

القيادة الناجحة

القيادة الناجحة

القيادة الناجحة

الدكتور

واى سى هالان

ترجمة

أحمد فاروق



سفير الدولية للنشر



الطبعة الأولى

٢٠٠٩م / ١٤٣١هـ

حقوق الطبع محفوظة

رقم الإيداع: ٧٠٩٨ / ٢٠٠٩

الترقيم الدولي: ISBN 977-361-683-5

سفير الدولية للنشر - مصر.

١٦ ش محمد عز العرب من ش قصر العينى - ص . ب : ٤٢٥ الدقى - القاهرة

تليفون: +٢٠٢-٢٥٣٢٩٩٠٢ فاكس: +٢٠٢-٢٥٣٢٩٥٠٥

E-Mail: safeer@safeerinternational.com - Web Site: www.safeer.com.eg

المعرض الدائم

٤٨ ش أحمد عرابى المهندسين

تليفون: +٢٠٢-٣٣٠٤٩٤٠٣

Managing Leadership, by Dr. Y C Halan

© Sterling Publishers Pvt. Ltd., New Delhi.

“This edition is licensed by Sterling Publishers Pvt.Ltd., New Delhi”



المحتويات

٧	مقدمة
١٢	من هو القائد؟
٢٠	نظريات القيادة
٣٧	أساليب القيادة
٤١	مهارات القيادة
٦٧	صفات القائد
٩١	عبارات مقتبسة



«القائد هو الشخص الذى يتحمل وحده مسئولية
الفشل، بينما يمنح فريقه مكاسب النجاح»
الدكتور «إيه بى جيه أبدول كلام» فى جلسة خاصة مع
الأطفال الذين تجمعوا فى ٢٩ أغسطس ٢٠٠٢ لتلقى جائزة
الامتياز عن المعرفة المبدئية بالحاسب الآلى .



مقدمة

لماذا تنال بعض الشركات النجاح الواسع بينما لا تنال شركات أخرى النجاح نفسه؟

إن هذا السؤال يكتسب أهمية قصوى هذه الأيام؛ حيث إن العديد من مؤسسات العمل القديمة قد بدأت فى الجمود أو بدأ نجمها يأفل. وعلى صعيد آخر نجد أن العديد من مؤسسات العمل الجديدة مثل «ريلينس» و«إنفوسيس» تقوى العام تلو الآخر. وعلى الرغم من أن كلا من المؤسسات التى يأفل نجمها والتى ييزغ نجمها تعمل فى البيئة الاجتماعية والسياسية نفسها والوسط المؤسسى نفسه، فلماذا يحقق بعضٌ منها درجة من النجاح المؤسسى، بينما تبدى الأخرى فشلاً حقيقياً؟ ولإيجاد الإجابة عن هذا السؤال ناقشنا العديد من الخبراء والباحثين، وتوصلنا إلى أن السبب الحقيقى وراء كلٍّ من النجاح أو الفشل هو القائد والذى يُعرف بالمدير التنفيذى للشركة.

وعندما نتحدث عن المدير التنفيذى، فإننا نعرض للشخصيات الجريئة وللأعمال المهرة على المسرح الدولى، فمن الممكن أن ننظر إلى القامات الشامخة مثل بيل جيتس وهو يبنى مملكة ميكروسوفت،





وآلن جرينسبان وهو يدير الاقتصاد المضطرب، وجاك والشى وهو يضع معايير جديدة للأداء، حتى نصل إلى اسمين هنديين معاصرين نضعهما على هذا المستوى نفسه هما: ديروبهائى أمبانى والذى توفى سنة ٢٠٠٢، وأيضاً العَلم الشهير إن أر نارايانا مورتى .

إن ديروبهائى أمبانى، يمكن أن يُلقب بقائد القرن العشرين . وقد أثبت أن فى الهند من يستطيع أن يصبح قائداً على مستوى العالم حتى مع وجود نظام فاسد متعفن، فقد مضى بخطى صعبة لكى يصبح مديراً لشركة أصبحت ذات شهرة عالمية واسعة فى مجال صناعة البارازيلين ومادة PET (التي تدخل فى صناعة العبوات البلاستيكية للمشروبات الغازية) ولكنه لم يكتف بهذا بل قام بإنشاء أكبر معمل تكرير فى العالم .

ولم يحصل أمبانى على تعليم عالٍ، أو درجات عالية فى علم الإدارة، ولكن كانت لديه رؤية صائبة، وكان متفهماً لعقول الناس، فقد كانت له رؤية مستقبلية عن احتياجات البلد والناس، واتبع إستراتيجية عمل جريئة ولكنها تقليدية . وكان يؤمن بثلاثة أمور:

اتخاذ قرارات منطقية، والاعتماد على المستثمر الصغير، والاعتماد على طاقم من المديرين الموثوق بهم .

ويعتمد نجاح القائد على إمكانية الوصول بإدارته إلى حيز



مقدمة

الاحتراف ، وأيضاً إعداد الصف الثاني من القادة .

ويخفق معظم المديرين التنفيذيين في الهند في تحقيق كلا الأمرين . فهم لا يصلون بأعمالهم إلى حد الاحتراف ولا يدربون خلفاءهم . ومنذ البداية حرص ديروبهاي على انتقاء أكثر الأشخاص موهبة في السوق ، وأعطاهم مطلق الحرية في أن يعملوا ، وقد اعتمد بقوة على مهاراتهم الفنية الخاصة ، وعلى الرغم من أنه لم يدرس مهارات الإدارة ، فقد أرسل ولديه إلى كليات رفيعة في الإدارة ، وأعطاهم تمرينات تامة في إدارة الأعمال .

وفى الواقع إن كل إستراتيجيات العمل وتقنياته كانت تناقش بين الأب وأبنائه على مائدة الإفطار ، وقد تشرب الولدان حكمة الأب فى مجال إدارة العمل . ولا شك أن رحيل القائد لم يؤثر على أعمال ريلينس ، كما يحدث فى معظم مؤسسات العمل الأخرى .

ويعد ناجافارا راماراونارايانا مورتى قائداً آخر يثبت أن بناء المدير التنفيذى هو العامل الأساسى فى نجاح شركة ما ، وبصفته المدير العام ورئيس ومستشار إنفوسيس المحدودة للتكنولوجيا ، فقد كان مورتى هو المسئول الأول عن النجاح العالمى لصناعة البرمجيات فى الهند ، حيث أسس هو وستة آخرون فقط فى ١٩٨١ برأس مال ١٠ آلاف رويية شركة ذاع صيتها خلال بضع سنوات ؛ حيث قدمت برمجيات





عالية الجودة بتكاليف بسيطة. وقد اتبع نارايانا مورتى إستراتيجية نجاح ثلاثية. أولاً حرص على أن تكون علاقته جيدة بالموظفين حيث إنهم يعتبرون الجسر الوحيد بين الشركة وبين العميل، ولكي يحقق أرباحاً على المدى الطويل للشركة فقد شارك الثروة التي تحققت مع موظفيه، فحتى سائقه أصبح مليونيراً.

ثانياً خلق نوعاً من الثقة الحقيقية في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. وكان يقدم أفضل ما لديه للعميل فلا يفكر العميل في تركه والتعامل مع مؤسسة أخرى.

وهذه الفلسفة المؤسسية حققت قاعدة عريضة من العملاء مما أعطى إنفوسيس الثروة الكبيرة التي تمتعت بها.

والقائد الجيد يصنع، ولا يولد هكذا، ويعتبر الراحل موهان سنج أوبيروى مثلاً على ما يستطيع المدير التنفيذي أن يصنعه من كيان مؤسسى بدءاً من لا شيء. ففي بداية عصر استقلال الهند لم تكن فنادق أوبيروى تشكل شيئاً يذكر على الساحة. واليوم فإن سلسلة فنادقه أصبحت ذات مستوى عالمي بل أصبحت من بين أفضل الفنادق في العالم. وقد استطاع أن يصل إلى هذا المستوى عن طريق اهتمامه بتوفير جو من الضيافة وبيئة أنيقة لعملائه ولا يتنازل أبداً عن المستوى اللائق من الجودة. ولهذا فقد أصبح لفنادق أوبيروى زبائن منتظمون.



مقدمة

وفى فترة ما بعد آسياد انخفضت نسبة إشغال الغرف فى العديد من الفنادق ، ولكن نسبة إشغال أوبيروى كانت لا تزال عالية .

بى إل تاندون هو مثال آخر يثبت أن المدير التنفيذى هو من يصنع أو لا يصنع شركة . فقد كان تاندون هو المدير التنفيذى لهندوستان لفر المحدودة (HLL) ، ومؤسسة (STC) التجارية ، وبنك بنجاب الوطنى ، وبسبب النمو المتزايد لهذه المؤسسات فإن تاندون أنشأ أنظمة توزيع وأبحاث قوية ، وعن طريق هذه الأنظمة استطاع تغيير الشركات الثلاث وقادهم إلى اتجاه جديد . وقد اعتقد الجميع فى ذلك الوقت أن مشاريع القطاع العام كانت وراء الإصلاح ، وأنه ليس من الممكن أن تنجز الأعمال إلا مع وجود اتحاد نقابى عمالى . ولكن تاندون كان باستطاعته أن يقود الجميع من القمة إلى القاعدة للعمل من أجل نتائج أفضل . وللأسف فإن مؤسسة (STC) التجارية لم تستطع أن تسيّر على الدرب وارتدت إلى روتين بيروقراطى قاتل .

أما هندوستان لفر المحدودة (HLL) وبنك بنجاب الوطنى فكلاهما استمر على الدرب الجديد من التقدم والنجاح .

والذى يميز القائد الجيد عن القائد السيئ هو الموضوع الذى نريد أن نناقشه فى هذا الكتاب . ولنذهب بعيداً فى الإجابة عن السؤال الآتى .





من هو القائد؟

لم يكن هناك شيء غير طبيعي . مجموعة من الأطفال تلعب ، ولكن كان هناك اختلاف ، كان أحد الأطفال يقوم بدور الملك بينما الأطفال الآخرون يطيعون أوامره ، كان الصبي يمثل كأنه ملكٌ حقيقي عارضاً جميع مقومات القائد القوي . كان أحد الأشخاص على مقربة يراقب المجموعة وهى تلعب ، وكان هذا الشخص يبحث عن قائد يستطيع أن يغير شكل البلاد . وقد اختار هذا الصبي وقام بتدريبه وتعليمه لمدة ثماني سنوات حتى يصبح ملكاً مثاليًا ، والذي عرف بشاندراجوبتا ماوريا .

كان الشخص الذى دربه هو فشنوجوبتا والذي يُعرف أيضًا بشاناكيا أو كاوتيليا .

وشاناكيا لم يدرب شاندراجوبتا فقط على التخلص من حكم ناندامس الجائر والمستبد ولكن أيضًا إخراج اليونانيين خارج البنجاب والسند .

وقد أصبح حاكمًا عظيمًا ، وواحدًا من أنجح الملوك فى التاريخ ، والذي أرسى دعائم وحدة سياسية ونظام إدارى كفاء .



من هو القائد؟

وقد كان شاناكيا هو المسئول الوحيد عن عظمة شاندراجوبتا. ومن الممكن أن نعتبره واحدًا من أعظم القادة في التاريخ البشرى. فلا أحد مثل القادة العظماء أمثال ونستون تشرشل، وجون إف كنيدي، وأدولف هتلر، والمهاتما غاندى، وجواهر لال نهرو، وإنديرا غاندى، وشارل دى جول، وأبراهام لنكولن، كل هؤلاء لم يستطيعوا أن يصلوا إلى مثل هذه الدرجة الفذة في القيادة مثلما وصل لها هو.

وقد كان شاناكيا ناجحًا بدون مراجع، فقد نشأ من الرماد وطور مراجعه الخاصة لكي يحقق هدفه، فقد أتى من حيز النسيان دون مساعدة، فقد ولد وليست في فمه ملعقة من ذهب وهو أيضًا لم ينتم إلى عائلة ملكية، وقد حول الهزيمة إلى نصر، ولم تكن لديه القوى البشرية ولا المال. ولكنه دفع الناس وحركهم لكي يكونوا جيشًا لهزيمة ناندامس واليونانيين. فقد وحد البلاد والمجتمع بعد أن كانوا منقسمين وممزقين، وطور أيضًا النظام السياسى بحيث ظلت الإمبراطورية لوقتٍ طويل حتى بعد مماته. فلم يكن غازيًا مثل هتلر أو نابليون. ولكنه فى الحقيقة حارب بنجاح العدوان والاستغلال وقوى الفساد. ومن الممكن القول بأنه شخصية قوية ومحفزة، غير المجتمع من مجتمع ضعيف إلى قوة كبيرة. ولم يستطع أحد من القادة الذين ذكرناهم من قبل أن يفعلوا ما فعله شاناكيا.



يظهر القادة فى فترات زيادة الاضطراب ليصبحوا كالمحفزين على التغيير ويصبحوا عاملاً من عوامل التغيير. لكي يعيدوا النظام ويخرجوه من الاضطراب، فقد تسبب ونستون تشرشل فى انتصار الحلفاء وكسبهم للحرب العالمية الثانية؛ وأخرج فرانكلين دى روزفلت الولايات المتحدة الأمريكية من فترة الكساد الكبير، وأخرج المهاتما غاندى البريطانيين من الهند.

من هو القائد :

من الصعب تعريف القائد كما هو من الصعب تعريف النار، وقد نشر فى مجلة *TIME* فى الفترة من سنة ١٩٩٤ - ١٩٩٩ حوالى ١١٨٤ مقالاً عن القيادة. ويوجد عدد كبير من أرفف المكتبات ملئ بالسير الذاتية لقادة وبدراسات تجريبية عن القيادة. وليس من المفيد الدخول فى جدل حول معانى القيادة، لذا فإننا بكلمات بسيطة نقول إن القائد هو الشخص الذى يقود الفريق لإنجاز الأهداف المرجوة.

وتتضمن أربعة أمور:

- قائد الفريق، ومن ضمن أدواره أنه يشجع باستمرار أعضاء فريقه على التفكير المستقل. وعليهم أن يقدموا إليه بارتياح جميع المشاكل لحلها.



من هو القائد؟

● الفريق الذى يتشكل من أعضاء لهم مهارات وشخصيات مختلفة .

● هدفًا محددًا . فالفريق وقائده عليهم أن يعرفوا الهدف الذى يريدون أن ينجزوه . فعليهم أن يعرفوا إلى أين يجب أن يذهبوا . ويجب أن يضعوا الأهداف التى يريدون أن يصلوا إليها . وإذا لم يفعلوا ذلك فإنهم يصبحون كمن يطارد الإوز فى الغابة .

● خطة إستراتيجية توضح كيفية استخدام الموارد التى تحت تصرف الفريق بالطريقة المثلى للوصول إلى الأهداف المرجوة فى أقل وقت ممكن . وهذه الخطة من شأنها أن تقود القرارات التى يتخذها الفريق ، ومن شأنها أن تنسق مع قيم وأهداف ورؤية القائد ، وتعمل كخارطة الطريق للبرامج التى سوف تُتخذ . ومن شأنها أيضًا أن تكون مؤشرًا حاسمًا على كيفية إنجاز الأهداف . ومن مهام الخطة الجيدة أنها تتنبأ بالعوائق التى قد تعيق تحقيق نجاح الخطة وتهتم بإزالة هذه العوائق قبل تفاقم المشكلة .

وما لاشك فيه أن القائد الناجح يجب عليه أن تكون له السيطرة الكاملة على أعضاء فريقه وعلى المواقف التى يجب عليه أن يتعامل معها .



ويجب على فريقه أن يقبل جميع أوامره وأن يعمل تحت توجيهاته .
عندها فقط يمكنه أن يقود فريقه إلى النجاح .

هل تصلح لأن تكون قائداً ؟

إن القيادة تؤثر علينا جميعاً، إذا كنا نعمل في مستشفى، أو هيئة حكومية، أو جامعة فنحن بطريقة أو بأخرى نشرف على غيرنا، وسواء كنا في مكان قيادة حكومي، أو أى عمل معين، كإرشاد أطفال لأطفال، أو قيادة أسرة، أو إشراف على شىء ما، أو تنظيم لحفل، أو حتى غسيل سيارة أو نقوم بالأمر المنزلية العادية، فكلُّ منا لديه دور قيادى يقوم به . وكل منا مؤتمن فى أدوار قيادية مختلفة وهذا يحدث كثيراً من خلال حياتنا . وسلوكنا كقادة يؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء والإنتاجية والتغيير، والكل لا يتأثر فقط بموقفنا القيادى بل نحن جميعاً مدعوون لأن نتدرب عليه .

وإذا كانت القيادة بهذه الأهمية وكلنا مطالبون بأن نلعب أدوار القادة فى مراحل متعددة فى حياتنا - فى المنزل، وفى المكتب، وفى الملعب وفى السوق - فهل على كل منا أن يمتلك قدرة وأهلية القيادة؟ الإجابة هى بالطبع نعم .

فالشعور بأن القيادة موهبة هو شعور قد عفى عليه الزمن . فقد أثبتت الأبحاث عن أدوار وأساليب القيادة بأن القادة لا يولدون



من هو القائد؟

هكذا، حيث إن القيادة لا تعتمد على الحظ، فالقيادة في الواقع يمكن اكتسابها، حيث إنها تحتاج إلى كفاءات معينة ومهارات من الممكن تطويرها في الفرد. وقد وجد مجموعة من الباحثين الأمريكيين في وايت ستاج - وهو معهد لتدريب القادة - وجدوا بعد أبحاث مطولة أن القادة يشتركون في مجموعة من المهارات والكفاءات مثل المعرفة، والفهم، وطريقة التفكير، والمهارات والتنظيم، وإذا استطاع أحد الأشخاص أن يكتسب هذه المهارات فإن بإمكانه أن يصبح قائداً مؤثراً وناجحاً.

هل القادة هم المدبرون؟

«هل القائد يختلف عن المدير؟» هذا سؤال مثير للجدل وتعد الإجابة عنه أمراً صعباً.

وعلى نطاق واسع، فإن للقائد دوراً مهماً يلعبه في المؤسسات وهذا الدور أكثر أهمية من الدور الذي يلعبه المدير.

فعلى القائد أن يضمن لمؤسسته التطور ويحتفظ لها بصلاحياتها من خلال عملية مستمرة من التجدد الذاتي، ولذلك فعليه أن يضع هدفاً محدداً ويصمم إستراتيجية لتحقيق هذا الهدف. أما المدير فإن عليه أن ينجز الهدف باتباع هذه الإستراتيجية؛ لذا فإن نطاق تركيز الاثنين



مختلف. فمسئولية القائد تنصبُّ على وضع النظام الذى يضمن للمؤسسة تحقيق الهدف المخطط له.

أما المدير فمسئوليته هى إنجاز الهدف عن طريق تطبيق البرامج التى صممها القائد. فدور القائد هو دور موح وملهم، أما المدير فهو الذى عليه أن يسيطر على حيز الفعل. ونطاقَ نظر القائد هو المستقبل، أما المدير فينصبُّ اهتمامه على الحاضر أو على الغد بأحسن تقدير. ويشجع القائد الابتكار، بينما يولى المدير اهتمامه الأكبر إلى دعم الاستقرار. ويحقق القائد الهدف من خلال التأثير، بينما يعتمد المدير على السلطة الرسمية.

فلا شك إذن أن دور ونطاق تركيز القائد والمدير مختلفان، تجنّب أى مؤسسة مكاسب كبيرة وهائلة إذا كان القائد يدير أيضاً بكفاءة عن طريق منهجى خلاق ومتكامل. ويمكن الوصول إلى توازن بين القيادة والإدارة عن طريق فعل الأمور الصحيحة، وفعل الأمور بالطريقة الصحيحة بأن يكون لنا هدف واضح وأن نصل إليه بطرق محددة جيداً. فالهدف بدون خطوات عملية يؤدى إلى الوصول إلى حالة من الإحباط، كذلك الخطوات الفعالة بدون هدف تؤدى إلى نموّ شائه.

وتحتاج المؤسسة ذات الأداء العالى - على قمتها - إلى شخص يوصف بأنه قائد جيد وكذلك مدير كفاء.



من هو القائد؟

لذلك فإن المديرين الناجحين يهتمون باكتساب مؤهلات وصفات القائد الفعال. حيث يحققون التوازن بين المهبة الرئيسية للقائد والعقلانية التكميلية للعقلية الإدارية. ومثل هؤلاء الأشخاص يسرون في الممر السريع للوصول إلى مستوى منصب المدير التنفيذي في سن صغيرة للغاية.

ولهذا السبب فإن كليات إدارة الأعمال رفيعة المستوى تُدرس لطلابها مهارات القيادة بالتوازي مع مهارات الإدارة.



نظريات القيادة

أجرى خبراء الإدارة دراسات وأبحاث على المائة سنة الماضية لمعرفة ما الذى يصنع القائد الجيد. وقد ربطت النظريات الأولى بين القيادة وصفات القائد. ومؤخرًا فى خمسينيات القرن الماضى نسبت فاعلية القيادة إلى سلوك القائد. وحديثاً ساد الشعور بأن القيادة الناجحة تعتمد على كيفية مواجهة القائد للتحديات؛ لذا فإننا هنا بصدد أن نبحث فى بعض نظريات القيادة.

نظرية السمات :

هى واحدة من أولى النظريات التى تحدد الصفات التى تميز القادة عن غير القادة، وهى تركز على ماهية القائد الفعال. وتفترض النظرية أن القائد يجب أن يمتلك صفات جسمانية واجتماعية وشخصية معينة. وتشمل السمات الجسمانية أن يكون القائد شابًا إلى منتصف العمر، ونشطًا، وطويل القامة ووسيمًا. وتعنى سمات الخلفية الاجتماعية التعليم فى مدارس الصفوة وأن يكون بارزًا اجتماعيًا، أو له القدرة على التطور اجتماعيًا. وتتطلب الخصائص الاجتماعية من القائد أن يكون ذا شخصية مؤثرة، وجذابًا، ولبقًا، وذا شعبية،



نظريات القيادة

ومتعاوناً، ودبلوماسياً. وتشمل السمات الشخصية أن تكون لديه ثقة بنفسه ومتكيفاً مع البيئة وحازماً، ومتزناً عاطفياً. والصفات التي تتعلق بالهدف تتضمن أن يكون لديه الدافعية نحو التفوق، وقبول المسؤولية، وحس المبادرة، ولديه توجه نحو تحقيق النتائج.

وليست لهذه النظرية أهمية كبيرة، حيث إنها لم تخبر كيف تقود بفاعلية، وأيضاً دراسة القادة حول العالم لم تثبت وجود علاقة متبادلة بين فاعلية القائد وتأثيره وبين صفاته الشخصية. فالبابا جون الثالث والعشرون كان قصيراً، وأصلع، وسميناً وكبيراً في السن حيث اختير لكرسى البابوية وهو في سن ٧٦. وخلال خمس سنوات استطاع أن يعمل على إعادة هيكلة جذرية وتجديد للكنيسة الكاثوليكية، والتي كانت قد قاومت بشدة أى تعديل في العقيدة وفي طقوس الكنيسة لقرون.

ولم تتمكن أيضاً نظرية السمات من تحديد الصفات التي تفرق بين القادة والأتباع. فقد حددت السمات الرئيسية للقيادة الناجحة (القيادة، والرغبة في القيادة، والأمانة، والثقة بالنفس، والذكاء، والمعرفة الخاصة بالعمل) ولكنها فشلت في الإخبار عن طبيعة هذه السمات وهل هي متأصلة في الأفراد أم هي قابلة للتطور بالتدريب والتعليم.



ولا يوجد قائدان متماثلان . بالإضافة إلى عدم امتلاك قائد واحد لكل السمات . وبمقارنة القادة فى مواقف مختلفة نجد أن سمات القائد تتغير حسب كل موقف . لذا فإن هذه النظرية لا تلقى قبولا هذه الأيام .

النظرية السلوكية :

تفترض هذه النظرية أن المحدد الأساسى فى القيادة هو كيفية تفاعل القائد مع أتباعه . وقد أعطى خبراء الإدارة أساليب القيادة نطاقاً واسعاً . فالبعض وجد أن القيادة إما أن تكون سياسية أو أنها خاضعة للقيم الرفيعة . وآخرون يشعرون أن أساليب مثل : أسلوب الأمر ، والإدارة بالدهاء ، والتعالى فى المعاملة كلها غير مرغوب فيها إذا ما قورنت بأسلوب القيادة الذى يبنى على القيم .

ووجد مجموعة من الكتاب المختلفين أن لكل قائد طريقة مختلفة للقيادة : من هذه الطرق التركيز على المستقبل وإدارة كل شخص بطريقة مختلفة عن غيره ، ومناصرة المعرفة ، والاستمرارية على المحافظة على القديم ، والمداومة على تجربة طرق وتقنيات جديدة .

لقد حدد أصحاب النظريات السلوكية محددات معينة للقيادة مما مكن الناس من التدريب لكى يصبحوا قادة . لقد طوروا برامج



نظريات القيادة

تدريبية لكي يغيروا الشكل النمطي لسلوك القائد، وآمنوا بأن أفضل أساليب القيادة من الممكن تعلمه .

النظرية (س) والنظرية (ص) :

لقد وصف دو جلاس ماكجربجور النظرية (س) والنظرية (ص) في كتابه «الجانب الإنساني من المشروع». والنظريتان تقدمان طرقاً مختلفة يرى بها القادة الموظفين؛ فترى النظرية (س) أن الموظفين كسالى، وغير متعاونين، ويفتقرون إلى عادات العمل الإيجابية؛ لذا تحفيزهم يكون عن طريق المال، بينما النظرية (ص) على العكس فإنها ترى أن المرءوسين يعملون بجد، وأنهم متعاونون، ولديهم توجهات إيجابية فيما يخص العمل .

وتتبنى النظرية (س) الرؤية المحافظة وهي أن القائد عليه أن يستخدم سلطاته لكي يوجه ويقود . وتفرض أن الشخص العادي لا يحب أن يعمل، ويتجنب العمل كلما أمكنه ذلك . فالعامل يحب أن يُوجَّه، ويتمنى أن يتجنب المسؤولية، ولديه طموح قليل نسبياً، ويريد السلامة فوق كل شيء . لذا فعلى القائد أن يتولى السيطرة والتوجيه، وعليه أن يهدد بالعقاب لكي يجعل العمال يحققون أهداف المؤسسة .

من المحتمل أن تكون هذه النظرية صائبة في الأيام الأولى للثورة الصناعية، ولكن في المجتمع المعاصر فإنها تعد غير واقعية حيث إنها



تمتع المديرين من رؤية الاحتمالات المختلفة فى إستراتيجيات الإدارة الأخرى . وفى عالم اليوم إذا وضعت افتراضات النظرية (س) فى حيز الممارسة فإن المؤسسات سوف تفشل فى اكتشاف المواهب والاستفادة من القدرات الكامنة داخل الإنسان العادى .

إن النظرية (ص) هى المضادة لموضوع النظرية (س) ، فلديها إيمان بكفاءة الشخص العادى ، ولذا ترى أن أهداف الفرد وأهداف المؤسسة من الممكن أن يتكاملا . حيث إنها تؤمن أن الشخص العادى يريد أن يعمل لمصلحة المؤسسة ، لذا فهو يتعلم تحت ضغط الظروف المناسبة ليس فقط أن يتقبل المسئولية بل أيضاً أن يبحث عنها . وتمتلك الغالبية العظمى من العمال فى شركة ما القدرة على تدريب درجة عالية نسبياً من الخيال ، والبراعة ، والإبداع فى حل المشكلات التى تعترض المؤسسة . ويعد فشلاً للقيادة إذا لم تتم الاستفادة من جميع الملكات الذهنية الكامنة فى العامل العادى . ولذا فلا تعد السيطرة والتهديدات بالعقاب هى الطريقة الوحيدة لدفع العمال تجاه الفعالية والإنتاجية الأفضل . وفى الواقع فإن الالتزام تجاه الأهداف يحتاج البدء بسياسة المكافآت المقترن بإنجازات العمال .

وتهدف النظرية (ص) إلى تشجيع التكامل وخلق توجه يستطيع من خلاله الموظف أن يحقق أهدافه الخاصة بصورة أفضل من خلال



نظريات القيادة

توجيه مجهوداته تجاه أهداف المؤسسة . إنها محاولة متعمدة تهدف إلى ربط التحسن فى الكفاءة الإدارية بالإشباع على مستوى الذات والتحقق الذاتى من خلال العمل . وتقود النظرية (ص) إلى التفانى فى العلاقات الإنسانية فى محيط العمل وخلق بيئة تشجع على الالتزام بأهداف المؤسسة .

وتقدم أيضًا هذه النظرية فرصًا لزيادة التدريب على روح المبادرة والإبداع ، والتوجيه الذاتى للوصول إليهما .

الرسم البيانى الإدارى :

نشر كل من روبرت بليك وچين موتون نموذجًا لرسم بيانى إدارى بمساعدة أبعاد ومقاييس القيادة التى حددتها جامعة ميتشجن . لقد حددت خمسة أساليب مختلفة للقيادة التى تقدم تراكيب تربط بين الاهتمام بالعنصر البشرى وعنصر الإنتاج . فالمديرون الذين يحرزون نتائج عالية فى كلا البعدين معًا يصبحون الأفضل فى الأداء ويعتبرون فريقًا مميزًا .

والأساليب الخمسة للقيادة فى الرسم البيانى الإدارى هى :

الإضعاف ، والنادى الريفى ، والإنتاج أو الهلاك ، ومنتصف الطريق ، والفريق .



٩									
٨									
٧									
٦									
٥									
٤									
٣									
٢									
١									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

يقع أسلوب الإضعاف فى الركن السفلى فى اليسار من الرسم البيانى ، النقطة (١ ، ١) وفيها اهتمام قليل بكلا العنصرين البشرى والإنتاجى . والهدف الأساسى للمديرين فيها هو تجنب الأخطاء .

ويقع أسلوب النادى الريفى فى الركن العلوى فى اليسار من الرسم البيانى ، النقطة (١ ، ٩) ، وتشير إلى اهتمام كبير بالبشر واهتمام قليل بالإنتاج . والهدف الأساسى لأسلوب النادى الريفى هو خلق جو آمن ومريح ، والثقة فى أن المرءوسين سوف يصبحون أكثر إيجابية .

ويقع أسلوب «الإنتاج أو الهلاك» فى الركن السفلى إلى اليمين من الرسم البيانى ، النقطة (١ ، ٩) ، وفيه اهتمام كبير بعنصر الإنتاج ، واهتمام قليل بالعنصر البشرى . والهدف الأساسى لهذا الأسلوب



نظريات القيادة

هو إنجاز أهداف المؤسسة ، ولا يأخذ هذا الأسلوب فى الاعتبار احتياجات الموظفين .

ويقع أسلوب منتصف الطريق فى منتصف الرسم البيانى ، النقطة (٥ ، ٥) وهو أسلوب يوازن بين احتياجات العمال والأهداف الإنتاجية للمؤسسة ، والهدف الأساسى لأسلوب منتصف الطريق هو المحافظة على مستوى كافٍ من الروح المعنوية العالية للموظفين ، ومن هنا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة .

ويقع أسلوب الفريق فى أعلى يمين الرسم البيانى ، النقطة (٩ ، ٩) ، ويولى اهتماماً كبيراً بالعنصر البشرى وعنصر الإنتاج ، ويهدف هذا الأسلوب إلى إقامة علاقات متناغمة ويشجع شعور الالتزام لدى العاملين .

نظرية نموذج الاحتمال :

لفريد إي فدلر الذى كان رائداً فى عمله لمدة ٤٠ سنة لدراسة القيادة والفعالية المؤسسية .

وتفترض نظرية «نموذج الاحتمال» أنه توجد عدة طرق مثلى للقيادة ؛ حيث تتطلب المواقف المختلفة أساليب مختلفة للقيادة ، فعلى سبيل المثال فى بيئة العمل ذات الطبيعة الروتينية (مثل مصنع السيارات) ، حيث إن المهمات المتكررة هى الأساس ، فإن هذا الموقف



يتطلب أسلوبًا معينًا فى القيادة مما يؤدى إلى الأداء الأمثل . ونفس هذا الأسلوب من الممكن ألا يفيد فى حالة بيئة العمل الديناميكية مثلما يوجد فى شركة لتكنولوجيا المعلومات .

وقد حدد فدلر ثلاثة مواقف يعرف بها نوع المهمة الإدارية :

١- **علاقات القائد مع العامل** : فهى التى تحدد درجة التواصل بين المدير والموظفين .

٢- **إحكام المهمة** : وهى التى يُعرف بها هل المهمة منظمة بإحكام ، أم أنها غير منظمة جيدًا أم أنها متوسطة .

٣- **سلطة الوظيفة** : وهى التى يُعرف بها مقدار السلطة التى يرى المدير أن المؤسسة تمنحه إياها بهدف توجيهه أو مكافأة عقاب مرءوسيه .

وكما يُقسم فدلر المديرين من حيث التوجيه إلى توجيهه عن طريق العلاقة أو توجيهه عن طريق المهمة .

فالمديرون الموجهون بالمهمة ينجحون أكثر فى المواقف التى بها علاقات جيدة بين القائد وأعضاء المؤسسة ، والتى بها مهام محكمة التنظيم ، وسلطة قوية ، والأداء يكون أفضل إذا كانت للمدير صلاحيات وسلطة قوية . ومن الممكن لهذا النوع من المديرين أن



نظريات القيادة

يؤدي جيداً على الطرف الآخر من الطيف حيث تكون العلاقة بين القائد والعامل متوسطة إلى سيئة ، والمهمة غير منظمة بإحكام .

والمديرون الموجهون بالعلاقة يجيدون الأداء في جميع المواقف الأخرى ؛ لذا فالموقف الواحد قد يتطلب مديراً بأسلوب مختلف ، أو مديراً يستطيع أن ينتهج أسلوباً مختلفاً لموقف مختلف .

وهذه التقلبات في بيئة العمل ترتبط وتمتزج في مجموعات يصطلح على أنها إما مواتية أو على النقيض غير مواتية . وأسلوب الإدارة ذو التوجيه بالمهمة يعد الأفضل بالنسبة إلى كلا المصطلحين وكل البيئات المواتية وغير المواتية .

ولكن تتفوق الإدارة ذات التوجيه بالعلاقة في المناخ الوسط ، ومن الممكن للمديرين أن يحاولوا إعادة تشكيل التقلبات في بيئة العمل لكي تلائم أساليبهم في الإدارة .

وجه آخر من أوجه نظرية نموذج الاحتمال هو علاقة القائد بالعامل ، وإحكام تنظيم المهمة ، وسلطة الوظيفة ، كلها تملى سيطرة على موقف القائد . وعلاقة القائد بعضو العمل هي مقدار الإخلاص ، والتابعة ، والمساندة التي يتلقاها القائد من الموظفين ، وهي مقياس لكيفية رؤية المدير لهم . كما أن هذه العلاقة تعتمد على كيفية تواصل الموظفين فيما بينهم . وفي حالة العلاقة المواتية فإن للمدير مهمة محكمة



التنظيم وباستطاعته أن يكافئ أو يعاقب الموظفين بدون أى عائق . أما فى حالة العلاقة غير الموازية فإن المهمة عادةً ما تكون غير منظمة ، كما أن القائد يمتلك سلطات محدودة .

فى أسلوب الدفع عن طريق المهمة يفتخر القائد ويحصل على تحقيق الذات من خلال إنجاز المهمة للمؤسسة . أما أسلوب الدفع عن طريق العلاقات فإنه يبحث عن بناء علاقات شخصية ويساعد بصورة متزايدة فى تطوير الفريق فى المؤسسة . ولا يوجد أسلوب للقيادة جيد وآخر سيئ . فكل شخص لديه مفاضلاته الخاصة فى القيادة . فالقادة المدفوعون بالمهمة يكونون فى أفضل حالاتهم عندما يؤدى الفريق مهمته بنجاح ، أو يحققون رقم مبيعاتاً جديداً أو عندما يتفوقون على منافس كبير . والقادة الموجهون بالعلاقة يكونون فى أحسن حالاتهم عندما يتوصلون إلى خدمة العميل بصورة كاملة ويرسلون دعائم صورة إيجابية للشركة .

هيرسى - بلانشارد وقيادة الموقف :

تعتمد هذه النظرية على مقدار التوجيه (السلوك الخاص بالمهمة) والدعم العاطفى الاجتماعى (السلوك الخاص بالعلاقة) الذى يجب أن يبديه القائد فى موقف معين ومستوى نضج الأتباع . فالسلوك الخاص بالمهمة هو الأسلوب الذى يشرك فيه القائد الفرد أو المجموعة





نظريات القيادة

حيث يوضح لهم الواجبات والمسئوليات ، ويشمل هذا السلوك إخبار الموظفين بالذى عليهم أن يفعلوه ؛ وكيف يفعلونه ؛ ومتى يفعلونه ، وأين يفعلونه ، ومن يفعله ، وفى السلوك الخاص بالمهمة يكون الاتصال فى اتجاه واحد .

والسلوك المعتمد على العلاقة هو السلوك الذى يشارك فيه القائد فى اتصالات ذات اتجاهين أو متعددة الاتجاهات ، ويشمل هذا سلوكيات الاستماع والتيسير والدعم . ومن الممكن تفعيل الاتصال ثنائى الاتجاه عن طريق تقديم الدعم الاجتماعى والعاطفى . والنضج هو استعداد وقدرة الشخص على تحمل مسئولية توجيه سلوكه الشخصى . وللعاملين درجات متفاوتة من النضج وهذا يتوقف على المهمة المحددة ، والوظيفة أو الهدف الذى يحاول القائد أن ينجزه من خلال الجهود التى يبذلها العاملون .

ولتحديد أسلوب القيادة المناسب للتطبيق فى موقف معين ، يجب على القائد أن يحدد أولاً مستوى نضج العاملين بالنسبة إلى المهمة المعينة التى يحاول إنجازها من خلال جهودهم . وكلما زاد نضج العاملين كلما كان على القائد أن يبدأ فى أن يخفض سلوكه القائم على المهمة ويزيد من السلوك القائم على العلاقة ، حتى يصل العاملون إلى مستوى متوسط من النضج . وعندما يبدأ العاملون فى



التحرك إلى مستوى أعلى من العادى فى النضج، فإن على القائد أن يخفض كلاً من السلوك القائم على المهمة والسلوك القائم على العلاقة .

وبمجرد أن يتم تحديد مستوى النضج فسيتم تحديد أسلوب القيادة المناسب، وتوجد أربعة أساليب من القيادة هى: الإخبار، والبيع، والمشاركة، والتفويض .

أما أسلوب الإخبار فهو سلوك قائم على المهمة مرتفع، وسلوك قائم على العلاقة منخفض (S1). وفى هذا الأسلوب يصدر القائد تعليمات واضحة وتوجيهات محددة إلى العاملين . وهذا الأسلوب هو الأفضل عند تدنى مستوى استعداد العاملين .

وأسلوب البيع هو سلوك قائم على المهمة مرتفع، وسلوك قائم على العلاقة مرتفع أيضاً (S2) . وفيه يشجع القائد الاتصالات ثنائية الاتجاهات، ويساعد فى بناء الثقة والدافعية بين الموظفين . ولكن يظل لدى القائد المسئولية والسيطرة على صنع القرار . وأسلوب البيع هو الأفضل فى حالة مستوى الاستعداد المتوسط للعاملين .

أسلوب المشاركة هو سلوك قائم على العلاقة مرتفع، وسلوك قائم على المهمة منخفض (S3) . وفى حالة هذا الأسلوب يتشارك القائد والعاملون فى صنع القرار . ولا يحتاجون أو يتوقعون أن تكون



نظريات القيادة

العلاقة مَوْجَّهة، وأسلوب المشاركة هو الأفضل في حالة الاستعداد المتوسط للعاملين .

أما في حالة انخفاض السلوك القائم على العلاقة، وانخفاض السلوك القائم على المهمة (S٤) والذي يوصف «بالتفويضي» . فإن هذا الأسلوب يناسب القادة مع العاملين المستعدين لإنجاز مهمة محددة، وكلُّ منهم أكفاء ومتحمسون لتحمل المسؤولية كاملة، وأسلوب «التفويض» هو الأفضل في حالة مستوى الاستعداد المرتفع بين العاملين .

نموذج الطريق إلى الهدف :

طور روبرت هاوس نظرية الطريق إلى الهدف التي تُبنى على نظرية توقع الدافع . والقيادة من منظور نظرية وضع الهدف تقرر أنه يتعين على القادة تطبيق أنواع مختلفة من سلوكيات القيادة والتي تعتمد على الطبيعة والمتطلبات لكل موقف . وطبقاً لهذه النظرية فإن وظيفة القائد هي مساعدة العاملين في تحقيق الأهداف . ويتعين تقديم ما يلزم من الدعم والتوجيه لضمان أن تتوافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة .

ويتقبل العاملون سلوك القائد عندما يرون أنه مصدر إشباع ودافعية، وأن القائد ييسر ويدرب ويكافئ الأداء الفعال . وتُحدّد



نظرية الطريق إلى الهدف أساليب القيادة المختلفة من قيادة موجهة بالإنجاز، وقيادة موجّهة، وقيادة مُشارِكة، وقيادة دَاعِمة. ففي حالة القيادة الموجّهة بالإنجاز، يحدد القائد للعاملين الأهداف الصعبة، ويتوقع منهم أن يقوموا بعملهم بأعلى مستوى من الأداء، ويبدى ثقته بقدرتهم على تلبية توقعاته. وهذا الأسلوب مناسب عندما يفتقر العامل إلى نقص التحديات في العمل.

في حالة القيادة الموجّهة، يُعرّف القائد العاملين بما هو متوقع منهم. ويخبرهم بكيفية أداء مهامهم. وهذا الأسلوب مناسب عندما يكون للعامل وظيفة بها غموض أو التباس.

وتشمل القيادة المشاركة تشاور القائد مع العاملين، وسؤالهم عن اقتراحاتهم قبل اتخاذ القرار. وهذا الأسلوب من القيادة مناسب عندما يتخذ العامل إجراءات غير سليمة أو يتخذ قرارات سيئة.

وفي القيادة الداعمة يكون القائد صديقاً ودوداً، ويبدى اهتماماً بالنواحي النفسية للعاملين، وهذا الأسلوب في القيادة مناسب عندما يفتقر العاملون إلى الثقة.

وتفترض نظرية الطريق إلى الهدف أن القادة يتمتعون بالمرونة الكافية التي تمكنهم من تغيير أساليبهم في القيادة تبعاً لمتطلبات الموقف.





نظرية القيادة التحويلية :

وفيها مزج بين النظرية السلوكية مع القليل من نظرية السمات .
فقادة الإجراءات ، مثل هؤلاء الذين حددتهم نظرية الاحتمال ،
يقودون العاملين لإنجاز الأهداف الموضوعة عن طريق توضيح
متطلبات المهمة أو الوظيفة . ولكن يستطيع القادة التحويليون والذين
يتملكون السمات القيادية المؤثرة ويمتلكون أيضاً البصيرة يستطيعون
أن يلهموا العاملين فى التجاوز عن مصالحهم الشخصية إلى الاهتمام
بالمصالح الكبرى للمؤسسة . ويشجع القادة التحويليون العاملين
على التمسك بالمثل والقيم الأخلاقية . ويلهمونهم التفكير فى حل
المشكلات المختلفة بطرق جديدة ، ويستطيع القادة التأثير فى العاملين
من خلال الإدارة المستبصرة والمنظمة والمؤثرة .

إن الرؤية هى قدرة القائد على تجميع الناس معاً حول فكرة أو
مشروع . والتنظيم هو العملية التى يحدد فيها القادة الهدف من
حركتهم على مدار فترات محددة . أما الإدارة المؤثرة فهى الطريقة
التي يسيطر بها القائد على انطباعات العاملين التي يكونونها عنه عن
طريق ممارسته للسلوكيات التي تجعله أكثر جاذبية وتأثيراً فيهم . وقد
أثبت البحث أن القيادة التحويلية مقارنةً بالقيادة الإجرائية أكثر ارتباطاً
مع انخفاض معدلات إعادة تنظيم العاملين ، والإنتاجية المرتفعة ،
وارتفاع مستوى إشباع احتياجات العاملين .



ويعمل القائد التحويلي على غرس الشعور بالثقة والتقدير والالتزام لدى العاملين. ويصيغ القائد التحويلي رؤية يحدد من خلالها العمل للعاملين وتحثهم على الاستعداد للعمل. ويُدرَّب كل عامل ويوجه، وتفوض إليه بعض السلطات، ويحفز القائد التحويلي العاملين فكرياً ويحثهم على تطوير طرق جديدة للتفكير في مشكلات العمل المختلفة. ويستخدم القائد المكافآت غير المتوقعة لتعزيز الأداء إيجابياً والذي يوافق ما يصبو إليه القائد. والإدارة هي الاستثناء، حيث يتدخل القائد فقط عندما توجد مشكلات. ولا يتدخل بقوة عندما تسير الأمور على ما يرام. ويدفع القائد التحويلي العاملين إلى العمل ويحول العاملين إلى قادة.

ويعتبر القادة التحويليون مناسبين للأعمال في وقتنا الراهن حيث يتمتعون بالمرونة والابتكار. وإذا كان من المهم أن يكون لدينا قادة مناسبون للمهام والعلاقات الإدارية، فإن الأهم أن يكون لدينا القادة الذين يطورون المؤسسات للمستقبل الذي يصعب تخيله. والقيادة التحويلية) هي جوهر الإبداع والحفاظ على المسيرة التنافسية.



أساليب القيادة

إذا كانت القيادة تأخذ الفريق إلى الهدف المراد، فذلك يتطلب وجود علاقة تكافلية مع أعضاء الفريق. فالعاملون يتوقعون قيادة توجيهية من القائد، ويتوقع القائد بدوره نتائج من العاملين، وبناءً على هذه العلاقة فإن أسلوب القيادة من الممكن أن يكون أحد الأنواع الآتية :

الأسلوب الاستبدادي :

هذا هو النمط الإمبراطوري في قيادة الفريق، وكانت القوى الاستعمارية تنتهج هذا الأسلوب على نحوٍ كبير.

ولا يشرك القائد - الذى ينتهج هذا الأسلوب- أعضاء الفريق فى صنع القرار أو فى إدارة الشركة. وتكون الأوامر مركزية وتسرى من القمة إلى أسفل، ويعد أدولف هتلر فى الماضى وصدام حسين فى الحاضر نماذج نمطية لهذا الأسلوب من القيادة. وهناك شركات فى الماضى كانت تتبع هذا النمط وخاصة فى قطاع المزارع. وفى كتابه «الأمير» دعا نيكولا ميكافيللى إلى هذا النموذج من القيادة عندما عد القوة كوسيلة، واعتبر غرس الخوف أهم من الحب. وفى هذا



الأسلوب عادة ما تكون تقنية الإدارة بسيطة . فيخبر الرئيس الموظفين ما الذى سيفعلونه وهم يطيعون . ولا أحد يشعر بإحساس إئى من الموظفين عندما يتألم . وإذا أخفق أحد الموظفين فى طاعة الأوامر فإنه يُدفع بالقوة إلى تنفيذها أو يفصل من العمل . ويؤمن هؤلاء القادة ذوو السلطة أن سلطاتهم (بالمعنى المعنوى) يجب أن تُطاع ، لذلك فهم يتوقعون الطاعة العمياء من مرءوسيهم ، وهم بدورهم يطيعون رؤساءهم .

ولكن ما هو الأبط؟ أن يحرك الخوف نظام العمل ، أم يكون نظام العمل فعالاً؟

من المحتمل أن يكون هذا النموذج فعالاً فى الماضى ، أما فى الوقت الراهن فإن هذا النموذج غير مقبول؛ لأن القائد الحقيقى لا بد أن يشارك الأتباع فى طموحاتهم الجمعية .

أسلوب الدمية :

أسلوب الدمية هو نقيض الأسلوب الاستبدادى ، وفيه لا تبادر القيادة بالفعل بل تقتصر على ردود الفعل .

وفيه يأتمر القادة بأمر عامليهم وموظفيهم ولا يكون لديه رؤية أو هدف خاص بهم . وتسرى الأوامر من مستوى العامل إلى أعلى .



أساليب القيادة

وعادةً ما يتولى القادة من هذا النوع مناصبهم بالصدفة أو بسبب أن القائد الأعلى يريد أن يعين أعوانه في المناصب المختلفة. وقد كان أدولف هتلر إلى حد كبير قائداً مستبدًا وكان يعين قادة كالدمى في المناصب المختلفة.

أسلوب المحفز :

أسلوب القيادة التحفيزي لا يكون القائد فيه مستبدًا وليس أيضًا بالدمية. بل يُكوّن القائد والعاملون فريقًا متماسكًا وينشئوا نظامًا من الاعتماد المتبادل.

وتكون السلطة لا مركزية وتتوزع على كل أعضاء الفريق. وتُعطى الأوامر بعد مناقشة مستفيضة مع أعضاء من الفريق. وفيه يخول الأتباع لاتخاذ القرارات ويعملون بطرق لا تتصادم مع نظام الأهداف والقيم السارى في المؤسسة. وتسرى السلطة من أعلى إلى أسفل وبالعكس في جميع أنحاء المؤسسة، وتقوى عن طريق التغذية العكسية الإيجابية. وتُعرف أيضًا بالنموذج «الطاوى» والتي طرحها الفيلسوف الصينى الشهير «لاو تسو» والذي وصفها في كتابه *Tao Te Ching* :

«عندما يحكم الحكيم لا يكاد يدرك الناس أنه يحكم».

ويعد أسلوب المحفز هو أنجح أساليب القيادة والأكثر شعبية في





نظام الشركات فى وقتنا الراهن ، ويعمل القائد والموظفون فى انسجام لتلبية الاحتياجات العليا للشركة ، وفى الوقت نفسه الاحتفاظ بفرديتهم ، وفيه يكون فريق العمل كالأوركسترا والقائد يكون كقائد الأوركسترا . والمدير التنفيذى الناجح هو من يشرك الذين يعملون معه فى مناقشات مستفيضة لكى يلهمهم ويحفزهم على إخراج أفضل ما عندهم . ويكون مدربًا ، وموجهًا ، ومعلمًا أكثر من كونه سائقًا رقيقًا . ويطور مثل هذا القائد المؤسسة عندما يستشعر كل عضو دوره ويستجيب بالبدئية إلى احتياجات المؤسسة . ويعمل كل فرد باستقلالية عالية بينما يحترم احتياجات النظام ككل .



مهارات القيادة

لا تقتصر وظيفة القائد على استمرار المؤسسة . فوظيفته الأساسية هى أن يحدث ديناميكية وأن يحافظ على التغييرات الداخلية والخارجية ، فالأولى قد تعزى إلى تغيير طموحات القوى العاملة والذي يسببه تغيير بيئة العمل . أما الثانية فتعزى إلى تغير متطلبات السوق ، والقوى التنافسية الجديدة ، وتغير الاتجاه التكنولوجى والاجتماعى والاقتصادى . وهى ليست وظيفة بسيطة ، ولا يمكن لأى أحد أن يقوم بها . فالأمر يتطلب مجموعة من المهارات والتي تكمل الصفات التي يمتلكها القائد . لذا يجب أن نعرف أولاً ما هى هذه المهارات قبل أن نكتشف ما الذى يجعل القائد كفتاً .

ويواصل الباحثون الليل بالنهار فى دراسة واكتشاف الخواص الضرورية للقيادة والتي يمكن أن تطبق عالمياً . ورغم أنه من الممكن تعميم هذه الخواص إلا أن الفروق الثقافية بين مختلف المجتمعات لا بد وأن توضع فى الاعتبار . فالتأثيرات الثقافية تحدد مفاهيم وسلوكيات الناس التي تتقبل القادة . فعلى سبيل المثال يعد التواضع فضيلة فى هولندا بينما تأكيد الشخصية هى سمة غير مقبولة فى



القائد، وعلى النقيض فإن تأكيد الشخصية يعد فضيلة في الولايات المتحدة؛ حيث لا يصنع التواضع شخصية قائد عظيم. ويمكن القول بكل ثقة أن قائداً عظيماً مثل شارل ديغول في فرنسا لا يمكن قبوله في الهند، ورجلاً عظيماً مثل المهاتما غاندى لم يكن أبداً أن يصبح قائداً للجماهير في روسيا.

ولكن لمر من هم الذين يشكلون قدوة في القيادة في جميع أنحاء العالم.

عدد قليل من الأسماء لديهم القبول على مستوى العالم، فيعد بيل جيتس ملك تكنولوجيا المعلومات بلا منازع، وأيضاً آلان جرينسبان هو قائد شهير في الإدارة الاقتصادية، وتعتبر الأم تريزا هي رائدة عالمية في مجال تخفيف آلام الفقراء، بينما أرسى جاك ولشى معايير جديدة للأداء في الأعمال.

وغير ستيفن سبيلبرج أساليب الإخراج السينمائي في العالم. ووضع فيل جاكسون معايير جديدة لتدريب فرق كرة السلة في شيكاغو ولوس أنجلوس.

وفي الهند يمكننا أن نعتبر ديروبهاي أمباني، ولال بهادور شاستري، وإن آر نارايانا مورتى، وإيه بي جي أمدول كلام، وجواهر لال نهرو، والمهاتما غاندى نعتبرهم جميعاً قادة لديهم القبول العالمي. فكلما تحدثنا



عن القيادة فسرعان ما يتبادر إلى الأذهان هؤلاء القادة، ونحن محقون في ذلك .

التركيز على الهدف :

والمسئولية الأساسية للقائد هي وضع الهدف، وينبغي أن يكون هذا الهدف واضحاً ومُلمَّهًا . فيتقبله كل عضو من أعضاء الفريق، وتُبدل الجهود الجماعية لتحقيقه، كما يجب على القائد أن يحافظ على تركيز الفريق على الهدف، ويصبح بمثابة الرسالة لكل الفريق .

ويعد وضع الهدف مسئولية القائد، ولذلك يجب عليه أن يحدد الهدف بوضوح، ويخلق نوعاً من الثقة في القيادة وأنه يستطيع قيادتهم إلى النجاح . ومع ذلك فإنه من السهل طرح هذا الأمر كاقترح ولكن من الصعب وضعه موضع التنفيذ . وفي أكثر الأحيان يكون القائد غير قادر على وضع هدف واضح لكل عضو من أعضاء الفريق .

وإذا كان الهدف غير محدد أو غير واضح، فإنه يؤدي إلى ضبابية الاتجاه، مما يؤدي إلى انجراف الفريق على غير هدى، ويعمل أعضاء الفريق حينئذٍ على تحقيق أهداف متعارضة . ويصير كل فرد لا يعرف دوره في اللعبة بأكملها، ويكون كل واحدٍ منهم عائقاً بالنسبة إلى زميله، فيصبح مكان العمل بأكمله مضطرباً .



بالإضافة إلى أن الهدف المحدد جيدًا والواضح يجب أن ييث الحماس والالتزام في كل من أعضاء الفريق. فعلى سبيل المثال تُدرّس كليات إدارة الأعمال «فيل جاكسون» الذي كان مدرب فريق شيكاغو بولز بطل العالم لست مرات، ويكمن نجاح «فيل» في قدرته على الحفاظ على تركيز فريقه على هدف واحد واضح ومُلهم، بالرغم من أن أعضاء الفريق لديهم مجموعة مختلفة من السلوكيات. ومما كتبه «فيل» عن وضع الهدف في كتابه الحلقات المقدسة *Sacred Hoops* قوله :

«أول شيء فعلته بعد أن عُينت مديرًا فنيًا لفريق بولز هو وضع رؤية للفريق. . فقد بدأت بخلق صورة حية في ذهني لما يمكن أن يصبح عليه الفريق. . وكان على أن آخذ في الحسبان ليس فقط ما كنت أريد تحقيقه ولكن أيضًا كيف يمكن أن أحققه .

وكان هدفي هو إعطاء كل فرد في الفريق دورًا حيويًا، حتى ولو كنت أعرف أنني لا أستطيع أن أمنح كل لاعب وقت لعب متساويًا، ولا أستطيع أن أغير نظام المكافآت المالية غير المناسب. ولكنني كنت أستطيع أن أجعل لاعبي الاحتياطي يشاركون بفاعلية أكبر» .

وبمجرد أن يحدد الهدف ويوضح للفريق، فإن على قائد الفريق التأكد من أن الفريق يصل إلى هدفه. وهذا ممكن أيضًا إذا كان الهدف



مهارات القيادة

لا يتوافق مع المصالح الخاصة داخل أو خارج المؤسسة وعلى القائد أيضاً أن يضمن علاقات ودية مع قادة فى الإدارات الأخرى فى المؤسسة . والبحث عن المصلحة الشخصية من قبل القائد يؤدي إلى الإحباط فى الفريق وتنخفض الروح المعنوية للأعضاء ، ويسبب هذا انحرافاً عن الهدف ، وتفشل رسالة المؤسسة ككل . ويحدث ذلك كثيراً فى العديد من المؤسسات الحكومية والسياسية .

ومن المهم لتحقيق الهدف الحفاظ على تعزيز هذا الهدف وتجديده . ويصبح الهدف بعيد المنال إذا لم تجر اتصالات منتظمة لمناقشة الهدف عند تقدم العمل أو تعديل شىء إذا دعت الأوضاع المختلفة لذلك . ولا يمكن أن يصبح الهدف جامداً أو يصبح ظاهرة أحادية التفكير . فأوضاع الأسواق دائمة التغير ، ولذلك فإن الهدف الموضوع من قبل القائد منذ البداية يحتاج إلى تعديل من وقت إلى آخر .

وقد يكون تعديل الأهداف ضرورياً بسبب من الأسباب الخارجية أو الداخلية ، وقد تحدث تغييرات فى الأوضاع الخارجية بسبب عوامل متعددة ، مما يستدعى إعادة صياغة الهدف . ففى أوائل السبعينيات أدت التكنولوجيا الحديثة فى الآلات الحاسبة الصغيرة إلى خفض أسعارها إلى عشر أسعارها التى كانت من قبل ، واليوم أصبحت التغييرات التكنولوجية سريعة للغاية ، بحيث يتعذر على أى قائد



فريق أن يعمل على هدف ثابت .

وقد يكون التغيير ضروريًا بسبب التغييرات الجذرية فى سياسة الحكومة . وقد شهدت أوائل تسعينيات القرن الماضى تحولات شبه يومية فى سياسة الحكومة ، مما أدخل المزيد من المنافسة والمنتجات الجديدة . وأحياناً يؤدي ظهور منتج جديد إلى اهتزاز المؤسسة ويؤدي إلى التفكير من جديد فى أهدافها ، فعلى سبيل المثال الحرب بين نيرما وسيرف أو بين ثمبس أب وبيسي ، كما أدى ظهور السلع الصينية إلى إعادة معظم الشركات الهندية النظر فى أهدافهم .

وفى بعض الأحيان يصبح الفريق غير راضٍ عن التقدم الذى أحرزه . وقد حدث ذلك عدة مرات عندما تكونت وحدات للتسويق لتوسيع حصتها فى السوق ولكنها أصبحت غير قادرة على المضى قدماً وتحقيق الأهداف . ويتعرض القائد لضغوط لتغيير الهدف ووضع إستراتيجية بناءً لتجديد حماس الفريق .

وعلى الرغم من أن تغيير الهدف والاتجاه قد يكون ضروريًا ، إلا أن الأكثر أهمية هو إيجاد طريقة فعالة لإحداث التغيير . ويجب الحرص على أن يؤمن أعضاء الفريق بضرورة التغيير ، وأن يفهموا لماذا يعد التعديل فى هدف الفريق ضروريًا ، وينبغى أن يكونوا على اقتناع بأن الهدف الجديد سي جلب الخير للجميع ، ولا ينبغى أن يولد



التغيير الاستيلاء المستمر، وإذا حدث ذلك فسيفقد الفريق الثقة في قائده.

تعزير المناخ التعاوني :

بعد وضع الهدف وتوضيحه للفريق ككل، يتحمل قائد الفريق المسؤولية التالية وهي توفير بيئة تعاونية يشعر فيها أعضاء الفريق بحرية في مناقشة الأوجه المختلفة للهدف ومنجزاته. مثل هذه البيئة تظهر فيها سمتان: الانفتاح والدعم.

على كل فرد أن يفكر باستقلالية في الهدف وكيف السبيل إلى تحقيقه. ولا بد أن يشعروا بالحربة في التعبير عن المعوقات الحقيقية التي تعيقهم والمشكلات التي تواجههم وهم يعملون للوصول إلى هدفهم. ويجب على كل عضو من أعضاء الفريق أن يستمع إلى الأعضاء الآخرين، وعلى الجميع أن يحترموا وجهات نظر بعضهم البعض ويفهموا المنظورات المختلفة حتى يصلوا إلى الحل الأخير المقبول من قبل الجميع. وقد لا يكون من الممكن التوصل إلى الإجماع، ولكن ينبغي التوصل إلى توافق في الآراء، وعلى الأعضاء المختلفين الوصول إلى حل، وعليهم أن ينسوا الخلافات وأن يعملوا سوياً لإنجاز الهدف.

ويعد التعبير الحر عن الرأي أمراً حيوياً لتنمية البيئة التعاونية، وعلى



القائد أن يبنى الثقة التي يحظى الاتصال من خلالها بالاحترام . وفي كثير من الأحيان تمنع الحواجز المصطنعة الاتصال ، ويفضل الأعضاء الصمت واتباع تعليمات القائد ، وتؤدي هذه البيئة إلى الديكتاتورية والتي تؤدي بدورها إلى عدم إحساس الفريق بالمسئولية تجاه العمل ، ويتحول مثل هذا الموقف إلى الشك والريبة .

والعمل معاً من أجل تحقيق الهدف يتطلب نهجاً تعاونياً ، وهذا يحتاج إلى العمل فى شراكة ، ويتطلب قدرات تعاونية وقيادة . وقائد الفريق الناجح لا يقبل ولا ينبغي أن يقبل أى تعليق أو سلوك غير ملائم يؤدي مشاعر الأعضاء الآخرين من قبل أى من أعضاء الفريق . ويجب أن يُسأل أى عضو عن أى سلوك غير مقبول .

وتوجد أربعة عوامل ضرورية لغرس روح التعاون فى الفريق هى ؛ الانفتاح ، والدعم ، والموقف الموجه بالأداء ، والشخصية الإيجابية .

أما الانفتاح فيعنى تبادل الأفكار دون أى خوف من غضب القائد . والقائد المؤثر يُوجد مناخاً يعبر فيه الناس بحرية عما يدور بأذهانهم . ويولد الاتصال الفعال والتعبير عن وجهات النظر المختلفة جوّاً مناسباً لحل المشكلات التي يواجهها الفريق بشكل فعال .

ويحقق الانفتاح سهولة الاتصال والتي لا غنى عنها للعلاقات الدائمة ، وهى سمة مهمة لفريق ذى جودة عالية . وللأسف فإن معظم



مهارات القيادة

الفرق غير قادرة على الحديث عن كل الأمور بصورة أكبر، والسبب هو أن أعضاء الفريق لا يثقون في بعضهم البعض للكشف عما لديهم من معلومات ضرورية لحل المشكلات التي يواجهها الفريق، ويسعى معظم أعضاء الفريق لمواصلة برامجهم الخاصة ولا يهتمون بالهدف المشترك للفريق ككل.

وفي أحيان كثيرة يصبح سلوك القائد (أو الأعضاء المهمين) مهيناً للغاية ومنفراً لدرجة أن يصبح الفريق عاجزاً عن العمل.

ومن المهم - لكي تحصل على فريق ناجح - وجود جو من الاتصال المنفتح يكون قادراً على مواجهة أى مشكلة بالتعامل معها. أما فى الفريق الذى يعانى من الخلل فلا يتحدث أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض بسهولة وبشكل علنى، مما يجعل الفريق غير قادر على التعامل بصورة فعالة مع أى من المشكلات.

والدعم هو الرغبة والاستعداد لمساعدة أعضاء الفريق الآخرين على النجاح حتى يتسنى للفريق إنجاز الأهداف.

ويعنى هذا وضع هدف الفريق فوق أى برنامج لهدف شخصى. ويتطلب هذا أن يكون لأعضاء الفريق موقف إيجابى. ويعمل الأعضاء بروح الفريق ويبدون الرغبة فى مساعدة الآخرين، لذا لا يتركون الأعضاء الأضعف وقت الشدة. فمثلا فى الأكاديمية



العسكرية الهندية «دهرا دون»، يفرض على كل الطلبة قبل الفصل الدراسي النهائى الاشتراك فى سباق اختراق الضاحية. والفائز فى هذا السباق لا يكون فرداً. ولكنه الفريق الذى يصل أعضاؤه إلى خط النهاية أولاً. والهدف من هذا السباق هو غرس اتجاه لمساعدة الأعضاء الأضعف فى الفريق والاستفادة من قوة كل فرد فى الفريق.

ولذلك فمن الممكن أن يرى المعلم الطلاب المصابين أو المتعبين خلف الأصحاء، ولكن لا ينبغى أن يتركوا فى الخلف.

فبدلاً من أن يترك الطلاب رفاقهم المتعبين وراءهم فهم يفعلون ما يجب القيام به ويبدلون ما فى وسعهم لكى ينجح الفريق.

وعلى النقيض من ذلك فإن أعضاء الفريق غير المتعاون سوف يعطون الأولوية لمصالحهم الشخصية على حساب الآخرين، ويظهرون عدم الإحساس باهتمامات أعضاء الفريق الآخرين.

والدور السلبي لأعضاء الفريق لا يعد دعماً. فإن الدعم يتطلب اتخاذ إجراءات أكثر فاعلية من قبل الجميع، فعلى الأعضاء النشيطين أن يأخذوا فى الاعتبار أنه لا يوجد مكان فى العالم يلعب فيه كل أعضاء الفريق الدور المهم نفسه فى تحقيق هدف الفريق. وقدر الباحثون أن نسبة أعضاء الفريق الذين يقومون بالعمل الحقيقى لا تتجاوز السبعين بالمائة، والبقية تعتبر من المتسكعين الذين يشاهدون الآخرين وهم



مهارات القيادة

يعملون ويقومون بالمهام الصعبة التي تمنح النجاح للفريق ، ويجب قبول مثل هؤلاء العاملين كشر لا بد منه وعدم إحداث جلبه لأنهم لا يعملون ، حيث إنه من الأفضل للفريق أنهم يعملون قليلاً ولا يشتركون بقوة في أداء الفريق ، لأنهم إن أصبحوا أكثر نشاطاً فإنهم سيسببون الاضطراب لبقية العاملين الجادين في الفريق .

وسوف يُعزَّز الدعمُ ويقوى إذا أبدى أعضاء الفريق الود ورعاية كل منهم الآخر ، ومثل هذه المشاعر تحسن علاقات العمل وتساعد في الحصول على جودة أعلى وإنتاجية أفضل من جميع أعضاء الفريق .

وإن أمكن الجمع بين الدعم والافتتاح فإن النتائج سوف تتضاعف عدة مرات ، فالافتتاح مع العزلة من الممكن أن يَنْتُج عنه اتجاه سلبي ، فإذا حدث ذلك فسيبدأ الأعضاء في تسوية المظالم التي حدثت في الماضي عن طريق تقديم ملاحظات سلبية وإهانة بعضهم البعض من الناحية النفسية ، وهذا سيكون مدمراً حقاً؛ لذلك ينبغي أن يكون الافتتاح عن طريق المناقشة لا المشاجرة ، ويصبح الأمر أكثر تأثيراً إذا أُخذ في الاعتبار كيفية حديث الأعضاء في كل الأمور .

وهذا المزيج بين الدعم والمناقشة المنفتحة في شتى الأمور في بيئة من الود والرعاية يحقق النجاح للفريق .

والتوجه الموجه بالعمل ينطوى على ميل للعمل وتشجيع



الآخرين على فعل شيء إيجابي ، فالأعضاء الموجهون بالعمل لا يكتفون فقط بالفعل وإنما يحثون الآخرين ويقترحون مسارات للعمل يطرحونها على القائد، ويجربون أفكارًا مختلفة ويقومون بشيء مختلف ، والفريق الذي يفتقر إلى التوجه بالعمل سيتألف من أعضاء ينتهجون نهجًا سلبيًا ، حيث ينتظرون ويأملون أن يفعل الآخرون شيئًا لمعالجة المشكلات ، مثل هؤلاء الناس لا يتوجهون بالإنجاز ولا يرقون إلى المستوى الذي يواجهون به التحديات .

ويعنى التوجه بالعمل التوصيف الوظيفي لكل عضو من أعضاء الفريق ، وبمجرد إسناد المهمة إلى الفريق ، فإن القائد يوزع الأدوار المحددة على كل أعضائه ، وفي الفريق ذى القيادة التقليدية يضيع العاملون بعض الوقت وينتظرون الأوامر التى تشكل تحديًا بالنسبة إليهم . ويعمل كل فرد طبقاً لقاعدة محددة ، حيث يعمل فى الوظيفة التى عُين من أجلها ويرفض أى عمل آخر .

وفى كتابه «الهند بلا قيود» أعطى جوروشاران داسى مثلاً لعضو فى فريق موجه بالعمل وهو كامبل الذى عُين كحارس مؤقت فى ريتشاردسون هندوستان ، ففى غضون أربع سنوات أصبح عضواً لا غنى عنه فى الشركة .

فى البداية تعلم تشغيل لوحة سويتشى الهاتفى دون أن يطلب منه



مهارات القيادة

أحد ذلك، ثم تعلّم كيف يستخدم ماكينة تصوير المستندات الحديثة، بعدها بدأ يرسل الفاكسات، وأخيراً أصبح خبيراً فى العديد من الأشياء؛ فكان يعرف من الذى يظل ساهراً فى العمل، ومن المسافر، وكيفية الوصول إلى منزل أى من العاملين، حتى أصبحنا فى الشركة نسأل «أين كامبل؟» إذا احتجنا إلى أى شىء.

وعندما أخذت موظفة التليفون إجازة وضع، عرض كامبل أن يأخذ مكانها لمدة ستة أسابيع، وقد لاحظ الجميع أن خدمة تليفون الشركة قد تحسنت بشكل كبير. كان كامبل يدرك أن أعمالنا لا تأتى كلها بالطبع عن طريق التليفون، ولكن كان توجهه بالكلية أن ما يقوم به هو أمر مهم.

والفريق الموجه بالعمل الذى لديه أعضاء مثل كامبل يؤمنون بأن النجاح غالباً ما يأتى مع العمل وليس مع التراخى، ولهذا السبب أصبح من المهم وجود أعضاء مثل كامبل لسير أعمال الشركة التى يعملون بها، ويحدث مثل هؤلاء الأشخاص تغييرات مهمة وكبيرة على طريق النجاح.

الشخصية الإيجابية تعمل فرقاً جوهرياً بين الناس فى حالة ما إذا كانوا يتبنون توجهاً إيجابياً أو سلبياً، وتسجّم الشخصيات الإيجابية مع الآخرين وتمتلك حماساً معدياً فى مكان العمل، فهم ليسوا ساخرين،



ولا دفاعيين، ويستطيعون أن يعملوا مع من يلقون الماء البارد على حماس الآخرين .

ويعنى الموقف الإيجابي تجاه أعضاء الفريق أن تقبلهم كما هم وليس كما تريد أنت لهم أن يكونوا، فكل واحد يجب تفهمه، ويجب أن ينشأ الوئام حول القائد. وإذا حدث ذلك، فإن الجميع سيلتف حول القائد ويساعده في تحقيق الهدف. ومن الضروري أيضاً فهم النواحي النفسية لأعضاء الفريق، فكل فرد يتطلع إلى أن يكون معروفاً ومقبولاً كعضو يُحترم في الفريق، وأيضاً يريد كل فرد أن يُعامل كشخص مستقل وليس كجزء غير مهم من مجموعة كبيرة، ويلزم أن تُحترم مشاعر وأحاسيس كل فرد، ومناداته كل واحد من الأعضاء باسمه الأول يمكن أن يحقق ذلك.

ويعد التفاؤل والحماس من المكونات الأساسية للشخصية الإيجابية، وهاتان السمتان بالتأكيد يجعلان القائد شخصية محببة لأن كليهما معد. فالناس يتبعون الأشخاص السعداء والقادرين على نقل السعادة إلى الآخرين .

فالتوجهات السلبية هي الآن أكثر انتشاراً من التوجهات الإيجابية، فخمسة وتسعون بالمائة من الناس يتبنون التوجه السلبي في شخصياتهم؛ فهم يعانون من الخوف من النقد، ومن التعرض



مهارات القيادة

للسخرية من قبل الآخرين، ومن الفشل، ومن أمور أخرى كثيرة، بالرغم من أن معظمهم يؤمن بأنهم لا يخافون. ولكي تكسبهم اجعلهم يشعرون بالارتياح عن طريق احترام احتياجاتهم ومساهماتهم، وأصغ إلى ما يقولون، فهذا يخلق نوعاً من الثقة بهم ويشعرون بأهميتهم. وكلما ازدادت نسبة الشخصيات الإيجابية في الفريق كلما حصل القائد على نتائج أفضل.

والعوامل الأربعة التي ذكرناها، مع السلوكيات التي تتعلق بها ترسى توجهاً تعاونياً للأفراد. ومن الممكن الاستفادة منها كأداة اتصال تمد أعضاء الفريق بجمع الصدى (feedback). ولكي يصبح هذا ممكناً فإن أعضاء الفريق وأيضاً قائد الفريق لا بد أن يُقيّموا. فعلى القائد أولاً أن يُقيّم أعضاء الفريق ويعطيهم تقديرات، وعليه أن يطلب منهم تقييم أنفسهم، ويجب أن تناقش التقديرات وملاحظات القائد مع كل عضو من أعضاء الفريق كل على حدة. وتستخدم الكثير من الشركات الناجحة هذه العملية بفعالية حيث تساعد في تشجيع القوى التعاونية للفريق. بالإضافة إلى أنها تشكل المناخ التعاوني للشركة في مستواه الأساسي.

ولتحقيق أهداف الفريق ينبغي أن يُستخدم المناخ التعاوني بفعالية، ولتحقيق ذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار شيثان جوهريان: الفريق





ككل ، وليست مجموعة فقط من الأعضاء ، بحيث يشارك الجميع في الوصول إلى القرار النهائي ، وتعد المناقشات على نطاق واسع قبل اتخاذ القرارات المصيرية ، وعلى الفريق أن يعرف أن النتائج ذات الجودة العالية تتطلب بذل جهود هادفة لكل المشكلات والتوصل إلى قرارات صائبة . وعلى القائد ألا يترك ذلك للصدفة ولكن عليه أن يوجّه فريقه إلى الوصول إلى قرارات ذات جودة عالية . كذلك يوفر بيئة عمل تخلق حلاً مُثمرًا للمشكلات . وهناك بعض الأشياء الضرورية لذلك :

أولاً : يجب أن يفهم كل عضو في الفريق المشكلة من منظورها الحقيقي ، كما يُنصح بتدوين المشكلات على لوحة ، فبذلك يمكن لكل فرد أن يركز عليها .

ثانياً : يجب تحليل كل القضايا المتعلقة بالمشكلة .

ثالثاً : يجب توفير المعلومات الكاملة للفريق ، حيث إن القرارات السليمة يجب أن تبنى على تلك المعلومات الكاملة .

رابعاً : يجب أن يكون الحكم بالإجماع فيناقش القائد القضايا المهمة مع كل الأعضاء ، بينما يستشير فقط الخيرة القليلة منهم مع مراعاة أن إبلاغ القرار للفريق سيخلق ثقة محدودة . ومع ذلك فهذا لا يعني أن يعرف كل الأفراد كل المعلومات . فما يجب مراعاته هو ألا



مهارات القيادة

يشعر أعضاء الفريق بأنهم مهملون . وأخيراً يجب أن تتسم المناقشة بالموضوعية وأن تكون خالية من الرهبة وألا يخيف القائد فيما بعد العاملين الذين كانوا معارضين للقرار النهائي .

بناء الثقة :

على القائد أن يخلق الإحساس بالثقة الذى يحقق بدوره النجاح .

«إعطاء الأشخاص الثقة بأنفسهم هو أهم شيء يمكن فعله ، لأنهم سيتفاعلون عندئذٍ» . جاك ووتشى ، المدير التنفيذى السابق لجنرال إلكتريك .

«القائد هو الشخص الذى يتحمل وحده مسئولية الفشل ، بينما يمنح فريقه مكاسب النجاح» . الدكتور إيه بى جى أبدول كلام فى جلسة خاصة مع الأطفال الذين تجمعوا لتلقى جائزة الامتياز عن المعرفة المبدئية بالحاسب الآلى فى ٢٩ أغسطس ٢٠٠٢ م .

إن بناء الثقة له علاقة وثيقة بإنجاز النتائج ، فالقائد دوماً شغوف بكسب الثقة الملهمة حتى بين أضعف الأشخاص بالفريق ، وفى الواقع العملى ، فبمجرد إسناد المهمة للفريق هناك احتمالان :

يمكن أن ينجز الهدف أولاً ثم إذا كان الفريق قد حقق نجاحات



سيعد القائد قائدًا فعالاً . ليس هو فقط ، وإنما باقى الفريق سيتلقى مكافآت . فانظر مثلاً إلى الاحتفاء والترحيب الذى يُمنح لفريق الكريكييت أو الهوكى الفائز ، ولاحظ أيضاً عدم الاكتراث الذى يواجهه فريق خاسر بعد مباراة منخفضة الأداء إلى المدى الذى قد يصل إلى البلطجة ورفع الأعلام السوداء لهم . حتى أولئك الذين كانوا يؤدُّون أداءً جيداً فى الماضى لا يعاملون معاملة مختلفة . فلا يصح أن نقول إن الفوز وحده هو الذى يبنى الثقة فى الفريق ، بل أيضاً التركيبة الكلية مهمة .

ويعد وضوح الهدف هو المطلب الأول للوصول إلى مستوى عالٍ من الثقة ، ففي حالة عدم وضوح الهدف سيكون هناك تشويش ، وقلق ، وعدم ثقة يؤدى إلى الارتياح وفقد الثقة بين أعضاء الفريق ، مما سيؤثر على قدرة القائد على القيادة مما ستخفف قدرات أعضاء الفريق ككل .

والتعبير عن الثقة فى أعضاء الفريق هو المطلب الثانى فى إيداع الثقة داخل الأشخاص . والطريقة المثلى لفعل ذلك هو إسناد مسؤوليات مهمة وذات هدف لهؤلاء الأشخاص الذين يعملون مع القائد . فهذه الطريقة سيستطيع القائد استغلال أفضل الملكات فى كل الفريق . ويمكن أن تكتشف الموهبة فى الفريق من خلال كون القائد مبدعاً ،



مهارات القيادة

ومشجعاً لأعضاء فريقه لتجربة كل ما هو جديد، ولا ينبغي أن تسند المسؤوليات لأغراض خاصة. لأن ذلك قد يعطى الإحساس لأعضاء الفريق بأنهم يعاملون كموظفين. والقاعدة الذهبية هي أن على القائد ألا يتحمل الكثير بنفسه، فعليه أن يُسند العمل إلى العاملين ويوجههم ليفعلوا أفضل ما لديهم.

والمعاملة العادلة والمحايدة توجد درجة عالية من الثقة بين أعضاء الفريق. فقائد الفريق يجب ألا يظهر أى درجة من المحسوبية، فيكون كل الأعضاء سواسية بالنسبة إليه. فإذا عوملوا بطريقة أخرى فسوف يشعرون بالازدراء وسيشير ذلك الشعور العام الذى سيؤثر عندئذٍ على أداء الفريق. وكثيراً ما يكون القائد غير قادر على معرفة المشاعر السلبية داخل الفريق بسبب تحيزه لشخص ما أو لقلّة معينة. لكن أعضاء الفريق يشعرون بذلك وتجرى المناقشات أثناء فترة الراحة ووقت الغداء.

وفى الوقت نفسه فإن الأشخاص المفضلين يكونون متأكدين أن الاستياء الملتهب لا يصل إلى القائد؛ لذا فإن القائد الحقيقى هو الذى يستطيع أن يستخدم الحاسة السادسة لاشتمام رائحة الاحتراق فى مطبخ العمل.

وأخيراً يجب الاعتراف بالفضل عندما يؤدى أعضاء الفريق



أى عمل جيد؛ حيث كان الاعتقاد السائد قديماً بعدم تقديم الشكر إلى العاملين تحت قيادة المدير أو القائد. وقد كان هذا هو التوجه الاستعماري والإمبريالي. أما في الممارسة الديمقراطية فالاعتراف والتقدير واجب لأعضاء الفريق على إنجازاتهم.

«الإدارة الجيدة ليست أكثر من سلوك حسن وإحساس عام جيد، وبشكلها البسيط هي القدرة على قول كلمة الشكر للمرء وسين». كارل بايز، المدير التنفيذي الناجح لشركة توريدات المستشفيات الأمريكية.

المعرفة الكاملة بالعمل :

على القائد أن يفهم جيداً الأوجه التطبيقية للعمل من أجل القيادة الفعالة، لدرجة أن الذكاء، والتوجيه بالنتائج، والمهارات الشخصية كلها أمور لا تفيد إذا كان القائد ليس على معرفة بأسرار الصنعة، فمثل هذا القائد قد يولد الغضب داخل الفريق ويسبب انخفاض مستويات الأداء ومصداقية الفريق في المؤسسة.

ومعرفة العمل تتضمن فهم المحتوى، أو مجموعة من المعارف تتعلق مباشرة بتحقيق الهدف، فعلى سبيل المثال إذا كانت المهمة هي بناء جسر، فلا بد أن يعرف القائد أسس الهندسة المدنية المطبقة على الكبارى وخصوصاً بناء الجسور، إلى جانب ذلك ينبغي أن يكون



مهارات القيادة

القائد ملماً بالظروف المحلية، والاجتماعية للشعب الذى يسكن بجوار الجسر، وكثافة المرور التى ستمر عليه. فى الواقع إن سر الصنعة هو الإطار العام للفهم الذى من خلاله يستطيع القائد أن يحدد ويحلل القضايا التقنية الأساسية المرتبطة بهدف الفريق، وهو يُكتسب من خلال دراسة الموضوع والخبرة المكتسبة فى العمل، ومع ذلك فالقائد ليس بحاجة أن يكون خبيراً فى هذا المجال، بل يكون ملماً بالأمر التقنية الأساسية.

وفى عالم اليوم يعد من غير الممكن للقائد أن يعرف كل الأوجه التقنية للعمل، حيث إن المشروعات معقدة وتتطلب معرفة مطلقة، فمن المستحيل أن نجد قائداً يعرف كل شىء.

لذلك على القائد أن يفتح نوافذ عقله وأن يستغل كل ما يمتلكه أعضاء الفريق من معرفة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الأسئلة الذكية والرغبة فى الاستماع والتعلم.

ومن الممكن للقائد أيضاً أن يقابل الخبراء ويناقشهم فى القضايا الجوهرية. مثل هذه المناقشات ستوفر خبرة قيمة، وسيكون قادراً على مناقشة القضايا الرئيسية بذكاء، وبذلك تزداد الثقة بين أعضاء الفريق.

إن تدفق المعرفة خاصة فى قطاع تكنولوجيا المعلومات أصبح سريعاً



فى القرن الحادى والعشرين؛ لذا على القائد أن يُحدِّث معلوماته ومعرفته بصفة دائمة ومستمرة، فإذا لم يكن متابعًا لما يحدث فى مجاله من معرفة، فإنه سوف ينتهى إلى نتائج واهية، ومثل هذا القائد سوف يُستبدل بآخر أفضل لأن المؤسسة لن تستطيع التوصل بمثل هؤلاء إلى نتائج جيدة.

أولويات واضحة :

لا بد أن يعرف القائد ما هو الأهم وما هو الأقل أهمية، وتكون أولوياته أكثر تركيزًا وأقل غموضًا، وإذا لم يكن كذلك فسيهدر العمل اليومى للفريق.

كيف تُرتب الأولويات؟ قد لا تكون هناك قواعد موضوعية، ولكن التقدم بانتظام نحو الهدف هو المبدأ المرشد الذى يجب أن يتوافر.

والحاجة لترتيب الأولويات تنشأ بسبب الموارد المحدودة؛ الوقت، والمال، والطاقة. حيث إن الموارد تكون دائمًا غير كافية عند تنظيم الفريق، فالقائد هو من يقرر أى الأنشطة المختلفة أكثر أهمية، وتعتمد النتيجة النهائية على ما إذا كان القائد قادرًا على تحديد الأنشطة الأكثر أهمية، وإعطائها العناية الأولى أكثر من تضييع الوقت والطاقة فى أنشطة أخرى أقل أهمية. والقائد الذى يتقن وضع نظام فعال للأولويات هو ذلك القائد الذى لديه معرفة جيدة بعمله، وهو ذلك



مهارات القيادة

القائد الحاسم والموثوق فيه ، والقادر على أن يتعامل مع هؤلاء الذين يعارضون قراراته .

والأولويات لا بد أن تتبلور ، وهذا لا يعنى أنها محدودة وثابتة إلى الأبد ، ففي المجتمعات التي تتميز بالحركة والديناميكية فإن الأولويات دائماً ما تتغير مع ارتقاء وتطور العمل ، وهذا لا يعنى زيادة عدد الأولويات لأنه قد يؤثر على النتائج والخطة الزمنية بشكل عكسى ، فيجب أن تتغير الأولويات فقط عندما لا تجدى الخطط في تحقيق النتائج المرجوة ، ويجب أن تُعطى الثقة بكل الفريق عند تنفيذ التغيير . كذلك لا بد أن تُشرح أسباب التغيير لأعضاء الفريق ، وينبغى التأكد من أن كل فرد قد فهم مضمون التغيير ، والطريقة المثلى لفعل ذلك هو أن يُطلب من كل عضو في الفريق أن يخاطب الفريق ويشرح له الأولويات الجديدة ، وكيف أن الأولويات التي تغيرت سوف تأتى بنتائج أفضل وستسير العمل بصورة أكثر فاعلية ، وأى تغيير يتم بدون استحسان الفريق سوف يؤدي إلى تثييط الهمة بين أعضائه وكذلك تمزق العمل .

إدارة الأداء :

إن المسؤولية النهائية للقائد هي أن يدير أعضاء الفريق على أساس ثابت مستمر ، ويجب فصل الأعضاء الأفضل إنجازاً عن هؤلاء الأعضاء غير المنجزين . ولا يجب أن يُعامل الأعضاء الأكثر إنجازاً



كعابري سبيل ، فيعطى العضو من هؤلاء مسؤوليات ومهام مهمة ، مع مراعاة التعامل بعناية مع الأعضاء الأقل إنجازاً . ويجب أن يمنحوا الفرصة العادلة والمساعدة اللازمة لتطوير أدائهم . وإن لم تكن لديهم القدرة على التطور ، فينبغى أن يستبدلوا أو يصرفوا من الخدمة .

إن إدارة الأداء تعنى تقييم العمل الذى يؤديه الشخص كما وكيفا . وذلك يتضمن ثلاثة أشياء : توقع النتائج ، ومراجعة النتائج ، ومكافأة أفضل النتائج .

فتوقع النتائج يعنى أن كل عضو فى الفريق يجب أن يعرف ما هو المتوقع من أدائه . وعلى القائد أن يكفل وضوح الأهداف لكل عضو فى الفريق وكذلك وضوح دوره فى تحقيقها ، وينبغى على القائد أن يراقب طريقة كل عضو فى تخصيص الوقت والموارد المتاحة له للعمل المطلوب منه .

ومراجعة النتائج تأتى فى مرحلة لاحقة لوضع النتائج المتوقعة ، حيث يجب أن تكون مراجعة النتائج ممارسة مستمرة وليست حدثاً سنوياً ، ولا بد أن تكون المراجعة قد مرت على أعضاء الفريق وشاركوا فيها ، من خلال إمداد الشخص المعنى بمقترحاتهم ، ومن الطبيعى ألا تكون المقترحات مريحة نفسياً للشخص المعنى خاصة عندما تكون فظة أو شديدة الانتقاد ، وتوجد طريقة واحدة للتخلص



مهارات القيادة

من عدم الراحة المشار إليها وهي أن تكون المقترحات غير غامضة أو ملتبسة وتكون مقيدة قدر المستطاع. لذلك يجب أن تكون لدى القائد الحكمة الكافية لكي يستطيع أن يعرف متى يكون ملطفاً بدون أن يوضح ذلك بطريقة مباشرة.

ويجب ألا تهمل مشكلة الأداء، فلا بد أن يتم التعامل معها في وقتٍ مبكرٍ بدرجة كافية وبطريقة بناءة.

فالطريقة المثلى للتعامل مع العضو غير المنجز هي استدعاؤه في المكتب والتحدث إليه بنبرة هادئة وواثقة. ويُشرح له أن تحقيق الهدف هو أمر حيوي لسمعة الفريق، والتي ستؤثر بالتبعية على سمعة ومصداقية الشركة. وينبغي أن يؤكد القائد للعضو غير المنجز أنه سيدعمه دائماً.

ومع ذلك يجب أن يُبلغ بحزم، ولكن بطريقة مهذبة، أنه إذا لم يُحسن أداءه فسوف يتم استبداله بشخصٍ آخر.

والمكافأة على النتائج هي إعطاء تقدير خاص لهؤلاء الأفراد ذوى الأداء الأفضل، وينبغي أن تكون الجائزة مقابل شيء لا يستطيع الآخرون أداءه، أو مقابل تحقيق نتائج لم تكن متوقعة من شخصٍ ما، فهي لا تمنح عن الإنجازات العادية. فالامتياز ولا شيء أقل من الامتياز ينبغي أن تتم المكافأة عليه؛ فالمكافأة لا بد أن تكون ذات



معنى ، وإذا لم تكن كذلك بالنسبة إلى المتلقى وإلى باقى أعضاء الفريق فإنها ستفقد قيمتها وأيضاً ستفقد الفكرة العامة المتعلقة بالقبول العام للعمل الجيد .

ويجب أن تكون المكافأة عادلة وغير متحيزة ، ولا ينبغي أن ترتبط بمشاعر شخصية خاصة بقرب الحاصل على المكافأة من القائد ، فتمنح المكافأة دائماً لشخصٍ جدير بها مصحوبة بتفسير أو سبب مُعلق لمنحها .

ويمكن أن يكافأ الشخص عن العمل الجيد بطرق متعددة ، فقد يُمنح جائزة مالية أو ترقية ، وإن لم يكن هذا ممكناً ، فربما يتم إعلان تقديره أو إضافة ذلك فى ملفه الشخصى .



صفات القائد

القادة ليسوا أشخاصًا عاديين ، فهم هؤلاء الأشخاص الذين يأخذون المؤسسات إلى مستويات أعلى من الأداء الذى قد لا يمكن تخيل تحققة من قبل .

هؤلاء الأشخاص مثل جورج واشنطن ، وونستون تشرشل ، وشارل ديغول ، والمهاتما غاندى ، وديروبهى أمباني . . إلخ . لا بد أن لدى هؤلاء مقومات معينة تجعلهم عظماء . فما هى مصوغات القيادة الفعالة ؟ لقد أثبتت الدراسات فى مجال القيادة أن مصوغات القيادة الفعالة هى كالآتى :

المصداقية :

فعلى القائد أن يتمتع بدرجة عالية من المصداقية ، فىكون مشهودًا بأنه يفعل الصواب وأن يُصدق فعله قوله ، فالمصداقية فقط هى ما يمنح القوة للقائد ، فقد كانت المصداقية هى الأصل العظيم الذى يتمتع به المهاتما غاندى التى - وفى جملة مختصرة- جعلت ملايين الناس يخرجون إلى الشوارع ولديهم الإرادة للتضحية بحياتهم . كذلك كان الكثير من القادة مثل مارتن لوثر كينج ، وجيه آر ، ونيلسون



مانديلا ، كلهم فازوا بقلوب الناس ، وكانوا يؤمنون بصدق حقيقي بما يقولون .

ويمكن للقائد أن يكتسب المصداقية من خلال كونه قدوة . وهذا يعنى أنه أولاً يفعل ما يتوقعه منه أتباعه . فعندما أراد غاندى ألا يشتروا البضائع الأجنبية ، بدأ بنفسه فلبس الخاجى (ملابس مصنوعة من خيط غزل منزلى) . وكذلك فعل لال بهادور شاسترى فى أعقاب النقص الشديد فى الغذاء ، عندما ألقى خطبة وطنية للتخلى عن وجبة فى الأسبوع . فهو نفسه استغنى عن تناول العشاء أيام الاثنين . وظل الكثير من الناس يتبعون نصيحته بعدم تناول الطعام فى مساء أيام الاثنين .

وتحديد القدوة لا يملى نجاح القائد فقط ، لكنه أيضاً يعلم قادة الغد كيف يقودون . لذلك حدد لنفسك قدوة حسنة .

التغيير :

على القائد أن يُسهّل عملية التغيير ، فالتغيير دائماً يلقى مقاومة ، وتكون التغييرات التنظيمية عرضة للزوال بنسبة ٨٥٪ ، ولكنها توابل الحياة الضرورية لإعادة الحيوية لأى شركة .

وستظل المجتمعات والأنظمة الاقتصادية تتغير ، ويجب أن تتغير المؤسسات معها أيضاً ، ولكن أغلب المؤسسات لا تفعل . الأمر



صفات القائد

الذى يتسبب فى تأدية هذه المؤسسات لعملها بصورة غير طبيعية، وتكون ضعيفة وغير مكتملة ، والذى يعرف بالاختلال الوظيفى، وتكمن مهارة القائد فى كشف النقاب عن هذا الخلل وتغيير أدائها الوظيفى لتصبح مربحة مرة أخرى . وحقاً من الصعب تحديد موضع الخلل الوظيفى فى المؤسسة ، فإنه يشبه تحديد مكان النمل الأبيض فى البيت . «قد تشبه وجودهم لأنك ترى الدلالات ، ولكن لا تعرف أين هم أو كيف تجدهم» توم إى جونز خبير إدارة التغيير . وينبغى أن يكون لدى القائد المهارة لتحديد موضع الخلل الوظيفى وإيجاد الطرق لإيقافه . فالتغيير فى العلاقات الإنسانية فقط هو الذى يتعارض مع الإدارة والثقافة المشتركة التى يمكنها التغلب على الخلل الوظيفى فى مكان العمل .

وكثيراً ما يقاوم التغيير من قبل العاملين الضعفاء وظيفياً والذين يخشون أن تفضح نقائصهم ، ويرى الموظفون العمليون أن التغيير هو فرصة لتعلم شىء ما جديد واكتساب مهارة إضافية وكتيجة لذلك يصبحون أشخاصاً أفضل ، ويكمن نجاح القائد فى تحويل العمالة الضعيفة وظيفياً إلى أخرى عملية وأقوى .

ثلاثة أسئلة مهمة يجب أن تطرح قبل صياغة التغيير: ما الذى يجب أن يتغير؟ ما هو الموقف الحالى لشئون المؤسسة؟ كيف ستبدو



المؤسسة بعد تنفيذ التغيير؟ وإذا استطاع القائد أن يثبت لفريقه أن التغيير لن يؤدي إلى أى ضرر لهم، بل على العكس إنهم يستطيعون الاستفادة منه، فإنهم سيقدرّون ويقبلون نظام العمل الجديد.

وعلى وجه العموم فإن الأفراد يتفاعلون مع التغيير بثلاث طرق مختلفة؛ **الفئة الأولى** هي تلك المؤيدة والتي تميل إلى تأكيد التغيير، فهم مبدعون ويستجيبون بصورة إيجابية للملاحظات السلبية، والتحديات الصعبة، والشئون الجماعية والانتقادات الشخصية؛ يرون التغيير من خلال منهج متقدم على أنه طريقة للتطور داخل المنشأة. إنهم هؤلاء الأفراد الذين يحلون المشكلات ويحققون الإنجازات.

أما الفئة الثانية فتتألف من الأشخاص الرجعيين والعدوانيين، الذين لديهم منهج سلبي فيما يتعلق بمعظم الأشياء ويميلون إلى المقاومة الشديدة للتغيير بطرق مضادة للإنتاجية، وهؤلاء الأناس يتجنبون المسؤولية وينغمسون في العمل التخريبي لإعاقة التغيير.

والفئة الثالثة هم هؤلاء الأشخاص الخاملون والخاضعون المطيعون الذين يسيرون فى ركب التغيير ولكن دون حماس، وهؤلاء من يسيرون بجوار الحائط ويقبلون التغيير عندما يرون جدواه.

والتحدى الذى يواجهه القائد هو كيفية التعامل مع الفئة الثانية من

الأشخاص.





صفات القائد

ولإحداث تغيير هادئ فقد اقترح وليم بريدجز، في كتابه إدارة التحول عدة خطوات للوصول إلى أقصى تغيير، وعلى القائد أن يتبع العمليات الآتية:

● تحديد السلوكيات المختلفة وظيفيًا، وتفهم تأثيرها على مكان العمل.

● وضع مخطط تفصيلي لشروط التحول والتغييرات المرافقة.

● التعرف على الأفراد والمجموعات الذين سيكونون أكثر تأثرًا بالتغييرات.

● تحليل مدى استعداد كل وحدة عمل للتغيير وفقًا للمعايير الآتية: كيف يفهم التغيير؟ إلى أي مدى يلقي التغيير استحسانًا وقبولاً من الناس؟ إلى أي مدى تكون وحدات العمل مفتوحة وقابلة للتغيير؟ هل الأشخاص يؤيدون التغيير يدعمونه على نطاق واسع؟ إلى أي مدى يعد التغيير مفهومًا من قبل العاملين في مستوى القاعدة؟ هل السلوك والاتجاه الحالي للمجموعات النظيرة متناغم مع التغيير المتصور؟

● تحليل المعاني السياسية المتضمنة لهذه التغييرات.

● وضع جدول زمني لكل مرحلة من التغيير.



- تكوين فريق لمراقبة تقدم التغيير .
- التعرف على المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لإحداث هذه التغييرات ، وإيجاد أو تطوير برامج تدريبية وتعليمية لهؤلاء المتأثرين بالتغيير .
- إعادة توجيه العاملين الضعفاء لتطوير اتجاه إيجابي نحو التغيير .
- توجيه وحدات العمل المقاومة للتغيير .
- مراجعة وسائل الاتصال داخل كل وحدة عمل ، وعمل التعديلات الضرورية لضمان إبلاغ الأفراد .

إدارة الصراع (النزاع) :

الصراع هو جزء لا يتجزأ من العمل إلى درجة أن القادة يقضون ٢٥٪ من وقتهم في التعامل معه . وفي مواقف الطوارئ من الشائع لهذه النسبة أن ترتفع إلى ٨٠٪ . ومع المنافسة المتصاعدة في الأسواق ترتفع أهمية إدارة الصراع . وفي أحد استقصاءاتها قدرت جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) إدارة الصراع على القدر نفسه من الأهمية أو أكثر قليلاً عن كل من التخطيط ، والاتصال ، والتحفيز ، واتخاذ القرار ، كما وجدت أيضاً أنه ستتزايد أهمية القدرة على إدارة الصراع خلال السنوات القادمة وهو الأمر الذي ستثبت صحته بلا شك .



صفات القائد

وبعض القادة لديهم إدراك سلبي للصراع؛ فمنهم من يعتقد أن الصراع هدام لذلك لا بد من تجنبه. ينتج عن ذلك تدمير الأوجه الإبداعية الخاصة بدمج المنظورات المختلفة.

وعملية حل الصراع المدارة جيداً تكشف النقاب عن القضايا الخفية، وتفتح أفكاراً جديدة، وتشجع الابتكار.

ويعد الصراع مصدراً طبيعياً للإبداع، وحل المشكلات، وبناء روح الفريق.

وعلى القائد أن يضع آلية حل الصراع يمكن تطبيقها. ومن المهم تفهم القوى المحركة الموجودة في الصراع المؤسسي، فالعديد من الصراعات تبدأ صغيرة، لكنها تصبح كبيرة بسبب العديد من الأسباب، الشخصية والمؤسسية، ومعظم الصراعات تنشأ بسبب الاختلافات بين الرؤساء والمرءوسين أو الإدارة والعاملين، وعلى القائد ألا يتجاهل الصراع بل عليه أن يديره.

وعملية حل الصراع ينبغي أن تتبع إستراتيجية مكونة من أربع خطوات:

الخطوة الأولى: هي اقتفاء أثر الصراع بمجرد أن يصل إلى القائد؛ فالعلامات الجوهرية للصراع تصبح واضحة، والتعليقات اللاذعة، والمطالب غير المجابة أو رد الفعل المبالغ فيه للقضايا الصغرى. وينبغي



أن تبذل الجهودات لاكتشاف وجهات النظر للمجموعات المختلفة .

الخطوة الثانية : هي تحديد الأشخاص الذين يلعبون الأدوار الرئيسية فى النزاع، ومناقشة أسباب النزاع معهم، ومنح الفرصة للاتصال من خلال المؤسسة، وتشجيع عناصر الصراع لمشاركة بعضهم البعض فى رؤاهم الأساسية ، والتأكيد على قيمة الأخذ والعطاء فى الحل النهائى لمصلحة المؤسسة .

الخطوة الثالثة : هى جلوس أطراف النزاع على مائدة المناقشة، ولا بد أن توضع قواعد اللعبة للمشاورات وينبغى أن يوافق كل فرد على اتباعها، وعلى كل فرد أن يستمع إلى الآخرين ويفهم وجهة نظرهم، وينبغى ألا تعلو الأصوات، وأن يُعطى الاحترام المستحق للمظلومين، وتشجيع هؤلاء الذين يعملون بنجاح خلال فترة النزاع، والتركيز على الشئ الذى يحتاج إلى تغيير أكثر من الشخص الذى يحتاج إلى تغيير. وإذا كان النزاع غير قابل للحل، فحاول التوصل إلى تعيين وسيط مقبول .

الخطوة الرابعة : هى البحث عن حل دائم، فيجب تهدئة المشاعر التى تضررت، ويجب أن تحاول المجموعات المختلفة تفهم مشاعر بعضها البعض . والوصول إلى حل دائم يحتاج إلى إجراء العديد من جولات النقاش .



صفات القائد

وتحتاج إدارة النزاع إلى اختيار آلية حل مناسبة، وبناء إستراتيجية تلتقى مع الاحتياجات المؤسسية، ودمج توقعات الأفراد، ووضع منصة المفاوضات، والبحث عن حلٍّ دائم، وربما لا يكون ذلك سهلاً، ولكن لا مفر منه، وإذا لم يُدرِ القائد النزاع فسيديره النزاع.

حل المشكلات :

الجزء الأكبر من عمل القائد يتضمن حل المشكلات ليدفع فريقه إلى الأمام تجاه أهدافه، وفي الغالب يتبع القادة مجموعة من أنماط حل المشكلات حيث :

يتعرف القائد على المشكلة ، ويستقصي السبب ويقرر الحل الذى يُسلّم إلى الرئيس الإدارى لتطبيقه . والقائد الذى يتبع هذه العملية بصفة دائمة لا يصل إلى الحل السليم لأنه من المستحيل معرفة الخلفية المعلوماتية الضرورية .

إن التقدم التكنولوجى السريع والكم الضخم من المعلومات الجديدة الذى يجتاحنا بعنف كل يوم يؤدى بنا إلى أنه من درب المستحيل للقائد أن تتجاوز معرفته مجموعة موظفيه . فمعلومات أعضاء كل فريق ومنظور القائد هم أدوات جوهرية لحل المشاكل ، لذلك فإن المؤسسة دائماً ما تهتم بوجود كل أعضاء الفريق فى حل المشكلة، والقرارات التى تؤخذ بناءً على دمج أفكار مجموعة من



الأشخاص تكون أشمل من تلك التي اتخذت استنادًا إلى وجهة نظر شخص واحد تُفرض على باقى المجموعة .

والقائد الناجح يخلق جوًّا من الفهم والإدراك من خلال قدرته على شحذ وإثارة اهتمام جميع أعضاء الفريق لحل المشكلة . فعليه أولاً أن يفهم طبيعة المشكلة وإلى أى مدى يكون حلها مُلحًا ، ثم عليه أن يحدد مدى توافر المعلومات . وأخيرًا عليه أن يحدد فريقًا لأداء المهمة مكونًا من شخصين إلى أربعة أشخاص للتعلم فى المشكلة وتحديد أنسب كيفية لحلها .

القوة الموكلة بأداء المهمة قد يُطلب منها العمل من خلال إستراتيجية مكونة من أربع خطوات .

الخطوة الأولى : أن يُحدد بدقة الخطأ الذى حدث لخلق المشكلة ، وعلى فريق العمل أن يجمع المعلومات عن طبيعة المشكلة ، وأين وكيف حدثت وأن يحدد طبيعة الأسباب المحتملة التى تسببت فيها .

الخطوة الثانية : هى اختيار الحل ، حيث تُبذل المجهودات لتقرير الفعل الذى يجب أن يُطبق ، كما تُصاغ بدائل الحلول نهائيًا مع تحديد أولوياتها ، كذلك يُسأل الأشخاص الذين سيتأثرون بهذه البدائل للمساهمة فى وضع مراحل التنفيذ المختلفة لبدائل حل المشكلة . ثم يتم اختيار الحل العملى بعد التنفيذ بصورة مكثفة .



صفات القائد

الخطوة الثالثة : هي تطبيق الحل ، حيث إن المناقشات توصل إلى الخطأ الذي حدث ، وقد توجد معارضة لخطة العمل . وتأتي المشكلات من تعدد المصالح وتضاربها ، لذلك تُقدر النتائج السلبية المحتملة وكيفية التعامل معها ، ويتم تقرير السلطة المسئولة عن التنفيذ وتقرير العلاقات .

الخطوة الرابعة : هي تقييم النتائج ففي نهاية التنفيذ لا بد من تقييم النتائج ، والسؤال الذي يجب أن يُسأل هو «هل الحل الذي تم تنفيذه كان مجدياً؟» «ولو لم يكن ، فما الخطأ الذي حدث» ، ولا بد من تسجيل التجربة كاملة .

والخطوة الأخيرة : هي أهم خطوة في عملية حل المشكلة ، ففي الطبيعي ، عندما تُحل المشكلة بنجاح ، فلا أحد ينظر خلفه ويسجل التجربة ، وتكون النتيجة أنه في حالة مواجهة مشكلة مماثلة فإنه لا يتوافر معيار أو خبرة يمكن الرجوع إليها وتكون العودة إلى السقوط .

القائد كنموذج :

يعتبر القائد هو القدوة لأعضاء فريقه ، فكلهم يرون فيه الشخص المثالي للتقليد والاتباع ، فالقائد يُشكل نوعاً من نظام الدعم حيث إن كل أعضاء الفريق يتطلعون إليه في لحظات الأزمة كحلل لجميع



مشكلاتهم، لذلك يجب عليه أن يلعب أدوارًا مختلفة لأعضاء فريقه، وفيما يلي الأدوار الستة التي تمثل التوقعات الأكثر شيوعًا التي يلعبها القائد.

باني الثقة :

لا بد أن يوفر القائد التشجيع لأعضاء فريقه عندما يحتاجون إلى من يدفعهم. وينبغي على القائد - المحترم من فريقه- أن يكون حساسًا لانخفاض الروح المعنوية للأعضاء واحتياجهم لتعزيها. فهو قادر على توفير جو من الراحة حتى يستطيعوا أن يسيروا على الدرب مرة أخرى.

متحدّ :

يحتاج أعضاء الفريق إلى شخص يسألهم ويوجههم لتصحيح المسار، فهم يحتاجون إلى شخص قوى يسبر أغوارهم لاختبار معتقداتهم، ومفاهيمهم وأفكارهم، وعلى القائد أن يضع مطالب في كل المرات التي يستمعون فيها إليه، ولذكائهم في تناول أفكاره بجدية، ولقوة إراداتهم لدحض اقتراحاتهم.



محضر :

يحتاج القادة إلى صياغة علاقاتهم بالناس والمحافظة عليها لتحفيز أفكار الناس وحثهم عندما يحتاجون إلى دراسة الواقع . ويعتبر القائد هو مبدئ الحركة في المحرك ، وتكون جدوى ذلك واضحة جلية في الفترات التي تلي فترات التعطل ، حيث يحتاج فريقه إلى انفجار طاقة سريع للعمل ثانية ، فالناس يحتاجون إلى الإلهام للبناء والتقدم ، وبالتالي فعلى القادة أن يقدموا تأثيراً إيجابياً كمحضرين .

وقد تكون التقنية الوحيدة المهمة لتحفيز الناس هي أن يعاملهم القائد بنفس الطريقة التي يرغب أن يُعامل بها : وكمسئول مهني ، فأحراز التوازن الصحيح بين الاحترام والنزاهة والعدل والتحفيز والإرشاد والرضا البناء المحفز ، شىء بسيط وميسور ، وعندئذٍ ستوجد بيئة العمل الآمنة .

مُساند :

ينبغي أن يهتم القائد برفاهية ومصالحة مرءوسيه ، تماماً مثل الجسم ؛ فالعقل يحتاج إلى التغذية لنموه وتطوره ، وعندما تنحدر الصحة العقلية للأعضاء يحتاجون إلى مساعدة القائد ، ليس فقط مجرد دعمهم ولكن رفعهم عالياً ، فالقائد الحق هو ذلك الشخص المعنى والمهتم بما يحدث لأعضاء فريقه .



صديق :

على القائد أن يكون هو الصديق الذى يراعى أعضاء فريقه، فيهتم بكل فرد من الأفراد، ويحترم وجهات نظرهم حتى وإن اختلف معهم، فلا بد وأن يشعروا معه بالارتياح لمناقشة مشاكلهم الشخصية واهتماماتهم، ويعبرون بسلاسة وصراحة عن آرائهم، حيث إن قضاء وقت معه يوفر لهم نوعاً من التحفيز الذى يندر وجوده مع شخصٍ آخر.

متفاعل :

يطمح أعضاء الفريق أن يكونوا مثل قائدهم فى نواح عديدة، إنهم يقدرون الأمور نفسها التى يقدرها قائدهم . فيكون بمثابة المرأة التى تعكس أفكار أعضاء فريقه ومشاعرهم . حيث إنهم يشعرون بالراحة لطرح الأفكار فى حضوره دون الخوف من إصدار الأحكام أو الانتقاد .

مخطط إستراتيجى :

إن فن التخطيط جوهرى لفاعلية القيادة، فالتخطيط الجيد يشمل الشعور بالاتجاه الإستراتيجى، فمثلاً : ما الذى يجب أن يفعله أعضاء الفريق بالمعنى الشامل لتحقيق الهدف المُعد؟ ما هى الالتزامات التى



صفات القائد

يمكن تحديدها وكيف يستطيع كل عضو فى الفريق أن يشارك فيها؟ ولا بد من ملاحظة أن الإستراتيجيات القوية ضرورية، لكنها ليست كافية فى حد ذاتها للتخطيط الجيد، فهناك خطة العمل التفصيلية القائمة على هذه الإستراتيجيات والتي تكون مهمة جداً. ومفتاح فعالية القيادة هو إلى أى مدى يشارك أعضاء الفريق فى تطوير خطط العمل، والمدخلات يجب أن تكون مقبولة من الجميع من خلال الاستماع لكل فرد بعقل مفتوح، فهؤلاء الذين يعملون فى المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمى يمكن أن يوفروا صورة واضحة فيما يتعلق بكيفية إنجاز العمل ويتم التفاوض من أجل تحقيق التوافق لإنجاز العمل، وتنجز خطة العمل بموافقة كل فرد على الدور الذى سيقوم به كل واحد منهم، ومتى سيتم إنجاز هذا العمل. وبمجرد أن تُعتمد الخطة ينبغى على القائد التأكد من أن فريقه لديه الموارد (مثل الموارد المالية، والآلات، والقوة البشرية) لتنفيذ هذه الخطط.

مستمع متحمس :

إن الصورة الشائعة للقائد هو أنه من يعطى خطابًا ولا يستمع إلى الآخرين، وفى الواقع على القائد أن يستمع أكثر ويتكلم أقل لما للاستماع الجيد من فوائد متعددة، منها: تحسين العلاقات، والإنتاجية، وتعزيز أداء العمل، وتقوية روح الفريق، ورفع



المعنويات ، ويكتسب الفريق منظوراً وفهماً أفضل لمهمته . إن مهارة الاستماع الجيد تصنع الثقة ، والثقة هى التى تفرق بين القادة المشاركين مشاركة فعالة والقادة المستبدين .

فإذا استمع القائد بفاعلية ، فسيكون أعضاء الفريق متحدثين معظم الوقت ، تقريباً ٨٠٪ من الوقت ، وباقى الوقت ٢٠٪ يُترك للقائد ليخصه ليسأل أسئلة قصيرة وبسيطة ، ويجب أن يسأل القائد هذه الأسئلة برفق وبلهجة غير مهددة ، فالقادة الجيدون يسمحون لموظفيهم بالتنفيس عن مشاعرهم عند الضرورة ، كما يعترفون أيضاً بهذه المشاعر .

ومن المهم عند الاستماع أن يستمع القائد بصدر رحب ولا يستخدم المكانزمات الدفاعية (ألا يكون متحفزاً) ، وينقل إلى موظفه اهتمامه الحقيقى لشئونه أياً كان ما يقوله الموظف . وعليه ، فالجو العام أثناء الاستماع يجب أن يكون من منطلق أن الشخص الذى يتكلم هو عضو فى الفريق ويريد تحسين الأمور ، كما ينبغى أن يتعلم القائد كل ما يمكن تعلمه من أعضاء فريقه ، عندئذ سيكون قادراً على معالجة أمورهم بفاعلية بتعبيرهم عن مخاوفهم عند حل المشكلات المتعلقة بهم ، وهذا لا يقوى فقط الفريق لكن أيضاً يوفر المرونة للقائد عند ظهور مشكلات حقيقية ، والنجاح السابق يبنى الثقة ، لذلك يكون أعضاء



صفات القائد

الفريق أكثر ميلا للاستماع إلى القائد ويكونون صائبي التفكير عندما تتجاوز المشكلة حدود سلطاتهم .

قبول المسؤولية :

ربما تكون السمة الأكثر تخويفاً في القيادة هي أن القائد يكون مسؤولاً عن أداء شخص آخر ، فكل إنسان يؤدي بطريقته ، وأحياناً يفعل الناس الأخطاء ، فبينما يكون أعضاء الفريق مسئولين عن أخطائهم أمام القائد ، نجد القائد مسؤولاً أمام القادة الأعلى عن هذه الأخطاء . واللوم لا يجب أن يتجه إلى أسفل لأن مسؤولية القائد ألا يقترب الأعضاء أى خطأ . فالمسؤولية تقف عند القائد . فأعضاء الفريق يحترمون نزاهة القائد ويتقون به في القيادة ، وإذا تحمل القائد أخطاء أعضاء فريقه فإنه سيكون بطلا ، وليس ظالماً ، وقد كان لدى هارى إس ترومان ، أول رئيس للولايات المتحدة في فترة ما بعد الحرب ، لوحة مثبتة على مكتبة مكتوب عليها «المسؤولية تقف هنا» .

تقاسم الأضواء :

الوجه الآخر لقبول المسؤولية عن كل خطأ هو إعطاء المكاسب الكافية للموظفين عن كل إنجاز . فلا ينبغي أن يكتسب القائد مكاسب الإنجاز عن أعمال أعضاء فريقه ، وقد لا يعرض هذا مستقبله الوظيفي للخطر ، ولكن سوف ترتفع مصداقيته في المؤسسة عند إعطاء الثقة



المستحقة للموظفين . فلئن يصبح الشخص قائداً في حد ذاتها يعد اعترافاً بقدرات القائد . فقيمته الباقية كقائد تكمن في قدرته على خلق فريق كفاء ومنتج . وإذا كان الفريق يؤدي عمله بمستوى عالٍ فليس هناك حاجة أن يقوم القائد بإظهار عمله فقيمه ستكون واضحة إذا كان فريقه عالي الأداء .

«ليس الفشل ، ولكن الهدف المنخفض هو الجريمة» قال ذلك جيمس راسل لويل ، أستاذ الشعر بجامعة هارفرد ، منذ أكثر من مائة عام . وقد أيد ذلك ما قاله دكتور إيه بي جيه أبدول كلام رئيس الهند في خطاب توليه الرئاسة . وخلاصة ما ناقشناه أن على القائد أن يهدف إلى هدف كبير وإذا لم يفعل فسيظل ممثلاً للأدوار الصغيرة . قارن بين جواهر لال نهرو ، ولال بهادور شاستري من جهة ، وبين شاران سنج وكاندرا شيكار كرؤساء وزراء للهند .

وبتحليل سمات القادة الناجحين وجد أن لديهم ثلاث سمات شائعة: التركيز العالي ، والطاقة المرتفعة ، والاهتمام الزائد بما يفعلون ، ويلتزم القادة التزاماً تاماً تجاه طموحاتهم ، ويعملون بدون هوادة لساعات ، ويمكن أن يطلق عليهم عنيدون ، وبمجرد أن يقتنعوا بفكرة ، فإنهم لن يتخلوا عنها .



صفات القائد

ووفقًا لكل ما قيل ، فالقائد لن ينجح إذا حاول أن يكون رئيسًا ،
والقصيدة الآتية تعبر عن ذلك .

رئيس مقابل زعيم

يقود الرئيس أعضاء الفريق

القائد يدرّبهم

يعتمد الرئيس على السلطة

القائد يعتمد على الإدارة

يبث الرئيس الخوف

القائد يبث الحماس

يقول الرئيس : «أنا»

القائد يقول : «نحن»

يكلف الرئيس أعضاء الفريق بالمهمة

القائد يحدد أسلوب سير الفريق

يقول الرئيس : «لتصل في الموعد المحدد»

القائد يصل قبل الموعد المحدد



يلوم الرئيس على الفشل

القائد يعالج الفشل

يعرف الرئيس طريقة العمل

القائد يعرض طريقة العمل

يجعل الرئيس العمل شاقاً

القائد يجعل العمل كاللعبة

يقول الرئيس : « اذهب »

القائد يقول : « لنذهب »

اختبر نسبة ذكائك فى القيادة :

من الصعب أن تحدد مدى قوتك أو ضعفك كقائد ، ومع ذلك فبمساعدة العمل الرائد الذى أعده جون جارندندر فى كتابه «عن القيادة» نعطى هنا مجموعة من الأسئلة لاختبار نسبة ذكائك فى القيادة ، وقد استخدم الجنرال دو جلاس ماك آرثر المخطط الإستراتيجى اللامع ، والمدير بعيد النظر ، والقائد الناجح - هذه الأسئلة لترشده فى واجباته القيادية . ويمكن أن تطبق هذه القواعد على أى موقف من مواقف القيادة .



صفات القائد

هنا مجموعة من عشرين سؤالاً ، فخذ وقتك للإجابة «بنعم» أو «لا» عن هذه الأسئلة . ولتقرأ كل سؤال بعناية ، ومن الممكن أن تكتشف أنك لم تكن فى أى موقف من هذه المواقف المعروضة هنا ، أو قد تشعر أنه من غير الممكن الإجابة «بنعم» أو «لا» . ومع ذلك فتخيل نفسك فى مثل هذا الموقف وأجب بأمانة . وينبغى أن يكون هدفك هو اكتشاف مدى قوتك أو ضعفك كقائد ، وليس تحقيق مجموع مرتفع من النقاط .

وحدد نسبة ذكائك فى القيادة بمساعدة تفسير النقاط بعد نهاية الأسئلة الآتية :

- ١- هل أضايق العاملين بكثرة الأسئلة؟
- ٢- هل أدمهم وأشجعهم؟
- ٣- هل أتحدى بالشجاعة الأدبية وأتخلص من العاملين غير الأكفاء؟
- ٤- هل أبذل كل ما فى وسعى من تشجيع وتحفيز ودفع لإنقاذ العامل الضعيف أو المخطئ؟
- ٥- هل أعرف بالاسم والشخصية أكبر عدد من الموظفين الذين هم تحت قيادتي؟



- ٦- هل أعرفهم بصفة حميمة؟
- ٧- هل أنا على دراية كاملة بأساليب ، وضروريات ، وأهداف وظيفتي؟
- ٨- هل أفقد أعصابي مع الأفراد؟
- ٩- هل أتصرف بالكيفية التي تجعل موظفيّ يريدون اتباعي؟
- ١٠- هل أسند مهامى الموكل أنا بتأديتها إلى أشخاص آخرين؟
- ١١- هل أنتحل كل شىء لنفسى ولا أفوض أى شىء للآخرين؟
- ١٢- هل أطور موظفيّ عن طريق إعطائهم مسئوليات قدر استطاعتهم؟
- ١٣- هل أنا مهتم بالرفاهية الشخصية لكل موظف كما لو كان أحد أفراد عائلتي؟
- ١٤- هل أمتلك هدوء القول والفعل الذى يُلهم الثقة؟
- ١٥- هل أميل إلى سرعة الغضب والاهتياج؟
- ١٦- هل أمثل قدوة لموظفيّ فيما يتعلق بالشخصية ، والمظهر ، والسلوك ، والكياسة؟
- ١٧- هل أميل إلى أن أكون لطيفاً مع رؤسائى؟



صفات القائد

١٨- هل أنا قاسى مع موظفِيّ؟

١٩- هل بابى مفتوح لموظفِيّ؟

٢٠- هل أصحح لموظف أمام الآخرين؟

- | | | | | | |
|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
| ٠ : نعم | ١ : لا | ١١- لا | ٠ : نعم | ١ : لا | ١- لا |
| ١ : نعم | ٠ : لا | ١٢- لا | ١ : نعم | ٠ : لا | ٢- لا |
| ١ : نعم | ٠ : لا | ١٣- لا | ١ : نعم | ٠ : لا | ٣- لا |
| ١ : نعم | ٠ : لا | ١٤- لا | ١ : نعم | ٠ : لا | ٤- لا |
| ٠ : نعم | ١ : لا | ١٥- لا | ١ : نعم | ٠ : لا | ٥- لا |
| ١ : نعم | ٠ : لا | ١٦- لا | ١ : نعم | ٠ : لا | ٦- لا |
| ١ : نعم | ٠ : لا | ١٧- لا | ١ : نعم | ٠ : لا | ٧- لا |
| ٠ : نعم | ١ : لا | ١٨- لا | ٠ : نعم | ١ : لا | ٨- لا |
| ١ : نعم | ٠ : لا | ١٩- لا | ١ : نعم | ٠ : لا | ٩- لا |
| ٠ : نعم | ١ : لا | ٢٠- لا | ١ : نعم | ٠ : لا | ١٠- لا |

تفسير عدد النقاط :

إذا أحرزت عدد نقاط ما بين ١٥ و ٢٠ نقطة، فهذا يدل على امتلاكك لسمات قيادة عالية، فأنت تتمتع بعلاقات ناجحة مع زملائك ورؤسائك، وهذا ينشأ عن قدرتك على كسب ثقة الآخرين،



وبالتالى فأنت تحل النزاعات بسهولة، وأحد أهم نقاط قوتك هي قدرتك على إدراك المشاعر بداخلك وبداخل الآخرين.

إذا أحرزت عدد نقاط ما بين ١٠ - ١٤ نقطة، فأنت قائد متوسط، تستطيع الإبقاء على علاقة جيدة مع زملائك ورؤسائك معظم الوقت، ومع ذلك ففي بعض الأحيان تجد ذلك صعباً.

وإذا حققت عدد نقاط ما بين ٠ و ٩ نقاط، فربما تواجه مشكلة في عملك فيما يتعلق بعلاقتك مع زملائك ورؤسائك، إنك تحتاج إلى صقل قدرتك على التعامل مع الناس بحرص أكبر، وربما تكون أحد العوامل الرئيسة في ذلك هي عدم قدرتك على بناء الثقة، فلا بد وأن تسعى إلى أن تكون شخصاً موثقاً به بدرجة أكبر من ذلك.



عبارات مقتبسة

«لا تعط أبدًا أمرًا لا يمكن طاعته»

جنرال دو جلاس ماك آرثر

«القادة العظماء في الأعم الأغلب ليسون عظماء، يستطيعون
اختراق عُباب الجدل والشكوك ليتوصلوا إلى حل يفهمه الجميع».

جنرال كولن باول



«الرجال هم من يصنعون التاريخ وليس العكس . ففي فترات
اختلال القيادة، يقف المجتمع محلّك سر، ويحدث التقدم عندما
يغتتم القادة الشجعان الفرصة لتغيير الأمور نحو الأفضل» .

هارى ترومان

«الاختبار النهائي للقائد هو أن يترك خلفه رجالاً آخرين لديهم
الاقتناع والإرادة لمواصلة المسيرة» .

والتر ليمان



« يتساءل الناس عن الفرق بين القائد والرئيس ؛ القائد يقود ، بينما الرئيس يسوق » .

تيودور روزفلت

«أربع قواعد للقيادة فى هيئة تشريعية حرة :
«الأولى ، لا يهتم مدى شراسة القضية ، لا تجعلها أبداً شخصية ،
ولا تقل أو تفعل شيئاً يمكن أن يلازمك فى قضايا أخرى ، أو أيام
أخرى . . .

«الثانية ، قم بأداء واجبك جيداً ، فإنك لن تستطيع أن تقود بدون
أن تعرف عما تتحدث . . .

عبارات مقتبسة

«الثالثة، العملية التشريعية الأمريكية واحدة من عمليات الأخذ والعطاء. استخدم سلطتك كقائد لكي تحث الآخرين، وليس لتخوفهم...»

«الرابعة، كن مراعيًا لاحتياجات زملائك، حتى ولو كانوا أسفل القائمة...».

جورج بوش الأب

الرئيس السابق للولايات المتحدة الأمريكية

«تحدث بهدوء وأمسك عصا كبيرة، سوف تذهب بعيداً».

تيودور روزفلت

القيادة الناجحة