

الفصل الثاني

فن القيادة بين المفهومين المدني والعسكري

تمهيد.

- المبحث الأول : السمات الشخصية والمكتسبة للقائد.
- المبحث الثاني : الخصائص المميّزة للقائد.
- المبحث الثالث : أساليب القيادة.
- المبحث الرابع : اعتبارات أخرى للقيادة الناجحة.
- المبحث الخامس : تحديات القيادة الحديثة.

تمهيد:

تعددت وتنوعت واختلفت تعاريف مفهوم "القيادة" وذلك حسب اختلاف الزمان والمكان، ولكن في مجمل التعاريف نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزها: فن إدارة الأفراد، تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية، تحمل أقل التكاليف الخسائر.... إلخ ويتبادر إلى الذهن -فور سمع كلمة القيادة - الجندية العسكرية وكذلك الحال فإن لما يتبادر إلى ذهن السامع عند الحديث عن العسكرية الجندية هو مفهوم القيادة الإدارية، لان القيادة تتجسد في العسكرية والعسكرية تتجسد في القيادة، والقيادة الناجحة تحديداً (١).

- التعريف اللغوي للقيادة:

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" يقوم بمهمة ما"، والقيادة حسب رأي (ارندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدها

الفعل وبين من ينجزه، اما معناها في اللغة العربية: " فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، إن القود من أمام والسوق من خلف، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد" (٢).

وسأعرض فيما يلي لمفهوم - القيادة، الإدارة - تعريفًا وتوضيحًا وتفصيلاً، حيث إن تعريف كلمة القيادة (leadership) يثير مسائل تتعلق بعلم دلالات الألفاظ وتطورها؛ نظرًا لأن الاصطلاحات تتداخل على نطاق واسع في الاستعمال العسكري والمدني، وبالنسبة للكثير من العسكريين يعتبر الاصطلاحان، إدارة (command) وقيادة (leadership) مترادفان، وبالنسبة للكثير من الناس داخل القوات المسلحة وخارجها فإن كلمة قيادة (command) تعتبر تكرارًا لما يسميه المدنيون إدارة (management)، وإن كلمة إدارة (management) تعتبر علم استخدام الأفراد والادوات في الإنجاز الاقتصادي الفعال للمهمة وهي إحدى العناصر المكونة للقيادة (leadership) ولكنها بصورة متكررة تعطي دلالة أقل حيوية وتتميز بالفاعلية المستمدة من كلمة (leadership)، لذا فإنه ينبغي على القائد (commander) الناجح أن يكون مديرًا ماهرًا (٣).

وبالنتيجة نخلص إلى أن:

القيادة (command) هي منصب ذو سلطة قانونية والتي من خلالها يمارس القائد سلطته على مرءوسيه بفضل رتبته ومنصبه، بينما القيادة

(١) يقودنا هذا إلى بيان تعريف القيادة في القواميس والمعاجم والتي في اغلبها تشير إلى أن القيادة هي قيادة الجيش والتي تعني، رئاسته وتبدير أمرة، والقيادة هي الإذعان (الطاعة).

(٢) زمام الدين عبديت، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، دار البيان، عمان، ٢٠٠١، ص ص ٤١، ٤٠.

(٣) للمزيد يمكن الإطلاع على: صامويل هيز، وليم توماس، تولي القيادة، فن القيادة العسكرية، ترجمه سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٤، ص ١٨ - ٢٠.

(leadership) هي نشاط أوسع بصورة عامة من القيادة (command) ولا تشمل فقط السلطة بل أيضا القدرة على التأثير على الآخرين ، والقيادة (leadership) في القوات المسلحة هي أوسع مجالا من تقنيات الإدارة والقيادة (command) ، والقائد (commander) لا يمكن أن يكون قائداً (leader) إذا قام بجهود قليلة لإدارة مرءوسيه وإلهامهم، بل عليه أن يبذل الجهود المضنية لكي يصبح (leader).^(٤)

وهي أيضا: "الأخذ بالزمام والسير نحو غاية مرسومة " والقائد عند العرب الأقدمين هو: " المرشد، الدليل، الهادي".^(٥)
ومن تعاريف القيادة وحسب آراء الخبراء والمختصين والباحثين والإداريين والعسكريين ما يلي:

- (٦) - " إنها عملية التأثير على الآخرين ليعملوا من اجل تحقيق هدف معين "
- إنها التأثير على المرءوسين لجعلهم يجهدون في تحقيق الأهداف المرسومة عن طيب خاطر ورغبة وتعاون وحماس، وذلك عن طريق الإقناع وليس الإجبار والإكراه".^(٧)
- أما (ليتزر) فإنه يعرف القيادة بأنها: " ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق هدف معين " ^(٨).
- " القيادة هي: فن التأثير في المرءوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص " ^(٩).
- أما (Bass) فإنه يعرف القيادة بأنها: " عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب " ^(١٠).

أما القيادة وحسب المفهوم العسكري: " فإنها السلطة القانونية التي يمارسها أي عضو في القوات المسلحة على مرءوسيه بفضل رتبته ومنصبه " والقائد في هذه الحالة مكلف بتنفيذ الأعمال والإشراف على نشاطات وحدته وتنفي ما يصدر له من أمر تسهم في تحقيق الأهداف .

(٤) للمزيد راجع : المصدر سابق ، ص. ١٨ - ٢٠.

(٥) جميل كاظم أنصاف، القيادة والأزمة الحضارية، دار الرشيد، بغداد، ١٩٨٠، ص ٤٠.

(٦) حلمي ألوزي، فن القيادة، مجلة الأقصى، العدد، ٧٦٤ لسنة ١٩٨٦، ص ٥٢.

(٧) المصدر السابق، ص ٥٣.

(٨) نواف كنعان، القيادة الادارية، دار العلوم، الرياض، ١٩٨٠، ص ٧٠.

(٩) علي محمد منصور، مبادئ الادار، مجموعه النيل العربية، القاهرة، ص ٢١١.

(١٠) نواف كنعان، مصدر سابق، ص ٦٦.

- أما القيادة وحسب المفهوم الإداري فإنها تعني: " القدرة على التأثير على سلوك الآخرين والأفراد المرعوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة "

- وهي أيضا: " تحفيز الأفراد وكسب ثقتهم من أجل الوصول إلى الأهداف " (١١)

- وقد عرفت أيضا بأنها: " التأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف " (١٢)

- وهي أيضا: " علاقة بين الرئيس والمرعوسين " .

- ويعرفها Lang: بأنها: " العملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقا للتنظيم " (١٣)

- أما القيادة من وجهة نظر علم النفس العسكري فإنها تعني: " فن التأثير في الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها احترامهم وثقتهم وطاعتهم وولاءهم وثقتهم " (١٤) وهذا التعريف يبين المعايير التي قررها علم النفس العسكري لاختيار القادة، حيث سيتم الحديث عن ذلك بالتفصيل لاحقا .

- وكذلك فإن القيادة من وجهه نظر عسكرية تعني: " الصلاحيات القانونية التي يمارسها الرجل العسكري على مرعوسيه بقوة رتبته وواجبه وموقعه وهذا يعني ببساطة ممارسته للفعاليات الشاملة للإدارة والقيادة الناشئة عن منصبه، والواجبات المكلف بها، وتبني القيادة أساساً على السلطة المفوضة من خلال تسلسل القيادات، ويمكن تعريف السلطة بأنها: القوة الشرعية التي يستخدمها القائد في توجيه مرعوسيه للعمل في حدود مهام المنصب المعين فيه، وتعتبر المسئولية جزءاً أساسياً ومكماً لسلطة القائد، حيث إن جميع الرجال العسكريين يعتبرون أشخاصاً مسئولين من الناحية القانونية والناحية المعنوية " (١٥)

- وتعرفها إدارة الخدمة المدنية الأميركية بأنها: " تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف " (١٦)

(١١) . Richard I. Daft , Management, Dryden Press , 2000, P503 .

(١٢) عبد الكريم درويش وليلى تكللا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص ٣٩٩ .

(١٣) ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ، ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، اردن ، ٢٠٠٤ ، ص ١٩ .

(١٤) محمد جمال الدين محفوظ ، المدخل إلى العقيدة والاستراتيجية العسكرية الإسلامية ، الدار المصرية للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ٢٧٥ .

(١٥) جلال منزلأوي ، فن القيادة الحديثه ، مجله كليه الملك خاك العسكرية ، الموقع الالكتروني : www.khmaq .

Gov. sa . تاريخ ٢٠٠٧/٣/١٩

(١٦) محاضرات مطبوعة في الإدارة العامة لطلاب الكلية العسكرية الملكية ، الأزرن ، ١٩٨٤ .

- ويعرفها (صامويل هيز): "هي فن التأثير في السلوك الإنساني بغية تحقيق المهمة بالأسلوب الذي يرغب فيه القائد".^(١٧)

- ويبدو أن أبسط تعريف للقيادة هو أن نقول: "هي عملية تحريك الناس نحو الهدف".^(١٨)

- وقالوا في القيادة أيضا: "ليست القيادة خلق شيء بقدر ما هي خلق رجال السيطرة عليهم وحبهم والحوار على محبتهم وعظمه هذه المهمة ناشئة عن توحيد الصفوف في سبيل واجب مقدس"^(١٩)

ويرى بعض الباحثين ان القيادة " هي فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلا ومدربا على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دورا هاما في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها.^(٢٠)

نرى من خلال التعاريف السابقة أن معظمها- إن لم يكن كلها - تركز على عدة محر- وهي ما تسمى عناصر القيادة والتي من أهمها:

١. إن القيادة هي (فن): وان الفن يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو (القائد) ، وهو ما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل .

٢. التأثير: لاشك أن القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعه أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهوة العملية يجب ان تكون بطريقة مهذبة مقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.

٣. المرءوسين (الأفراد): بدون الأفراد المرءوسين تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة لان أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرءوس.

٤. الأهداف: المهمة لها غية وهدف تسعى لتحقيقه وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، ولا فما فائدة التأثير في المرءوسين وإقناعهم.

٥. الإقناع - القدرة على التأثير -: وليس الإكراه والإجبار لأن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدفع لها هو الإجبار والإكراه والقسر، وهي تلتقي مع العنصر رقم (٢).

٦. القائد: وهو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة، ان العنصر البشري هو جزء هام بل أنه العنصر ل بين عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب

(١٧) صامويل هيز ، وليم توماس ، مصدر سابق، ص٣٤٦.

(١٨) انظر الموقع الالكتروني: www.islammemo.cc

(١٩) ج . كورتوا ، لمحات في فن القيادة ، مصدر سابق، ص١١.

(٢٠) للمزيد من المعلومات يمكن مراجعة : احمد عبد ربة بصيوص ، فن القيادة في الإسلام ، مكتبة المنار ، الزرقاء،

دورا بارزا وهاما في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة. ولا بد هنا من الإشارة إلى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال القيادة والإدارة.

ومن تعاريف (القائد):

- القائد عند العرب هو " المرشد، الدليل، الهادي".^(٢١)

- القائد هو: " ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد يهدي الآخرين – الأتباع- الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة".^(٢٢)

- يقول (مونتغمري) بان القائد هو: " انه الرجل العالم بفن القيادة والذي يجعل الناس يتبعونه ويطيعونه " .

- (أيزنهر) يعرف القائد بأنه: " ذلك الشخص الذي ينجز عمله بكفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير أنه بما يدور حوله من سخرية واستهزاء ويبقى مخلصا لأهدافه النبيلة متفهما للآخرين " .

- يقول (فايول): " إن معنى مدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب " .^(٢٣)

- نستطيع أن نعرف القائد بأنه : ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب خاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة .

- ويعرفه بعض الباحثين بأنه : " ذلك الشخص الذي فيه مميزات شخصيه تجعله قادرا في التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة " .

- أيضا هو : " ذلك الشخص الذي يملك من الصفات الشخصية والمواهب القوية ما يسمح له بإرشاد الآخرين وتوجيههم وإعطائهم التعليمات لممارسة مسؤولياتهم " .

- الرئيس(القائد) هو رمز الوحدة والسلطة ، وتجمع امره كلمه الجميع وتمنعهم من التفكك والفتنة".^(٢٤)

- الرئيس(القائد) هو رأس الجماعة ، إنه الرأس الذي يرى ويفكر ويدفع إلى العمل في سبيل المصلحة العامة، وهو من يريد ثم يعمل ، ويثير رغبة العمل في نفوس الآخرين، ويوزع عليهم الجهود والمسئوليات لتحقيق ما أراد،

(٢١) جميل كاظم المناف ، مصدر سابق ، ص ٤٠ .

(٢٢) نقلا عن : زهاء النين عبيدات ، مصدر سابق ، ص ٤٠ ، (بالنصرف)

(٢٣) فيصل فخري مزار ، الإدارة (الأسس والنظريات) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٨٣ ، ص ١٥

(٢٤) ج . كوزوا ، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، ترجمه سالم العيسى ، دار علاء الدين ، دمشق ، ١٩٩٩ ،

الشخص المطاع المحبوب الذي تدعمه شخصيته قبل رتبته ولا يتوانى عن تضحية نفسه في سبيل رجاله عمله .^(٢٥)

ويلخص أحد الخبراء أهمية الرئيس (القائد) في هذه العبارة : " إن الجماعة بدون قائد كالجسم بدون رأس كالقطيع التائه يسير بلا راع نحو المجهول تتقاذفه الأهواء حتى يسقط بين أنياب المفترسين " ، ويقول (موروا): "لا تستطيع جماعة ما - بدون قائد- أن تقرر شيئاً حتى لأئحة طعام العشاء".^(٢٦)

ويقول الجنرال (فومش) : " يبرز القائد عندما تحين الساعة لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتكريس التضحيات المستوجبة وإيجاد العاملين لتلك المشاريع المزمع تنفيذها لا سيما إذا كانت المستويات العليا المشبعة بإرادة الفوز والتي تشجع على اقتحام كل خطر".^(٢٧)

ولبيان أهمية القائد في حياة الأفراد نورد هنا قولاً لـ(بودوان) حيث يقول: "لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي حتى لو تمتعت بإمكانيات جيدة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى. إن إمكانيات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض، أما الحصول على الزرع فبحاجة إلى بذور، والبذور هم الرؤساء ذوو القلوب الطيبة والإرادة الفولاذية".^(٢٨)

(٢٥) ج. كورتوا ، لمحات في فن القيادة ، تعرب هيثم الأيوبي ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، ١٩٨٦ . ص ١٠، ١١ .

(٢٦) للمزيد انظر: المصدر السابق ، ص ١٢ .

(٢٧) ج. كورتوا ، المصدر سابق ، ص ٧ .

(٢٨) جلال منزلوي ، فن القيادة الحديثة، مجله كليه الملك خالد العسكرية .

المبحث الأول

السمات الشخصية والمكتسبة للقائد

بعد أن أجمعت التعاريف السابقة على أن القائد هو ذلك الشخص الذي يكون في موقع يمكنه من التأثير على سلوك الآخرين وبالتالي فإنه لابد له أن يمتلك القوة والسلطة والخبرة والقدرة، يقول ج. كورتوا: "على الرئيس أن يظهر تفوقه بكل مناسبة، فحقه في القيادة ناجم عن هذه الإمكانيات وليس هو الذي يقود بل عمله"، جاءت نظريات كثيرة تحدثت عن القائد ومن يكون؟ وكيف يصبح الفرد قائداً؟ وهل يولد الإنسان قائداً؟ أم أنه يكتسب صفات القيادة اكتساباً؟ ونعرض فيما يلي وبشيء من الإيجاز لأهم النظريات التي تحدثت عن القيادة والقائد:

١- النظريات الفردية:

جاءت نظريات كثيرة تتحدث عن سمات وخصائص الشخص الذي يصلح أن يكون قائداً، وكانت النظرية الفردية لها، حيث استهدفت النظريات الفردية الحديث عن سمات هذا الشخص وخصائصه، ومن أقدم النظريات الفردية التي تحدثت عن القائد هي:

١. (نظرية الرجل العظيم):

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابنة أمير، والملك يولد ابنة ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة، أما أهم السمات التي اعتمدها الباحثون - ضمن هذه النظرية - والتي من يمتلكها يكون لديه إمكانية أن يكون قائداً وهي: (٢٩)

١. السمات البدنية: مثل علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة والحيوية.

٢. السمات الذهنية: الذكاء، ألقدره على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس.

٣. السمات الاجتماعية: مثل التعاون، الإدارة، المهارات الفردية الشخصية.

٤. السمات المهنية: مثل الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقى في الوظيفة.

ولكن يجمع الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي.

ب. (نظرية السمات):

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم ،حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائدا من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائدا ، ومن أهم السمات التي اعتمدها الباحثون، ما يلي:(٣٠)

ا. السمات الشخصية: مثل المقدرة تحمل المسؤولية،القدرة على تفهم الموقف ، الاستقامة والأمانة والنزاهة ، المهارة في الإنجاز .

ب. القدرات والمهارات الذاتية: مثل الصحة الجسدية والنفسية والعقلية، والمهارات الذهنية والإداريةإلخ من المهارات.

٢. النظرية الاجتماعية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على فشل نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة وتوجيها لجهود علماء الاجتماع الذين بحثوا موضوع القيادة والذين أكدوا على دور الجماعة في تحديد مفهوم القيادة وخصائصها، وكذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية المواقف والظروف الاجتماعية في تحديد القدرات القيادية، وهذا ما يؤكد على أن الشدائد والمحن تلعب دورا كبيرا في إبراز الرجال القادة إلى حيز الوجود، ولكن ذلك لا ينفي أهمية ان يتمتع الشخص بصفات معينة تؤهله لان يكون قائدا، إضافة إلى الظروف والمواقف الاجتماعية التي تفرض على القائد معالجتها مستخدما صفاته وسماته الشخصية، إن شخصية القائد إذن هي مزيج من السمات الفردية والظروف الاجتماعية المحيطة، وهذا ما توصل إليه الباحثون والدارسون الذين مزجوا ما بين طرفي النظريتين السابقتين _ السمات الشخصية والمواقف الاجتماعية _ فظهر إلى الوجود نظرية جديدة هي:

٣. النظرية التفاعلية(٣١):

بعد أن ثبت للباحثين والدارسين بأن النظريتين السابقتين كان فيهما شيء من القصور، ظهر اتجاه جديد يناهذ بمزج العناصر السابقة وتفاعلها مع بعضها البعض وهي (سمات وصفات القائد الشخصية، المجتمع وما فيه من عناصر، بالإضافة إلى خصائص الجماعة) فامتزاج وتفاعل هذه العناصر هو الأساس الذي جاءت به وقامت عليه النظرية التكاملية التفاعلية ، وهنا تدخل هذه النظرية المرءوسين كعنصر مهم من عناصر العملية القيادية الإدارية ، وهذا

(٣٠) احمد عبد الله خريسات ، أساليب ونظريات القيادة ، مجلة الأقصى ، العدد ٧٦٦ ، ١٩٨٧ ، ص ٤١ .

- ايضا انظر : علي محمد منصور ، مصدر سابق ، ص ٢١٢- ٢١٦ .

(٣١) للمزيد عن هذه النظرية وغيرها من نظريات القيادة يمكن مراجعة : نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ٣٠٨ -

العنصر يلعب دورًا كبيرًا في نجاح القيادة فشلها ولا يجوز إغفاله التغاضي عنه، إذن حددت هذه النظرية خصائص القيادة بناء على الأبعاد الثلاثة التالية:

أ. القائد.

ب. الأوضاع والظروف المحيطة بالقائد (البيئة).

ج. المرءوسين.

وبالتالي فإن القائد المثالي الناجح هو الذي يمزج ويوفق ما بين هذه العناصر ويسخرها لتحقيق الأهداف المرسومة.

- النظريات الحديثة: (٣٢)

جاءت نظريات حديثة تشخص القيادة وتحدد معالمها، وكان من أبرزها:

١. النظرية الموقفية:

والتي تقول بأن الظروف والمواقف المحيطة تلعب دورا كبيرا في تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح غير ناجح، بالإضافة إلى دور الموقع ونوع المركز الذي يشغله الشخص. (٣٣) ويضيف بعض الخبراء إلى أن قدرة القائد على التكيف مع الظروف المحيطة به تلعب دورا فاعلا في تحديد شخصيته القيادية. (٣٤) والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي :

أ. سلوك القائد.

ب. سلوك المرءوسين.

ت. الموقف.

ويشير الباحثون إلى أن هذه النظرية هي الاتجاه السائد في الإدارة الآن ، لان لكل مشكلة قيادية ظروفًا خاصة تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها ، إذن القيادة في هذه الحالة تنبع من الموقف وليس من الوظيفة ، لذا فان القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في كثير من الأحيان ، لذا فان صعوبة وقسوة الموقف الذي يعيشه القائد وقدرته على اتخاذ القرار الملائم للخروج منه هو المعيار لتشخيص مدى نجاح فشل القائد ، وهذا هو فعلا ما يطبق على أرض الواقع ، لذا فإن كثيرًا من الخبراء يجزمون على أن المحن والشدائد هي محك الرجال ومصنع القادة . (٣٥)

(٣٢) عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات، مكتبة المحتسب، عمان، ١٩٩٤، ص ٢١١-٢١٨.

(٣٣) للمزيد عن هذه النظريات راجع: إبراهيم عبد العزيز شيحا، مصدر سابق، ص ٢١٠.

(٣٤) للمزيد انظر: علي محمد منصور، مصدر سابق، ص ٢١١-٢١٦.

(٣٥) ماهر محمد صالح حسن، مصدر سابق، ص ٤٠، ٤١.

٢. نظرية المسار:

وهذه النظرية تؤكد على دور المرءوسين في تحديد قدرة القائد وكذلك على دور العوامل البيئية، وهنا يبين الخبراء أن دور القائد هو تحديد ماذا يجب أن يفعل المرءوسون، أي تحديد المسار (The path) لهم لكي يحققوا ما يرغبون من أهداف، وهي بذلك تعطي للمرءوسين دوراً مهماً في العملية القيادية أكثر من غيرها من النظريات، وفي هذه النظرية فإن القائد يمارس عددًا من الأدوار أهمها:

- أ. التوجيه.
- ب. المشاركة.
- ت. المساندة.

وهنا يؤكد الخبراء على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرءوسين من خلال تبسيط المهمة وتذليل الصعوبات التي يواجهونها مع زيادة الفرصة للحصول على الرضا الشخصي لهم مما يزيد من دافعيته للعمل والإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.^(٣٦)

أما من حيث الشخصية القيادية، فقد جاءت أبحاث ودراسات كثيرة حاولت تحديد العوامل التي تكمن في بروز شخصية القائد والتي استخدمت مصطلح (الكاريزما) والتي تعني: "توافر مجموعة من الصفات والمميزات التي تؤهل صاحبها لممارسة دور القائد"^(٣٧)، وقد كان من أبرز هذه الصفات والمميزات: الموهبة الفطرية للقيادة، القدرة على التأثير في الآخرين، الذكاء الحاد، قوة الشخصيه، إلخ وهذه السمات والصفات نسبية تختلف من شخص لآخر، وهذا ما يفسر لنا سر التفات بين شخصيات القادة واختلافهم عن بعضهم البعض، وقد أثبت الباحثون بان للتدريب والتعليم والمتابعة المستمرة دور كبير في خلق وتنمية الكاريزما القيادية، مثبتين أن المنبت الطبقي الذي يخرج منه الإنسان ليس له علاقة بالكاريزما القيادية، ولكن معظم الأبحاث تشير إلى أن ألبطقة الوسطى في المجتمع هي الفر حظا في توافر الظروف المناسبة لظهور الكاريزما القيادية بين أبنائها.^(٣٨)

إذن هل القيادة صفات مكتسبة أم فطرية؟ تساؤل مستمر بين أوساط الباحثين والدارسين لموضوع القيادة اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافًا واسعًا، فمنهم من قال إن القيادة موهبة فطرية يمتلكها أناس محددون، وفي هذا

(٣٦) للمزيد من المعلومات راجع: المصدر السابق، ص ٤٧ - ٤٩.

(٣٧) من المفيد هنا ان نوضح معنى (الكاريزما)، والتي يسميها العسكريون في الغالب (الزعامة) حيث توجد تعاريف عديدة لمصطلح "الزعامة"، والتي تتكون من عنصرين رئيسيين هما: "إنجاز المهمة، وتأثير رجل واحد (القائد) على رجل أو عدة رجال آخرين"، وفي المجال العسكري يمكن أن ندمج هذين التعريفين على النحو التالي: "الزعامة العسكرية هي عملية التأثير على الرجال لإنجاز مهمة الوحدة".

(٣٨) علي حامد عبد الله، القيادة بين الممارسة والتعليم، مجلة الأقصى، العدد، ٨١٣، لسنة ١٩٩٠، ص ٦٢-

المقام يقول ابن خلدون: " وفي التكوين القبلي القديم تكون القيادة إما بالغبلة العصبية، أو الشرف، أو الحسب، أو اصطناع الموالى الذين ليسوا جلدة القوم الأصليين وتغلغلوا في أوساطهم" (٣٩)، وفي هذا المقام يقول (وارين بينسي) أيضا: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعليمهما" وذهب آخرون إلى أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والمران، ويقول ج. كورتوا: " لا تعتقد أن امتلاك وجه قاس وصوت أمر شرط كاف للقيادة فالرئيس بحاجة إلى فيض من الحب يبذله الآخرين ومعرفة عميقة تمكنه من فهم كافة المشاعر الانسانية وإرادة تدفعه إلى العمل في سبيل فكرة واحدة هي خدمه المصلحة العامة دون الاهتمام لمصالحه الشخصية" (٤٠)، ويقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد"، ومثله بيتر دركر الذي يقول: "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك"، وهناك أيضا آراء في هذا المجال تعتمد على نظريه (كارلايل) في تحديد من هو القائد والتي تقول: "إن الرجال العظام يقررون مجرى التاريخ"، وبعض الآراء تعتمد نظريه (باريتو) في هذا الإطار والتي تقول: "إن العوامل الاجتماعية هي المسيطرة في ظهور القادة" (٤١).

ولكن يبدو أنه كلما امتلك الإنسان الصفات القيادية وقويت لديه الفطرة القيادية كان وصوله إلى المراكز القيادية أسرع، وكان تأثير التدريب والتعلم والممارسة عليه أفضل، أما إذا ضعفت الفطرة القيادية في الشخص فإنه يحتاج إلى تدريب أشق ووقت أطول لكي يستطيع أن يكتسب الشخصية القيادية، ومع ذلك فيبقى التعلم والتدريب هو العامل الأهم في صناعة القائد، حيث يقول أديسون: (العبقرية ٩٩% عرق وجهد)، وأيضا نورد هنا رأي (شبنغلر) الذي يقول فيه: "يجب على القائد المحنك أن يتميز بفطرة حيوية إلى جانب الطاقات العملية" (٤٢)، وهنا نتوقع بان هذا الرأي هو الأقرب إلى الدقة حيث إن امتزاج الفطرة إلى جانب الخبرات العملية والعلمية هي الأساس في صنع القائد الناجح

وأما التفت بين مستويات القادة فيكون بحسب التكامل بين الجانبين الفطري والمكتسب، ويقرر الإمام الغزالي هذه القاعدة فيقول: "الأخلاق الحسنة تارة تكون بالطبع والفطرة، وتارة تكون باعتماد الأفعال الجميلة، وتارة بمشاهدة أرباب الفعال الجميلة ومصاحبتهن، وهم قرناء الخير، وإخوان الصلاح، إذ الطبع يسرق من الطبع، الشر والخير جميعاً فمن تظاهرت في حقه الجهات الثلاث حتى صار ذا فضيلة طبعاً واعتياداً وتعلماً فهو في غاية الفضيلة، ومن

(٣٩) جميل كاظم المناف، مصدر سابق، ص ٤٠.

(٤٠) ج. كورتوا، الطرق إلى القيادة، مصدر سابق ن ص ١٥.

(٤١) موسى العدوان، فن القيادة العسكرية، مجلة الأقصى، العدد ٧٨٧، ١٩٨٨، ص ٢٤.

(٤٢) جميل كاظم المناف، مصدر سابق، ص ٤٢.

كان رذيلًا بالطبع وانفق له قرناء سوء فتعلم منهم وتيسرت له أسباب الشر حتى اعتادها فهو في غاية البعد عن الله عز وجل وبين الرتبتين من اختلفت فيه من هذه الجهات ولكل درجة في القرب والبعد بحسب ما تقتضيه صورته وحالته" ويقول (دين كيث سايمنتن) : (فالسلوك الإنساني ينظر إليه على أنه دالة لكل من الطبع والتطبع، والسؤال ليس ما إذا كان الطبع التطبع هو الذي يحدد السلوك، بل هو كيف يتفاعل كل منهما؟ وما هي أهميتها النسبية في تشكيل الشخصية الإنسانية وهذا التساؤل ذو أهمية خاصة لفهم الإبداع والقيادة، فبعض الناس يعتقدون أن العبقري يولد، والبعض الآخر يعتقد أن يُصنع ولعل الحقيقة توجد في تركيب معين منهما".^(٤٣)

وعلى أية حال فإنه وإن كان هناك صفات موهوبة من الخالق عز وجل مكتسبة بالوراثة إلا أنها تبقى محدودة ونادرة ويبقى الأساس هو خلق القادة بتدريبهم وتهيئتهم وصقل مواهبهم وزيادة فعاليتهم وتمكين قدراتهم، حيث يقول مونتغمري: " اعتقد أن القادة ينشؤون أكثر مما يولدون قادة، وممارسة القيادة دراسة تستغرق الحياة ".^(٤٤)

(٤٣) الموقع الإلكتروني : www.islammemo.cc (بالتصرف)

(٤٤) احمد عبد الله خرسات ، مصدر سابق ، ص ٤٢ .

مصادر الشخصية القيادية:

لا تتبع الشخصية القيادية من الفراغ، أو من العدم، فلا بد لها من مصادر تتبع وتنبتق منها وبسببها تتشكل شخصية القائد وتبرز إلى حيز الوجود، ومن أبرز هذه المصادر:

١- عامل الوراثة:

تحدثنا من خلال التطرق لنظريات القيادة إلى هذا الموضوع، وأيضا نضيف إليه بأن هذه الفكرة هي أقدم ما خطر على بال الإنسان في تحديد مفهوم القيادة لدى شخص ما ، حيث كانت الفكرة أن القادة يولدون ولا يمكن صنعهم ، وأن القيادة تورث من الأب إلى أبنائه وهكذا، ولكن بعد سقوط نظام الإقطاع بدا واضحا أن الوراثة ليست عاملا أساسيا في خلق القادة رغم أنها قد تلعب دورا جزئيا في ذلك^(٤٥).

٢- العلوم والمعارف:

لاشك أن العلوم والمعارف هي إحدى وسائل النمو العقلي والذهني ومن خلالها يستطيع الإنسان تنمية معرفة وزيادة معلوماته عن أحدث الدراسات والأبحاث والإحصائيات التي قد تفيده في عملة القيادي، لان العلوم والأبحاث والمعارف بشكل عام هي خلاصة تجارب الخبراء والباحثين وأصحاب الرأي، فهي تساعد على تنمية القدرات المهنية وتساعد على زيادة الإحساس بالشعور القيادي لدى الفرد الأساس.

٣- الخبرة والممارسة:

لا أحد ينكر أهمية الخبرة في نجاح القائد وتفوقه، لأن الخبرة هي تراكم معرفي يستعمله الإنسان كلما احتاج إليه ، فهو بمثابة الرصيد البنكي الذي يدخره الإنسان للحاجة، ومن فوائد الخبرة أيضا. إنها تمنح صاحبها الحكمة والتروي. وانظر إلى القائد الشاب الحديث العهد بالقيادة، وقارنه مع القائد الخبير صاحب الباع الطويلة في مجال القيادة كيف يتصرفان، عندها سنعرف أهمية الخبرة وفائدتها، ولا تأتي الخبرة إلا بتحويل المعرفة إلى تطبيق عملي.

٤- التدريب:

لقد أثبتت التجارب أن المواهب القيادية والسمات الوراثية لم تعد كافية لإنتاج القائد الفذ الناجح، بل لابد من التدريب وزيادة المهارات الخاصة بالقيادة، لان التدريب يتيح للقائد تعلم الأساليب والأنماط الحديثة المتطورة والتعرف على أدوات جديدة تساعده على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب بحزم وحكمة في نفس الوقت، ولا بد للقائد من يتقن فنون التعامل مع الآخرين،

(٤٥) للمزيد : موسى العدوان ، فن القيادة العسكرية ، مصدر سابق ، ص ٢٤.

- للمزيد انظر : صامويل هيز ، ولیم توماس ، مصدر سابق، ص ٨٥ - ٨٩.

بالإضافة إلى الأمور المتعلقة بالقيادة مثل فن الاتصال وبناء العلاقات وغيرها من السلوكيات القيادية.

أما المعايير التي قررتها المراجع العلمية والتي على أساسها يتم اختيار القادة فهي:^(٤٦)

١. توفر الكفاءة من حيث توفر صفات القيادة.

٢. القدرة على التأثير في الآخرين.

٣. تمتعه بحب مرءوسيه.

(٤٦) محمد جمال الدين محفوظ ، مصدر سابق، ٢٧٥.

المبحث الثاني الخصائص المميزة للقائد

إن قيادة الرجال هي من أصعب أنواع القيادة؛ فهي ليست بالمهمة السهلة لأنها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون مؤهلاً متفهماً لمبادئها وقواعدها وأساليبها وأصولها، لذا فلا بد أن يتمتع القائد بميزات وصفات حسية ومعنوية وجسمانية ونفسية تمكنه من أداء مهمته، وصولاً إلى ما يصبو إليه من أهداف، لذا فقد أجريت دراسات وأبحاث كثيرة لتحديد صفات وخصائص القائد، وغالبا ما كانت هذه الدراسات بعد إنجاز حصول حدث ما، كالنجاح في مشروع اقتصادي ضخم، أو عملية إدارية فنية، أو تحقيق إنجاز سياسي، أو نصر عسكري كبير، ولكن على الأغلب تجرى هذه الدراسات بعد الحروب والمعارك والعمليات العسكرية لأن القيادة أكثر ما تتجلى في العمليات العسكرية الحروب، لذا فقد تكتفت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية من أجل تحديد صفات وخصائص القادة، وكان أبرزها الدراسة التي أجراها الجيش الأميركي والتي توصل خلالها إلى تحديد ما يقرب من ثلاث عشرة صفة تمتع بها القادة الناجحون، ولكنها كانت نسبية ومتفاوتة من شخص لآخر، ولكن يجب الانتباه إلى أن توافر هذه الصفات في شخص ما لا يعني أنه قائد ناجح بالملق، ولكن غياب هذه الصفات يحول دون نجاح القائد في مهمته، ومن أبرز الصفات والخصائص التي تدرس على أنها صفات القائد الناجح ما يلي: (٤٧)

١. المظهر:

ينبغي أن يظهر القائد بشكل مميز سواء في ملبسه، أم تصرفاته، أم أخلاقه بحيث يكون القدوة الحسنة لمرعوسيه. ويجب أن يعبر مظهر القائد عن ثقته بنفسه ونشاطه وحيويته وفطنته، ويجب أن يوحي كذلك بالهدوء والاتزان والرصانة وعلية أن لا يكون سريع الغضب والانفعال لان ذلك يفقده القدرة على اتخاذ القرار الصائب وكذلك يفقده ثقة مرعوسيه واحترامهم له. إن إحساس المرعوسين وكل من هم حول القائد بثباته واتزان، يترك لديهم انطباعاً عاماً بالثقة والأمان، إن كثرة الهياج وحدة الطباع والتعود على التلفظ بألفاظ نابية، يفقد القائد ثقة المرعوسين فيه، ويخلق حاجزا بينه وبينهم، تظهر آثاره أثناء اختباره لرجاله في الشدائد والظروف الصعبة، إن القائد الذي لا يستطيع التحكم في أعصابه ليس عليه أن يطلب من الآخرين أن يتحكموا في أعصابهم، إن عمل القائد يتطلب منه أن يتكلم كثيراً مع المرعوسين شفاهة، فإذا اتخذ القائد أسلوباً مهيناً في التعامل مع مرعوسيه، فإنه قد يتعرض لاحتمالات مؤلمة منها الاحتكاك وقد تصل إلى العصيان.

٢. الشجاعة:

(٤٧) للمزيد راجع: حلمي اللوزي، مصدر سابق، ص ٥٣.
أيضا: ج. كورتوا، لمحات في فن القيادة، مصدر سابق، ص ١٩.
أيضا: جلال منزلاوي، مصدر سابق.

وهي الحالة العقلية التي تمكن الإنسان من السيطرة على الخوف وتمكنه من اجتياز المخاطر والصعاب، وتجعله يتقبل المسئولية ويتصرف بالطريقة المناسبة في حالات التهديد.

والشجاعة أيضًا تعني الوقوف مع الحق حتى لو أدت بصاحبها أن يواجه إجماعًا رافضًا لهذا الحق.

إن القائد الذي يتمتع بالشجاعة الروحية سوف يكون قادرًا على تصحيح أخطائه، وسوف يفرض قراراته طالما أحس بأنه على صواب. ولكي يكتسب القائد الشجاعة يجب أن يدرس ردود فعله عند الخوف بتطوير قدراته النفسية لمواجهة هذا الخوف، ومحلة الهدوء دائمًا عند الأزمات، ويجب عليه أيضًا أن يكون مرتب التفكير وأن يبتعد عن تضخيم المواقف. كما يجب عليه أن يقف مع كل ما هو حق ضد أي إجماع مخالف وأن يتقبل اللوم والانتقاد والاعتراف بأخطائه في حالة الخطأ وهو ما يسمى بالشجاعة الأدبية والتي تكسب القائد ثقة ومحبة واحترام مرءوسيه.

والشجاعة عنصر هام يجب توافره في القائد لأنه من خلاله يتمكن من إصدار القرار بثقة وجرأة.

٣. الحزم:

وهو القدرة على اتخاذ القرار دون تردد وبشكل واضح وفي اللحظة المناسبة، وهو صفة هامة لا غنى للقائد المدير عنها لأنه سيمر بظروف وأحوال تفرض عليه اتخاذ القرار بشجاعة وبحزم وبسرعة، يجب أن يكون القائد قادرًا على إنجاز القرارات الفورية، وأن تتميز هذه القرارات بالوضوح والفعالية. في بعض الأحيان قد تكون هناك مواقف عديدة تستدعي أكثر من حل واحد، والقائد الحكيم يقوم "بفرز" هذه الحلول ومقارنتها ببعضها ثم يصل بهدوء إلى القرار الأفضل.

يمكن للقائد اكتساب صفة الحزم من الممارسة والخبرة المتراكمة، ويجب عليه أن يضع في اعتباره أن هناك آراء صائبة تنشأ لدى المرءوسين، ولذلك يجب عليه أن يحرضهم على إبداء هذه الآراء في الوقت المناسب. إن الاقتراب الإيجابي مع الاقتصاد في الوقت والموضوعية والتحليل الموقوت والتقويم الحكيم للآراء التي تعد بواسطة الآخرين، كل هذا يسهم بدور فعال في القرار الحاسم الحازم الذي يتخذه القائد.

٤. الصبر والاحتمال:

الصبر: هو القدرة العقلية والبدنية على الاحتمال، وهو كذلك القدرة على تحمل المصاعب والتعب وقلة النوم والراحة وتحمل الإجهاد الشديد في أقسى الظروف وهي صفة تكسب القائد ثقة واحترام مرءوسيه، ويمكن قياس الصبر بقدرة الإنسان على الصمود أمام الألم والتعب والمشقة، وهو بوجه عام مماثل للشجاعة. وتقدر كمية الاحتمال والصبر الذي يتحلى به القادة بقدر كمية

الاحترام الذي ينالونه من مرءوسيه، إن افتقاد القائد للجلد سيجعله عنصر ضعف بدلاً من أن يكون عنصر قوة، كما هو مفروض أن يكون.

على القائد أن يظهر قدرًا مقبولاً من الصبر والاحتمال؛ وكونه قدوة للآخرين فإنهم سوف يتبعونه في الاتجاه نفسه، وعلى القائد أن يطور خاصية الاحتمال عنده بإجراء تمرينات عقلية وبدنية عنيفة ومنتظمة، ويمكن أن يجري اختبارات ذاتية يمكنه عن طريقها قياس درجة الصبر التي وصل إليها. إن الضبط والربط الذاتيين ضروريان لتطوير الصبر والمحافظة عليه.

٥. العدل:

يجب أن يتخذ القائد قراراته ويصدر أحكامه دون أي تحيز تمييز ظلم إفرط تفريط لأن ذلك يصنع الرضا بين المرءوسين ويزيد من محبتهم لرئيسهم ويبقى صورة القائد وسمعته طاهرة نقية في نظرهم، وللعدل أوجه إيجابية رائعة، والتي تبرز أحياناً في شكل مكافأة إطاء المرءوسين، والقائد الناجح هو الذي يعمل على مكافأة المرءوسين الذين يستحقون المكافأة فعلاً، إن القائد الذي يمارس أسلوب العقاب فقط سينتهي به الأمر إلى تدمير معنويات مؤسسته ومرءوسيه، بالإضافة إلى ذلك، فإن القائد الذي يمارس أسلوب المحسوبية والإيثار لا يقل أبداً عن القائد الذي يمارس العقاب كأسلوب وحيد، إذ النتيجة في الحالتين واحدة.

٦. النزاهة:

وهي استقامة الخلق والتخلي بصفات الأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان والجوارح، وهي صفة لا غنى للقائد عنها لأنه بغير الأخلاق لا ينجح في عمله ولا يحقق أهدافه، أن النزاهة وصحة المبادئ الأخلاقية والصدق والأمانة تصب جميعاً في مبدأ الاستقامة، وفي عالم العسكريين فإن أرواح آلاف

الرجال توضع في أيدي قلة من القادة، وهؤلاء القادة يجب أن يتمتعوا باستقامة غير قابلة للشك. ويجب أن توضع الأمانة والإحساس بالواجب والمبادئ الأخلاقية فوق كل اعتبار، إن التقارير التي ترد من القادة إلى القيادات الأعلى يجب أن تشمل الحقائق الصحيحة، لأنه في بعض الأحيان تكون تقارير معينة تبدو غير مهمة، ولكنها تكون ذات تأثير خطير يظهر أثره فيما بعد. إن تقدير المواقف والتخطيط على المستويات العليا لا يمكن أن يكون صحيحاً وذا فائدة بدون معلومات دقيقة وأمينية، والتي تأتي من المستويات الأدنى. ولعله لا يغيب عنا أن صفة الأمانة كانت السند الهائل لرسول هذه الأمة (صلوات الله عليه وسلامه) قبل وبعد الرسالة التي كلفه الله تعالى بها، وقد حض عليها الإسلام وشدد في تطبيقها واعتبر خيانة الأمانة هي من صفات المنافقين، ويكفي أن نعلم أن الجبال لم تستطع حمل الأمانة لتقلها، فالإنسان النزيه المستقيم هو من يحافظ على ما أوتمن عليه من مسئولية وما كلف به من عمل.

٧. المعرفة:

ينظر المرء وسين لقائدهم بأنه كنز معلومات وبأنه يعرف كل شيء عن كل شيء؛ لذا ينبغي على القائد أن يتقن ويعلم نفسه بكل أنواع العلوم والمعارف، ويتابع كل جديد وخاصة في مجال عمله وتخصصه من تطورات وصناعات، بالإضافة إلى هذا فإن المناقشات الجدية والبحوث والخبرات تسهم أيضاً في توسيع مدارك القائد وإثراء معرفته الشخصية، وكذلك ما يتعلق بتخصصه وعمله.

٨. اللباقة وحسن التعامل:

اللباقة هي كيفية التعامل مع الآخرين بأسلوب مهذب ومحترم. يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الآخرين باحترام وأدب وكياسة ولباقة، لأنه كما يعامل الناس يعاملونه، والإنسان الفطين هو الذي يضع نفسه مكان الآخرين أثناء تعامله معهم، لأن الآخرين بالمقابل سيتعاملون معه بالأسلوب نفسه. وهذه الطريقة غير صعبة وممكنة التحقيق، إن استخدام هذه الطريقة يكون مجدياً وفعالاً في أوقات الأزمات والمحن والبعض يرى - مع الأسف - أن القائد المهذب مع رؤسائه هو مجرد متذلل ومناقق، وهذا الكلام غير صحيح، إذ عادة ما يكون القائد الهادئ والثابت والمهذب قادراً على اكتساب احترام الآخرين دون شعور بالحرج، وفي بعض الأحيان قد يكون مطلوباً أن تصدر الأمر بطريقة جافة، ولكن في أغلب المواقف فإنه من المفضل اتباع الأسلوب المهذب.

وفي هذا الإطار يقول أحد الخبراء: " لا يبحث القائد الحقيقي عن السلطة حباً في السيطرة، وهو لا يضغط إرادات الرجال بغير تحميمها وإنما يبحث في سبل مساعدتها لتصبح قادرة على خدمه هدف نبيل " (٤٨)

٩. الإيثار:

وعكسها الأنانية القتالة التي تعمي الإنسان عن أن يرى شيئاً إلا مصلحته، متناسياً مصالح الآخرين ولا يأبه إلا بمنفعته الخاصة على حساب مرءوسيه وأتباعه، والقائد المنكر لذاته هو ذلك الشخص الذي يتجنب أن يرتفع على حساب الآخرين، ومن بديهيات الأخلاق أن تكون راحة ورضا المرءوسين أولاً وقبل راحة القادة.

إن القائد الحقيقي المنتمي هو ذلك الشخص الذي يضع نفسه في آخر سلم الأولويات ويشاطر المرءوسين الأوقات الصعبة والأخطار.

١٠. الولاء والوفاء والإخلاص:

الولاء هو الإخلاص لله وللوطن وللامه والرؤساء والمرءوسين والأقران، ومن المتعذر قياس كمية الاحترام والثقة التي يوليها القادة

والمرءوسون للقائد المخلص، والعكس صحيح بالنسبة للقائد غير المخلص. إن السمعة الطيبة للقائد الذي يحمي مرءوسيه تنتشر هنا وهناك وفي كل مكان.

إن ولاء القائد قد يُفهم خطأ بأنه رجل "إمعة"، والقائد الجيد هو الذي لا يقم آراءه الشخصية داخل مجال الواجب المحدد له، ولا يعطي لمرءوسيه أثناء إصداره للأوامر انطباعاً بأنه غير راضٍ عن هذه الأوامر، بل يجب عليه دائماً أن يصدر الأوامر بطريقة تتماشى مع الروح التي أصدر بها قائده المباشر هذه الأوامر، بل عليه أن يؤيدها ويساندها بكل قوة. وكقائد يجب أن يعكس في كل تصرفاته الإخلاص والولاء لمرءوسيه وللمؤسسة التي يعمل بها ولرؤسائه ولوطنه. لذا يجب أن يكون إيمان القائد عميقاً بربه ووطنه وأمتة وقضيته التي يدافع عنها ويخلص لها أيماً إخلاص لأنه بذلك يكسب ود الآخرين واحترامهم، ويكون ولاؤه وإخلاصه حافزاً لهم للاقتداء به وطاعته، وعلى القائد أن يعلم بأن معنى قاد هو (خدم) خدمه السلطة التي أعطته حق القيادة وخدمة مرءوسيه، والهدف المقدس الذي يجمعه معهم وهذا ما يتطلب من القادة فهماً عميقاً وطاعة وتضحية بالنفس.^(٤٩)

١١. الحماس:

وهي الرغبة الصادقة والاندفاع العقلاني المدروس للقيام بالمهام وتحمل الأعباء العمل وهو إظهار الإخلاص والحمية في أداء المهام وهي تتطلب الهمة العالية والمعنويات المرتفعة التي يجب أن يتمتع بها القائد في كل وقت وحين، وهذا يتطلب من القائد أن يكون متفائلاً و مندفعاً، ولذلك فعلى القائد أن يتقبل المهام والتحديات بروح طيبة ويقدر أن ينفذها على أكمل وجه ممكن. إن أكبر خطوة نحو الحماس تنبع من تفهم المرءوسين لمهامهم وواجباتهم وإدراك المطلوب منهم بعناية وتروي، ويجب إن نعلم ان النجاح هو سر الحماس.

١٢. الهدوء وضبط النفس:

إن القلق والهيجان يؤديان إلى نتائج سيئة لا تحمد عقباها، لذا على الرئيس المدير القائد أن يضبط أعصابه وينصرف برباطة جاش وخصوصاً لحظة اتخاذ القرار وأمام المرءوسين.

١٣. الإيمان بالهدف والغاية:

المسئول الذي لا يؤمن بالهدف وبما يرغب بتحقيقه لا يحبط نفسه، بل يحبط همة مرءوسيه، وبالتالي تفشل المهمة، وهنا نورد قول أحدهم: "إن القيادة ليست مجرد اندفاع، أو طلاقة لسان، أو شجاعة، أو مهارة جمع عدد كبير من المنفذين، إنها جمع الرجال وتشغيلهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه، وبث فكرة القوة والمساواة بينهم

(٤٩) للزبد: انظر المصدر السابق، ص ١٦.

وتوزيع المسئوليات عليهم وإشراكهم جميعاً في خدمة المصلحة العامة على أن يبقى كل فرد منهم ضمن اختصاصه" (٥٠).

١٤. التواضع:

إن كثرة الحديث عن (الأنا) هي مقتلة القائد وهي كلمة غير محببة لدى المرءوسين، لأن فيها إحساس بالغطرسة والتعالي ونسب النجاحات إلى الذات فقط دون احترام مشاعر الآخرين وتعظيم إنجازاتهم ، ويكفي أن نعلم أن شخصاً واحداً لا ينجز ولا يحقق كل النجاحات .

١٥. الواقعية:

إن تحقيق الأهداف لا يكون بالتنظير والشعارات بل لا بد للقائد المدير أن يعرف إمكانية مؤسسته وقدرات موظفيه والعاملين معه، وبناء على ذلك يتصرف.

١٦. الطيبة ودمائة الخلق والرحمة:

هناك قول لخبير في القيادة: " إذا أردت أن تعرف قيمة الرئيس فارجع إلى نظرات رجاله، لا إلى وصف رؤسائه". إن الطيبة بغير ضعف خلق حسن لا يجدر بالقائد التخلي عنه ، وكذلك دماثة الخلق وحسن المعشر تساعد على تسهيل المهمة وتحقيق الأهداف بسبب ما تولد من رغبة لدى المرءوسين للعمل والإنتاج، أما الرحمة فهي ضرورة لأن من لا يرحم لا يُرحم ، لأن الاهتمام بدقائق تفاصيل حياة المرءوسين هو سبب تخفيف الهموم والمشاكل التي يعانون منها وخصوصاً العائلية والأسرية ، والقائد كما أسلفنا بحاجة إلى فيض الحب الذي يبذله الآخرين تجاهه لأنه يشكل الدافع له نحو المزيد من العطاء والبذل.

١٧. الفاعلية:

إن تنفيذ القرارات ومتابعتها وتذليل الصعاب أمامها من قبل القائد هي مؤشرات لفاعليته وتفاعله مع المهمة، وكذلك فإن الفاعلية في تنفيذ المهام الصعبة هي من أكبر الدوافع للمرءوسين للعمل وخاصة عندما يغرس القائد في نفوسهم أن لا مستحيل أمام العزيمة القوية.

١٨. القدوة الحسنة :

وبغيرها لا يحظى القائد بالثقة والاحترام من قبل أتباعه وأعوانه ومرءوسيه ولا يمكن أن تتحقق الأهداف النبيلة إذا لم يكن القائد قدوة لمرءوسيه في الأعمال الجليلة والحسنة. (٥١)

(٥٠) ج. كورتوا ، مصدر سابق ، ص ١١ .

(٥١) للمزيد من المعلومات في هذا المجال يمكن مراجعة :

- إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مصدر سابق ، ص ٢٠٤ - ٢٠٨ .

ويقول أحد الخبراء: " يتمتع القائد بحق القيادة بفضل إمكاناته ومعلوماته وأمر القيادة الذي يحمله لكنه لا يستطيع القيام بواجبه ويخدم الجماعة التي يقودها إلا إذا صقل في نفسه الصفات التي تجعله أهلا لمركزه " (٥٢)

أما صفات القيادة العسكرية وكما يراها علماء النفس – بعد أن قاموا بدراسة وتحليل حياة كثير من القادة العسكريين لاستخلاص هذه الصفات – فهي كما يلي: (٥٣)

١. أن يتمتع القائد بالكفاءة والقدرة في العمل.
٢. أن يكون مستعدا دائما للعمل مقبلا عليه بحماس وأن يبذل الجهد المستمر فيه.
٣. أن يكون حازما أهلا للثقة.
٤. الرغبة في تحمل المسؤولية.
٥. أن يكون مستعدا دائما لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
٦. أن تكون لديه القدرة على ضبط النفس والهدوء وخاصة في المواقف العصيبة.
٧. أن يكون لديه القدرة على تدريب وتعليم الآخرين.
٨. أن تكون لديه الشخصية القوية المتמاسة المتكاملة.

وفي هذا السياق يقول القائد (مونتغمري) عن الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد العسكري: " أن القائد يجب أن يتحلى بصفات كثيرة مثل الإقدام والصبر والشجاعة والتي تنفخ الثقة بالجنود ، ولكن الصفة التي يحتاج إليها فوق كل شيء هي الشجاعة الأدبية كذلك الحزم ، ورباطه الجأش ويجب أن يكون القائد مطلعاً إطلاعا تاما على رجاله حتى يضع كل منهم في المكان اللائق به " .

أظهرت بعض الدراسات صفات رئيسية أخرى لا غنى عنها للقائد للتكامل شخصيته وتنضج مواهبه وهي: (٥٤)

١. يجب أن يتصف القائد بالذكاء أكثر من مرءوسيه.
٢. طلاقة اللسان وسلامة التعبير.
٣. قوة الشخصية وحب تسلّم مسؤوليات القيادة.
٤. سعه الأفق وعمق التفكير وصواب الرأي.
٥. الاتزان العاطفي والنفسي والنضج العقلي والتحليل السليم للأمور.

- مجلة الكلية العسكرية ، العدد ١٩ ، ١٩٨٢ ، ص ٣٠ - ٣٢ .

- مجلة الأقصى ، العدد ٧٦٤ ، آذار ١٩٨٦ ، ص ٥٢ - ٥٧ .

- أيضا : ج. كورتوا ، الطريق الى القيادة ، مصدر سابق ، ٢٤ .

(٥٢) المصدر السابق ، ص ٢٠ .

(٥٣) محمد جمال النين محفوظ ، مصدر سابق ، ص ٢٧٨ .

(٥٤) للمزيد يمكن الرجوع الى : ماهر محمد صالح حسن ، مصدر سابق ، ص ٢٣ .

إن الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع صفات القائد الناجح كثيرة ومتعددة وكل واحدة منها ركزت على جانب معين، ومن ضمن الصفات التي تناولتها بعض الدراسات أيضاً أن القائد حتى يستطيع أن يمارس سلطته بنجاح فإنه لابد أن يمتلك الصفات والخصائص التالية:

٦. بعد النظر.
٧. أن يكون شخصاً خلاقاً.
٨. المرونة .
٩. أن يمتلك العاطفة.
١٠. الإلهام.
١١. الابتكار.
١٢. الشجاعة.
١٣. أن يكون لديه خيال (imaginative).
١٤. القدرة على التجريب (experimental)
١٥. يبدأ التغيير.
١٦. قوة الشخصية .

يبدو أن هذه الصفات تلتقي مع صفات القائد التي ذكرناها سابقاً وهذا يدلنا دلالة قاطعة أن هذه الصفات هي من العوامل المساعدة للقائد في أداء عمله بنجاح، ولكن هناك فرق بين صفات المدير وصفات القائد، حيث اعتبر بأن المدير يجب أن يتمتع بعدد من الصفات سنذكرها لاحقاً، وأيضاً لاحظ (هوأيت^(٥٥)) ومن خلال دراسته لتاريخ الرؤساء الإداريين الناجحين أن كل واحد منهم يلجأ إلى طريقة مختلفة عن الآخر في تصريف شئون منظمته، ومع ذلك فقد حققوا نجاحات إدارية هامة، فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بسرعة وشدة ومنهم من يديرها برفق وأناة ومنهم من يفضل طريقة الأمر، ومنهم من ينجح عن طريق بث الخوف في قلوب مرءوسيه، ومنهم من يلجأ إلى بث الثقة وحسن التفاهم ، ومن يلجأ إلى العصبية والمزاج الحاد ، ومنهم الصبور الذي يمتاز بطول البال ،..... إلخ ولكن رغم ذلك فإن فقهاء الإدارة اتفقوا على أن القائد والإداري الناجح لابد أن يتصف بصفات تميزه عن الآخرين والتي أهمها:^(٥٦)

١. القدرة على السيطرة على الآخرين.
٢. الذكاء وسعة الأفق.
٣. التواصل والبساطة .
٤. الإحساس بالمسئولية.
٥. الذكاء الاجتماعي (القدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الناس).
٦. حب التعاون .
٧. الصدق والنزاهة والعدالة.
٨. القدرة على اكتشاف قدرات الآخرين.

(٥٥) يعتبر (ليونارد هوأيت) هو الرائد الأول لعلم الإدارة العامة ، وهو الذي قام بإدخال مادة الإدارة لأول مرة في المناهج الأميركية ووضع أول كتاب مدرسي (مقدمة في دراسة الإدارة العامة) عام ١٩٢٩

(٥٦) محاضرات في الإدارة العامة ، مصدر سابق .

٩. اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

١٠. المعرفة الفنية بالعمل الذي يديره.

أما من وجهة نظر (دافت) فإن القائد الإداري يجب أن يتمتع بالصفات التالية^(٥٧):

١. استشاري
٢. مثابر
٣. يحل المشاكل
٤. متشدد
٥. عاقل
٦. محلل
٧. منظم
٨. هادف
٩. سلطوي
١٠. موازن
١١. قوة السلطة

من خلال الفروق في الصفات والتي وضعها (daft) بين القائد والمدير نرى أنه يضع بذلك فروقا بين القيادة والإدارة، فالإدارة عنده ليست القيادة، والقيادة ليست الإدارة، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لاشك أنه سيكون شخصا ناجحا وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان، " ولكن إذا ما دققنا في عناصر كل من القيادة والإدارة نجد أنه ليس هناك فرق أساسي بين الإدارة والقيادة من حيث الغايات والمضامين العامة وإنما يمكن الخلاف في الأساليب والطرق والممارسات التي يستخدمها كل من القائد المدير لتحقيق أهدافه، فالقائد يعتمد على إقناع الآخرين بالطرق والوسائل الصحيحة والسليمة من أجل تحقيق الأهداف، بينما المدير يعتمد على ما تخوله إياه الوظيفة الرسمية من صلاحيات وسلطات، لذلك نجد أن مهمة القائد قد تكون أيسر من مهمة المدير في تحقيق أهدافه، لأن المرءوس في القيادة يؤدي وظيفته عن قناعة شخصية بالعمل والهدف بينما في الإدارة فإن المرءوس يهتم بأداء العمل أكثر من اهتمامه بتحقيق الهدف، ولكن يبدو أن بعض المفكرين في مجال الإدارة ذهبوا إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة إن القيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها " (٥٨).

والإدارة الفعالة تتحقق من خلال الاستخدام الحكيم لأعمال الإدارة وتكبيف الطرق الفنية الجديدة، وبهذه الأدوات المساعدة بدونها، وتعتبر الإدارة

(٥٧) Richard I. Daft, 2000, p503

(٥٨) زمام الدين عبيدات، مصدر سابق، ص ٤٢، ٤٣ (بالتصرف).

عم استخدام الأفراد والمواد في الإنجاز الاقتصادي والفعال لمهمة ما، وهكذا للإدارة تضم شيئاً من العلم في فن القيادة ، فكل قائد مدير إلى حد ما ، وان استخدام الممارسات الاداريه من جانب القادة العسكريين يعود في أساسه إلى أقدم تاريخ عسكري مدون فمنذ زمن الفراعنة تطلب حشد قوة الأمة العسكرية وتزويدها بالتجهيزات وإمدادها بحاجاتها وتدريبها وتحريكها في المناورات وتفويضها بالقتال تطلب طرازاً رفيعاً من المهارات الإدارية وقامت الثورة الصناعية بمجرد تأكيد هذه المتطلبات" (٥٩)

وقد يختلط هنا مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة على القارئ الكريم، وللتمييز بينهما نقول: إن الإدارة معناها أن تتولى العناية بأمورك اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة الأداء، بمعنى آخر كيف تحقق ما تصبو إليه من أهداف أما القيادة فهي أن تحدد أولاً ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها والإدارة هي: كيف تخطو نحو أهدافك؟ أما القيادة فهي: أن تهين لخطواتك أولاً بتحديد الأهداف التي تريد تحقيقها، وكذلك يمكننا القول " بأن مفهوم القيادة يبدو أوسع من مفهوم الإدارة وأن السلوك القيادي أوسع من السلوك الإداري" (٦٠)، ولا بأس هنا أن نورد رأي ابن خلدون في هذا المجال حيث يقول: "أما الغاية التي تجري إليها القيادة فهي الحفاظ على الملك ، ويفرق بين الرئاسة الطوعية وبين الملك إذ الأولى قائمة على عدم القهر للاتباع ، أما الملك فهو زائد عن الرئاسة لأنه يعني التغلب بالقهر" (٦١)

والجدول الآتي يوضح الفرق أكثر بين هذين المصطلحين:
جدول رقم (١)

الإدارة	القيادة
١- تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ٢- تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. ٣. قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لأن المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الاتباع، وكذلك فإن أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين.	١- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ٢- تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الاتباع والاهتمام بهم كبشر. ٣. الرضا التام من قبل الاتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها

(٥٩) صامويل هيز ، ولیم توماس ، مصر سابق ، ص ١٠٩ .

(٦٠) المصدر السابق ، ص ٤٣ .

(٦١) جميل كاظم المناف ، مصر سابق ، ص ٤٠ .

<p>٤. المهمة اصعب لانها تطبيق للوائح والأنظمة. ٥. الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.</p>	<p>على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة. ٤. تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الاتباع بها. ٥. الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط</p>
---	--

وكلا الأمرين مهم، إذ إنهما معاً يشكلان جناحي الإنجاز والنجاح، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات ونهمل الإنجاز الحاضر الذي بدونه لا يمكن أن نستمر، والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز. (١٢)

إن الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد كثيرة ومتعددة ومتجددة تفرضها ضرورات ومستجدات الحياة العصرية ومع تطور التقنيات تتطور الضرورات التي يجب أن يتمتع بها الرئيس أو القائد أو المدير أو من يتربع على قمة هرم القيادة مهما كان نوع المنظمة التي يرأسها من مستوى إدارة الأسرة والعائلة في البيت، وحتى مستوى قيادة الدولة، فهي إذن ضرورات لا غنى عنها لكل واحد منا.

وسائل وأساليب تدريب القادة:

أدر كنا فيما سبق بأن السمات الوراثية قد لا تكون وحدها سبباً كافياً في نبوغ القائد وبروزه كقائد ناجح يقود منظمته إلى بر الأمان وشواطئ النجاح، لذا فإنه لا بد من توافر مقومات وعناصر أخرى تشكل جزءاً من شخصية القائد وتلعب دوراً مساعداً - وقد يكون رئيسياً - في نجاحه وتفوقه في مهامه القيادية المنوطة به وصولاً إلى غاياته وأهدافه التي يسعى هو ومن يعمل بإمرته إلى تحقيقها.

وخير ما يساعد القائد وينمي من مهاراته القيادة هو التدريب والتعليم القيادي الذي أصبح - الآن - لا غنى عنه للقادة والمديرين وذلك بسبب التطورات والمستجدات المتغيرة في البيئة المحيطة للقائد والمدير، فعصر العولمة والانفتاح والسرعة والتطور الهائل في نظم الاتصالات والمواصلات والنظم المعرفية وظهور الحاسوب الذي أصبح يدخل في كل عمل مهما كان صغيراً أو كبيراً إضافة إلى تزايد الاعتماد المتبادل بين بني البشر... كلها

(١٢) للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى الموقع الإلكتروني: www.islammemo.cc

عوامل أصبحت تفرض على القائد – المدير – ان يصبح مؤهلا ومدربا ليكون في النهاية قادراً على تحقيق الأهداف وبلوغ مبتغاة.

إن عملية " التدريب " للقادة هي عملية مستمرة وملتصدة ليس لها حدود تقف عندها، أو وقت تنتهي بنهايته، وهي متنوعة في أساليبها وأنماطها ومواضيعها، والتغير المستمر في البيئة المحلية والدولية المحيطة بالمنظمة يلعب الدور الأكبر والهام في تنوع واستمرار عملية التدريب، وتتبع أهمية العملية التدريبية للقادة من كونها وسيلة الإنتاج الرئيسية للقادة الناجحين المؤهلين والمناسبين لإدارة منظماتهم نحو النجاح. ونجاح العملية التدريبية يتوقف على وجود عدة عناصر مساعدة لتحقيق الغاية من التدريب، وابرز هذه العناصر هي:

١. وجود المدربين الأكفاء القادرين المؤهلين الذين تتوفر لديهم القدرة على التدريب وتطبيق البرامج المعدة لذلك بكل ما يستطيعون من طاقة وقدرة ، بالإضافة إلى الخبرة والتجربة والممارسة .
٢. توفر البرامج التدريبية المتطورة المساهرة لركب العلم والمعرفة ، المبنية على الأسس العلمية السليمة .
٣. توفر البيئة المناسبة للتدريب، والأجواء المريحة التي تضمن الاستيعاب والإدراك والفهم السريع للمادة المطروحة للنقاش .
٤. استخدام أساليب التدريب الحديثة المتجددة المتنوعة التي تضمن التشويق والإثارة والاهتمام من قبل المتدربين ، والابتعاد عن الروتين الممل والأساليب التقليدية القديمة .
٥. ضمان تفاعل واندماج المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة ، من خلال إشراكهم في التدريب وتوكيل مهمة المساعدة في التدريب لهم لتعويدهم على سلوكيات قيادية جديدة ، تضمن تخريجهم كقادة بعد انتهاء فترة التدريب .
٦. إجراء الاختبارات المخططة المدروسة المبنية على أسس سليمة تضمن تطوير مهاراتهم ، وتكشف عن قدراتهم القيادية التي اكتسبوها ، وأيضا تستخدم للتمييز بينهم ومعرفة قدراتهم.
٧. توفير واستخدام المعدات التدريبية المساعدة والتي تصور بيئة المنظمة التي سيعمل بها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب المخصصة .
٨. الواقعية في التدريب والبعد عن التصورات الخيالية الغير محتملة، من خلال طرح المعاضل والمواقف القيادية الطارئة التي قد يواجهها القائد في أثناء أدائه لعمله وتركه يتخذ القرار المناسب وبسرعة ودقة لحل هذه المعضلات والمواقف الطارئة .

أما الوسائل والطرق والأدوات التي من الممكن ان يستخدمها القائد لزيادة مهاراته القيادية وزيادة كفاءته وتحسين أدائه فهي:

١. إن ولوج العالم اليوم فيما يعرف ب " عصر العولمة " يفرض على من يريد أن يتبوء مهمة القيادة والإدارة أن يستخدم الوسائل العصرية التي تساعده على الاتصال والتواصل مع العالم ، حيث أصبح من الصعب ان تعيش المنظمة

ومهما كان حجمها بعيدا عن الواقع الدولي والإقليمي على الأقل ، لذا فان إتقان مهارات الحاسوب والإنترنت، أصبح من الضروريات لا من الكماليات القيادية ، لان بيئة الأعمال اليوم لا تستغني عن استخدام شبكة الإنترنت ، ولا تخلو منظمة من جهاز الحاسوب، وذلك بسبب ما يوفره هذا الجهاز الصغير من إمكانيات هائلة تساعد القائد على حل مسائل كان يتطلب حلها الجهد الكبير والمال الوفير ،ناهيك عما توفره من دقة للنتائج واختصار للوقت ،وغزارة في المعلومات القادمة من مصادر مختلفة ومتنوعة ، والقيادة بشقيها المدني والعسكري يجب ان تكون منفتحة على عصر العلم والمعرفة وذلك ان قائد الغد العسكري يواجه أيضا الفرضية القائلة " بأن الميادين السياسية والاقتصادية والصناعية والعسكرية تتقارب معا بصورة ثق ، وكن - مع الأسف - فإن المادة المطبوعة موجهة نحو تحقيق الأهداف الصناعية ومن الخطأ أن يعتبر القائد العسكري مثل هذه المادة غير قابلة للتحويل إلى المحيط العسكري ".^(٦٣)

٢. ينبغي على القائد أن لا يكتفي بامتلاكه لسمات القائد وخصائصه سواء كانت وراثية أم مكتسبة كأساس لنجاحه ، بل عليه حضور الدورات التدريبية المستمرة والمكثفة والمتطورة لكي تساعده على تنمية مهاراته وتطويرها وتحسين أدائه .

٣. المكتبة القيادية والإدارية يجب أن تكون هي المكان الأول الذي يقضي فيه القائد معظم وقته للإطلاع على أحدث الأساليب والأنماط والتطورات في مجال عمله ،بالإضافة إلى إطلاعها على الدراسات والأبحاث الخاصة بعمله ، لان الثقافة هي السلاح الرئيسي لحماية القائد من أن يكون فريسة الوقوع في الزلل والخطأ .

٤. التفاعل والمشاركة المستمرة بالندوات والمؤتمرات وحضور المحاضرات الخاصة بعمل القائد والتي تطرح من خلالها المواضيع والأفكار الكثيرة والمتنوعة التي تساعد في تنمية المهارات القيادية الفاعلة وتطوير المواهب وزيادة الخبرات والخروج بما هو جديد.

٥. الانضمام إلى الأندية والمؤسسات التي تُعنى بمهارات القيادة والاتصال والتي تنمي مهارات فن التحدث والاستماع والتفكير لأنها أصبحت من أساسيات القيادة الحديثة.^(٦٤)

(٦٣) للمزيد انظر : صامويل هيز ، وليم توماس ، مصدر سابق ، ص ١١٢ .

(٦٤) انتشرت في العالم اليوم ما يعرف بأندية الخطابة الدولية والمعروفة ب" التوتست ماسترز " والتي تعتبر بيئة ثقافية تساعد على تطوير مهارات الاتصال والقيادة إضافة إلى تعليم فن التحدث والإصغاء والتفكير ،حيث تعتبر منظمة (التوتست ماسترز) منظمة تطوعية غير ربحية توفر التدريب على مهارات القيادة والاتصال مجاناً في أنحاء العالم المختلفة ، ويوجد في الأردن حالياً تسعة أندية مسجلة في المنظمة الدولية . " صحيفة الرأي ، العدد ١٣٢٨٧، تاريخ ٢٠٠٧/٢/١٧ ، ص ٥ .

٦. الاختلاط والتفاعل مع الأشخاص ذوي الخبرة والمعرفة والأقدم والأكثر معرفة وتبادل الآراء وإجراء الحوارات معهم والاستماع إلى نصائحهم وآرائهم في مجال مهارات القيادة والإدارة .

٧. يلعب التعليم الأكاديمي والخبرة الدراسية دورًا لا يمكن إنكاره في مجال تنمية المعارف والمهارات القيادية، لأن الأساس الأكاديمي هو القاعدة العريضة للبناء المعرفي التراكمي لاحقًا عند الإنسان .

فوائد القيادة في حياة الأفراد والجماعات

إن القيادة هي مظهر من مظاهر التفاعل بين الجماعات البشرية المختلفة ولأن ممارستها برغم كونها معقدة فهي ظاهرة سلوكية شائعة وطبيعية للغاية وتحدث كلما أثر إنسان في سلوك الآخرين من أجل غاية معينة، وهي جزء من نشاط الإنسان وحركته الدؤوبة في هذه الحياة، وما أرادها الإنسان لنفسه إلا لفوائدها وثمراتها العظيمة في حياته العملية، حيث تشكل القيادة جوهر النجاح وسره في كل منظمة مهما كان نوعها مستواها حجمها ، فبدون القائد الموجه لا يتم الأمر مهما كان ولا يبلغ الإنسان هدفه ومبتغاه ، وبالتالي فإن القيادة-الناجحة- هي الموجه لنشاط الأفراد والجماعات وهي الداعم لنجاحاتهم وتحقيق أهدافهم ، وتزداد أهمية القيادة بازدياد تطور المجتمعات وزيادة التشابك والتعقيد في الحياة الإنسانية ، وذلك لان الأهداف المبتغى تحقيقها تزداد ويزداد طموح الإنسان ليحظى بثمراتها وفوائدها ، وبدون القيادة الناجحة الكفؤة القادرة الحكيمة لن يتم له ما يريد .

ونستطيع أن نلخص فيما يلي بعضا من ثمرات وفوائد القيادة في الحياة العملية:

١. تسهم القيادة في تنظيم وترتيب مجريات الحياة وحمايتها من الاضطراب والتشويش والفوضى ، لان الناس بدون حكماء وقادة يصبحون فوضى تحكمهم "الديموغوجيه " البغيضة التي يأكل فيها القوي الضعيف ويضيع الصغير فيها بين أقدام " الكبار " .

٢. تسهم القيادة في أقامه العدل والحق والإنصاف في المجتمع ونصب موازين الحق بين الناس وإعادة الحق لأصحابه، لان القيادة هي مزيج من السلطة والقوة والقدرة وبدون هذه العناصر لا يستقيم أمر الناس.

٣. أنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن توحيد جهود العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٤. القيادة وسيل التخلص من السلبيات وتعظيم الايجابيات أثناء ممارسة البشر لنشاطاتهم الإنسانية.

٥. لا تتحقق الأهداف والغايات في أي عمل مهما كان نوعه ومستواه إلا بالسيطرة والقيادة، وذلك من خلال قيامها بأدوارها في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة الخ من الوظائف.

٦. تسهم القيادة في توظيف القدرات والطاقات البشرية وتنميتها ورعايتها بهدف تحقيق إنسانيتها وتهذيب سلوكها وتوظيفه لخدمة غايات الإنسان ومقاصده.

٧. بدون رسم الخطط المتقنة والمحكمة لا يتم بلوغ الأهداف والغايات، وهذه المهمة لا يقوم بها إلا " القيادة " الهادفة الناجحة.

٨. القيادة هي حاجة فطرية ورغبة طبيعية ولدت مع الإنسان أثناء بحثه عن قوة خارقة تحميه من بطش غيره من المخلوقات ، لذا فهي وسيله حماية ومرجع يعود لة الإنسان عندما تقتضي الظروف ذلك .

٩. القيادة هي وسيلة الحفاظ على التوازن في الحياة الذي قد ينتج عن تولي الغير صالحين لقيادة زمام أمور الناس .

وأخيرًا فإن ثمرات القيادة في حياة الأفراد والجماعات تكاد لا تعد ولا تحصى لأهميتها، فالناس إن لم يكن لهم قائد بحثوا عنه ونصّبوه وأرادوه سيّدًا لهم ، وإن المتتبع لتاريخ نشوء "الدولة " يتبين له من خلال استعراض النظريات التي تحدثت عن ذلك ان الإنسان الأول لم يستطع ان يعيش وحيدا بل أنه سعى للعيش في إطار الجماعة والتي تحولت فيما بعد إلى مجتمع منظم ، وبسبب حاجة الناس للأمن والحماية والرعاية واتساع المصالح وتباينها ، أرادوا أن يتنازلوا عن جزء من حقوقهم - بل حقوقهم كاملة - لشخص من بينهم يتمتع بصفات ومميزات تؤهله لتولي قيادتهم وتأمين الحماية لهم ، فاختروا من بينهم "القائد"، عندها ولدت القيادة ، فالقائد للجماعة كالرأس لجسد والجماعة بدون قائد كالقطيع بلا راع تائهة هائمة إلى الضياع وإلى الفناء إذن هي قديمة قدم الإنسان، ولا غنى للإنسان عنها .

المبحث الثالث أساليب القيادة

تمهيد:

سبق أن أوضحنا بأن القيادة هي الفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة نحصل معها على ثقة واحترام وطاعة وتعاون المرعوسين ، ولكن هذا الفن له طرقه وأساليبه وأنماطه في الممارسة، وقد اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وأساليبها ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتمداً على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة ، ولكن يجب الانتباه إلى انه يمكن أن يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت، ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في التعاطي مع هذا الفن يصنف على أساسه وهذه الأنماط هي كما يلي^(٦٥) :

١. القيادة الديمقراطية:

عند معرفتنا لمعنى كلمة (الديمقراطية) والتي تعني حكم الشعب للشعب، فإننا ندرك ان هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار فيما بين الرئيس والمرعوس، حيث إن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه وذلك لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه لشورى وأخذ رأي الآخرين حيث إن المشاركة والمشاورة في الرأي لها من الحسنات الشيء الكثير، أقلها الخروج بالرأي الأصوب والأحسن وبأقل التكاليف والجهد، إضافة إلى تحميل المرعوس للمسئولية، إن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرعوسين بقائدهم وزيادة حبهم له، ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، وبأنهم عنصر فاعل في إنجاز المهمة ويزيد من التآلف والاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية، ان هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات، ولهذا النمط فوائد جمة من الصعب تحديدها ولكن من أبرزها:
١. الوصول إلى الرأي الصائب والقرار الصحيح.

(٦٥) احمد عبد الله خريسات ، أساليب ونظريات القيادة ، مجله الأقصى ، العدد ٧٧٦، ١٩٨٧، ص ٤٠ - ٤٢ .

- للمزيد أيضا : زهاء الدين عبيدات ، مصدر سابق ، ص ٤٤ ، ٤٥ .
- نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ١٠٣ - ٢١٢ .
- إبراهيم عبد العزيز شيجا ، مصدر سابق ، ص ٢٠١ - ٢٠٣ .
- أيضا : صامويل هيز ، ولیم توماسن مصدر سابق ، ص ٤٦ - ٥١ .

- ب. زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج بنفس مطمئنة، وزيادة ثقتهم وولائهم لقيادتهم.
- ج. ان المشاركة في صنع القرار تشعر المرءوسين بأنهم رقم هام في العملية الإنتاجية وبأنهم جزء من الحل .
- د. الشعور بالمسئولية وغرس قيم التعاون والتآزر والالتفاف حول القيادة .
- هـ. عدم أضاعه الوقت في البحث عن البدائل والحلول للمشاكل الإدارية والقيادية داخل المنظمة.
- ز. إن نتيجة ذلك كله هو زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

٢. القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة):

وهي المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرءوسين من المشاركة في المسئولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد، ولأن فيها استبداداً بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة، وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة، ويرى كثير من الباحثين بأن هذا النمط لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة، ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

- أ. الأتوقراطي المتشدد (المستبد): وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرءوسيه، إضافة إلى صرامة امره وشدتها لدرجة العنف.
- ب. الأتوقراطي الإيجابي (الخير): وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.
- ج. الأتوقراطي المراوغ (المناور):

هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرءوسين بأنهم جزء من صناعة القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غيره.

٣. القيادة السلبية (التسيبية، الفوضوية):

في هذا النوع يفتقر القائد إلى الحماس والدافع لإنجاز العمل ، حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته، أو أغلبها إلى المرءوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ، ولهذا النوع من القيادة سلبيات كثيرة لأنه يؤدي إلى تعدد المرجعيات وتضارب الآراء وتخبط أساليب التنفيذ ، وهذا النوع قد يصلح عند التعامل مع مستويات عقلية وتعليمية عالية ضمن مؤسسات

الأبحاث العلمية ومراكز الدراسات ، إلا أنه غير محبذ لأنه يساعد على التنصل من المسؤولية ويشجع على الفوضى الإدارية .

وتضيف بعض الدراسات نمطين آخرين من أنماط القيادة وذلك اعتماداً على مصدر السلطة وهما^(٦٦):

١. القيادة الرسمية: وهي المستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد.

٢. القيادة غير الرسمية: وهي التي تتكون من داخل المجموعات دون أن ترتبط بالوظيفة الرسمية وهي تلقائية نتيجة لمتعة شخص ما من بين هذه المجموعة بصفات وخصائص وسما ت معينة تؤهله لشغل منصب القيادة^(٦٧).

يضيف بعض الخبراء والباحثين أنواعاً أخرى من أنماط القيادة وأنواعها وهي كما يلي :^(٦٨)

١. القيادة ألدعيمية (النمط الإنساني) : وفي هذا النمط يعطي القائد مزيداً من الحرية في التصرف والمشاركة للمرءوسين في اتخاذ القرار .

٢. النمط الأكاديمي: وهذا النمط يرحح الباحثين إمكانية نجاحه في المؤسسات العاملة في مجال البحوث العلمية ، حيث يفضله الباحثون من أطباء ومهندسين وقضاة ومحامين وأساتذة جامعات ورواد فضاء إلخ حيث يرغبون بدرجة عالية في الاستقلال الأكاديمي للبحث العلمي.

ترجح نتائج الدراسات والأبحاث إلى أن نمط القيادة الديمقراطية، أو الشورية هو المتفوق على بقية الأنماط، إلا أنه لا يمكن التسليم بأنه الأفضل.

أما أنماط القيادة العسكرية الناجحة وكما حددها علم النفس العسكري فهي^(٦٩) :

١. القيادة الإرغامية (القيادة المطلقة أو المستبدة) :

وهي القيادة التي يرغب بها القائد مرءوسيه على طاعته وامتثال أمره معتمداً على سلطة مركزه وقوته ، وفي الغالب فإن المرءوسين يطيعون أوامر القائد وهم غير مقتنعين بها ، بل إنهم يجبرون أنفسهم على طاعتها خوفاً من العقاب رغبة في المكافأة ، ولها النوع الكثير من السيئات ، التي يمكن أن نلخصها بما يلي:

- أ. انخفاض الروح المعنوية لدى المرءوسين.
- ب. عدم الرضا عن القائد، بل هناك شعور عدائي تجاهه.
- ج. ضعف القدرات والكفاءات بسبب حالة الإحباط التي يعيشونها.

(٦٦) نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص ١٠٢ .

(٦٧) محاضرات مطبوعة في الإدارة العامة لطلاب الكلية العسكرية .

(٦٨) للمزيد راجع : علي محمد منصور ، مصدر سابق ، ص ٢١٦ - ٢١٩ .

(٦٩) للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى : محمد جمال الدين محفوظ ، مصدر سابق ، ص ٢٨٩ ، ٢٩٠ ، .

د. ضعف الإنجاز والتهرب من العمل .

٢ . القيادة الإقناعية:

وهي القيادة التي يحصل بها القائد على طاعة مرءوسيه بسبب محبتهم له ، وينفذون الأوامر الصادرة إليهم وهم مقتنعون بها وعن رضا واقتناع وليس عن رهبة وخوف . ومن حسنات هذا النوع من القيادة ما يلي:

- الارتياح والرضا والمحبة تجاه القائد.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- الإخلاص للعمل والتفاني في إنجازهِ.
- إيجاد الكفاءة العالية التي تزيد من الإنتاج والعمل من أجل تحقيق الأهداف.
- الحماس والاندفاع للواجب والعمل دون مراقبه.

ورغم كل ذلك فإن القيادة العسكرية كغيرها تعتمد على براعة القائد وقدراته وكفاءته في استيعاب مرءوسيه ومعاملتهم بالطرق السليمة والصحيحة لتي يضمن بها إقبالهم نحو العمل ومحبتهم له عن قناعة ورضا ورغبة، مستخدماً

أساليب الإقناع لا الخوف والرهبة، إضافة إلى أن قدرات القائد وكفاءته وإمكانياته وشجاعته تولد لدى مرءوسيه الثقة به والاقتراع أكثر من أي شيء آخر.

وبناء على الأنواع المذكورة من أنماط القيادة فأنه يمكننا تصنيف القادة على أساس استخدام السلطة إلى ما يلي: (٧٠)

١ . القائد الأوتوقراطي:

وهو القائد الذي يؤثر في سلوك مرءوسيه من خلال القوة التي يعطيها له موقعه ومركزه الوظيفي عن طريق التلويح بالعقوبة والمكافأة أحياناً ، وهو الذي يصنع القرارات ويبلغ مرءوسيه بها وما عليهم سوى التطبيق والتنفيذ.

٢ . القائد الديمقراطي :

هو ذلك القائد الذي يشاور ويشرك مرءوسيه في عملية صنع القرارات ورسم الأهداف وتنفيذ الأعمال ويتشارك معهم في أداء العمل.

٣ . القائد المتسيب (The Free – Rein Leader):

(٧٠) للزبد انظر : صامويل هيز ، وليم توماس ، مصدر سابق ، ص ١٩

وهو الذي يستخدم جزءًا بسيطًا من سلطته ويمنح المرعوسين الاستقلالية التامة في صنع القرارات وتحديد طرق تنفيذها ويترك لهم حرية ممارسة النشاطات والأعمال دون أن يتابع أو يراقب.

ولمزيد من التوضيح نورد هنا التقسيم الذي توصل إليه (برتراند راسيل) للقيادة وأنواعها حيث يقسمها إلى الأنواع التالية: ^(٧١)
١. القيادة والسلطة التي تعتمد على رضا الناس، وهذه سلطة ثورية تقوم ضد سلطان تقليدي .

٢. القيادة والسلطة التي تجيء في البدء معبرة عن مصالح وأراء أقلية محدودة لكنها تنجح في أن تحظى بالقبول العام.

٣. القيادة التي تصل إلى القمة عن طريق الوظيفة، وهذا ما يسمى (بالبيروقراطية) وهي تعتمد على التقاليد والموافقة.

٤. الشكل العسكري للقيادة، وهو الذي يصل إلى السلطة عن طريق القوة العسكرية.

٥. السلطان الثوري الذي ينجم عن ظهور عقيدة جديدة أو الإستقلال الوطني.

وأخيرا يبدو أن " الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وأن القيادة الصالحة هي القيادة القريبة من الواقع، وأن ممارسة القيادة تتطلب أن يكون القائد قادرًا على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادرًا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن يكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكن تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف الحرجة وتحملها، كما تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون منفتحًا لأهداف المنظمة مقتنعًا بها، مؤمنًا بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه خير المنظمة وصالح أفرادها". ^(٧٢)

إن تطور العلوم والمعارف والمجتمعات ودخولها إلى (عصر العولمة) أصبح يفرض على الأفراد الذين يتبعون مراكز قيادية أنماط وأساليب جديدة من الإدارة القيادية والقيادة الإدارية ، أولها تمتع الفرد القائد بمهارات الاتصال المختلفة بالإضافة إلى إتقان استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت

^(٧١) للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى : جميل كاظم المناف ، مصدر سابق ، ص ٤١ .

^(٧٢) للمزيد انظر : الموقع الإلكتروني : www.Islam memo. cc

والقدرة على التراسل والاتصال مع مختلف بقاع الأرض وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات النجاح في المؤسسة المنظمة التي يرأسها ، أيضا لا بد من متابعة التدريب والاستمرار فيه وخاصة في مجال الدورات التأهيلية التي تساعد القائد للتقدم في عمله كدورات الذكاء العاطفي للقادة والمدراء (Emotional Intelligence) ودورات القيادة الإدارية والتسويق الفعال وغيرها من الدورات الكثيرة وبمسميات مختلفة والتي أصبحت متاحة ومتوفرة بسهولة .
الجدول التالي يبين الأساليب المستخدمة مع نتائجها في أنماط القيادة المختلفة :

جدول رقم (٢)

التسيبي (الفوضوي)	الديموقراطي	الاتوقراطي
١. اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد- أحيانا-	١. المرءوسين يشاركون في اتخاذ القرارات.	١. احتكار جميع السلطات بيده
٢. يعتمد المرءوسين على الرقابة الذاتية.	٢. تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة، مع تنمية صفة الاستقلالية	٢. حرمان المرءوسين من المشاركة في صنع القرارات.
٣. غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.	٣. يتحلى القائد بالمرونة والتكيف ومشاركة مرءوسيه والتفاعل معهم.	٣. التلويح باستخدام العقوبة وكثرة التهديد.
٤. ضعف أداء المنظمة والعاملين .	٤. يعتمد على الإقناع وليس على الإكراه.	٤. يميل أحيانا إلى المدح والإطراء من أجل الوصول إلى غاية معينة.
٥. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرءوسين.	٥. الرغبة والإقبال على العمل والروح المعنوية العالية.	٥. انعدام الثقة بينه وبين مرءوسيه.
٦. عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس .	٦. المحبة والولاء للمنظمة والقيادة.	٦. استمرار الدوام والعمل يعتمد على رؤية المرءوسين ومراقبتهم له .
٧. غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.	٧. استخدام أسلوب التحفيز المستمر بالمكافأة والمدح والثناء مما يزيد الإنتاج ومحبة العمل.	٧. ينفرط عقد المنظمة عند سفره أو خروجه خارج المنظمة.
٨. يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام		٨. تدني الإنتاج.
		٩. انعدام العلاقات

الإنسانية بين المدير(القائد) والمرءوسين	٨. الثقة والاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية. ٩. تتحقق الأهداف بسهولة ويسر	بالنتيجة والغاية. ٩. الصعوبة في تحقيق الأهداف لان العمل يعتمد على الفردية.
---	---	--

المبحث الرابع

اعتبارات أخرى للقيادة الناجحة

لكي يكون القائد ناجحًا ومقبولًا ومدركًا لما يدور حوله، يقود منظمته إلى أهدافها بكل سهولة ويسر، ويحقق الغايات ويوائم بين حاجات مرءوسيه وحاجات مؤسسته لا بد أن يراعي بعض العوامل التي يمكننا أن نوجزها بما يلي:

١. القدوة الحسنة والمثل الأعلى:

إن من أساسيات نجاح القائد في إدارة مرءوسيه هو ان يكون قدوة حسنة ومثلاً أعلى لهم ، لان ذلك سيحقق نتائج هامة على صعيد تحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ الخطط الموضوعية ، وأفضل شعار في هذا الإطار هو " اتبعني واعمل كما اعلم " ، ويرى الكثير من الباحثين والخبراء في مجال القيادة الإدارية الناجحة بان (القيادة القدوة) هي ضرورة لا يمكن النجاح بدونها " فهي التي تستطيع أن تبتث في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنة عنصر في جماعة، تعمل متساندة ومجتمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، فالحياة في أي تنظيم لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه بل تتوقف لا وقبل كل شيء على خصائص القيادة، فهذه القيادة يجب أن تصدر قراراتها بكل سهولة ولين دون تكليف، وان تقوم على السلطة لا على التسلط، والمقصود بالسلطة هو القوة التي تجعل المرءوسين يذعنون لها عن رغبة وليس عن رهبة، إن القيادة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، ولين ليس فيه ضعف ، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق بينها وتحترم الآخرين، وتكون خادمة لمصالح العامة لا سيدها لها ، لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وستسقيها لمرءوسيتها " (٧٣).

٢. الافتتاح بأهداف المنظمة:

لا يمكن لأي قائد أن ينجح يحقق أهدافه إذا لم يكن مؤمناً بها، انها من أهم السمات التي يجب ان يتصف بها القائد، وهي تتضمن القدرة على وضع الخطة المناسبة، بمعنى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة الغايات المأمولة، القائد إذا لم يكن مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بالافتتاح بالأهداف وإمكانية تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرءوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

٣. التصرف بمسئولية:

سبق أن بينا بان الظروف الصعبة هي محك القادة وهي مختبر الرجال ، فالقائد يجب أن يكون مستعداً لمواجهة أسوأ الاحتمالات ويجري كل حساباته بناء على ذلك ليكون كل شيء عنده بعد ذلك سهل التحقيق والمنال ، لذا فإن القيادة مسئولية الالتزام، القيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالإحجام، والقائد المسئول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسئولية، وتتجلى مسئولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد، فإن الشدائد تصنع الرجال، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد. وما أجمل الحكمة الماثورة التي تصف مسئولية القائد فتقول: "إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي".

٤. الطموح والتطلع إلى الأمام:

تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فالقيادة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن يتحلى بها القائد ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.

٥. تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:

أوضحنا فيما سبق بان من صفات القائد الناجح هو الإيثار وعدم الأنانية لأنها قاتلة وتختزل الآخرين فالقائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة، وان مهمة القائد الأساسية هي خدمة الآخرين وما السلطة

الممنوحة له والتي خولته حق القيادة ما هي إلا بهدف تقديم الأفضل لفائدة المصلحة العامة^(٧٤).

٦. المعرفة التامة للمرءوسين:

إن معرفة الرجال (المرءوسين) هي من أهم أساسيات القائد الناجح ، والمعرفة يجب أن لا تقتصر على معرفه الأمور السطحية فقط ، بل يجب ان تدخل إلى تفاصيل حياتهم والإحاطة بها لان ذلك يمنح القائد الفهم الصحيح لاستخدام النمط الأنسب من أنماط القيادة للتعامل معهم به؛ لذا فان القائد يجب ان يلعب دور المعلم والموجه والقاضي والطبيب وعلم النفس وعالم الاجتماع..... الخ ، ويقوم بدور الأب والأخ والصديق ، لكي يدخل إلى أعماق مرءوسيه ويفهم أسرارهم ويعرف أخبارهم ،على القائد إذن أن يدرس الكائن البشري بصورة عامة ورجاله بصورة خاصة دراسة عميقة تكشف العلاقات بينهم للمحافظة عليها بصورة وتقويتها وعليه أن يتذكر أنه يعمل مع رجال، وليس مع آلات فيسمح لبدايتهم بالانطلاق ليحصل على المرونة والاندفاع بدلا من السلبية والميكانيكية والانفعال".^(٧٥)

٧. اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب:

إن هذا الأمر يتجلى في المواقف الصعبة والظروف الطارئة التي تتطلب سرعة ودقة وحكمة، فالمواقف الصعبة هي محك القيادة الحقيقي، ولكن التفكير بعمق أيضا في مثل هذه المواقف لا غنى عنه للقائد.

٨. الفهم التام للعوامل المحيطة:

إن المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسئولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

٩. إطلاع المرءوسين على مجريات الأمور :

إن هذا الأمر هام جدا لأنه يبيهم في صورة الوضع القائم في المنظمة ،بحيث لا يكون احدهم غافلا عن مجريات إحداث الأمور ولكي لا يتفجأ بها وخاصة عند سؤاله عنها عند حاجته ليحل محل القائد ، ولكن يفضل إطلاع المرءوسين على الوضع حسب مواقعهم ومناصبهم ومراكزهم الوظيفية لكي لا تكون المعلومات نهبا لمن أراد ،لأن لكل منظمة أسرارًا وخصوصيات ، وليكن الشعار في ذلك هو مبدأ الحاجة للمعرفة فقط.

(٧٤) ج. كورتوا ، لمحات في فن القيادة ، مصدر سابق ، ١٠ - ١٢

(٧٥).المصدر السابق ،ص ١٢

المبحث الخامس

تحديات القيادة الحديثة

إن تغير الأحوال والظروف التي تمر بها الحياة الإنسانية وتغير العصور والأزمان وسرعة تقلبها ، كدخول العالم مرحلة (عصر العولمة) وتطور وسائل الاتصال والمواصلات وتغير نظم وطرق إنجاز الأهداف بدخول الحاسوب كعنصر أساسي في كل مناحي الحياة وكذلك دخول العالم في أعماق بحر من المعلومات ضمن شبكة الإنترنت وتقارب المسافات بين أطراف الكرة الأرضية وتحولها إلى قرية صغيرة ، كل ذلك وغيره قد فرض أنماطاً جديدة من التعامل مع معطيات الحياة ومناحيها كافة ، وأكثر ما تأثر هو الجانب الإداري والقيادي؛ لأنه هو وسيلة الإنجاز وتحقيق الأهداف ، وقد رأينا فيما سبق، كيف أصبح العالم الجديد يفرض على القائد، أو المدير أن يتمتع بسمات ومميزات وخبرات لم يكن يحتاجها في السابق ، كل ذلك بسبب التطورات الهائلة في مجال إدارة الأفراد والأشياء وصولاً إلى الأهداف المراد تحقيقها ، وهذا كله بحد ذاته هو تحديات جديدة فرضتها ظروف العولمة والتطورات الهائلة التي تشهدها البشرية في كل شيء ، وسنستعرض فيما يلي بعضاً من التحديات التي تواجهها القيادة الحديثة ، وسوف نقسمها إلى عوامل تتعلق بالبيئة (الداخلية والخارجية) ، وعوامل تتعلق بالعاملين ، وعوامل تتعلق بالقائد نفسه ، وهي كما يلي:

١. البيئة:

ويقصد بها المحيط الذي يؤثر في المنظمة والقيادة والإدارة التي ترعى شئونها وتديرها ، وهي عامل مهم وحيوي لا يمكن تجاهل تأثيراته أو التغاضي عنه، وخصوصاً في ظل معطيات العولمة وعصر المعلومات والاتصالات وتقارب المسافات ، والبيئة نوعان هما:

١. البيئة المحلية (الداخلية):

ويمكن أن نقول إن البيئة الداخلية:

هي التي تتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.^(٧٦)

(٧٦) للمزيد انظر: الموقع الإلكتروني: www.Islamset.com تاريخ ٢٠٠٧/٢/١٣ (المنير الاستراتيجي) .

لا شك أن الظروف المحلية القريبة من القيادة تلعب دورا كبيرا في فرض أنماط الممارسة والتصرف عليها من قريب بعيد، ويمكن تقسيم هذه العوامل والظروف إلى:

- العوامل السياسية:

تلعب العوامل السياسية المحيطة بالقيادة دورا مهما في تحديد مسارها وتحديد أنماطها وتصرفاتها وأساليبها، فمثلا إذا كانت القيادة تعيش في محيط متوتر مليء بالأحداث والمعارك والحروب والمشاكل والاضطرابات، وكانت تعاني من عدم الاستقرار والاضطراب، فإن ذلك يحجب عنها وضوح الأهداف ويؤدي إلى تخلخل الخطط وعدم الاتزان في التفكير.... إلخ مما يتسبب بعشوائية القرارات وتدني الإنتاج وعدم استقرار العاملين وانصرافهم عن الاهتمام بالعمل والإخلاص فيه، وعلى النقيض من ذلك فإن الهدوء السياسي والاستقرار الاجتماعي وتوفر الأمن والأمان، وتوفر الأجواء المناسبة، يساعد القائد على اتخاذ قراراته بدقة وتروي، وكذلك فإن اطمئنان العاملين واستقرارهم له الدور الأكبر في نجاح القيادة وسيرها في الاتجاه الصحيح نحو الأهداف المرسومة وتنفيذ الخطط الموضوعة.

- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تلعب العوامل الاجتماعية أيضا دورا كبيرا في السلوك القيادي للقيادة فعندما تعيش القيادة في أجواء اجتماعية ملوثة مبنية على قواعد المحسوبية والواسطة، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهضم الكفاءات وعدم إعطائها حقها في التعيين والتوظيف، وعدم الاهتمام بالخبرات الفنية والعلمية، وسيادة النظم العشائرية والعائلية وتدخلها في عمل المنظمات، والقيم والعادات السائدة، وثقافة المجتمع التي تربي عليها..... إلخ من المعوقات، فإن ذلك سوف يضع القيادة في وضع حرج ويولد لديهم شعورا بعدم الثقة من ناحية من يعملون تحت إمرتهم ويكون انعكاس ذلك كله على الإنتاج ويؤدي إلى تعثر السير نحو تحقيق الأهداف المتوخاة.

- العوامل الاقتصادية:

ولا تقل العوامل الاقتصادية في البيئة المحلية أهمية عن غيرها من العوامل ، فعندما تعيش القيادة ضمن أحوال اقتصادية سيئة مبنية على تراكم الديون ، وعدم توفر الموارد ، وندرة المدخلات المتعلقة بالإنتاج ، والتكلفة المالية العالية لكل ما يتعلق بالإنتاج ، وعدم توفر الأيدي العاملة الفنية والمهنية المدربة والاعتماد على الخبرات الأجنبية والتمويل الأجنبي إلخ ، فإن ذلك سيؤثر على فاعلية القرارات ، وإلى تردد القائد واضطرابه عندما يريد أن يتخذ قرارا بصدد أي أمر يتعلق بالمنظمة التي يعمل في إطارها ، مما يسهم في تراجع الأداء وتعثر التنفيذ .

ب. البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير عليها.^(٧٧)

إن الظروف والعوامل الإقليمية والدولية لها الدور الأكبر في تحديد مسار المنظمات والأعمال التي تمارسها ، وخاصة في الوقت الحاضر الذي أصبح من الصعب على بيئة الأعمال الانفصال عن الظروف والمعطيات الإقليمية والدولية، وكما هو حال العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحلية التي لعبت الدور الأكبر في التأثير على القيادة ، فإن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الدولية أيضا تلعب دورا بارزا في التأثير على مسار الإدارات والقيادات في أي بلد كان ، وإن ما نشاهده ونسمعه من ظروف دولية يعيشها العالم تثبت صدق ما ذهبنا إليه ، فالحروب والاقْتتال وتصارع القوى الاقتصادية المختلفة وتسابقها في الهيمنة والسيطرة واختلال موازين العلاقات الدولية إلخ، كلها عوامل ذات أثر فعال على أنماط ومسارات وأساليب وقرارات القادة والمدراء على اختلاف مستوياتهم واختلاف أنواع المنظمات التي يعملون بها .

فمنذ انهيار الاتحاد السوفيتي ودخول العالم إلى حقبة جديدة وتغير شكل النظام العالمي – أحادي القطبية- تغيرت أمور كثيرة في العالم، حيث انهار النظام الشيوعي الاشتراكي كقطب اقتصادي هام، وتحول الاقتصاد العالمي إلى الاقتصاد الحر ونظام السوق المفتوح الذي تحكمه الرأسمالية العالمية، وهذا بحد ذاته فرض مفاهيم جديدة على بيئة الأعمال، حيث أصبح تحقيق الربح السريع والوفير والسيطرة والهيمنة، وازدياد حدة المنافسة... إلخ من المفاهيم هو الهاجس الأول لهذه البيئة وهذا يفرض أنماط جديدة ومتطورة ومختلفة من القيادة والإدارة تستطيع مجاراة الواقع المعيش والإخسرت وضاعت في ظل هذه الأزمة العالمية، حيث دخلت مفاهيم السرعة الفائقة في تبادل المعلومات وكذلك إتقان مهارات الاتصال والتواصل ، والقيادة الرشيدة ، والإحاطة العلمية التامة بكل تقنيات العصر ، إلخ ، دخلت إلى بيئة القيادة / الإدارة الجديدة وفرضت نفسها عليها بقوة ، فشكل ذلك تحديا كبيرا للقائد والمدير يجب عليه مواجهته بقوة .

إن التنافس الرهيب الذي فرضته الظروف الدولية الجديدة أيقظ من جديد موضوع التنافس والتسابق في الهيمنة على الموارد الأولية اللازمة لإدامة عملية الإنتاج كالنفط واليورانيوم ومصادر الطاقة؛ مما دفع بالقوى العظمى إلى البحث – من خلال الشركات المتعددة الجنسية التي تهيمن على الأنظمة السياسية – عن هذه الموارد في بقاع مختلفة من العالم ، فأفرز ذلك ظروفًا سياسية جديدة في العالم حيث اشتعلت الحروب وعاد العالم يشهد موجة

استعمارية من نمط جديدة.....!!! . فأدى ذلك كله إلى تحديات جديدة للقيادات والإدارات المختلفة في المناطق المتأثرة.

٢. العاملين (المرءوسين) :

لقد سبق أن بينا أهمية المرءوسين ودورهم في نجاح أو فشل القيادة الإدارية في عملها بالإضافة إلى دورها في تحديد نمط وأسلوب ممارسة القيادة والخطوات التي يجب على القائد أو المدير السير عليها أثناء سيره نحو أهدافه المبتغاة .

إن ولوج العالم إلى عصر المعلومات وبسرعة هائلة فرض على المنظمات نوع جديد من العاملين، حيث لم تعد المهارات المتواضعة والمعرفة الأكاديمية السطحية ، والخبرة البسيطة، لم تعد ذات قيمة في عصر العلم والمعرفة والسرعة والإتقان ، وكذلك لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، فالمهارات الفنية والمهنية العالية والتعليم الأكاديمي العالي ، وإتقان مهارات الاتصال والذكاء ، والبراعة في استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب والإنترنت ، إلخ كلها أصبحت ضرورات العمالة الحديثة .

إن وجود مثل هذه العمالة أصبح يشكل بحد ذاته تحديًا جديدًا للقيادة والمدراء على اختلاف مستوياتهم ، حيث أصبح من الواجب على القائد أن يتقن مهارات جديدة يتفوق بها على ما تملكه اليد العاملة تحت إمرته ، فلا يعقل أن يكون المرءوس أفضل من رئيسه وأبرع منه في استخدام المهارات العصرية وإتقان لغة العلم والعولمة والأرقام والحسابات في ظل بيئة سريعة التغير والاختلاف، بالإضافة إلى أن نجاح المنظمات العصرية أصبح يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع إستراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، مما يشكل تحديا كبيرا للمنظمة ويدفعها نحو التنافس مع غيرها من المنظمات من أجل تحقيق النجاح والتفوق والوصول إلى الأهداف المرسومة ، ولا يتم هذا الأمر إلا بالقيادة الناجحين والمدراء المنفوقين .

إن الثقافة العالية، والتبصر الدائم، والتعلم المستمر، هي كلها ضرورات أصبح لا غنى عنها للقائد، وألا تخلف عن قيادة منظمته وتفوق عليه من هم دونه.

ويدخل في إطار هذا التحدي أيضا هروب العمالة الفنية والمدربة والأيدي العاملة الماهرة إلى خارج إطار المنظمة التي تعمل فيها بحثا عن وضع أفضل واستقرار أكثر، سواء كان ذلك لأسباب مادية أم مهنية تأمينية أمنية – المقصود بالأمن هنا هو الأمن الوظيفي والمعاشي أكثر من أي نوع آخر من أنواع الأمن، رغم أن كثيرا من العاملين يسعى لتحقيق متطلبات الأمن الشامل- وهذا ما تواجهه كثيرا من الدول النامية في إطار ما يسمى (بهجرة العقول الكفاءات النادرة)، مما يتسبب بخسائر اقتصادية واجتماعية عالية لمثل هذه البلدان، لذا فإن من واجب القيادة والإدارة الناجحة على كافة المستويات هو توفير ما تحتاجه مثل هذه القوى لضمان استخدامها في مجال المنافسة مع الآخرين، والتي ازدادت حدتها وخاصة في العقود القليلة الماضية، وخاصة إذا ما علمنا أن المنافسة تعدت مرحلة التنافس على السلع والمواد المنتجة لتشمل الإنسان وخصوصا الإنسان المدرب، الماهر، الكفؤ، وألا فإن عنصر المنافسة – الهام- لن يكون له وجود، وهذا أمر في غاية الخطورة وخصوصا في ظل التغير السريع في كافة نظم العلوم والمعارف والاقتصاد وانفتاح الفضاء وتقارب أطراف الأرض وتحويلها إلى قرية صغيرة يسهل التجول فيها.

٣. الأهداف (الغايات):

تشكل الأهداف والغايات- في هذا الوقت تحديا- تحديا جديدا بدأ بفرض نفسه على القيادات والإدارات التي تقود المنظمات، حيث كانت الأهداف في الماضي تقتصر على غايات بسيطة، وكان التخطيط لها سهلا لأنه لا يحتاج إلى بعد نظر كثير ليرى المخطط أو ما وراء الأكمة، خاصة أن المنظمات ما كانت تعيش حاله المنافسة الشديدة التي تعيشها اليوم، إضافة إلى أنها لم تكن تعاني من ندرة الموارد والمواد الأساسية، ناهيك عن أنها لم تكن تحتاج إلى مهارات وخبرات وكفاءات كما تحتاجها اليوم، ففي ظل هذا التطور الرهيب في نظم المعلومات والاتصالات وتطور الأجهزة الحاسوبية ووسائل الاتصال العالية التقنية، بالإضافة إلى انقلاب النظام العالمي وتحويله إلى نظام اقتصادي أحادي القطبية رأسمالي التوجه، هدفه تحقيق المزيد من الأرباح، وغير ذلك الكثير من التغيرات التي أصابت الكون، كلها فرضت على القادة والمدراء أشكالا جديدة من الأهداف والغايات التي يجب ان يتضمنها التخطيط للمنظمة ليتلاءم مع هذه البيئة الجديدة، السمة البارزة لهذه الأهداف هو تحقيق الأرباح المادية لا، والتفوق والشهرة والتربع على قمة عرش مجتمع الأعمال،

وتحقيق أقصى درجات التفوق العلمي والتقني والمهنية والإدارية العالية ، مما يوفر بيئة خصبة ومناسبة للمنافسة مع الآخرين والتفوق عليهم .

إن القيادة في ظل هذه الظروف يجب عليهم أن يواجهوا التحدي بالخبرة والمعرفة والمهارة والقدرة على التخطيط السليم الناجح الذي يراعي ويتلاءم مع معطيات العولمة ونظام السوق المفتوح والوضع العالمي الجديد بكل معطياته .

إن التحديات التي تواجه المنظمة كثيرة ومتنوعة ومتعددة ومتغيرة باستمرار ، فهي تتراوح ما بين العولمة بحد ذاتها كنظام حياة جديد ، وما تفرزه هذه العولمة من تحديات فرعية أخرى كالمنافسة، والندرة في الأيدي العاملة والمواد إضافة إلى الرغبة الجامحة لتحقيق المزيد من الأرباح والتفوق والنجاح ، لذا فإن على القادة والمدراء أن يكونوا دائماً في حالة من الاستعداد واليقظة لمواجهة هذا التغير بتغيير آخر في حساباتهم ومعلوماتهم وثقافتهم وفكرهم الإداري القيادي ، وإلا فإن تحقيق الأهداف والوصول إلى الغاية المنشودة يصبح أمراً صعب المنال ، أما بالنسبة للقيادة العسكرية فإن المشاكل التي تواجهه هذه القيادة تشبه في معظم النواحي تلك التي تواجه القيادات المدنية، كما أن المهارات والمعرفة التي ينبغي التسلح بها في هذه القيادة تشبه تلك التي تطلب من القيادات المدنية، إلا أن ظروف الخدمة العسكرية وطبيعة البيئة التي ينبغي للقائد العسكري أن يعمل فيها، تخلق وضعا فريداً يستلزم أن ننظر إليه بمنظار خاص.^(٧٨)

(٧٨) للمزيد انظر جلال منزلوي ، مصدر سابق .