

**إعداد القيادات الإدارية والمالية**  
**تطوير الأداء المهني - تنمية المهارات - تدعيم الخبرات**





للنشر والتوزيع

# إعداد القيادات الإدارية والمالية

تطوير الأداء المهني - تنمية المهارات - تدعيم الخبرات

## إعداد

د. إيمان صالح عبد الفتاح

المستشار بالإنحد العربي  
لتنمية الموارد البشرية

د. غريب جبر غنام

المستشار بالإنحد العربي  
لتنمية الموارد البشرية

أ.د. صابر حسن الغنام

المستشار بالإنحد العربي  
لتنمية الموارد البشرية

د. ريم محمد صالح

المستشار بالإنحد العربي  
لتنمية الموارد البشرية

محمد محمد الألفى

المستشار بالإنحد العربي  
لتنمية الموارد البشرية

٢٠٠٩



رقم الإيداع:

الترقيم الدولي:

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

الطبعة الأولى

تليفاكس - ٠٠٢٠٢٢٦٢٢٤٩٥٧

تليفون - ٠٠٢٠٢٦٢٠٢١٨٩

محمول - ٠٠٢٠١٠٥٧٠٠٣٣٦

العنوان - ٨ شارع محمد السادات النزهة الجديدة - شقة ١ الدور الأول - خلف بتروجيت

[http : // www.elsahab. Com](http://www.elsahab.com)

EMAIL : [info @ elsahab. com](mailto:info@elsahab.com)

تجهيزات فنية: الإسراء ت: ٣٣١٤٣٦٣٢-٠١٠٥٢٧٩٧٧٧

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإداعة إصدار هذه الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو أستنساخه بأى شكل من الأشكال دون إذن خطى من الناشر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# مهارات قيادة فريق العمل ( رؤية إستراتيجية )

أستاذ دكتور

صابر حسن الغنام

المستشار بالإتحاد العربي

لتنمية الموارد البشرية



## مقدمه

يرى معظم الباحثين أن القيادة هي :

نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة \*

عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف \*

نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة \*

وتتناول هذه الورقة النقاط التالية:-

١. تعريف القيادة.
٢. مهارات القيادة.
٣. قوة تأثير لقيادة.
٤. منهج صناعة القائد.
٥. ماهو فريق العمل.
٦. واجبات القيادة تجاه فريق العمل.
٧. مزايا العمل ضمن فريق.
٨. دور القائد تجاه فريق إدارة الأزمات.
٩. الجودة الشاملة في إدارة فرق العمل.

## أولا : تعريف القيادة :

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر :

أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له •  
هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

وبهذا يتضح أن القيادة هي :

عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة

## ثانيا : مهارات القيادة:-

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي ( القائد - التابعون - الموقف ) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي :

### المهارة الفنية :

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

### المهارة الإنسانية :

ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم • لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرءوسيه ثانيا وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة •

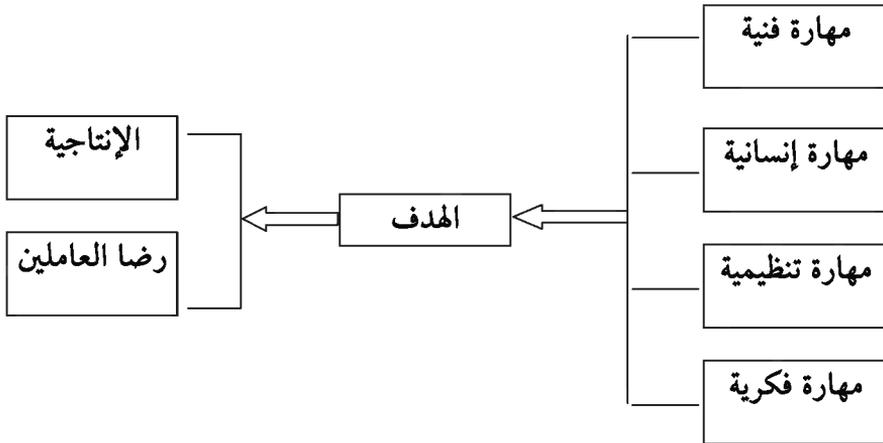
### المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويمجد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة •

### المهارة الفكرية :

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف

والشكل التالي يوضح مهارات القيادة



### ثالثا : قوة تأثير القيادة :-

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها •

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشمل على

ما يلي :

#### ١- القوة الشرعية أو القانونية :

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل ( المدير العام - المدير - المشرف ٠٠٠ ) ٠

#### ٢- قوة التحكم في نظام التحفيز :

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل ( الرواتب - الترقية - الجوائز ٠٠٠ ) ٠

#### ٣- قوة القسر أو الإكراه :

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل ( لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة ٠٠٠ ) ٠

#### ٤- قوة الخبرة :

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة ٠

#### ٥- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا :

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة ٠ وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة ٠

يتضح مما سبق أن القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات أما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطع هذه القيادة تطويع المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح. إن هذا النوع من القيادة

تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي .فهي كقائد السيارة، ينظر في معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الفينة والأخرى في المرآة ليرى ما خلف وراءه.

هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مديد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها .وهؤلاء الناس هم دعامة القيادة الرئيسية وهم الفرق التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق.

إن مثل هذه التحديات والتمارين التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد المشاركين على إزاحة الحواجز الفاصلة بينهم وتساعد على علاقات أوثق واتصال أمتن بين الأعضاء .ومن هذه التمرينات والتحديات مثلا السير على الحبال التي يصل ارتفاعها عن الأرض إلى عشرة أمتار.هناك تمرينات وتحديات أخرى تستدعي استعمال أدوات كالخرائط والبوصلة وآلات الرصد حيث يتوجب على الفريق إيجاد نقطة معينة على بعد خمس كيلومترات من موقع انطلاقتهم .على الفرق في هذه النوعية من التمارين أن تضع التخطيط الاستراتيجي لمراحل العمل للوصول إلى النقطة المطلوبة . ويساعدهم هذا التمرين على مهارات اتخاذ القرار والوضوح والشفافية في الاتصال والتحدث وكذلك التحديد الصحيح للمصادر التي ستساعدهم للوصول إلى الهدف . هذا التمرين يقوي لدى المشاركين "روح الفريق الواحد" وأهمية آل فرد من أفراد الفريق.

#### **رابعا :منهج صناعة القائد :**

#### **١ / الفطرة و الطفولة المبكرة:**

يعتقد أغلب المفكرين أن القدرات القيادية و الاستعداد القيادي تزرع في السنوات السبع الأولى، و بقدر التجارب الكافية في الطفولة، بقدر الاكتساب من المهارات القيادية. ذلك أنه في أطفالنا طاقة مدخرة تمشي في كيانهم، وهي ما وجدت لتذبل، بل وجدت لتبذل، فإن لم تبذل مرضت و ماتت، ومات الإنسان معها

## ٢ / حرية التجربة

وبالذات في سن مبكرة، وليس من الضروري ان تكون التجربة إيجابية. والتجارب على أقسام ثلاثة:

تجارب النشاط: سواء التي تكون في المدرسة أو في البيت أو في المشاركة في الأنشطة العامة في المجتمع...

الفشل: يتفق المفكرون أن الفشل هو خبرة ضرورية، و لا غنى لك عنها، و الفشل هو الشرارة التي تولد دروس القيادة المبكرة و تثبتها في أعماق وعيك. و الفشل يجب أن يتعامل معه بشكل إيجابي، فلولا ظلمة الخطأ ما أشرق نور الصواب في القلوب.

تجارب العمل: بالذات في الفترات الأولى من العمل الوظيفي وهي مهمة لتنمية مجموعة كبيرة من مهارات القيادة و مبادئها، لأن الناس يتعلمون من خلالها صعوبة القيادة و أهميتها لتحقيق التغيير. و يتعلمون من خلالها نقاط قوتهم و ضعفهم.

## ٣ / التعليم

إن بصمة القائد في أفرادها هي أن يزرع في قلوبهم حب التعليم و يساعدهم على ذلك. فإن لم تتعلم شيئاً جديداً كل يوم، فإنك تجهل شيئاً جديداً كل يوم.

يعتقد المفكرون أنك تحتاج للنوع الصحيح من التعليم و ليس التدريب: العلوم الإنسانية (وليس التقنية) مثل الدين و الفلسفة و الأدب و التاريخ و علم الإدارة و السياسة و الاقتصاد. تعلم التجارب الإنسانية الناجحة و الفاشلة لدى الأقدمين و المحدثين و من أعظم التجارب قصص الأنبياء و السيرة النبوية... تعلم علم النفس و مهارات التعامل الإنساني و التأثيري بالتفصيل

التدريب: يؤدي إلى تطوير المهارات و الأساليب/ يجعل الناس متشابهين أكثر.

التعليم: يؤدي إلى تطوير المعلومات و المعرفة/ يجعل الناس مختلفين عن بعضهم البعض.

## ٤ / إعطاؤه المسؤولية

الشعور بالمسؤولية إذا امتلك قلب الإنسان، طرد منه التفاهة و الفراغ و أعلى

همته، فالتفت إلى مهمته، يتخطى بذلك الضعف البشري، و يتجاوز ذاته باتجاه المعالي. إنك عندما تعطي الإنسان المسؤولية تطرد من عقله وهم العقول المستريحة، والشعور بالدونية، و لن يكون ذلك إلا بتكليفهم بالمسؤولية منذ نعومة أظافرهم، حتى يصل بهم المستوى إلى الإحساس العالي بالمسؤولية

### **خامسا : ما هو فريق العمل؟**

تسعى فرق العمل إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل. أما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد.

إن وجود الفرق يؤدي إلى طمأنة الأفراد خاصة عندما يخرجوا من نطاق " منطقة الراحة " التي تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة والطمأنينة ما داموا بداخل هذه المنطقة، ويشعرون بشيء من القلق إذا خرجوا منها.

القيادة المتبصر تخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة إليهم، وليتحصنوا بالبصيرة ووسع الأفق والتدرب على العمل بفعالية أكبر مع بعضهم البعض. إن العمل خارج منطقة الراحة يضع الفرق أمام تحدٍ لانفعالاتهم ومقدرتهم الجسدية والعقلية كذلك.

إن بعض التمرينات والتحديات التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد أفراد الفرق على فهم بعضهم بعضا وتركز على الكيفية التي يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر فعالية. وهنا فإن الفرق تسعى إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل. أما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد.

### **سادسا : واجبات المدير تجاه فرق العمل :**

يجب على المدير (القائد) إن يجيب على التساؤلات التالية تجاه فرق العمل :-

□ متى تستخدم فرق العمل.

- أشكال فرق العمل:
- العمل الجماعي.
- عمل الأفراد متباعدين عن بعضهم البعض.
- كيف أقوم ببناء فريق عمل ناجح؟
- خطوات بناء فريق العمل.
- دور وقيمة الفرد في عمل الفريق.
- دور القيادة في بناء وأداء وفاعلية فرق العمل.
- مواصفات الفريق الفعال.
- صفات الفريق الغير الفعال.
- مهارات أساسية لقائد الفريق.
- مفاهيم القيادة والتحفيز والسلطة.
- اتخاذ القرار السليم في أوقات مميزة.
- مهارات أساسية من مهارات الفرق الفعالة.
- مفهوم وأهمية العمل الجماعي.
- المفاهيم الأساسية لفرق العمل.
- هيكل فريق العمل .. ومسئوليته.
- السلوكيات المعوقة لفرق العمل.
- خصائص لفريق العمل الناجح.
- أسباب لفشل فريق العمل الناجح.
- كيف تدير الصراع (أو الاختلاف) داخل فريق العمل.؟
- حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل فريق العمل.
- تقييم أداء فريق العمل.
- مكافأة فريق العمل.
- إنهاء أعمال فريق العمل.

- مهارات بناء وتكوين فرق العمل الفعالة .
- كيف تبنى وتدير وتحافظ على فريق العمل الفعال.؟
- مكاسب العمل الجماعي .
- التراخي داخل الجماعة مشكلة في تحفيز وأداء جماعة العمل .
- أسباب ظاهرة التراخي في العمل داخل الجماعة .
- كيف تخفف من ظاهرة التراخي في العمل داخل أفراد جماعتك؟

### سابعا: مزايا العمل ضمن فريق:

- نرى مما تقدم أن العمل ضمن الفرق يؤدي إلى:
- ١ . إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة .
  - ٢ . تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد .
  - ٣ . إدراك مدى الطاقة المخزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم .
  - ٤ . تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم .
  - ٥ . ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضا .
  - ٦ . التعلم على العمل الجماعي بمتعة .

### ثامنا: دور القائد في إدارة فريق إدارة الأزمات:

- يتكون الفريق طبقا لعدة معايير منها :
- ١ . حجم المنظمة ( مقر واحد أو عدة أفرع )
  - ٢ . نطاق عملها ( محلي او دولي )
  - ٣ . أسلوب التعامل مع العملاء ( مباشر او غير مباشر )
  - ٤ . الموقع الجغرافي ( مركزي أو في عدة مناطق متباعدة )

### أعضاء فريق إدارة الأزمات

#### ١- أخصائي قانوني :

ومهمته مراقبة التصريحات والاعتذارات وجميع الأمور المرتب عليها مشاكل قانونية نتيجة لعدم اختصاص الفرد العادي بمثل هذه الأمور .

## ٢- اخصائى فى العلاقات العامة :

صياغة البيانات وتوجيهها لجهة الاختصاص وعلاج مشاكل سوء الفهم ووضع دبلوماسية العمل، وتفهم استنتاجات المراسلين الصحفيين وغيرهم.

## ٣- الخبراء الفنيون :

ومهمتهم العناية بالمشاكل ذات التخصص الفنى الدقيق، وما يشملها من أمور متعلقة بالأزمة، وهم أهم ما فى الفريق ولا بد ان يكونوا ذو خبرة كبيرة.

## ٤- اخصائى مالى :

ومهمته تخطيط وتحديد مصادر التمويل فى حالة حدوث ازمة لعدم حدوث ارتباك مالى.

٥- اخصائى فى الاتصالات السلوكية واللاسلكية للتنسيق بين مختلف التخصصات

## ٦- اخصائى فى الشئون العامة :

شخص له دراية بالتعليمات الرسمية الصادرة من الحكومات والمنظمات المحلية والدولية فى مجال عمل المنظمة، وصيانة التقارير التى ترفع للجهات المختصة.

٧- رئيس المنظمة او من ينوب عنه وهو القائم بالتنسيق بين كل الجهود السابقة بصدد الأزمة وحسن التصرف فيها.

## دورالقائد فى إدارة فريق الأزمة :

يجب ان يكون قائد فريق الأزمة قادرا على :

التحرك بالشكل المرن الذى لا يسمح للازمة إن تتحرك خارج السيطرة.

الاعتماد على خبرات متخصصة فى فريق إدارة الأزمة تكون قادرة على إعطاء النصيحة الأفضل. ولا تتعامل مع قائد هذا الفريق بعقلية القطيع، عندما يجمعوا على تأييد اى شئ يريده ولو كان فى غير الصالح.

إن يكون قادرا على إن يراجع عملية إجابة الأزمة لخطوات تطويقها من خلال :

معرفة العوامل التي أدت للتحضير للآزمة.

المشاكل التي قد تؤثر على برنامج إدارة الآزمة الجيد.

عملية الاستفسار والتحقيق بعد الآزمة.

### مهارات القيادة أثناء الآزمات :

يتصف القائد ببعض الصفات الأساسية مثل السلوكيات الرفيعة، والطاقة العالية، والبراعة فى تحديد الأولويات، والشجاعة والتفاني، ثم التحرر والإبداع والتكيف والحماس، فالواقعية والرغبة.

عندما تريد تكوين فريق عمل فى وقت الآزمات ترفع عن الأعمال الصغيرة، وانظر للأمور عن قرب واحترم جميع الآراء والشخصيات واعمل على تهدئة الموقف المتوتر، فالقيادة ليست لقباً يمنحه لك من تقودهم، ولكنه لقب تحصل عليه بنفسك.. ولا تنظر للعاملين معك على أنهم مجرد أدوات فإرادة الإنسان تعنى القدرة على العمل وتطويره.

تحديد الأعمال وقت الآزمات تعنى انك لا تستطيع ان تقود الناس الا بالمستقبل.. ومحاولة قيادة منشأة دون أهداف محددة أشبه بسفينة تبحر بلا اتجاه.

عش الحياة ولا تمثلها فالفرق بين الرئيس الذى عمد الى إعداد نفسه جيدا والقائد المزيّف هو كيفية استخدام الوقت الذى خصص لكل من العمل والحياة.

لا يمكنك ان تجمع بين روح معنوية منخفضة وأداء جيد والروح المعنوية العالية هى حالة يحس فيها الفرد بالثقة والشجاعة فيجب - اذن - على القائد ان يبتعد عن العوامل التى تؤدى الى انهيارها او مجرد انخفاضها.

عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة وليس ترفيها وإذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدى لمشكلات ومواقف معقدة فان الطرق والوسائل الجدية تكون هى المخرج.

ثق - دائما - بان الشخص الذى ليس لديه مشكلة يحلها يكون خارج اللعبة فلا تتصارع مع المشكلات ولكن تعامل معها.

إن الشخص الذى يستحق ان يكون قائدا لن يشكو أبدا من غياب مساعديه او عدم تقدير وعرفان العامة، فكل هذه الأشياء جزء من معترك الحياة الكبيرة ومواجهتها وعدم الاستسلام لها يعد اكبر دليل على الفوز.

### تاسعا: الجودة الشاملة فى إدارة فرق العمل:

إن القيادة من خلال مفهوم الجودة الذى ارتآه واضعوه، يتطلب القيام بعمليات متعددة، نحاول أن نضع تلك العمليات ومقابل كل عملية مجموعة المعايير المرتبطة بها.

المعايير المطلوبة لتحقيقها	العملية القيادية
تحديد الرؤيا لدى القيادة. القدرة على توضيح تلك الرؤيا للعاملين في المنظمة. تحديد الأهداف التربوية.	تحديد الرؤيا ووضوح الهدف
توزيع الأدوار على العاملين. تنظيم العمل داخل المنظمة. حسن الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة.	الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية
تشكيل فرق العمل. توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. تنسيق العمل بين أفراد الفريق الواحد.	العمل بروح الفريق
إيجاد برامج التحفيز المناسبة. إبراز جهود العاملين.	التحفيز للعاملين
تنظيم البرامج التدريبية. التقويم الدوري لأثر التدريب. تنويع البرامج التدريبية حسب حاجة العاملين بالمنظمة. إشراك الجميع في منظومة التدريب.	تدريب العاملين في المنظمة
الاتصال الفاعل بمؤسسات المجتمع. إقامة برامج تلي حاجة المجتمع.	التواصل مع المجتمع المحلي

المعايير المطلوبة لتحقيقها	العملية القيادية
إشراك المجتمع في قرارات المدرسة. الاستفادة من خبرات أعضاء المجتمع في برامج المنظمة.	
إقامة برامج اجتماعية للعاملين في المنظمة. سيادة روح الألفة والتعاون داخل بيئة المنظمة. المشاركة الوجدانية والاجتماعية في مناسبات العاملين.	تعزيز العلاقات الإنسانية
إيجاد بيئة الإبداع والتطوير. تشجيع الأفكار الجديدة والإبداعية. المرونة والعمل على التغيير الإيجابي. نشر ثقافة الإبداع والتطوير.	الإبداع والتطوير
متابعة أداء العاملين. متابعة أداء المشرفين. تقييم سير العمليات دوريا. التصحيح بناء على نتائج التقييم.	التقويم والمراجعة

ويجد بنا هنا أن نذكر بعض التعريفات المرتبطة بـ "إدارة الجودة الشاملة" لارتباطها بمفهوم القيادة التربوية من منظور الجودة الشاملة :

ومن تلك التعريفات التي سنقتصر فيه على أهمها أنها "نمط إداري جديد يمثل مدخلا لتطوير شامل لكافة مجالات ومراحل الأداء ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا وكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد ويشمل كافة مراحل ومجالات التشغيل"، كما يعرفها ( جوزيف ما بلوستك ) بأنها : "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بالمنظمة ويهدف إلى التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل".



**كيف تصبح أكثر فاعلية وتحقق النجاح؟  
من خلال الذكاء العاطفي  
وأساليب إستغلال الطاقة**

**دكتور**

**إيمان صالح حسن عبد الفتاح**

المستشار بالإتحاد العربي

لتنمية الموارد البشرية



## المقدمة

منذ زمن وحتى العقد الماضي كانت قوة الإدارة تستقى من مصدرين السيطرة على الناس، والسيطرة على المعلومات كان المدير الناجح الذي يحافظ على منصبه طويلا يحاول زيادة عدد من يقع في نطاق سلطته ثم يعطيهم بتقدير معلومات ثمينة تكفيهم للعمل تحت إشرافه، ويكون المدير في الغالب قد خدم في وظائف التابعين له قبل أن يترقى لمنصب المدير.<sup>(١)</sup>

لقد تغير هذا الأسلوب كثيرا في الماضي القريب والفضل في هذا التغير، يعود لسرعة التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية في ظل العولمة، وأصبح من الضروري أن يسعى كل مدير للنجاح والتقدم.

والأسئلة التي تطرح الآن هي :-<sup>(٢)</sup>

### متى ينجح المدير؟

ينجح المدير إذا حقق للمنظمة التي يعمل بها النتائج أو الأهداف التي قامت من أجلها وكلف بالعمل من أجل إنجازها.

### كيف ينجح المدير؟

ينجح المدير إذا توافرت لديه مجموعة المهارات اللازمة لأداء عمله وتوافرت له أي من العوامل التالية :-

□ المعلومات عن العمل المطلوب أدائه والنتائج المستهدفة، وظروف المنظمة الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بها.

- المعلومات عن أساليب العمل وتقنيات الأداء المفضلة.
- الخبرة العملية المناسبة لنوع النتائج المستهدفة فضلا من الأسس العلمية للتخصص المتصل بالعمل.
- الحماس والرغبة في أداء العمل، وتحمل المخاطر ومباشرة المسؤوليات التي أسندت إليه.

**هل هذه المقومات كافية لنجاح المدير؟**

**الإجابة : لا**

يبقى للمدير مهارات و شروط أخرى ضرورية يجب أن يكتسبها لكي يحقق النجاح من أهمها :

**أولا : القيادة بالذكاء العاطفي :-**

**مفهوم الذكاء العاطفي :**

هي مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من تسخير العواطف في ترشيد وتحفيز الأفكار والسلوك، من خلال الوعي والفهم والتعبير والتقييم الدقيق للعواطف الذاتية وعواطف الآخرين وإدارة العواطف والاستفادة من السمات الشخصية في عملية التحفيز والتناغم العاطفي مع الآخرين.<sup>(3)</sup>

يتضمن التعريف السابق كينونة الذكاء العاطفي ( مهارات وقدرات ) والهدف من امتلاك تلك المهارات ( تسهيل وتوجيه الأفكار والأفعال )، كما يتضمن أبعاد الذكاء العاطفي التاليه :-

- ١- الوعي بالعواطف وفهمها والتعبير عنها وتقييمها في الذات وفي الآخرين.
- ٢- إدارة وتنظيم العواطف الذاتية وعواطف الآخرين.
- ٣- تحفيز الذات وتحفيز الآخرين.
- ٤- التعاطف مع الآخرين.
- ٥- استخدام العواطف لتوجيه الأفكار والسلوك.

من خلال التعريف السابق والأبعاد التي تجسده، تنعكس قدرة الفرد الذكي عاطفياً في الاستفادة من السمات الشخصية في بعدى التحفيز والتعاطف مع الآخرين.

#### إبعاد الذكاء العاطفي :-

وضع " جولمان " نموذجاً للذكاء العاطفي في عام ١٩٩٨ يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي : الوعي بالذات، تنظيم الذات، التحفيز ( الدافعة )، التعاطف (التقمص العاطفي )، المهارات الاجتماعية، وكانت توصف الإبعاد الثلاثة الأولى بأنها كفاءات شخصية، والبعدين الآخرين كفاءات اجتماعية، وشملت تلك الإبعاد الخمسة خمسا وعشرين كفاءة.<sup>(٤)</sup>

وبأجراء دراسات لاحقة وتحليلات إحصائية على تلك الإبعاد والكفاءات تم اختصار الإبعاد الخمسة إلى أربعة إبعاد، وذلك بجذب بعد التعاطف لأنه دمج في البعد الوعي الاجتماعي، كما تم اختصار الكفاءات الخمس والعشرين إلى ثمانية عشر كفاءة، واستناداً لتلك الإبعاد حدد " جولمان " وملاءة جانين أساسين للكفاءات تتوافق مع الذكاء العاطفي، وهما القدرة و الهدف، بحيث تشمل القدرة الوعي بالعواطف وإدارة العواطف، ويشمل الهدف إمكانية الاستفادة من هاتين القدرتين في التأثير في الذات وفي الغير.<sup>(٥)</sup>

وفيما يلي إيضاح لإبعاد وكفاءات الذكاء العاطفي، والتي تتوافق مع كفاءات القيادة من منظور نظرية " جولمان " وزملائه ومن يتبعهم.<sup>(٦)</sup>

١) الوعي الذاتي : ويشمل الوعي الذاتي العاطفي، والتقييم الدقيق للذات، والثقة بالنفس.

أ- الوعي العاطفي الذاتي :- فالقادة الذين يتمتعون بنسبة عالية من الوعي الذاتي العاطفي تجدهم متناغمين مع إشاراتهم الداخلية، ومع قيمهم المفضلة، ويملكون غالباً الحدس نحو أفضل الخيارات وهم صريحون وصادقون لدى الحديث عن عواطفهم وعن قناعتهم.

ب- التقويم الذاتي الدقيق :- فالقادة الذين يمتلكون درجة مرتفعة من الوعي الذاتي يعرفون غالباً نقاط قوتهم وضعفهم ويظهرون روح الدعابة والفكاهة عن

أنفسهم ويرحبون بالنقد البناء، وبالتغذية العكسية والتقييم الذاتي الدقيق يسمح للقائد أن يعرف متى يطلب المساعدة، ولماذا.

ت- الثقة بالنفس :- تؤدي الثقة بالنفس إلى الاستفادة من نقاط القوة لدى القادة، والواثقون من أنفسهم يرحبون بالمهام الصعبة وغالبا لديهم حضور وبرز بين الآخرين.

٢) إدارة الذات :- وتشمل ضبط النفس، والشفافية، والتأقلم، والتوجه للإنجاز، والمبادأة، والتفاوض.

أ- ضبط النفس :- فالقادة الذين لديهم القدرة على ضبط النفس عاطفيا يجدون طرقا لإدارة عواطفهم وانفعالاتهم المزعجة ويوجهونها بطرق مفيدة، لأنهم يحافظون على هدوئهم وصفاء أذهانهم في ظروف الضغط والأزمات.

ب- الشفافية :- هي انفتاح حقيقي للمر على الآخرين، بما يتعلق بمشاعره ومعتقداته وأفعاله والقادة الشفافين يعترفون بأخطائهم ويواجهون السلوك غير الاخلاقي لدى الغير.

ج- التأقلم ( القدرة على التكيف ) :- هو القدرة على الاندماج والعمل في بيئات جديدة ومواجهة تحديات جديدة والقادة المتمتعون بتلك الكفاءة يلبون عدة متطلبات دون فقد الطاقة والتركيز

د- التوجه للإنجاز :- فالقادة الذين يملكون تلك الكفاءة يتمتعون بمعايير شخصية تدفعهم للسعي دائما لتحسين ادائهم وأداء مرؤوسيههم ويضعون أهدافا قابله للقياس، ولكنها تمثل تحديا وهذه القدرة تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرقا جديدة لإنجاز أفضل.

ه- المبادأة :- هي الكفاءة في اغتنام الفرص أو خلقها بدلا من مجرد الانتظار والقائد المتمتع بتلك القدرة يخرق الروتين ويجب التصدي للحلول ويسعى دائما لخلق فرص أفضل للمستقبل.

و- التفاوض :- فالقائد المتفائل يرى في العقبة فرصة بدلا من كونها تهديدا،

وينظر للآخرين بإيجابية ويتوقع منهم الأفضل ويتوقع أن بإمكانه أن يحقق هو والآخرين إنجازا ومستقبلا أفضل.

٣) الوعي الاجتماعي :- ويضم التقمص العاطفي، والوعي التنظيمي، والتوجه نحو الخدمة

أ- التعاطف ( التقمص العاطفي ) :- فالقادة الذين لديهم تعاطف يكونون قادرين على التناغم مع طيف واسع من الإشارات العاطفية، بما يجعلهم يحسون بالمشاعر المحسوسة وغير المفصح عنها لدى الشخص أو المجموعة، ومثل هؤلاء القادة يصغون بانتباه ويمكنهم أن يفهموا وجهة نظر الآخر مما يجعلهم قادرين على التفاهم جيدا مع أناس من خلفيات وثقافات متنوعة.

ب- الوعي التنظيمي :- فالقائد الذي يملك تلك الكفاءة يكون قادرا على ضبط الشبكات الاجتماعية الحاسمة، وان يقرأ علاقات القوة الرئيسية وإدراك القوى السياسية والاجتماعية والثقافية المتفاعلة في صلب تنظيم ما، وأيضا القيم والقواعد غير المنطوقة الموجهة لسلوك الناس.

ت- التوجه للخدمة :- فالقادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من كفاءة الخدمة يبنون جوا عاطفيا بشكل يجعل الناس الذين هم على اتصال مباشر مع العميل يحتفظون بعلاقة جيدة معه، ويراقبون رضاه كما أنهم يجعلون أنفسهم في الخدمة كلما دعت الحاجة وهم سعداء بذلك.

٤) إدارة العلاقات :- وتشمل الإلهام، والتأثير، وتطوير الآخرين، والحث على التغيير، وإدارة الصراع، والتعاون والعمل ضمن فريق العمل.

أ- الإلهام :- وهى كفاءة القادة في الهام غيرهم وخلق التجاوب وتحريك الغير برؤية مقنعة نحو مهمة مشتركة، وهم قدوة لغيرهم ويمنحون الآخرين حسا وإثارة فعالة نحو العمل.

ب- التأثير :- وهى كفاءة القادة في الحصول على مشاركة من يريدون وخلق، أو إتباع الأسلوب المناسب للإقناع وينبع التأثير من شخصية القائد وسلوكه ومن تعبيراته اللفظية وغير اللفظية.

ج- تطوير الآخرين :- وهى كفاءة القادة في تنمية قدرات الآخرين والاهتمام الحقيقي بفهم أهدافهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وتقديم تغذية مرتدة بناءة في الوقت المناسب.

د- الحث على التغيير :- وهى كفاءة القادة في معرفة الحاجة للتغيير، ومواجهة الوضع السائد وقدمون البرهان على ما يريدون بالإقناع ويجدون طرقا عملية لمواجهة ما يعوق التغيير.

هـ- إدارة الصراع :- وهى كفاءة القادة في جذب كل الأطراف عن طريق تفهم مشاعر ووجهات النظر المختلفة، وتبسيط نقاط الخلاف وإعادة توجيه الطاقة باتجاه هدف مشترك يسانده الجميع.

و- التعاون والعمل الجماعي :- وهى كفاءة القادة في خلق جو من الزمالة الحميمة وتقديم المساعدة، وبناء الروح المعنوية وروح الانتماء لفريق العمل والعمل على تكوين وترسيخ الصداقات واجتذاب الآخرين إلى التزام حماسي للعمل الجماعي.

وتأسيسا على ما سبق فإن المنظمات بكل أنواعها، بحاجة ماسة إلى القيادة عاطفيا أكثر من اى وقت مضى لأنها تعيش في وسط التغيير والتحديات الاقتصادية، والأمر نفسه بالنسبة للموظفين الذين يواجهون تحديات جديدة مثل تأثير سعى المنظمات لخفض التكاليف والاعتماد على العولمة وإعادة تصميم الأعمال كل هذا يفرض على القادة التفاعل، والأخذ بنمط القيادة التي تجعل الموظفين يعملون كفريق واحد وهذا ما تحققه القيادة الذكية عاطفيا.

يركز " فيلدمان " في نظريته على دور عواطف القادة في توازن، ودعم التفكير المنطقي للقائد في عملية اتخاذ القرار ولتوضيح ذلك، أم بتقسيم مهارات القيادة الذكية عاطفيا إلى مهارات أساسية ومهارات عليا حيث تؤدى المهارات الأساسية إلى إسهامات فردية فعالة وتتفاعل على أساس رسمي نظامي وتسمح للقيادة بتلبية المتطلبات المتزايد في العمل، وأما المهارات العليا فهي تبنى قادة متفهمين وحساسين لحاجات الآخرين ويتكيفون مع استجاباتهم لمختلف الحالات أثناء التغيير في حين أن اتحاد المهارات الأساسية مع المهارات العليا يؤدى إلى القيادة الفعالة.

## مهارات الذكاء العاطفي :-

يتميز القادة الإداريين الذين يمتلكون الذكاء العاطفي بمجموعة من المهارات، وفيما يلي إيضاح لدور المهارات الأساسية في عملية القيادة :-<sup>(٧)</sup>

١- ينبغي أن يكون القادة قادرين على تحديد وفهم عواطفهم ويعرفون مسببات تلك العواطف، وبتلك القدرة يمكن للقائد تقييم الحالة أو الموقف بشكل أكثر وضوحا واتخاذ قرارات تتسم بالوضوح والتوازن.

٢- عندما يتحكم القائد بعواطفه يمكنه أن يبقى هادئا وسط حالات الغموض والقلق، ومع هذا الضبط الذاتي يتخذ القادة ردود أفعال متوازنة ويتبعهم المرؤوسين بنفس المتوجة والسلوك.

٣- عندما يملك القائد مهارة قراءة الآخرين، والقدرة على التواصل والتفاعل مع خبراتهم وتجاربهم سيكون تأثيره كبيرا في الآخرين.

٤- عندما يملك القائد مهارة فهم العواطف يكون قادرا على تقييم المواقف بموضوعية ويتخذ قرارات أكثر فاعلية.

٥- عندما يملك القائد مرونة الاتصال من خلال فهم عاطفة الذاتية وعواطف الآخرين، يمكنه الاتصال بالآخرين بالطريقة المناسبة وبالوقت المناسب سواء كان بشكل لفظي أو غير لفظي.

ويعد "فيلدمان" هذه لمهارات الخمس السابقة ضرورية للقائد ولكن المهارات العليا (مهارات النسق الأعلى) تجعل القائد أكثر فاعلية، وتشتمل على خمس مهارات هي :-

- تحمل المسؤولية عن العمل.
- إيجاد خيارات متنوعة ومرنة لمواجهة المواقف المختلفة.
- تقبل وجهة نظر الآخرين. الحماس لإيجاد أفضل الخيارات الممكنة لكل حالة، وخاصة القرارات ذات التأثير.
- الإصرار على خلق عزيمة ذاتية واحتراما لذات والإحساس بالفاعلية الشخصية.

والجدير بالذكر أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين قدرة الفرد على التعامل والتأثير في الآخرين وفي البيئة المحيطة به والاستفادة من العواطف في عمليات التفكير واتخاذ القرار وفاعلية القيادة، كما أن هناك قناعة في إعادة النظر في إطلاق لقب ذكي على من حصل على درجات مرتفعة في اختيار القدرات العقلية المشبعة بالمواقف الأكاديمية، وتجريد غيره ممن حصل على معدلات أقل في هذه القدرات من لقب ذكي، على الرغم من امتلاكه قدرات مرتفعة في ضبط الانفعالات وإدارتها وتخفيف الذات والمثابرة والإصرار والمبادرة والمرونة، وتقبل التغيير وتحمل الضغوط والقدرة على التأثير بالآخرين، وهذه القدرات والسمات تم التأكد من أهميتها في نجاح الحياة العملية والاجتماعية بشكل يفوق تأثير الذكاء العام، وتلك المهارات والقدرات هي ما يحتاجه القادة في كل المستويات الإدارية وفي مختلف المنظمات.

#### إمكانية تطوير الذكاء العاطفي :- (٨)

هناك مجموعة من التساؤلات التي تطرح حول تطوير وتحسين الذكاء العاطفي مثل : هل الذكاء العاطفي موروث أم مكتسب ؟ وهل يتحسن الذكاء العاطفي من خلال البرامج التدريبية المخصصة لذلك ؟ وهل تتطور مهارات الذكاء العاطفي بازدياد العمر ؟

لقد أسهم الافتراض بإمكانية تطوير الذكاء العاطفي في انتشار نظرياته، وذلك بعكس معامل الذكاء العام ولقد حظي هذا الأمر بدرجة من النقاش والخلاف منذ بداياته وحتى الآن وفيما يلي توضيح لذلك :-

#### التغيير في بيولوجيا الدماغ والأعصاب :-

أظهرت دراسات علم النفس أن هناك نسبة كبيرة من السمات الأولية للشخصية تتأثر بشكل قوى بالمورثات فمثلا سمة الغضب والحرق تنتقل من الأجداد أو الإباء إلى الأبناء، ولكن ذلك ليس مؤكدا حيث أن علماء المورثات أمثال "ميني" Meany عام ٢٠٠١، و Davidson, Jackson & Kalin عام ٢٠٠٠ نفصوا الافتراض القائل بأن التنشئة لا تؤثر في طبيعة الإنسان بل تبين أن العبير الجيني نفسه يتكون من الخبرات العاطفية والاجتماعية للإنسان.

كما أثبتت الأبحاث في فيزيولوجيا الأعصاب أن مجموعة الدارات الكهربائية في الدماغ والخاصة بالعواطف أظهرت درجة واضحة من المرونة والتغير منذ مرحلة الطفولة وحتى الشيخوخة، ولكن تلك المرونة تقل بازدياد العمر كما تبين بعلم التشريح أن المراكز المسؤولة عن إدارة العواطف في قشرة المخ وفي اللوزة تتصف بقدر كبير من الليونة وقابلة للتغير اظهر بحث في نهاية عام ٢٠٠٣ عن التدريب باستخدام استراتيجية تنظيم الذات وجود تأثير كبير للتدريب في تغيير محاور الدماغ التي تنظم العواطف السلبية والايجابية، كما توصل لوجود تدريبات معينة تساعد الأفراد كي يبقوا مركزين بشكل أفضل على الحالة التي هم بها، وان يتخلصوا من الأفكار المحيرة والمؤلمة كالقلق قبل إن تتحول إلى اندفاعات عاطفية.<sup>(٩)</sup>

وينبغي الإشارة إلى أن بمكان الإنسان تطوير المهارات العاطفية، في مرحلة الكهولة حيث بينت البحوث في مجال الأعصاب أن أدمغة البشر قادرة على خلق أنسجة ووصلات عصبية جديدة، وذلك اعتمادا على عمليات تعلم وتدريب حيث أن المخ يتطور تشريحيًا في حفظ الدورات العصبية الأساسية للعادات العاطفية ولا يتطلب الأمر سوى مزيد من الجهد المنظم والرغبة الصادقة لإرساء أنماط عاطفية إيجابية.<sup>(١٠)</sup>

### تحسين الذكاء العاطفي من خلال بحوث ميدانية :-

تعددت الأدلة على إمكانية تحسين الذكاء العاطفي إلا أن الأدلة الأكثر اقناعًا جاءت من البحوث طويلة الأجل، التي قامت بها مدرسة " ويذرهد " Watherhead للإدارة في جامعة " ويسترن ريسيرف " Western Reserve University، حيث شمل البحث عددا كبيرا من الطلاب الذين تلقوا دورات تدريبية في بناء وتطوير المهارات العاطفية، وطبق برنامج في التعلم الذاتي واستمر البرنامج مدة أربع سنوات، وتم التوصل إلى مهارات الذكاء العاطفي قد تحسنت بشكل كبير لدى تطبيق الاختبارات، وإقرار الذين خضعوا لتلك الدورات وتوصلت الهيئة العامة لتطوير القيادة في مدارس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة إلى نتائج متشابهة.<sup>(١١)</sup>

إضافة إلى ذلك هناك العديد من البحوث التي أكدت إمكانية تطوير الذكاء العاطفي مع وجود اختلاف في درجة التطوير حسب العنصر المطلوب تطويره، حيث

تبين حدوث تحسينات كبيرة في معدلات بعض عناصر الذكاء العاطفي، ولم يوجد تحسين معنوي في عناصر أخرى.

كما توصل "بار - اون" إلى أن مستوى مهارات الذكاء العاطفي ترتفع مع تزايد العمر، مما يعنى انه يكتسب من خلال خبره الحياة، ورغم عدم وجود خلاف بين جميع نظريات الذكاء العاطفي حول إمكانية تحسين مهارات هذا الذكاء إلا أن هناك اختلافاً حول حجم هذا التحسين.

ومما سبق ينضح أن هناك مكوناً وراثياً للذكاء العاطفي، إلا أن التنشئة تلعب دوراً في ضمور أو نمو بعض المهارات وليس كلها، فرغم أن الأفراد قد يختلفون في القدرات الفطرية إلا أن كل واحد بمكانة اكتساب تلك المهارات بالتعلم والتدريب.<sup>(١٢)</sup>

لذلك لا بد على القائد الإداري أن يتعرف على نفسه لكي يستطيع أن يحقق نتائج جيدة من خلال رفع كفاءة المرؤوسين.

### **ثانياً : استغلال الطاقة :-**

اعرف نفسك :-<sup>(١٣)</sup>

منذ القدم قدم العلماء والفلاسفة نصيحة غالية للإنسان تتلخص في كلمتين... اعرف نفسك فهل تعرف أيها المدير نفسك ؟ أن لهذه المعرفة أهمية كبرى لنفسك، و للآخرين الذين تتعامل معهم سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء أو أصدقاء أو غير ذلك.

ومن الصعب أن تأتي معرفة النفس صدفة، وإنما يحتاج الأمر إلى بذل الجهود لتعرف نفسك ومعرفة الإنسان نفسه بالصدفة أو الخط هو شأن الإنسان غير الناضج، ومثل هذا الإنسان يعيش حياته دون أن يعرف نفسه وكثيراً ما يتساءل كيف تصرفتك هكذا ؟ أو لماذا ردود أفعال الناس تجاهي هكذا ؟ ولكنه لا يبذل الجهد للوصول إلى الإجابة السليمة، وإذا ما عرف هذا الإنسان شيئاً عن نفسه فإن هذا يتحقق غالباً بالصدفة أو الحظ.

وإذا عرف الإنسان نفسه ارتاح في علاقاته مع الآخرين كما يسهل على الآخرين التعامل معه فهل تريد أن تعرف نفسك ؟ لقد توصل العالمان جوزيف لفت Joseph Left وهاري انجم Harry Ingham إلى ما أسماه " نافذة جوهاري " ولعلك تلاحظ معي أن اسم النافذة هو تجميع للحروف الأولى من اسم العالمين. ويصور الشكل التالي هذه النافذة :-

أشياء يعرفها الآخرون عنى	٢ منطقة العمى	١ منطقة التفاعل
أشياء لا يعرفها الآخرون عنى	٤ منطقة المجهول	٣ منطقة القناع
	أشياء لا أعرفها عن نفسي	أشياء أعرفها عن نفسي

### شكل ( ١ ) نافذة جوهاري

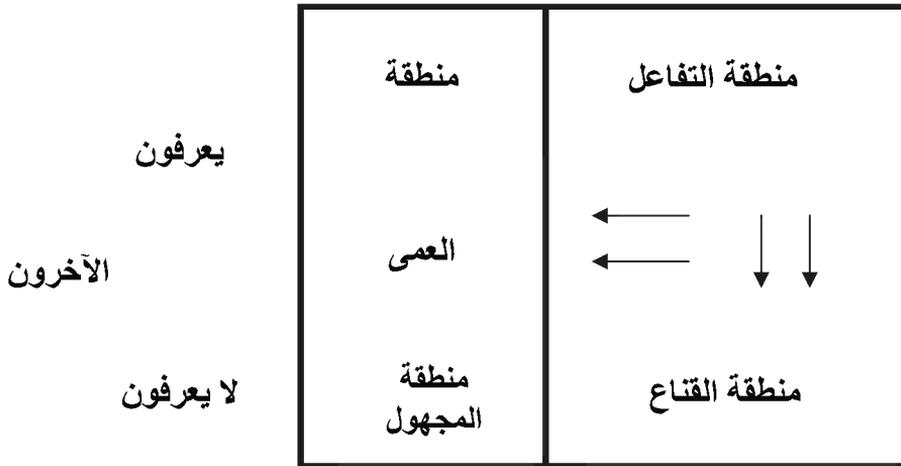
- ١- منطقة التفاعل. وتشمل هذه المنطقة، المعلومات التي تعرفها عن نفسك، والتي يعرفها الآخرون أيضا عنك.
- ٢- منطقة العمى. وتشمل المعلومات التي يعرفها الآخرون عنك، لكنك لا تعرفها عن نفسك فقد يلاحظ عنك انك تحك عادة شعر راسك قبل أن تجيب عن سؤال، بينما لم تلاحظ أنت ذلك عنك.
- ٣- منطقة القناع وتشمل المعلومات التي تعرفها عن نفسك ولكن لا يعرفها الآخرون عنك، وهي بالطبع معلومات خاصة جدا لا تحب الإفصاح عنها وعادة إذا ما سألت عنها لا تجيب.

٤- منطقة المجهول. وتشمل المعلومات التي لا تعرفها عن نفسك وأيضا لا يعرفها الآخرون عنك وهي معلومات مترسبة عادة في إلا شعور وتمثل ذكريات الطفولة المبكرة، وكذلك القدرات التي فيك ولم تكشفها في نفسك ولم يكتشفها الآخرون عنك.

وكلما اتسعت منطقة التفاعل فان ذلك يعنى انك تقدم المعلومات عن نفسك، وانك أيضا تستقبل معلومات الآخرين عنك فهنا حالة إفصاح متبادل وفي هذه الحالة ينظر الناس إليك بوصفك أمينا وأهلا للثقة ومستقيم حيث تتميز سلوكياتك بالوضوح ولا يحتاج الآخرين معك إلى الاعتماد على التخمين.

كذلك يعنى اتساع منطقة التفاعل انك تعرف الكثير عن نفسك وانك تفهم نفسك جيدا وفهمك لنفسك يعنى زيادة قدرتك على فهم الآخرين، وفهم النفس والناس هو أسهل طريق لتحقيق علاقات إنسانية طيبة. ويعبر الشكل التالي عن نافذة جوهارى في هذه الحالة.

#### منطقة التفاعل



أنا

لا اعرف

اعرف

شكل ( ٢ ) نافذة جوهارى في حالة اتساع

وإذا فان منطقة التفاعل تستحق أن تمثل هدفا لك بحيث تعمل جاهدا على توسيعها، ويعنى هذا إذا أن الحدود بين المناطق الأربعة ليست سأكنه، وإنما هي تحتاج لبذل جهد وفي هذه الحالة يمكن تحريكها ويعتمد تحريكها على التفاعل مع الآخرين بحيث تزداد المعلومات التي تقدمها إليهم، والتي تستقبلها منهم.

ويأتي توسيع منطقة التفاعل بتضييق اى منطقة من المناطق الثلاثة الأخرى :-

□ لكي نضيق منطقة القناع قدم المزيد من المعلومات عن نفسك للآخرين فهذه المنطقة تضم المعلومات التي تعرفها عن نفسك، ولا يعرفها الآخرون عنك إذا قدم نفسك والمزيد من المعلومات عنك إلى الناس، ولا تجعل الناس بحاجة إلى التخمين لتفسير سلوكياتك.

□ لكي تضيق منطقة العمى حاول أن تحرك الآخرون لإبداء رأيهم وانطباعيهم عنك، فهذه المنطقة تشمل ما يعرفه الناس عنك بينما لا تعرفه عن نفسك إذا شجع الأخرى على إعطاءك المعلومات عن انطباعيهم.

والسؤال الآن هو كيف تحقق الصورة الذهنية الايجابية عن نفسك ؟

هناك ستة أشياء لا بد منها ليتحقق لك ذلك هي :-

- أن تتقبل نفسك.
- أن تعرف نقاط قوتك ونقاط ضعفك.
- أن تتغلب على مخاوفك.
- أن تتحدث إلى نفسك بشكل ايجابي. أن تحافظ على سلامتك الصحية.
- أن تواجه الضغوط وتتعامل معها.

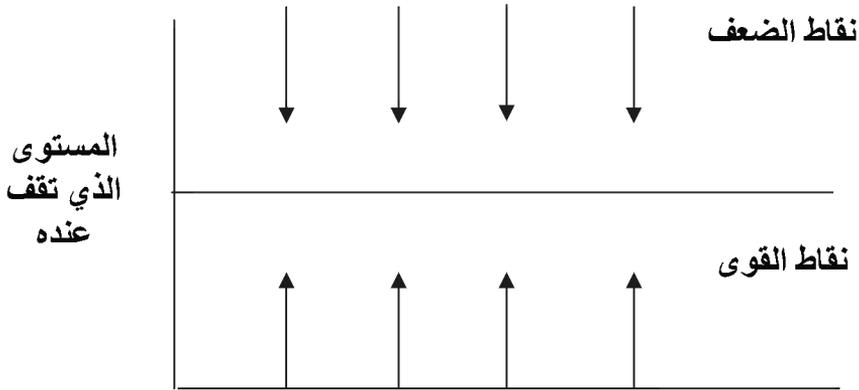
١- أن تتقبل نفسك :-

أبدأ الآن وفورا بتقبل نفسك كما هي، وإذا أردت أن تكون أفضل مما أنت عليه أبدا أولا بتقبل نفسك ثم بعد ذلك يمكن أن تتغير بعض الناس لم يتقبلوا أنفسهم أبدا، ومع ذلك يحاولون تغيير شخصياتهم أن محاولة تغيير الذات دون البدا بتقبلها يشبه القفز في الرمال المتحركة.

## ٢- أن تعرف نقاط قوتك ونقاط ضعفك :-

الأشخاص الذين يتقبلون أنفسهم هم أشخاص يعرفون نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ولكل إنسان نقاط قوة وضعف حاول أن تكتب قائمة تشتمل على كل من نقاط القوة ونقاط الضعف وإذا كنت إنسانا عاديا كمعظم البشر فإن قائمة نقاط الضعف ستكون أطول كذلك من السهل أن تحدد نقاط الضعف.

وإعداد مثل هذه القائمة يدفعك إلى التساؤل : كيف أتعامل مع نقاط الضعف ؟ وكيف أتعامل مع نقاط القوة ؟ أن تفاعل كل من عوامل القوة والضعف هو الذي يحدد وصفك أو المكان أو المستوى الذي تقف عنده.



أنت ترى في الشكل السابق أن نقاط الضعف تدفع بمستواك لأسفل وان نقاط القوة تدفع بمستواك لأعلى وان مستواك الحالي قد تحدد بناء على الصراع بين عوامل القوة والضعف، وإذا ما زادت قوة نقاط الضعف سوف يهبط المستوى وإذا زادت قوة نقاط القوة سوف يتحسن، وكذلك سوف يتحسن إذا ضعفت قوة نقاط الضعف، وزادت قوة نقاط القوة في أن واحد فماذا تفعل للتعامل مع نقاط الضعف.

أن الأفراد الذين يتقبلون أنفسهم يعرفون نقاط ضعفهم لكنهم لا يتوقفون عندها فالإنسان الناجح يحتفظ برباطه جاشة، ولا يرتعش لمجرد وقوعه في خطأ وإنما يحاول تجاوز ذلك فلاعب الكره الذي يرتكب خطأ ثم يظل يفكر فيه سوف يرتكب أخطاء جديدة، حيث أن المبادأة تتطلب أن يكون جاهزا مائة بالمئة للعبة الجديدة وان يمنحها

كل تركيزه، إما إذا تشتت تركيزه بسبب التفكير في الخطأ السابق فسوف يقع في أخطاء جديدة.

والأشخاص الناجحون يعرفون نقاط قوتهم ويعملون على الإفادة منها إذا تعرف على نقاط ضعفك ونقاط قوتك وفكر مليا كيف تضعف نقاط الضعف وتقوى نقاط القوه.

### ٣- أن تتغلب على مخاوفك :-

لكل منا مخاوفه وقائمة المخاوف التي تعكر صفو الإنسان طويلة، وأنت كبشر قد تشعر بأحد أو بعض المخاوف التاليه :-

□ الخوف مما قد يقوله الآخريين عنى أو يفكرون فيه.

□ الخوف من الفشل في الدراسة أو التدريب.

□ الخوف من الألم الجسمانى.

□ الخوف من المنافسة.

□ الخوف من ضياع المال أو الوقت أو الجهد.

والحقيقة إن ٩٩٪ من مخاوف الإنسان لا تتحقق، وإذا ما وجهت الطاقة التي تستنزفها المخاوف إلى أعمال ايجابية سوف تحقق نجاحا ملحوظا.

وقد يكون مصدر التهديد حقيقيا، أو وهميا لكن الخوف هو الخوف وهو يحطم الثقة بالنفس فماذا تفعل ؟

أ- تعرف على مخاوفك أولا فأنت لن تستطيع أن تهزم هذه المخاوف دون أن تتعرف عليها أولا.

ب- أفعال شيئا ايجابيا لتحجيم مخاوفك... شيئا أكثر من مجرد أن تتمنى وقوع الأفضل.

### ٤- أن تتحدث إلى نفسك بشكل ايجابي :-

يتحدث الإنسان دائما مع نفسه وليس من الضروري إن تتحرك الشفاه أو أن

يكون الحديث بصوت مسموع - وكثيرا ما يلوم الإنسان نفسه بل ويوبخها، وعاده الإنسان هو أكثر من ينقد نفسه، والحديث إلى نفسه بشكل ايجابي ضروري للحد من عمليه نقد الذات، وإذا كان الإنسان لا يجب عاده صحبه من يوجه إليه النقد باستمرار فان الإنسان أيضا بضربة المبالغة في نقد أذات حيث أنها تجرح صورته الذهنية لدى نفسه.

والحديث الايجابي إلى النفس يمكن أن يساعدك على تغيير اتجاهاتك نحو إنسان أو مشروع أو مشكله.

#### ٥- حافظ على سلامتكم الصحية :-

سلامة الجسم ضرورية للشعور بصوره ذهنية طيبة عن نفسك، وليس سهلا أن يجب الإنسان نفسه إذا كان وزنه يزيد كثيرا عن المناسب أو يقل كثيرا أو كان أطول من المعتاد كثيرا، أو اقصر كثيرا أو إذا كان مدمنا لمخدر ما والأصحاء دائما حسنوا المنظر وذوى طاقة ويتمتعون بروح المرح، ولذلك اتجهت منظمات كثيرة في العالم إلى ترتيب أوقات يمارس فيها جميع العاملين الرياضة.

#### ٦- واجه الضغوط :-

يثبت الأطباء إن نحو ٧٠٪ من أمراض الإنسان ذات علاقة بما يواجهه من ضغوط سواء في العمل أو في حياته العادية وهنا تلعب التغذية الصحية والترويح عن النفس دورا هاما في مواجهة هذه الضغوط.

#### ٧-تعليم نفسك :-

أن اكبر تحد يواجهه هو تعليم نفسك، وللأسف حالة الشخص الذي لديه ١٤ سنة من الخبرة ولكن خبرته في الواقع هي خبرة عام واحد تكرر ١٤ مرة، هي حالة معظم المديرين.

كان التعليم اقل أهمية في القرن العشرين لان العملاء لم تكن لديهم اختيارات كثيرة وكان المجتمع كله يسير على وتيره واحدة، فلم يكن لدى العميل ميل للمقارنة أو الشكوى ولكن أصبح الوضع مختلف تماما في القرن الواحد والعشرين بسبب

الانترنت، وتحويل العالم إلى قرية صغيرة بفضل العولمة وأصبح حاجات ورغبات العملاء متعددة ومتغيره بصفة مستمرة، مما يستدعى الأمر أن يتعلم القائد الادارى الكثير من فنون التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل إرضاء العملاء.

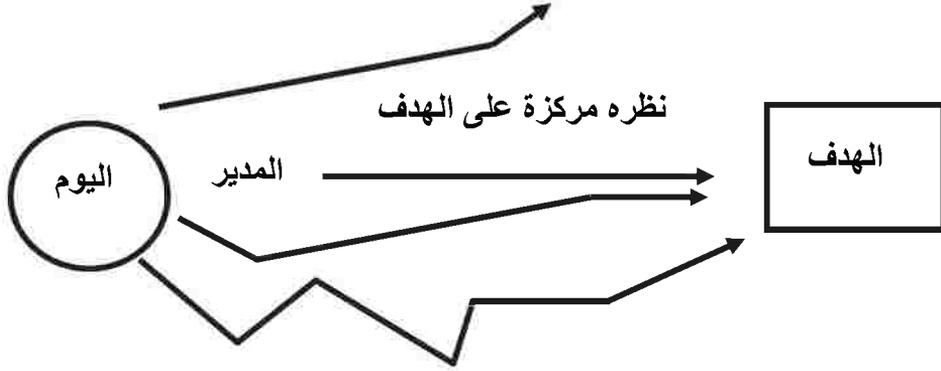
#### التركيز على النتائج :- (١٤)

المدير القوى يركز على النتائج، أن الغاية تؤثر على الوسائل والتكتيكات تابعة للأهداف. إن نظرة المدير يجب أن تكون مسلطة دائما على الهدف بصرف النظر عن عدد البدائل المتاحة، لان بعض هذه البدائل سيقود لنهاية خاطئة أو يكون بلا ضرورة لديك، وبينما نحتاج إلى أن نتأكد أن البديل صحيح، ويعمل وفق المتوقع فان اى بديل لا يساوى اى شىء ما لم يوصلنا للهدف، ولكن هذا ما يحدث في الغالب.

أن "صناعة الجودة" كانت أحيانا تحول ما يحدث إلى فكرة جيدة وهى ببساطة وضع قياس وتحقيق ( أو تجاوز ) أعلى مستوى ممكن للجودة، ولكن حين ظهرت بيروقراطية الجودة تفوقت الوسائل على الغايات.

حين حصلت شركة فلوريدا للطاقة والإضاءة على جائزة الجودة القومية منذ عدة سنوات فان الشعارات المناسبة، وبيانات الصحف طارت في الهواء، وحين تولى رئيس تنفيذي جديد موقع سلفة المتقاعد تجرد من " آليات الجودة الرسمية " (الأقسام، الإدارات، الجوائز الداخلية وغيرها ) لأنه وجد إن كسب الجائزة أصبحت غاية في حد ذاته، وان خدمة العميل ومعدل الدافعين أصبح في خدمة الجائزة، وكان يعلم انه مهما بلغت الجوائز فلن تكفى غضب العميل الذي لم يلقى الخدمة المناسبة وان غياب الجوائز لن يؤثر كثيرا في حالة رضا العميل عن مستوى الخدمة، وهكذا كانت اولوياته بترتيب صحيح.

وكما ترى في الشكل التالي بعض البدائل لا تقود للهدف رغم إنها تبدو مباشرة وواضحة وجذابة، وبعض لبدائل تقود للهدف بسرعة رغم وجود مخاطرة، وهناك أيضا بدائل أبطأ وتقود للهدف ولكنها تتطلب وقتا وطاقة بالرغم من أنها اقل مخاطرة.



أن كسب جائزة الجودة شئ واضح وتستطيع أن تحصل بالضرورة جزءا من نظرة الشركة وأهدافها وبالمثل ربما تكون في موقع حيث يكون عليك أن تساعد الآخرين على تركيز اهتمامهم لأنهم قد يكونون عازمون على إتباع أفعال وبدائل دون مراعاة الهدف النهائي.

#### رفع كفاءة المرؤوسين :-

يتعامل المدير مع أنواع مختلفة من البشر يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم في العمل، ومن ثم تختلف النتائج المحققة تبعا لذلك فالسلوك الانساني في موقع العمل تحكمة اعتبارات و عوامل كثيرة تختلف من فرد لأخر ومن جماعة لأخرى وبشكل عام ينقسم البشر الذين يتعامل معهم ويعتمد عليهم المدير إلى أنواع ثلاثة :-<sup>(١٥)</sup>

□ الايجابيون المتعاونون الذين يستجيبون للمدير، ويعملون وفق توجيهاته ويحقق الأهداف المرجوة ولا يسببون له المشكلات ( إلا في الحدود الطبيعية فهم ليسوا ملائكة).

□ المحايدون الذين يلتزمون الحد الأدنى من الأداء، بما لا يسبب لهم مشكلات مع المدير، لكنهم لا يبذلون أقصى ما لديهم من جهد ولا يبادرون ولا يبتكرون، فهم يؤدون المطلوب منهم عند الحد الأدنى المقبول من المدير دون أن يزعجون أنفسهم بالمزيد.

□ السلبيون المعوقون مثيرو المشكلات الذين يتعمدون في خلق المواقف لإفشال العمل والابتعاد به عن أهدافه، ويتسببون في تعطيل الأداء والهام الآخرين عن

أعمالهم، ويستنفذون من المدير جهدا فائقا في محاولة السيطرة على سلوكهم، ومنع أثارهم السلبية على العمل وعلى سلوك الآخرين.

ولكي ينجح المدير في عمله فهو في حاجة إلى مجموعة مختلفة من المهارات للتعامل مع كل نوعيه من هؤلاء الأفراد، وسوف يحقق المدير فشلا ذريعا لو استخدم نفس المهارات والأساليب في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلافات في القدرات والاتجاهات والميول والدوافع، لذلك لا بد على المدير أن يستخدم مهاراته الإنسانية ليحقق النتائج التالية:-(<sup>١٦</sup>)

- ليحصل على أقصى درجات التعاون من الأفراد الإيجابيين المتعاونين.
- ليخفض والمشكلات التي يسببها السليبيون إلى الحد الأدنى.
- ليحاول تحويل المحايدين إلى متعاونين أو على الأقل يمنعهم من التأثير بالسليبيين ومجاراتهم في سلوكهم المعوق للإدارة.

**وتأسيسا على ما سبق فإن المدير الناجح هو من يحقق ما يلي :-**

- يعرف كل فرد في مجموعة العمل التي يشرف عليها واجباته ومهامه.
- يؤدي كل فرد في مجموعة العمل التي يشرف عليها واجباته بكفاءة.
- يعمل الجميع في غياب المدير بذات الكفاءة كما لو موجودا بذاته.
- يحاول الفرد حل اى مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إلى المدير.
- يبادر الفرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير.

## الهوامش

- ١- آلان ويس، الدليل غير الرسمي، للمدير المتميز، ( المملكة العربية السعودية، جرير، ٢٠٠١، ص ١ .
- ٢- على السلمى، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ( القاهرة : دار غريب، ١٩٩٩ ) ص ١٥ .
- ٣- عبد الحميد، الذكاء العاطفي في القيادة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببورسعيد، ٢٠٠٥، ص ٨ .
- 4- Goleman, D., "An EI Based Theory of Performance "  
in Cherniss, C. & Goleman, D., the Emotional Intelligent workplace: How to select for Measure, and imorove Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organtzation, San Francisco : Jossey \_ Bass., 2001, p.
- 5- Goleman , D. , Boyatzis , R. , & Rhee , K. , Clustering Competence in Emotional Intelligence : Insights from the Emotional Competence in Bar – On, R., & Parker, J., Handbook Of Emotional Intelligence, San Francisco : Jossey – Bass., 2000
- 6- Goleman , D. , Boyatzis , R. , McKee A. , ” Primal Leadership : Realizing the power of Emotional Intelligence"San Francisco : Jossey – Bass 2002.
- 7- Villara Juaitn Determining the Relationship between  
job Satisfaction of County Extension Unit Employees and the level of Emotional Intelligence of Extension County Chairs , PhD Thesis

in Organizational Behavior , Graduate School of the Ohio University.,2004.

٨- عبد الحميد / مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠ وما بعدها.

- 9- Emmerling , J. , & Goleman D. , " Emotional Intelligence : Issues and Common Misunderstandings " , The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, ( www.eiconsortium.org),2003 ,P.33.
- 10-Goleman D. , Boyatzis,R., & Mckee, A., " The Emotional Reality of Teams " , Journal of Organizational Excellence, Vol.21, No. 2. 2002 , PP 62.
- 11-Boyatzis, R., Cowan S., & Kolb D., " Innovations in Professional Education : Steps on a journey to Learning ", San Francisco : Jossey – Bass., 1995.

١٢- عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢ .

١٣- طاهر مرسي عطية، أصول الإدارة للطالب و المدير، ( القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٤ ) ص ٢٠٢ وما بعدها.

١٤- آلان ويس، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٧ وما بعدها.

١٥- علي السهر، مرجع سبق ذكره، ص ٣١.

١٦- المرجع السابق، ص ٣٣ – ٣٤.



# دور القيادات الادارية فى قيادة المجتمعات

دكتورة

ريم محمد صالح

المستشار بالاتحاد العربى  
لتنمية الموارد البشرية



## المقدمة

تغير المشهد فى العقد الأخير من هذا القرن، ولم تعد الولايات المتحدة الأمريكية قائدة العالم الوحيدة، فاليابان وألمانيا تتنافسان فى القوة الإقتصادية العالمية بل أن الصناعة اليابانية تحطت القوى الأمريكية فى صناعة السيارات والصناعات الإلكترونية. والمراقب للموقف من باحثين ومهتمين أجمعوا على أن الأسباب ترجع إلى القيادة السليمة فى المنظمات الصناعية وهو ما ينطبق على ما يحدث فى بقية القطاعات الأخرى فى المجتمع مثل الحكومة والجامعات والمستشفيات ودور العبادة.

وبرغم أن الأسباب كثيرة ومعقدة إلا أننا فى النهاية أمام حقيقة أكيدة أن الصناعة اليابانية لديها نظام إدارى وقيادى يفوق الأنظمة الأمريكية. والسبب الرئيسى فى تبنى هذه الفرضية وبقوة هو ان القيادة الأمريكية تتعرض إلى إنحدار فى القيم الأخلاقية يعبر عنه انتشار أمراض الأنانية والغطرسة والرغبة فى الحصول على كل شئ فى الحال، والقيادات الأمريكية اهتمت برفع قيمة الأسهم على حساب بناء منظمة ذات ثقافة تنظيمية قائمة على مبادئ الثقة والأمانة والاحلاص من شأنها توسيع طاقتها الاستيعابية لإنتاج المزيد من المنتجات المفيدة أو الخدمات الأكثر كفاءة.

ان الفرضية التى تقوم عليها الورقة الحالية هى أن إفتقار الشركات إلى وجود القيادة هى السبب فى تقهقر تلك الشركات عن تحقيق أهدافها، وإعاقه طريقها نحو الريادة وزيادة الإنتاج، وعندما يفشل القادة فى الإلتزام بالمثل العليا فليس أمام المرؤسين إلا أن يحدوا حدوهم فنحن نتبع كما نقود ونقود كما نتبع.

## أهمية الدراسة :-

لابد أننا جميعا على وعى بأن مهمة القيادة فى مجتمعاتنا العربية أصبحت معقدة وصعبة بشكل متزايد. وبيئة العمل المتحررة شديدة المنافسة تضع الأولوية للجودة الإدارية والقيادية أكثر من أى وقت مضى، كما أن عولة الأسواق قد زادت من حدة المنافسة ورفعت من معدل الاحتياج إلى التميز والريادة وبالتالي من الممكن أن يكون هناك انهيار فى شركاتنا أكثر مما هو عليه الآن.

ولأننا أصبحنا مجتمعا قائما على المؤسسات، فنحن فى حاجة إلى تنمية قادة على مستوى عال بأعداد كافية لإدارة مؤسساتنا بطريقة فعالة على كافة المستويات بدءا من صغار المديرين حتى رئيس المؤسسة. ولأنه علينا الوصول إلى تنفيذ المهام من خلال الأفراد بطريقة منظمة أصبحت الحاجة للمديرين الجدد الأكفاء لا نهائية.

والمثل الصينى القديم يقول إذا كنت تخطط لعام قادم، فلتزرع أرزا، وإذا كنت تخطط لعشرين عاما قادمة فلتزرع اشجارا، وإذا كنت تخطط لقرون قادمة فلتزرع رجالا.

فما أحوجنا لتدريب وتعليم قادة فى كافة مستويات المؤسسة الادارية وتمير القوة الكامنة داخل المؤسسة وقوة القادة الصغار على كافة الأصعدة.

## تساؤلات الدراسة :-

وإذا كانت الفرضية التى تقوم عليها الدراسة صحيحة فلا بد من عرض مجموعة من التساؤلات التى سنحاول الإجابة عليها خلال العرض، وهاهى تساؤلات الدراسة:-

- أولا: مامعنى القيادة؟ وما الفرق بينها وبين الإدارة؟
- ثانيا: كيف يمكننا وضع سمات للطريقة التى نقود بها؟
- ثالثا: كيف يستطيع القائد أن يحسن من دوره القيادى؟
- رابعا: كيف يرتقى القادة ليرغب الآخرون فى أتباعهم؟
- خامسا: ماهى خطوات إستعادة جودة النظم الإدارية؟

وللإجابة على تساؤلات البحث علينا استعراض بعض المفاهيم الأساسية التي ما أن اتفقنا عليها نستطيع أن نعرض سبل القيادة بطريقة تساعد المديرين والقادة على إعادة النظر فى أدوارهم ومواقفهم وتحفزهم على تقييم قدراتهم وقيادة مؤسساتهم بل ومجتمعاتهم بطرق ينتج عنها قيم أكثر ثباتا وتقود المجتمعات إلى تحقيق أهدافها.

### مفهوم القيادة:

ان الشرط الضرورى للقيادة هو إدراك أن الإنجازات لا يمكن القيام بها إلا من خلال الأفراد فقط. ومهمة القائد هى تنظيمهم وحثهم على إنجاز مهامهم. وأهم سمة يجب أن يتسم بها القائد هو أن يعرف أنه جزء من كيان عمل على تشكيل الأجزاء (الأفراد الآخرين فى المؤسسة) لتناسب بطريقة أفضل مع الكيان الكلى.

لذلك أجمع الباحثين على تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير فى المرؤسين وتنسيق جهودهم وتوجيه سلوكهم، لتحقيق أهداف مشتركة والوصول إلى الأهداف المرسومة.

والقائد هو الشخص الذى يستخدم نفوذه وسلطته ليؤثر على سلوك وتوجيه الأفراد من حوله، لإنجاز أهداف محددة. لذلك القيادة هى مسئولية تجاه المجموعة المرؤسه. وهى تكليف وليس تشريف.

وقديما قال القائد الفرنسى نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب".

### الفرق بين القيادة والادارة :

إن العديد من الباحثين سعوا إلى التفريق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة، ووصوا بأن سمات القائد تختلف عن سمات المدير، وأظن أن هذا ليس بالصحيح.

والمدافعون عن هذا المنهج يرجعون ذلك إلى أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا فى العقود الأخيرة، وبينما تركز القيادة على ثلاث محاور رئيسية وهى (١) تحديد الإتجاه والرؤية و(٢) حشد القوى تحت هذه الرؤية و(٣) خلق القدوة.

تأتى مرتكزات الإدارة متمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وفى الوقت الذى تحتاج فيه المجتمعات إلى قادة، لا تخرج لنا كليات إدارة الأعمال إلا مديرين.

وأخيرا يؤكد الباحثون على ان الاختلاف الجوهرى بين القادة والمديرين، أن القادة يقومون "بعمل الأشياء الصحيحة" وهذا تركيز على الكليات بينما المديرين يقومون "بعمل الأشياء بطريقة صحيحة" وهذا تركيز على الجزئيات.

وبرغم شبه الإجماع على هذا المنهج يرى الباحث ان الخطوط الفاصلة بين دورى القائد والمدير غير محدهه المعالم وأنهما متشابكان بشدة وأن القيادة والإدارة مفهومان مختلفان، لذلك فإنتبنى مفاهيم الإدارة القيادية أو القيادة الإدارية والمدير القائد أو القائد الإدارى، هى أمر حتمى، فالقيادة أمر ضرورى للإمداد بالرؤية وتحسين الاتجاه الإيجابى لتحقيق الأهداف المطلوبة ومع ذلك فإن الأمر لا يغنى عن احتراف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

"لأن الرؤية الواضحة مع القليل من التطبيق لوظائف الإدارة لا تضيف لنا شيئا، والمزيد من التطبيق مع القليل من الرؤية ربما يؤدى بنا إلى الهلاك".

والمسئول الناجح يمتلك خليطا من الأمرين، حيث أن مدير المشروع لابد وأن يكون ملما بسمات القيادة، ورؤساء القسم والتنفيذيين يحتاجون إلى مهارات القيادة بنفس القدر الذى يحتاجون فيه للمهارات الإدارية.

ويرى الباحث أن السبيل إلى النهوض بمجتمعاتنا العربية هو السعى الحثيث إلى التحول من مفهوم المدير- فى جميع المستويات الإدارية وعلى جميع الأصعدة- إلى مفهوم المدير القائد(القائد الادارى). حيث أن إدراك وفهم ضرورة تحقيق التوازن بين السمات الإدارية والقيادية يعد المدخل الحقيقى لتحقيق الريادة لمؤسساتنا ومجتمعاتنا.

### **مكونات القيادة الإدارية (الإدارة القيادية) :**

عند الأخذ بمنهج اعتبار القيادة الإدارية مهارة يسعى المديرالقائد الى اكتسابها، علينا أن نراعى المكونات الثلاثة لتلك المهارة (المكون المعرفى، المكون المهارى والسلوكى، والمكون الوجدانى أو الإنفعالى).

### المكون المعرفي:

يجب أن يسعى المدير القائد إلى الحصول على معلومات ومعرفة كافية عن وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وعن مهارات الإتصال الفعال الكتابي والشفهي ومهارات التفاعل الجماعي واتخاذ القرارات وحل المشكلات.... إلى آخره من المعرفة والمعلومات المتعلقة بتلك المهارات، وهذا يعد الجانب المعرفي.

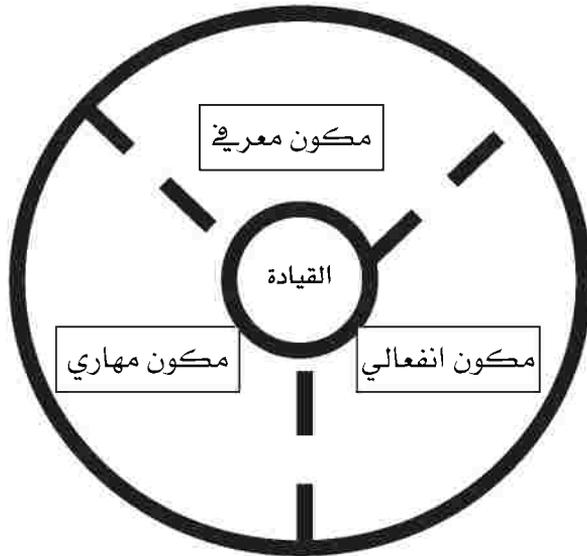
### المكون المهاري:

يجب أن يدرب المدير القائد على أداء وممارسة تلك المهارات بشكل عملي، حينها يستطيع تفعيل وظائف الإدارة ويتقن فنون الاتصالات والتحدث ويجيد حل المشكلات ويتخذ القرارات الصحيحة.

### المكون الوجداني:

ويعنى حاجة القائد الإداري إلى تنمية الثقة بالنفس والشعور باحتياجات الآخرين وضبط إنفعالاته وتطوير ذاته وما إلى ذلك من المشاعر والوجدانيات.

شكل يوضح مكونات المهارات القيادية



## أولاً: المكون المعرفي :

يجب أن يلم القائد الإداري بمعلومات أساسية عن مجموعة من أدوار ومهام وواجب القيادة حيث يستلزم كونه قائد إداري معرفة القواعد الأساسية لكل من وظائف الإدارة الأربعة، واتخاذ القرار وحل المشكلات والتفويض، بالإضافة إلى أسس إدارة الوقت وإدارة الضغوط والاتصال الفعال والتفكير الإبداعي وترتيب الأولويات.

وهذه المعرفة والإلمام بالمفاهيم والأساليب والخصائص غير كافي وحده بل يجب ممارسته ثم ممارسته ثم ممارسته، وهذا هو المكون المهاري أو السلوكي ثم يظل ممارسة كل ما سبق في إطار القيم والمبادئ والأخلاق السامية.

أمر لا بد منه ولا تستوى الأمور بدونها ولا يصبح القائد الإداري قائدا بالمعنى المطلوب بدون الإلتزام بالمكون الوجداني للقيادة.

## ثانياً: المكون المهاري للقيادة (مهام وواجبات القيادة) :

أن يمارس القائد الإداري كل ما ألم به من معرفة ومعلومات حول واجباته ثم يمارس ثم يمارس. والمطلوب منه بشكل عملي وعلى أرض الواقع أن :

يدعم وظائف الإدارة الأربعة: من خلال استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها ثم تخصيص الأفراد الملائمين وارشادهم وتحفيزهم ودفهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بل وأهدافهم الشخصية وتحويل الأهداف إلى مجموعة من النتائج والانجازات ومتابعة كل ذلك عن كثب.

ويتعامل مع المتغيرات سواء كانت المتغيرات ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على المؤسسة وعلى الأفراد، فالمرونة والجرأة والتحدى لتبني أفكار جديدة وأساليب مختلفة وقيادة تغييرات في صالح المؤسسة من أهم واجبات القائد.

والتحرك في إتجاهات مختلفة والشعور بالقوى الخارجية والتكيف معها هو المطلوب من القائد.

يهتم بإعداد جيل من القادة يعزز المؤسسة: وهو الذى يطور القادة الجدد ويتم ذلك من خلال:

تحديد الأفراد الذين من المحتمل أن يتولوا مناصب قيادية والذين يمتلكون صفات القيادة مثل التقدير والطاقة والحماس والشعور بالآخرين.

تحديد التوقعات المطلوبة حيث أن نعمة وحماس أى من المؤسسات يتشكل بالتوقعات المنتظرة من الأفراد العاملين بها. وهناك حاجة لوجود رغبة ملحة للإنجاز والتميز.

توفير المصادر والأفكار المبدعة والحماس. وتلك الصفات تمثل الوقود الذى يقود محرك المؤسسة.

مساعدة المرؤسين فى وضع أهداف لتحسين أنفسهم.

متابعة الركب على أساس إنتقائى وفردى.

قياس النتائج وعمل الإفادات والملاحظات، ولكن مع الحذر ألا يكون نقدا هداما.

حث الآخرين على العمل، ولكن مع عدم محاولة قيادة كل فرد شخصيا، بل القيادة من خلال القادة الصغار.

يسير وفقا للإستراتيجيات: من خلال دمج الرؤية الخاصة بالقائد مع الرؤية الواقعية العملية وتحقيق التوازن بين المدى القصير فى مقابل المدى الطويل. ولا يجب الإنشغال بالتفاصيل اليومية للعمل، فالمؤسسة تحتاج إلى التقدم بثبات فى سوق المنافسة.

يتخذ القرارات الصائبة ويحدد اتخاذ القرارات فى التوقيت المناسب: ويرجع تقدير توقيت اتخاذ القرار ونوعه للمدير القائد حيث أنه لا يوجد شكل وتوقيت ثابت لصناعة القرار. فبعض القضايا تتطلب التجاوب الفورى واتخاذ القرار بشكل سريع وبعض المشكلات تتطلب تفكيرا محسوبا ووقت كافي لاتخاذ القرار بشأنها. والشعور بالثقة فى عملية اتخاذ القرار تعتمد على تحمل المدير القائد لأى تبعات ربما تنتج عن قرار معين مما يخلق شعورا بالثقة لدى المرؤسين، والعكس صحيح فى حالة التردد من

قبل المدير القائد الذى يعكس للمرؤسين أن القيادة خائفة وغير واثقة من قراراتها. حيث أن عملية إتخاذ القرار تعد أحد أهم إختبارات المهارات القيادية وأكثرها وضوحا بالنسبة لاسلوب القائد. إن إتخاذ القرارات (أو توصيلها) هو سبب وجود القائد؛ حيث تعد إتخاذ القرارات فنا أكثر من كونها علما. فلا يجب أبدا إتخاذها بنوع من العجلة ولا ينبغى أيضا تأجيلها أو إطالة مدة إتخاذها.

فى بعض الأحيان قد تتطلب عملية إتخاذ القرار مزيجا من الواقعية والحكمة. فليس هناك طريقة واحدة تتماشى مع عملية إتخاذ القرارات طوال الوقت.

يتقن الاستماع والتحدث (الاتصال الفعال) : فهو يتحدث جيد لأنه فى الأصل مستمع جيد وبذلك يشجع تدفق سير المعلومات اليه، والإنصات عملية ذهنية صعبة تتطلب التركيز والإنتباه وتستنفذ الكثير من الطاقة بهدف تحقيق فهم الآخرين بدون مقاطعة ثم التأكيد على الإهتمام بما قالوا من خلال تلخيص حديثهم ولذلك هي مهمة شاقة ولكن القائد الإدارى الذى يمارس الإنصات بشكل جيد يستطيع التحدث بوضوح. فالتواصل الفعال مطلوب بين المدير القائد والمرؤسين وهو نظام ذو إتجاهين.وعلى المدير القائد أن يتقن فن صياغة الجمل والكلمات التى تعبر عن أفكاره، وقيمه، وتوقعاته بكفاءة، مع تفعيل دور لغة الجسد من أجل دعم الإتصال الفعال بين المرؤسين.

يتقن إدارة الوقت: فهو يستخدم الوقت الاستخدام الأمثل، ويضع فى ذهنه الرغبة المستمرة فى الإنجاز والإنتهاء من المهام دون تأجيل المهمة إلى اليوم التالى، وهذا يعنى ممارسة فن الاستخدام الأمثل للفترات القصيرة من الوقت التى تقع بين فترات العمل العادية اليومية، والنمدير لاقائد يركز على المهام ذات الأولوية العالية ويتجنب الأمور التافهة، ويدرب عقله على التركيز على مهمة بعينها أثناء اليوم وإنجازها ثم التحول إلى المهمة التالية.

ثم انه يسعى يوميا إلى إكتساب المزيد من المهارات التى تدعم إدارته لوقته منها القراءة السريعة وترتيب الأولويات.

## يفوض السلطة ولا يفوض المسؤولية :

يتعامل مع الضغوط ولا يتجنبها: يتمكن من ضبط نفسه ويسيطر على إنفعالاته ولا يفقد السيطرة على اعصابه، وهذا ما نسميه الهدوء الداخلى والتوازن الإنفعالى، فهو بعد أن تعرف على ذاته وفهمها جيدا يستطيع ادارتها وترويضها ويتمكن من مواجهة الغضب المدمر للذات والإحباط ونفاذ الصبر، وينمى روح الهدوء الداخلى والسلام النفسى والتفكير الانجازى الذى ينتج عنه قوة الحماس الحقيقية. وهذا كله يعطى للقائد هالة من الاحتراف ويجعله مثالا يحتذى به.

يتفاوض: يفكر بطريقة الطرفين الراجحين (Win/Win) ويؤمن بان نجاح شخص ما لايعنى فشل الآخر. ويجاوب قدر الإمكان حل المشكلة مع الطرف الآخر يفيد الجميع وهذه المهارة الإدارية ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق، عظيمة المدارك تطبق مبدأ الوفرة لا الشح والندرة، وينظر للعلاقة مع الطرف الآخر على أنها شراكة مع الآخرين.

يبدع فى حل المشكلات: فيكون لديه القدرة على ابتكار الحلول غير التقليدية للمشكلات التى تواجه المؤسسة والأفراد بطرق إبداعية ومبتكرة.

وينظر للعلاقة مع الطرف الآخر على أنها شراكة مع الآخرين وموقف المشاركة يحتم تطبيق مبدأ الرابح للطرفين لا مبدأ الرابح الخاسر.

## ثالثا: المكون الوجدانى:

ان المكون الوجدانى للقيادة لا يقل أهمية عن المكونين المعرفى والمهارى، ذلك أن القول بأن القيادة هى مكونين فقط أمر غير مقبول، فالقيم والعادات والأخلاق والأحاسيس الداخلية والمشاعر والاتجاهات والدوافع والرغبات كلها أمور مكونة لشخصية القائد وهى أمور شديدة الأهمية لا يمكن إغفالها، والقائد الإدارى يتحلى بالشجاعة والسلام الداخلى للعقل والشعور بالآخرين ويمتلك الروح والإرادة من أجل تولى المهام الصعبة والتى يتجنبها الآخرون بالإضافة الى الإصرار والحزم والبأس والعدل والحكمة.ومن أهم مكونات وجدان المديرالقائد:.

## الذكاء العاطفي:

يعرف كولد من الذكاء العاطفي بأنة القدرة على التعرف على شعورنا الشخصى وشعور الاخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولادارة عطفنا بشكل سليم فى علاقتنا مع الاخرين.

ووفقا لـ جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفي ٨٥٪ من أسباب الاداء المرتفع للافراد القيايين. وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفى على الاداء المؤسسى، وأنة باستخدام الذكاء العاطفى يمكن مضاعفة أنتاجية الموظفين فى بعض الادوار التى يقومون بها.

## مكونات الذكاء العاطفي:

### ١. الوعى:

أ. الوعى بالذات. وتمثل فى القدرة على التعرف وتفهيم الشعور الشخصى، ومعرفة الاشياء التى تحفزنا، وتأثير ذلك على الاخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية فى تقييم قدراتك.

ب. الوعى الاجتماعى. وتمثل فى القدرة على التعرف كيف يشعر الاخرين والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الاخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة فى تطوير والاستفادة من العاملين.

### ٢. الأفعال

أ. الادارة الذاتية. وتشمل القدرة على اصدار الحكم، التفكير المتأنى قبل القيام بأى تصرف، القدرة على التحكم فى السلوك الفردى. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتى لدى الفرد للوصول للأهداف التى يسعى لتحقيقها بدلا من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات الاساسية التى لا بد ان يتصف بها الفرد: ان يكون صادقا، متفأل، ملتزم، لديه القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التى تتسم بالغموض، ومحفزة دافع الأنجاز.

## ب.المهارات الاجتماعية

القدرة على بناء وادارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الاقتناع.

تلك أهم مكونات الذكاء العاطفي كما يراها

Goleman, Working with Emotional Intelligence (1998)

### الذكاء العاطفي وأثره في بناء فرق عمل فعالة :

انخفاض الذكاء العاطفي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدورة يؤدي إلي استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدي إلي سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة. العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الإيجابية تخلق قوة إيجابية.

### اختبر ذكائك العاطفي

- س ١: هل أنت واع برقة مشاعرك؟
- س ٢: في الغالب، هل تستطيع التعرف على مشاعر الآخرين حتى لو لم يظهروا لك مشاعرهم؟
- س ٣: هل شعورك وإحساسك بالظروف الصعبة التي يمر بها الآخرين يجعلك تشعر بالتعاطف نحوهم؟
- س ٤: هل تستطيع المضي في المحاولة لتحقيق ما تريد؟ مع الحفاظ بالتأكيد على عدم التهور.

س ٥: هل بمقدورك استخدام مشاعرك لمساعدتك في اتخاذ قرار يتعلق بحياتك؟  
إذا كانت الإجابة بنعم على كل الأسئلة فأنت لديك ذكاء عاطفي.

Goleman, D 1996 Emotional Intelligence

إن إدراك ما سيفلح مع الآخرين وما لن يفلح يمكن تطبيقه في تشكيل اتجاهنا

الفردى فى القيادة. ويوضع هذا المفهوم نصب أعيننا، من المفروض أن يكون معينا على الانقياد إلى خبرات قادة عظام منهم الرئيس التنفيذى لإحدى شركات النقل الأكثر نجاحا يقول أنه يؤمن بأن هناك ست سمات رئيسية للقيادة كانت مهمة بالنسبة لمهنته.

كسب ولاء المرؤسين: للقيام بذلك، يشعر هذا الرئيس التنفيذى بأنه يجب أن يوجد وسط مرؤسيه وأنه يجب أن يكون مرثيا. فهو يؤمن بشكل كبير بنظرية القيادة بالوجود فى كل الأماكن". ونتيجة لذلك، يؤمن مرؤسوه أن رئيسهم فى العمل يستوعبهم ويستوعب طموحاتهم.

الالتزام الكامل تجاه المؤسسة: إن الشركة بالنسبة له كانت حياته والموظفين يعلمون ذلك، كما يعرفون أنه يضع الشركة والعاملين بها قبل اهتماماته الشخصية.

الالتزام بالحياد الكامل داخليا وظاهريا: إن هناك شعورا بين المسئولين التنفيذيين والمديرين لديه فى الشركة بأن الرئيس لن يستغلهم أبدا.

إظهار الثقة الكبيرة فى المديرين المعاونين: يؤمن أيضا هذا القائد بأنه من الأشياء الضرورية الوصول إلى ثقة المديرين المحيطين به. فالثقة تولد الثقة. فهو لا يسمح لأى فرد باللغو والتهاون. كما أنه يصر على الصراحة والصدق فى التعامل مع الآخرين. وليس هناك تسامح فى أى غش أو تكاسل.

إظهار الفهم العميق للعمل والقدرة على استخدام المعرفة والخبرة فى اتخاذ القرارات السليمة: يشعر هذا الرجل بأن عليه إظهار بأنه خبير محترف فى المؤسسات التجارية وأن الموظفين يجب أن يؤمنوا بأنه يفهم عن جد عمله.

التأكيد على أهمية عدم كونه محتالا: يؤمن هذا الرجل أن القائد الماهر يصل دوما لما يطمح إليه. والأفراد يعرفون من هو وما هو وما يمثله حيث أنه يحاول باستمرار العمل بما يؤمن به.

فى مناقشة هذه السمات يؤكد هذا الرئيس على أن الأفراد فى المؤسسة يجب أن يلمسوا هذه السمات فعليا. إن استيعاب ما يؤمن به القائد وماهيته يتمتع بنفس القدر من الأهمية التى تتمتع بها حقيقته.

و القائد يجب ان يكون مثالا حيا يمتلك الصفات الشخصية التي تصبح شيئا أساسيا فى نجاحه المستمر.

يحسن الاستماع، فهو صبور ويعمل على اقناع فريق عمله بأنه قد استمع إليهم. والنتيجة تكون التعاطف المتبادل بينه وبين موظفيه.

يظهر اتساقا فى الاتجاه والأداء. إن تصرفاته وردود أفعاله يمكن توقعها، حيث انه لا يفقد أعصابه. كما أنه يتجنب الحدة فى المزاج مثل الزئبق داخل الترمومتر فى ردود أفعاله وعلاقاته مع الأفراد والأحداث.

يركز فى التفكير فى المشكلات بدقة دون التورط فى ملاسبات الموقف. يشعر بأن لديه موهبة القيام بذلك، بالقدرة على تبسيط ما يعتبره الآخرون مشكلات معقدة.

يشرك الآخرين فى أفكاره. فهو يطلب من المديرين أن يلقوا باقتراحاتهم ورؤياتهم فى جعبته مما يجعلهم يشعرون بأن الأفكار بالفعل أفكارهم أو على الأقل جزء من أفكارهم. والنتيجة، أنه يحظى بدعم كبير وإلتزام بتنفيذ التغييرات التى يطلبها.

الأمر الأخير والأكثر أهمية، أنه يؤمن بجمعية المصارحة الكاملة. هذا يبنى الثقة الكاملة؛ حيث انه يسعى فى الإتجاهين. فهو يؤمن بشدة بانه من دون الثقة، لن يتبع الأفراد قائدهم طواعية.

**وهناك اتفاق انه من أهم سمات المدير القائد الكفاء السمات الآتية :-**

القدرة على بث الحماس والطموح وعلى توليد الإثارة داخل الأفراد لتصبح المؤسسة ممتلئة بالحوية.

**الشعور بالثقة والحماس.**

الإحساس بالآخرين والتعاطف معهم ورعاية فريق العمل والإهتمام بالمرؤسين. الذكاء والمعرفة وإدراك المنافسة. ويعنى ذلك الدراية التامة بماهية عمله واستخدام هذه الخبرة بطريقة إحترافية.

الوجود فى اللحظات الحاسمة؛ وهو أن يكون الرئيس موجودا عندما يحتاج إليه فريق العمل. هذه القاعدة تتبع مفهوم الإدارة بالوجود فى جميع الأماكن ولكنها

تشمل أكثر من ذلك. وليس من المهم عدد المرات التي تشرف فيها على المؤسسة ولكن أن تكون هناك عندما يتطلب الأمر وجودك وسط مرؤسك.

تجنب التظاهر والغطرسة؛ فالأفراد لا يتبعون المدير المتغطرس طواعية ويستاءون منه على نحو ظاهر.

عدم الخوف أو التردد؛ فعلى المرؤسين أن يحترموا المدير الحاسم في قراراته وضابط الجيش الذى لديه شجاعة لا تردد فيها (حتى إذا كان من داخله لا يملؤه الخوف). كما يجب العمل على القيادة من موقع الخبرة.

عدم الظهور بالتفاهة وضيق الأفق؛ الحفاظ على الهيبة وعدم قصد معاقبة من أساء معاملتك.

أن يكون صريحاً وأن يلمس الآخرون هذه الصراحة وأن يكون فوق مستوى الشبهات؛ فليس هناك مجال للاحتيال. إنه أمر حتمى أن يكون نفسه؟.

أن يكون كفئاً فى إتخاذ القرارات دون أن يتسرع أو يتردد؛ بمعنى أن يتخذ القرارات بثقة وبدون غطرسة.

### **التعامل مع الأزمات والضغوط:**

لا شئ يفوق تشكيل القائد لصورته سوى رد فعله تجاه الضغوط والصراعات. إن الدرجة التى يستطيع القائد معها تحمل مختلف الضغوط هى المعيار الحقيقى لنجاحه. والتماسك فى ظل وجود بعض الضغوط يغرس الشعور بالهدوء والثقة فى عقول المرءوسين، الأمر الذى يؤدى إلى رفع روحهم المعنوية. وعلى العكس، فإن القائد الذى يثور ويظهر الحنق والغضب مع التعرض للضغوط من شأنه أن يثبط الروح المعنوية لدى مرءوسيه.

### **التواجد مع الموظفين:**

يؤمن وليام سميثبرج الرئيس التنفيذى لشركة كويكر بشكل كبير بأن عليك التمتع بكل شئ تقوم به أو تعمله. بالاضافة إلى ذلك جزء كبير من قوته الادارية تنبع من معرفته ودرايته بالمؤسسة وبما يفعله فريق العمل لديه وما يحتاج إلى النجاح فيه. فهو

يرى الأفراد كثيرا وهم أيضا يرونه كثيرا. ووجوده بين الموظفين بشكل مستمر هو مكون مهم في حل المشكلات واتخاذ القرار. ووجوده بين الموظفين عنصرا حيويا في تأكيد فكرة اهتمام القائد بهم ومشاركته إياهم في كافة الأمور.

### **القدرة على اتخاذ القرار:**

إجادة فن (حيث أنه فنا أكثر منه علما) اتخاذ القرارات يعد أمرا غاية في الأهمية بالنسبة للقيادة الإدارية. ويرتاح عند إتخاذ القرارات كبيرة كانت أو صغيرة. فهو يؤمن بأن شعوره بالارتياح يأتي من خلال مرؤسيه وأن الشعور بالارتياح من ناحية القائد يضيف إحساسا بالثقة يؤثر بالإيجاب على المؤسسة. يعد الشعور الجيد بالتوقيت شيئا أساسيا بالنسبة لاتخاذ القرارات. وعلى المرء أن يعرف متى ينهى المناقشة أو مباحثة أو محاولة الوصول إلى إتفاق وإتخاذ قرار. إن الشعور الحقيقي بالراحة والثقة في عملية اتخاذ القرار تعتمد على عزيمة المدير القائد لمواجهة أية تبعات ربما تنتج عن قرار معين. من الواضح أن الخوف والقلق المبالغ فيهما بالنسبة للنتائج يعد وباء؛ وفي الغالب يؤخر أو حتى يؤجل عملية صنع القرار. وهذا التردد من قبل المدير القائد يظهر شعورا في المؤسسة بان القيادة خائفة، وغير متأكدة من قراراتها أو حتى ضعيفة. ولكن المشكلة المعاكسة التي قد توجد أو التي توجد بالفعل هي نوع من عملية اتخاذ القرار. فبعض القضايا تتطلب التجاوب الفوري واتخاذ قرار بشكل سريع. وبعض المشكلات الأخرى أو الفرص تتطلب تفكيراً محسوبا بشكل أكبر. وهناك يكمن تقدير القائد الإداري، فن تحديد نوع الاتجاه وتوقيته الملائمين لاتخاذ القرار الفردى.

### **قوة الإحتمال:**

لا أعرف أى قائد ماهر ليست عنده قدرة على الإحتمال ويظهر قدرا كبيرا من الشجاعة. ولكى تكون مديرا قائدا ناجحا يتطلب منك هذا طاقة عظيمة جسدية وعاطفية وروحية. وإذا كان على القائد حث مرؤسيه، فعليه أن يتحلى بالثقة والحماس والحجة القوية. انه من الصعب بالفعل بالنسبة لشخص ليس عنده حماس أو ضعيف الشخصية، أن يكون مقنعا وذا حجة قوية. فالمرء وسون يبحثون عن صفات القوة وبرهان على الثقة وكلاهما يزيد بقوة الإحتمال. فقوة الإحتمال هي

السمة الهمة بالنسبة للقائد والتماسك والمثابرة. فلن يكون هناك أمر على ما يرام بالنسبة له إن لم يتحل بالقدرة على التحمل. إن القدرة على العمل المتواصل والجاد على فترات متباعدة خاصة تحت الضغط يعد علامة على أن ذلك الشخص قائد جيد قوى.

إن إظهار مثل هذه الصفات بشكل مستمر تحت الضغط الذى يقابل المدير القائد فى حياته يتطلب مخزونا كبيرا من القوة الجسدية والعاطفية. ويتطلب الأمر الطاقة وقوة الإحتمال والثبات لتكون شخصا ناجحا ومنتجا. حتى غاندى قائد الهند القوى الحكيم الرجل الذى كان يتميز بالجسد الهزيل كان لديه حيوية عظيمة وقدر هائل من قوة الثبات. إن حيويته شجعت شبه قارة كاملة على اتباعه. وحتى تكون ناجحا فيما تفعله يتطلب الأمر طاقة بدنية وعاطفية وروحية عظيمة. فالموهبة والذكاء ليسا كافيين. فبدون قوة الإحتمال لن تعاونك تلك الصفات طويلا.

يكمن التحدى فى القدرة على الاستمرار. لذلك فهذا الأمر حقيقى فى عالم العمال. فما يترك بالغ الأثر هو المقدرة على العمل بطريقة متسقة طويلا وبجدية، خاصة تحت وطأة الضغوط وبعد التعرض لنكسات محبطة. فالعقل المشوش والجسد المنهك يعتبران من عوائق العمل فى عالم اليوم سريع الخطى والحركة. فالمستشفيات والمقابر هم الدليل الصامت على وجود غير القادرين على التعامل مع ضغوط العصر الحديث وإغراءاته.

للحفاظ على التقدم يوما بعد يوم، يتطلب منك تنظيم نفسك فالأمر يحتاج إلى قدرة على التحمل. لقد رأيت قادة أقوياء ولكنهم لسوء الحظ إضطروا اكثر من مرة للتراجع بسبب عدم قدرتهم على التحمل المتواصل للضغط. وأن تكون لديك القدرة على الإحتمال فى عالم العمال، يعنى أن لديك القدرة على التحمل؛ بمعنى أن تعود كل يوم مليئا بالحيوية والقدرة على معاودة العمل. إن العديد من المديرين القادة يفتقرون إلى القدرة على التحمل للوقوف فى مواجهة الصعوبات. وهذا لا يعنى فقط الإحتفاظ بمستوى هائل من الطاقة، ولكن ايضا حث الآخرين داخل المؤسسة.

والقليل من القادة قد أظهروا هذه القدرة الإحتمالية فى رعاية وخدمة المرءوسين-

حتى انه يتحمل السفر على اقاصى الأرض إذا ما علم بمرض أحد رعاياه. فهو يحتفظ بقدرة كبيرة على الإحتمال. وتبدى الشجاعة والقدرة على الحركة فى المواقف لاصعبة والبقاء معهم إلى أن تحل المشكلات. ويبدو جليا ان القادة الأكفاء يعملون بشكل جاد. وهناك ثلاث متطلبات للوصول على النجاح ألا وهى العمل ثم العمل ثم العمل.

فهو يستطيع التعامل مع أثقل جداول العمل بالقليل من الإرهاق ولديه القدره على الارتداد المباشر لحالته الطبيعية بعد فترات العمل المكثفة. ويتضح أنه من الصعب ان تصبح قائدا كفتا ومسئولا قادرا على الإنجاز من دون القدره على احتمال جداول العمل الشاقة ووجود شعور بالبهجة ناتجا عنها.

إن السمة الأساسية والأهم للقائد هى القدرة على التحمل والتماسك والمثابرة، والقاعدة التى يبنى عليها المبادئ الثلاثة هى الصحة والطاقة والحماس العالى. لن يكون هناك شئ على مايرام دون قوة الإحتمال. إن الموهبة الحاسمة بالنسبة للقائد هى القدرة على العمل المتسق بجهد وعلى مدى طويل، خاصة تحت الضغط أو التعرض للفشل أو حتى الألم. والألم ليس مترادفا مع النجاح أو لازما له، ولكن التغلب الحقيقى على المشكلات ينمى الشخصية ويعد دليلا على الشخصية الحقيقية. وهو معروفا بقدرته على تحمل الصعوبات والتغلب على العقبات والتى أبعدهت عن صفات البشر العادية، وبالفعل هذا هو لب النموذج النموذجى للقيادة.

*والدليل على أهمية ودور المكون الوجدانى فى القيادة وبناء القادة أن ستيفن كوفى استعرض فى كتابه "القيادة على ضوء المبادئ" صفات القادة الملتزمين بالمبادئ على أنهم:-*

يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث، سعيد نشيط، مشرق الوجه، باسم الشجر،

طلق الحيا، تقاسيم وجهه هادئة، لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي، وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف، ونزعا لسلبية القوي.

يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقا كبيرا بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعيا، ومتميزون ثقافيا، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم، ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج، ولذا فهم سباقون للمبادرة، تواقون للإبداع، ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

يتكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم، ويمسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص، والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

يدرّبون أنفسهم على تجديد الذات: يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية، والعقلية، والانفعالية، والروحية، فهم يمارسون الرياضة، والقراءة، والكتابة، والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ، ويتدرّبون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون، ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله، ويقرؤون القرآن ويتدارسون الدين، ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

كما لخصت إحدى الدراسات الحديثة قواعد تواصل المدير القائد مع مرؤسه تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

(١) استمع إليه. H: Hear Him.

(٢) احترم شعوره. U: Understand his feeling.

(٣) حرك رغبته. M: Motivate his desire.

(٤) قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts.

(٥) مده بالأخبار. N: News Him.

(٦) دربه. T: Train Him.

(٧) أرشده. O: Open his eyes.

(٨) تفهم تفردته. U: Understand his uniqueness.

(٩) اتصل به. C: Contact Him.

(١٠) أكرمه. H: Honor Him.

### التخطيط لأساليب القيادة:

#### وهناك عدة طرق تشرى التخطيط لأساليب القيادة:

الرغبة فى التغيير: يخبنا مدى الرغبة فى التغيير بالكثير عن الاسلوب القىادى. ويعد التواءم مع التغيير من أكبر التحديات التى تواجه القائد فى مسيرته. فكيفية التواءم مع التغيير تلعب دورا كبيرا فى تشكيل اسلوبه وتحديد كيفية استجابة مرؤسيه له. معظم القادة الذين لديهم قدر من النضج يدركون من خلاله الحاجة لعمل التغيير مما يساهم فى مساعدة المؤسسة فى التحول. وعلى الرغم من هذا التعريف العام، يختلف القادة كثيرا فى قدرتهم على التعامل مع التغيير. فالبعض يهدف إلى مقاومته والبعض الآخر يتطلع إليه والبعض يقع فيما بينهما. هذه الرغبة فى التغيير لها دور كبير فى تهيئة إستجابة المؤسسة للتغيير.

مدى وجود الإدارة الديمقراطية: هذا الاسلوب يتناول الحد الذى يسمح فيه القائد للقادة الصغار بالمساهمة فى الإدارة أو انه يهدف إلى الإحتفاظ بالجزء الأكبر من المهمة

لنفسه. ويناقدش أيضا إذا كان اسلوب القائد واحدا من الأساليب التي تسمح بتفويض أكبر قدر من المسؤولية للآخرين أو التورط الثقيل في إتخاذ القرارات والإجراءات بنفسه فى المؤسسة. وفى وصف تلك الأساليب، يقول النقاد ان الرئيس ريجان فوض الآخرين للمهام القيادية بجرية بالغة ولم يكن مسيطرا بالدرجة الكافية. أما الرئيس كارتر، فقد حكم بطريقة متشددة للغاية ومنع الآخرين من تقديم إسهامات مميزة. هذه المقارنة تساعدنا كثيرا فى إظهار اساليب هذين القائدين.

مدى استخدام السلطة: إن الطريقة التي تكتسب وتستخدم بها السلطة هي دائما سمة مميزة للإسلوب القيادى. فبعض القادة يستخدمون السلطة بطريقة لينة ويعتمدون أكثر على الإقناع والمنطق أو الحقيقة التي تقول أن المرؤسين يجبون ويحترمون القائد ويرغبون فى إبعاده بالإنصياح لأوامره. وهذا هو أمر السلطة أو الأوامر. ويعد هذا النوع من ممارسة السلطة صعب الوصول إليه لأنه يتطلب قائدا ذا إتران داخلى فائق لممارسته بطريقة فعالة. فى حين أن بعض القادة الاخرين يستغلون سلطتهم كوسيلة لتحقيق الأغراض المهمة. والقائد يعمل على إستخدام كل سلطاته الشرعية. وهو يتباهى بسلطاته الرئاسية. وقد قام بهذا بدرجة من الحنكة والطرز الذى لم يصبغ بالغطرسة. على الرغم أنه كان واضحا فى استخدامه للقوة. وكان كارتر وفورد أكثر إعتدالا فى استخدامهما للقوة الرئاسية والسلطة. وقد كان كلاهما منشغلا تماما بعودة الثقة إلى الرئاسة الأمريكية حيث أنهما كانا متزنين فى إستخدامهما للسلطة. أما كلينتون كان لديه جرأة فى إستخدامه للسلطات الرئاسية، ولكنه كان يقوم بذلك ببراعة حتى لا يصطبغ الأمر بنوع من الغطرسة. وقد كان ولا يزال كل من هذه الأساليب يتأثر بالأحداث التاريخية، مع ذلك أى اسلوب من أساليب استخدام السلطة كان ولا يزال يمثل إنعكاسا لشخصية القائد ذاته. فالرئيس المستأسد" جونسون كان يمكنه ممارسة السلطة بطريقة عدوانية أكثر من كارتر.

ويتضح من هذه الأمثلة أن السلطة تعد مكونا ضروريا للحفاظ على القيادة. مع ذلك فإن الطريقة التي تستخدمها من الممكن ان تضيف الكثير لصناعة القائد أو لفشله. إن التعامل مع السلطة (أو القوة) يعد سلاحا فعالا للإنجاز ولكنها مثل المادة المتفجرة التي يجب ان تتم

معاملتها بحكمة وإحتراف. فلا شئ يدل على المرتبة الحقيقية للقائد سوى عندما يستطيع التعامل مع السلطة بعزم ورافة.

### القائد وتكوين رؤية

ان القادة الجدد يركزون على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية للعمل.

• ووجهة نظرهم في ذلك أن الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الاستراتيجية، لأنها تجيب بمن؟ ماذا؟ ولا تجيب عن لماذا؟ بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.

• يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول".

### • ما هي الرؤية؟

صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة لمنظمتك، أو حلم مثالي يمتد بعيدا. وهي ممكنة التحقيق وقابلة للتصديق.

### أمثلة على رؤى بعض المنظمات:

ميرك Merck نعمل في مجال الحفاظ على حياة الإنسان بل وتحسينها:

فوجيتسو Fujitsu ما يحلم به الإنسان تحققه التكنولوجيا:

المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع: شركة M3

ليسعد الناس: والت ديزني.

### • كيف تعدد الرؤية؟

### (١) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

ما العمل الذي نحن فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح؟.

كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

## ٢) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟

كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقاس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

## ٣) تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟ حدد طرق للتعامل مع هذه التغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

## ٤) اختيار الرؤية:

تحديد عدة خيارات للرؤية.

أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

## القائد الديموقراطي

إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. القادة الجدد يعملون كمحركين، ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل، والاستعداد له. يعطي القائد الجديد اهتماما أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين، ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل الاتباع وليس العكس.

## القائد الخادم:

القيادة تمنح للشخص الذي من طبعة أن يخدم الآخرين.

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

- القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.
- يقيم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجا هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.
- يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم، ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولا، ويرى نفسه الأول بين المتساويين، ويرى دوره بأنه تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين.
- يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة، ويمتاز بالمرح والإيجابية.
- يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها، واستبدالها بالتعاون والتكامل.
- التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتا للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن

النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم، وتحسن أدائهم، وتأهلهم ليكونوا قادة خدمة.

## قائد الغد

ان القيادات الواعية في المجتمعات الرائدة تهتم بتحديد الأفراد الذين من المحتمل أن يتولوا مناصب قيادية والذين يمتلكون صفات القيادة مثل التقدير والطاقة والحماس والشعور بالآخرين ثم تقوم بتحديد التوقعات المطلوبة حيث أن نعمة وحاس أي من المؤسسات يتشكل بالتوقعات المنتظرة من الأفراد العاملين بها ثم توفر لهم القنوات لممارسة القيادة بشكل عملي من خلال :

القيادة بالانابة : القائد الحقيقي هو القائد الذي يقوم بتجربة القائد المرتقب بتعيينه قائدا مؤقتا خلال فترة تغيبه القائد الفعلي في سفريه عمل أو في مؤتمر أو في اجازة. ومن الطبيعي في الجامعات مثلا أن يعين عميد بالانابة خلال الاجازة الصيفية. صحيح ان القائد بالانابة لا يتوقع منه ان يمارس كل الصلاحيات، او ان يظهر كل الخصال القيادية الشخصية، فهو من قبل، ومن بعد، في وضع مؤقت يريد له ان يمر بسلام ودون مشاكل.. بل وقد يعتمد استشارة الرئيس الفعلي (الغائب) في كثير من الامور حتى لا يشعر هذا الاخير بالقلق أو بالغيرة أو ما شابه ذلك بل ان العاملين أنفسهم قد يعتمدون عدم التعامل مع القائد المؤقت على انه قائد فعلي خلال فترة ولايته، فاما لا يعرضون عليه كل الامور، واما لا ينفذون توجيهاته، واما يراجعون الرئيس الغائب فيها قبل تنفيذها، واما لا يتعاونون مطلقا لانشاله. بعبارة اخرى ان شغل الوظيفة بصفه مؤقتة قد لا يظهر المعدن الحقيقي للقائد. ومع هذا فان شغل المناصب بصفة مؤقتة لاسباب عملية فرصة تدريبية غالية يمكن أن تستفيد منها كل الاطراف، واولهم القائد المرتقب نفسه.

عضوية فرق العمل : فكثير من المهام الكبيرة في المنظمة لا تقع مسؤولياتها في ادارة واحدة، ويشكل لها بالتالي فريق عمل عابر للادارات، واعضاء هذا الفريق يمكن ان يكونوا من القيادات المرتقبة، ولا شك ان سلوكهم داخل الفريق، وسلوك رئيس الفريق نفسه مؤثر مفيد للغاية على قدرات الاشخاص، وعضوية الفريق ذاتها فرصة للتعلم بالممارسة. ويشترط للاستفادة من هذا الاسلوب ان نحسن اختيار رئيس الفريق

ليقود فريقه بطريقة تتيح المشاركة الحقيقية لكل الاعضاء او الكشف عن قدراتهم وطاقاتهم، ما لم يكن رئيس الفريق نفسه هو تحت الاختبار !

التكليف بمهمة بعد أخرى : ويكون انجازه لهذه المهام وأسلوب تناوله لها مؤشر على قدراته، وفي نفس الوقت ميدانا لتدريبه من هذه المهام مثلا : انهاء المفاوضات حول صفقة معدات تشتريها الشركة من الخارج، أو اختبار كفاءة نظام مراقبة الجودة الجديد، أو تقييم جدوى افتتاح فرع بيع جديد في الصين، او حل نزاع عمالي مع النقابة، أو اقتراح توزيع المكافآت المقررة بمناسبة انتهاء السنة المالية، الخ. وكل من هذه المهام تكون ميدانا أولا للتدريب وثانيا لقياس القدرات.

#### ملخص :

كما أسلفنا في بداية الدراسة أن أسباب تطور الأمم ونهضتها ترجع الى قيادات واعية وتفوق اليابان على القوى العظمى الأمريكية ترجع إلى القيادة السليمة فى المنظمات الصناعية وهو ما ينطبق على ما يحدث فى بقية القطاعات الأخرى فى المجتمع الياباني مثل الحكومة والجامعات والمستشفيات ودور العبادة الآن نمط الادارة اليابانية الذي ستنند فى مفهومه للقيادة بكونها المهارة ذات المكونات الثلاثة المعرفي و المهاري والسلوكي والذي يركز على المكون الوجداني ويرجع النجاحات الادارية له يجعلنا نخلص الى اثبات فرضية الدراسة.

#### المراجع :

العادات السبع للقادة الإداريين: ستيفن كوفي. ترجمة/ هشام عبدالله.

القائد الخادم: روبرت نيوشل

كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين: محمد ديماس.

القيادة ومدير الدقيقة الواحدة: كينيث بلاتشرد.

ندوة استراتيجيات وسياسات الاحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الادارية ورقة عمل بعنوان(دور القيادات الادارية فى تكوين القائد البديل) أ.د. صديق محمد عفيفى، القاهرة ٩-١٢ مايو ٢٠٠٤، المنظمة العربية للتنمية الادارية.



# **سمات وأخلاقيات القائد**

**دكتور**

**غريب جبر غنام**

المستشار بالإتحاد العربي

لتنمية الموارد البشرية



## مقدمة

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبا للخير والمكارم ودفعاً للشر والردائل ؛ من غير استئثار أو ظلم أو إهمال. وهذا بحث في القيادة فيه القديم والجديد، والمسهب والمقتضب، وآمل أن يفيد قارئه فيما يعود عليهم بنفع دينهم وديارهم ؛ ولن نعدم من ناصح ومحب تنبيها أو تصحيحا.

### أولا : لماذا الحديث عن هذا الموضوع ؟

(١) لا بد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه. وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، إن خيرا فخير وإن شرا فشر.

(٢) لازال المجتمع الإسلامي مجبولا على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة.

(٣) إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولا ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومترب حتى تنتسم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه.

(٤) زيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئنانا وقبولا لها.

## ثانيا :تعريف القيادة والقائد :

" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد.

القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

## ثالثا : أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (( إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم )) ؛ رواه أبو داود، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقدما قال القائد الفرنسي نابليون (( جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب )) وعليه فأهمية القيادة تكمن في :-

- (١) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- (٢) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- (٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- (٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- (٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

(٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

(٧) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

- فائدة : يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

#### رابعاً : متطلبات القيادة وعناصرها :

متطلبات القيادة هي :

- التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق.

#### • وعليه فعناصر القيادة هي :

- (١) وجود مجموعة من الأفراد.
- (٢) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
- (٣) وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

#### خامساً : الفرق بين القيادة والإدارة :

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :
  - تحديد الاتجاه والرؤية.
  - حشد القوى تحت هذه الرؤية.
  - التحفيز وشحن الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

#### **سادسا: واجبات القيادة:**

- (١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- (٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- (٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
- (٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- (٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- (٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- (٧) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المؤسسة.

#### **سابعا: منهجية إعداد وصناعة القادة.**

- (١) أن يكون هذا الأمر من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- (٢) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
- (٣) توفير المناهج القيادية اللازمة.
- (٤) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصا لهذا الأمر.
- (٥) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عمليا.
- (٦) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
- (٧) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.

٨) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

### ثامنا: صفات القائد ومهاراته :

• الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

- ١) خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
  - ٢) مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
  - ٣) مهارات فنية "مخصصة": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- صفات القادرة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.
- ❖ أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
  - ❖ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
  - ❖ أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق الحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعا لسلبية القوي.
  - ❖ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقا كبيرا بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
  - ❖ أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعيا، ومتميزون ثقافيا، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
  - ❖ نهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة توافقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل

فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

❖ أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

❖ أنهم يدرّبون أنفسهم على تجديد الذات: يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

• أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:

❖ كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الخبرة وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

❖ لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

❖ أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

❖ فكر على أساس الطرفين الراجحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل

الأخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.

❖ اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

❖ اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابع للطرفين، لا موقف الرابع والخاسر.

❖ اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

• ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة ١٧ صفة للقائد هي:

❖ الهدوء وضبط النفس.

❖ معرفة الرجال.

❖ الإيمان بالمهمة.

❖ الشعور بالسلطة.

❖ البداهة والمبادرة وأخذ القرار.

❖ الانضباط.

❖ الفعالية.

❖ التواضع.

❖ الواقعية.

❖ الدماثة والعطف.

❖ طيبة القلب.

❖ الحزم.

- ❖ العدل.
- ❖ احترام الكائن البشري.
- ❖ إعطاء المثل.
- ❖ المعرفة.
- ❖ التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ ؛ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم ففيها ما يتخذ مثالا واضحا على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة.

**تاسعا : واجبات القائد وحقوقه.**

#### • الواجبات :

- (١) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- (٢) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- (٣) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة.
- (٤) العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوما.
- (٥) المشاورة.
- (٦) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- (٧) إعداد قادة المستقبل.

#### • الحقوق :

- (١) الطاعة له بالمعروف.
- (٢) مناصرته وتأييده والدعاء له.
- (٣) مناصحته وتسديد رأيه.
- (٤) الالتزام برأيه النهائي.
- (٥) الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

## عاشرا : مشكلة ضعف القيادة وحلها.

التعريف: ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

### • المظاهر:

- ❖ انعدام الانضباط في المجموعة.
- ❖ التردد والخوف من التوجيه.
- ❖ ضعف مستوى الطاعة.
- ❖ عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.
- ❖ بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.
- ❖ ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- ❖ عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- ❖ بقاء المجموعة من غير نمو (كما وكيف).

### • الأسباب:

- ❖ تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- ❖ تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- ❖ عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
- ❖ عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- ❖ عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- ❖ غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- ❖ تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- ❖ التسرع في تكليف القائد قبل إعدادة.

### • العلاج:

- ❖ الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- ❖ اتخاذ القرار جماعيا.

- ❖ كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- ❖ التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- ❖ اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- ❖ الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- ❖ المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- ❖ اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- ❖ تربية جيل ثان من القادة.
- ❖ وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

#### حادى عشر: عيوب ومحاذير القيادة.

- الاستبداد.
- التفريط.
- الكبر والعجب ورفض النقد.
- غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- مخالفة الفعل للقول.
- الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- تعيين نائب ضعيف.
- ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.
- الإقليمية.
- الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- التمرد على الرئيس.

#### ثانى عشر: القائد الجديد.

(١) تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية.

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل.
- الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الإستراتيجية لأنها تجيب بمن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.
- يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول".
- ما هي الرؤية؟
- صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.
- صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيدا. جاي كونغر.

أمثلة على رؤى بعض المنظمات :

حل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع.: شركة M3

ليسعد الناس: والت ديزني.

لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للحاسب الآلي.

تحقيق العبودية لله في الأرض.: رؤية المسلمين.

- كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:

#### (١) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة :

- ❖ ما العمل الذي نحن فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.
- ❖ كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟
- ❖ تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على

رؤيتها هذه خلال ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

## ٢) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

- ❖ من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟
- ❖ كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

## ٣) تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

- ❖ ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟
- ❖ حدد طرق للتعامل مع هذه التغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

## ٤) اختيار الرؤية:

- ❖ تحديد عدة خيارات للرؤية.
- ❖ أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

## ثالث عشر: هل أنت قائد؟

- ١) هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟
- ٢) هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده، إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديجول.

- (٣) هل تتميز بجموية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟
- (٤) هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟
- (٥) ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟
- (٦) هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟
- (٧) هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟
- (٨) هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.
- (٩) أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟
- (١٠) هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟

• **مصادر قوة القيادة وتأثيرها:**

- ١ - قوة الإكراه.
- ٢ - قوة المكافأة.
- ٣ - القوة الشرعية أو القانونية.
- ٤ - القوة الفنية.
- ٥ - قوة الإعجاب.

• **أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:**

- (١) ليس لديه سلطة ولا تأثير "تابع".
- (٢) لديه سلطة وليس لديه تأثير "المنصب".
- (٣) ليس لديه سلطة ولديه تأثير "قائد غير رسمي".
- (٤) لديه سلطة وتأثير "القائد الإداري".

**رابع عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟ ثلاثة آراء.**

- (١) القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.
- (٢) القيادة بالتعلم والخبرة العملية.

٣) القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.

٤) القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

١ - الفطرة والطفولة المبكرة.

٢ - التعليم.

٣ - التدريب الموجه.

٤ - التجريب.

٥ - الفشل.

وأخيراً.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

# القيادة باستخدام تكنولوجيا المعلومات

محمد محمد الألفي  
المستشار بالإتحاد العربي  
لتنمية الموارد البشرية



## تعريف القيادة :

هي القدرة علي التأثير في آخريين من خلال الاتصال ليسعوا إلي أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة. وان القيادة تتضمن ممارسة مهارات التأثير علي سلوكيات التابعين وصولا لأداء مثمر يحقق أهدافا معينة وهذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الاتصال وحيث يستطيع القائد الناجح أن يزرع وينمي الحماس في مرؤوسيه ، وان يضيف لمعارفهم ومهاراتهم ، وينمي قدراتهم،ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم ، فيزيد حماسهم وولاءهم.

## العلاقة بين القيادة والإدارة :

من المفيد أن نميز بين لفظي " مدير " و " قائد " فالفرد يمكن أن يكون قائدا دون أن يكون مديرا، فليس كل القادة مديرين.

او أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا فعندما يوجه جهود مرؤوسيه لمجرد انه يشغل منصبا رسميا ضمن التدرج التنظيمي،وان له سلطة تنظيمية يستمدتها من سلطته الرسمية بينما يفتقد قدرة التأثير، فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد ليتجنبوا العقاب.

أما أن يكون للمدير-كقائد- قدرة التأثير بسماته الشخصية عقليا وعاطفيا ، وسلوكيا ، ولكن القائد الناجح قد لا يكون بالضرورة مدير ناجح.

ويمكن التفريق بين الإدارة والقيادة كما يلي :

أ - تميل الإدارة لان تكون أكثر رسمية من القيادة. وتعتمد الإدارة علي مهارات عامة مثل التخطيط والتنظيم الجدولة والسيطرة وهي تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم علي علاقة السبب والنتيجة.

ب - القيادة تقوم علي رؤية وتخييل، وتبصر لما يمكن أن تكون عليه الوحدة التنظيمية،

وتتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون وروح الفريق بين مجموعة من الأفراد.

### التأثير جوهر القيادة

إن ممارسة التأثير تمثل جوهر السلوك القيادي فالسلوك القيادي قد يكون شروعا في قيادة عندما يسعى فرد بالمجموعة لان يمارس تأثيرا او نفوذا علي باقي الأعضاء. وقد يكون ناجحا عندما يؤدي التأثير والقيادة إلي سلوك عملي وإنجاز للأهداف ونتائج كان القائد يخطط لتحقيقها.

### مداخل دراسة القيادة

تتعدد المداخل المعاصرة لدراسة القيادة الإدارية منها

( ١ ) نظرية سمات القائد.

( ٢ ) نظرية سلوك القائد.

( ٣ ) القيادة الموقفية.

( ٤ ) القيادة التحويلية.

ولقد ركزت الدراسات الخاصة بتحليل القيادة على كل من :

( ١ ) السمات الشخصية للقادة.

( ٢ ) سلوكيات القادة.

( ٣ ) المواقف التي يعايشها القادة.

وفيما يلي عرضا لبعض هذه النظريات :

### نظرية سلوك القائد

نظرا لعدم الاقتناع بنظرية السمات أتجه علماء السلوك لدراسة مدي تأثير سلوك القادة علي إنتاجية العاملين فبدلا من التركيز علي سمات القادة الفاعلين ، بدأ التركيز علي سلوك القائد فمثلا

هل القائد الفاعل هو الديمقراطي الذي يشاور تابعيه او هو الاوتوقراطي أي المستبد؟ وهل هو المتسامح المتساهل او مصدر التعليمات والقواعد المحددة؟ وهل يهتم بالعمل أكثر ( تصميم العمل وتقسيم المهام وتحديد المعايير وتقييم الأداء)،

أم الذي يهتم بالأفراد أكثر ( حاجات المرؤوسين والعلاقات الإنسانية معهم)؟ كلها استفسارات كانت موضع دراسات متعددة وقد أجريت العديد من الدراسات في جامعة ميتشجان للإجابة علي هذه التساؤلات ولقد جاءت هذه الدراسات كما يلي :

### دراسات جامعة "ميتشجان"

قام ليكرت Likert وزملاؤه بدراسات شملت القادة في منظمات صناعية وخدمية متعددة وحددوا نمطان سلوكيان للقيادة هما : السلوك المهتم بالعمل او الإنتاج. والسلوك المهتم بالعامل او الموظف

### ١- القيادة المهتمة بالعمل Job - Centered

حيث يهتم القائد بتحديد عمل كل موظف مع تحديد قواعد وتعليمات مكتوبة لكيفية الأداء والوسائل والأدوات المستخدمة في أداء العمل.

### ٢- القيادة المهتمة بالموظف employee-Centered

وفي هذا السلوك القيادي يميل القائد لان يتوجه ويهتم بالموظف وبالعلاقات الإنسانية.

وقد استنتج ليكرت وزملاؤه أن معظم القادة الفاعلين ركزوا علي الجوانب الإنسانية في مجموعاتهم وهناك توجه يحظى باهتمام متزايد يقول بأن القائد الفاعل يجب أن يجمع بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظف وحيث يحتاج هذا القائد للتزود بمهارات فنية لتخطيط وتنظيم عمل الآخرين ، ومهارات إنسانية أيضا.

### أنماط القيادة

قدمت النظريات ومداخل دراسة القيادة الكثير من التصنيفات وفي كل تصنيف تقدم عدة أنماط قيادية لعل منها نموذج "تانبوم" " وشميدت". وفيمايلي عرضاموجزا لهذا النموذج:.

## نموذج " تاننباوم " و " شميدت "

اقترح " تاننباوم " و " شميدت " ( Tannenbaum & shmidt ) مدي ضم عدة أنماط للقيادة، تتراوح بين القيادة الاوتوقراطية التي تتمركز حول سلطة الرئيس ونمط القيادة الاوتوقراطية التي تتمركز حول سلطة المرؤوس. حيث يختلف نمط القيادة وممارساته وفقا لقدر السلطة التي يمنحها المدير او القائد إلي مرؤوسيه.

وبالتحرك في نطاق هذا المدى، يمكن تصنيف المدير وفقا لدرجة سيطرته علي مرؤوسيه ومدي استخدامه لسلطته ، ومدي ما يتيح من حرية تصرف لمرؤوسيه.

**ويحدد هذا المدخل أربعة أنماط رئيسية للمدير وهويقود وهي :**

(أ) يحدد المشكلة ويختار البديل الذي يراه مناسباً ويعلن قراره لمرؤوسيه متوقعا ان ينفذوه دون ان تتاح لهم فرصة للمشاركة.

( ب ) يدرك امكانية وجود بعض المقاومة لدي المرؤوسين الذين وجهوا بالقرار ويحاول إقناعهم بقبوله.

( ج ) يحدد المواقف او المشكلة ولكنه لا يختار البديل الانسب حتي تكون المجموعة قد أحيطت علما بالمشكلة ، وستمع الي نصيحة واقتراحات اعضاء المجموعة.

( د ) يحدد المدير الموقف او المشكلة ، والقيود التي يتعين التصرف في حدودها ، ثم يعطي للمجموعة - معتبرا نفسه عضوا بها - الحق في صنع القرار.

ويري " تاننباوم " و " شميدت " ان هناك ثلاثة عوامل او متغيرات هامة ومتكاملة في تحديد النمط القيادي لمرغوب، وهي :

( ١ ) عوامل متعلقة بالقائد.

( ٢ ) عوامل متعلقة بالمرؤوسين.

( ٣ ) عوامل متعلقة بالبيئه المحيطه.

### ١- عوامل متعلقة بالمدير

يتأثر سلوك المدير بشخصيته ومعرفته وخبراته. وتتضمن هذه العوامل الداخلية في شخصية المدير :

( أ ) القيم الشخصية التي تحدد اتجاهاته نحو المرؤوس ودوره في عملية صنع القرار.

( ب ) درجة ثقته بمرؤوسيه والتي ترتبط بادراكه لكفاءة ادائهم.

( ج ) درجة الميل لنمط قيادة محدد، مثلا) النمط الديمقراطي ام الاوتوقراطي أم.....) تجدر الاشارة الي أن بعض الافراد يحفزهم القائد العدواني ، بينما يفضل البعض الاخر القائد الذي يتقاسم السلطة مع مرؤوسيه ويرون في ذلك حافزا مؤثرا.

( د ) مدي الشعور بالامان في المواقف غير المؤكدة ، وهذا يساعد علي تحديده للنمط القيادي الذي يناسبه كقائد.

## ٢- عوامل خاصة بالمرؤوس

يتأثر المرؤوس ( او المرؤوسون ) بمتغيرات شخصية متعددة مثل الخبرات والتدريب ، والتوقعات الفردية عن العلاقة مع المدير.لذلك يتعين ان يهتم المدير بهذه المتغيرات أثناء اختياره للنمط القيادي المناسب،ويمكن تحديد العوامل او الخصائص المتعلقة بالمرؤوس كما يلي :

( أ ) درجة حاجته للإستقلالية.

( ب ) الاستعداد لتحمل مسئولية المشاركة في عملية صنع القرار.

( ج ) التدريب على التعامل مع المواقف والمشكلات التي تتسم بالغموض وعدم التاكد .

( د ) الاهتمام بالمشكلة والشعور باهميتها.

( هـ ) تفهم اهداف التنظيم والتفاعل معها.

كلما تميز المرؤوس في هذه الخصائص.زادت الحريات التي يمنحها لهم المدير.

## ٣- عوامل خاصة بالبيئة المحيطة :

يتأثر سلوك المدير بالموقف الذي يعايشه والبيئة المحيطة وتتضمن خصائص البيئة ما يلي:

- ( أ ) نوع وطبيعة التنظيم : من حيث طبيعة وثقافة المنظمة والقيم التنظيمية.
- ( ب ) درجة تماسك وفاعلية مجموعة العمل: الناتج عن تقارب الاهتمامات والخلفيات، واتجاه المدير لاشراك الجماعة في عملية صنع القرار.
- ( ج ) طبيعة المشكلة: فكلما تعقدت ، وتطلبت معلومات وخبرات لا تتوافر لدي جماعة العمل ، يحجم المدير عن اشراك الجماعة في صنع القرار.
- ( د ) ضغوط الوقت: عندما يتطلب الامر اتخاذ قرار سريع، يميل القائد لعدم اشراك الجماعة في عملية صنع القرار، ذلك أن القرارات الجماعية تعد ابطاً في صنعها من القرارات الفردية.

وقد استنتج " تانباوم " وشميدت " ان القادة الناجحين يكونون مهتمين بجميع العوامل المحيطة بهم والتي تؤثر على سلوكياتهم في وقت معين.

ويجب أن يدركون أنهم غير قادرين علي التصرف بشكل مناسب إذا لم يستطيعوا فهم أنفسهم وأعضاء جماعة العمل والمنظمة ، وللمؤثرات البيئية، وان القادة الناجحين يجمعون بين كل من الاحساس والادراك والمرونة.

### نظريات القيادة الموقفية Situational Leadership

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي اساسا هاما لدراسة القيادة، ثم أدى إدراك قصورهما الي ظهور النظرية الموقفية للقيادة، وهي اكثر تعقيدا منهما.

حيث تقوم هذه النظرية علي أساس أن القيادة الفاعلة تعتمد علي تفاعل السمات الشخصية للقائد مع سلوك القائد، وعوامل في الموقف القيادي نفسه. وأنه يصعب تحديد القيادة الفاعلة بأحد من هذه العوامل فقط. لكن لا يمكن تجاهل اهمية سمات القائد او سلوكه. بل إن كلاهما يجب أن يؤخذ في الاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد.

### محددات فاعلية القائد

لا يوجد مدخل او نموذج واحد متفق عليه لدراسة وممارسة القيادة. ولا يوجد قائد او مدير يصلح في أي موقف او زمان ، او مكان ، ولا يوجد نمط قيادي يصلح لكل المنظمات.

ومع ذلك تميل الدراسات للقول بان اساليب القيادة الديمقراطية يمكن ان تؤدي الى تحقيق أهداف مجموعات العمل بشكل أفضل. وان مدخلا يركز علي الافراد والعلاقات الانسانية يؤدي غالبا - إلي رضا الافراد عن العمل وإلي تماسك مجموعات العمل

فعلي سبيل المثال وجد ليكرت ( likert ) أن النظم والأنماط القيادية المركزة على العمل يمكن ان تؤدي - في الاجل القصير - لزيادة الانتاجية ، بسبب طاعة المرؤوسين القائمة علي الخوف. إلا ان التحسن في الانتاجية وفي معدل دوران العمالة في الاجل الطويل - يأتي غالبا من مدخل الادارة بالمشاركة والاهتمام بمجموعة العمل.

ومع تعدد الصيغ البديلة للقيادة الادارية، لا يمكن القول بأن الانماط الديمقراطية هي الافضل فقد تكون الادارة الاوتوقراطية افضل في ظروف معينة ( يحتكر المدير السلطة وينفرد بصنع القرارات وتصميم السياسات وتحديد المهام).

ولاختيار النمط القيادي المناسب يمكن الاشارة الي ما اقترحه " تاونبنام " ، شميدت " في نموذجهما للقيادة فهو يساعد علي تحليل موقف القيادة وإختيار نمط قيادي ناجح، ويشير الي ان القائد، ويشير الي أن القائد الناجح هو الذي يدرك العوامل أو المتغيرات الموقفية ويستجيب لها بشكل مناسب. وحيث يحتاج هذا القائد لأن يفهم ويدرك ذاته وأعضاء مجموعته ومنظمته، والبيئة العريضة التي يعملون فيها. ومع الإجماع بأنه لا يوجد أسلوب واحد أفضل للقيادة يؤدي لمعنويات عالية بين أعضاء مجموعة العمل، ومستوى عال للأداء في المنظمات.

تبقى ثلاثة إعتبارات هامة في تحديد الأسلوب الأكثر مناسبة للقيادة:.

(١) خصائص المدير وشخصيته واتجاهاته بالاضافة الى مصدرالنفوذ الذي يستند إليه كأساس لعلاقته بمجموعة العمل.

(٢) خصائص المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم ودافعيتهم وعلاقة المدير مع المجموعة، وعلاقة أعضاء المجموعة ببعضهم البعض.

(٣) تأثير البيئة المحيطة سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكل ما يتعلق بالمنظمة - مثلا- وثقافتها ومستوى التكنولوجيا بها والهيكل التنظيمي والمشكلات التي تتعرض لها المنظمة وكيفية التعامل معا.

### القائد الناجح

هو القائد الذي لا يعتمد فقط على المهارات الشخصية، بل يحتاج الى كثير من التدريب الاداري على المرونة والقدرة على التشخيص وإدراك أن معظم عناصر السلوك القيادي الفعال تعد نتاجا للموقف القيادي الكلي، كما يجب أن يدرك الدور الإداري للقائد الفعال كمخطط ومنظم وموجه ومحفز ومقيم للأداء وأخصائي نفسي وصانع قرار ومدرب، يركز على كل من العاملين والعمل معا بشكل متساو.

### تكنولوجيا المعلومات في نظم دعم اتخاذ القرار :

عبر تاريخ الحضارة الإنسانية الطويل مرورا بعصر الزراعة وعصر النهضة ووصولاً إلى العصر الحالي عصر المعلومات تعددت الوسائل المتاحة لجمع البيانات ومعالجتها بصيغ مختلفة للحصول منها على المعلومات التي ساعدت الإنسان في التصدي لمشاكله المختلفة وتقدمه في شتى المجالات.

وقد ساهمت الاختراعات والاكتشافات المختلفة في بناء تكنولوجيايات متعددة وظهور علوم حديثة. علوم وتكنولوجيا نظم دعم اتخاذ القرار تأتي في مقدمة هذه التكنولوجيايات

فهي تعتبر بحق واجهة تكنولوجيايات نظم المعلومات والشبكات لمن يقود البشرية، ألا وهم القادة ومتخذو القرار.

يشهد علم دعم اتخاذ القرار تغيرات كثيرة ويرجع الفضل في ذلك إلى التطور المذهل في علمي الشبكات والذكاء الاصطناعي. لقد ولد دعم اتخاذ القرار من خلال التكامل بين علوم الإدارة وعلوم بحوث العمليات وعلوم الإدراك. والآن ينمو هذا العلم في ظل التكامل مع نتائج البحوث المتقدمة في مجال إدارة قواعد البيانات وفي مجال شبكات الإنترنت وشبكات الأنترانت وشبكات الإكسترانت وفي مجال النظم الخيرة وفي مجال الشبكات العصبية والخوارزميات الجينية والمنطق الغازي.

فعلوم الإدارة وعلوم بحوث العمليات وعلوم الإدراك هي التي أرست المفاهيم الأساسية لعلم دعم اتخاذ القرار حيث نجد مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار ومفهوم النماذج المختلفة لدراسة عملية اتخاذ القرار، وحيث نجد كيفية تمثيل ومحاكاة النظم الحقيقية من خلال النماذج الكمية والنماذج الوصفية والأساليب الرياضية المختلفة المستخدمة في حل هذه النماذج مثل أساليب البرمجة الخطية وغير الخطية ونظريات الأرتال والصفوف .

علوم إدارة قواعد البيانات الحديثة تقع الآن في قلب نظم دعم اتخاذ القرار، حيث نجد مفاهيم حديثة مثل قواعد البيانات الشبكية والتي تتيح التعامل مع البيانات بجميع صورها: النصوص، الرسومات، الصور، الصوت، الفيديو.

ونجد أيضا الوسائل الفورية لتحليل البيانات (OLAP) والتعامل مع مستودعات البيانات (Data Warehouses) الموزعة علي الفروع المختلفة للمؤسسة.

ودخلت علوم الذكاء الاصطناعي بثقلها لرفع كفاءة وجودة القرار ورفع كفاءة عمليات البحث بين بدائل الحلول المتعددة.

فالنظم الخبيرة ساعدت في صياغة نماذج اتخاذ القرار في ظل التأكد وعدم وجود المعلومات الكافية وساعدت في نقل خبرة المتخصصين في التعامل مع المشاكل إلي نظم الدعم.

أما نظم الشبكات العصبية الاصطناعية فهي تستطيع التغلغل داخل آلاف سجلات البيانات (Data Mining) لاستنباط العلاقات البينية الدفينة داخل هذه البيانات. وهي تساعد متخذ القرار في الربط بين خصائص المشكلة والمشكلة نفسها وتساعدته أيضا في التعرف علي الفرص المتاحة من خلال قدرتها علي التعلم.

أما تكنولوجيات الخوارزميات الجينية والمنطق الغازي فقد بدأت في شق طريقها داخل أنظمة دعم اتخاذ القرار بغرض مساعدة متخذ القرار في الوصول إلي الحل الجيد وشبه الأمثل بكفاءة عالية وفي صياغة ما لديه من معرفة بديهية. عن النظام الحقيقي ومعالجة المشاكل واستغلال الفرص.

تكنولوجيا الإنترنت ساهمت بشكل كبير في بلورة نظم دعم اتخاذ القرار الجماعية من خلال عقد جلسات اجتماع افتراضية وجلسات عصف الأفكار (Brain Storming) دون الحاجة إلي التواجد الفعلي في مكان واحد. كما أفرزت تكنولوجيا الإنترنت تكنولوجيا الوكيل الذكي (Intelligent Agent) لمساعدة متخذ القرار في القيام بالأعمال الروتينية طبقا لنمط وسلوكيات متخذ القرار في العمل. فهي تتمتع بخاصية التعلم والمواءمة وتزداد كفاءة مع كثرة الاستخدام.

### الإدارة باستخدام نظم المعلومات

المعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين. وتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها. وقد تطور في الآونة الأخيرة استخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات. ومن ثم أمكن تصميم النماذج التطبيقية المتخصصة، التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسب الآلي في تنفيذ التطبيقات المختلفة، التي يتم فيها تناول قدر هائل من البيانات الوصفية والرقمية.

ويعرف نظام المعلومات بكونه عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف الى المساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار ورفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء. ويتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف، وبما يتناسب مع اختلاف شخصية ونمط المنظمة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار بها.

وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول الى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة بعينها كما يحددها المتخصص طبقا للمعايير التي يضعها متخذ القرار.

ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات، فقد أصبحت تشكل أسس التخطيط المسبق لدعم اتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمات والكوارث عن طريق استنباط نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ويستخدم الباحث أو المدير أو متخذ القرار المورد المعرفي في إدارة وتوجيه هذا المورد لتحقيق الهدف المطلوب في الوقت المناسب. وإدارة الأزمة شأنها شأن أى نشاط إدارى يتطلب القيام به توافر البيانات الخام والمعلومات. وتعتبر الوظيفة الأولى فى نظام المعلومات هى جمع البيانات التي نحتاجها من مختلف المصادر.

وعلى هذا فان النظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء أو العمليات أو الوظائف المرتبطة فيما بينها تؤدي وتنجز وظيفة متكاملة محققة هدفا محددًا. وتعد وظيفة إعداد وتنظيم المعلومات للاستخدام، عنصرا هاما في الصراع الدائر حاليا لاستغلال الوقت، حيث يذهب جزء غير قليل من الوقت في أعمال التسجيل والبحث والاستيعاب للمعلومات.

ويقدر الوقت الذي ينفقه المديرون سواء في إعداد المعلومات أو توصيلها الى الآخرين بحوالى ٨٠٪ من الوقت الكلي المنفق على أعمالهم وتوجد هذه المعلومات في العديد من المصادر ذات الصور المختلفة كالتقارير، والخطط والتحليل الخاص بموقف معين وغيرها.

وقد بدأ استخدام الحاسب الآلي في تنظيم وإعداد المعلومات عام ١٩٥٤م في إعداد قوائم الأجور والمرتبات بالولايات المتحدة الأمريكية.

كما أصبح الحاسب الآلي أداة فعالة ووسيلة ضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات

ويعزى ذلك إلى:

١- سهولة تطبيق التكنولوجيات المتطورة المرتبطة بالتطبيقات المختلفة لنظم المعلومات على الحاسب الآلي، التي يستخدمها محلل ومصمم نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار.

٢- قدرة الحاسب الآلي على توفير طريقة منظمة ومتناسكة وأسلوب منهجي مرتب يعبر عن مجموعة معينة من المفاهيم المعدة مسبقا من قبل محلل مصمم النظم.

## تصنيف نظم معلومات الحاسب

ويمكن القول إن نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي هي تلك النظم التي تستخدم أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي وقواعد البيانات والإجراءات والأفراد لتجميع وتحويل وإرسال المعلومات في المنشأة أو المؤسسة بغرض حل المشاكل الروتينية أو دعم متخذ القرار بالبدائل اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة وغير المتوقعة.

هذا ويمكن تصنيف نظم معلومات الحاسب الآلي الى:

### نظم معالجة المعاملات Transaction Processing System

ظهرت هذه النظم في منتصف الخمسينات، حيث ينصب عملها على تجميع وتشغيل البيانات. وتعتمد على الحاسب الآلي في معالجة وتحليل العمليات المالية للمؤسسات بحيث يتم تسجيلها وتبويبها وتلخيصها، أى أنه يمكن بطبيعة الحال استخدام هذه النظم لأداء المهام الهيكلية والاعتيادية. ومثل هذه النظم لا تخدم متخذى القرار حيث تخدم بصفة أساسية المستويات الإدارية الصغيرة.

### نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems

يوفر نظام المعلومات الإدارى الأساس اللازم لتكامل المعلومات من حيث إعدادها وتنظيمها واستخدامها وتخزينها، فعادة ما يحتوي نظام المعلومات على العديد من التطبيقات والبرامج الخاصة بالعديد من الأفراد والمتخصصين الذين يعملون في مجالات مختلفة داخل المؤسسة. وقد ظهرت نظم المعلومات الإدارية في منتصف الستينات بهدف توفير المعلومات اللازمة لمستوى الإدارة الوسطى لمساعدتها في إتمام وظائفها من تخطيط ورقابة واتخاذ قرارات تحتاج الى قدر من الخبرة والتقدير الشخصى.

### نظم المكاتب الآلية

هى النظم المساعدة في إتمام الأعمال المكتبية داخل المنظمة، وتعتبر برامج معالجة الكلمات مثالا واضحا على هذا النوع من النظم. وهى ببساطة تساعد على إتمام الأعمال المكتبية بصورة أوضح ولا تستخدم بطبيعة الحال في دعم اتخاذ القرار.

## نظم دعم اتخاذ القرار

وهي نظم معلومات تعتمد على الحاسب الآلي بهدف تقديم المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه الهيكلية، عن طريق الدمج بين عناصر قاعدة البيانات والنماذج الكمية (الإحصائية، الرياضية، بحوث العمليات)، بالإضافة لأخذ وجهة نظر متخذ القرار.

### خصائص نظم دعم القرار

١. تساعد متخذي القرار في تنفيذ المهام شبه الهيكلية.
٢. تعتمد على التفاعل البشري - الآلي عن طريق تقديم الإمكانيات الاستفسارية للحصول على إجابات لسلسلة من الأسئلة على غرار "ماذا... لو؟" التي يضعها مصمم النظام لطرح السيناريوهات البديلة أمام متخذ القرار.
٣. تقدم نظم دعم القرار الدعم لكل المستويات الإدارية وخاصة الإدارة العليا.
٤. تقدم نظم دعم القرار الدعم في مجال القرارات المستقلة أو القرارات التابعة التي يتطلب القرار الواحد أن يتخذ بأكمله نتيجة التشاور والتفاعل بين مجموعة من الأشخاص.
٥. تمكن نظم المعلومات متخذ القرار من إيجاد حلول للمشاكل محل الدراسة وأيضا اختيار عدد من الحلول المختلفة مع الاحتفاظ بنشاطه الأساسي وهو التحكم والرقابة على عملية اتخاذ القرار.
٦. تجمع نظم دعم القرار بين قواعد البيانات والنماذج الرياضية والإحصائية.
٧. توفر نظم دعم القرار الدعم اللازم في مختلف مراحل اتخاذ القرار، بدءا بالإدراك وتحديد المشكلة إلى مرحلة الاختيار النهائي لأفضل البدائل.
٨. يجب أن تكون نظم دعم القرار مرنة بحيث يمكن تعديلها بحيث تتلاءم مع الظروف المحيطة.

### مزايا نظم دعم القرار:

١. إمكانية اختبار أكبر عدد من البدائل.
٢. الاستجابة السريعة للأوضاع غير المتوقعة.

٣. توفير الوقت والتكلفة.
  ٤. إمكانية تجربة تجربة أكثر من سياسة مختلفة للحل.
  ٥. إمكانية الوصول إلى قرارات موضوعية تأخذ في الاعتبار وجهة نظر متخذ القرار.
  ٦. زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.
- تضييق الهوة بين مستويات أداء متخذي القرار