

اختبر نفسك

يقدم لك برنامج (اختبر نفسك) عشرة أسئلة متعددة الإجابات لاختيار الإجابة الصحيحة من بينها، لمساعدتك لكي تتعرف على الأساس الذي تستند إليه معرفتك بالقيادة والتحفيز، ونشير إلى أن الإجابة عن الأسئلة موجودة في نهاية الاختبار:

1. أنت بصفتك قائداً، عليك الاعتماد على الآخرين لطلب المساعدة.

1. صحيح.

2. خطأ.

2. تكمن مهمة القائد الأساسية في:

1. ابتكار منظومة إستراتيجية واضحة ومستمرة لتحقيق الأهداف.

2. التأثير في الآخرين وتحريضهم على العمل والإنجاز.

3. مواجهة تحديات المستقبل.

3. يحقق القائد المثير الذي يسحر لب مستمعيه أقصى نجاح له عندما:

1. يتعرض الاقتصاد لانكماش.
2. تناقش الشركة موضوع اندماجها مع شركة أو شركات أخرى.
3. يتعرض الإنتاج لتهديد بسبب إضراب العمال.
4. لكي تتعلم كيف تصير قائداً، يمكنك أن:
 1. تحرص على الاضطلاع بمشروعات صعبة ومهمة، تمثل تحدياً حقيقياً.
 2. تهيء نفسك، فتصير أفضل مدير بقدر ما تجد إلى ذلك سبيلاً.
 3. تبحث عن مستشار في مجال مختلف.
5. أي الصفات الآتية لا تعد من صفات القائد الملهم؟
 1. مهارات تواصل رائعة.
 2. حسن الدعابة والفكاهة.
 3. كراهية الغموض والالتباس.
6. إن كنت مشغولاً بالتركيز على تطوير مهاراتك القيادية، فهل يعد الدهاء السياسي فيما يتعلق بهيكل سلطة منظماتك واستخدام كل ما تعرفه، سمة من صفات القائد الملهم؟

1. نعم.

2. لا.

3. أحياناً، غير أنه ينبغي عليك ألا تعتمد على أشخاص من خارج المنظمة للحصول على الدعم والمساندة.

7. يعرف أسلوب القيادة الديمقراطية من خلال:

1. التدريب الذي يفضي لتقارير مباشرة.

2. تحقيق الإجماع وسط مجموعة.

3. اعتماد مبدأ (الإنسان أولاً) كأسلوب للقيادة.

8. ينبغي أن تجيء رؤية القائد الملهم:

1. جريئة ومثيرة.

2. هدفاً بعيد المنال.

3. بسيطة، ثابتة ودائمة.

9. لكي ينجح القائد في تحفيز الناس وتحريضهم على العمل والإنجاز، ينبغي عليه أن:

1. يحتفي بكل ما يتحقق من نجاحات.

2. لا يسمح بمناقشة رؤيته مطلقاً.

3. يكون مستعداً لإعادة النظر في رؤيته وتعديلها كلما تطلب الأمر ذلك.

10. القائد الملهم:

1. لا يعبر عن مشاعره وأحاسيسه أبداً.
2. يرفض الاعتراف بما يرتكبه من أخطاء.
3. يبحث عن وسيلة للنسيان وترك الأمور تسير كيفما اتفق، فينغمس في الراحة والاسترخاء.



إجابات أسئلة الاختبار

- 1، أ. أجل، بالطبع، ينبغي عليك الاعتماد على آخرين. لأنك لن تستطيع أداء كل شيء بنفسك، وعليه، تعد الاستعانة بأفراد مجموعتك - إن كانت تلك المجموعة شركة، إدارة أو فريق - أمراً حاسماً لتحقيق رؤيتك.
- 2، ب. يحتاج القائد لإقناع الآخرين، التأثير فيهم وتحريضهم على العمل والإنتاج، كما يجب عليه أيضاً ابتكار الرؤية للتغيير؛ فالإستراتيجية الموضوعية الهادفة تتبع الرؤية.
- 3، ج. يظهر أفضل بلاء للقادة الملهمين عند الأزمات، وليس في الأوضاع التي يسودها الاستقرار.
- 4، أ. ابحث عن مشاريع تمثل تحدياً لكي تتعلم أساليب جديدة لرؤية المشاكل والحلول، ولا تقنع فقط بالبقاء عند المستوى الإداري، ولا تتصل بأي مستشار غير مناسب.
- 5، ج. ينبغي على القادة ألا ينزعجوا من المجهول، فالغموض والالتباس من العناصر التي تلازم المستقبل دائماً، فعلى القادة التطلع إلى المستقبل باستمرار.

6، أ. كن داهية في السياسة. فالقادة المؤثرون يدركون هيكل سلطة منظماتهم، إذ يصفون باهتمام شديد لاهتمامات القوى المركزية، كما يعرفون إلى أين يتجهون طلباً للدعم والموارد.

7، ب. تتجلى القيادة الديمقراطية في سعي القائد وحرصه على تحقيق الإجماع وسط المجموعة، الأمر الذي غالباً ما يكون عملاً صعباً ومهمة شاقة.

8، ج. يتمتع القائد المؤثر برؤية يستطيع الآخرون فهمها وقبولها لأنها تبشر بمستقبل أفضل.

9، أ. احتفي بالنجاحات، صغیرها وعظیمها، عند بداية الطريق، في وسطه ونهايته.

10، ج. ينبغي على القادة الاهتمام بأنفسهم. لأنهم يعملون كثيراً في معظم الأوقات، ويتعرضون لضغط هائل؛ ولهذا كان البحث عن مكان هادئ للراحة والاسترخاء، أمراً مهماً لصحة القائد الذهنية.



لمزيد من الاطلاع

مقالات ومذكرات

Loren Gary Power: How Its Meaning قاري
Loren Gary Power: How Its Meaning قاري
in Corporate Life is Changing .مجلة هارفارد الإدارية
المعاصرة، أكتوبر 1996م.

يقدم هذا الموضوع مراجعة لفن السلطة المعاصر والأسلوب
الذي تستخدم به السلطة من قبل الأفراد والمنظمات، إذ يظهر
المؤلف التحول النفسي في تعريف السلطة: «ليس القدرة على
الخراب والدمار، بل القدرة على التأثير في الآخرين». كما يناقش
المؤلف الأساليب التي تطبق بموجبها السلطة في مختلف الأوضاع
الإدارية، وكيف يمكنك استخدامها لتحويل علاقتك مع الآخرين
إلى منظمة.

Daniel Goleman Leadership That Gets دانيال قولمان
Daniel Goleman Leadership That Gets دانيال قولمان
Results .مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة
بجامعة هارفارد، 2000م.

بناءً على بحث في أكثر من ثلاثة آلاف إداري، يكشف قولمان النقاب عن أساليب الإدارة المحددة التي تحقق نتائج إيجابية. إذ حدد ستة أساليب إدارية مميزة، ينبثق كل واحد منها من مكونات مختلفة للذكاء العاطفي. فمثلاً، يطالب القادة القسريون بإذعان أي، في حين يحرك القادة السلطويون الناس تجاه الهدف، أما القادة الوجدونيون، فيسعون لتأسيس روابط عاطفية وتحقيق التآلف والانسجام، في حين ينزع القادة الديمقراطيون لتحقيق الإجماع عبر المشاركة، أما القادة الرواد، الذين يمثلون قدوة تحتذى، فيتوقعون التفوق والتوجيه الذاتي، في حين يركز قادة التدريب، على تهيئة الأفراد للمستقبل، ويشير البحث إلى أن القادة الذين يحققون أفضل نتائج، لا يعتمدون على أسلوب قيادي واحد فقط، إذ يستخدمون معظم الأساليب القيادية، وقد يحدث أن يجمعوا بينها جميعاً في أسبوع واحد، ويؤكد قولمان أن القادة يستطيعون من خلال التدريب، التحول عن هذا الأسلوب القيادي إلى ذلك، والمغايرة بينهما، وهكذا يحول فن القيادة إلى مهارة يمكن تعلمها.

دانيال قولمان Daniel Goleman، ريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis وأني مكي Annie Mckee Primal Leadership: مجلة هارفارد The Hidden Driver of Great Performance التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

من المؤكد أنك سمعت عن أهمية التفكير العاطفي في مكان العمل، فثمة علاقة لا تقبل الشك بين الإدراك العاطفي لدى الإداريين، تتجسد في بعض القدرات، كالوعي الذاتي والاندماج الوجداني، وأدائهم المالي، والآن، وسع بحث جديد تلك القاعدة، فبناءً على بحث استغرق سنتين كاملتين، يؤكد المؤلفون أن لمزاج القائد وتصرفاته (أو تصرفاتها) الملازمة، تأثيرات هائلة على أدائهم العملي، وعليه، تُعنى مهمة القادة الإداريين في المراتب العليا الأساسية بالقيادة العاطفية، إذن، ينبغي على القادة، في المقام الأول الانتباه لمزاجهم وتصرفاتهم، ولمساعدتهم على تحقيق ذلك، يقدم المؤلفون عملية تتألف من خمس مراحل، لفحص الأفكار والدوافع والمشاعر الذاتية، والاطمئنان عليها ومن ثم التخطيط.

دانيال قولمان Daniel Goleman What Makes a Leader.

مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2000م.

للقيادة الملهمين طرق مختلفة جداً لإدارة فريق عمل، قسم أو شركة. فبعضهم ينزع للقهر والتحليل، في حين نجد أن بعضهم الآخر مثير، منسجم مع ما يحدث من أثر وإثارة، فالأوضاع المختلفة تستدعي أشكالاً مختلفة من القيادة، فمعظم الشركات المتحدة تحتاج لمفاوض بارع يكون على رأسها، حيث تتطلب تحولات كثيرة

شكلاً أقوى من السلطة، وعلى كل حال، خلص المؤلف إلى أنه ثمة قاسم مشترك يجمع بين القادة المؤثرين: يتمتعون جميعاً بدرجة عالية مما صار يعرف بـ (التفكير العاطفي) - الوعي الذاتي، ضبط النفس، التحفيز، الإندماج الوجداني والمهارات الاجتماعية - قد لا يبدو للأمر علاقة بالعمل أو الواقع، لكن إظهار التفكير العاطفي في مكان العمل قد لا يعني ببساطة، السيطرة على غضبك وكبح جماح نفسك أو مسايرة الناس وملاطفتهم، غير أنه يعني بالضرورة، فهم طبيعة تكوينك العاطفي، وكذلك الحال فيما يتعلق بفهم طبيعة الآخرين العاطفية بشكل جيد، يمكنك من دفع الأفراد وحثهم لتحقيق أهداف شركتك.

How to Lead منشورات كلية التجارة في جامعة هارفارد
When You`re Not the Boss مجلة هارفارد الإدارية، مارس 2000م.

إن كنت مثل سائر الإداريين، فسوف تجد نفسك باستمرار في أوضاع تحتم عليك الاضطلاع بالمسؤولية، لكنها تسلبك السلطة التي تمكنك من إنجاز المهمات عبر مجموعة. ولمعالجة مثل هذه المواقف، طور خبيراً المفاوضات، روجر فشر (Roger Fisher) وآلان شارب (Alan Sharp) نموذج قيادة عرف بـ (القيادة الجانبية) يسمح للشخص بقيادة مجموعة، بصرف النظر عن دوره (أو دورها)

الرسمي، وقد اشتمل نموذجهما الذي يتألف من خمس خطوات، على تحديد أهداف واضحة، التفكير بطريقة نظامية، التعلم من التجارب والقدرة على إقحام المشاركين الآخرين وتزويدهم بمعلومات وملاحظات مفيدة.

Trust: How منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد.
to Build It. Earn It – and Reestablish It When Its
Broken مجلة هارفارد التجارية، سبتمبر 2000م.

ربما كان من السهل جداً في العقود المتقدمة، فهم العلاقة بين الثقة والأداء المالي على المستوى النظري، أما اليوم - مع أن المتطلبات أعظم من ذي قبل - فنجد أن العلاقة موجبة لإقامة الدعوى، ولا بد أن يكون الإداريون قادرين على نشر الثقة بطرق تقضي لنتائج حقيقية ملموسة. لكن قبل أن تكسب ثقة الآخرين بك، ينبغي أن تكون مستعداً للثقة بهم. فإن فشلت في تعزيزها بشكل جاد، فلن تأتي جهودك أكلها، مما قد يترتب عليه غرس بذور الشك بين العاملين. يتبع ذلك نصيحة راسخة للتعامل مع الثقة، تشتمل على نصيحة جانبية لتفادي الخيانة وقائمة موارد إضافية.

رونالد أ. هيفيتز (Ronald A. Heifetz) و لورين قاري
(Loren Gary).

The Work of a Modern Leader: An Interview with Ron Heifetz

تكشف هذه المقابلة، المقاومة التنظيمية والفردية لعمل القيادة القادرة على التكيف مع مختلف الأوضاع، مختبرة مبادئ هيفيتز التي تدعو للاسترخاء والسيطرة على الضغط بشيء من التفصيل.

Loren Gary What (Linda Hill) لورين قاري
You Must Learn to Become a Manager: An Interview
with Linda Hill. مجلة هارفارد الإدارية، يوليو 1997م.

يشرح البروفيسور هيل، التحول النفسي الذي يتعرض له القادة الجدد، فبالإضافة للتغيير في المهمات، يحمل الإداريون الجدد على تبني هوية جديدة، وتغيير طريقتهم في قياس ما يتحقق من نجاح.

John P. Kotter What Leaders Really جون ب. كوتر
Do مجلة هارفارد التجارية، طبعة مزيدة. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2000م.

تعد القيادة والإدارة نظامين مميزين متكاملين، لكل منهما طريقة أدائه وأنشطته المميزة. إذ تعنى الإدارة بمعالجة الأمور المعقدة، في حين تعنى القيادة بالتغيير، وتنشط معظم الشركات الأمريكية في البحث عن الأشخاص الذين ترى فيهم قدرات قيادية

كامنة، فتوكل إليهم الاضطلاع بمهمات تساعدهم على إظهار تلك الطاقات الكامنة وصقلها.

Jennifer McFarland Leading Quietly. مجلة هارفارد التجارية، يوليو 2001م.

ليس القادة دائماً قساةً وأبطالاً جاهزين؛ إذ يستطيع أولئك الذين يعتمدون مبدأً لتلطيف التطرف، البقاء داخل النظام وخارجه، فيحثون المنظمة على البحث عن وسائل جديدة للتفكير والتعلم، فالقيادة في حاجة دائمة للإصغاء للأشخاص المحيطين بهم، لاسيما أولئك الذين يمتلكون أفكاراً جديدة، بصرف النظر إن كانوا متطرفين أو معتدلين.

نويل تشي (Noel Tichy) و طوم براون Tom Brown
Companies Don't Develop Leaders, CEOs Do: An Interview with Noel Tichy. مجلة هارفارد التجارية، أكتوبر 1997م.

يناقش البروفيسور تشي، أهمية دور المديرين التنفيذيين في تطوير القيادة. مؤكداً أن أفضل أشخاص في الشركة يمكنهم تعليم قادة المستقبل وتنمية قدراتهم، هم أولئك الأفراد الذين لهم سجل حافل بالنجاح، يستطيع الآخرون التعلم منه.

ليندا كليب تريفينو (Linda Klebe Trevino)، لورا بنكس هارتمان (Laura Pincus Hartman) ومايكل براون (Michael Brown). (Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership). مجلة كاليفورنيا الإدارية، يوليو 2000م.

بناءً على مقابلات مع إداريين مرموقين ومديري شركات يتمتعون بأخلاق عالية، يكشف هذا الموضوع أن سمعة القيادة الأخلاقية تركز على دعمتين أساسيتين متوازيتين: رؤية المدير بوصفه شخصاً يتمتع بأخلاق عالية (بناءً على سمات تمت مراقبتها، تصرفات، وعمليات اتخاذ القرار) ورؤيته بوصفه مديراً يتحلى بأخلاق فاضلة (استناداً إلى الكيفية التي يشكل بها دوره، اعتماد نظام المكافآت والجوائز والتواصل مع الآخرين). ويوفر الموضوع، بجانب هذا، خطوطاً عريضة للتأسيس لسمعة القيادة الأخلاقية.

مارقرت ويتلي Margaret Wheatley وولتر كيشيل Walter Kiechel. The Dance of Change in Corporate America: An Interview with Margaret Wheatley. مجلة هارفارد الإدارية، نوفمبر 1996م.

يناقش ويتلي الصراع الدائر في الشركات الأمريكية المتحدة بين الهياكل الإدارية التقليدية والأشكال التنظيمية الذاتية، التي تظهر

فيها الشبكات، النماذج والهياكل دونما تأثير خارجي أو توجيه. إذ يتعرض دور القائد في المنظمة إلى تغيير هائل. ففي حين صار بعض القادة أكثر اهتماماً واعتماداً على العقل والتفكير، يشعر آخرون بالتهديد بسبب تلك التغييرات، ويذهب ويتلي إلى أن المحافظة على النفوذ الشخصي والوضع الشرعي نقيضان لا يلتقيان أبداً في عملية تعلم العمل التنظيمي.

أبراهام زاليزنك Abraham Zaleznik Managers and Leaders: Are They Different. مجلة هارفارد التجارية. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

عادة ما ينزع المديرين لتطبيق مهاراتهم بلباقة وكياسة، والتركيز على عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة. ويرغبون في تأسيس هيكل وظيفي منظم ويميزون بين العاطفة والعمل، أما القادة، فعلى العكس تماماً، إذ يحشدون طاقاتهم لابتكار طرق وأفكار جديدة، ويحدثون الإثارة من خلال عملهم، وغالباً ما يكتشفون قدراتهم الكامنة من خلال علاقاتهم مع المستشارين رجلاً لرجل. وتعمل المنظمات التجارية على تعزيز تنمية قدرات القادة وصقل مهاراتهم من خلال تأسيس مثل تلك العلاقات بين المديرين الأقل مرتبة وأولئك الأرفع درجة وأعلى منزلة، ويحتوي هذا الموضوع على شرح وتعقيب من مذكرات المؤلف.

كتب

مارفين بوير Marvin Bower Will to Lead Running
a Business with a Network of Leaders. بوسطن: مطابع
كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1997م.

مع أن أسلوب القيادة المرتكز أساساً على الأوامر والسيطرة،
قد أسهم سابقاً في بناء القوة الأمريكية، إلا أن بوير يرى أنه لم يعد
اليوم النظام الأفضل في ظل التنافس التجاري العالمي المحموم؛ لأن
المرؤوسين لا يحبذون هذا النظام، ومن ثم لا يؤدون عملهم بشكل
أفضل في ظله، وأكثر من هذا: تؤدي إدارة الأوامر والسيطرة إلى
القسوة والصرامة والإفراط في التعويل على السلطة؛ ولهذا يحرص
بوير على حث الشركات للنأي بنفسها عن الإدارة عبر السلطة
والتسلسل الهرمي الوظيفي لإدارة أعمال مع شبكة من القادة
والفرق القيادية الذين يحتلون مواقع إستراتيجية عبر الأعمال، كما
وصف العوامل التي تحدد قيادة الشركة، وشرح كيفية إمكانية تعلم
القيادة في أثناء ممارسة المهمات.

دانيال قولمان (Daniel Goleman)، ريتشارد بوياتزيس (Richard Boyatzis) وآني مكي (Annie Mckee, Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence). بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2002م.

لقد غير كتاب قولمان Emotional Intelligence (الذكاء العاطفي) الذي يعد الكتاب الأكثر مبيعاً على مستوى العالم، مفهومنا لمعنى «الإنسان الذكي» إلى الأبد، مؤكداً أن للذكاء العاطفي (EI) – الكيفية التي نقود بها أنفسنا وندير بها علاقاتنا – أهمية أكثر بكثير جداً من حاصل الذكاء نفسه⁽¹⁾. أما كتابه الذي صدر عقب هذا (Working with Emotional Intelligence) (توظيف الذكاء العاطفي في العمل) فقد أثبت أن النجاح في المهنة يعتمد أساساً على الذكاء العاطفي. والآن، انضم قولمان إلى ريتشارد بوياتزيس وآني مكي – الخبيرين في البحث عن تأثير الذكاء العاطفي – لتشكيل فريق بحث يُعنى بكشف النقاب عن نتائج الذكاء العاطفي وفوائده لكل من القادة والمنظمات، وقد أضاف المؤلفون اللثام عن الشواهد والأدلة التي تربط النجاح التنظيمي أو

(1) حاصل الذكاء: رقم يمثل ذكاء المرء كما تحدده قسمة عمره العقلي على عمره الزمني وضرب حاصل القسمة بمئة (الترجم).

الفشل بـ (القيادة الأساسية) مؤكدين سرعة انتقال عدوى عواطف القائد، وضرورة غرس الروح الحماسية في حال أريد للمنظمة أو الشركة النمو والازدهار.

Kurt Hanks Motivating People How كورت هانكس
to Motivate Others to Do What You Want and
Thank You for the Opportunity. متنزه مينيلو، كاليفورنيا:
منشورات كريس، 1991م.

يشتمل هذا الكتاب السهل القراءة، على أفكار رائعة عن كل ما
من شأنه تحفيز الأفراد، بالإضافة إلى كثير من الأوامر والنواهي،
ويظهر هذا كله في أسلوب محكم وشكل منظم.

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد
Right Leadership Style: No Single Approach Fits
All Situations مجلة هارفارد التجارية مجموعة (OnPoint).
بوسطن: مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م.

تميط هذه المجموعة من موضوعات من مجلة هارفارد التجارية،
اللتام عن العلاقات التي تربط بين القادة وتحسين مستوى الأداء،
دون اختيار وصفة «الحجم نفسه الذي يناسب الجميع».

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد. مجلة هارفارد

التجارية. سلسلة الكتب غير المجلدة. بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1998م.

لقد صممت هذه السلسلة لتزويد مديري اليوم ومهنييه بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها، لكي يظلوا قادرين على خوض غمار المنافسة في هذا العالم الذي يسابق الزمن بوتيرة سريعة. وفيما يأتي معالم الأفكار الرئيسة التي أسست مجلة هارفارد التجارية، كما هو مطلوب، عرضها لرجال الأعمال الطموحين في الشركات عبر العالم، فمن موضوع جون كوتر (John Kotter) بعنوان (Leading Change) (قيادة التغيير) العظيم الأثر، إلى الموضوع الذي كتبه بوول ستريبيل (Paul Strebil) بعنوان (Why Do Employees Resist Change) (لماذا يقاوم العمال التغيير؟). بين هذا وذاك، تعد هذه المجموعة أكثر مصدر مركز متاح يفي بحاجة الشركات المتحدة لمقابلة التغيير، على أنه يمكنك استخدامه لتحقيق أكبر مكاسب ممكنة لشركتك.

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد، مجلة هارفارد التجارية حول الإدارة، سلسلة الكتب غير المجلدة، بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1998م.

تضم هذه المجموعة أكثر ثمانية موضوعات تأثيراً في مجال القيادة، نشرت عبر مجلة هارفارد التجارية، ساعدت على تغيير

أفكار كثيرة، طالما اعتنقها الإنسان لأزمة عديدة، فيما يتعلق
بالمصادر الحقيقية للسلطة والنفوذ.

مطبوعات كلية التجارة بجامعة هارفارد. «How to Keep
Your Employees Motivated. Productive and Loyal».
مجموعة مجلة هارفارد التجارية، بوسطن: مطبوعات كلية التجارة
بجامعة هارفارد، 1999م.



تضم هذه المجموعة المؤلفات الآتية:

منشورات كلية هارفارد التجارية. Motivating Others to Follow . مجلة هارفارد التجارية، مجموعة (OnPoint).
بوسطن: منشورات كلية هارفارد التجارية، 2000م.

ترى هذه المجموعة أنه ثمة ثلاثة عوامل في معادلة التحفيز:

1. مدى القوة الحيوية والنشاط بين المدير ومن يديرهم.
2. مقدار الذكاء العاطفي الذي يحظى به المدير أو مدى رشده وإدراكه.
3. تعريف المدير لمعنى النجاح.

رونالد أ. هيفيتز Ronald A. Heifetz Leadership without Easy Answers كامبريدج، ولاية ماساشوستس:
مطابع بلكتاب التابعة لمطابع جامعة هارفارد، 1994م.

في هذا الكتاب الذي حظي بسمعة ذائعة الصيت، يعرض هيفيتز مفاهيمه التجديدية للقيادة التكيفية من خلال اختبار الأدوار القيادية لكل من ليندون جونسون (Lyndon Johnson)، مارتن

لوثر كنج ج ر. (Martin Luther King Jr)، موهانداس غاندي (Mohandas Gandhi) وآخرين غيرهم.. إذ يكتشف أساليبهم الرفيعة في خلق بيئات داعمة، مستغلين الصراع لإحداث التغيير المطلوب وإعادة العمل للشعب.

جون ب. كوتر John P. Kotter Leading Change

بوسطن: مطابع كلية هارفارد التجارية، 1996م.

يستقصي المؤلف في كتابه هذا، الجهود التي بذلتها أكثر من مئة شركة لكي تتجح في استعادة قوتها بوصفها منافساً أفضل. محمداً أبرز الأخطاء الشائعة التي يرتكبها القادة والمديرون في أثناء محاولتهم إحداث التغيير، كما يقدم عملية من ثماني خطوات لتخطي العقبات وتنفيذ أجندة الشركات:

2. ترسيخ أهمية دور السرعة في العمل.
3. تشكيل تحالف للقيادة والتوجيه.
4. تطوير رؤية وإستراتيجية محددة.
5. اطلاع كل المعنيين برؤية التغيير بتفاصيلها.
6. تحفيز الآخرين وتشجيعهم على العمل.
7. رصد جوائز ومكافآت على مُدَدٍ قصيرة لكل عامل أو موظف يحقق نجاحاً.

8. تعزيز المكاسب وإجراء المزيد من التعديل.

9. اعتماد أساليب جديدة في المستقبل.

Morgan W. McCall Jr. High ج. ر. مورقان دبليو ماككول، ج. ر.
Flyers: Developing the Next Generation of Leaders

بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1997م.

يقدم المؤلف في كتابه هذا، خياراً لتلك النظرة التقليدية لتطوير الإدارة، بوصفها عملية تصنيفية لتحديد الكفاءات الصحيحة ومن ثم انتقاء الأفراد المناسبين، فبدلاً من طريقة الجدارة والكفاية، يقترح ماككول نموذجاً تطويرياً لتنمية مواهب الإداري وقدراته التي تحل محل الأهمية القصوى للتجربة بوصفها عنصراً أساسياً للتنمية. إذ تتحد القدرة على التعلم من التجربة، مع التعرض للتجربة المناسبة لتهيأ فرصة تعلم المهارات الإدارية. كما قدم عدداً من التوصيات والتدخلات التي سوف تؤدي لرفع احتمال إمكانية تعلم الناس من التجربة؛ ومن ثم تظل عقولهم مفتوحة للتعلم المستمر والتطور على امتداد حياتهم العملية.

بوب نيلسون (Bob Nelson) وبورتن مورس (Burton
Morris) 101 Ways to Energize Employees. نيويورك:

شركة وركمان للنشر، 1996م.

تكشف مجموعة هذه الروايات المدهشة التي تجسد نماذج حقيقية من الحياة، المنهج الذي ينتهجه القادة المؤثرون لتحفيز الآخرين وحضهم على العمل والإنتاج، ولاشك أنها سوف تؤثر حتى في أكثر المديرين مللاً وأشدهم ضجراً وسأماً وعزوفاً عن العمل، من خلال ما تتطوي عليه من أفكار عملية يمكن تطبيقها بسرعة وبساطة شديديتين.

روبرت ي. ستوب الثاني (Robert E. Staub II) *The Heart of Leadership: 12 Practices of Courageous Leaders*. بروفو، ولاية أوتا الأمريكية، منشورات الامتياز الإدارية، 1996م.

يقدم هذا الكتاب اختبارات عملية وشاملة لاثني عشر ممارسة لمديرين ملهمين بارعين. كما ينثرفيه ستوب نصائح من مديرين مرموقين مصحوبة بقوائم كثيرة، مقارنات، إرشادات ومعلومات أساسية تمكن المدير العادي من أداء عمله بطريقة فاعلة.

ديفيد أولرتش (David Ulrich)، جاك زنقر (Jack Zenger) و نورمان سمولود (Norman Smallwood) *Results Based Leadership* بوسطن: مطابع كلية التجارة بجامعة هارفارد، 1999م.

يمثل هذا الكتاب الذي يشكل تحولاً وتطوراً مهماً (Results)

(Based Leadership) (القيادة المبنية على النتائج) تحدياً حقيقياً لذلك الاعتقاد التقليدي الذي طالما اكتنف القيادة، إذ يحاول المؤلفون أولرتش، زنقر وسمولوود - الخبراء الذين حققوا شهرة عالمية واسعة في مجال الموارد البشرية والتدريب - التأكيد على أنه لا يمكن الحكم على القادة من خلال سماتهم الشخصية، أسلوبهم وما يؤمنون به من قيم وما يعتقدونه من مبادئ فقط. فالمدبرون الحقيقيون المؤثرون يدركون كيف يربطون هذه الصفات القيادية بالنتائج.

قاري يوكل Gary Yukl Leadership in Organizations. الطبعة الخامسة. نهر سادل الأعلى: ولاية نيوجيرسي الأمريكية، قاعة برنتس، 2002م.

يعد هذا المؤلف نصاً شاملاً حول نظرية القيادة وتطبيقها، يشتمل على موضوعات كالسلوك القيادي الفاعل، السلطة والتأثير، أنواع القيادة، القيادة الإستراتيجية، قيادة الفريق، قضايا أخلاقية، مفهوم القيادة عبر مختلف الثقافات وإدارة الاختلافات.



مطبوعات إلكترونية

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد. Influencing and Motivating Others. بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م. برنامج إلكتروني.

هل حدث أن لاحظت في مدى القدرة الطبيعية التي يتمتع بها بعض الأفراد على تحريض الناس على العمل؟ يوفر برنامج (Influencing and Motivating Others) (التأثير في الآخرين وتحفيزهم) دروساً عملية لتحقيق أفضل نتائج من التقارير المباشرة (تأثير الأداء)، تعاوناً مقدراً من نظرائك (القيادة الجانبية) ودعماً قوياً من مديرك المباشر والإدارة العليا (القدرة على الإقناع). وسوف يتعلم المديرون أسرار (القيادة الجانبية) (قيادة الزملاء)، مهارات التفاوض والقدرة على الإقناع وكيفية التمييز بين أساليب التحفيز الفاعلة وتلك المثبطة للهمم. فمن خلال حالات تتيح التفاعل والتواصل، قيادة تتمتع بالخبرة والأنشطة للتطبيق الآني في العمل، يساعد هذا البرنامج المديرين على تقييم مدى قدرتهم على إقناع الآخرين، قياس مهارات الحث والتحفيز وتعزيز أداء العامل.

منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد. (Leadership Transitions). بوسطن: منشورات كلية التجارة بجامعة هارفارد، 2001م. برنامج إلكتروني.

إن كنت تحتل موقعاً جديداً في شركتك الحالية، أو بدأت العمل للتو في شركة جديدة، فسوف يساعدك برنامج (Leadership) (التحولات القيادية) على النجاح. إذ يمد برنامج دعم الموارد هذا، الذي صممه الخبير مايكل واتكنس (Michael Watkins)، المديرين بالمعرفة التي يحتاجونها في الوقت اللازم. وسوف يتعلم المديرون من خلاله كيفية تشخيص الحالات، تقييم مدى احتمال الفشل، تسريع التعليم، ترتيب الأولويات لتحقيق النجاح، العمل مع رئيس جديد، تشكيل فرق العمل، الدخول في شراكات وتوحيد الجهود.

والجدير ذكره أن البرنامج يتكون من طائفة واسعة من أنظمة التقييم وأساليب التخطيط التي يمكن للمتعلمين استخدامها خلال مدة تحول ما.

منشورات كلية هارفارد التجارية. What is a Leader. بوسطن: منشورات كلية هارفارد التجارية، 2001م. برنامج إلكتروني.

يعد برنامج (What is a Leader) (ما هو القائد؟) أفضل برنامج إلكتروني حقيقي مناسب متاح في السوق اليوم. فسوف تعتمد

من خلاله مفاهيم تساعدك لكي تطور نفسك من مدير منافس، لقائد استثنائي. فاستخدم هذا البرنامج لتقييم مدى قدرتك لقيادة شركتك لتحقيق تغيير أساسي، تنمية مهاراتك القيادية عن طريق اختبار الكيفية التي تنظم بها وقتك، تحلل بها ذكاءك العاطفي لتتعرف على مواطن قوتك ومواقع ضعفك بصفتك قائداً. كما يساعدك بجانب هذا، على العمل مع مشاهد حقيقية فاعلة لتحديد الأسلوب الذي يمكنك اختياره لتشخيص المشاكل والعقبات، تعلم كيفية إدارة الضغط والتوتر الذي يصاحب التغيير عادة، بل وحتى توظيفه والإفادة منه، حث الآخرين وتحفيزهم ومشاطرتهم أفكارهم ومشاعرهم عند إدارة الجانب الإنساني للتفاعلات. وبناءً على بحث جون كوتر (John Kotter) وكتاباته، مؤلف كتاب (Leading Change) ومؤلف أهم الكتب التي تتناول الخبرات الإدارية اليوم، يعد هذا البرنامج دراسة جوهرية لكل من يضطلع بمهمة تحديد الطريق للآخرين - وتوفير عوامل التحريض على العمل - لتأسيس شركة حديثة وإدارتها.



مصادر ومراجع

قيادة الأفراد

فيما يأتي أهم المصادر والمراجع التي ساعدت في تأليف هذا الكتاب:

1. Lloyd Baird, professor, School of Management, and faculty director, Leadership Institute, Boston University.
2. Warren G. Bennis, professor of business administration, University of Southern California.
3. Larry Bird, basketball player and coach, NBA.
4. Loren Gary, editor, Harvard Management Update.
5. Daniel Goleman, consultant and psychologist.
6. Douglas T. Hall, director of the Executive Development Roundtable, Boston University.

7. Rakesh Khurana, assistant professor of organizational behavior, Harvard Business School.
8. Hara Estroff Marano, editor-at-large, Psychology Today.
9. Gordon Sullivan, Chief of Staff, U. S. Army (retired).
10. Andrew Young, U. N. Ambassador; Mayor of Atlanta, Georgia; Civil Rights Leader.
11. Gary Yukl, professor, School of Business, State University of New York at Albany.

