

الفصل الخامس :

القيادة ودورها في نظم المعلومات الإدارية

ويهدف ذلك الفصل إلى شرح وتعميق الرؤية العملية لدور الإدارة والقيادة في إنشاء وتنفيذ نظم المعلومات الإدارية ومحاوّل الباحث الإجابة على السؤال التالي هل للإدارة والقيادة دور في نظم المعلومات الإدارية أم لا ؟ .

تمهيد :

منذ أوائل القرن العشرين بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير اختيار القيادات والتعرف على المواهب القيادية الإدارية ، وذلك لانعكاسها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم ، حيث لا تصلح الدول سواء المتقدمة أو النامية إلا من خلال قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبًا للخير والمكارم ودفعةً للشر والردائل؛ من غير استثناء أو ظلم أو إهمال.

وهذا بحث في القيادة فيه القديم والجديد ، والمسهب والمختصر ، وآمل من الله جل شأنه وعلى مقداره أن يفيد قارئه فيما يعود عليهم بالنفع في دينهم وديارهم ودنياهم.

أولاً : أسباب عرض ذلك الموضوع بالدراسة والتحليل :

- 1) يلزم على الدول سواء متقدمة ونامية وما فيها من مؤسسات اقتصادية أو وحدات إدارية حكومية من قيادة توجّها ، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات موظفيها وأنشطتها. وهذه القيادة تصبغ المنظمة بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، وتنعكس عليها إن نجاحاً فنجاحاً في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وإن فشل فشلاً .
- 2) إثارة الهمم وتحريك العزيمة في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى يتم تحقيق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ثم ينعكس ذلك كافة مؤسساتنا الاقتصادية وتحسين أداءها المستقبلي .

- 3) زيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئناناً وقبولاً لها.
- 4) لازال المجتمع العربي مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات العربية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في دولنا العربية .

ثانياً : تعريف القيادة والقائد :

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

القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة⁽¹⁾. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، وهي الجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستئثارهم للتعاون لتحقيق الهدف⁽²⁾.

ويمكن القول ان القائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

ثالثاً : أهمية القيادة :

لابد للدول بصفة عامة والمنظمات الاقتصادية والمؤسسات الإدارية الحكومية بصفة خاصة من قيادة تنظم شؤونها 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 فليأمروا أحدهم »⁽³⁾، ولأهمية القيادة: " جيش من الأرانب يقوده أسد ، أفضل من

(1) أحمد عبد المحسن العساف ، القيادة وصفات القائد ، الرياض ، 2003، ص 4

(2) د. السيد عليوة ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، الطبعة الأولى ، دار السياح ، القاهرة ، 2001 ، ص 45.

(3) رواه أبو داوود.

جيش من أسود يقوده أرنب"⁽¹⁾ وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- 1) تعتبر القيادة تعتبر حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- 2) وكذلك تعتبر القيادة أيضا البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد المنظمة للعمل في مؤسساتنا العربية .
- 3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسات وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- 5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسات الاقتصادية ، كما أن القائد يعتبر قدوة لهم منهاج لهم في تحقيق الأهداف المستقبلية .
- 6) مواكبة المتغيرات والمخاطر التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمات وتوظيفها لخدمة المؤسسات الاقتصادية والحكومية مع رفع كفاءة وفعالية تلك المؤسسات .
- 7) تحفيز ومساعدة للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا .

رابعاً : متطلبات القيادة وعناصرها :

متطلبات القيادة هي :

1. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
 2. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
 3. السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطلع.
- وعليه فعناصر القيادة هي:
1. وجود مجموعة من الأفراد .
 2. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
 3. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

(1) مقولة للقائد الفرنسي نابليون.

خامساً : الفرق بين القيادة والإدارة :

هل القائد يولد أم يصنع ؟

البعض يقول إن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من البشر ، حيث يقول وارين بينسى⁽¹⁾ : " لا نستطيع تعلم القيادة ، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعليمهما " ، وآخرون يقولون إن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين ، حيث يقول وارن بلاك : " لم يولد أى إنسان كقائد ، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ، ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد⁽²⁾ " .

ويمكن القول إن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى مكتسبة ، بعض البشر يرزقهم الله سبحانه وتعالى صفات قيادية بالفطرة ، كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه ، " إنك فيك خصلتين يجبهما الله : الحلم والآناة ، فقال الأحنف : يا رسول الله : إنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما ؟ قال : الله جبلك عليهما ، فقال : الحمد لله الذي جبلني على خلقين يجبهما الله ورسوله " .

- ويمكن القول أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر 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 " .

(1) نقلا عن محمد مقبل ، القيادة الإدارية ، <http://www.anlnoor.info/learn/topicbody.asp>

(2) المرجع السابق ص 1-2 (بشرف).

- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

الفرق بين الإدارة والقيادة:

القيادة يقول "بودوان": لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي حتى لو تمتعت بإمكانات جيدة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى، إن إمكانات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض، أما الحصول على الزرع فبحاجة إلى بذور، والبذور هم القادة ذوي القلوب الطيبة والإرادة الفولاذية.



القائد مقابل المدير

المدير	القائد
إدارى	مبتكر
يركز علي النظم واللوائح	يهتم بالأفراد
الرقابة من خلال القواعد	الثقة
رؤيته قصيرة المدى	رؤيته بعيدة المدى
ماذا - متى - كيف؟	لماذا؟
يركز علي الوضع الراهن.	يقبل التحدى.
أفكار مقلدة.	أفكار أصلية.
يؤدى الأشياء بطريقة صحيحة .	يؤدى الأشياء الصحيحة.

سادساً: نظريات القيادة:

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات (نظريات التأثير على المرؤوسين ، نظريات سلوك القائد وقدراته ، ونظريات النمط القيادي).

مجموعة نظريات التأثير على المرؤوسين:

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القائد من التأثير على مرؤوسيه ، بغض النظر عن فعاليته كقائد ، وتعتبر من أوائل النظريات القيادية ومنها :

السمات القيادية : وهى سمات شخصية يمتلكها القائد مثل : القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية مما يجعل المرؤوسين يقبلوا كقائد ويتأثروا به .

القدوة ، الحزم والإصرار ، التبرير المنطقي ، التودد للمرؤوسين .

نظريات سلوك القائد وقدراته:

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها ، حيث المهم في القائد هو فعالية الأداء ومن هذه النظريات :

- القائد السلطوي: القائد المستخدم لسلطته للتأثير على سلوك مرؤوسيه ، يظهر بمظهر القوة .
- القائد الذي يميل للإنجاز : يميل ذلك النوع إلى تحقيق الإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت قيادته .
- القائد الذي لديه القدرة على حل المشكلات: القائد الفعال يمتاز بالقدرة على حل المشاكل.
- القائد الذي لديه القدرة على المبادرة .
- القائد الذي لديه القدرة الفنية.
- القائد المدعم للمرؤوسين .
- القائد الذي لديه القدرة على تحقيق التغذية العكسية : مدى قدرة القائد من معرفة مواقع مرؤوسيه وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها ، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وذلك تعزيز ايجابي لهم .

نظريات النمط القيادي :

ويتم تقسيمها إلى أنماط استخدام السلطة، وأنماط تعتمد على افتراضات القائد.

أنماط استخدام السلطة:

- وتتناول مدى استثثار القائد بعملية صنع القرار ، وهناك العديد من النماذج أهمها
- نموذج وايت وليبيت : ومن هذه الأنماط ☺ القائد السلطوي (الأتوقراطي) ، القائد الذي يتسم بالمشاركة ، النمط المتسبب أو المتساهل .
- نموذج تننبورم وشمت (وتسمى نظرية الخط المستمر في القيادة) ، ويشتمل على 7 أنماط قيادية هي (القائد الذي يصدر أوامر للمرؤوسين ويلزم تنفيذها ، قائد ديكتاتور يتخذ قرار بمفرده ويبرره للمرؤوسين ، قائد يحاور بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحات مرؤوسيه ، قائد يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم ، قائد يناقش القرار بجو ديمقراطي ويتخذ قرار الأغلبية ، قائد يصدر توجيهات للمرؤوسين ويتركهم لاتبخاذ القرار بأنفسهم ، قائد يعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم) .

- نموذج ليكرت : قسم ليكرت القيادة إلى أربعة فئات هي (المتسلط المستغل ، المتسلط النفعي ، الاستشاري ، القائد المشارك) ودعا ليكرت لاستخدام ذلك الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعالية .

مجموعة نظريات تعتمد على افتراضات القائد: ومنها

نموذج مكريجور :

- نظرية (x): ويفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يلزم إجباره عليه ، مع توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات .
- نظرية (y): ويفترض القائد فيها ان العامل لا يكره العمل وقد يتهرب منه ولكن لأسباب خارجية ولذلك يتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ، مع توجيهه ومراقبته بأساليب أخرى دون العقاب مثل التفويض ، الإثراء الوظيفي ، المشاركة في صنع القرار.
- نموذج أوشى ، نظرية (z): ويفترض أوشى إن الموظف والعامل الأمريكى يختلف في ثقافته عن الموظف والعامل الياباني ، حتى يمكن الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول أوشى تعديل بعض أساليب القيادة اليابانية لتناسب مع الثقافة الأمريكية ، وعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية (القرار بالإجماع ، أسلوب جمع المعلومات من أسفل إلى أعلى ، المسؤولية الاجتماعية ، التنظيم غير الرسمي.

أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والرفوسين :

ومن أهم تلك النظريات نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

وترجع تلك النظرية إلى روبرت بلاك وجين موتون ن ووفقا لتلك النظرية يتم تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية ، وتتلخص تلك النظرية في القيادة لها بعدين ومتغيرين أساسين هما : درجة الاهتمام بالإنتاج (المهام والأهداف) ، ودرجة الاهتمام بالإفراد (العلاقات والنواحي الإنسانية). ويمكن توضيح المجموعات الخمس للإدارة من الشكل التوضيحي التالي :

- 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 ؛ وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيرًا.
 - السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... الخ " .
 - السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ " .
 - السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي ، وضبط النفس... الخ " .
 - السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام... الخ " وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله .

(4) النظرية التفاعلية / التكاملية :

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

(5) النظرية الإلهامية:

وتقوم على فرضية القائد الملهم.

(6) النظرية التبادلية:

- تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والمرؤوسين ؛ 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:

- 1- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: 5 أنماط .
- 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.
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

(ب) القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوار المبنى 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.

3. حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط:

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

(أ) القائد الأنسحابي:

- 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 زكامًا لكنه يحدث جدًا ما!
- 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 حرفيًا التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جدًا على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

(و) القائد التطويري (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 والعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

(ز) القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه 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 أهدافا عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه 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 جدًا، 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: 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.

(ج) باعتبار أساليبها:

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

ثامناً: واجبات القيادة:

- 1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- 2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- 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.

تاسعاً: تصميم نموذج لاكتشاف العناصر القيادية:

ويتطلب تصميم نموذج للقيادة دراسة وتحليل لتعريف القيادة وأهميتها ومتطلباتها، وأنواع النظريات وأنهاط القيادة المتعددة وواجبات القائد وذلك ما تم عرضه في طيات الصفحات السابقة، فان تصميم نموذج مناسب لاختيار القيادات يمر بست مراحل أساسية هي:

1. مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
2. مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة 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: تقييم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف 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 المدربون 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 إستراتيجية 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 وتحسين الصياغة.
- (8) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

حادي عشر: من 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 أو تعسفية.
 - عيّن الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد.
 - ليكون أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

(2) فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع 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 ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع النظير على الشائعات.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:
 - (1) استمع إليه.
 - (2) احترم شعوره.
 - (3) حرك رغبته.
 - (4) قدر مجهوده.
 - (5) مده بالأخبار.
 - (6) دربه.
 - (7) أرشده.
 - (8) تفهم تفردته.
 - (9) اتصل به.
 - (10) أكرمه.

(3) فن التأنيب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- أتب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

(4) فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبال 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 دومًا.
- 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 رئيسًا صالحًا يشي بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي 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 في توجيه 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 والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه 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 لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة 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 القادة الملتمزين 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 بطاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعها، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعا لسلبية القوي.
- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقا كبيرا بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعيا، وتميزون ثقافيا، 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 توافقون 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 يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدريب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

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

- كن مختارًا 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 تتهرب من المسؤولية أبدًا، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختارًا مهدوء لردود أفعالك وتكون مسكًا بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.
- لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيدًا عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمرًا ملحًا 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 والندرة.

- 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 الرابع للطرفين، لا موقف الرابع 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. البدهة 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.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ؛ وتكفيها السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم ففيها ما يتخذ مثلاً واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار لبي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة .

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه:

- الواجبات:
- (1) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- (2) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- (3) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.

- (4) العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً. (5) المشاورة.
- (6) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- (7) إعداد قادة المستقبل.

• الحقوق:

- (1) الطاعة له بالمعروف.
- (2) مناصرته وتأييده والدعاء له.
- (3) مناصحته وتسديد رأيه.
- (4) الالتزام برأيه النهائي.
- (5) الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها :

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

• المظاهر:

- (1) انعدام الانضباط في المجموعة.
- (2) التردد والخوف من التوجيه.
- (3) ضعف مستوى الطاعة.
- (4) عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحقيقها بزمن غير مقبول.
- (5) بقاء الصفات السلبية في الأفراد وزيادتها.
- (6) ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- (7) عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- (8) بقاء المجموعة من غير نمو (كمًا وكيفًا).

• الأسباب:

- (1) تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- (2) تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- (3) عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
- (4) عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- (5) عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- (6) غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- (7) تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- (8) التسرع في تكليف القائد قبل إعدادة.

• **العلاج:**

- (1) الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- (2) اتخاذ القرار جماعياً.
- (3) كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- (4) التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- (5) اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- (6) الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- (7) المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- (8) اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- (9) تربية جيل ثان من القادة.
- (10) وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

• **خامس عشر: منزلقات القيادة:**

- (1) الاستبداد.
- (2) التفريط.
- (3) الكبر والعجب ورفض النقد.
- (4) غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- (5) مخالفة الفعل للقول.
- (6) الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- (7) تعيين نائب ضعيف.
- (8) ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
- (9) التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة .
- (10) الإقليمية.
- (11) الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
- (21) التمرد على الرئيس .

• **ما هو القائد الجديد؟:**

- (1) **تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية.**
- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل.

- الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الإستراتيجية لأنها تجيب عن 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 بعض المنظمات:

- حل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع. شركة M3
- ليسعد الناس. والت ديزني.
- لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للحاسب الآلي.
- تحقيق العبودية لله في الأرض: رؤية المسلمين.

كيف نحدد الرؤية؟

يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:

(1) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

- ما العمل الذي نحن 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؟

(2) 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؟

(3) 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 تليها 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.

(4) اختيار الرؤية:

- تحديد عدة خيارات للرؤية.
- أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

(2) من مصدر أوامر الى راوي قصص:

- النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون أمراً ويصبح متمرساً في سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.
- يقول هوارد غاردنر في مقدمة كتابه "العقول القائدة": "مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص". وفي دراسته عن القيادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم بقدرتهم على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

- بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:
- ❖ أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان، وتجيّب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية.
- ❖ أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد.
- ❖ كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة، وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.
- ❖ أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.
- ❖ شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.

(3) من باني أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

- ❖ إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. بارتليت وغوش.
- ❖ القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له.
- ❖ يعطي القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحوجز، فالقائد يعمل من أجل الأتباع وليس العكس.
- القائد الخادم: القيادة تمنح للشخص الذي من طبة أن يخدم الآخرين.
- أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:
- ❖ القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.
- ❖ يقيّم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.
- ❖ يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".

- ❖ يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.
- ❖ يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".
- ❖ التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.
- ❖ يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

أسئلة للمناقشة ؟

(1) هل أنت قائد؟:

- 1) هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟
- 2) هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ "إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده، "إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديوجول.
- 3) هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟
- 4) هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟
- 5) ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟
- 6) هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟
- 7) هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟
- 8) هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.
- 9) أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟
- 10) هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟

- مصادر قوة القيادة وتأثيرها:
 - 1- قوة الإكراه. 2- قوة المكافأة. 3- القوة الشرعية أو القانونية.
 - 4- القوة الفنية. 5- قوة الإعجاب.
 - أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:
 - 1) ليس لديه سلطة ولا تأثير "تابع".
 - 2) لديه سلطة وليس لديه تأثير "المنصب".
 - 3) ليس لديه سلطة ولديه تأثير "قائد غير رسمي".
 - 4) لديه سلطة وتأثير "القائد الإداري".
 - (2) هل القيادة موروثه أم مكتسبة؟:
 - 1) القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.
 - 2) القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
 - 3) القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.
 - 4) 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.
- وأخيرًا.. فإن 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.

(3) ما الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية؟

الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة. ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

- (1) أن تكون القضية فيها نص شرعي لا مناص من إتباعه.
- (2) أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها؛ فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.
- (3) أن تكون المسألة طارئة فيرجح القائد ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة.

وتختلف فردية القيادة في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي:

- (1) القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.
- (2) لا طاعة للقائد في معصية الله.
- (3) يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.

تم بحمد الله والحمد لله رب العالمين

يلزم في القائد أن يتسم بالابتسامة:

- ”الابتسامة هي نظام إضاءة للوجه، ونظام تبريد للعقل، ونظام تدفئة للقلب!“
- ”لا تحص أيامك بما فيها من هموم بل بما فيها من ابتسام، وأحص لياليك بما فيها من نجوم لا بما فيها من ظلام!“
- ”أحياناً تكون سعادتك سبباً في ابتسامتك، وأحياناً تكون ابتسامتك سبباً في سعادتك!“
- ”الابتسامة هي أرخص طريقة تجدد بها مظهرك!“
- ”إذا استطعت أن تتسم في لحظات الألم أو اليأس أو المرض، فاعلم أنك قد وضعت قدميك على أول طريق الشفاء!“