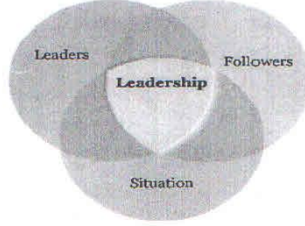


رئاسة مجلس الوزراء  
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي

# القيادة الموقفية

### - القيادة الموقفية Situational Leadership

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف والظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى ، حيث أن تغير الموقف يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً قيادية مختلفة. وتتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه كما يوضحها الشكل (٩)



شكل (٩)

العناصر الأساسية للقيادة الموقفية

× وتتمثل محددات القيادة الموقفية فيما يلي :

- حجم المنظمة والهيكل التنظيمي بها.
- المناخ التنظيمي السائد الذي يتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي.
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى توافر الثقة بينهم.
- قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، ومراعاة التوازن بينهما.



باقي الأنماط

### منهج النظريات الموقفية Contingency theories

يرى هذا المنهج إن القيادة الفعالة لا تتحدد كما تقول السمات بالصفات والمزايا الشخصية فقط بل هي أكثر من نمط محدد للسلوك القيادي . فبالرغم من أن منهج السلوك القيادي قياساً إلى منهج الصفات قد أعطى إمكانية تدريب المدراء لتغيير نمط سلوكهم القيادي إلا أن نتائج الدراسات لم تجد علاقة ثابتة بين أسلوب القيادة ومعايير الإنجاز والرضا الوظيفي . كما أن كثير من الأبحاث أوضحت أن الحالة أو الموقف الذي يعمل فيه القائد يلعب دوراً أساسياً في تحديد فعالية القائد . لذلك فلقد إتجهت النظريات الموقفية إلى إكتشاف المتغيرات الموقفية التي تجعل سلوك القادة وسماتهم تصبح أكثر فعالية في حالة معينة . بمعنى آخر فإن الفعالية هي ليس شيئاً مطلقاً وواحد في كل الأحوال بل تعتمد على متغيرات الموقف .

النظريات الموقفية تقول بأن فعالية القيادة تعتمد على عدة عوامل على القادة  
فحصها في كل موقف قيادي وهي :

- ١- الصفات الشخصية للقائد .
- ٢- صفات المرؤوسين .
- ٣- صفات تتعلق بالتنظيم أو الموقف .
- ٤- القوة الكامنة في مركز القائد .

### النظرية الموقفية:

• تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة . مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

• تحكم هذه النظرية عناصر هي:

(1 سمات القائد ٢) سمات الأتباع . ٣) سمات الموقف وطبيعة الحالة.

(3) النظرية السماتية / الخصائصية:

• تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

• هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت ؛ وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيراً.

السمات المعرفية " الذكاء ، الثقافة ، استشراف المستقبل ... الخ. "

السمات الاجتماعية " فن التعامل ، كسب الآخرين ، حسن الاتصال ... الخ. "

السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي ، و ضبط النفس ... الخ "

السمات الشكلية " جمال المظهر ، الذوق العام ... الخ " وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

وهي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما، قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى. كما تشدد على أن القائد يجب أن يفقد الناس حسب إمكانياتهم وشخصياتهم .

فالصديق على سبيل المثال كان أقدر على القيادة من عمر بن الخطاب في موقف الردة حيث قال له عمر: الزم بيتك ومسجدك فإنه لا طاقة لك بقتال العرب. فقال له أبو بكر عبارته المشهورة: إيه يا عمر، أجبار في الجاهلية خوار في الإسلام. والله لو منعوني عقال بغير كانوا يؤدونه لرسول الله صلى الله عليه وسلم لقاتلتهم عليه .

كما أن القائد الفعال وفقاً لهذه النظرية يستطيع أن يشكل نفسه حسب ما لدى من أمامه من طاقات وقدرات يوجهها نحو الهدف. وهناك دوران رئيسيان للقائد هما توجيه الأتباع وإعطائهم التعليمات، وتشجيع الأتباع وتحفيزهم لأداء الأعمال بأنفسهم ورفع ثقتهم بأنفسهم وإعطائهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار .

وهناك أربعة أنماط من الأتباع تتحدد حسب درجة الكفاءة والحماس، وباختلاف هذه الأنماط يكيف القائد درجة التوجيه والتشجيع كما يلي :

1. إذا كان التابع متحمساً لكنه قليل الكفاءة فينبغي للقائد زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع.
  2. وإذا كان التابع قليل الحماس وقليل الكفاءة فعلى القائد زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.
  3. أما إذا كان صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس فهو بحاجة للتشجيع أكثر من التوجيه.
  4. فإذا كان صاحب كفاءة ومتحمس وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي القليل من التشجيع والتوجيه مع إعطائه حرية التصرف.
- ونحن نعتبر هذه النظرية من أفضل النظريات، وقد ثبت نجاحها بشكل

كبير في أرض الواقع. وفي سيرة الرسول عليه الصلاة والسلام الكثير مما يثبت صحة النظرية وتطبيقاتها الواقعية. ومن أكبر الأخطاء التي يمكن للقائد أن يرتكبها أن يحاول قيادة الناس جميعاً بنفس الأسلوب، وأن لا يدرس الأفراد ويقيمهم ليحدد ما يناسبهم من الأنماط. كما أن الخطأ الآخر هو سوء التقييم فيتعامل الوالدان والمدرس مع الشاب في عمر البلوغ مثلاً بصيغة التشجيع مع نسيان التوجيه أو أن يتعامل المدير مع الموظف ذو الكفاءة والخبرة بأسلوب التوجيه بدل التفويض مما يتسبب في تسريب الطاقات وفقدان الكفاءات وهجرة العقول.

## أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية 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 فليأمرؤا أحدهم " رواه أبو داود ، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب " وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

- ١) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
  - ٢) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
  - ٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
  - ٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
  - ٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
  - ٦) مواكبة المتغيرات الخيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
  - ٧) تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .
- فائدة: يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

### متطلبات القيادة وعناصرها :

- متطلبات القيادة هي :
- أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.
- وعليه فعناصر القيادة هي :



- ١) وجود مجموعة من الأفراد .
  - ٢) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
  - ٣) وجود قائدٍ من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.
- الفرق بين القيادة والإدارة :

- 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 المهتم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تقيم 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 وفق معايير وأسس معينة.

نظريات القيادة :

- ١) نظرية القيادة الوظيفية:
  - دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
  - تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق".
- ٢) النظرية الموقفية:



• تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة. مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

• تحكم هذه النظرية عناصر هي :

١) سمات القائد      ٢) سمات الأتباع .      ٣) سمات الموقف وطبيعة الحالة .

٣) النظرية السماتية / الخصائصية :

• تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر .

• هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

❖ السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت ؛ وهي ليست مضطربة فالهجاج كان قصيراً.

❖ 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 تختلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

٤) النظرية التفاعلية / التكاملية :

• تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .

• تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

٥) النظرية الإلهامية: وتقوم على فرضية القائد الملهم.

٦) النظرية التبادلية:

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

٧) النظرية التحويلية:

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

٨) 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.

أنماط القيادة:

١- باعتبار مصدرها:

- قيادة رسمية.
- قيادة غير رسمية .

٢- باعتبار السلوك القيادي:

١- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: ٥ أنماط .

مركزات السلوك: ١- الاهتمام بالعمل. ٢- الاهتمام بالعاملين .

١ \_ 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، ويستخدم 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 بالبعدين 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.

٢ — حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط:

- ١- الثقة بالعاملين. ٢- قدرة العاملين.

أ — القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.

- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .
- ب — القيادة الجماعية (المشاركة):
- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .
- ج — القيادة المتسلطة العادلة:
- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.
- د — القيادة الاستشارية:
- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.
- ٣ — حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط:
- مرتكزات السلوك: ١- الاهتمام بالعمل. ٢- الاهتمام بالعاملين. ٣- 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 زكماً لكنه يحدث جذاماً!
  - تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.
- هـ — القائد الروتيني (البيروقراطي):
  - لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
  - يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
  - تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
  - يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة 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.

- 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 الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.
- هـ — القائد الروتيني (البيروقراطي):
- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
  - يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
  - تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
  - يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة 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 أهدافاً عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

٤ — حسب نظرية التوجيه والدعم *DSDC*: نموذج القيادة الموقفية. ٤ أنماط.

مرتكزات السلوك ١- درجة التوجيه. ٢- 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*: 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:
- ١ - تسلطية استبدادية. ٢ - شورية. ٣ - حرة فوضوية.

#### واجبات القيادة:

- ١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- ٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- ٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
- ٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- ٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- ٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- ٧) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

#### اكتشاف العناصر القيادية:

- تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:
- مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
- 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.

- 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:
- ١ - تسلطية استبدادية. ٢ - شورية. ٣ - حرة فوضوية.

#### واجبات القيادة:

- ١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- ٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- ٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
- ٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- ٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- ٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- ٧) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

#### اكتشاف العناصر القيادية:

- تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:
- مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
- 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.

مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..

مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

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:

- ١) أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسة.
- ٢) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
- ٣) توفير المناهج القيادية اللازمة.
- ٤) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
- ٥) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

- ٦) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديدة.
- ٧) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان ياكمال الصناعة وتحسين الصياغة.

٨) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

حادي عشر: من فنون القيادة:

- ١) فن إصدار الأوامر:
- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" هؤلاء الأشخاص "إشراف".

- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد .
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

## (٢) 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 الطريق على الشائعات.

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (*Human Touch*) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- |    |               |                              |
|----|---------------|------------------------------|
| ١  | استمع إليه.   | H: Hear Him                  |
| ٢  | احترم شعوره.  | U: Understand his feeling    |
| ٣  | حرك رغبته.    | M: Motivate his desire       |
| ٤  | قدر مجهوده.   | A: Appreciate his efforts    |
| ٥  | مده بالأخبار. | N: News Him                  |
| ٦  | دربه.         | T: Train Him                 |
| ٧  | أرشده.        | O: Open his eyes             |
| ٨  | تفهم تفردده.  | U: Understand his uniqueness |
| ٩  | اتصل به.      | C: Contact Him               |
| ١٠ | أكرمه.        | H: Honour                    |

.Him

٣) فن التأنيب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- أئب 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.

٤) 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.

٥) فن المكافأة والتشجيع:

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

٦) 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.

(٧) 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 استشارة المعاقب.. الخ.

(٨) فن التعاون مع القادة الآخرين:

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

ثاني عشر: صفات القائد ومهاراته:

- الصفات والخصائص للقائد من أهمها:
- (١) خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- (٢) مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- (٣) مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- صفات القادة المتزمين 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 مبهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق الحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

❖ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات 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 اجتماعياً، وتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

❖ أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة 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 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 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 شغل



بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزائها بالوقود.

• أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير: ❖ 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 دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الخبرة وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً مهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

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

❖ اجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدر 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 أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

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

❖ 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 "نحات في فن القادة" ١٧ صفة للقائد هي:

❖ الهدوء وضبط النفس .

❖ معرفة الرجال .

❖ الإيمان بالمهمة.

❖ الشعور بالسلطة.

❖ البداهة والمبادرة وأخذ القرار.

❖ الانضباط.

❖ الفعالية.

❖ التواصل.

❖ الواقعية.

❖ الدماثة والعطف.

❖ طيبة القلب.

❖ الخزم.

❖ العدل.

❖ احترام الكائن البشري.

❖ إعطاء المثل.

❖ المعرفة.

❖ 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 للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة .

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه:

• الواجبات:

- ١) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- ٢) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- ٣) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.
- ٤) العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.
- ٥) المشاورة.
- ٦) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- ٧) إعداد قادة المستقبل.

• الحقوق:

- ١) الطاعة له بالمعروف.
- ٢) مناصرته وتأييده والدعاء له.
- ٣) مناصحته وتسليد رأيه.
- ٤) الالتزام برأيه النهائي.
- ٥) الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها :

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

• المظاهر:

- ❖ انعدام الانضباط في المجموعة.
- ❖ التردد والخوف من التوجيه.
- ❖ ضعف مستوى الطاعة.
- ❖ عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.
- ❖ بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.

على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة .

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه:

• الواجبات:

- ١) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- ٢) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- ٣) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.
- ٤) العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.
- ٥) المشاورة.
- ٦) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- ٧) إعداد قادة المستقبل.

• الحقوق:

- ١) الطاعة له بالمعروف.
- ٢) مناصرته وتأييده والدعاء له.
- ٣) مناصحته وتسليد رأيه.
- ٤) الالتزام برأيه النهائي.
- ٥) الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها :

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

• المظاهر:

- ❖ انعدام الانضباط في المجموعة.
- ❖ التردد والخوف من التوجيه.
- ❖ ضعف مستوى الطاعة.
- ❖ عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.
- ❖ بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.

- ❖ ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- ❖ عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- ❖ بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

#### • الأسباب:

- ❖ تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- ❖ تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.
- ❖ عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
- ❖ عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
- ❖ عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- ❖ غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- ❖ تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- ❖ التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.

#### • العلاج:

- ❖ الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- ❖ اتخاذ القرار جماعياً.
- ❖ كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- ❖ التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- ❖ اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- ❖ الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- ❖ المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- ❖ اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- ❖ تربية جيل ثان من القادة.
- ❖ وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.

#### خامس عشر: مزالق القيادة:

- الاستبداد.

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

سادس عشر: القائد الجديد:

- ١) تغير دور القيادة من الاستراتيجية 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 تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:  
(١) 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 ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟  
(٢) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

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

❖ 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؟

(٣) 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.

(٤) اختيار الرؤية:

❖ تحديد عدة خيارات للرؤية.

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

(٢) من مصدر أوامر إلى راوي قصص:

❖ النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً 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 القادة 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، وتجنب 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.

(٣) من بائي 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 والحواجز، 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.

❖ يقيم 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، ويصفون 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 وتطويرهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

سابع عشر: هل أنت قائد؟:

- ١ هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟
- ٢ هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ "إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده، "إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديغول.
- ٣ هل تتميز بحوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟
- ٤ هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟
- ٥ ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

- ٦ هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟
- ٧ هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟
- ٨ هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.
- ٩ أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟
- ١٠ هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟

• مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

- ١ — قوة الإكراه. ٢ — قوة المكافأة. ٣ — القوة الشرعية أو القانونية.
- ٤ — القوة الفنية. ٥ — قوة الإعجاب.

• أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:

- ١ ليس لديه سلطة ولا تأثير "تابع".
- ٢ لديه سلطة وليس لديه تأثير "المنصب".
- ٣ ليس لديه سلطة ولديه تأثير "قائد غير رسمي".

٤) لديه سلطة وتأثير "القائد الإداري".