

# 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، وإعاقة 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، وهامى 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 الإختلاف 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 مختلطان، 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.

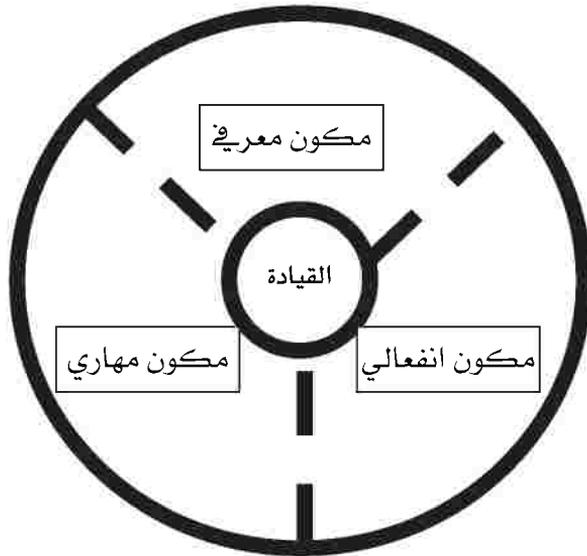
### المكون المهاري:

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 ودفعمهم 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 كافى 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. ويحاول 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 بأستخدام الذكاء العاطفى يمكن مضاعفة أنتاجية الموظفين فى بعض الادوار التى يقومون بها.

## مكونات الذكاء العاطفي:

### ١. الوعى:

أ. الوعى بالذات. وتتمثل 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. وتتمثل 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، لدية القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التى تتسم بالغموض، ومحفزة دافع الأنجاز.

## ب. المهارات الاجتماعية

القدرة على بناء وإدارة 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 الفردي.

### **قوة الإحتمال:**

لا أعرف أى قائد ماهر ليست عنده قدرة على الإحتمال ويظهر قدرا كبيرا من الشجاعة. ولكي 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 والجداد 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 كفئا 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: نخبنا 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 خدما.

## 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 الصيفيه. 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 للقيادة الإداريين: ستيفن كوفي.ترجمة/ هشام عبدالله.

القائد الخادم: روبرت نيو شل

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.