

## ملاحق

صفحة	ملحق
204	1. لمحة موجزة عن القيادة وتطلعاتها
206	2. سمات نموذجية للقادة الفعالين
208	3. المجالات التي يجب التركيز فيها
210	4. مزيد من الاقتراحات لصناعة الرؤية
212	5. اثنتا عشرة طريقة لكسب الناس إلى جانب طريقتك في التفكير
213	6. طرق لتعزيز تبادل الآراء حول برنامج التغيير
215	7. توقع أعمال غير مساعدة من قبل المدراء
216	8. القيادة بالتناقض مع الإدارة

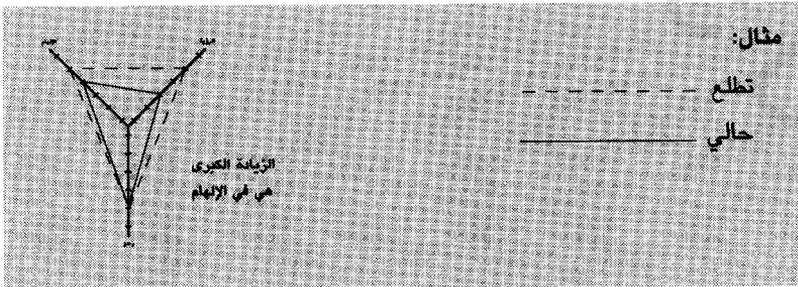
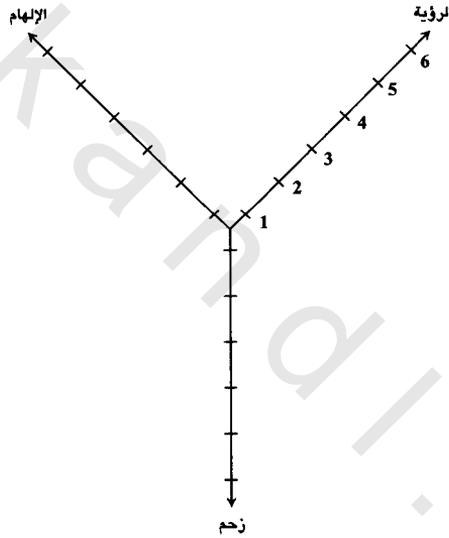
## الملحق 1

### لمحة موجزة عن القيادة وتطلعاتها

ضع علامة على صورتك الجانبية وتطلعاتك من بين 10 لكل

سؤال .

ارسم صورتك الجانبية الحالية (وتطلعاتك) على الصفحة المقابلة



## الملحق 1 (تتمة)

### الرؤية

#### التطلع الحالي

- طور آراء جديدة بشكل دوري .
- عبّر عن الأفكار «بثبات» خالفاً معاني للآخرين .
- لتتوفر لديك الشجاعة للتعبير عن «مخطط تمهيدي» لرؤية عن التغيير .
- ادمج أفكار الآخرين في الرؤية .
- حدّد مضمون أفكارك حول مهارات المنظمة .
- اطلب من الآخرين اختبار مدى كون الرؤية عملية .
- مجموع ← اقسام على 10 ← حالي - تطلع -

### الإلهام

#### التطلع الحالي

- أظهر العاطفة والقناعة في تقديم الأفكار .
- عش شخصياً القيم الموجودة في الطريقة المقترحة .
- ارسم مجموعة واسعة من أساليب جذب الآخرين .
- وُحّد الأجنحة المتعارضة عند الحاجة .
- استخدم منابر متعدّدة لتعزيز رسالتك .
- أدخل وتقبّل الآخرين - لا تستبعد ولا تنفر .
- مجموع ← اقسام على 10 ← حالي - تطلع -

### الزخم

#### التطلع الحالي

- حدد من جديد المسؤوليات الحاسمة، عند الحاجة .
- انظر «الطريقة الحاسمة» للتطبيق، والحيال التي يجب أن تشدها .
- اهدف إلى «كسب» مكاسب مبكرة وعمّمها .
- ادخر الإبداعات الثابتة في طريقة العمل، بسرعة .
- شاهد وأبعد العقبات الرئيسية أمام نجاح الآخرين .
- اقنع الآخرين بالإلحاحية الأصيلة - لكن احتفل، أيضاً .
- مجموع ← اقسام على 10 ← حالي - تطلع -

## الملحق 2

## سمات نموذجية للقادة الفعالين

إن السمات التالية تحدد في معظم الأحيان عند وصف القادة. ومن الواضح أن كل هذه السمات لا يتمتع بها كل القادة!

منافع:	شجاع:	جذاب:	متفائل:
طموح	نشط	فاتن	مرح
جازم	مغامر	متحمص عاطفياً	متحمس
ملتزم	جريء	مستمع جيد	سعيد
تنافسي	واثق	متواضع	مفعم بالأمل
حي الضمير	جسور	عاطفي	ظريف
حاسم	لائق جسدياً	دمث	متفائل
منظم	مفعم بالنشاط	حساس	إيجابي
مسيطر	قلق	اجتماعي	
مركز	مجازف	موسوس	
محقق للهدف		هش	
يعمل بجهد			
مبادر			
جاد في السعي			
منتج			
متماسك			

## الملحق 2 (تقمة)

جذاب	ذو مبدأ	متوازن	حكيم
جدير بالثقة	ثابت	قابل للتكيف	مدرك
فصيح	متين	مرن	مفاهيمي
ملهم	يعتمد عليه	لبق - تحت	مبدع
معرض	مباشر	الضغط	فضولي
غامض	عادل	ناصح	بعيد النظر
روحاني	حازم	معتدل	ذكي
واضح	مخلص	صبور	بارع
	صريح	عملي	متفهم
	يعول عليه	مسؤول	خيالي
	محترم	واع	
	جدير بالثقة	مستقر	

المصدر دليل غورو، The Guro - Guide - بوييت وبوييت Boyet & Boyet (مع تعديلات).

### الملحق 3

#### المجالات التي يجب التركيز فيها

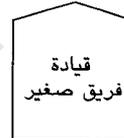
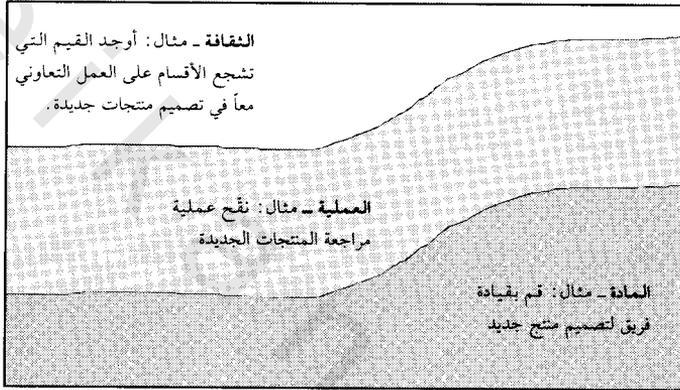
إن القادة الفعالين يركزون إلى حد كبير . ويعرفون في أية مجالات يتوجب عليهم توجيه طاقاتهم القيادية إلى داخلها . وعلى الرغم من أن ذلك ربما يبدو واضحاً، فإن فقدان هذا التركيز هو الذي يمنع القادة الطموحين في معظم الأحيان من تحقيق طاقاتهم الكامنة بأكملها .

#### مثال

1. تخيل أنك القائد الجديد المنتخب لشركة قانونية كبيرة . كيف ستمضي وقتك في هذا الدور الجديد؟  
إنك لن تكون في حالة قيادة لبعض الوقت . إذ ستكون ممثلاً للشركة في الخارج ، أو أنك تتعامل مع قضايا مستمرة لبعض وكلائك . ولكن ماذا عن القيادة؟  
بوصفك استراتيجياً لامعاً . ستشعر بالإغراء للاشتراك بعمق في ترسيخ ما إذا كانت الشركة يجب أن تتنوع ضمن مجالات جديدة . لكن ذلك سيكون خطأ . إذ إنك ستنتهي إلى إدارة المشروع بدلاً من قيادة الشركة . وربما يجب إنفاق وقتك بصورة أفضل في تملق الشركاء الآخرين للإشراف على المشروع ، اعتماداً على قابليتهم للمساعدة ، والمصداقية التي سيوفرونها ، والعقبات التي تستطيع تجنبها من خلال إدخالهم .

### الملحق 3 (تتمة)

يعتمد المجال الذي يخلق فيه القائد الرؤية، الإلهام، والزخم،  
يعتمد جزئياً على حجم الفريق الذي يقوده:



بينما تتم ترقية القادة فإنهم بحاجة إلى الحذر من الانغماس في الكثير من القضايا التفصيلية، على حساب حضور قضايا الثقافة.

**تمرين:**  
راجع قائمتك الحالية للمبادرات الكبيرة. هل تنفق وقتاً كبيراً في قضايا ذات محتوى تفصيلي - عمل يمكنك تفويض الآخرين به؟ وبالنسبة للمبادرات التي تقودها، هل تخلق الرؤية، الإلهام، والزخم؟

## الملحق 4

## مزيد من الاقتراحات من أجل صنع الرؤية .

محل	تعليق
قصة ديناميكية	
- مستجيب لتاريخ المنظمة واحتياجاتها - راسخ في حقائق السوق، ونفاذ البصيرة والحكمة - مقدم لغد أفضل	ليس: نحن سنخلق من القيمة الاقتصادية أكثر من أي شركة Fortune 500 اتعتني. غالباً: كما هي الحال في جميع القصص الجيدة، أدخل الإطار التاريخي للمرجع إضافة إلى الإطار المستقبلي: مرة كنا X Y Z، لكن بعد ذلك حدثت X Y Z الذي نجم عنه X Y Z لكنني أتنبأ بـ X Y Z لذلك فإننا X Y Z ونعلم أننا نستطيع ذلك. ومع أننا نستطيع توقع محاكمات X Y Z أثناء ذلك.
كامل (بشكل انطباعي على الأقل) - مركز على التغييرات المحددة اللازمة - يؤكد على الأولويات، ومتضمن للخطوات اللازمة - مرتبط بالأهداف القابلة للقياس	ليس: سنحصل على علية من FIZ'US ضمن مسافة ذراع لكل من هو على الكوكب (لكن عليكم أيها الشبان في شتى أنحاء العالم أن تعرفوا كيف تعملون ذلك). غالباً: كما هي الحال في كل القصص الجيدة، اضمن أن تكون الحكمة مقنعة، وأن تكون الحيكات الفرعية مرتبطة جيدة بالحبكة الرئيسية، وأن تكون ذروة المغامرة حاسمة ومقنعة. إلا أن الجمهور ليس مهتماً بكل تفصيل صغير من العمل والشخصيات. والتحدي هو في أن ترسم فقط المشاهد ذات الأهمية.
مفعم بالمعنى - موفر معنى لحياة الناس (العملية) - وملهماً إياهم لتحقيق الأفضل شخصياً. - معجب بالقيم الأعلى. جدير بالذكور	وكما لاحظ إي. أم. فورستر E.M. Forster في مظاهر Aspects رواية Novel: مات الملك، ثم ماتت الملكة «فهذه ليست قصة». مات الملك ثم ماتت الملكة من الحزن، هذه قصة. استخدم قوة العواطف عندما تطور الرؤية؛ صور الناس، وليس مجرد الأشياء.
- جدير في إعادة تشكيل أو توفير وجهة النظر - قابل للاختصار في شعار قصير	أتذكر فيلم الفك المفترس؟

ارجع إلى قصة ماك كي Mckee's Story أو مظاهر الرواية لفورستر Aspects of a Novel Forster.

اقتراحات
- راجع تحليل المنظمة؛ اختر بشكل واسع
- احصل على المعطيات؛ شاور خبراء
- انعم النظر لتحفيز شجاعتك وإبداعك
- اختر من خلال سؤال مستمعين مختارين لإعادة سبك المضامين
- راجع الرؤية من خلال «عينين نصف مغلقتين» وأسأل ما إذا كانت النقاط الرئيسية ما تزال واضحة. تأكد من أنك وجهت الرحلة وليس الاتجاه فقط.
- أسأل «كيف سنعرف عندما نصل»؟
- تأكد من أن الرؤية تعمل لصالحك، وتأكد من أنها ترسم الناس - وليس الأشياء فقط.
- اقرأ (أو استمع على الشريط) إلى كلمات لقادة عظام*).
- استخدم - أو خذ في الاعتبار - الابتسامات، التناظرات، والاستعارات.
- توسل، استمر، باغت، بفكرة بارعة مفاجئة.

(\*) انظر مثلاً، ماك آرثر Mac Arthur، (رئيس تحرير) كتاب بنغوين للكلمات التاريخية The Penguin Book of Historical Speeches.

## الملحق 5

### إثنتا عشرة طريقة لكسب الناس إلى جانب طريقة تفكيرك(\*)

1. الطريقة الوحيدة للحصول على أفضل ما في جدال هو أن تتجنبه .
2. أظهر الاحترام لآراء الناس الآخرين . ولا تخبر الناس أبداً أنهم على خطأ .
3. إذا كنت مخطئاً، اعترف بذلك بسرعة وبتشديد .
4. ابدأ بطريقة لطيفة .
5. اجعل الطرف الآخر يقول «نعم، نعم» فوراً .
6. دع الطرف الآخر يقوم بالجزء الأكبر من الحديث .
7. دع الطرف الآخر يشعر أن الفكرة فكرته أو فكرتها .
8. حاول بصدق أن ترى الأشياء من خلال وجهة نظر الطرف الآخر .
9. كن متعاطفاً مع أفكار الطرف الآخر ورغباته .
10. استعن بالحوافز الأكثر نبلاً .
11. عبر عن أفكارك بشكل مشير .
12. القِ بالتحدي .

---

(\*) مقتبس من كتاب ديل كارنيجي Dale Carnegie . كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر على الناس .

## الملحق 6

### طرق لتكرار وتعزيز تبادل الآراء حول برنامج التغيير

#### عمل مباشر من قبل القائد:

- ركز بشدة على جدول الأعمال، من أجل اجتماعات إدارية «روتينية».
- تدخل شخصياً في تلك القرارات التي ستكون لها نتائج مرئية بشكل واضح:
  - ترقية المدراء.
  - نقل المدراء.
  - تزويد المشاريع الهامة بالأشخاص اللازمين.
  - نشاطات خلال «تراجعات» الإدارة.
- عين بدقة المظاهر المحددة للتغييرات اللازمة (مثلاً، لحظات الحقيقة لكارلسون، الموجزة في الفصل 9). Carlson's 'Moments of Truth'.

#### أعمال غير مباشرة - يشجعها القائد:

- غير منهاج دورات التدريب.
- غير المقياس المباشر المستخدم خلال مقابلات التوظيف (والذي يعزز مجدداً الرسائل الموجودة في أذهان الذين أجروا المقابلات).
- غير التصميم الملموس للمكاتب، ومنطقة الاستقبال و«المساحات الأخرى للمجموعة».
- أقم مؤسسات جديدة (مثلاً «جامعة الهمبرغر» the Hamburger University التي تأسست كمنشأة تدريب من قبل ماكدونالد Mc Donald).

#### كلمات تحدث بها القائد:

- في الاجتماعات التي يتم انعقادها خصوصاً.
- كجزء من اجتماعات أقيمت سابقاً. مثلاً، مؤتمر قوة الشراء.
- خلال مناقشات غير رسمية.

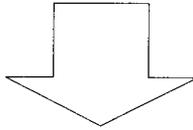
**كلمات كتبها القائد:**

- في الرسالة الإخبارية للشركة .
- على إنترانت الشركة .
- في وسائل الإعلام الخارجية (إذا كانت ستتم رؤيتها من قبل الموظفين).

## الملحق 7

## توقع أعمال غير مساعدة من المدراء

وقائي	عمل معيق محتمل
أطلق تحذيراً مسبقاً واحصل على ضمانات «متينة» مبكرة للموارد.	الفشل في تخصيص أشخاص (مكافئين) للعمل في المبادرات المتفق عليها، معارضة تجديد جماعتهم، عدم التوجيه من أجل الانطلاق، «عدم التثبيت بالوقت» من أجل المشاريع الخاصة بقسمهم.
بلغ بوضوح وثبات المستمعين الرئيسيين في المنظمة.	تدمير برامج الطيار (ربما لإعاقة تدفقها الأوسع) مثلاً - عن طريق الحكم مسبقاً على النتائج، أو عن طريق نشر شائعات زائفة عن عدم فاعليتها.
احصل على «موافقة» ملموسة للموقف الجديد في المناظر العامة، وقم بأعمال ترمز بشكل مثير إلى الموقف الجديد، وفر التدريب أو الدعم إذا دعت الضرورة إلى ذلك.	الاستمرار في صياغة أو طلب تصرف «قديم» وليس تصرفاً جديداً - مثال، تجسيد القيم الجديدة مثل الالتزام بها بدلاً من تحسينها.



في كل من اتخاذ عمل وقائي و/ أو تصحيح تلك التصرفات، أشر إلى الاستراتيجيات المبينة في «فائن وموحد» (الفصل 9 «الصفحة 81») والسلطة والنفوذ (الفصل 16)، الصفحة 135.

## الملحق 8

### القيادة بالتناقض مع الإدارة

#### تمميزات في مجال «الرؤية»:

مدير	قائد
يفعل الأثناء بشكل صحيح يركز على الحاضر، القصير الأمد، والأساس يسعى وراء النظام يكبح المخاطر يتأشد العقل أكثر من العاطفة	يفعل الشيء الصحيح يركز على المستقبل، الطويل الأمد، والأفق يسبغ التغيير يقوم بالمجازفات يتأشد العاطفة والعقل معاً

#### تمميزات في مجال الإلهام:

مدير	قائد
يستخدم السيطرة يشكل الفريق وينظمه يطبق الحوافز يلجأ إلى الموقف «الرسمي» يؤكد النبان التكتيكات والأنظمة	يعتمد على الثقة يقنع الناس ويجلبهم إلى جانب التوجه الجديد يلهم يلجأ إلى الفطرة السليمة يؤكد القيم الجوهرية، والجيد المشترك والفلسفة

## تمميزات في مجال «الزخم»:

مدير	قائد
يهدف إلى الكفاءة	يركز على الفعالية
يسأل «كيف، أين؟»	يسأل «ماذا، لماذا؟»
يدير	يبدع
يتفاعل ضمن قيود أضيق	يتجنب القوانين والسياسات أو غيرها
يمارس سلطة لها علاقة بمركزه	يستخدم نفوذاً شخصياً

obeikandi.com

## ثبت المراجع

يوصى بها بقوة

- 
- كامبل . ج . Campbell. بطل بألف وجه Fontana Press the hero with a thousand faces London, 1993.  
الخبير الرئيسي حول الأساطير يقدم النموذج الأصلي لرحلة البطل - بعض المظاهر التي ستلهم القائد الممكن تخيله.
- 
- كيبلينغ ، ر . Kipling, R إذا . Penguin Books London, 1977.  
إذا فهمت هذا الشعر مع بقاء القيادة في ذهنك ، فإنه سيعطي بوضوح ثمار إعادة قراءتك . Also at [www.di.unipi. it/~cappola/if. html](http://www.di.unipi.it/~cappola/if.html).
- 
- كوتر ج . ب . Kotter, JP كتاب جون كوتر حول ما يفعله القادة بحق Harvard Business School Press, Boston, 1999.  
تصوير ممتاز ، عملي ، وموجز لدور القائد . فإذا قرأت كتاباً واحداً فقط من ثبت المراجع هذا ، فيجب أن يكون هذا الكتاب . الجزء الأول هو القيادة والتغيير Leader ship and change الجزء الثاني هو الاعتماد والشبكات Dependency and Networks .
-

ثبت مراجع كامل

- أدير. ج I, Adair الطبقة الرئيسية للقيادة الفعالة Effective Leader ship  
Masterclars London, 1997.  
Napoleon alexander the Creat Julius Caesar.  
يشرح مبادئ القيادة بالإشارة إلى يوليوس قيصر، الاسكندر الكبير،  
نابليون، فلورنس نايتنجيل Florence Nightingale وآخرون .
- بيلين. م Belbin, M أدوار الفرق في العمل Butterworth Heinemann,  
Oxford, 1993.  
تقديم بيلين المستخدمة بشكل واسع، والتي تتضمن تسعة أدوار مثلاً:  
(Plant, Shaper, Completer - Finisher).
- بينيس، دبليو Bennis. W حول كونك أصبحت قائداً On Becoming a  
Leader.  
Addison - Wesley.  
Reading. Mass., 1989.  
نظرة متبصرة لقائد رائد، وعالم نفس سلوكي .
- بوير، م Bower, M إرادة القيادة. HBS Press the will to Lead.  
Boston, 1997.  
عنوان فرعي «إدارة عمل مع شبكة من القادة» Running a Business  
with a Network of Leaders.  
يأتي هذا الكتاب من الرجل الذي أسس وشكل عالم استشارة الإدارة،  
والذي قاد ماكينزي وشركته Mckinsey & Company لما يقرب من  
ثلاثة عقود .

- بوييت . ج . هـ دليل غورو The Guru Guide ، Wiley New York ، 1998.  
وبوييت ج . ت .  
ينجح في توضيح تعابير ، أفكار ، ونظريات المعلقين الكبار حول الإدارة.

---

  - بريغز - مييرز - آي | Briggs - Myers . اختلاف المواهب Consulting Gifts Differing Psychologists Press.  
Palo Alto  
California, 1992  
يقدم the Myers - Briggs Type Indicator - المستخدم بشكل واسع ،  
لرسم صورة جانبية عن أنواع الشخصية ، والقائم على عمل جنغ Jung  
السابق .

---

  - كارنيجي ، د Carnegie D كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر على الناس  
How to Win Friends and Influence people.  
Pokot Books, New York, 1994  
كتاب كلاسيكي . لقد نجحت اقتراحاته في اختبار الزمن - وبيع منه أكثر  
من 15 مليون نسخة منذ 1938.

---

  - كوفي . س . ر . Covey, SR. العادات السبع للناس الفعالين جداً The  
seven Habits of Highly Effective People  
Simon & Schuster  
London, 1992  
يمجد النصر الخاص (كن نشيطاً ، ابدأ مع وجود النهاية في الذهن ،  
ضع الأشياء الأولى أولاً) ، ومجد النصر العام (فكر Win / Win . اسع  
أولاً إلى أن تفهم ثم أن تكون مفهوماً . تعاون) . ويمجد التجديد  
(اشحذ المنشار) .
-

- 
- كرينر . إس . مكتبة الأعمال الجوهريّة . The Ultimate Business Library.  
(رئيس تحرير) Capstone Publishing.  
Oxford, 1997.  
موجز ممتاز لخمسين كتاباً كبيراً حول الإدارة، مع وجهة نظر مفيدة  
حول مؤلفيهم .

- 
- دي بونو - إي . de Bono, E.  
تفكير جانبي Lateral Thinking  
Penguin Books, London, 1990.  
يساعدك عندما تفكك العقبات، ويمهد الطريق أمام التقدم .

- 
- ديون، پ Dunne, P  
إدارة اجتماعات المجلس: أفكار مفيدة وتقنيات للحصول على الأفضل  
منهم  
Running Board Meeting: Tips and techniques for getting the best  
from them.  
Kagen Page,  
Londo 1997.  
يشمل المساعدة على تحفيز كبار المدراء في الجلسة الحاسمة للهيئة

- 
- فورستر . إي . إم Forster, EM  
مظاهر الرواية Aspects of the Novel  
Penguin Books,  
London, 1974.  
كتاب كلاسيكي في النقد الأدبي من شأنه أن يساعد بعض القادة لجعل  
«رؤيتهم» مقنعة .
-

- غاردنر، هـ Gardner, H  
عقول قيادية Leading Minds  
Harper Collins,  
London, 1996.  
الرجل الذي أحدث ثورة في إدراكنا للذكاء والإبداع في كتب مثل  
الحالة النفسية للذهن Frames of Mind، وعقول خلاقية Creative  
Minds تقدم الشيء ذاته الآن للقيادة.
- 

- غاردنر. جي دبليو Gardner, JW  
حول القيادة On Leader ship  
Free Press  
New York, 1990.  
يصل إلى «قضايا ما وراء القضايا» في القيادة: القيم المشتركة،  
الانسجام الاجتماعي وتجديد المؤسسة.
- 

- غارات. ر. Garratt, R  
السمة تتعفن بدءاً من الرأس The Fish Rots from the Head  
Harper collins,  
London, 1997.  
يوضح مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، ويقدم برنامجاً للتعليم.
- 

- هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review  
حول القيادة On Leader ship  
HBS Press,  
Boston , 1996.  
ثمانى مراجعات للأعمال في هارفارد، المقالات الأكثر أهمية حول

---

the discipline of Building القيادة، بدءاً من نظام بناء الشخصية  
Whatever character إلى مهما كان الذي حدث لمدير مسؤول  
. Hapened to the Take - charge Manager?

---

● كاتزينباخ، جي ر، وفريق آرسى إلى قادة التغيير الحقيقي Real Change  
Leaders Catzenbach, JR & the RCL team  
Randome House  
New York, 1995  
يركز على الدور الحاسم للمدراء الوسط كولاء تغيير.

---

● كاتزينباخ، جي ر ودوغلاس - ك. إس. Katzenbach, Jr and Douglas,  
KS  
Harper Collins حكمة الفرق  
London, 1994  
يصل إلى جوهر العمل الجماعي (في العديد من مظاهره): نتائج  
الأداء، نتائج العمل الجماعي والازدهار الشخصي - عبر المهارات،  
المسؤولية، والالتزام.

---

● كوزوبسكا، جي. J. Kozubaska  
The 7 Keys of Charisma المفاتيح السبعة للجاذبية  
Kogan Page  
London, 1997  
بحثاً عن تلك النوعية المحيرة، يركز هذا الكتاب على الثقة، الرؤية،  
التفاعلات، الأسلوب، الرؤية «المتحركة والمهتزة»، والغموض/ اللغز.

---

- لاندرزبيرغ، م م Landsberg. M  
مبدأ التدريب Tao of Coaching  
Harper Collins,  
London, 1996  
أدوات وتقنيات لتحسين مهاراتك الخاصة في العمل عن طريق إلهام  
وتطور أولئك المحيطين بك . وبنفس الشكل الذي تقرأه الآن .

---

  - لاندرزبيرغ، م م Landsberg. M  
مبدأ التحفيز The tao of Motivation  
Harper Collins  
London, 1999  
اقتراحات عملية حول كيفية تحفيز نفسك والآخرين .

---

  - لو، أ أ Law, A  
عقول منفتحة Open Minds  
Orion Publishing  
London, 1996  
المؤسس المساعد لوكالة إعلانات تهليلية يخبر عن قصة كيفية بناء فريقه  
لشركة نموذجية للقرن الحادي والعشرين .

---

  - ليفيكي - س س Levicki, C  
جينة القيادة The Leader ship Gene  
Pitman Publishing,  
London, 1998  
نصيحة حول تطوير مهنة طويلة الأمد في القيادة - يقدم تصنيفاً لنماذج  
القيادة .
-

- 
- ماك آرثر، ب (رئيس تحرير) Mac Arthur, B  
كتاب بنغوين عن الخطابات التاريخية The Penguin Book Historical speeches  
Penguin Books,  
London, 1996  
يضم كلمات ألقاها لنكولن Lincoln، روبيسبير Robispierre،  
غلاستون Gladstone، نيلسون Nelson، والخطباء الكلاسيكيون.  
مجلد دليل يقدم الخطابات في القرن العشرين.
- 

- ماكيافيلي، ن Machiavelli, N  
الأمير The Prince  
Penguin Books  
London, 1961  
على الرغم من أن الأحاديث العامة لطّخت اسم المؤلف، فحتى القائد  
الغيري يمكنه تعلم الكثير من هذا البحث حول القيادة.
- 

- ميستر، د Maister, D  
احترافي حقيقي True professional  
Free Press  
New York, 1997  
يركز على شركة احترافية للخدمات: خدمة الوكلاء، العمل الجماعي  
وقيادة الشركة.
- 

- ماك كي، ر Makee, R  
قصة: جوهر، بنيان، أسلوب ومبادئ كتابة السيناريوهات Story:  
Substance, structure, style and the principles of screen writing  
Methen  
London, 1998
-

- نانوس ، ب Nanus, B  
القيادة الرؤيوية Visionary Leadership  
Jossey - Bars,  
San Francisco, 1992  
يركز على كلمة «V» ويهدف إلى مساعدتك في خلق «شعور مقنع تجاه منظمتك».
- 

- نورتاوس ، ب ج Northouse PG  
القيادة - النظرية والممارسة Leadership - theory and Practice  
Sage Publications  
London, 1997  
يصف ويحلل مجموعة واسعة من نظريات القيادة
- 

- بفيفر ، جي J Pfeffer  
ميزة تنافسية من خلال الناس Competitive Advantage through  
People  
HBS Press,  
Boston, 1994  
يشمل أمثلة ممتازة عن كيفية تحدي القادة والمدراء الممارسات الماضية، وتحقيق نجاح استثنائي.
- 

- بفيفر ، جي J Pfeffer  
الإدارة باستخدام السلطة Managing with Power  
HBS Press  
Boston, 1992  
حسب كلمات توم فيليبس Tom Phillips ، «قام بفيفر بعمل بارع في توضيح وإزالة النزوع الفطري إلى الشرف في عنوان السلطة في المنظمات».
-

- فيليبس، د. ت. Phillips, DT  
رأي مارتن لوثر كينغ جونيور حول القيادة  
Martin Luther King, Jr. on Leadership  
Leadership  
Warner Books Inc.,  
New York, 1999  
على الرغم من أنه لم يكتب من قبل زعيم الحقوق المدنية ذاته، فإن المؤلف يصف مع ذلك وبشكل جيد أسلوب كينغ الغوغائي في القيادة. ويشمل مقتطفات تنويرية من خطابات كينغ الكثيرة.
- 

- روزن. ر. ه Rosen, RH  
قيادة الناس Leading People  
Penguin Books,  
London, 1996  
ثمانية مبادئ للقيادة (الرؤية، الثقة، المشاركة، التعلم، التنوع، الإبداع، الدمج، والمجموعة)، وكل منها مشروحة بدراسة أربع حالات.
- 

- روبرت، أ  
ما قاله القادة حول القيادة Leaders on Leadership  
(Private Printing) 1967  
تعليقات مقتضبة حول القيادة من قبل 42 قائداً من عدة بلدان ويشمل «الإبداع في المجال المصرفي» بقلم دافيد روكفلر David Rockefeller (إعادة طباعة محاضرة أمام مؤسسة إدارة الأعمال في جامعة بريتوريا (Institute of Business Administration at the University of Pretoria).
-

- شولتز . س Schultz, C  
فايرو: نظرية ثلاثية الأبعاد حول التصرف في العلاقات بين الأشخاص  
Firo: A three - Dimensional Theory of Inter personal Behaviour  
Holt, Rinehart and  
Winston, New York, 1955  
التقديم الأصلي لتقنية من أجل تقييم القيادة، والمستخدم بشكل واسع  
في مجالات الأعمال (وما وراءها).
- 

- سينغ . پ Senge, P  
القاعدة الخامسة The Fifth Discipline  
Random House,  
London, 1992  
يقترح هذا الكتاب أن تتبنى مؤسسة التعلم خمس قواعد (التفكير  
النظامي، البراعة الشخصية، النماذج العقلية، بناء رؤية مشترك فيها،  
تعلم الفريق).
- 

- ستراغ، هـ . م (رئيس تحرير) Strage, HM (Editor)  
معالم في الإدارة Milestones in Management  
Blackwell Publishers,  
Oxford, 1992  
مجموعة فذة من المقالات الأصلية التي تحوي بذور التطور والتي  
ساعدت في تقدم التفكير الإداري. وتشمل سبع مقالات حول القيادة -  
بما فيها أعمال لماسلو Maslow، دراكر Dracker وهيرزبيرغ  
. Herzberg
-

- أولريخ، د، زينغر. جي و سمول وود، ن Ulrich, D, Zenger, J and SmallWood, N  
لقيادة القائمة على النتائج Results Based Leadership  
Harvard Business,  
School Press,  
Boston, 1999  
يركز على القيادة بخصوص النتائج في أربعة مجالات: الموظف،  
المنظمة، الزبون، والمستثمر.
-

## تقديرات

أشكر بعمق الأشخاص الآتون للمشاركة في نفاذ بصيرتهم في القيادة، وللمساعدة في تقديم رؤية، إلهام، وزخم أساسيين لهذا الكتاب:

- داني بيجارانو Danny Bejarano  
رئيس تنفيذي Omnipack PLC
- سوزان بلوك Susan Block  
مديرة التدريب التنفيذي Hay Management Consultants
- هيلغ بوكينز Helge Bokens  
مدير مدرسة أوركلا براند Orkla Brand school
- بارث بوس Barth Bose  
مديرة تسويق، مراقبة
- بن كانون Ben Cannon  
مدير التدريب والتطوير، غولدمان ساكس وشركته Goldman Sachs  
& Company
- جيري كونور Jerry Connor  
مدير إداري Bridg Management Training Ltd.

- Ian Davis يان ديفيز  
مدير إداري - ماكينزي وشركته - المملكة المتحدة  
McKinsey & Company, Uk.
- John Heatly جون هيتلي  
مدير سابقاً J. Walter Thompson
- Victoria Holt فيكتوريا هولت  
محررة عمود خاص في صحيفة ومذيعة .
- إيڤا إندرا Eva Indra - مؤلفة
- د . بيتر كالكاريس Dr. Peter Kalkaris  
مدير إداري Gillette Europe
- كين لاندزبيرغ Ken Landsberg  
مدير ECI Ventures
- هاري لانغستاف Harry Langstaff  
بريغادير في السابعة الجيش البريطاني ؛ شريك ماكينزي وشركته  
Brigadir, the British Army; Partner, McKinsey & Company
- جوليان سيوارد Julian Seaward  
شريك ، ماكينزي وشركته Partner, McKinsey & Company  
وأشكر أيضاً التالية أسماؤهم للدعم الذي قدموه :  
لوسيندا ماكنيل Lucind McNeile
- مديرة تحرير في هاربر كولينز وفريقها المؤلف من سارة هودجسون  
Sarah Hodgson وتامسين ميللر Tamsin Miller ، وهيغنز Higgins  
(رسام الكاريكاتور لدي) ، صوفي ساسون Sophie Sassoon وديفيد  
غودوين David Godwin

## ملخص وقائمة المراجعة اليومية

يقوم القادة الفعالون بالعمل تحت كل من العناوين التالية، في كل يوم:

استخدم نسخة من الصفحة التالية لمساعدتك على فعل ذلك .

1. التركيز . هل تقوم بالقيادة في المجالات الصحيحة؟ أم أنك تقتل نفسك من خلال التطفل حيث يجب أن يقوم الآخرون بالقيادة؟ أم أنك تجفل من القيادة التي يجب أن تتولاها؟  
الفصول 3 .

2. الرؤية، الإلهام، والزخم . هل تقوم ببناء الرؤية والإلهام والزخم؟ أم أنك تطبق الأقوى من صفاتك الثلاث هذه؟  
الفصول 1، 2، الخاتمة .

3. الأرض الموعودة . هل رسمت الرؤية كهدف مثلما هي صورة نابضة بالحياة تصعب إزالتها؟ أم أنك اعتمدت فقط على الحقائق والحسابات والقرارات؟ الفصول 5 - 7 .

4. على الشرفات . . . هل تظهر باستمرار على الشرفات الصحيحة؟

- أم أن هناك جمهوراً من الأنصار الذين لست ظاهراً أمامهم حالياً؟ الفصول 8 - 10، 14، 16.
5. قرص العسل. حتى لو أنك اخترت الفرق الملائمة، هل تقوم بحثها (ومساعدتها) على اتخاذ مبادرات خيالية جريئة؟ الفصول 4، 11 - 13.
6. السلطة. هل تجمع السلطة والنفوذ، وتمارسها بمسؤولية؟ أو تفترض أنك تستطيع أن تقود بدونهما؟ الفصل 20.
7. المشاعر أو العواطف. أنت فوضت. لكن هل تنازلت؟ الفصول 18، 19.
8. Hot buttons. هل تقوم بأعمال سينظر إليها الآخرون بأنها رمزية وهامة إلى حد كبير؟ أم أنك فقط تقدم المذكرات القديمة ذاتها؟ الفصول 15، 21.
9. المؤشرات الرئيسية للأداء. هل يعرف كل شخص المؤشرات الجديدة الرئيسية للأداء، وهل تراقبها؟ الفصل 16.
10. في وجهك. هل تمضي ما لا يقل عن 90٪ من وقتك وأنت تواجه الناس؟ هل قست الوقت الذي أمضيته «في الإدارة»؟ الفصول 3 - 17 - 21.

أعمال القيادة لمدة أسبوع من:

	التركيز
	الرؤية، الإلهام والزخم
	الأرض الموعودة
	على الشرفات . . .
	قرص العسل
	السلطة
	المشاعر أو العواطف
	<b>Hot Buttons</b>
	المؤشرات الرئيسية للأداء
	في وجهك