

الفصل الخامس

## مهارات القيادة الذكية وصفات القائد الذكي

obeikandi.com

## مهارات القيادة الذكية

### وصفات القائد الذكي

أولاً: لماذا الحديث عن هذا الموضوع؟

1. لا بد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه. وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، إن خيراً فخير وإن شراً فشر.
2. لا زال المجتمع الإسلامي مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة.
3. إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ثم فيمن تتولى أمره من ولد وصاحب ومترب حتى نتسهم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تحدم به الدعوة إلى الله سبحانه.
4. زيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون الغقول القلوب أكثر اطمئناناً وقبولاً لها.

ثانياً: تعريف القيادة والقائد:

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

**القيادة:** هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة. تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

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

### ثالثاً: أهمية القيادة:

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

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

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

### رابعاً: متطلبات القيادة وعناصرها:

#### • متطلبات القيادة هي:

- أ. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- ب. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز.

ج . السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق .

• وعليه فعناصر القيادة هي :

- 1 . وجود مجموعة من الأفراد .
- 2 . الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .
- 3 . وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة .

خامساً : الفرق بين القيادة والإدارة :

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة .
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :  
 أ ) تحديد الاتجاه والرؤية .  
 ب ) حشد القوى تحت هذه الرؤية .  
 ج ) التحفيز وشحن الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً للمعايير وأسس معينة .

سادساً : نظريات القيادة :

1) نظرية القيادة الوظيفية :

- راسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية . " التوجيه ، اتخاذ القرارات ، التخطيط ، التنسيق " .

## (2) النظرية الموقفية :

- تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة. مثل موقف عمر حين علم بموت النبي ﷺ.
- تحكم هذه النظرية عناصر هي :

(1) سمات القائد. (2) سمات الأتباع. (3) سمات الموقف وطبيعة الحالة.

## (3) النظرية السماتية / الخصائصية :

- تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.
  - هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :
- § السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت .
- § السمات المعرفية " الذكاء ، الثقافة ، استشراف المستقبل . .. الخ " .
- § السمات الاجتماعية " فن التعامل ، كسب الآخرين ، حسن الاتصال . . . الخ " .
- § السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي ، و ضبط النفس . .. الخ " .
- § السمات الشكلية " جمال المظهر ، الذوق العام . . . الخ " .

## (4) النظرية التفاعلية / التكاملية :

- تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية :
- السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .
- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

## (5) النظرية الإلهامية :

## (6) النظرية التبادلية :

- تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع ؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .

## (7) النظرية التحويلية :

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة .
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية ، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم .
- أهدافه عالية ومعايره مرتفعة .

## (8) نظرية القيادة مركزية المبادئ :

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق .
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل .
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد .

## سابعاً: أنماط القيادة :

1- باعتبار مصدرها : قيادة رسمية . ، قيادة غير رسمية .

2- باعتبار السلوك القيادي :

- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : : 5 أنماط .

- مركيزات السلوك : 1- الاهتمام بالعمل . 2- الاهتمام بالعاملين .

أ - القائد السلبي (المنسحب) :

- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل .
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء .
- لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل .

### ب - القائد الرسمي (العلمي) :

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج .
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ، يستخدم معهم السلطة والرقابة .

### ج - القائد الاجتماعي (المتعاطف) :

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية .
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين .
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف .

### د - القائد المتأرجح :

- يتقلب في الأساليب ؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج .
- يمارس أسلوب منتصف الطريق .
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف .

### هـ - القائد الجماعي (المتكامل) :

- يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي ، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج .
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها .
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية .
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين .
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد .

### 3 - حسب نظرية النظم الإدارية : 4 أنماط :

مرتكزات السلوك : 1- الثقة بالعاملين . 2- قدرة العاملين .

## أ - القيادة المستغلة (المتسلطة) :

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً .
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب .
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة .
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

## ب - القيادة الجماعية (المشاركة) :

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم .
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة .
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه .
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه .
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

## ج - القيادة المتسلطة العادلة :

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة .
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة .
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية .

## د - القيادة الاستشارية :

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين .
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً .
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد .

## 4 - حسب نظرية الفاعلية والكفاءة : 8 أنماط :

مرتكزات السلوك : 1- الاهتمام بالعمل . 2- الاهتمام بالعاملين . 3- درجة الفاعلية .

### أ - القائد الانسحابي :

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية .
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة .
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين .

### ب - القائد المجامل :

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار .
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين .

### ج - القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) :

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار .
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية .
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط .

### د - القائد الوسطي (الموفق) :

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبيين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم .
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل ؛ فقد يطب زكاًماً لكنه يحدث جذاماً ! .
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها ، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف ، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل .

### هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي) :

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد .
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح .
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين .
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات .

### و - القائد التطوري (المنمي) :

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين .

- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

#### ز - القائد الأوتوقراطي (العادل) :

- يعمل على كسب طاعة وولاء مروضيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

#### ح - القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. يحقق أهداف عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين.

#### 5- حسب نظرية التوجيه والدعم: DSDC نموذج القيادة الموقفية. 4 أنماط :

- مرتكزات السلوك : 1- درجة التوجيه. 2- درجة الدعم والمساندة.

#### أ - القائد الموجه D إخباري :

- درجة التوجيه عالية جداً، وبينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

#### ب - القائد المساند S مشارك :

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

#### ج - القائد المفوض D مفوض :

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.

- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة .
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع .

#### د - القائد الرئيس C استشاري :

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه .
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها .
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض .
- ملحوظة : للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب : القيادة ومدير الدقيقة الواحدة .

#### ح - باعتبار أساليبها :

- 1- تسلطية استبدادية .
- 2- شورية .
- 3- حرة فوضوية .

#### ثامناً : واجبات القيادة :

- (1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات .
- (2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم .
- (3) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد .
- (4) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها .
- (5) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة .
- (6) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل .
- (7) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة .

#### تاسعاً : اكتشاف العناصر القيادية :

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي :

- (1) مرحلة التنقيب : تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي .
- (2) مرحلة التجريب : وهي اختبار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة

- السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.
- (3) **مرحلة التقييم:** يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
- (4) **مرحلة التأهيل:** يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.
- (5) **مرحلة التكليف:** بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.
- (6) **مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

#### عاشراً: منهجية إعداد وصناعة القادة:

- (1) أن يكون هذا الأمر من استراتيجيات المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- (2) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
- (3) توفير المناهج القيادية اللازمة.
- (4) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
- (5) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
- (6) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
- (7) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة.
- (8) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

#### حادي عشر: منه فنون القيادة.

- (1) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري ، وهل تملك حق إصداره " صلاحيات " لهؤلاء الأشخاص " إشراف " .
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم ، وليست الغاية منه استعراضية .
- عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة ، وحدد الوقت المتاح ، وحدد المساعدين .
- ليكن أمرك واضحاً ، كاملاً ، موجزاً ، دقيقاً ، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره .

## (2) فن الاتصال :

- نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة .
- من أهم مهارات الاتصال : الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام وجعلهم يشعرون بالانتماء .
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي :

- 1 . استمع إليه.. H: Hear Him .
- 2 . احترم شعوره U; Understand his feeling .
- 3 . حرك رغبته M: Motivate his desire .
- 4 . قدر مجهوده A: Appreciate his efforts .
- 5 . مده بالأخبار N: News Him .
- 6 . دربه T: Train Him .
- 7 . أرشده O: Open his eyes .
- 8 . تفهم تفرد U: Understand his uniqueness .
- 9 . اتصل به C: Contact Him .
- 10 . أكرم H: Honour Him .

### (3) فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها ، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية .
- أسأل : ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

### (4) فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله ، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

### (5) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة وواعترف بإنجازات الأفراد ، وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه ، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يشي بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

### (6) فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد ، ولكن التنفيذ كل شيء ، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة ، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

## (7) فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مروضيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب. الخ.

## (8) فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

## ثاني عشر: صفات القائد ومهاراته:

- الصفات والخصائص للقائد من أهمها:
- (1) خصائص ذاتية "فطرية": "كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- (2) مهارات إنسانية "اجتماعية": "كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- (3) مهارات فنية "تخصصية": "كحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- صفات القادرة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ:

- § أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب والدورات، الاستماع.
- § أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
- § أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في

موضعهما، متفائل إيجابي . وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.  
 § أنهم يثقون بالآخرين : لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبيه أو الضعف الإنساني ، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

§ أنهم يعيشون حياة متوازنة : فهم نشيطون اجتماعياً ، ويمتيزون ثقافياً، 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.

§ أنهم 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.

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

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

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

§ كن مختاراً لاستجابتك : وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع

والميل والقدرات ، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك ، كن فاعلاً لا مفعولاً به ، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً ، ولا تهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الخبرة وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

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

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

§ فكر على أساس الطرفين الراجحين : أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر ، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع ، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.

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

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

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

• ويرى ج . كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي :

1. الهدوء وضبط النفس .
2. معرفة الرجال .
3. الإيمان بالمهمة .
4. الشعور بالسلطة .
5. البدهاء والمبادرة وأخذ القرار .
6. الانضباط .
7. الفعالية .
8. التواضع .

9. الواقعية .
10. الدماثة والعطف.
11. طيبة القلب .
12. الحزم .
13. العدل .
14. احترام الكائن البشري .
15. إعطاء المثل .
16. المعرفة .
17. التنبؤ.

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه:

### الواجبات ..... الحقوق

1. اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد.
2. تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
3. تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذييل.
4. العدل بين الأفراد في المعاملة ، وإسداء النصح لهم دومًا.
5. المشاورة.
6. إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
7. إعداد قادة المستقبل.
8. الطاعة له بالمعروف.
9. مناصرته وتأييده والدعاء له.
10. مناصحته وتسديد رأيه.
11. الالتزام برأيه النهائي.
12. الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها. انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة.. عبدالحميد البلالي:

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

§ المظاهر

§ الأسباب

§ العلاج

§ انعدام الانضباط في المجموعة.

- § التردد والخوف من التوجيه.
- § ضعف مستوى الطاعة.
- § عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمان غير مقبول.
- § بقاء الصفات السلبية في الأفراد وزيادتها.
- § ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- § عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- § بقاء المجموعة من غير نمو (كمًا وكيفًا).
- § تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- § تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- § عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
- § عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- § عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- § غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- § تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- § التسرع في تكليفه قبل إعدادة.
- § الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- § اتخاذ القرار جماعياً.
- § كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- § التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- § اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- § الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- § المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- § اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- § تربية جيل ثان من القادة.
- § وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

## خامس عشر: مزالق القيادة:

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

## سادس عشر: القائد الجديد:

- 1) تغير دور القيادة من الاستراتيجية إلى الرؤية :
- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية للعمل.
  - 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 واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك . بيرت نانوس.
  - § صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة ، أو حلم مثالي يمتد بعيداً . جاي كونغر.

§ أمثلة على رؤى المظمات.

§ حل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع . : شركة M 3

§ ليسعد الناس . : والت ديزني.

§ لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان : هيولت باكارد للكمبيوتر

§ تحقيق العبودية لله في الأرض . : رسالتنا.

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

(2) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

§ ما العمل الذي نحقق 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 10 سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟

هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

(3) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

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

استيفاؤها؟

§ كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية

لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا

الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

(4) 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 المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

(5) اختيار الرؤية:

§ تحديد عدة خيارات للرؤية.

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

(6) من مصدر أوامر إلى راوي قصص:

§ النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً ويتصبح متمرساً في سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.