

الفصل الثامن

مبادئ القيادة المتميزة الناجحة

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- المبدأ الأول: القدرة على إيجاد رؤية مشتركة. 
- المبدأ الثاني: الثقة بالنفس وبالآخرين. 
- المبدأ الثالث: زيادة معدلات مشاركة الرؤوسين. 
- المبدأ الرابع: توفير فرص التعلم والتدريب. 
- المبدأ الخامس: احترام التنوع والاستفادة منه. 
- المبدأ السادس: تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة. 
- المبدأ السابع: التكامل في العمل. 
- المبدأ الثامن: التوافق مع المجتمع. 
- مبادئ أخرى . 

مقدمة

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، حدد كل من روبرت هـ. روزين Robert H. Rosen وبول ب. برون Paul B. Brown ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة هي كالتالي:

1- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.

2- الثقة بالنفس وبالآخرين.

3- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين.

4- توفير فرص التعلم والتدريب.

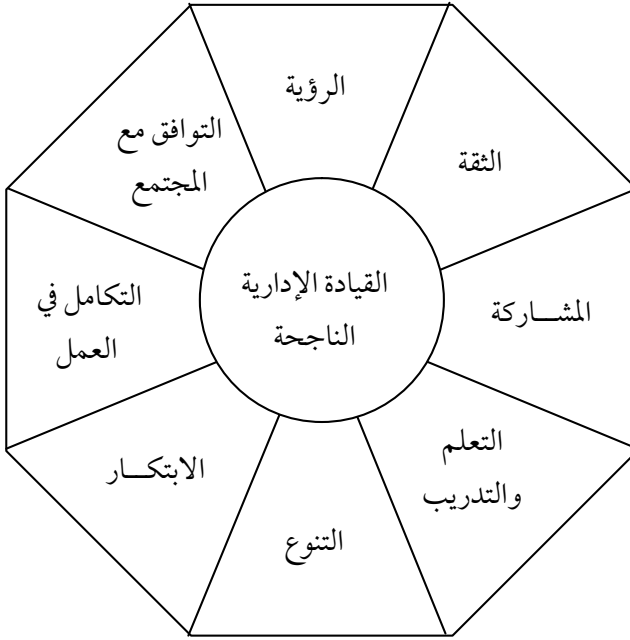
5- احترام التنوع والاستفادة منه.

6- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.

7- التكامل في العمل.

8- التوافق مع المجتمع.

والشكل التالي يوضح هذه المبادئ، مع التأكيد على أهمية التفاعل المتبادل والمكمل والتساند المتبادل بين جميع هذه المبادئ:



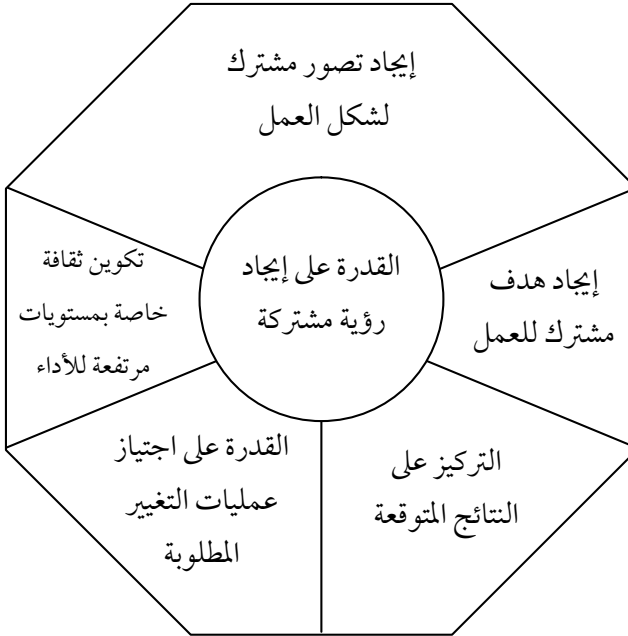
شكل رقم (14)

المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية الناجحة

المبدأ الأول: القدرة على إيجاد رؤية مشتركة Common Vision

الرؤية هي حلم تسعى المنظمة إلى تحقيقه، بمعنى أنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة. والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري (تفكير الفص الأيمن من المخ) بالإضافة إلى التفكير التحليلي (تفكير الفص الأيسر من المخ).

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



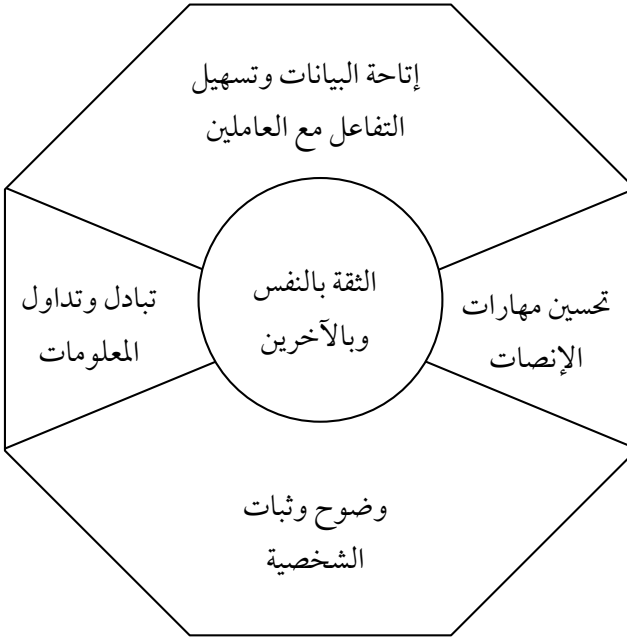
شكل رقم (15)

مبدأ القدرة على إيجاد رؤية مشتركة

المبدأ الثاني: الثقة بالنفس وبالآخرين Trust

الثقة في النفس تعني الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة، مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب. وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المرجوة. وعندما لا يثق الإنسان في نفسه فغالباً لا يثق في الآخرين ففاقد الشيء لا يعطيه. وعلى القائد الناجح أن يثق في نفسه ويثق في الآخرين وفي قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



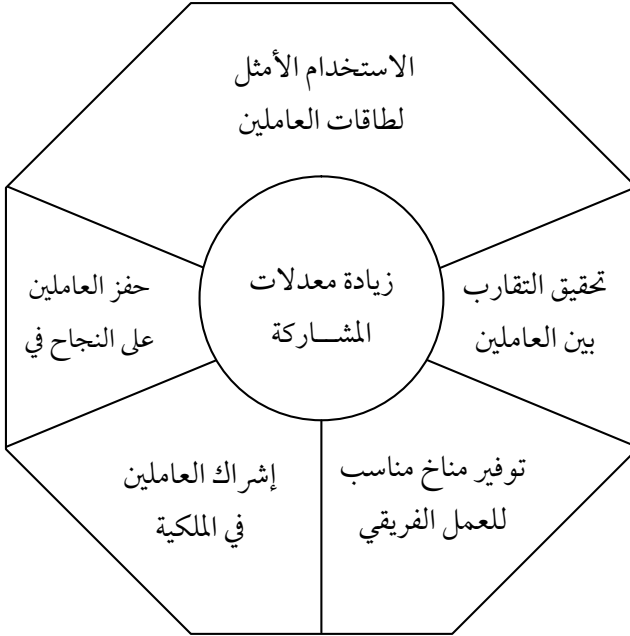
شكل رقم (16)
مبدأ الثقة بالنفس وبالأخرين

المبدأ الثالث: زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين Participation

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها. وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع السياسة والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم). ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم..

ومن نتائج المشاركة: تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها، تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه، نجاح البرامج والمشاريع التي شارك المرؤوسين في تخطيطها، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



شكل رقم (17)

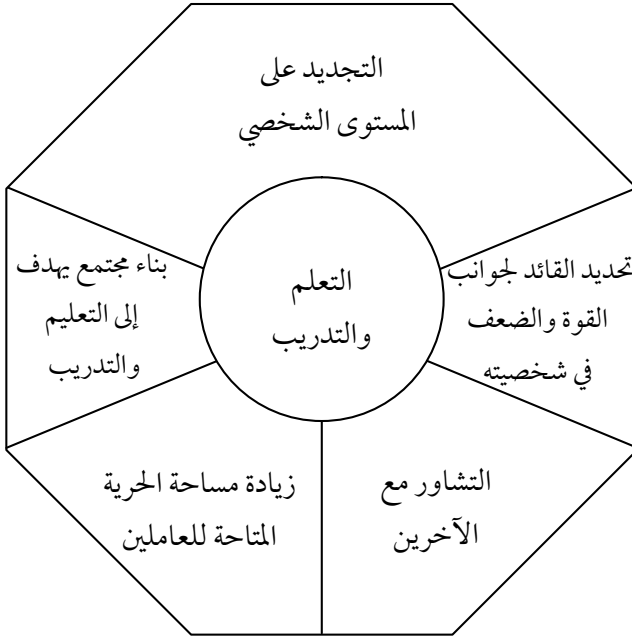
مبدأ زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين

المبدأ الرابع: توفير فرص التعلم والتدريب Learning & Training

إذا أردت أن تقود الآخرين، فلا بد أن توفر لهم فرص النمو والنضج. ومن أدوات ذلك إتاحة الفرص لهم للتعلم والتعليم والتدريب فعلى سبيل المثال لابد من توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع العاملين في المنظمة.

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



شكل رقم (18)

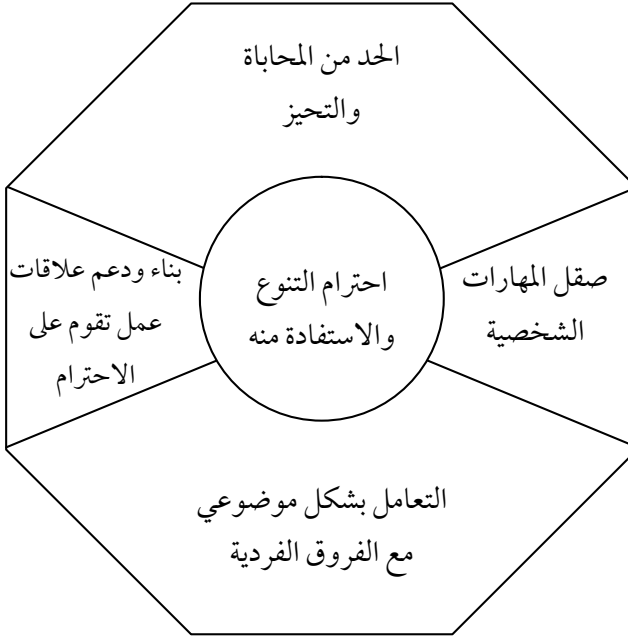
مبدأ توفير فرص التعلم والتدريب

المبدأ الخامس: احترام التنوع والاستفادة منه Diversity

البشر متشابهون في بعض الأشياء ومختلفون في أشياء كثيرة، بمعنى أن هناك تنوع عريض بين جميع البشر قد يرجع إلى اختلاف النوع أو السن أو مرحلة النمو أو الديانة أو الثقافة أو المستوى التعليمي أو الأصول العرقية أو الجغرافية أو الانتماءات السياسية..

وعلى القائد الناجح أن يدرك هذا التنوع وأن يحترم هذه الاختلافات وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين. بل عليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



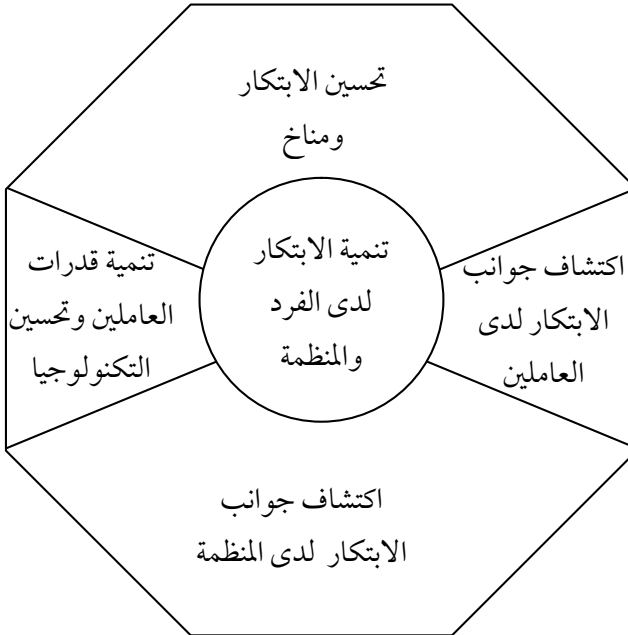
شكل رقم (19)

مبدأ احترام التنوع والاستفادة منه

المبدأ السادس: تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة Creativity

الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي نولد بها، وإن كانت بدرجات متفاوتة لدى كل منا. ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام بالعناية والرعاية، لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة، وعنصر أساسي لتقدم الأمم والمنظمات. والتفكير الابتكاري هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالصفات الآتية:

- 1- الحساسية الفائقة للمشكلات.
 - 2- التفاعل المستمر والواعي مع الواقع.
 - 3- الطلاقة، بمعنى إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قليل.
 - 4- المرونة، بمعنى القدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزمّت أو جمود.
 - 5- قدرة عالية على تقويم الأشياء وإدراك نواحي النقص والقصور فيها.
- والقائد الناجح عليه تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المنظمة ككل. وهناك أساليب عديدة في هذا المجال - منها على سبيل المثال - أسلوب العصف الذهني وأسلوب دلفاي، لا بد أن يتم استخدامها لتحقيق التميز والجودة والمنافسة.
- وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

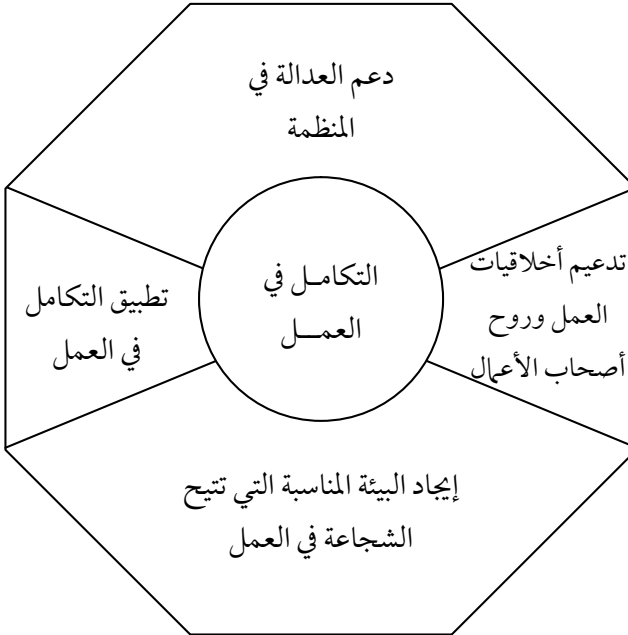


شكل رقم (20)
مبدأ تنمية الابتكار لدى الفرد والمنظمة

المبدأ السابع: التكامل في العمل Integration

التكامل في معناه يشير إلى توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون كلاً واحداً. ولتحقيق التكامل في العمل لابد من توفير مناخ يتسم بالآتي على سبيل المثال:

- 1- التنسيق.
 - 2- التعاون.
 - 3- التخطيط.
 - 4- العمل الفريقي.
 - 5- التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات.
 - 6- تدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.
- وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

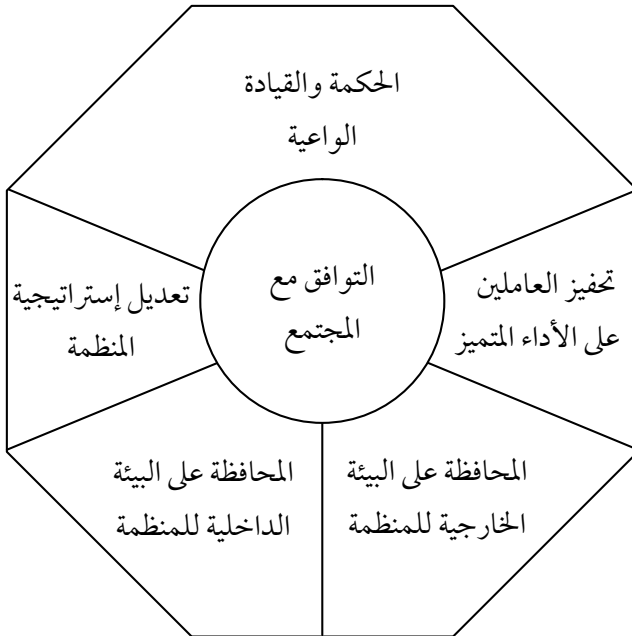


شكل رقم (21)
مبدأ التكامل في العمل

المبدأ الثامن: التوافق مع المجتمع Adaptation with Society

التوافق هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد ونفسه ومع المجتمع المحيط به (جماعة الأسرة، جماعة العمل، ثقافة المجتمع..). بما يسهم في إنجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين. والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة به لتحقيق التلائم والانسجام بينهما. وعلى أي منظمة أن تحقق التوافق مع المجتمع، من منطلق أنها جزء منه، وأنها أنشأت خصيصاً لتلبية حاجة لدى المجتمع، وأن مدخلاتها تقيء من المجتمع، وأن مخرجاتها تذهب إلى المجتمع.. وعلى المنظمة أن تحافظ على البيئة الداخلية والخارجية لها من كافة أشكال التلوث.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:



شكل رقم (22)

مبدأ التوافق مع المجتمع

مبادئ أخرى

حاول عوض خلف العنزي وضع بعض المبادئ القيادية الهامة التي تمكن المشرف من قيادة أفراد قياده فعالة، وتمكنه من إيجاد البواعث النفسية المواتية التي تدفعهم إلى الإنتاج وتجعل منهم جماعة متماسكة متعاونة. ومن أهم هذه المبادئ:

1- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات:

نجاح القائد في وظيفته القيادية هو نجاحه في إشراك العاملين في تحديد الهدف الذي من أجله يتخذ القرار، ويجب أن لا يفرض الهدف على الجماعة دون المشاركة في اتخاذ القرار وتحدد الهدف إلى شعور الأفراد بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يعينهم كما يعين المشرف عليهم، كما يؤدي إلى تلاشي روح العداء نحو المشرف إلى حد كبير، والبعد بأفراد الجماعة عن القلق والتوتر النفسي، وتحسين التعاون في الجماعة، إذ أن المشرف والعاملين يوجهون جهودهم نفس الوجهة، ويتعاونون في نفس الاتجاه طالما إنهم اشتركوا معاً في تحديد الهدف.

2- المساعدة في تحقيق أهداف الجماعة:

أثبتت كثير من الدراسات والبحوث أن الأفراد يتوقعون من قادتهم المساعدة في الوصول إلى أهدافهم سواء منها الأهداف المشتركة للجماعة، أو أهداف الفرد نفسه، وترتفع الروح المعنوية للعاملين، كما يزيد الإنتاج عندما يقوم القادة بالنواحي المختلفة التي تساعد الفرد والجماعة على تحقيق أهدافهم والتي يتطلع الأفراد إلى قادتهم للقيام بها.

إن الأفراد لا يرغبون ولا يتوقعون أن يقوم المشرف بالإنتاج الفعلي معهم والقيام بنفس المهام التي يقومون بها، إنما يرغبون ويتطلعون إليه لإنجاز النواحي المختلفة التي لا يستطيع الفرد العادي من زملائهم القيام بها والتي لا يسمح مركزه وسلطاته في المنظمة القيام بها.

ومن أهم النواحي التي يتوقع الأفراد من قادتهم الاضطلاع بها لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم هي:

- أ - تخصيص الوقت للإشراف وليس الإنتاج.
- ب - سلطة المشرف ومقدرته على تحقيق مصالح الأفراد والجماعة.
- ج - القدرة على بث الشعور لدى العاملين بالتقدم والنجاح.
- د - إقناع المرؤوسين بأهمية ومركز وظائفهم.
- هـ - البعد بأعمال المرؤوسين عن الروتينية.
- و - تزويد المرؤوسين بالمعلومات والبيانات.

3- تكوين فريق متعاون:

يشرف الإداري على مجموعة من الأفراد، يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف الاجتماعية، وواجهه أن يكون منهم جماعة متماسكة، وفريقاً متعاوناً حتى يعملوا معاً في حماس وانسجام لتحقيق الهدف المشترك لوحدته الإدارية. ولا شك أن نجاح المشرف في إيجاد روح الفريق بين أفراد إدارته يزيد من معدل الإنتاج وبصفة خاصة في تلك الأعمال التي يتوقف الإنتاج فيها على جهود الجماعة كلها وليس على جهود فرد واحد، كما أثبتت الدراسات أن الأفراد يشعرون بالارتياح والرضا في أعمالهم وترتفع روحهم المعنوية عندما يعملون في جماعة متماسكة وفريق منسجم. ويشترط تحقيق ذلك تماسك الجماعة وشعورهم بالميل والتجاذب نحو بعضهم البعض وهذا بدوره ينعكس على رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة.

4- مساعدة الأفراد على الاندماج في الجماعة:

يميل الفرد للعمل الجماعي خاصة إذا شعر الفرد بالارتياح والرضا عن عمله، وحياته الخاصة عند شعوره بأن الأفراد (الجماعة) الذين يعملون معهم يقبلونه كعضو في الجماعة لا يقاومون اندماجه معهم، ولا يبتذونه وتحاشون صحبته. ومن هذا المنطلق يجب على القائد الإداري أن يبذل جهده للعمل على اندماج الموظف أو العامل في جماعة

عمل تتلاءم مع ميوله حيث يؤدي هذا الاندماج إلى زيادة إنتاجية العامل ورضاه عن المنظمة التي يعمل بها.

5- الاهتمام بالجماعة والمعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة:

لا يقف واجب القائد عند اندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادته في جماعة العمل، وإنما ينبغي أن يعمل على أن يندمج ويتلاءم هو أيضاً مع الجماعة التي يقودها ويشرف عليها. وأن أقل القادة نجاحاً في تحقيق أهداف الجماعة هم أقلهم اندماجاً فيها، ويرجع فشلهم في الاندماج مع جماعة العمل إلى الاهتمام بالذات بدرجة كبيرة، أي اهتمامهم بأنفسهم أكثر من اهتمامهم لصالح الجماعة ووجود نشاطها.

وظهر بوضوح أيضاً أن أكثر القادة نجاحاً هم الذين يوفقون بين صالح المنظمة وصالح الجماعة التي يرأسونها، وأن أقلهم نجاحاً هم الذين يلاحظ مرؤوسوهم أنهم يضعون مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة التي يمثلونها في المكان الأول.

ومن الخصائص التي تعكس عدم الاهتمام بالجماعة:

- أ - عدم استطاعة الأفراد نقل شكواهم وآمالهم إليه.
- ب - عدم استطاعته ضبط النظام في الجماعة.
- ج - دوام التفاخر بنتائج الشخصية وليس بنتائج الجماعة.
- د - سرعة الغضب وتوجيه اللوم لأفراد الجماعة.
- هـ - تفضيل صحبة رؤسائه عن صحبة أفراد الجماعة.
- و - الرجوع في القرارات بعد اتخاذها.

أما عوامل الاهتمام بالجماعة فتتلخص في الآتي:

- أ - التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الجماعة.
- ب - الدفاع عن مصالح أفراد الجماعة.
- ج - العمل على شعور الأفراد بارتفاع هويتهم ومراكزهم.