

الفصل السابع

القيادة المتميزة

استشراف المستقبل

- * مهارات القيادة المتميزة.
 - تحدى الواقع.
 - الإيحاء برؤية مشتركة.
 - تمكين الآخرين من العمل.
 - تشكيل الآخرين.
- * التزامات القادة العشرة.
 - البحث عن فرص التحدى للتعبير والتجديد.
 - قم بالتجارب وتعلم من الاخطاء.
 - استشراف المستقبل.
 - جند الآخرين فى رؤيا مشتركة.
 - عزز العمل المشترك.
 - شارك الآخرين فى السلطة.
 - كن قدوة للآخرين.
 - خطط المكاسب التى تعزز التقدم.
 - اعترف بمساهمات الفرد فى نجاح المشروع.
 - احتفل بالإنجازات.
- * برنامج تنمية مهارات القيادة.
- * استبيان ممارسات القيادة المتميزة.



الفصل السابع

القيادة المتميزة ... استشراف المستقبل

مهارات القيادة المتميزة:

«لا يمكن إدارة الناس، إن بالإمكان إدارة المخزونات. أما الناس فيجب أن يقادوا» ان تحديات القيادة تعالج الكيفية التي يستطيع بها القادة أن يجعلوا مؤسساتهم تخرز أشياء غير عادية، إنه يعالج الممارسات التي يستعملها القادة لتحويل الفرص التحديية إلى نجاحات بارزة. وعندما يكون القادة في أفضل حالاتهم خمس ممارسات وعشرة التزامات. تقول دى كولون «أعتقد أن الناس الطيبين زعماء طيبين».

بهذه العبارة تقول أن القادة الناجحون يجب أن يمتلكوا خمس مهارات أساسية

هى: (جيمس وياترى، ١٩٨٧).

١- تحدى الواقع.

٢- الإيحاء برؤية مشتركة.

٣- تمكين الآخرين من العمل.

٤- تشكيل الطريق.

٥- تشجيع الآخرين.

إن هذه الممارسات ليست ملكا شخصيا للقادة، فهي متوفرة لكل من يريد أن يعمل

فى مجال القيادة.

١- تحدى الواقع:

إن القيادة عملية نشطة وليست عملية سلبية هامة، فالتحدى سمة القائد المبدع،

وقد يكون التحدى منتجاً إبداعيا جديدا. أو إعادة تنظيم أو تحولا كبيرا.

إن القيادة الحقيقية تكمن فى التعرف على الأفكار الجيدة ودعم تلك الأفكار

والرغبة فى تحدى النظام. فالقادة الناجحون يتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من

نجاحاتهم.

٢- الإيحاء برؤية مشتركة:

إن القائد المبدع الناجح يكون صاحب رؤيا. فكل مؤسسة تبدأ بحلم، والحلم هو القوة التي تخترع المستقبل. يبدل القادة جهدا كبيرا وهم يحملقون عبر أفق الزمن متصورين كيف سيكون الأمر عندما يكونوا قد وصلوا إلى غايتهم النهائية. إن البعض يدعون ذلك رؤيا، بينما يصفه آخرون بأنه قصد ورسالة وهدف، وبغض النظر عما ندعوه، توجد رغبة في إحداث شئ وفي إيجاد شئ لم يوجد انسان آخر من قبل.

٣- تمكين الآخرين من التصرف:

إن القادة المبدعون وحدهم لا يحرزون النجاح، بل يحصلون على النجاح من خلال دعم ومساندة جميع العاملين في المشروع. فالقادة يجب أن يمنحوا السلطة للآخرين ليتمكنوا من التصرف. إن تأثير تمكين الآخرين من التصرف هو جعلهم يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام. والعاملون في مؤسسة يجب أن يشعروا بأنهم قد منحوا السلطة، وعندما يشعرون بذلك يزداد احتمال استعمالهم لطاقتهم للتوصل إلى نتائج غير اعتادية.

٤- تشكيل الطريق:

يجب أن يوجه القائد مسار بمعنى أن يشكل الطريق الذي يسير عليه الأتباع. فالقادة يجب أن يكونوا واضحين وذات قيم ومثل. فالقائد الذي يبحث عن الامتياز يقول أن السحر الوحيد هو الثبات على المبدأ والمثابرة والاهتمام بالتفاصيل. فالقادة يتصرفون بطريقة تتماشى مع معتقداتهم، ويشاربون على ملاحقة أحلامهم، ويكونون دائما متيقظين للأشياء الصغيرة التي تعمل فرقا كبيرا.

٥ تشجيع الآخرين:

من المهام الأساسية عملية التشجيع ينبغي على القائد أن يمارسها. فالقائد المبدع الناجح الذي يقول «إذا كنت تريد شيكا لشخص ما، لا ترسله بالبريد، بل قم باعطائه في احتفال». ويمكن استخدام شتى أنواع التشجيع المادية والمعنوية لأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية في المؤسسة.

التزامات القادة العشرة:

توصل كل من جيمس وبارى (١٩٨٧) إلى عشرة التزامات سلوكية يجب أن يتمسك بها القائد لكي يكون ناجحاً وهي:

الالتزام الأول:

«البحث عن فرص التحدى للتغيير والنمو والتجديد والتحسين». يرى القائد أن البحث عن التغيير مغامرة. فهو يختبر المهارات، ومقدرة القائد في أنه يعتبر أرض التدريب مجال القيادة. وإذا كان القائد يرى التغيير عسيراً، إلا أنه ممتع كذلك. وإذا كان التغيير صعباً فهو ليس مستحيلاً. ولكي ينجح القائد في التحدى يجب عليه الالتزام بالآتى:

١- عامل كل وظيفة كمغامرة، حتى لو كنت تشغل هذه الوظيفة منذ سنين، عامل اليوم كما لو كان يومك الأول، أسأل نفسك: اذا كنت سأبدأ العمل الآن، ماذا سأفعل؟»

٢- عامل كل مهمة، كأنها تحول جديد. اطلب مهمة صعبة وتولى مسئوليتها إن التحدى يستدعى القيادة واعلم أن داخلك طاقة ومهارة غير مستغلتين وسوف تحقق قدراً كبيراً من النجاح.

٣- تفحص الوضع الراهن: ضع قائمة بكل ممارسات مؤسستك وأسأل نفسك ما مقدار فائدة الممارسة ليجفز عمليتي الإبداع والتجديد؟. يجب استخدام أساليب ابداعية تؤدي الى التقدم والارتقاء.

٤- أضف المغامرة لكل مهمة: يعتبر التحدى المكون الرئيسى فى النشاطات الممتعة. يمكنك حث الآخرين للانضمام اليك عند حل المشكلات مما يساعد على خلق أفكار جديدة.

٥- تخلص من الروتين: من المهم التخلص من العادات اليومية ودائماً اسأل نفسك السؤال « ما أردأ شئ قد يحدث لى إذا عملت ذلك؟». كل يوم عادة قديمة عديمة الفائدة. ابدأ بعادة جديدة مثل اتصل ببعض الناس الجدد اقرأ كتاباً جديداً، وابحث عن شئ جديد تجدد العالم مفتوح برؤيا جديدة. « وعندما لا يعمل الناس

أخطاء ولا يشعر القائد بالارتياح، فإن العاملين لا يحاولون التقدم والنمو».

٦- حول المغامرة إلى متعة: يجب على القائد إعطاء كل موظف فرصة لحل مشكلة أو لاستكشاف منطقة جديدة. أو لخلق عملية جديدة، أو لتعلم طريقة جديدة. اعمل قائمة بجميع النشاطات التي تجلب لك المتعة، اطلب من زملائك في العمل أن يفعلوا نفس الشيء. وحاول تطبيقه في العمل.

الالتزام الثاني:

«قم بالتجارب، تقبل المخاطر وتعلم من الأخطاء المرافقة». يقول «فرانك روك» رئيس شركة تيرمال دايزاين «عندما لا يعمل بالناس أخطاء، لا أشعر بالارتياح، فإنهم لا يحاولون التقدم والنمو».

يقول المؤلفان «أن الخطأ أعظم تجربة إنسانية لأنه من خلال الخطأ يتعلم الفرد ألا يخطئ». إن القادة يقومون بالتجارب لمعالجة مشكلة قديمة. ومن المهام الرئيسية للقادة التعرف على القيود المفروضة ذاتها وإزالتها. إن القادة يجدون طرقاً للخروج من داخل حدود التقاليد التنظيمية. ويعتبر القادة مسئولون عن توفير مناخ التغيير وتحويل الغموض إلى فرصة لإجراء التجارب وقبول المجازفات والتعلم من الأخطاء المرافقة.

١- أنشئ وسائل لجمع الأفكار التجديدية: وذلك بجمع أفكار الموظفين عن طريق نادى الفكرة الذكية مع إعطاء مكافآت لكل موظف تقبل فكرته. كما توجد وسيلة أخرى تؤدي إلى تنمية المؤسسة وهي «عكس المؤسسة لصورتها في مرآة».

٢- ضع جميع الأفكار على جدول أعمالك: يجب تخصيص جزء من وقت الاجتماع للاستماع لأفكار عن تحسين عملية الإدارة.

٣- خطط لتجارب صغيرة: يرى توم وبوب مؤلفا كتاب «البحث عن التفوق» بالقول «اعمل الشيء وأصلحه وجربه». إن معرفة الشيء الآن بصورة مسبقة يمكننا كما يمكن الآخرين من القيام بعمل أكثر فاعلية في تنمية عمل فريق التنمية.

٤- جدد فريقك: ان تجديد فرق العمل تساعد على المنافسة وهذا يعنى البقاء فى المقدمة. فالأعضاء الجدد يمكنهم مساعدة القائد فى الحصول على منظور جديد لحل المشكلات. إن الإدارة معناها القيادة، وقادة الآخرين تتطلب أن يجند الإنسان عواطفهم ليشاركوا برؤيا وكأنها رؤياهم، حيث إن مهمة القائد هى أن يوجد رؤيا للعاملين.

٥- علم أتباعك أن يقبلون المجازفة: ان تكريم العاملين المجددين يؤدي إلى دعم كبير لرفع روحهم المعنوية: فالجهود الطيبة المقصد التى لاثمر لها نفس الأهمية كالجهود النافعة.

٦- حلل كل فشل وكل نجاح: إن دروسا هامة عديدة، يمكن تعلمها من الفشل. وعلى القائد أن يسأل الأتباع الأسئلة الآتية: ما الذى عملناه بصورة جيدة. ما هو الذى عملناه بصورة رديئة؟ ما الذى تعلمناه من ذلك؟ ما الذى نستطيع عمله بصورة أفضل فى المرة التالية؟

٧- كن نموذجا لقبول المجازفة: شجع الآخرين على قبول المجازفة. إن اظهارك للآخرين بأنك راغب فى المخاطرة ضرورى لجعل الآخرين يفعلون نفس الشيء.

٨- عزز قدراتك على التحمل: إن القادة يستفيدون من العمل فى جو نفسى يكون قادراً على التحمل خاصة فى وقت التغيير الجهد، ويجب على القادة أن يعززوا شعور الالتزام والتحكم والتحدى.

الالتزام الثالث «استشراف المستقبل»:

إننا ندرك الآن أن القادة يجب أن يوجدوا رؤى لمؤسساتهم. أن الرؤية هى صورة ذهنية مثالية فريدة لمستقبل مشترك. إنها صورة عقلية عما سيبدو عليه الغد. إن تعزيز تصور المستقبل يتم من خلال الآتى:

١- فكر أولاً بماضيك: عند مراجعة القادة لتاريخ مؤسساتهم يبدؤون برؤية نقاط قوتها ونقاط ضعفها، النماذج والأفكار الرئيسية التى أوصلتهم إلى الحاضر، وعندما سيكونون مطلعين بصراحة أفضل على الأساس الذى يبنون عليه مؤسساتهم.

٢- حدد ما تريد: إن تحديد ما يريده قائد المؤسسة يمكن أن يتضح في الأسئلة الآتية:

* كيف ترغب في تغيير العالم بالنسبة لك ومؤسستك؟

* ما حلمك بشأن عملك؟

* كيف تبدو مؤسستك المثالية؟

٣- أستشرف المستقبل: لا بد أن تنتقل إلى المستقبل وتخيّل ما يمكن أن يحدث لتطوير المؤسسة التي تعمل فيها. لا بد أن تنقل رؤياك إلى الآخرين.

٤- تصرف على أساس حدسك: إن القوة الداخلية التي يطلق عليها القوة السادسة. فالرؤى كالأشياء البعيدة، تصبح أوضح وأوضح كلما اقتربت منها.

٥- اختبر افتراضاتك: إن افتراضاتنا هي شاشات ذهنية. إننا توسع أو تقيد ما هو ممكن. اختر افتراضاتك بمحاولة إجراء تجربة أو أكثر.

٦- استعمل سيناريو عقلي: بمجرد أن توضح رؤياك، فإنك يمكن تحقيقها باستخدام «البروفة العقلية» باستعمال الخيال أو المشاعر الحركية. إن هذه الوسائل تساعد على خلق توقعات عن المستقبل.

الالتزام الرابع:

«جند الآخرين في رؤيا مشتركة، عن طريق الاحتكام لقيمهم، واهتماماتهم وآمالهم وأحلامهم». إن القادة ينقلون آمالهم وأحلامهم من وقائع مجهولة الهوية إلى حقائق معلومة المقصد والغاية. يستعمل القاعدة تشكلية من طرق التعبير عن رؤاهم المجردة من خلال دعم الآخرين:

١- حرر أنصارك: أول شيء يجب أن تفعله هو أن تعيد جميع الأفراد الذين تود أن تجندهم لرؤياك للمستقبل، ورؤساؤك وأتباعكم. ومن خلال الرؤيا يمكن أن تنمو مؤسستك وتتطور.

٢- أوجد الأرض المشتركة: من المهم أن تقوم بتجنيد الناس الذين تريدهم أن يعملوا

معدك في مشروع ما. يجب أن تجلس مع الأتباع وتناقشهم وتخلق أرضية مشتركة تقود إلى نجاح الرؤية وتحقيقها.

٣- تعلم فن التقديم: كلما ارتفع مركزك في المؤسسة، كلما ازداد عدد التقديمات التي عليك أن تقيمها لأعداد متزايدة من المستمعين. إن برامج مهارات التقديم يمكنها أن تساعدك في تعلم فعالة لإيصال أفكارك للآخرين. يتضح أن عدد الذين يخافون من إلقاء خطاب يزيد على عدد من يخافون الموت، وأن التغلب على قلق إلقاء الخطابات للجمهور هو ميزة هامة جدا لبرامج التقديمات الفعالة. إن القدرة على المشاركة في تحد وجعله تحديا مشتركا مهمة لاتصدق بالنسبة للقائد.

٤- كن ايجابيا ومتفائلا: عندما تتكلم عن الطموحات المتبادلة لانقل «حاول» بل قل «سوف» و «تكون» لامجال للتردد في بيانات الرؤى. أظهر حماسك، ابتمم واستعمل الإيماءات وحرك جسمك، تكلم بوضوح أكبر وبسرعة، قم باتصالات بعينيك، إن جميع هذه الإشارات تدل الآخرين بأنك منفعل شخصيا بشأن ما تقول. كما أن الصدق الذي يمثله القائد هام في الوصول إلى المستقبل واستشراق المستقبل.

الالتزام الخامس:

«عزز العمل المشترك بتعزيز الأهداف التعاونية وبناء الثقة». إن تعزيز العمل المشترك يبدأ بإيجاد أهداف تعاونية والإبقاء عليها، كما أن أفضل حافز لجعل شخص آخر يساعدك هو معرفته بأنك سترد على عمله وتساعد في المقابل، إن التعاون يعزز عمل الفريق عند السعى للتوصل إلى حلوله تدمج حاجات الناس. إن الثقة بالآخرين هي العامل المتبادل مع كبريتك جديرا بالثقة. ويمكنك عمل هذه العمليات لتعزيز العمل المشترك والثقة:

١- دائما قل «نحن» عندما تفكر بما تفكر في تخطيط لإنجازه من الضروري أن تفكر وتتكلم بلغة «أهداف» «هذا ما عملناه» والقائد الذي يستعمل لفظ «أنا» أكثر مما

يستعمل «نحن» فمن المحتمل أن يكون قائداً ضعيفاً وستقاسى المؤسسة من ادعائه الفضل لنفسه.

٢- أوجه التفاعلات: إذا كان القائد لا يستطيع أن يفعل الشيء بمفرده، بل النجاح يرجع إلى قدر كبير من التفاعل. فالاجتماعات الدورية المنتظمة ليست مناسبات اجتماعية فحسب، بل أنها فرص قيمة لتبادل المعلومات وحل المشكلات بصورة غير رسمية. فالقائد الناجح هو القادر على أن يوجه شبكة من التفاعلات الناجحة. حيث تتطلب القيادة تغيير بيئة العمل كالمعتاد.

٣- أوجد مناخ ثقة: إن أحد أهم الأسس الجوهرية لكي يبدو الانسان موثوقا هي إمكانية التنبؤ، وهي تشير إلى درجة الثقة التي تكون لدى الناس في توقعاتهم بشأن تصرف أو نوايا شخص آخر. والقائد يجب أن يكون صريحا بشأن أخطائه. والناس يميلون لعدم الثقة بمن يدعون بأنهم معصومون من الخطأ. ولكي نكون مقنعين يجب أن نكون قابلين للتصديق، وجديرين بالثقة، ولكن نكون جديرين بالثقة يجب أن نكون صادقين.

٤- ركز على المكاسب وليس على الخسائر: ركز على الفرص لاعلى المشكلات، وأوجد الراحين لا الخاسرين. ويرى مايكل دويل أحد مؤسس «انتاكنسن اسومتيس» أنه يستعمل طريقة بسيطة لكنها قوية للغاية لإبقاء الناس مركزين اهتمامهم على المكاسب وليس على الخسائر. وهو يبدأ في معرفة جوانب الاتفاق التي توصل إليها الأتباع.

٥- أشرك الناس في التخطيط وحل المشكلات: إن الإنشغال بالتخطيط وحل المشكلات يؤدي إلى نتائج إيجابية وهو أحد أهم الطرق فاعلية لتعزيز العمل المشترك، تأكد من:

- اختيار الناس ذوي المعرفة التشغيلية في الوضع.

- تبين بوضوح النتائج والمعايير التي يجب الوفاء بها.

- وفر الموارد والسلطة لإنجاز المهمة وسلطة اتخاذ القرار.

- اربط المكافآت بالإنتاج وتأكد من أن الجماعات التي تقوم بالعمل تقدر المكافآت.

الالتزام السادس:

«شارك الآخرين في السلطة والمعلومات وزيادة حرية اختيارهم». إن إعطاء السلطة للآخرين هو أساس عملية تحويل الأتباع إلى قادة. كما أن عملية بناء السلطة وتعزيزها تصبح سهلة عندما يعمل الناس بمهام ضرورية لنجاح المؤسسة، وعندما يمارسون حرية الاختيار في جهودهم. وتوجد عدة استراتيجيات منها:

١- تعرف على الناس: إن الحساسية تجاه الآخرين هي شرط أساسي للنجاح في القيادة. وتبدأ الحساسية تجاه الآخرين بكشف الحقائق والإحساسات عن نفسك، وبالرغبة في الإصغاء بنشاط لما يريد الآخرون أن يقولوه عن أنفسهم.

٢- طور قدراتك الخاصة بعلاقتك بالآخرين: لكي تصبح حساسا باحتياجات الآخرين تحتاج إلى درجة من القدرة على تنمية علاقتك بهم، ويجب على كل قائد أن يعرف كيف يعيد صياغة إحساساته وبلخصها ويعبر عنها. وتعتبر المرونة دليلا هاما على فهم القائد للآخرين، ولا يوجد أسلوب واحد للقيادة يمكن اعتباره الأسلوب الأفضل.

٣- استعمل سلطتك لخدمة الآخرين: يحتاج القائد إلى تنمية علاقاتك بالآخرين. ويفضل الناس المديرين ذوي نفوذ خارجي يتجه إلى الأعلى، وهذا النفوذ يؤدي إلى تقديم المؤسسة.

٤- وسع دائرة نفوذ الآخرين: يمكن للقائد أن يوسع من سلطته، وذلك من خلال تدريب العاملين معه في استخدام مهارات الاتصال وطرق حل المشكلات.

الالتزام السابع:

«كن قدوة للآخرين بطرق تتناسب مع قيمك المعلنة». إن القائد الناجح يجب أن يكون صاحب مبادئ وقيم معلنة فالوضوح والإجماع والجدة هي ثلاثة عوامل يوصف بها القائد المتميز. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يمكنك أن تستعملها لتكون قدوة للآخرين.

١- أكتب تقديرا لنفسك: إن الدليل واضح تماما. فالقيم المشتركة فرقا بالطريقة التي يشعر الناس وينفذون بها. يجب أن يتبنى القائد قيم العمل ويقدم نماذج تعبر عن تلك القيم. والقائد المتميز هو القادر على تقديم عبارات و أوصاف تميز بالفتوق والوضوح والتسامي والمثالية.

٢- أكتب فلسفتك القيادية: إن الخطوة المثالية هي أن تترجم المثل الشخصية العليا إلى مجموعة من القيم الهادفة لمؤسستك. يجب أن يعرف التابعين فلسفتك حتى يتسنى لهن تطبيقها في المؤسسة.

٣- أكتب ثناء على مؤسستك: أن المهيم ليس ما يقوله الناس عنك شخصيا بل ما يقوله عن مؤسستك. أطلب من فريق العمل أن يكتبوا العبارات التي يوصفها الآخرون.

٤- دقق في أعمالك: أن الكلمات شيء والأفعال شيء آخر وعندما يأتي الأمر إلى وضع قدوة يميل الناس إلى تصديق تصرفك أكثر من أقوالك هو زن يراك الناس تمارس ما تنادى به. إذ أن تناسق كل كلامك وعملك يحدد مقدار موثوقيتك. ولا يمكنك أن تقود الآخرين إلا حيث تكون أنت راغب في الذهاب.

الالتزام الثامن:

خطط المكاسب التي تعزز التقدم وتبنى الالتزام: قال الفلاسفة القدماء إن رحلة الألف ميل تبدأ بالخطوة الأولى والقادة هم من يجعلونها تبدأ، ويقنعونا بأن المستحيل ممكن، والمكاسب الصغيرة تولد النجاح وتجبرنا على السير، والتحرك مع التيار ونشر الأنباء الجيدة يجعلان الرحلة أقل إياء وأكثر متعة. ويمكن استخدام مجموعة من الاستراتيجيات تؤدي لتسهيل عملية المكاسب الصغيرة:

١- وضع خطة: عند وضع خطة يجب أن يراعى المخطط مجموعة الأساليب المناسبة في التخطيط. كما يجب أن تشترك عدداً من المتخصصين مما يؤدي إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرار. تقسيم المشروع إلى وحدات صغيرة يسهل إداره، ويستطيع القائد استعمال عملية التخطيط كوسيلة لجعل الناس يسرون عقليا على نفس الطريق يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٢- اصنع نموذجاً: من أكثر الطرق فعالية للبدء على طريق النجاح أن تختار موقعا أو برنامجا تجرى عليه اختباراتك. إن نمذجة العلاقات يؤدي النجاح في المؤسسة لأن كل شيء صغير جميل يؤدي إلى الثقة بالنفس.

٣- أخفض تكلفة قول نعم: إذا أردت من الناس أن يقبلوا المحازفات ويقوموا بالتجارب يجب أن تتوقع حدوث أخطاء. ومن السهل للناس أن يقوموا نعم عندما تقلل إلى أدنى حد تكلفة أخطائهم المحتملة.

٤- استعمل طريقة الانتشار الطبيعي: توجد طريقتان لإحداث التغيير، إذا يمكنك أن تحدهه بالقوة وقد تكون مكلفة للغاية. والثانية أبسطاً لكنها تميل إلى تلقى قبول أعظم. من المفهوم جيدا أن قبول التجديدات يكون أسهل إذا ظهر بأنها تنسجم مع القيم والمبادئ المقبولة، وبدلاً من أن تقدم التغييرات كأشياء جديدة وثورية، من الأفضل أن تظهر كيف أنها تتلاءم مع معتقدات وتوقعات الشركة والأفراد. والمدراء ذو النفوذ يدافعون بقوة دائماً عن التجديدات الناجحة. وإذا لم تظهر تقدير لمن يعملون لك، فإنهم سيتوقفون عن الاهتمام وعندها تجد نفسك وقد توقفت أعمالك.

الالتزام التاسع:

اعترف بالمساهمات الفردية في نجاح كل مشروع للقادة توقعاتهم من أنفسهم وهو يوجدون تكهنات ذاتية الانجاز عن الكيفية التي يتمكن الناس العاديون بها من أن يشاربوا، ومن ثم أن يحرزوا نتائج استثنائية. أن القادة يجعلون الناس راغبين، والناس الراضون يحبون أن يرفعوا الرهان والمعايير. وتوجد مجموعة استراتيجيات يمكن استعمالها للاعتراف بالإجازات:

١- حدد بوضوح مقاييس إنجاز قابلة للقياس: إن الدقة التي ترتبط في نجاح الأعمال. والمقاييس المستخدمة بشأن احترام كرامة وقيمة الفرد. وبهذا حدد بوضوح مقاييس إنجاز تناسب كل وحدة عمل، كما تناسب المؤسسة ككل.

٢- استخدم المكافآت: استخدم القائد المكافآت لتعزيز الإنجازات العاملين المتمثلة في الترقيات وزيادة الرواتب، وصور مع الرئيس والتشجيع الشفهي، وصور في التقارير

السوية. فالحركات في الاتجاه الصحيح تبرر تقديرك وتشجيعك الشخصى لمتابعة المجهود.

٣- اجعل التقدير علناً: أبلغ الناس بأنهم عملوا شيئاً جيداً بمجرد علمك بذلك واجعل الآخرين يعملون عن الإنجاز عندما يكون الاعتراف علناً، فإن تقدير الشخص لنفسه يزداد وبالإضافة إلى أن سلوكه سيصبح نموذجاً للآخرين وتعمل المؤسسات العكسرية لتقدير العاملين وذلك بتقديم الميداليات وشارات الشرف بصورة واسعة وتقدمها دائماً تقريباً بطرق احتفالية. ويرى رن فيروبولوس رئيس فيرسانك أنه عندما تعطى شخصاً ما شيكاً، لا ترسله بالبريد، بل قدمه باحتفال.

الالتزام العاشر:

احتفل بإنجازات الفريق بصورة منتظمة. إنه الاحتفال بإنجازات الفريق يعترف بأن الإنجاز الاستثنائي هو تنمية جهود العديد من الناس يعزز شعور الترابط القائل كلنا معا فى هذا الأمر. والاحتفال هو جعل العمل الشاق مصدر بهجة وإثارة، وتوجد عدة استراتيجيات يمكنك استعمالها للاحتفال بإنجازات الفريق:

١- جدول الاحتفالات: يجب أن تكون الاحتفالات تلقائية ويمكن أن تتم فى مناسبات سعيدة منها الاحتفال بمقدم رمضان أو الأعياد الدينية أو الوجدانية أن الاحتفالات تعيد للمؤسسة حيويتها وديناميتها المتقدمة.

٢- نوع التقديرات للعاملين معك: يمكنك استخدام الكثير من المكافآت ويمكنك استعمال خيالك الخصب لتقديم للعاملين معك. ولتكن المكافآت تنبع من القلب بشدة. إن أعظم المكافآت لا تأتي إلا من أعظم الالتزامات.

٣- اضمن بقاء جماعتك الاجتماعية متفاعلة: إن بقاء التفاعلات الاجتماعية متدفقة تزيد من التزامات الناس تجاه مستويات المجموعة. وبما أنك قائد فإنك بحاجة لأن تفحص شبكتك الشخصية للمساندة الشخصية، والتي قد تضم أفراد فريقك ومن المحتمل أن تضم آخرين من خارج مجموعة عملك المباشرة. وقد يدخل فى شبكة تفاعلات الاصدقاء والجيران والمقربين منك ومن تثق فيهم.

برنامج تنمية مهارات القيادة

جلسة الإعداد:

١- فكر بجميع تجاربك القيادية التي مررت بها، دعها تمر في خاطرك كما لو كنت تراجع فيلمًا سينمائيًا عن سيرتك كقائد.

٢- اصرف بعض الوقت للحصول على صورة عقلية لتجربتك الناجحة في موقف قيادي تشعر أنك حققت فيه درجة عالية من الانجاز والامتياز في اتخاذ قرار سليم.

٣- احصل على صورة تتسم بأقصى درجة من الحيوية.

جلسة العمل:

لقد مررت بعدة تجارب في حياتك. ولأغراض هذا التمرين نطلب منك أن تركز تفكيرك على تلك التجارب فقط التي كنت فيها قائداً. ويمكنك استعمال هذه المعايير لاختبار خبرتك في القيادة.

١- ليس من الضروري أن تتقيد بالزمن الذي كنت فيه قد عينت أو اخترت قائداً. فقد يكون الوقت الذي كنت فيه القائد أو المدير الرسمي.

٢- قد تكون القيادة التي مارستها في أى مجال وظيفي. مثال: قد تكون في مؤسسة خدمات أو مؤسسة صناعية، أو في معهد خاص أو عام، أو في وضع وظيفي أو مهني.

٣- قد يكون العمل هو تأسيس مشروع جديد أو تطوير برنامج في مؤسسة، أو مشروع تهدف تحسين نوعية الانتاج.

٤- ليس من الضروري أن تكون التجربة قد نشأت في مؤسستك الحالية، فقد تكون تجربة قديمة في العمل، وقد تكون في ناد أو منظمة مهنية، أو مدرسة أو أى عمل آخر، وليكن أى وقت عندما شعرت بأنك أتهجتز أفضل ما استطعت إنجازه كقائد.

التعليمات:

توجد مجموعة من الاسئلة تتعلق بالقيادة التي مارستها خلال مواقف عديدة أرجو الاجابة على تلك الاسئلة بصدق وموضوعية مع الذات. ولا تترك أى سؤال دون الإجابة عليه.

أولاً: الوضع الراهن:

١- أين حدثت التجربة (اسم المؤسسة، أو القسم،.....الخ)؟

٢- أ- متى حدثت التجربة؟

٢- ب- كم استغرقت منذ بدايتها حتى نهايتها؟

٣- أ- من بادر بالمشروع؟

٣- ب- إذا كنت البادئ اذكر مركزك وعملك في ذلك الوقت؟

٤- أ- من شارك كذلك، أما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع؟

٤- ب- ليس من الضروري أن تسمى كل شخص في العمل، أرجو أن تبين مجالات أعمالهم وفيما إذا كان رؤساء أو زملاء أو زبائع وهكذا.

٥- ماذا كان دورك المحدد أو مركزك في هذا المشروع؟

٦- ماذا كانت النتائج الفعلية لهذا المشروع، من ناحية كمية ومن ناحية نوعية؟

٧- اذكر أية مكافآت أو منح أو أية وسائل أخرى للتقدير تلقيتها أنت أو جماعتك؟

ثانياً: الفرص والتحديات:

١- أ- إذا كنت الشخص الذى بادر بالمشروع. لماذا أردت أن تعمل ذلك؟

١- ب- ما الذى جعلك تقوم به أو حفرك على ذلك؟

١- ج- إذا كان شخص ما طلب منك القيام به، ما الذى جعلك تعتقد أن بإمكانك أن تقوم به؟

٢- أ- ما الذى فعلته لتغيير الوضع القائم فى العمل؟

٢- ب - ما التغييرات التي عملتها؟

٢- ج - ما الأشياء الجديدة التي قمت بها؟

٢- د - ما المخاطر التي واجهتها؟

٣- أ - كيف تحديت الآخرين لاحراز مستويات عالية من الانجاز والامتياز فى العمل؟

٤- أ - كيف تصف شعورك عند بداية المشروع؟

٤- ب - ما شعورك فور انتهائك من المشروع؟

ثالثاً: الغايات والأهداف:

١- عندما كنت تتطلع إلى الوقت الذى سيتم فيه المشروع، ما أحلامك التي كانت

تراودك لانجاز المشروع؟

٢- إذا كنت قد استعملت أية شعارات أو تعابير جذابة أو رموز لوصف حلمك، فما هي؟

٣- أ- كيف سوقت مشروعك للآخرين؟

٤- كيف أثرت اهتمام العاملين بالمشروع؟

وابعاً: إشراك الآخرين:

١- أ- كيف اشركت الآخرين في التخطيط واتخاذ القرارات؟

١- ب- هل استعملت أية طرق فنية أو وسائل خاصة؟

٢- كيف كونت فريقاً من الأفراد الذين عملوا معك، هل استعملت أية طرق خاصة؟

٣- كيف عززت التعاون والعمل المشترك بين من كنت بحاجة لمساندتهم حتى ولو لم يعملوا معك؟

٤- ب- هل استعملت أية طرق خاصة؟

.....

.....

٥- هل استعملت أية طرق خاصة؟

.....

.....

خامساً: أعمال القائد:

١- أ- ما القيم التي اعتقدت أنها هامة لتوجيه العاملين معك؟

.....

.....

١- ب- ما المعايير التي كنت تستخدمها في محاسبة العاملين معك؟

.....

.....

٢- كيف استخدمت القدوة في إنجاز العمل؟

.....

.....

٢- أ- ما الأنظمة التي استعملتها لتخطيط المشروع أو تنظيمه؟

.....

.....

٤- أ- ما الإجراءات غير الاعتيادية التي اتخذتها لتجعل العاملين معك يهتمون بالنواحي

الهامة بالمشروع؟

.....

.....

٣- كيف اكتسبت مهارات القيادة؟

.....

.....

٣- ج - رتب المهارات القيادية حسب أهميتها، والتي تعتقد أنها ساهمت بأكثر ما يكون في تطوير مهارتك القيادية.

..... (١)

..... (٢)

..... (٣)

..... (٤)

..... (٥)

..... (٦)

..... (٧)

..... (٨)

..... (٩)

..... (١٠)

أرجو مراجعة إجاباتك على مجموعة الاسئلة الست السابقة.

سادساً : طبيعة العمل:

١- ما الكلمات التي تستعملها لوصف طبيعة هذه التجربة؟

.....

.....

٢- الرجاء أن تكتب بضع كلمات تصف شعورك الشخصي بصفتك قائد لهذه التجربة.

.....

.....

سابعاً : دروس القيادة:

١- ما الذى تعلمته عن أسلوب وممارسة القيادة من هذه التجربة التى تعتبرها «أفضل تجربة قيادية»؟

٢-أ- إذا كنت ستعلم شخصا فن القيادة، ما القيم الأخلاقية والدروس المستفادة التى تقدمها له؟

٢-ب- ماذا تطلب من الآخرين أن يفعلوه ليكونوا قادة عالميين؟

٣- تذكر جميع الأشياء التى ساهمت فى نجاح هذا المشروع، ماذا كان أهم عامل ساهم فى نجاح المشروع؟

٤- إذا كنت ستساهم بقول مأثور أو بقول شخصى، فما ذلك القول؟

ثامناً : التشجيع:

١- كيف احتفل فريقك بإنجازاته؟

٢- ما الأشياء التي عملتها للاحتفال بانتهاء المشروع؟

٣- أ- ما نوع الحوافز التي استخدمتها في تقدير العاملين معك؟

٤- ما الطريقة التي استخدمتها لتعريف بقية الإدارات عن إنجازات جماعتك؟

تاسعاً : النهاية :

١- كقائد، ما هو أفضل شيء تحب أن يذكرك الناس به؟

٢- أ- لماذا اخترت هذا الموضوع لتكتب عنه؟

٣- أ- كيف تعلمت من القيادة؟

استبيان ممارسات القيادة المتميزة

الجزء الأول: التعليمات

- ١- اقرأ العبارات التالية بعناية.
- ٢- اختر العبارة التي أنها تنطبق عليك.
- ٣- يوجد مقياس تدرج العبارات كالاتي.

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	اعتراض	اعتراض بشدة
٤	٣	٢	١	صفر

- ٤- إذا كنت توافق بشدة ضع (٤) اسفل درجة الموافقة أمام كل عبارة من عبارات الاستبيان. وإذا كنت معترض بشدة على العبارة تضع (١) أسفل درجة الاعتراض. كرر هذا العمل لكل العبارات للأستبيان.
- ٥- لا تترك أى عبارة دون الأجابة عنها.

الدرجة	العبرة	الرقم
	أميل إلى تحدى الآخرين لإنجاز المهام الصعبة والمطلوبة منى فى المؤسسة التى أعمل فيها.	١
	القائد المتميز هو الذى يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير مؤسسة.	٢
	إن تعزيز العمل الجماعى المشترك يسهم فى نجاح المؤسسة.	٣
	اعتقد أن القائد المتميز يمتلك الكثير من المبادئ والقيم الأخلاقية.	٤
	الاهتمام بالمكافآت ضرورة لدفع العاملين للنجاح والتفوق.	٥
	إن تغيير الوضع القائم فى المؤسسة ضرورى لاستمرارها فى العمل بنجاح وتقديم.	٦
	الاهتمام بالمستقبل أكثر من الحاضر مضيعة للوقت.	٧
	إن تعزيز العمل المشترك هام فى اتخاذ القرار.	٨
	إن استخدام أسلوب الغاية يبرر الوسيلة يعتبر أسلوباً هاماً من أساليب نجاح المؤسسة.	٩
	يجب التأكيد على خبرات النجاح لدى العاملين لتنمية الثقة فى أنفسهم.	١٠
	معظم القادة يشعرون بالخوف عند قبولهم مشروعاً جديداً لتطوير أداء العمل فى مؤسستهم.	١١
	يعتقد بعض من القادة أن استشراف المستقبل يؤدى إلى إضعاف العمل فى المؤسسة.	١٢
	القائد المتميز هو القادر على استخدام التغذية الراجعة فى تعديل السلوك الإدارى فى مؤسسته.	١٣
	إن القيام بتخطيط بسيط يقود إلى نجاح كبير وإن إستغرق وقتاً طويلاً.	١٤
	إن تشجيع العاملين يؤدى إلى زيادة أدائهم.	١٥
	أرغب فى تحدى الأعمال التى يراها الآخرون أنها صعبة.	١٦
	القائد هو الذى يعمل بمفرده حتى يسيطر على مؤسسته.	١٧
	الاهتمام بالعاملين يؤدى إلى تكاسلهم فى العمل.	١٨
	المؤسسة الناجحة هى التى تمتلك قيم عمل ناجحة، وإن كانت لا تهتم بالعاملين فيها.	١٩

الدرجة	العبارة	الرقم
	يرى بعض من القادة أن تقدير العاملين مادياً قد يؤدي إلى خسارة المؤسسة.	٢٠
	ابحث عن فرص تتحدى مهاراتي وقدراتي في العمل.	٢١
	القائد الناجح يجب أن يتيح للعاملين أن يعرفوا معتقداته وقيمه في العمل.	٢٢
	إن إتاحة للعاملين لأخذ مراكز قيادته يساعد على نجاح المؤسسة.	٢٣
	يجب أن يسبق الاهتمام بالعمل بالاهتمام بالعاملين.	٢٤
	تخصيص وقت لتوزيع المكافآت مضيعة لوقت المؤسسة.	٢٥
	يعتقد القائد الناجح أنه يجب استخدام التجارب الناجحة لتساعده على تطوير الإدارة.	٢٦
	إن تشكيل فرق العمل في المؤسسة يؤدي إلى إهدار الوقت.	٢٧
	العمل المشترك يؤدي إلى ضياع إسهامات الآخرين الفردية في المؤسسة.	٢٨
	يجب أن يمتلك القادة مهارات تحقيق النجاح حتى لو كذبوا على العملاء.	٢٩
	أعتقد أن إرسال خطابات شكر وتقدير هامة لزيادة إنجاز العمل اليومية.	٣٠
	نجاح المؤسسة يتوقف على ما قرره القادة في حل مشكلات العمل اليومية.	٣١
	مناقشة القرارات بشكل جماعي مكلفة للمؤسسة ومضعة للوقت.	٣٢
	إتاحة الفرص للآخرين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تدعيم ثقة العاملين في انفسهم.	٣٣
	القائد الناجح هو الذي يحقق النجاح المادي بعض النظر عما يحدث للعاملين معه.	٣٤
	الاهتمام بالترقي في المؤسسة يساعد على نجاحها وتقدمها.	٣٥

الجزء الثاني: تحليل درجات الاستبيان

انقل الدرجات من الجزء الأول في الاستبيان. وضعه في المكان المناسب في جدول تفرغ الدرجات رقم (١).

جدول رقم (١)

جدول تفرغ الدرجات

الدرجة	الدرجة	الأيهاء برؤية	الدرجة	التحدى المشترك
		٢		١
		٧		٦
		١٢		١١
		١٧		١٦
		٢٢		٢١
		٢٧		٢٦
		٣٢		٣١
	المجموع	المجموع		المجموع
		التشجيع	الدرجة	التخطيط
		٥		٤
		١٠		٩
		١٥		١٤
		٢٠		١٩
		٢٥		٢٤
		٣٠		٢٩
		٣٥		٣٤
		المجموع		المجموع

الجزء الثالث: بروفيل ممارسات القيادة المتميزة

سجل مجموع الدرجات التي حصلت عليها من الجدول رقم (١). وذلك بوضع كل درجة في الممارسة القيادية. وسوف تحصل على بروفيل الممارسات المتميزة في القيادة.

٠	٢	٤	٦	٨	١٠	١٢	١٤	١٨	٢٠	٢٢	٢٤	٢٦	٢٨	٣٠	ممارسات القياس المتميزة
															التحدي
															الأيحاء برؤية مشتركة
															تمكين الآخرين من العمل
															التخطيط
															التشجيع
															الاستدراج
					أدنى من المتوسط		متوسط		أعلى من المتوسط					قوى	ضعيف