

(7) الوظائف الأساسية للقيادة الفعالة (Key Functions for Effective Leader)



يمكن للقادة ان يحسنوا اداءهم وفعاليتهم من خلال قدرتهم للتاثير على المجموعة واعضاءها لانجاز العمل العام. في الممارسة هذا يعني:

- 1- التأكد من ان العمل المطلوب تم انجازه،
 - 2- مقابلة مطالب مجموعاتهم للعمل الجماعي والروح الجماعية للمجموعة،
 - 3- تطوير واشباع حاجات الافراد من خلال المجموعة.
- القادة الناجحون يعملون في هذه الاتجاهات الثلاث غالبا في نفس الوقت. فلنرى كيف تتقاطع هذه الدوائر الثلاثة.

باخذ دائرة العمل (انظر الى الشكل في الفصل 6، وايضا اسقاط القطاعات الكبيرة للمجموعة والدوائر الفردية. اذا فشلت المجموعة في انجاز عملها فهذا

يسبب في تفكك المجموعة وعدم اشباعها رغبات الفرد. ولكي تظل الروح المعنوية عالية يجب ان تتجز المجموعة اعمالها.

خذ دائرة احتياجات المجموعة وهي ايضا تؤثر على الاثنين الاخرتين. فقدان الوحدة في المجموعة يعوق اداء المجموعة كما يسبب ايضا عدم اشباع لاحتياجات الفرد. تجاهل احتياجات الفرد وذلك يقلل من فعالية الاثنين معا العمل والمجموعة. وان يكونوا مهبطين او غير فرحين فانهم سوف لن يعملوا بمساهمتهم القصوى للعمل العام او لحياة المجموعة في بناء روح الجماعة.

الدوائر الثلاثة ايضا تؤثر في بعضها البعض عندما تحدث تغييرات ايجابية في اي منها. نجاح العمل يجلب تغييرات في دائرة المجموعة ودائرة الفرد. انجاز الهدف العام يساعد في تطوير الشعور بتماسك وهوية المجموعة. لحظة النصر تملأ الفراغ النفسي بين الناس. الاتصال المنسجم والروح المعنوية العالية للمجموعة تاسيسا على الانجازات الماضية للمجموعة تميل الى جعل المجموعات تعمل بشدة لانجاز عملها. وفي نفس الوقت انه يقدم جوا اكثر ارضاءا للأفراد.

وعندما يكون للأفراد احتياجات معلومة ويشعرون بانهم يساهمون مساهمة مستحقة في جهد المجموعة، فانهم ينجزون نتائج جيدة في المجالين.

بالنسبة للقادة، اهمية الدوائر المغلقة الثلاثة تسمح لهم برؤية انفسهم، ليس بشروط الخصائص الذاتية ولكن بالوظائف التي يؤدونها. فالتركيز يقع على ماذا يعمل القادة حقيقة بالتجاوب مع المطالب الظرفية وليس على من هم القادة او ماذا يعلمون في مجالاتهم الخاصة.

القادة اذا يجب ان يهدفوا الى اشباع المجالات الثلاثة للاحتياجات:

1-انجاز العمل،

2-بناء المجموعة وفي نفس الوقت،

3-حث وتطوير الافراد.

انجاز الواجبات:

المسؤولية الاولى للقادة تتضمن انجاز الواجبات التي من اجلها وجدت المجموعة او المنشأة. فمهامهم الاساسية لتحقيق النتائج المرجوة تكمن في الاتي:

1-تحديد الاهداف (Determining objectives):

يجب ان يحدد القادة الاهداف المهمة (او النتائج النهائية) التي يريدونها وعندما يريدونها. ويجب ان يتم النص على ذلك كتابة بدقة وباختصار ووبوضوح.

2-تخطيط الأنشطة الضرورية Planning necessary

:(objectives)

يجب ان يقرروا ماذا يفعلون لتحقيق النتائج النهائية. هذا يعني انهم يحتاجون ان ينصوا على الاهداف بطرق مختلفة: الاهداف العامة والاثنية والبعيدة المدى. القادة الجيدون يسألون عن اي نشاط مقترح. هم يسألون اسئلة بسيطة مثل "هل هذا مهم؟" "هل هذا ضروري؟" "لماذا؟".

3-تنظيم البرامج (Organizing the programs):

يجب ان يضعوا قوائم توضح الاشياء المهمة التي يجب فعلها، ومن ثم تنظيم هذه الواجبات في شكل اولويات. القادة الجيدون يفصلون كل نشاط ويحددون الخطوات المتسلسلة لانجازها.

4- تجهيز الجدول الزمني (Preparing a time table):

يحتاج القادة الى تحضير جدول العمل الذي فيه يتم جدولة الزمن لاتباع اي خطوة في البرنامج. وعندما يتم وضع ذلك، يقومون بالالتزام بالجدول او اعادة ترتيبه. القادة الفاعلون يتبعون ذلك.

5- توضيح المسؤوليات والمحاسبة (Clarifying responsibilities

and accountability):

يجب ان يحددوا بوضوح كل المسؤوليات التي تم تفويضها والسلطات والعلاقات ومن ثم التنسيق بينها.

6- اصلاح قنوات الاتصال (Maintaining channels of

communications):

يجب ان يجعل القادة زملاءهم ومرؤسيهم عالمي بالمعلومات. ويجب ايضا ان يسهلوا لزملائهم ليشاورهم في كل الشئون الوثيقة الصلة بالموضوع.

7- تطوير التعاون فيما بينهم (Developing cooperation):

الانجازات الناجحة تعتمد بدرجة كبيرة على الافراد والمجموعات معا. يجب على القادة ان يوضحوا باسهاب النتائج التي يريدونها وتوقعاتهم بتأثير اي فرد او مجموعة. غير ذلك فان سوء الفهم والاحتكاكات قد يؤخر التقدم في العمل.

8- انشاء نقاط مراقبة (Establishing control points):

يجب على القادة ان يحددوا اين ومتى سوف يراجعون التقدم الذي حدث في العمل. يجب ان يحلوا المشاكل ويحددوا طرق العلاج وعمل التسويات الضرورية.

التخطيط للإنجاز (Planning for achievements).

فعالية القيادة ونجاح المنشأة اوالمؤسسة مرتبط بما ينجزه القادة حقيقة.
وهذا هو لماذا يصف الناس دائما القائد الفعال بأنه:

- يعلم اين يتجه،
- تعلم ماذا تفعل،
- توجهاته عملية،
- يتخذ قرارات سليمة،
- يقوم بانجاز الاشياء.

لماذا يحقق بعض القادة انجازات بينما يفشل الآخرون في نفس المواقع بالرغم من انهم يعملون بشدة ولكنهم يحققون القليل او لا يحققون شيئا على الاطلاق؟ اغلب الذين ينجزون يحددون قبل التحرك نحو فعل اي شيء اين يريدون ان يذهبوا ولماذا يريدون الذهاب الى هنالك.

القادة الناجحون:

- يحددون اين هم الان، ويحددون اين يريدون ان يذهبوا،
- ويعرفون بوضوح لماذا يريدون الذهاب الى هنالك، ويتخذون احسن الطرق التي يصلون بها الى هنالك.
- بعد ان يكونوا قد بداوا العمل نحو تحقيق هدفهم، القادة الفاعلون ايضا:
 - يقومون دوريا بمتابعة تقدمهم،
 - يراجعون او يحذفون تلك الانشطة التي لا تجعلهم يتقدمون،
 - ان كان من الضروري يقومون بتغيير سير وطريق العمل.
- القادة الفاعلون يخططون للإنجازات باكتشاف وتوضيح العوامل الحقيقية للنتائج المطلوبة. انهم يحددون مقدما احسن الطرق لانجاز اهدافهم. هذه

الوظيفة المفتاحية في عمليات الادارة تحدد الفعالية التي سوف يؤدون بها بعض الادوار القيادية.

ادارة أنشطة القيادة المعروفة بالعمليات الأساسية للادارة تتضمن الاتي:

التخطيط:

القادة المؤثرون ينظرون الى الامام، يضعون الاهداف، ويضعون تصميمات للعمل المستقبلي. يجب ان يقرروا ماذا يجب ان تتجزه المجموعة. التخطيط يسير باستمرار مثل النشاط الذي لا ينقطع. التخطيط يضيق المسافة بين اين يكون الناس والى اين يريد القادة ان يذهبوا. التخطيط يجيب مقدما على الاسئلة، ماذا ولماذا واين ومتى وكيف للأنشطة المستقبلية. ماذا يجب ان يفعل؟ لماذا يتم فعله؟ واين يتم ذلك؟ ومن الذي يفعل ذلك؟ وكيف يتم فعله؟

التنظيم:

القادة يحشدون وينظمون كل الموارد المطلوبة، خاصة البشرية، لفعل العمل بنجاح. التنظيم يساعد الناس في العمل سويا بفعالية. انه ايضا ينسق عمل عدد كبير من الناس لتحقيق النتائج المرغوبة، توزيع العمل وتزويد اشباع حاجات العمال تبعا لمهاراتهم ومعرفة الاحتياجات.

كل اعضاء المجموعة يجب ان يعلموا ما هي الأنشطة التي هم مسئولون منها ومن الذي يساعدهم ومن الذين هم يساعدونهم والعلاقات وقنوات الاتصال والبناء العام لعملهم كمجموعة.

الدافعية (الحث):

الحث والدفع يحرك الناس للعمل لانجاز الخطط والبرامج والقرارات من خلال جهد المجموعة.

المراقبة:

القادة يقيسون الاداء مقابل الخطط التي وضعوها بالتفكير خلال السير، فالخطوة النهائية تتضمن القيام بالمراقبة.

القادة يسألون ويقررون: ما هي نقاط التفتيش التي يجب استخدامها للطريق الى الهدف؟ خاصة، كيف وفي اي الفترات يجب ان نقيس التطور؟

القادة المؤثرون يذهبون الى ابعد من وظيفة الرقابة. هم دوريا يراجعون الاعمال الماضية والسارية لمقارنة النتائج مع الزمن والمجهود والتكاليف المتضمنة. القادة يجب ان يحددوا ما اذا كانت المنشأة او المؤسسة تحصل على القيمة الكاملة من الموارد البشرية وغير البشرية.

1- التخطيط للانجاز ياخذ المكان بالنظر الى الامام لكي يستطيع القادة التصور والتقرير في سير العمل لتحقيق النتائج المرغوبة.

2- التخطيط، النشاط الاساسي للقيادة الادارية، يتضمن درجة كبيرة من التفكير والدراسة والترتيب المسبق للتفاصيل المهمة لانجاز الهدف.

3- التخطيط يعني مرحلة التفكير (التصور) قبل ان يتخذ القادة القرارات او البدء في العمل. العمل الفعال يتطلب التخطيط. بدون تخطيط جيد، فالنتائج تعتمد على الحظ او الاحداث التي نتمنى لها ان تكون. او تحدث. عندما يكون الواجب خطأ، عادة اللوم يقع على افتقار التخطيط او عدم التفكير الكافي مقدما.

4- التخطيط يدفع العمل الى الامام بهدؤ بدون ان يجعل اعضاء المجموعة يشعرون بانهم قد تم ضغطهم.

5- التخطيط مع ذلك لا يلغي كل المخاطر. فاي تقدم يتضمن اتخاذ المخاطر. التخطيط الجيد ياخذ المخاطر الصحيحة في الزمن المناسب. التخطيط يحاول منع الازمات من الحدوث.

فالسلسلة المستمرة من الازمات تعنى ان التخطيط ضعيف.

6- التخطيط الرشيد يحدد اين تريد ان تذهب وكيف ستقوم بالذهاب الى هناك. في عملية التخطيط، يبدأ القادة بالاهداف وخلفية عن العمل لتحديد الخطوات الضرورية للوصول الى الاهداف في تاريخ محدد.

7- التخطيط يهتم نفسه، وليس القرارات المستقبلية، ولكن مع الاثر المستقبلي او القرارات الحاضرة. التخطيط الجيد يؤكد الاستخدام الامثل او الفعال للموارد الموجودة (المتوفرة) نحو انجاز معظم الاهداف.

خطوات في عملية التخطيط:

في تطوير التخطيط الفعال يحتاج القادة ان يسالوا انفسهم الاسئلة التي تم طرحها سابقا:

1- ماذا يجب ان يتم فعله؟

2- لماذا يجب ان يفعل ذلك؟

3- ان يجب ان يتم فعله؟

4- متى يجب ان يفعل ذلك؟

5- من الذي يجب ان يفعل ذلك؟

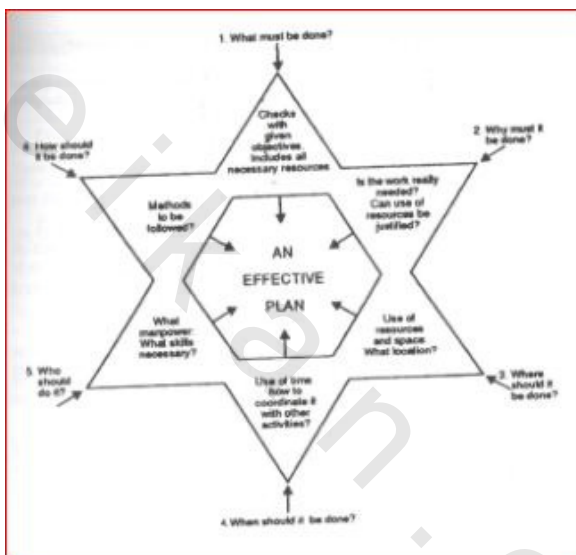
6- كيف يجب ان يفعل ذلك؟

كما هو موضح في الشكل ادناه، هذه الاسئلة الست تقع على نقاط في شكل نجمة. بداية من القمة والقراءة في اتجاه دوران الساعة، "ماذا يجب ان يفعل؟"، يتبع "لماذا يجب ان يفعل ذلك؟"، هذا السؤال يقدم التحقق من الهدف النهائي.

التخطيط يساعد في اخطار الواحد باتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق الاهداف. الاساس بالنسبة للتخطيط، معرفة النتائج النهائية. وعندما يعرف

القادة اين يريدون الذهاب، يمكنهم اعتبار ماذا يجب ان يستخدموه للوصول الى هنالك. هذا يثير موضوع ما هي الموارد التي يمتلكونها وما هي تلك التي يحتاجونها؟ من السؤال الاول، فالسهم في الشكل يوجه الانتباه للعبارات التي تقع على رؤس النجمة:

"اختبر ذلك مع الاهداف المعطاة، متضمنا كل الموارد الضرورية."



- 1- ماذا يجب ان يفعل؟
- 2- لماذا يجب ان يتم فعل ذلك؟
- 3- اين يجب ان يتم فعله؟
- 4- متى يجب ان يفعل؟
- 5- من الذي يجب ان يفعل؟
- 6- كيف يجب ان ذلك؟

شكل النجمة يوضح الاسئلة الاضافية والاسباب الخاصة بالتساؤل. استخدام هذا الشكل عندما تطور خطتك؟ مهما كانت الخطه، هذه الاسئلة يمكن ان تساعد في وضعها. وهي ايضا سهلة الاستخدام. بالرغم من ان التخطيط يحتاج الى عمل حذر، الا انه لا يحتاج ان يكون معقدا ومهبطا. انه سوف لن يكون كذلك عندما يتبع القادة مثلك هذه الخطوات البسيطة.

القادة ذو التوجه للنتائج (Results Oriented Leaders):

القادة المؤثرون يتابعون اهداف قاطعة يريدون تحقيقها. في غياب الاهداف المعينة للناس للعمل تجاهها، الارتباك يرتفع على طول مع السلوك ذو تركز الانشطة"، بالعكس من "سلوك ذو التوجه للنتائج" كما هو موضح في الجدول ادناه:

السلوك ذو التوجه للنتائج	السلوك ذو تركز الانشطة
1-اهداف واضحة: الناس لها فكر واضح عن النتائج التي يحاولون الحصول عليها من خلال افعالهم.	1-اهداف غير واضحة: يميل الناس الى ان يكونوا اكثر اهتماما بما يفعلون وكيف يفعلونه بطريقة احسن عما لماذا هم يفعلون ذلك والنتائج المتوقعة من افعالهم. في الحقيقة من المحتمل ان لهم فكر ضعيف او ليس لهم معرفة كلية عن ما هي النتائج التي يجب ان تنتجها افعالهم.
2-يكون رد الفعل مؤيد للفعل: هناك تخطيط مقدما وكل الافعال موجهة بقصد نحو تحقيق نتائجها. وهذا يسمى "ما قبل الحدث".	2-رد فعل للمشاكل: يميل الناس الى انفاق معظم وقتهم وطاقاتهم في الوصول الى المشكلة. من ازمة الى ازمة اخرى (كارثة). هناك يبدو انه ليس هناك تخطيط الى الامام والناس يميلون الى الانتظار الى ان ياتي

	العمل او تاتي المشاكل لهم لاهتماماتهم وافعالهم.
3-التعاون: الافراد ووحدات المنشاة او المؤسسة يعملون في انسجام تام نحو اهداف نهائية متفق عليها. كل من اهداف الافراد والوحدات متناسقة مع وداعمة لاهداف المنشاة او المؤسسة.	3-التنسيق ضعيف: هنالك غياب واضح وسط مختلف الافراد ووحدات المنشاة او المؤسسة، يبدو ان الوحدات والافراد في تقاطع مع الاهداف، يطاردون اهدافا متنازعة.
4-الاولويات موضوعة بطريقة جيدة: هذه المشاكل، الاكثر حرجا للحصول على الاهداف المرغوبة تعتبر المشاكل الاكثر اهمية. وهذا يحصل على العمل والاهتما الاكبر.	4-الاهتمامات في غير موضعها: كما يقول المثل "اسمع جعجعة ولا ارى طحيئا"، اختيار ماذا تفعل عندما يركز على من هو الذي يصرخ باعلى صوت. يتم الانتباه للمشاكل على اساس الضغوطات والطلب على حلها يكون عظيما وليس على اساس ما اذا كانت المشاكل الاكثر حرجا او الاكثر اهمية.
5-التنسيق في القرارات: القرارات تتخذ بناءا على فهم واضح ومتفق عليه في الاهداف. هكذا هنالك تنسيق في القرارات التي تتخذ بواسطة الافراد اضافة للقرارات التي تتخذ بواسطة مختلف الاعضاء داخل المنشاة او المؤسسة.	5-قرارات غير متناسقة: اتخاذ القرار غير رشيد. هنالك تناسق ضعيف في القرارات التي تتخذ بواسطة مختلف الاعضاء في المنشاة. هنالك بالاضافة غالبا غياب للتنسيق في القرارات التي تتخذ بواسطة اي من الافراد.

6-الاولوية لتحقيق الاهداف: بينما يحترم الناس المنشأة او المؤسسة لادوارها ومسئولياتها، هم اكثر رغبة في الوصول الى الاهداف المتفق عليها او المحددة سلفا اكثر من انهم يسلكوا او يعملوا فقط من خلال ادوار مفروضة عليهم بواسطة مقاييس المنشأة او المؤسسة. الوصول الى الهدف يبقى الترطيز الاكثر اهمية.	6-بناء مؤسسي صارم وتركيز ضيق على الأنشطة: معظم الانتباه موجه لتعريف واصلاح التسلسل الهرمي للمنشأة او المؤسسة ومجالات سلطات ومسئوليات الافراد. تحت مثل هذا النظام الناس غالبا ما يستمتعون باحساس الاشباع الشخصي لاسهاماتهم ويحاولون جعل انفسهم يشعرون بانهم مهمون بالتركيز على مواقعهم في التسلسل الهرمي للمنشأة او المؤسسة. اعضاء المنشأة او المؤسسة يحرصون بغيرة المجالات المتعلقة بسلطاتهم ومسئولياتهم. يطوقون انفسهم بحذر من الآخرين. المكانة النسبية للادوارتحصل على انتباه اكثر من المساهمة المقدمة. الناس عادة يتصرفون في هذه الاشياء التي تكون في مجالاتهم المحددة.
7-انجاز الهدف: النتائج تحققت. هنالك نمط متسق لانجاز الهدف.	7-انجاز قليل: الناس مشغولون بحل المشاكل واتخاذ القرارات وتنفيذ الاوامر. هنالك كثير من الافعال. الطاقة والمجهودات بضخامة. ومع ذلك، هنالك انجاز قليل.

القيادة ذات التوجه للنتائج تتضمن طرق مختلفة للعمل بوضع التركيز على الناتج المتوقع. بالعكس، في التوجه ذو تركز الأنشطة، الناس لا يفهمون تماما ماذ يتوقعون انجازه. القيادة ذات التوجه للنتائج تتضمن التحديد المسبق للنتائج النهائية. القادة يحددون كل الافعال الضرورية لاحداث هذه النتائج. القيادات ذات تركز الأنشطة (ذات الأنشطة الممركزة) تمنع الاعضاء من توجيه انتباهاتهم نحو الاهداف وربما تبقى مشغولة، فهي في الواقع تتجز القليل.

القادة الفاعلون يجعلون الاشياء تحدث. النتائج الجيدة بدون التخطيط الجيد تأتي من الحظ فضلا عن الادارة الجيدة.

التخطيط يحتوى على:

- الزمن، بعض القادة يبدو انه ليس لهم زمن للتخطيط هذا الاسبوع بالاكثر لانهم لم يخططوا بثورة كافية في الاسبوع السابق.
- التفكير. معظمهم يجدون هذه الخطوة الاصعب لكي يفعلونها.
- العمل المدون او المكتوب. القادة الجيدون يكتبون كل خطة ليوضحوا بها بانها موجودة وللمراجعة الدورية.
- الاجراءات المنتظمة.
- اخيرا، الالتزام بنتيجة محددة في زمن محدد.

بتخطيط جيد، الاشخاص في المواقع القيادية يمكن ان يحرروا وقتا قيم او يركزوا على المجالات المحبوبة من عملهم. القادة الاداريون يحتاجون لشحن مهاراتهم التخطيطية. في التمرين الذي يلى، الاشخاص الذين هم في المواقع القيادية يمكن ان يتعلموا كيف يضعون اهداف سليمة وتنفيذ الخطوات في عمليات التخطيط.

تمرين: تدوين خطة العمل:

التخطيط ليس فقط تمرين ذهني او وثيقة عمل. التخطيط يميز بانه يريد ان يحقق نتائج ويحل مشاكل او ينجز مشروعا. التخطيط الناجح يبدأ من حالة تتطلب التحسين. مثلاً، اختر اكثر المشاكل ضغوطاً في مجموعة عملك (قد تكون مشكلة علاقات بشرية، او تكاليف او نوعية)، وحدد النتائج التي تريدها.

- عرف مشكلة معينة:
- حدد النتائج المرغوبة:
- من هم الذين اضمنهم في عملية التخطيط؟ هل يجب ان اخطط بمفردي؟ من الذي يجب ان يشارك معي؟
- اقترح: صغ فقط الخطوط البسيطة لوحذك. كقاعدة عامة، ادعو الذين يساعدونك في التحضير الذين هم لهم دور مهم في تنفيذ الخطة. من ناحية ثانية، اعمل خطتك الاولى لوحذك. يمكنك من بعد اعطاء توجيهات للعملية التخطيطية الكاملة. ضع خطوات التخطيط في درجات متبوعة باسماء الاشخاص الذين سيتاثروا بالخطة. بعد هذا اختصر القائمة لتحتوي فقط على الاشخاص المفتاحيين (الرئيسيين) في عملية التخطيط.

- ضع خطوات التخطيط في قائمة:
- ضع الاشخاص المتأثرون بالتخطيط في قائمة:
- ضع الاشخاص الذين سيشركون في عملية التخطيط في قائمة:

تحضير الخطبة:

ادمج الاسئلة الست المذكورة في عملية التخطيط.

- 1- ماذا اريد ان افعل؟
- 2- لماذا اريد ان يفعل ذلك؟
- 3- اين يجب ان يتم فعله؟
- 4- متى يجب ان يفعل ذلك؟
- 5- من الذي يجب ان يفعل ذلك؟
- 6- كيف يجب ان يفعل ذلك؟

