

الجزء الثاني

المهارات القيادية

obeikandi.com

المهارات القيادية

المقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق افضل مستوى من الإنجاز.

مفهوم وتعريف القيادة : CONCEPT OF LEADERSHIP :

لغة : " القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد . (الفيروزأبادي ، 1997).

اصطلاحاً : تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤوسيه ، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم . (عباس ، 2004، ص11)،

وعرفها بيتر ف . دراكر . . . PETER F. DRUCKER بقوله : الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق ، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات ، أما آرثر ويمر . . . ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في

الآخرين ، ويتفق معه كونتز وأودنل . . . CONTEZ & ODNEL حيث يقول : القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف ، وكذا هايمان وهيلجرت . . . HAYMAN & HILGERT الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم ، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد .

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي :

§ نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة .

§ عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف .

§ نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة .

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر :

1. أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له .
2. هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة .

التعريف الإجرائي:

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها : القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس ، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل . وقد تغير ذلك الآن ، فإذا لم يتم قيادة الناس ، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل ، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس ، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها .

تعريف المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق .

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض ، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص ، ومدى درايته بالمدخل السيكلولوجي للأفراد الذي يديرهم ، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة ، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية . . والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه ، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق .

المدير القائد : THE MANAGER AS A LEADER

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال . (العلاقي، ص: 376، 2000)

القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف .

الفرق بين القيادة والإدارة:

لحديث 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 .

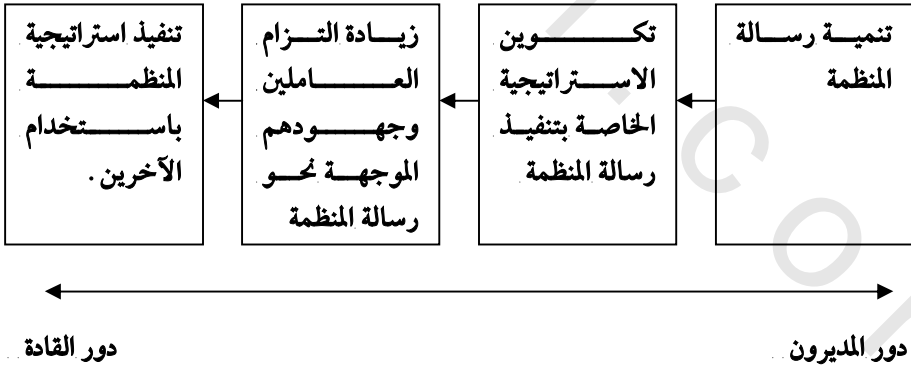
(ج) التحفيز وشحن الهمم .

§ 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 لمعايير وأسس معينة (مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، ص 69) .

الشكل (1.1) يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة



المصدر : جيرالد جرينبرج & روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، ص 570.

وعليه نوجد هنا سؤال هل كل مدير قائد ؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة) .

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له ، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة ، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين ، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات ، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل .

مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى ، وهذه المهارات هي :

1- **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه ، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها ، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل .

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي :

1. أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله .
2. أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .
3. أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص .
4. هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها :
 - a. القدرة على تحمل المسؤولية .
 - b. الفهم العميق والشامل للأمور .
 - c. الحزم .
 - d. الإيمان بالهدف .

2- **المهارة الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ، ويخلصون في العمل ، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء ، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات .

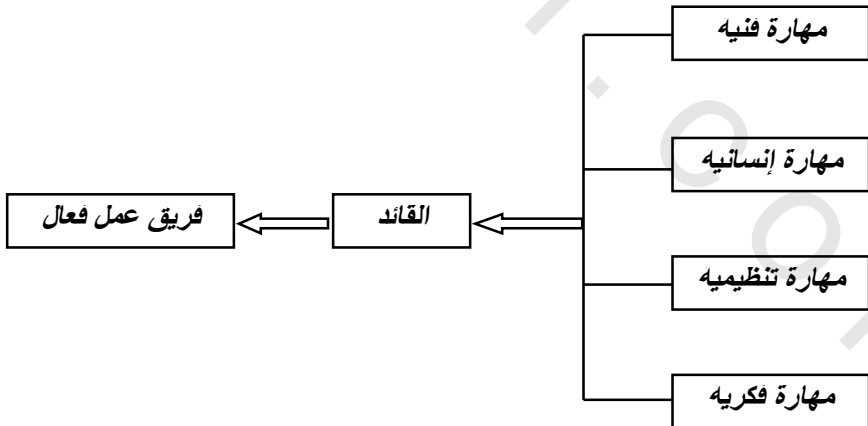
إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين ، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار ، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى ، وتحقق لهم الرضا النفسي ، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة ، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابية متعاطفة .

3- **المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4- **المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (محمد عبد الغني حسن ص121)

الشكل (2.1) يوضح مهارات القيادة



أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر واحد)؛ 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.

صفات القائد:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

1- **الثقة بالنفس وبالأخرين:** تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومروؤوسهم.

ومن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً، ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.

2- **وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:** القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء، أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئوك ببراعتهم.

3- **الواقعية والمعرفة:** يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

4- **مديد المساعدة للآخرين:** لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

5- **لديه القدرة على الاتصال:** القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والانصات.

6- **ينظم ويدير الوقت بكفاءة:** يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

7- **صناعة القرارات:** كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاد القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها،

ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل ، واختيار الحلول المناسبة وصيانتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب .

8- **مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية :** لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها ، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب ، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية ، إن كل فرد مسئول عن سلوكه ، ولكن القائد تقع عليه مسؤولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه .

9- **قدر كبير من الطاقة والنشاط :** القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط ، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام . إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة ، ولكن بالغرم من ذلك تراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة ، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح ، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال .

10- **ترتيب الأعمال حسب أهميتها :** ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة ، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل ، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك .

11- **التحلي بالشجاعة :** القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر ، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة .

والقائد الجبن هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها ، وليست هناك حلول وسط فيما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات .

12- **الإخلاص والاجتهاد:** القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي القائد المادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

13- **الخلق والإبتكار:** القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

14- **يضع الهدف نصب عينيه:** إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

15- **الحماس الثابت والمستمر:** شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

16- **القدرة على الحسم:** يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

17- **ذو عقل مفتوح:** أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

18- **أن يمتلك الفكاهة:** الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

- 19- له رؤيا نافذة: حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدارتها .
- 20- القائد يملك العقل والقلب: فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح .

قوة تأثير القيادة:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمروية للجماعة أو الإدارة التي يتتمون إليها .

وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي :

- a . القوة الشرعية أو القانونية: وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل : (المدير العام - المدير - المشرف)
- b . قوة التحكم في نظام التحفيز : وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل : (الرواتب - الترقيةات - الجوائز)
- c . قوة القسر أو الإكراه: هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة)
- d . قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة .
- e . قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة .

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة .

هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟.

- القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة .
- القيادة بالتعلم والخبرة العملية .
- القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة . ، ثقافة تشجع المواهب القيادية ، وثقافة لا تشجع .

- القيادة علم وفن ، فهي إذن قابلة للتعلم ؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل :

- 1- الفطرة والطفولة المبكرة .
- 2- التعليم .
- 3- التدريب الموجه .
- 4- التجريب .
- 5- الفشل .

إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل :

- § الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة .
- § الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة .
- § الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي .
- § التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال .

أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي :

1. القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره .

2. القيادة التسييبية: لا يقوم القائد بمجرد في توجيه وقيادة الرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع الرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في الرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال .

3. **القيادة الديمقراطية:** تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عن اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملئها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام عال بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذه القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع الرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الأمام (محمود كلاله، ص12).

نظريات القيادة:

لقد توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد.

أفرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي:

1. المدخل الذاتي (نظرية السمات).
2. المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).
3. المدخل الموقف (النظريات الموقفية).

وسيتناول الباحث في هذا البحث بشيء من الإيجاز نظرية واحدة لكل مدخل من المداخل الثلاثة.

أولاً: المدخل الذاتي:

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات: حيث يعتبر العلماء ستو جديل وتيد وبرنارد من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة

المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم ، واعتبروها صفات لازمة للقيادة ، وقد نشر (تيد) قائمة بعشر صفات للقائد وهي :

1. القدرة العصبية والجسدية .
2. الحماسة .
3. الود والحب .
4. الاستقامة والنزاهة .
5. الإدراك الفني .
6. الحزم .
7. الذكاء .
8. مهارة التعميم .
9. الإيمان .
10. المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه .

والقائد المثالي في رأي تيد هو الذي يملك الصفات العشر السابقة مجتمعة .

أما العالم : (Chester Bernard, 1964) فيؤكد أن للقيادة وجهين :

الوجه الأول : هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية مثل :

- القدرة الجسدية المميزة .
- مهارات الحديث والاتصال .
- المعرفة .
- التذكر .
- التصور .

الوجه الثاني : يشمل التحلي بالآتي :

- التصميم .
- المثابرة .
- الاحتمال .

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول : (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية) فذلك يحسب ضدها وهذا القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب أن المواقف غير متشابهة ، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى ، وقد اكتشف الباحثون أنه لا توجد صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع ، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية ، وقد يكون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية مقداراً كبيراً من النقد ، حيث أنها تركزت على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية ، وتتجاهل الجماعة التي يقودها .

ثانياً: المدخل السلوكي:

نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك وخلال الستينات من ذلك القرن لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على انتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها.

من نظريات المدخل السلوكي نظرية (ردن): ذكر (الطويل، 1999م، ص 258) بأن ردن (Reddin) له نظرة تتعلق بنظرية السلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين وبعد الفاعلية.

وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

1. بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.
 2. بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.
 3. بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسئولاً عنها، وقد بين (ردن) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل:
- أ. المناخ النفسي في النظام.
 - ب. التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.
 - ج. العلاقات مع الرؤساء.
 - د. العلاقات مع الزملاء.
 - هـ. العلاقات مع التابعين.

وقد طور (ردن) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب من أجل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها، ويشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:

1. القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف .
2. المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية ، أو ما يسمى بإدارة الموقف .
3. القابلية لتنوع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفاعليتها ، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب .

ثالثاً: المدخل الموقفى:

نظراً لتغيرات النظريات السلوكية ، بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد في نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة ، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة .

لذلك سيتطرق الباحث إلى النظرية التفاعلية (الأسلوب الانتقائي للقيادة)

وقد حدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة :

1. الصفات الشخصية والنفسية للقائد : وتشمل : القيم - الاستعداد للمشاركة - الشعور الداخلي بالأمن - القدرة على التوقع .
2. الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم : وتشمل : الاتجاهات - الحاجات - فهم وإدراك الأهداف - والاستعداد للمشاركة - العلاقات بين الأفراد - التقاليد - التوزيع الجغرافي - تماسك الجماعة .
3. الموقف الذي يربط القادة والتابع : وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة ، وهذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة ، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة ، ويسيطر على مشاعره وأعصابه ، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة ، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً ، حيث أنها تختلف من شخص لآخر ،

فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة.

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهي الاتجاهات التي تحكم نظراته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجات الغير، وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشاركة فعلاً في التنفيذ، ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها، ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به.

إلا أنه يعيب هذه النظرية أنها تتطلب مجتمعا يحيد الممارسة الديمقراطية والعمل المشترك، وله إمكانات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب متطور، والدور الأساسي هنا للعمل الناتج عن تفاعل عناصر النظرية الثلاثة: الشخصية - التابعون - الموقف.

وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كان العمل ناجحاً للقائد والجماعة.

من خلال ما سبق حول نظريات القيادة يمكن القول: بأن نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات.

جدول (1-1) يوضح المقارنة بين مداخل القيادة

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي إشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً
الموقفي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتناسب الموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

أنماط القيادة:

1. باعتبار مصدرها : قيادة رسمية ، قيادة غير رسمية .
 2. باعتبار السلوك القيادي :
- 1- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين 5 أنماط:
 - 2- الاهتمام بالعاملين .
 - 1- الاهتمام بالعمل .

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 .

2- 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 .

ويستخدم 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 .

ويستخدم 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 .

3- 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 بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم .
- § الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاًماً لكنه يحدث جذاماً! .

- § تركيزه موجه على الضغوط الآتية 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 وبالعمل .
- § 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 .
- 4- 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 ، بينما 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: مشارئ.

- § 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 الرؤوسين 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 .

هـ باعتبار أساليبها:

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

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 والتغيرات التي تصب في صالح المؤسسة (العدلوني ، السويدان ص 121) .

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:

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

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 فعلة 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 ، واعترف 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 يشني 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 .
- § فن التعاون مع القادة الآخرين :
- § تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل العليا 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 لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة .
- (محمد عبد الغني حسن مرجع سابق ص 14)
- § صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.
- أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع .
- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية .
- أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج 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 ونزغاً للسلبية القوي .
- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية 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 اجتماعيًا، ومتميزون ثقافيًا، 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 توافق 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 للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه السابق:
- **كن مختاراً لاستجابتك:** وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دومًا، 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 ليحلّق 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 الراجين :** 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 تفهم :** 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 الراج للطرفين ، لا موقف الراج والخاسر .

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

صفات القائد الناجح:

الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي :

§ الإمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .

§ الإمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .

§ القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .

- § القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
- § الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير .
- § الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
- § الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
- § القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
- § المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه .
- § سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
- § توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه .
- § تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .
- § أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه ، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري فيما يلي :
- 1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة .
 - 2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات .
 - 3- القوة البدنية والسلامة الصحية .
 - 4- المرونة وسعة الأفق .
 - 5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
 - 6- المظهر الحسن .
 - 7- احترام نفسه واحترام الغير .
 - 8- الإيجابية في العمل .
 - 9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف .
- 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. البداهة والمبادرة وأخذ القرار .
6. الانضباط .
7. الفعالية .
8. التواصل .
9. الواقعية .
10. الدماثة والعطف .
11. طيبة القلب .
12. الحزم .
13. العدل .
14. احترام الكائن البشري .
15. إعطاء المثل .
16. المعرفة .
17. التنبؤ .

فريق العمل الفعال

المقدمة:

بدأ تطبيق فكرة فرق العمل في اليابان بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية، حينما أرادت اليابان إعادة بناء اقتصادها وقدراتها الإنتاجية من جديد، حيث بدأت بتطبيق مفاهيم إدارية جديدة ضمن إطار ما نعرفه اليوم بإدارة الجودة الشاملة، فكان بالتالي تأسيس فرق العمل في تلك الفترة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. فأنشأت ما يسمى بـ "حلقات الجودة" وهي فرق عمل متخصصة بموضوع تحسين جودة سلعة معينة أو حل مشكلة في نوعيتها، مما كان له أعظم الأثر في تطور الصناعة اليابانية وتميزها في الجودة، يقول د. عبد الكريم حسين "الجمهورية العربية السورية، المعهد الوطني للإدارة العامة من مقال بعنوان بناء فرق العمل وإدارتها: "من المعروف أن المفاهيم الإدارية التي تلت الحرب العالمية كان لها دور رئيسي في التطور المذهل للصناعة اليابانية مثل صناعة السيارات في السبعينات والثمانينات التي تفوقت على مثيلاتها في بلاد العالم.

ومنذ ذلك النجاح ازداد الكلام حول أهمية فرق العمل في تطوير الأداء وفي تحسين الجودة وأصبح استخدام فرق العمل أمراً شائعاً جداً في الشركات والمؤسسات. ولم يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو حتى القطاعات الربحية بل تجاوزتها للقطاعات غير الربحية مثل المؤسسات الدينية والخيرية وبالطبع المؤسسات العامة والحكومية وإن كان استخدام القطاع الحكومي لفرق العمل اقل منه في سائر

القطاعات "فما هي فرق العمل؟ وما هي أبرز سماتها وفوائدها؟ وعلى أي أسس تقوم؟ وما هي الصفات التي تشترط في الفرد ليكون عضواً في فريق العمل؟

فريق العمل: التعريف..... DEFINIATION :

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة TEAM TASK يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلاً فريق العمل كما عرفه "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة (أروى عبدالسلام 2004 ص12)

1. **سمات الفريق الفعال:** الفريق الفعال له سمات معروفة، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه السمات فيه وأبرز سمات الفريق الفعال هي:

أ. **وضوح الرسالة والأهداف:** فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماماً في ذهن كل واحد من أفراد الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حدوده معاً ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

ب . **يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:** فمن مميزات هذا الفريق الفعال الحرص على الأفكار الإبداعية و الحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

ج . **أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة:** فهو فريق منظم جداً يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيداً، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه .

د . **أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم:** فهناك جو تكافئي عام في الفريق حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض ، ويتعاونون بحرية في جو تكافئي غير قائم على التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، غير قائم على التنافس وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون .

هـ . **يحل الفريق خلافاته بنفسه :** يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً ونافعاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة . ولذلك فبعض الإداريين يقولون : إذا كنت أنت ومديرك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له . وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة ؛ ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة . وأهم ضابط لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضاء الفريق تسبب نوعاً من النزاع اللامرئي بينهم .

و . **التوجيه والرقابة الذاتية :** فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك ، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

ز . **يشعر أفرادها باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل :** حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمؤسسة ويمتلى قلب كل عضو من

أعضاء المجموعة بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائما معهم .

ح . يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد : تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة . ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

ط . وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال : يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه ، وتأخذ العلاقات شكلا غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة : الثقة والاحترام و التعاون والدعم ، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

ي . يتخذ الفريق قراراته بالإجماع: حيث يحرص أعضاء الفريق على الاجتماع والتشاور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

ك . أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة : فالفريق جاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة ، بل شعاره دائما الجدية في العمل ، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالله تعالى- بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة .

ل . الحجم المناسب : يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه ، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق ، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة ؛ غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح .

م . التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار : فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائما ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق . ولذا فأنت تجد مثل هذا الفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبداً . ولليابانيين نظام في العمل اسمه " كايزن " ومعناه التطوير المستمر ، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم ، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك ، وسيكون فريقك دائما في المقدمة وبقية الفرق تحاول اللحاق بك ، لأنك دائما تتقدم إلى الأمام . وهذا المبدأ تعمل به شركة سوني ، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً : إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً ، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً .

وختاماً فهذه بعض سمات الفريق الفعال القادر على ترجمة فوائد ومزايا الجماعية ، والقادر على الوصول للأهداف وتحقيقها بفاعلية أكبر وفي وقت أقل . (أروى عبدالسلام 2004 ص22)

شروط هامة لنمو الفريق: TEAM DEVELOPMENT CONDITIONS :

- § على القادة أن يجتمعوا ويشاركوا مع الأعضاء في غو الفريق ، ولن يظهر بناء للفريق إذا كان القادة يحملون اتجاهات متشائمة أو ساخرة تجاه جهود أعضاء فريقهم .
- § أن يكون لدى القادة الاستعداد باستمرار لاختبار أدوارهم ومدى احترام فريقهم لهم .
- § استعداد كل أعضاء الفريق لبذل الجهد وتحمل المسؤوليات المطلوبة منهم .
- § يجب أن يجتمع كل أعضاء الفريق على ضرورة دراسة أسلوب عملهم وكذلك تقييم أدائهم ، وهذان الشرطان لا ينتهيان أبداً بل يستمران مع استمرار فريقهم حياً .
- § لا يمكن أن يحدث النمو للفريق بدون تنظيم وإدارة الاجتماعات التي يشارك فيها كل الأعضاء . واللقاءات الفردية بين قائد الفريق وكل عضو على حدة لا يمكن أن تنشأ علاقات مباشرة بين أعضاء الفريق وعندما يجتمع جميع أعضاء الفريق في حضور

القائد أو المدير يمكن له في هذه الحالة أن يتحكم في نوعية واتجاه المعلومات المتبادلة بين أعضاء الفريق .

المراحل الأربعة لنمو الفريق : FOUR STAGES FOR TEAM GROWTH :

1. **التشكيل السليم.... FORMATING** : أثناء مرحلة تشكيل الفريق لا يكون ملماً بأهدافه ولا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضاً ، حيث يكونوا في مرحلة جمع المعلومات ومحاولة إدراك وفهم الأمور . وتكون معرفتهم بالقائد غير كاملة ولذلك فهم يميلون غالباً للطاعة وتلقى الأوامر والتعبير عن أي مشاعر سلبية بأسلوب هادئ ومهذب . ودور المدير في هذه المرحلة هو العمل على تعزيز وتدعيم قوى الأعضاء ومساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة للمشروع المشترك وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة .

2. **الإثارة... EXCITING** : ومرحلة الإثارة هي التالية لعملية التشكيل ، حيث يشعر أعضاء المجموعة في هذه المرحلة باترياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويبدأون في استكشاف طاقاتهم وإمكانيات مديرهم ، ومن خصائص هذه المرحلة هو انتشار الجدل ، وتعارض الآراء وإصابة البعض بالإحباط . وتظهر غالباً التحديات التي لا تتعلق فقط بما يجب أن يقوم به الفريق وكيف يؤديه ، ولكن أيضاً تحديات تخص دور المدير وأسلوب قيادة جهود الآخرين .

3. **وضع المعايير... MEASUREMENTS** : ومرحلة وضع المعايير هي النتيجة الطبيعية لمرحلة الإثارة ومواجهة الصراعات الداخلية ، حيث يبدأ الفريق بتحديد الإجراءات المناسبة لصناعة القرارات ومواجهة الأزمات والصراعات وكذلك المداخل المختلفة لتأدية العمل والواجبات . وحتى الفرق التي تعمل في المنظمات الرسمية شديدة الالتزام ، فإنها تضع وتنظم طرقها الخاصة للقيام بالمهام والواجبات الموكولة إليها ، ويبدأ القائد في الظهور بين أعضاء الفريق ويوضح شعوره بأنه ليس حاكماً أو متحكماً فقط ، ولكنه يبدو متطابقاً لتصوره كما رسمه لنفسه سابقاً .

4. **الأداء... PERFORMANCE** : تعتبر هذه المرحلة ذروة وقمة اجتياز المراحل الثلاثة السابقة حيث أن الفريق قد اكتسب الخبرة في النمو واجتاز الحواجز والعقبات ،

وحدد واجباته وعلاقاته الداخلية ونظم نفسه للوصول للنتائج التي كانت أماني في السابق . ودور المدير في هذه المرحلة يتطلب اليقظة والحيلة والحذر حيث يجب عليه أن يعمل على إرشاد وتوجيه الفريق بشكل وقائي وليس علاجي .

العوامل المؤثرة في أداء فريق العمل:

- § الوسائل والتقنيات المستخدمة من قبل فريق العمل .
- § قدرات أعضاء الفريق .
- § الدافعية الخارجية (Extrinsic) .
- § الدافعية الداخلية (Intrinsic) .
- § قواعد سلوك فريق العمل بشأن الإنتاجية وعمل الفريق . (فؤاد القاضي ، 1999)

الفرق بين الفريق والجماعة:

هناك تشابه كبير بين الجماعة والفريق ، ولكن الفرق يكمن في أن الفريق جماعة لها قائد . والفريق ليس ديمقراطيا في إدارته مثل الجماعة بالرغم مما يتمتع به أعضاء الفريق من حقوق في التعبير عن آرائهم ومعتقداتهم ، إلا أن كل ذلك مرتبط بأن يكون موجهها لصالح الفريق والعمل للوصول إلى الهدف الموضوع له سواء كان مشاركا في صناعة هذا الهدف أو محدد له من جهات أخرى .

الأخلاق التي يجب أن يتمتع بها عضو الفريق:

1. الأمانة : ونقصد بالأمانة هنا ما ذكره الشيخ الغزالي في كتابه (خلق المسلم) ، حين قال : (ومن معاني الأمانة أن يحرص المرء على أداء واجبه كاملا في العمل الذي يناط به ، وأن يستنفذ جهده في إبلاغه تمام الإحسان ، أجل إنها الأمانة التي يجدها الإسلام : أن يخلص الرجل لشغله وأن يعني بإجادته ، وأن يسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه ، فإن استهانة الفرد بما كلف به - وإن كان تافها - تستتبع شيوع التفريط في حياة الجماعة كلها ، ثم استشرء الفساد في كيان الأمة وتداعيه برمته ، وذكر أيضا رحمه الله أن "الذي يلتزم حدود الله في وظيفته ، ويأنف من خيانة الواجب الذي طوقه فهو عند الله من المجاهدين لنصرة دينه وإعلان كلمته ، قال رسول الله

(ﷺ): "العامل إذا استعمل، فأخذ الحق وأعطى الحق، لم يزل كالمجاهد في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته"، فاحرص أن تكون أميناً في عملك حتى يكتبك الله من المجاهدين في سبيله، ولا سيما إذا كان ذلك العمل يتعلق بحقوق الناس ومصالحهم، وقد ذكر الله تعالى الأمانة في كتابه مع القوة كصفة لازمة لمن يتولى عملاً من الأعمال فقال تعالى: M . . . ~ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوَى الْأَمِينُ L (القصص: 26).

2. **التودد في الكلام والالتزام بأدب الحديث:** العلاقات القوية بين أعضاء الفريق هي أساس صنع فريق ناجح، يتضح ذلك جلياً من قول بن شتاتين: (العلاقات الشخصية هي التربة الخصبة التي يخرج منها أي تقدم حقيقي في الحياة)، فأساس تقدم أي فريق عمل هي قوة العلاقات بين أفراده، ومن أهم ما يحافظ ويقوي العلاقات بين الأفراد هي إبداء مشاعر الود والالتزام بأدب الحديث فيما بينهم، وقد ذكر دونالد هـ. ويز في كتابه (بناء علاقات أفضل في العمل) صعوبة تكوين علاقات قوية وصدقات حميمة فقال: (نادراً ما توجد في هذا العالم صداقات حميمة قوية وصادقة، فمعظم الأشخاص لا يزيد عدد صداقاتهم الحقيقية الحميمة عن عدد أصابع اليد الواحدة، وفي معظم الأحوال عدة أصابع من يد واحدة، ولكن رغماً من ذلك، ففي استطاعتهم وضع قائمة طويلة بالمعارف المقربين، عدد كبير من الأشخاص يمكن أن ترحب بدعوتهم لحفل بالمنزل من حين لآخر. ويمكن أن تشمل هذه القائمة الزملاء في العمل)، ثم عرض الحل لهذه المشكلة، بقاعدة بسيطة، فقال: (الصدقة نتاج المودة). فإبداء مشاعر الود وإظهار العاطفة تقوى العلاقات بين أفراد الفريق بصورة كبيرة وبالحفاظ على أدب الحديث نحافظ على قوة هذه العلاقة ونجعلها تقوى أكثر وأكثر.

3. إحسان الظن.

فعلى عضو الفريق أن يكون حسن الظن بغيره من أعضاء الفريق وإذا سمع كلمة إساءة عنهم أو اتهام لهم بادر بالدفاع عنهم والرد عن عرضهم، ويعتبر إحسان الظن صمام أمان رئيسي للفريق يحفظه من أي مؤامرة تفريق أو تفكيك، كما يرفع من درجة الثقة أكثر وأكثر بين أعضاء الفريق.

ولك العبرة في ذلك من سيدنا أبي أيوب الأنصاري وزوجته رضي الله عنه في حادثة الإفك حينما اتهم النبي صلى الله عليه وسلم في عرضه فما كان من أبي أيوب الأنصاري وزوجته إلا أن يحسنا الظن بالسيدة عائشة رضي الله عنها وسيدنا صفوان بن المعطل - وهو الصحابي الذي كان متهما في حادثة الإفك - حيث سأل أبو أيوب الأنصاري زوجته فقال لها: (يا أم أيوب لو كنت مكان عائشة أكنت تفعلين ما يقولون أنها فعلته؟) فقالت: (لا والله)، فقال: (إن عائشة خير منك)، فقالت: (وأنت لو كنت مكان صفوان بن المعطل أكنت تفعل ما يقولون أنه فعل؟)، قال: (لا والله لا أخون رسول الله)، فقالت: (وصفوان خير منك).

ولذلك فعندما يعرض لك موقف إساءة ظن بفرد معك في الفريق فقل في نفسك (لا والله ما كان ليفعل ذلك فهو خير مني)، ثم بادر بالدفاع عن صاحبك وصيانة عرضه.

1. **بذل النصيحة:** فعلى كل فرد في الفريق المبادرة لتصحيح أي خطأ يصدر من أي زميل له وفق آداب النصيحة ومن آداب النصيحة. أن لا تكون النصيحة على وجه التوبيخ أو الاستهزاء أو يقصد بها الكبر والفخر والاستعلاء أن تكون سرا بينك وبين زميلك، ويتجنب التشهير، أو المفاخرة والمن بعد أداء النصيحة. عدم اللجوء إلى التصريح إن كان التلميح كافيا وكما يقال "الإشارة قبل العبارة" أن لا تكون النصيحة بنية الانتقام أو الثأر للنفس أو رد لاعتبار شخصي توخى ألطف العبارات في النصيحة وأسهل الألفاظ وأحسنها موقعا. عدم انتظار قبولها وإنما عليك أداء الواجب فقط دون العتاب على عدم الأخذ بها.

2. **الصبر:** فعلى كل فرد في الفريق بهذه الصفة الثمينة حيث يجب عليه أن يكون لديه من قوة الصبر التي تؤهله للالتزام بما اتفق عليه مع الفريق حتى ولو كان ذلك ثقيلًا على قلبه كما يجب أن يكون لديه من الصبر على أفراد الفريق لأنهم بشر ولا يخلو أي واحد من البشر من النقص وكما قال الشاعر: ومن ذا الذي ترضى سجاياه كلها كفى بالمرء نبلا أن تعد معايبه فإذا صدر من واحد منهم زلة أو بدر من أحدهم هفوة فعليك أن تصبر، وقائد الفريق أيضا بشر قد يقسو أحيانا وقد يغلظ القول أحيانا وهنا يكون عليك أيضا الصبر على مثل هذه الحوادث البسيطة العابرة.

جدول (2.1) مقارنة بين مجموعة العمل
والفريق مستعرضين أوجه الشبه وأوجه الاختلاف

م	العنصر	مجموعة العمل	الفريق
	المهمة / الغرض	محددة	محددة
1	العضوية	أكثر من شخص ذوي خبرات وتخصصات متفاوتة قد تجمع من وحدات مختلفة لإنجاز مهمة محددة.	أكثر من شخص ذوي خبرات وتخصصات متفاوتة تعمل في مكان واحد: وحدة / قسم / إدارة / .. الخ
2	التكوين / البناء	- جامد، الأدوار حسب التخصص والخبرة - مؤقت - غير متماسك	- مرن، محدد، الأدوار مبنية على تحقيق نتائج جماعية - مستمر - متماسك
3	الوقت	مرتبط بالانتهاء من المهمة	مستمر ودائم
4	المشاركة	نحدها إمكانات وقدرات المشاركين من حيث التجارب والتخصصات	مفتوحة لكل المشاركين وتسودها روح المرح والجماعة المتجانسة
5	العلاقة بين الأعضاء	متنافرة ورسمية استوجبتها المهمة المطلوبة	حميمة وثيقة نمتها الرغبة والارتباط بمهمة المنشأة وأهدافها
6	الثقة	فردية وخاضعة للتعامل الفردي و المعرفة السابقة ، وإن وجدت	متبادلة مصحوبة بالتعاون وتكون بالإجماع في معظم الحالات
7	اتخاذ القرار وتنفيذه	مسئولية الجهات الأعلى	مسئولية الفريق وأعضائه وتكون بالإجماع في معظم الحالات

جدول (3-1) الأسباب الداعية لبناء الفريق

1	التائج	زيادة الإنتاجية أو تطوير الخدمة وجودتها
2	الكفاية	تخفيض التكلفة والوقت، التخلص من الفاقد وحل المشكلات
3	التعاون	الاستفادة من القدرات الفعلية جماعيا وزيادة القدرات الإبداعية بجمع خبرات وتجارب متنوعة في فريق واحد
4	علاقات العمل	تحسين عملية الاتصال والتعاون والإجماع في الرأي والقرار
5	الاتجاهات	رفع الروح المعنوية، والرضا الوظيفي والاستعداد لرفع مستويات الأداء
6	التمليك	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة نطاق السيطرة ورفع الشعور الفردي بتحمل المسؤولية.
7	تنوع المهام والخبرات	مواجهة الاختلاف والتضارب في المهام والاختصاصات في الإدارات / الوحدات المختلفة وحل المشكلات الناتجة من ذلك، عن طريق فريق يضم عناصر لها خبرة وتجارب مفيدة.

جدول (4-1) خصائص الفريق الفعال

م	الخصائص	توضيحها
1	الغرض	يكون واضحا يبعث الدافعية وروح التحدي لإنجاز المهمة
2	العضوية	مكتملة العدد، راغبة في العمل، تمتلك المهارات المطلوبة، متواجدة ومدربة وملتزمة

3	القيادة	ملتزمة، ذات مستويات عالية للأداء لبناء الفريق وتوجيهه حتى ينجز مهمته بنجاح
4	التكوين/ البناء	مرن/ محدد، يميل إلى تحقيق النتائج عبر تحديد الأدوار وتكون العمليات والإجراءات تحت سيطرة الفريق
5	الخطط	تكون قصيرة الأجل وطويلة الأجل مبنية على خارطة سير للعمل محددة المعالم ويمكن قياسها
6	المشاركة	تكون نشطة بالنسبة لكل أعضاء الفريق حتى نهاية المهمة ويسودها جو من المرح والصراحة
7	الاتصال	يكون مفتوحا للجميع ويكون الأعضاء ذوي معرفة وخبرة ويتمتعون بمهارات الاستماع الفعال واستعمال الأسئلة بفعالية (مفتوحة أو مقفولة)
8	الثقة	تكون متبادلة بين أعضاء الفريق، تعاون ومساندة واحترام متبادل وصدق في التعامل
9	الإجماع	يتم اتخاذ القرارات في الموضوعات الحرجة بالإجماع، خاصة عندما يفرز اختلاف الرأي صراعا بين الأعضاء
10	الملكية	تكون مشتركة، روح استثمارية، مشاركة في مسؤولية التنفيذ للمهام والقرارات
11	التعاون	يكون نشطا بين جميع أعضاء الفريق
12	التقدير	تمنح مكافآت مناسبة، وتقدير متكرر واحتفالات روتينية بالنجاحات والإنجازات
13	الصلاحية/ التمكين	توفير صلاحيات (تفويض) كافية لتمكين الفريق من إنهاء مهمته بنجاح

جدول (5-1) الفرق بين الفريق الفعال والفريق غير الفعال:

م	عنصر المقارنة	الفريق الفعال	الفريق غير الفعال
1	تدفق المعلومات	- مناسبة في كل الاتجاهات - مشاركة كاملة من كل أعضاء الفريق - الاتصالات مفتوحة وبكل أمانة	- من أعلى إلى أسفل في معظم الحالات - ضعيفة أفقياً - محجوزة ومخترنة لدى فئات معينة - تستغل لبناء القوة الوظيفية - غير مكتملة ورسائل ملخبطة
2	العلاقات بين الأفراد	- مبنية على الثقة المتبادلة - احترام متبادل - تعاون مشترك - مساندة بين الأعضاء	- يشوبها الشك - عملية وتعتمد على الاحتياج للمعلومات والمحسوبية بعطائها - تنافسية - فيها تحفظ
3	الصراع/ النزاع	- يعتبر طبيعياً بل مفيداً للفريق - يكون حول الموضوعات المطروحة وليس الأشخاص	- مثير ويعمل الأفراد على تجنبه - مضر - يشمل الصراعات الشخصية من حيث الصفات الشخصية والدوافع
4	الجو العام	- صريح - غير محدد - غير تنافسي - يتسم بالمشاركة	- يحكمه الانتماء للإدارات والوحدات - مستفز - مراقب - به انقسامات ومجموعات مغلقة

5	القرارات	- بالإجماع - استغلال الموارد البشرية بكفاية - التزام كامل من الجميع	- بالأغلبية أو الفرض - التركيز على القوة والسلطة الوظيفية - تحبط وتشويش
6	الإبداع	- توفر خيارات عدة للإبداع - يميل إلى تقديم الحلول للمشكلات	- خاضع لقوة المجموعات الصغيرة/الفرعية - التركيز على النشاطات (المهام) والمدخلات (العمل المنجز)
7	مركز القوة/السلطة الوظيفية	- مشترك بين الجميع - مبني على الجدارة والمقدرة - تحكمه المساهمة لعمل الفريق ودفعه وتماسكه	- وقف على القلة (محجوب) - مبني على المناورات والتحالفات المصلحية - المساهمة لمصدر السلطة والقوة - المشاركة مصلحية
8	التحفيز	- الالتزام بالأهداف التي وضعها الفريق - تلبية احتياجات الانتماء (للمجموعة) - توفير فرص أكثر للإنجاز خلال الفريق	- مسيطرة الأهداف الموضوعية من أعلى - يتسم بالضغط والقهر - الأهداف الشخصية والدوافع مهملة - تقييم الإنجازات الفردية بمعزل عن الفريق
9	المكافآت	- مبنية على المساهمة في مجهود الفريق ككل - التقدير للزمالة والزملاء	- أسس المكافآت غير واضح - مبنية على تقييم أداء عشوائي، حسب الأهواء الشخصية

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية :

1. أجرى (الشحقاء ، 2004) دراسة بعنوان " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه التسلسلي يليه الحر وبدرجة متوسطة . أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير (العمر ، الخبرة ، المستوى التعليمي ، الرتبة).
2. وأجرى (العتيبي ، 2003) دراسة بعنوان " المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي " هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من كافة ضابط القوات البرية وضباط القوات الجوية وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية جاءت بدرجة مرتفعة.
3. دراسة (الطحان 2000) بعنوان: " أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية. " وهي دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية . وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص الأنماط القيادية للمديرين العاملين في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة ، وتعرف مستويات الإبداع الإداري الذي وصلت إليه هذه الشركات ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في تلك الشركات . وقد استخدم الباحث أساليب التحليل الوصفي والتحليلي في استخلاص النتائج . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري ، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري . ومن خلال هذه الدراسة التي تشير إلى وجود علاقات ارتباطية بين الرضا الوظيفي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى ، عكست هذه المتغيرات قيمة العمل ، التي استخدمها الباحث كبعد من أبعاد المتغير التابع.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

1. أجرى (Krishnan 2003) دراسة بعنوان "القوة وأخلاقيات القيادة: أدوار توافق الشخصية مع الآخرين" هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتحويلية والتدخلية وما بين مخرجات الأعمال، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (116 مديراً في كبرى المنظمات الصناعية في شرق الهند، حيث توصلت للدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن علاقة القيادة التحويلية بأخلاقيات القيادة جاءت متوسطة لخلطها ما بين جهود التابعين ورضاهم وما بين تأثيرات القادة، كما أن الارتباط ما بين القيادة الأخلاقية والقوة جاء مرتفعاً.
2. وأجرى (Politi 2003) دراسة بعنوان "أثر المهارات القيادية في بيئة العمل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية (الملاحظة الشخصية، وضع الأهداف، التدعيم والتوقع، والاستعداد للعمل والنقد الذاتي (على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع) الإشراف والاستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية وضغوط العمل)، من خلال المسح الميداني لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدم الباحث معامل ارتباط "بيرسون" لفحص العلاقة بين المتغيرات. دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة. هذه النتائج تؤكد قيمة القيادة في الإبداع. وتقترح الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم، وتعطيهم حرية أكثر، واستقلالية، وتحفيز ذاتي، وهي كلها بواعث على الإبداع.