

إعادة اكتشاف القيادة

أطروحات ومقالات حول القيادة والإدارة



الدكتور
خليل بن إبراهيم الشريف

إعادة اكتشاف القيادة

أطروحات ومقالات حول القيادة والإدارة

الدكتور

خليل بن إبراهيم الشريف

③ خليل إبراهيم أحمد الشريف ، ١٤٤٢ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الشريف ، خليل إبراهيم أحمد
إعادة اكتشاف القيادة. / خليل إبراهيم أحمد الشريف .- جدة ،
١٤٤٢ هـ

١٦٠ ص ؛ a5 سم.- (-)

ردمك: ٨-٦٣٦٩-٠٣-٦٠٣-٩٧٨

١- القيادة الادارية أ.العنوان ب.السلسلة

١٤٤٢/٣١٣٧

ديوي ٦٥٨,٤٢

رقم الإيداع: ١٤٤٢/٣١٣٧

ردمك: ٨-٦٣٦٩-٠٣-٦٠٣-٩٧٨

المملكة العربية السعودية

جدة

رقم الطبعة الطبعة الأولى

رقم فسخ وزارة الثقافة والإعلام ٥٦٥٢٣٧٢٠٢٠١٢٠٦

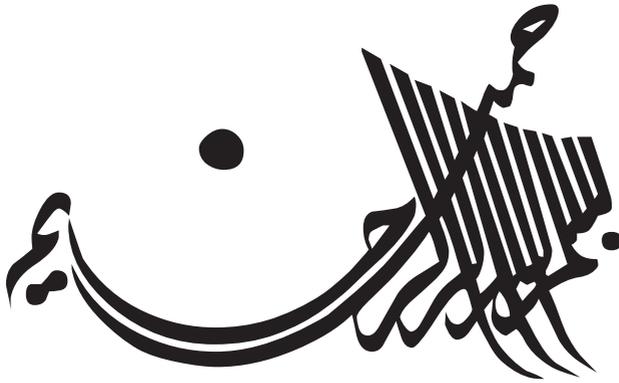
تاريخ الإجازة ١٢-٠٦-٢٠٢٠م



مركز الرفاعي للطباعة - جدة

يسمح بنشر الكتاب ومحتوياته بأي وسيلة نشر مرهونا بالإشارة

للكاتب (المؤلف)



إِهْدَاء

لكل قائد يتعامل مع فريق عمله

باللطف .. والحكمة .. والثقة ..

أهدي بكل الحب والتقدير هذا الكتاب

المؤلف

مُحتويات الكتاب

١١	المقدمة
١٣	القيادة (اكتساب الثقة)
١٨	القيادة بين الأهداف الذكية والأهداف الطموحة
٢٧	إعادة الإنسانية إلى مفهوم القيادة
٣٢	أساليب القيادة
٣٧	أدوار الإدارة ومسؤولياتها
٤٢	القيادة والحب
٥١	القيادة الفاعلة
٥٧	أبعاد القيادة الأكثر تأثيراً
٦٣	العلاقة الناجحة بين الرئيس والمرؤوس
٦٨	القيادة بالاستبصار
٧٤	الإلقاء والخطابة في عالم القيادة
٧٩	القيادة في ظل التغيير التكيفي
٨٨	مصائد القرارات
٩٧	منطق الفعل للقيادة بالقيم
١٠٥	الممارسات الخاطئة في الأساليب الإدارية
١١٤	القيادة بمفهوم الفضيلة
١٢٠	ماذا يعني أن تصبح مديراً؟
١٢٤	المبادئ الخمسة للقيادة المؤثرة
١٣١	خرافات عن القيادة
١٣٨	يا صديقي المدير
١٤٥	الرؤية الاستشرافية
١٤٩	سلوك القادة
١٥٤	قائمة المراجع

المقدمة:

لقد كانت القيادة ولا تزال أحد أهم أسباب تطور حياة البشر وسرعة تقدمها، فهي عملية وجدت منذ أن وجد الإنسان. حيث كانت الجماعات تسير خلف قائد المجموعة ويتنظم سلوكها وفق عوامل عديدة كانت القيادة أهمها وأكثرها تأثيراً.

وفي حياتنا المعاصرة اليوم تقدمت علوم القيادة تقدماً يلفت النظر. فقد أصبحت القيادة قضية هامة على رأس أجندة العمل في المؤسسات والشركات، وصار علم القيادة أحد العلوم البارزة التي تدرس في مختلف المؤسسات التعليمية وامتلاً السوق والمكتبات بالكتب والدراسات والأبحاث والنظريات في مجال القيادة، وأصبح ينظر إلى كبار رجال الأعمال والصناعة على أنهم قادة كبار يقفون جنباً إلى جنب في مصاف كبار القادة العسكريين وكبار الزعماء السياسيين، كما أخذت أسماء العديد من أساتذة الجامعات والأكاديميين المتخصصين في علم القيادة تشتهر وتصبح معروفة.

في هذا الكتاب محاولة جادة لإعادة الرؤى في علم القيادة ومحاولة اكتشاف لمفاهيم حديثة أو مستحدثة في سلوك القادة. حيث تطرح المقالات باختلاف عناوينها ومضامينها ما ينبغي أن يكون عليه القائد. وتدعو إلى إعادة النظر في المعنى الحقيقي

للقيادة الذي قد يتطلب تغيير جذري في الأفكار والممارسات .

وكذلك تسليط الضوء على الدور الجوهري لقيادة المستقبل في صياغة أطروحات متجددة وعملية لإدارة المؤسسات الحديثة في عالم سريع التطور وشديد التعقيد كالذي نعيشه اليوم. ونتيجة لما سبق أصبحت القيادة بشكل متزايد موضوعاً أساسياً في مناهج دراسات إدارة الأعمال وبرامج التدريب على القيادة وتنمية مهارات القيادة المتنوعة التي تقدمها العديد من الجامعات وكليات إدارة الأعمال، وكان الافتراض السائد وراء هذه البرامج هو أن القيادة يمكن تعلمها أو هي على الأقل موهبة يمكن تنميتها وهناك اقتناع متزايد بأنها كذلك بالفعل، ولكن ليس هناك اتفاقاً كبيراً حول الطريقة التي يمكن اتباعها لتنميتها بنجاح.

في هذا الصدد تتنوع موضوعات الكتاب، حيث تم التركيز على النواحي المفاهيمية للقيادة وكذلك الممارسات والأفعال والموضوعات الجوهرية كاتخاذ القرارات ومهارات القيادة الأكثر تأثيراً. وكي أمل أن يكون هذا الكتاب مفيداً لكل من يارسون القيادة ويرغبون في الحصول على فهم أفضل لطبيعة هذه العملية أو ربما لاستخلاص بعض الأفكار الملهمة من بين محتويات هذا الكتاب

القيادة (اكتساب الثقة)

ليس من المبالغة أو التعدي في القول إذا أكدنا أن جوهر نجاح القائد يعود إلى كسب ثقة المرؤوسين. فالثقة في القائد تحدد معالم الممارسات الوظيفية من حيث جودة العمل الذي يؤديه الموظفون، والعناية والالتزام الذي يولونه، والاستعداد لبذل جهد إضافي. كلها أمور تعتمد بشكل كبير على نوعية القائد الذي تكون. كيف هي حال العمل معك؟ كيف يجذبك الناس خاصة في مواقف التوتر والانفعال؟ ما الشعور الذي تخلقه في نفوس موظفيك حيال أنفسهم حين يتعاملون معك؟ هل يعلمون أنهم سيعاملون بإنصاف ودعم واحترام؟ أم يعلمون أنك لا تكبح أبداً عواطفك وتنفجر بأي شيء يعتمر داخلك؟

إن أحد أهم الوسائل للتأثير لا تعتمد على السلطة الرسمية أو الصداقة بقدر ما تعتمد على الحصول على الثقة من المرؤوسين، والسؤال الذي يجب أن يتبادر لذهن أي قائد: هل يمكن للموظفين الثقة بك؟ سواء سميتها ثقة أم احتراماً أم سمعة أم مصداقية فهي كلها تصب في خانة اعتقاد الموظفين بإمكانية التعويل عليك لفعل الشيء الصحيح. هل يثق الأفراد بأنك ستفعل الشيء الصواب كرئيس لهم؟ إن الإجابة تحدد ما إذا كانوا يقبلون بسلطتك وقيادتك ويعطون العمل

أقصى اهتمامهم والتزامهم. ليس هناك أهم لنجاحك
وتقدمك من قدرتك على خلق الثقة بك كرئيس وهي
أساس لقدرتك على التأثير في الموظفين.

يذكر عالما الإدارة ليندا هيل وكينت لا يبنك (٢٠١٩م)
أهم العناصر الأساسية لاكتساب الثقة من الموظفين والمحددة
في عنصرين أساسيين:

أولاً: الكفاءة: هل يؤمن موظفوك بأنك مدير كفء؟ إن
الكفاءة تعني أنك تعرف ماذا تفعل وكيف تفعل. هي تعني
أن لديك الخبرة كرئيس عمل. الثقة بكفاءةك سوف تزيد كلما
بينت أنك تعرف « ماذا » و « وكيف » تدير، مع ضرورة وجود
سجل وظيفي لك من الإنجازات في الإدارة. لا تقتصر الكفاءة
على المعرفة الفنية بتفاصيل العمل، وإنما تشمل الكفاءة الفنية
وهي تعني أنك تعرف ما يكفي عن العمل وكيفية القيام
به وليس بالضرورة أن تكون الخبير الأول في الشؤون الفنية
للعمل، بل إنه من هدر الوقت أن يقضي المدير وقته ليعرف
كل تفاصيل العمل، ولكن إن كنت لا تعرف كيف يجري العمل
ولست على دراية تامة بما يفعله المديرون فكيف يمكن لأحد
أن يثق بأنك تفعل الشيء الصواب كرئيس للعمل. تأتي بعد
ذلك الكفاءة التشغيلية وهي معرفتك بكيفية تطبيق ما تعرفه
فالمعرفة شيء والفعل شيء آخر، عليك أن تعرف كيف ومتى
تطبق المعرفة الفنية في أعمالك بمعنى أن تعرف كيف تضع ما

تعرف موضع التنفيذ بكفاءة.

ثم تأتي الكفاءة السياسية وهي المعرفة بأن المجموعة التي تديرها جزءاً من مؤسسة أكبر، وعليك أن تعرف كيف تتصرف بكفاءة في هذا السياق، هذا يعني أن تعرف كيف تعمل المؤسسة التي تعمل بها وكيفية بناء العلاقات داخلها وخارج حدود إدارتك ومجموعة العمل التي تديرها، بحيث يكون لك شكل من أشكال التفويض لقضاء احتياجات العمل في إدارتك، ولجعل مجموعة العمل لديك مجموعة ذات تأثير على باقي أجزاء المؤسسة الكبيرة.

ثانياً: الشخصية: هل يعتبرك الذين يعملون معك مديراً ذا شخصية؟ إن مجموعة القيم والمبادئ التي تحرك سلوكنا هي في مجملها ما يعرف بالشخصية، والموظفون غالباً ما يعطون الثقة بعد أن يعرفوا شخصية القائد. وهو ما يجعلهم يجللون أقواله وأفعاله بحثاً بين ثناياها عن شخصيته. يبحث الموظفون في الغالب على أسس مهمة في شخصية القائد منها:

- أنه يهتم للعمل الذي يقوم به ويقدر جهد العاملين معه ويوحي لهم باحترامه لجدية العمل وأهميته وضرورة إنجازه على أكمل وجه. كما يرغب الموظفون تطابق أقوال القائد مع أفعاله في هذا الشأن بالذات فالمعايير التي يرغب أن يلتزم بها الموظفون هو أول من يفترض أن يلتزم بها. كما أنه يقلق للعمل والموظفين بما يوازي قلقه على نفسه أو أكثر.

- أنه يقدر من يعملون معه ويحرص على نجاحهم ويحفظ لهم حقوقهم وامتيازاتهم ولا يتعدى على شيء يفترض أن يحصلوا عليه، فهو لا يظهر التوافق العاطفي دون محبة صادقة ورغبة في تطوير ونجاح فريق العمل ومراعاة احتياجاتهم واهتماماتهم وإشراكهم الحقيقي في صناعة القرارات وتحمل المسؤولية والثقة بهم وتمكينهم من العمل من خلال تفويضهم بالصلاحيات الممكنة لنجاح مهامهم.

- الاتزان الانفعالي والعاطفي لدى القائد بحيث يمكن الاعتماد عليه في نجاح عمل الفريق، وبحيث يكون بمقدوره الإدراك الجيد لمشاعره ومشاعر العاملين معه دون الخضوع لسيطرة هذه المشاعر، فهو قادر على التعاطف معهم دون الإخلال بواجبات العمل، والتعامل البناء مع أخطائهم دون ضياع للمحاسبية، والقدرة على سماع الانتقاد والانفتاح للعديد من الآراء دون الظهور كشخص بلا رأي واضح. والأهم من ذلك قدرة القائد على ضبط مشاعر الغضب أو التوتر أو القلق أو الخوف وتشجيع الفريق كذلك على إعادة توازنهم ومشاعرهم أثناء الأزمات والصدمات التي لا تخلو منها أي بيئة عمل.

- أن يكون لديه إحساس إيجابي بذاته. إن الموظفين يرغبون بالقائد الممتلئ بالثقة بنفسه والثابر والجريء والقادر على خوض التحديات دون المغامرة الهوجاء أو القرارات

غير المدروسة أو تضخم الأنا. القائد الذي لديه إحساس جيد بذاته يصبح أكثر قبولاً للآخرين وأكثر ثقة بهم وأكثر صبراً على تعلمهم وتجاوزهم التحديات في بيئة العمل. هذه العناصر ما بين الكفاءة والشخصية هي أفضل ما يمكن فعله لكسب ثقة المرؤوسين. إن الوصول إلى العلاقة المناسبة مع الموظفين أساس كل شيء في رحلة القيادة. بذاتها لن تحقق النجاح، لكن من دونها سيكون النجاح بعيد المنال. تبدأ القيادة بتحديد طبيعة القائد وطبيعة نظر المرؤوسين له، ولا يفترض أن يتم التركيز على السلطة أو صداقة العمل وحدها، وإنما يكون التعويل على الثقة بكفاءة القائد وشخصيته.

القيادة بين الأهداف الذكية والأهداف الطموحة

يذكر تشارلز دويج في كتابه المثير (أسرار الانتاجية في الحياة والعمل) عن قصة وقعت في الثمانينات من القرن الماضي، عندما انتهجت جنرال إلكتريك إحدى أكبر الشركات في العالم، منهج الأهداف الذكية في طريقة وضع الأطر الانتاجية لموظفيها الذي بلغ عددهم آنذاك ٢٢ ألف موظف. حيث يقوم هذا المنهج ببساطة بأنه على كل موظف في الشركة أن يكتب خطاباً لرئيسه المباشر في العمل يوضح فيه أهدافه التي سيعمل على تحقيقها في المرحلة القادمة وطرق تحقيق هذه الأهداف والمعايير التي يجب تليتها، وعندما يقبل الرئيس هذا الخطاب بعد التحرير والمناقشة فإنه يتحول إلى عقد عمل. وقد سميت هذه الأهداف بالأهداف الذكية والتي تتبنى عدداً من المعايير وهي أنها أهداف محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتنفيذ، وواقعية، ومحددة بزمن. بمعنى آخر يجب أن يكون تحقيق الأهداف أمراً واضحاً وميسوراً، ويجب وصفها بطريقة تشير إلى خطة ملموسة.

انتشرت طريقة التفكير بالأهداف الذكية في ثقافة القيادة بشركة جنرال إلكتريك انتشاراً كبيراً فلقد أصبح هناك الجداول الذكية لمساعدة مديري المستوى المتوسط على وصف

الأهداف الشهرية، وأوراق العمل الذكية لتحويل الأهداف الشخصية إلى خطط عمل، وكان اعتقاد الشركة أن الأهداف الذكية ستحقق نجاحاً يرجع إلى أسباب علمية قوية. لكن هذه المنهجية بعد مضي فترة من الزمن لم تحقق الأرباح المنشودة في ظل انتاجية عدد من مصانع الشركة، وأدى ذلك إلى إعادة دراسة الأهداف الذكية والبحث عن الخلل أو مشكلات التطبيق، خصوصاً في تلك الأقسام المتعثرة، وقد قامت الشركة بطلب المساعدة من عدد من المختصين وعلى رأسهم أستاذ جامعي يسمى (ستيف كار) عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة ساثرن كاليفورنيا، كان خبيراً في علم نفس ووضع الأهداف وبدأ الفريق المختص بمقابلة الموظفين وعندما سألوهم عن شعورهم حيال تأكيد شركة جنرال إلكتريك على أهمية الأهداف الذكية، توقعوا سماع شكوى من هذه المنهجية أو آراء تفيد بأنهم لا يرون أنها منهجية مريحة لتحقيق المزيد من الانتاجية، وأن الطلبات الذكية المتتالية تعوقهم في سير العمل، وبدلاً من ذلك قال الموظفون إنهم يحبون نظام الأهداف الذكية، وأنها تمنحهم الشعور بالإنجاز الحقيقي .

لقد استنتج الفريق المختص بأن نظام الأهداف الذكية كان يعزز لدى الموظف الشعور بالإنجاز بينما يجد نفسه قد حقق الأهداف المتفق عليها، لكن المشكلة التي تم اكتشافها من

قبل الفريق المختص أنه لا الموظف ولا رئيسه المباشر قد فكروا بمدى أكبر إذا كانت هذه الأهداف مهمة ومجدية للإنتاجية أم لا، فكر رئيس الفريق د. ستيف كار في أن الطريقة الوحيدة لتحسين الأداء هي البحث عن طريقة لإبعاد الموظفين عن التركيز على الأهداف قصيرة المدى، وتشجيعهم على التفكير في طموحات أكبر وأهداف طموحة طويلة المدى، وكانت الاستراتيجية المتبعة لتنفيذ ذلك هي عمل اجتماعات تضم أكبر قدر من المديرين التنفيذيين وبدورهم يقومون باجتماعات مع الموظفين، بحيث تكون هذه الاجتماعات أشبه بالتدريب على التفكير الطموح والأهداف الأكثر صعوبة وإتقاناً في الإنتاجية. استطاعت هذه الاستراتيجية من جعل الشركة تحقق المزيد من الأرباح وتقليل الهدر والأخطاء في بعض المصانع إلى نسبة ٣٥٪. ثم توالى بعد ذلك سلسلة الأهداف الطموحة للشركة.

ففي عام ١٩٩٣ م سافر الرئيس التنفيذي الشهير للشركة آنذاك (جاك ويلش) إلى طوكيو وسمع خلال لقاءاته مع قيادات تنفيذية يابانية قصة أخرى ملهمة عن الأهداف الطموحة، فقد ذكروا له أن رئيس نظام السكك الحديدية في اليابان في عام ١٩٥٥ م أطلق تحدياً أمام أفضل المهندسين في اليابان. وهو اختراع القطار الأسرع (قطار الطلقة). بعد ستة أشهر قدم فريق المهندسين نموذجاً أولياً لقاطرة تستطيع

الانطلاق بسرعة ٦٥ ميلاً في الساعة. حيث أنه في ذلك الوقت كانت تلك السرعة ستجعل ذلك القطار أحد أسرع قطارات نقل الركاب في العالم، لم يقبل رئيس السكك الحديدية لقد كان يريد قطاراً بسرعة ١٢٠ ميلاً في الساعة. أوضح المهندسون أن هذا الهدف غير واقعي وغير ممكن. فإذا انطلق القطار بتلك السرعة وانعطف بحدة فإن قوة الطرد المركزي ستجعل العربات تخرج عن مسارها لذلك ستكون سرعة ٧٠ ميلاً في الساعة أكثر واقعية وإذا زادت سرعة القطار عن هذا فسوف يتحطم.

سأل رئيس السكك: لماذا يجب أن تنعطف القطارات؟

أجاب المهندسون بأن هذا يحدث بسبب وجود العديد من الجبال.

سأل الرئيس مرة أخرى: لماذا لا نحفر الأنفاق إذاً؟

عاد المهندسون مرة أخرى بنموذج لقطار سرعته ٨٠ ميلاً في الساعة. ولكن رئيس السكك الحديدية رفض رفضاً قاطعاً وانتقد النموذج انتقاداً شديداً. وطلب أن يكون القطار قادر على الانطلاق بسرعة ١٢٠ ميلاً في الساعة.

لقد كان هذا الهدف الطموح والكبير وطويل المدى والذي استغرق من المهندسين التفكير والتخطيط والتصميم لمدة عامين سبباً رئيسياً في اختراع القاطرات السريعة بعد ذلك حول العالم. ولقد تحقق هذا الطموح لرئيس السكك

الحديدية في عام ١٩٦٤م حيث غادر (توكايدو شينكانسين) أول قطار طلقة في العالم من مدينة طوكيو إلى أوساكا خلال ثلاثة ساعات وثمان وخمسين دقيقة بينما كان يقطعها القطار القديم في ٢٠ ساعة تقريباً .

لقد عكف المهندسون في التفكير في حلول غير اعتيادية تضمنت النظر في قضبان السكة الحديدية نفسها وتغيير معادلاتها وأحجامها وطريقة اتصالها، وكذلك في شق الأنفاق وتحييد المنعطفات الشديدة، لقد دفع هذا الرئيس بالمهندسين إلى أقصى إمكانياتهم في التفكير والاختراع.

بالنسبة لجاك ويلش رئيس شركة جنرال إلكتريك آنذاك كانت هذه القصة مصدر إلهام كبير فعندما عاد إلى موطنه اجتمع الفريق المختص الذي يقوده دستيف كار وأخبره بأن الشركة تحتاج إلى المزيد من الأهداف الطموحة والجريئة وسينبغي على كل مدير تنفيذي وكل قسم بالإضافة إلى تقديم أهداف ذكية تحديدهم طموح قد لا يستطيع المديرون وصف كيفية تنفيذه على الأقل في البداية، لأنه لو عرف كيفية تنفيذه فلن يكون هدفاً طموحاً. وقال ويلش إنه يجب على الجميع المشاركة في ((التفكير على غرار ما حدث مع القطار الطلقة)).

بعد ستة أشهر من رحلة ويلش إلى اليابان أصبح كل قسم في الشركة يمتلك هدفاً طموحاً- على سبيل المثال -

أعلن قسم تصنيع محركات الطائرات أنه سيقوم بتقليل عدد العيوب وتجويد صناعة المحركات المنتجة بنسبة ٢٥٪ وافق ويلش بأن تقليل العيوب هدف حكيم ، ثم أخبرهم بأنه ينبغي عليهم تجويدها بنسبة ٧٠٪!! وكانت كل محاولات المديرين لثني ويلش عن هذه النسبة -التي رأوا أنها مستحيلة بل وسخيفة - قد قوبلت بالرفض. مما جعلهم يضطرون إلى العديد من الإجراءات الكبيرة لتحقيق هذه النسبة بدءاً من طرق تدريب العمال، وإعادة دراسة لوائح اختيار العاملين وتوظيفهم، وكذلك عرض المميزات الوظيفية للناخبين في هذا المجال لدرجة أنهم غيروا طريقة الدوام بما تتوافق مع رغباتهم، وكذلك طريقة إدارة المصنع، وإعادة تحديد الواجبات الوظيفية، والعديد من الإجراءات التي ساهمت في إصلاحات شاملة وواسعة المدى من أجل تحقيق هذه النسبة الطموحة. بإمكاننا القول إن تأثير الأهداف الطموحة وحث العاملين على الالتزام نحو الأهداف الطموحة التي تبدو بعيدة المنال قد يساهم على تحقيق طفرات هائلة في الابتكار والانتاج، وتحويل الانتباه إلى احتمالات جديدة للمستقبل وإشعال جذوة النشاط في المؤسسة. ومع ذلك يجب الاحتراس من قوة الأهداف الطموحة فقد أظهرت الدراسات أنها يمكن أيضاً أن تسبب الاحباط والذعر والافتناع بأن النجاح لا يمكن تحقيقه، فهناك خط رفيع بين الطموح الذي يساعد الناس

على تحقيق شيء مدهش وبين التهور الذي يؤدي إلى تحطم الروح المعنوية.

ويمكن التعرف على الهدف الطموح الجيد والذي يحفز على الابتكار والتجديد من خلال قدرتنا على تحويله إلى مجموعة من المراحل من الأهداف الذكية قصيرة المدى والقابلة للتنفيذ. كذلك لا يجب أن تكون الأهداف الطموحة في التدقيق على التفاصيل التي لا طائل من ورائها، ولكن في العموميات ذات الأثر والمردود الكبير على المؤسسة أو الشركة والتي يمكن تنفيذها على مراحل من الأهداف الذكية.

لقد تعرضت دراسات أكاديمية وكتب في علم نفس الإدارة لمسألة نجاح تبني شركة جنرال إلكتريك الأهداف الذكية والأهداف الطموحة معاً. كما قامت العديد من المؤسسات العالمية بتقليد نظام الشركة.

إننا نستطيع بالفعل تغيير طريقة تصرف الناس من خلال الطلب منهم التفكير في أهدافهم بشكل مختلف، وحالما ندرك كيفية القيام بهذا يمكننا القيام بأمور كبيرة لم تكن تخطر ببالنا وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات التي ذكرت في كتاب (بصفتك رئيساً) للكاتب كينت لا ينيك (٢٠١٩م) والتي أجريت في جامعة (ووترلو) وجامعة (ميلبورن) أن الأهداف الطموحة تؤدي إلى ابتكارات رائعة ولكن في حالة واحدة فقط عندما يملك الناس نظاماً لتقسيمها وتحويلها

القيادة بين الأهداف الذكية والأهداف الطموحة

إلى خطط ملموسة ، وأن تعامل الموظف أو القائد مع قائمة تحتوي أهداف طموحة بعيدة المنال فحسب فمن المرجح أن تسبب الاحباط والنفور . لذلك يتمثل الحل في كتابة القوائم والأهداف الجيدة التي تجمع الأهداف الطموحة والأهداف الذكية .

فكر في قائمة طموحاتك الكبرى ، احلم أحلاماً كبيرة ، صف الأهداف التي تبدو مستحيلة للوهلة الأولى مثل تحقيق نسب إنجاز عالية في العمل ، تخفيض الأخطاء وضبط الجودة بنسب فوق ٦٠ ٪ ، زيادة المبيعات إلى الضعف .. اختر الهدف ومن ثم إبدأ تقسيمه إلى خطوات قصيرة المدى ، ووجه لنفسك الأسئلة التالية :

- ما التقدم الحقيقي الذي يمكنك تنفيذه في اليوم ؟ أو الأسبوع ؟ أو الشهر ؟
- ما الإجراءات التي سوف تتخذها في اليوم التالي وعلى مدى الأسابيع الثلاثة التالية ؟
- ما الخطوات المحددة قصيرة المدى التي تصاحب النجاح الكبير ؟
- هل الجدول الزمني مناسب وعملي ومرن ؟
- هل ستصل للنتيجة الكبرى خلال شهر .. شهرين .. عام ..

- كيف ستقوم بقياس مدى تقدمك نحو الهدف الكبير؟
 - ما الأمور المتوفرة في المؤسسة والتي تساعدك على بداية العمل للوصول إلى الإنجاز الطموح؟
 - ما العقبات المتوقعة وكيف سترتب أولويات مواجهتها والحلول قصيرة المدى المناسبة لإحراز إنجاز في تذليل العقبات؟
- خلاصة القول نحن نحتاج إلى الأهداف الطموحة والأهداف الذكية من أجل أن نحقق تغيير كبير وملموس ، وأهم الإجراءات لتحقيق ذلك يعتمد على تحديد الهدف الطموح ومن ثم تحديد الأهداف الذكية في ذات السياق التي من خلالها يمكن أن تتبنى أفضل خطة عمل ملموسة لإحداث النقلة النوعية الكبيرة في الإنجاز والأداء .

إعادة الإنسانية إلى مفهوم القيادة

طرح الكاتب الأمريكي الشهير في علم القيادة «بنجامين كيسلر» هذا العنوان لمقاله في إحدى المجلات الإدارية «إعادة الإنسانية إلى مفهوم القيادة» كان عنواناً مميزاً تطرق من خلاله لمفهوم القيادة والقدر الذي ابتعد عنه حالياً عن المفهوم الإنساني الأصيل للقيادة. وقد افتتح مقاله بإحصائية مهمة تتعلق بتكلفة استشار الشركات حول العالم في تطوير وتدريب القيادات والمديرين التنفيذيين. إذ بلغ إجمالي النفقات في هذا المجال ٤٥,٥ مليار دولار في عام واحد وهو عام ٢٠١٣ م. لكن بقياس النتائج يذكر كيسلر أن الأبحاث تشير إلى أن هذه الاستثمارات في تطوير وتدريب القيادات حول العالم لم تحقق الغايات المرجوة منها، فأحد أهم أسس التدريب والتطوير في علم القيادة هو الوصول إلى مفاهيم راسخة وسليمة عن القيادة، وهذا ما لم يتم حدوثه بعد. إذ ينتشر في غالب أطروحات الدورات التجارية ترويج لمفهوم القيادة القائم على (التأثير) فالقيادة لطالما وصفت بأنها ذلك التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.. أو تحريك الموظفين نحو رؤية المؤسسة.. ويذكر كيسلر بأنه بالعودة لدراسات عدد من الباحثين وأساتذة السلوك التنظيمي بكلية إنسياد للأعمال وجدوا أن ربط مفردة (التأثير) بمفهوم القيادة هو اختزال

خاطى مفهوم القيادة الأكثر إنسانية. فالتأثير في كثير من الأحيان لغة مهذبة للإكراه. وشكل مبهرج للبرجماتية الإدارية، وإن كان لا يخلو عمل القائد من التأثير في الآخرين. هذا حقيقي، غير أن مفهوم القيادة شأن آخر أكثر اتساعاً من فكرة التأثير. حيث يرى الباحثون في الكلية، من أجل إعادة الإنسانية لمفهوم القيادة العودة للوراء إلى المعنى القديم والأصيل للقيادة بوصفها دائماً (الجهد المبذول من أجل الجماعة) فلسان حال المرؤوسين فيها (إذا كنت لا تمثلنا فلن تكون قائداً لنا) يمكن أن تكون رئيساً رسمياً لكن لا تشغل بالك بمفهوم القيادة حتى يشعر الموظفون بأنهم يرون شخصاً كفواً يستحق أن يمنحونه صوتهم وتأييدهم الكامل.

من خلال هذا المفهوم فإن حقيقة القيادة لن تتأتى من خلال قدرات التأثير الكثيرة الجيدة منها أو الاستغلالية، ولا من خلال الاستلطاف القائم على المنفعة. إنه مفهوم ذو جوهر إنساني. فلن ينظر للرئيس كقائد إلا من خلال فريق العمل. هل فريق العمل يرى أمامه خير من يمثله وخير من يستحق صوته وتأييده؟ بهذه الرؤية تنتقل طبيعة مفهوم القيادة من التركيز على القائد إلى التركيز على المرؤوسين ويمكن أن تقيس حينها سلوك القائد في اللحظة التي نرى الموظفين يتعاملون معه كممثل لهم، وكخير إنسان يهتم لشأنهم وشأن العمل في الوقت نفسه.

إذن القيادة لا يمكن أن تختزل في (التأثير) فحسب، ولكن في كيفية هذا التأثير، ومدى رضا الموظفين عن شكل ذلك التأثير، وإحساسهم بأنه التأثير المناسب الذي يصنع القائد المناسب. فيمكن اختصار مفهوم القيادة الإنساني بأنه (القبول للقائد لدى الموظفين والإحساس بأنه خير من يمثلهم وينوب عنهم والقناعة بأنه فيما لو كان الخيار لهم في تحديد من يرأسهم فسيختارونه بلا تردد).

وجد كيسلر أن إعادة الإنسانية لمفهوم القيادة تتطلب أيضاً توضيح الفرق بين مفهوم القيادة وبين مفهوم الإدارة. فكثيراً ما كانت الدورات التدريبية التي تستهدف تطوير القيادات تضع الإدارة دائماً في الجانب السيء، وتضع القيادة دائماً في الجانب الحسن. فعبارات مثل: التفهم، وحسن التخطيط، والتحفيز، والتشجيع، والإلهام خاصة بالقائد. وعبارات مثل: قصر النظر، وسوء التخطيط، وغياب الرؤية، والقسوة، وضعف المرونة خاصة بالمدير.

هذه المقارنة بهذا الشكل التعسفي وغير العلمي جعلت الكثير ممن يمارس الإدارة أو القيادة يعتقد أن كلمة (مدير) كلمة سلبية. وكلمة (قائد) كلمة إيجابية تقع في الجهة المقابلة! والحقيقة أن القيادة ليست أفضل من الإدارة أو بديلة عنها، والإدارة كذلك ليست أفضل من القيادة أو بديلة عنها. القيادة والإدارة نظاماً عمل بينهما العديد من نقاط الاتفاق، وبينهما

أيضاً عدد من نقاط الاختلاف. لكنهما نظاماً عمل للتكامل ولكل واحد منهما طريقته ووظيفته وأنشطته المميزة. ويمكن التأكيد قبل ذكر نقاط الاختلاف بين القيادة والإدارة. أن كلا منهما يحتاج إلى القيم والأخلاق الحسنة ويحتاج إلى التخطيط الجيد، وبعد النظر، ويحتاج لاحترام العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين. كل الأمور الحسنة والجيدة مهمة أن تكون في القائد أو المدير على حد سواء. كما أن كل الأمور السلبية والخطئة من المهم أن يتجنبها القائد والمدير على حد سواء.

قد تختلف المسميات الرسمية في التكليف للمناصب الرسمية. فعادة في المستشفيات يسمى أعلى شخص في سلطة المستشفى (مدير المستشفى) لكن ذلك لا يعني أنه لا يمكن أن يكون قائداً.. بينما في القطاعات العسكرية التسمية الرسمية للرؤساء تكون (قائد عسكري) لكن هذا لا يمنع أن يتصرف كمدير في عمله في أحيان كثيرة..

لذلك يمكن ذكر أبرز الاختلافات بين القيادة والإدارة على النحو التالي:

- الإدارة تتواكب مع الأحداث بينما القيادة تسابق الأحداث.
- الإدارة تتكيف مع تعقيدات الوضع الحالي بما يشمل من إجراءات وقوانين تنفيذية. بينما القيادة تسعى لإحداث

التغيير ومن ثم التكيف معه.

- الإدارة تحرص على استمرارية المكتسبات والمحافظة على تطورها التدريجي.
- القيادة قد تدخل بالمكتسبات في مغامرة مدروسة لتحقيق مكتسبات جديدة أكثر وفرة.
- الإدارة عادة ما تقارن وتقيس أدائها بالأرباح الدورية وتحقيق الجودة والنجاح في تطبيق لوائح العمل.
- القيادة عادة ما تقيس أدائها بالنقلات النوعية والتجديد وحجم الابتكار.
- في الإدارة يمنح المدير المنصب بتكليف من الرؤساء الأعلى، بينما في القيادة يمنح الرئيس صفة القيادة من خلال اقتناع وتأييد المرؤوسين.
- ومن خلال الفارق الأخير نعود من جديد لعنوان مقال كيسلر (إعادة الإنسانية لمفهوم القيادة) حيث يمكن اختصار جميع ما ذكر بأن من يمنح لقب القيادة هم المرؤوسين حين يرون شخصاً صاحب كفاءة وقيم وقدرة على تمثيل مجموعة العمل خير تمثيل .

أساليب القيادة

«إن كل فرد منا ينبغي أن يضع لنفسه أسلوبه الخاص وطريقته الخاصة باستخدام المهارات والصفات الشخصية التي ورثناها»
جون هارفي

اهتمت الدراسات والأبحاث في مجال القيادة بالتعرف على أساليب القيادة عند القادة والرؤساء وتناولت الأساليب الأكثر شهرة مثل الأساليب الأتوقراطية والديموقراطية وتعد أهم الدراسات في هذا المجال دراستين تم إجراؤهما في عامي ١٩٣٩ - ١٩٤٠ م بواسطة باحثين أمريكيين هما (وايت ولييت (وهي اليوم تعد من التجارب الكلاسيكية في علم النفس الاجتماعي والهدف من هاتين الدراستين هو تقييم مدى نجاح وفعالية الطرق المختلفة لممارسة دور القيادة وفي تجربتهما الأولى قاما بعقد مقارنة بين نوعين من السلوك أو أسلوبين في الإدارة (الأسلوب الأتوقراطي (الديكتاتوري) - الأسلوب الديموقراطي) وهذان المصطلحان واضحان من تلقاء نفسيهما وليس في حاجة إلى توضيح فالقائد الأتوقراطي لا يرى الحاجة للمشورة ومناقشة قراراته مع المرؤوسين . إنه يتخذ القرار بنفسه ويتوقع من فريق العمل التنفيذ دون مناقشة . أما القائد الديموقراطي فإنه يناقش القرارات قبل أن يعتمدها ويحفر

فريق العمل للمشاركة وإبداء الرأي ومن ثم يتخذ القرار المجمع عليه أو الذي تم تداوله مع المرؤوسين. في أبحاث أخرى ظهر أسلوب ثالث في القيادة وصفوه بأنه أسلوب "عدم التدخل إلا عند الضرورة القصوى" وفي هذا النوع الثالث كما يتضح من اسمه يلعب القائد دوراً أساسياً في شؤون الجماعة ولا يتفاعل مع الجماعة عادة إلا بناء على مبادرة منهم. غير أن هناك ملاحظة مهمة توجه لهذه الأساليب بأنها غير واقعية حيث أن السلوك الفعلي للعديد من القادة وربما معظمهم في العمل سوف يكون في مكان ما بين نوعي السلوك المتناقضين بمعنى أن سلوك القائد لن يكون أتوقراطياً خالصاً أو ديموقراطياً محضاً ولكنه سيكون في مكان ما بين الاثنين. ويعتبر كلاً من (تائينباوم وشميدت) من بين الباحثين الذين أوضحوا هذه النقطة فهما يريان أن سلوك القائد يختلف على نحو متدرج وكلما ابتعد القائد عن الأتوقراطية زادت مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وهما يريان أيضاً أن القيادة الديموقراطية الخالصة من النادر أن نصادفها في المؤسسات الرسمية.

وقد استنتجت بحوثها أربعة أساليب للقيادة يمكن أن نحدها على مقياس متدرج هي (سادلر، ٢٠٠٨م):

١- الأسلوب الأتوقراطي: القائد هنا يتخذ القرارات ويعلنها متوقعاً من المرؤوسين تنفيذها دون نقاش.

٢- الأسلوب الذي يعتمد على الإقناع: والقائد عند هذه النقطة من المقياس يتخذ أيضاً القرارات للجماعة دون مناقشة أو مشاوره ولكنه يعتقد أن الناس سوف يكونون أكثر حماساً ودافعية للعمل إذا تم إقناعهم بأن هذه القرارات جيدة وهو يقدم للعاملين الكثير من الشرح والتسويق لقراراته للتغلب على أي مقاومة محتملة لما يريد أن يفعله والقائد يبذل كثيراً من الجهد لإثارة حماسة العاملين لتحقيق الأهداف التي وضعها للجماعة.

٣- الأسلوب القائم على المشورة: إن أهم ملمح من ملامح هذا الأسلوب هو أن القائد يتشاور مع أعضاء الجماعة قبل اتخاذ القرارات. وهو في الواقع يأخذ في اعتباره نصيحتهم ومشاعرهم عند صياغة قراراته ويمكن لهذا القائد في بعض الأحيان ألا يقبل مشورة مرؤوسيه ولكنهم على أية حال يشعرون أن في إمكانهم التأثير على القائد وتحت هذا النوع من القيادة يظل القرار والمسؤولية الكاملة عنه هي مسؤولية القائد ولكن درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار هنا أكبر بكثير منها في الأساليب السابقة.

٤- أسلوب القيادة الديمقراطي: القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب عادة ما يعرضون المشكلة على مرؤوسيهم ويدعونهم للمناقشة والقائد هنا يكون أشبه بقائد المؤتمر أو الرئيس أكثر من كونه متخذ القرار وهو يسمح بأن يتم

التوصل إلى القرار من خلال عملية مناقشة جماعية بدلاً من فرضه عليهم بوصفه رئيسهم.

وبعض الأبحاث التي أجراها قسم الأبحاث في كلية أشريديج للإدارة على مجال الصناعة في بريطانيا اهتمت باستكشاف موقف الموظفين تجاه هذه الأساليب الأربعة في القيادة (سادلر، ١٩٦٦م) حيث شملت عينة البحث أكثر من ١٥٠٠ موظف وقد تم وصف أساليب القيادة الأربعة في استبيان وطلب من الموظفين أن يحددوا نوع المدير الذي يعتقدون أنهم سوف يستمتعون بالعمل تحت قيادته أكثر من غيره وقد أعطيت الرموز (أ)، (ب)، (ج)، (د) ولم يتم استخدام مصطلح أو تقراطي أو إقناعي أو غير ذلك حتى لا تؤثر هذه المسميات على إجابات أفراد العينة. وكان الأسلوب الذي حاز على أكبر قدر من التفضيل هو الأسلوب القائم على المشورة ٦٧٪ يليه أسلوب الإقناع ٢٣٪ أما الأسلوب الديمقراطي فكان الأقل تفضيلاً حيث لم يحصل إلا على نسبة ٢٪ وقد طلب من أفراد العينة أيضاً أن يذكروا الوصف الذي ينطبق أكثر من غيره على الأسلوب الذي يتبعه المديرون المباشرون لهم من بين هذه الأساليب الأربعة وهناك إضافة إجابة خامسة كبديل إضافي وهي (أسلوب المدير لا يتشابه على الإطلاق مع أي أسلوب من هذه الأساليب) ولوحظ في المستويات الدنيا من المؤسسة انخفاض نسبة أفراد العينة الذين يعتقدون أن

أسلوب القيادة الذي يتبعه قائدهم هو أسلوب الإقناع أو الأسلوب القائم على المشورة. بينما وصلت النسبة إلى ٣٦٪ من أفراد العينة في المستوى الإداري ممن يرون أن رؤساءهم يتبعون الأسلوب القائم على المشورة.

وغني عن القول أن تأثير أسلوب القيادة على الانتاج واضح وملموس وأكدته العديد من الدراسات بالرغم أن الانتاج تتحكم فيه متغيرات وأبعاد كثيرة تجعل من الصعب تحديد العامل الحاسم في التأثير. غير أن هذا يجعلنا نأخذ بعين الاعتبار ما يشكل جانباً مهماً في دراسة القيادة وهو مسألة مواقف المرؤوسين وتوقعاتهم فعندما لا يتبنى القائد أسلوباً واضحاً ومحدداً في القيادة فإنه من المرجح أن يفشل في إعطاء العاملين تحت رئاسته مجموعة واضحة من التوقعات يعرفون على أساسها كيف يتصرفون في المواقف المختلفة ويعرفون منها كيف سيكون رد فعله في مختلف المواقف ويمكن القول إنه رغم أن المرؤوسين ربما يرغبون في وجود نوع معين من العلاقة بينهم وبين قادتهم فيما يتعلق مثلاً بمسألة المشورة وإلى أي مدى يجبون أن يطلب المدير آراءهم في القرارات التي يتخذونها إلا أن ما يحتاجونه أكثر من ذلك وهو وجود علاقة مستقرة بينهم وبين قادتهم تجعلهم يعرفون الأرض التي يقفون عليها وتجعل من الممكن لهم أن يتنبأوا بتصرفات رئيسهم في المواقف المختلفة .

أدوار الإدارة ومسؤولياتها

في الغالب يمكن إيجاز أهم أدوار الإدارة الناجحة في ثلاثة محاور يحتاج القائد للاهتمام بكل محور منها بما يضمن التأثير فيه التأثير الإيجابي الذي يعمل على تطوير المؤسسة بالكامل:

١- الأفراد: حيث لكل موظف أو عامل فرديته وشخصيته التي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحفيزه أو تهميشه.

٢- التنظيمات: وتشمل مجموعات العمل والأقسام والفروع ثم المؤسسة ككل فلكل تنظيم سماته وروحه وقوانينه التي تحركه.

٣- المخرجات: وتتضمن تصميم وتحسين المنتجات والخدمات وابتكارها وتسويقها.

هذه هي المحاور الثلاثة التي يتحتم على كل قائد أن يؤثر فيها ويقودها بشكل محترف. فليست القيادة علماً محكماً بل هي أقرب إلى الفن ويكمن سرها في الجزء الغامض منها الذي لا يمكن شرحه أو تحليله.

قبل ذلك يحتاج القائد إلى الإحساس بحجم المسؤولية التي على عاتقه. إن هذه المسؤولية هي التي ستحدد مدى جديته في تحقيق النجاح. وهي ستجعله يشعر بالعقوبة حين يفقد مصداقيته في أعين المرؤوسين والعملاء. ولكن متى يفقد القائد مصداقيته؟ متى يعرف بأنه قائد أو مدير فاشل.

إن المقياس الحقيقي لذلك هو مدى إنجازه للأهداف التي حددها مع الفريق في بداية العام. إذا كان من السهل أن ينطق المرء بما لا يفعل فإن هذا يعد المعيار الحقيقي لفشل القائد. وانتهاء مصداقيته أمام الموظفين. وفي الواقع لن تختلف نظرتنا لمدير لا يحقق الأهداف التي التزم بتحقيقها عن نظرتنا لعامل في الكهرباء أو السباكة أحضرناه ليصلح لنا خلافاً في المنزل وظل حائراً لا يقدم ولا يؤخر ويتخبط دون حل المشكلة إننا سننظر له على أنه عامل فاشل وسنطرده دون مقابل، وهذا لا يختلف أبداً عن قائد لا يحقق الأهداف المرسومة في خطة العمل. من هنا كان الحس بالمسؤولية هو البوصلة التي تدفع أي مدير إلى تحقيق الأهداف. وهناك شكلين للمسؤولية على المدير أن يدركهما جيداً:

- ١- المسؤولية الفنية والتنفيذية وتخص الموظفين والتنفيذيين وتشمل كفاءة الإجراءات والأساليب وفعاليتها.
 - ٢- المسؤولية الإدارية والقيادية وتخص المديرين وتشمل كفاءة التخطيط الاستراتيجي والتنسيق والإرشاد والتوجيه. ولا يمكن لأحد هذين الطرفين أن يسير إلا مركزاً على الآخر فلكل منهما قدر محدد من المسؤولية ولكل منهما جزء من النجاح الذي يتحقق في الوفاء بمسؤولياته.
- تتطلب المسؤولية أيضاً الاهتمام بعدد من المبادئ الإدارية التي تعد روافد مهمة للقائد من أجل تصحيح مسار الإدارة

دائماً نحو الأفضل. يشير القيادي الخبير والكاتب الأمريكي الشهير جاك ويلش إلى أهم هذه المبادئ:

- التركيز على اكتساب الثقة وحتى يثق الموظفون بمديرهم عليه أن يحقق ثلاثة أشكال من الثقة: الثقة الشخصية وتتلخص في تفهم أسباب الشكوى والمعاملة الكريمة التي تحفظ للموظف كرامته وتشعره بقدرته على الإنجاز - الثقة الإدارية وتتلخص في قدرة القائد أو المدير من وجهة نظر الموظفين على تقييم موظفيه طبقاً لإنتاجيتهم وإخلاصهم ومصداقية النظام الذي يرسيه للشواب والعقاب والترقية والفصل من العمل - الثقة القيادية تتلخص في إيمان المرؤوسين بقدره القائد على قيادتهم بمهارة إلى الهدف الذي يرغبون تحقيقه وانطلاقاً من نقطة البداية صفر. كثيراً ما يخلط المديرون بين هذه الأشكال الثلاثة للثقة فيعتقدون أنهم إذا مارسوا واحدة منها فإن ذلك يعوضهم عن ممارسة بقية أنواع الثقة إلا أن المدير الناجح يميز بين هذه الأشكال الثلاثة ويجمع بينها في تعامله مع موظفيه.

- كن فوق الخلافات والشبهات: اجعل خلافاتك من أجل مصلحة العمل وليس من أجل أي مصلحة شخصية امتنع تماماً عن الانتقام أو التريح الشخصي. المدير الذي يعف عن الخلافات الشخصية والشبهات يكتسب مصداقية تكفل له ولاء واحترام مرؤوسيه وهذا أهم ما يحتاجه القائد في

نجاح مهمته.

- تخلص من الرسميات: التكلفة والرسميات تعوق عمليات التغيير والتطوير وتجعلنا نهتم بالألقاب والأشخاص والمناصب على حساب الأفكار والإنجازات. يجب أن يكون الرابط بين الموظفين نوعاً من التعاون والصدقة والندية البعيدة عن الزيف والخداع.
- لا تسكت على الأداء المتدني: لا يعرف المديرون كيف يتصرفون إزاء الأداء المتدني فمنهم من يواجهه بالعنف والتسريح، ومنهم من يواجهه بالسكوت والصمت وكلاهما خطأ لا تنظر إلى الأداء المتدني وكأنه يستدعي رد فعل عنيفاً، كثيراً ما يكون الإفصاح عن وجهة نظرك والمطالبة الشفوية للموظف بالتغيير أفضل تصرف.
- توسع في المكافآت: يخطئ المدير الذي يعتقد أن المكافآت تكاليف فهي استثمارات لأنها تعود على الموظفين على إنجاز ما يتجاوز قدرات الموظف العادي. تستطيع بالمكافآت أن تحول موظفيك العاديين إلى خارقين.
- كن قدوة لموظفيك: يعظ كثير من المديرين مرؤوسيهـم أن يفوضوا بعض مهامهم وسلطاتهم لمن هم دونهم في المنصب وينسون أنفسهم. إذا وجدت بعض مديريك يحجمون عن مشاركة مرؤوسيهـم وزملائهم اتخاذ القرارات أو المعلومات فألق نظرة على ما تفعله أنت من المحتمل أنك أنت

الذي تضرب لهم المثل في الاستشارة بصناعة القرار أو إخفاء المعلومات.

القيادة والحب

كتب جيفري كولفين من مجلة فورتشن مقالا شديدا التميز في عدد نوفمبر ٢٠٠١ بعنوان (وما شأن الحب في الأمر ؟) تحدث فيه عن كيلهر رئيس شركة ساوث ويست و جاك ويلش رئيس شركة جنرال إلكتريك واستخدماهما المتعصب لكلمة الحب في مجال القيادة !

وما شأن القيادة بالحب ؟ إن عدم الارتياح الذي يشعر به كثير من الناس تجاه كلمة الحب في مجال العمل يرجع لأننا نفكر في الحب على أنه شعور وجداني وأن الحب يكون نتيجة للارتياح والإعجاب لشخص أو لشيء ما . والحقيقة أن الحب الحقيقي ما هو إلا اختيار عقلي والتزام نحو الآخرين ببذل كل ما في وسع الإنسان عمله تجاههم . قد نصادف أناس لا نملك تجاههم بمشاعر وجدانية أو عاطفية ، لكننا ملزمون بتقديم الحب والوفاء والسعادة لهم . إن الحب قرار مرتبط بالقيم وليس نزوة عاطفية عابرة كانت أو جامحة ..

من هذا المنطلق ترتبط القيادة بالحب ارتباطا وثيقا ؛ ذلك أن الحب يفسر ويترجم توجهها الأهم والأبرز وهو قيم الولاء والوفاء والالتزام والصدق والشجاعة . الحب من منظور القيادة الحكيمة هو الصبر وهو الكرم ، إنه ليس التكبر أو العجرفة (التواضع) ، إنه ليس التصرف بازدراء (الاحترام) ،

إنه ليس السعي وراء إرضاء الذات (الإيثار) ، إنه ليس تذكر الإساءة (الصفح) ، الحب هو الحقيقة (الصدق) ، إنه حمل كل شيء وتحمل كل شيء وهو لا يخفق أبدا (الالتزام) ..

بالتالي يمكن أن تكون نقاط الالتقاء بين القيادة وبين

الحب (قيم الحب الحقيقية) فيما يلي :

- القيادة تتطلب الصبر :

إنها ليست صفة مهمة للقائد فحسب بل صفة أساسية؛ لأن الصبر والتحكم في الذات هما حجر الزاوية للشخصية وبالتالي القيادة . والتحكم في الذات يمكن وصفه بشكل أدق بعبارة (التحكم في الأهواء) ، بدون التحكم في الرغبات والنزوات والشهوات والأهواء الرئيسية الأخرى ؛ يتلاشى كل أمل لنا في التصرف باستقامة وخلق في المواقف الصعبة ، حيث يجب أن نمي عادة الاستجابة من منطلق المبادئ وليس من منطلق الأهواء والنزوات ؛ حتى نصبح قادة ناجحين وفاعلين. الصبر والتحكم في الذات كلاهما يتعلق بالثبات والاتساق في الحالة المزاجية والأفعال والتصرفات .. هل أنت شخص آمن ؟ هل من السهل التواجد معك ؟ هل من الممكن التقرب إليك ؟ هل يمكنك التعامل مع الرأي المناقض لرأيك ؟ مثل هذه الأسئلة بحاجة أن نوجهها لأنفسنا بشكل مستمر ، فرما مع مضيينا لوقت طويل في القيادة ننسى مثل هذه الأسئلة ، أو ربما قد نضل الطريق وينفذ صبرنا ، فنجد أنفسنا بتنا

لا تتحمل وقوع الأخطاء ، ولا الآراء المختلفة عنا ، والأخطر من ذلك أن يصبح من يعمل معنا يجد مشقة إضافية بحكم أنه يعمل معنا . الصبر قيمة عظيمة من خلالها نستطيع كسب كل الناس ، حيث يتفق الجميع على أن التعامل مع الإنسان الصبور يتيح أفق واسع من العلاقة من التعامل مع الشخصية سريعة الضجر والعصبية .

- القيادة تتطلب الكرم :

وهو منح الانتباه والتقدير والتشجيع للموظفين وإظهار اللطف في التعامل معهم ، الكرم هو تصرف ينم عن الحب لأنه يتطلب منا ميد العون للآخرين وحتى للأشخاص الذين قد لا نحبهم أو لا نعجب بهم ؛ والكرم واللطف يتعلقان بالأشياء التي تساعد العلاقات على المضي بسلاسة وانسيابية ؛ وإن كانت أشياء صغيرة تشعر الناس بالارتياح أشياء صغيرة من قبيل قول : من فضلك ؛ أشكرك ؛ أعتذر لك .. الخ . وكذلك يظهر الكرم في تصرفات أعلى وأكثر سمواً كالتحفيز المستمر من خلال التكريم أمام فريق العمل ، البشاشة والعطاء المعنوي والمادي .

إن القائد الكريم لا تشبه أي مخاوف من منح العاملين معه الدعم المعنوي والمادي ، وهو يرى ذلك سلوكاً ضرورياً لاستمرار التأثير بهم ، بينما القائد البخيل يشعر أن العطاء قد يحمله مسؤولية ما تجاه الموظفين أو قد يقلل من صورته

أو قد يمنح لأشخاص لا يستحقونه ، بغض النظر فإن الكرم يقترب بشكل محوري مع القيادة باعتبار أن القيادة عطاء وأن العطاء لا يتقنه إلا الأشخاص الكرماء .

- القيادة تتطلب التواضع :

ويتمثل في عدم الفخر أو الكبرياء أو العجرفة أو حب الظهور والتصرف بشكل حقيقي لا زيف فيه .. إن التواضع لا يعني المذلة والسلبية ومحو الذات ؛ فالتواضعون يمكن أن يكونوا في شجاعة الأسود عندما يتعلق الأمر بالقيم والأخلاق وفعل الشيء الصحيح ، ويمكن أن يكونوا في ضراوة الذئاب عندما يتطلب الأمر الحفاظ على التركيز من أجل إنجاز المهمة وتحقيق الأهداف وجعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية ، القادة المتواضعون هم هؤلاء الذين كفوا ببساطة عن خداع أنفسهم بشأن حقيقة ذواتهم ، فعندهم الحماس والاستعداد للإنصات إلى آراء الآخرين المضادة ، وعندهم القناعة الناضجة بأنهم لا يمتلكون كل الأجوبة والحلول ، ولا يشعرون بالانزعاج بسبب هذا ، ويتعايشون معه بارتياح تام بل وعندهم الاستعداد التام للاعتراف بالضعف أو الخطأ . إنهم لا يعانون من تضخم الأنا ، ولا يعتقدون بأنهم فوق القصور الإنساني ، كما أنهم يتفهمون احتياجاتهم ولا يبرز عجزهم من إبدائها . يؤمنون بالتعاون ، ويقدر دور حتى أصغر موظف في المنظمة ، وتلاحظهم دائماً يسعون للاستفادة من خبرات جميع الموظفين .

إن قيمة التواضع تخلق في المؤسسة جو الاحترام المتبادل ، وترفع كفاءة الأداء والقدرة على تناقل المعرفة والخبرة ، ومتى ما كانت هذه القيمة مقدره عند رأس الهرم فإن جوا من التواضع سيعم المؤسسة ، وستذوب العديد من الخلافات والصدامات الناتجة عن الاعتداد بالذات واحتقار الآخرين .

- القيادة تتطلب الاحترام :

والاحترام هو معاملة الناس باعتبار أنهم مهمون . كثير من القادة يرونهم الموظفين من حولهم وهم يحترمون الشخصيات المهمة وأصحاب النفوذ .. لكن ماذا عن صغار الشأن أو المزعجين من الموظفين ؟ هل ينالون نفس الاحترام ؟ ..

إن الاحترام حق للجميع حيث لا يوجد أشخاص لا قيمة لهم قد يوجد أشخاص لديهم مشكلات سلوكية فحسب .. هذا صحيح ؛ وخمن ماذا ؟ إنني أنا وأنت وجميع الناس لدينا مشكلات سلوكية أيضا .. ومن يظن أن ليس لديه مشكلات سلوكية عليه العمل على تصحيحها وتحسينها فليضع شعار الغرور والعجرفة على رأسه . لذلك ليس هناك أي مبرر سليم يجعلنا نحرم أي موظف من احترامنا له . كما أن تقدير آراء الموظفين حتى ولو كانت قليلة الخبرة أو بعيدة عن إدراك ما يدور في أعلى السلم القيادي من أهم أشكال الاحترام ، لا يمكن تصور الأضرار الناتجة عن تقليل شأن الموظف أو عدم الاكتراث برأيه ومقترحاته ، فهذا أحد أكثر الأسباب

شيوعاً لضعف الانتماء الوظيفي ، وبالتالي ضعف الروح المعنوية للأداء . كما يلعب التشجيع والاعتراف بالإنجازات دوراً مهماً في ترسيخ ثقافة الاحترام ، فالاحترام يشمل أيضاً تقدير جهود الموظفين وتعزيزها حتى نتقل للمرحلة العليا من إحدى أهم الطرق والأساليب التي يستخدمها القائد لمنح الاحترام للموظف وهي منح الثقة والتفويض للمسؤوليات حتى يتمكن الموظف من النمو والتطور المهني وتحقيق الإنجازات له وللمؤسسة وبشكل عام .

- القيادة تتطلب الإيثار :

ونعني به تلبية احتياجات الآخرين . إنه عندما يختار أحدهم أن يكون قائداً فعليه أن يلبي احتياجات أتباعه قبل احتياجاته الشخصية لأن القيادة ماهي إلا قرار بالعمل لخدمة الآخرين ، حيث تصبح فكرة أن الجميع يجب أن يكونوا في خدمتي فكرة بالية في عصر إداري ووظيفي مليء بالتعقيد . إن الموظفين يشعرون دوماً بالامتنان والرغبة في المزيد من الإنجاز والعمل عندما يشعرون بالدين لقائدهم ، وهذا الدين لا يكون إلا إذا كان القائد يتحلى بالإيثار ، عندما يقدمهم للامتيازات قبل أن يقدم نفسه أليها ، ويحرص على حصولهم على حقوقهم بالقدر الذي يحرص فيه حصوله على حقوقه . عندما يتجرد من الأنانية وحب النفس ، إلى حب الخير للآخرين بقدر ما يحبه لنفسه .

- القيادة تتطلب الصفح :

ونعني به تجاوز الغضب والحقد والضغينة . ومهارة الصفح من أهم وأشد المهارات ضرورة للقائد . لأنك عندما تكون القائد فإن الناس من حولك سيرتكبون الأخطاء إما بقصد أو غير قصد ، وسوف يجرحونك ويحرجونك ، سوف يخذلونك في بعض المواقف ، والعديد منهم لن يبذلوا المجهود الذي كنت تتوقعه منهم ، والبعض سيفشلون في الاستجابة لجميع الجهود التي بذلتها ، وهناك من سيحاول استغلالك .. ولهذا من الضروري أن يكتسب القائد مهارة (عادة) تقبل القيود التي تقيّد الموظفين ، والقدرة على تحمل عدم الاتقان وتجاوز الغضب والاستياء والازدراء والحقد ..

وتجاوز الغضب لا يعني السلبية ، أو أن تكون ممسحة أقدام العالم ، تجاوز الحقد لا يعني ترك الناس يفلتون بسلوكاتهم السيئة . إن الصفح يعني أن تذهب لمثل هؤلاء الناس والتواصل معهم بحسب بشأن الكيفية التي تأثر بها العمل بما فعلوه ، والتعامل مع المشكلة ثم تجاوز أي حقد أو ضغينة متبقية من الموقف ، وكما هي العبارة الشهيرة ((إنك تحمل لهم الضغائن وهم لا يشعرون بأي شيء ويستمتعون بحياتهم)).

- القيادة تتطلب الصدق :

وهو غياب الغش والخداع وصفة الصدق من أكثر الصفات التي يرغبها الناس في قادتهم بحسب العديد من الدراسات واستطلاعات الرأي .. حيث أن الصدق هو الجسر الذي يصل الثقة بين طرفي الاتصال ، وبدونه تنعدم الثقة ؛ وبالتالي تفقد بيئة العمل التواصل بين أفرادها . ومن المظاهر المهمة للصدق عند القائد؛ أن يكون صادقاً في التزاماته التي قطعها للموظفين سواء فيما يتعلق بالحوافز أو العقوبات ، إذ أن الفشل في معاقبة الموظف المهمل والمستهتر وجعل المؤسسة تبدو وكأنها في أحسن حال يعد من الغش والخداع فالقائد الصادق يواجه نقاط الضعف بكل صراحة ومكاشفة دون دس رأسه تحت الرمال . ويتحرى القائد الصادق الحقيقة ، ولا ينساق وراء الشائعات أو القيل والقال ، كما أنه صادق في المشاعر التي يبوح بها ولا يقبل التمثيل أو التزييف أو النفاق . إن القائد الذي يثني على موظف ما عندما يواجهه وإذا أدار ظهره له يبدأ بنعته بأوصاف سيئة . لن يستطيع بعد ذلك أي شخص في المؤسسة أن يصدقه ، ولن تنهار مصداقيته فحسب ، بل سيفقد احترامه في نظر الجميع ، ولنا أن نتخيل تأثير قائد ليس له احترام في نظر الموظفين ! إن غياب مصداقية القائد تعني بالضرورة غياب تأثيره وغياب حضوره في وجدان العاملين .

هذه القيم السبعة إحدى أهم القيم المعبرة عن الحب ، إنها مهمة وضرورية بالرغم أنها في أذهاننا أبعد ما تكون عن مفهومنا البسيط للحب من المنظور العاطفي الوجداني السطحي ، لكن ترجمة الحب الحقيقية تبرز من خلال التمسك بهذه القيم لمن نتعامل معهم ، فضلاً عن نقودهم ويعملون ضمن مسؤوليتنا . فهؤلاء يحتاجون منا لمفهوم القيادة بالحب بما يحتويه من الصبر والكرم والإيثار والتواضع والاحترام والصفح والصدق . هذه القيم السبعة كفيلة بنجاح القيادة ونجاح تأثيرها الممتد في نفوس الموظفين .

القيادة الفاعلة

تتجه المؤسسات على اختلاف اتجاهاتها وأنشطتها إلى تبني مفهوم القيادة في مستويات الإدارة العليا أو التنفيذية . ذلك أن مفهوم القيادة قد أصبح أحد أكثر المفاهيم أهمية في تطوير المؤسسات والمنظمات سواء الخدمية أو الربحية .

يقول إدجار شاين « إذا أردنا أن نميز بين القيادة وبين الإدارة فيمكننا أن نقول أن القادة هم الذين يخلقون الثقافات ويغيرونها أما المديرون فإنهم يعيشون في إطارها»

تتعلق الإدارة بالتعامل مع التعقيدات فممارستها وإجراءاتها عموماً جاءت استجابة لأحد أهم التطورات في القرن العشرين وهو ظهور الشركات العملاقة حيث تنحو الشركات الكبيرة ذات النظم المعقدة في غياب الإدارة الجيدة إلى الفوضى بطرق تهدد وجودها لأن الإدارة الجيدة تفرض حالة من الانضباط والثبات في الجوانب الرئيسية مثل جودة المخرجات وربحياتها . وعلى النقيض من ذلك تتعلق القيادة بمجaraة التغيير والتطوير كالتطور التقني السريع والتنافسية العالمية المتزايدة ، وعدم الاستقرار المالي . وبالتالي فإن ذلك ينطبق بوجه أو آخر حتى على المؤسسات غير الربحية التي هي بحاجة لتبني مفهوم القيادة من أجل التغيير والتطوير .

في هذا الصدد قدم عالم الإدارة الشهير بيتر داركر نموذجاً للقيادة الفاعلة في مقالة بعنوان « ما الذي يصنع مديراً فاعلاً ؟ » حيث رأى أنه لا يشترط أن يكون المدير الفاعل قائداً بالمعنى الذي يشيع فيه استخدام هذا المصطلح حالياً . فمثلاً لم يكن الرئيس الأمريكي الثالث والثلاثون هاري ترومان يتمتع بالجاذبية المطلوبة ، لكنه كان من بين الرؤساء التنفيذيين الأكثر تأثيراً في التاريخ الأمريكي . وبالمثل هناك بعض رؤساء الشركات والمنظمات غير الربحية الذين لا يمثلون الصورة النمطية للقيادة كانوا من أفضل الرؤساء وحققوا نتائج وإنجازات عظيمة .

يضع داركر نموذج القيادة لصناعة القادة الفاعلين ضمن ثمانية أساليب ، وفي حال اتباع هذه الأساليب الثمانية فهناك ضمان لتحقيق النتائج والفعالية في القيادة ، فالقادة الفاعلين يتبعون ما يلي :

١ - يسألون في بداية الأمر (ما الذي يجب فعله ؟) ويتضمن جواب هذا السؤال دائماً أكثر من مهمة عاجلة واحدة . لكن القادة الفاعلين لا يشتتون جهودهم ، بل يركزون على مهمة واحدة قدر الإمكان ، فلا يوجد قائداً فعالاً يقوم بمهمتين في وقت واحد . لذا ينتقل القائد الناجح بعد طرح سؤال ما الذي يجب عمله ، إلى تحديد الأولويات والالتزام بها . قد تكون المهمة الأولى إعادة رؤية ورسالة المؤسسة ، أو تحديد

علاقة المؤسسة بالمجتمع ، أو توزيع الأعمال بشكل سليم . فعندما تحدد المهمة ذات الأولوية الأولى يجب تأجيل المهام الأخرى مهما كانت ملحة . ثم يعيد القائد بعد إتمامها وضع الأولويات من جديد بدلاً من الانتقال إلى الأولوية الثانية في القائمة السابقة . وعندها يسأل مرة أخرى : ما الذي يجب عمله الآن ؟ وهذا السؤال يؤدي عادة إلى وضع أولويات جديدة ومختلفة . لقد سأل هذا السؤال أحد أهم القيادات التنفيذية في عالم الأعمال والصناعة وهو الرئيس التنفيذي لجنرال إلكتريك (جاك ويلش) فبعد توليه رئاستها مباشرة سأل ذات السؤال . وكانت الإجابة أنه أدرك أن إيقاف الشركات التابعة للشركة الأم التي لم تصل إلى المرتبة الأولى أو الثانية في مجالها بات ضرورياً ، وليس التوسع الخارجي الذي أرادت الشركة إطلاقه ، وبعد أن تعرف ما الذي يجب عمله ، حدد المهام التي تجيدها الشركة مركزاً على واحدة منها في كل مرة ، وبعد إتمام مهمة ما ، أعد ترتيب الأولويات وفقاً للمعطيات الجديدة

٢- يسألون ما الذي يناسب المشروع ؟ : ويعتمد هذا الأسلوب على قدرة القائد على التركيز في تحقيق الهدف الرئيسي من المشروع . دون التشتت في محاولات لإرضاء أطراف ومراكز قوى في المؤسسة . فما سيكون نافعاً وصالحاً لنجاح المشروع سيؤدي في النهاية إلى أن يكون مناسباً للجميع

سواء الإدارة العليا ، أو المستفيدين ، أو الموظفين .

٣- يضعون خطط عمل ناجحة : يمثل الأسلوب الأول والثاني مرحلة جمع المعلومات واكتمال المعرفة لدى القائد ، فيما يريد عمله ، وفيما هو مناسب للمشروع الذي يقوم به . يأتي بعد ذلك وقت التنفيذ ، وهنا لابد من إعداد خطط جيدة مبنية على المعرفة السابقة ، بحيث تتضمن هذه الخطط تحديد النتائج المطلوبة بدقة ، وتبين كيفية التعامل مع القيود والعقبات ، وتجب على الأسئلة التالية : هل مسار العمل قانوني ؟ هل العمل مطابق لرؤية المؤسسة وقيمها وسياساتها ؟ . كما ينبغي أن توضح الخطة كيفية قضاء وقت القائد وجداول الاجتماعات والتغذية الراجعة ، وتحديد الفرص الجيدة واستثمارها الاستثمار الأمثل . والخطة بالنسبة للقادة الفاعلين تعد بيان نوايا أكثر من كونها التزاماً ، ويجب ألا تتحول إلى قيد بل يجب تعديلها من حين إلى آخر لأن كل نجاح يولد فرصاً جديدة . وكذلك الحال مع الفشل . يضاف إلى ذلك أن على خطة العمل أن توجد نظاماً للتأكد أن النتائج قد تحققت بمقارنتها بالأهداف .

٤- يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات : حيث لا يعد القرار نافذاً حتى يعرف الناس اسم الشخص المسؤول عن تنفيذه - الموعد النهائي للتنفيذ - تحديد الفئة التي ستأثر به وأولئك الذين يجب أن يعرفوه ويفهموه ويقروه - كذلك

أسماء الأشخاص الذين يتعين إبلاغهم بالقرار .

٥- تحمل مسؤولية التواصل والاتصال : وذلك يتعلق بإشراك الآخرين في صياغة الأهداف وبناء الخطة . وهنا نشير إلى أهمية إيجاد شبكة من التواصل تضمن توفر المعلومات لجميع الموظفين حيث يشير شيستر برنارد في كتابه (وظائف المدير) ١٩٣٨م « أن ما يبقي الشركات متماسكة ليس الملكية أو السيطرة بل المعلومات».

٦- يركزون على الفرص لا على المشكلات : والصحيح أنه يجب الاهتمام بالمشكلات وعدم تجاهلها لكن حل المشكلات على الرغم من أهميته لا يؤدي إلى نتائج بل يمنع الضرر فحسب ، في حين يؤدي استثمار الفرص إلى النتائج والمخرجات المرجوة . وكثيراً ما يغرق القادة في حل المشكلات وينشغلون عن استثمار الفرص ويتحول عملهم إلى الإدارة بالطوارئ مما يجعلهم يخسرون المنافسة ، في ظل تسارع المتغيرات من حولهم .

٧- يديرون اجتماعات منتجة : بحيث يضمنون أن تكون اجتماعاتهم اجتماعات عمل ، وليس مجرد لقاءات ثرثرة ! وفي هذا الصدد يجب تحديد نوع الاجتماع مسبقاً وكذلك آليته ، ووسائل المشاركة فيه ، وتحديد زمن العروض تحديداً دقيقاً وصارماً وفي النهاية تحويل نتائج الاجتماع إلى أهداف وخطة واضحة للتطبيق .

٨- يفكرون ويتصرفون بروح (نحن) وليس (أنا) :
 وفي هذه الممارسة يكون القادة الفاعلين مقتنعون بأن لديهم
 مسؤولية حتمية يمكن التشارك فيها أو تفويضها ، وهم
 يدركون أنهم يمتلكون السلطة فقط لأن المؤسسة تثق بهم ،
 فهم يعملون وفق رؤية مشتركة وتحديد مصير مشترك بمن
 فيهم أقل العاملين تأثيراً في المؤسسة .
 ختاماً يختلف القادة الفاعلين كثيراً في مسؤولياتهم وجوانب
 قوتهم ، وجوانب ضعفهم ، وقيمهم ، ومعتقداتهم ، والشيء
 الوحيد المشترك بينهم أنهم ينجزون الأشياء الصحيحة ،
 فبعضهم يولد قادة فاعلين ، لكن متطلبات القيادة كثيرة
 والموهبة وحدها لا تكفي ، والفاعلية فرع من فروع المعرفة
 وهي مثل أي معرفة أخرى يمكن تعلمها ، بل يجب تعلمها .

أبعاد القيادة الأكثر تأثيراً

في الأربعينات من القرن الماضي استخدم البحث الذي أجري في جامعة ولاية أوهايو أسلوب الاستبيان لدراسة سلوك القيادة وقد أدى هذا البحث إلى افتراض وجود بعدين أساسيين لسلوك القائد: البعد الأول هو الاهتمام بالعاملين والبعد الثاني الاهتمام بالإنتاج. ويمكن تعريف الاهتمام بالعاملين بأنه سلوك يدل على الاهتمام بأعضاء الجماعة مثل منحهم التقدير اللازم لجهودهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبناء الثقة المتبادلة بينهم وبين قائدهم ودعوتهم للمشاركة في القرار. أما تعريف الاهتمام بالإنتاج فيعرف بأنه الحرص على وضع النظام والضوابط المنظمة للعمل ومتابعتها والسلوكيات الرامية لتنظيم عمل الجماعة بما يحقق زيادة الإنتاج وتأكيد ضرورة إنجاز المهام في وقتها المحدد ووفق المعايير المطلوبة.

وقد أجريت دراسات حول هذان البعدان من القيادة ومدى تحقيقها للنتائج المرجوة حيث قام الباحثون في جامعة ميتشجن بتصنيف مشرفي الخطوط الأولى إلى فئتين (سادلر ، ٢٠٠٨م):

الأولى هي المشرفون الذي يركزون على الإنتاج والذين يعطون أكبر قدر من التركيز لإنجاز المهام. والفئة الثانية هي المشرفون الذين يركزون على الموظفين الذين يهتمون في المقام

الأول باحتياجات العاملين. وقد خلصت النتائج إلى أن الإنتاج كان في مستوياته المنخفضة عند المشرفين الذين يركزون على الإنتاج بينما ترتفع الإنتاجية عند المشرفين الذين يركزون على العاملين. وعند تفسير هذه النتائج من الممكن أن نقول إن أسلوب الإشراف هو نتيجة وليس سبباً لارتفاع الإنتاجية وبعبارة أخرى يمكننا القول إنه عندما يكون هناك قسم يقوم بعمله على نحو جيد فإن المشرف يمكن أن يسترخي قليلاً ويبدأ في التركيز على العلاقات الإنسانية ولكن عندما تكون المجموعة أقل كفاءة في العمل فإن الضغط على المشرف يجعله أكثر اهتماماً بتحقيق النتائج.

ومن بين نقاط الضعف في هذه الدراسات التي لوحظت في وقت مبكر هو ذلك التقسيم المصطنع نوعاً ما للقيادة إلى قادة يركزون على الموظفين وآخرين على الإنتاج فمثلاً رغم أن هناك دراسة أجريت في أحد مصانع الجرارات أوضحت أن المشرفين الذين يحققون إنتاجية عالية كانوا هم الأكثر مهارة في إشباع حاجة مرؤوسيه للمعلومات والدعم إلا أن هؤلاء المشرفين لم يكونوا أقل اهتماماً بالمحافظة على المستوى المرتفع للإنتاج. ولذلك يرى عدد من الباحثين (بلاك وموتون، ١٩٦٤م) أن هناك حاجة لاستبدال التصنيف الذي يقسم المشرفين إلى مشرفين يركزون على الموظفين ومشرفين يركزون

على الإنتاج بتصنيف آخر من خمس فئات كالتالي (سادلر ،٢٠٠٨م):

١- أقصى درجة من الاهتمام بالإنتاج وأقل درجة من الاهتمام بالموظفين.

٢- أقل درجة من الاهتمام بالإنتاج وأقصى درجة من الاهتمام بالموظفين.

٣- درجة متوسطة من الاهتمام بالإنتاج ودرجة متوسطة من الاهتمام بالموظفين.

٤- أقل درجة من الاهتمام بالإنتاج وأقل درجة من الاهتمام بالموظفين.

٥- أقصى درجة من الاهتمام بالإنتاج وأقصى درجة من الاهتمام بالموظفين.

اتفقت هذه الفئات مع نظرية ريدين رباعية الأبعاد (ريدين ،١٩٧٠م) حيث اعتمدت على مدخل يستخدم عنصرين أساسيين من عناصر دور القيادة كنقطة بداية له ويطلق ريدين على هذين العنصرين اسم (القيادة الموجهة نحو المهام والقيادة الموجهة نحو العلاقات) ويستخلص من النظرية أربعة أساليب للإدارة :

١- الإدارة التي تركز عالياً على المهام وتركيزاً منخفضاً على العلاقات.

٢- الإدارة التي تركز عالياً على العلاقات وتركيزاً منخفضاً

بالمهام.

٣- الإدارة التي تركز تركيزاً منخفضاً على المهام والعلاقات .

٤- الإدارة التي تركز عالياً على الجانبين.

ويذكر (سادلر ،٢٠٠٨م) أنه لا يوجد أسلوب من هذه الأساليب يمكن أن نقول إنه بالضرورة أفضل من الأساليب الأخرى وأكثر فعالية فكل أسلوب من هذه الأساليب يمكن أن يكون على نفس القدر من الفاعلية والنجاح وذلك حسب الموقف الذي يستخدم فيه وعندما تستخدم هذه الأساليب بفعالية ونجاح يمكن أن نطلق عليها بالترتيب الأسماء التالية :

١- الأسلوب الأتوقراطي المصلح.

٢- الأسلوب المطور.

٣- الأسلوب البيروقراطي.

٤- الأسلوب التنفيذي.

أما عندما تستخدم بشكل سيء وغير فعال فإننا يمكن أن

نطلق عليها حسب ترتيبها الأسماء التالية:

١- الأسلوب الأتوقراطي.

٢- الأسلوب التبشيري.

٣- أسلوب التهرب من المسؤولية.

٤- أسلوب التهاون.

ويلخص ريدن أفضل الأساليب للقيادة الإدارية الناجحة

هي تلك القيادة التي تستطيع تشخيص الموقف الإداري التشخيص الدقيق وبالتالي يكون لديها المرونة الجيدة لاختيار الأسلوب المناسب لذلك الموقف من الأساليب الأربعة التي تطرحها النظرية. كما يذكر (سادلر، ٢٠٠٨م) جهود عالم الإدارة (ليكرت، ١٩٦١م) الذي أجرى العديد من الدراسات حول مدى فاعلية ونجاح القيادة الموجهة نحو المهام والقيادة الموجهة نحو الأشخاص وقد استخدم مصطلح " القيادة التي تركز على العمل " و" القيادة التي تركز على العاملين " حيث وجد أن الأقسام التي تعمل تحت قيادة مشرفين يركزون على العمل غالباً تكون كفاءتها في العمل منخفضة.

وقد ميز أيضاً بين نوعين من الأسلوب الأتوقراطي في القيادة الأول هو الأسلوب السلطوي المستغل والثاني هو أسلوب المستبد العادل الذي يعمل للصالح العام. والنوع الأول يجعل قنوات الاتصال مقصورة على القنوات التي تسير فيها الأوامر من أعلى إلى أسفل فهو يتخذ كل القرارات الهامة دون استشارة أحد ويحافظ على مسافة اجتماعية معقولة بينه وبين مرؤوسيه. أما النوع الثاني فهو أكثر ميلاً إلى الاستماع إلى أفكار مرؤوسيه ولكن نظراً إلى أنهم يظلون محصورين دائماً في مرحلة الأتباع فإن المعلومات والأفكار التي يمكن أن تصعد من أسفل إلى أعلى تظل مقصورة على الأشياء التي يريد القائد أن يسمعها.

إن التساؤل الذي يمكن أن نخرج به من هذه الدراسات المتنوعة حول القيادة التي تركز على العمل أو على المهام أو على النتائج وبين القيادة التي تركز على العاملين أو العلاقات هو أي الأسلوبين أفضل وأكثرهما نجاحاً وفاعلية. والحقيقة أنه سؤال تصعب الإجابة عليه فالدراسات المختلفة قد أتت بنتائج مختلفة تؤكد صحة كلا من وجهتي النظر. لكن المؤكد أن مجموعات العمل المختلفة تحتاج إلى أساليب مختلفة في القيادة وبالتالي لا يمكن أن ينجح القائد إذا ركز على العلاقات والعاملين وأهمل العمل والإنتاج، وكذلك لن ينجح في حال أهمل العلاقات والعاملين وركز على العمل والإنتاج. حيث يمكن أن نصل لحقيقة جوهرية في نهاية هذا المقال بأن على القائد أن يولي كلا من العاملين والعمل ذات الاهتمام والتركيز مما يؤدي لبيئة عمل محببة وجاذبة وإنجاز قوي ونتائج جيدة تطابق الأهداف المحددة سلفاً.

العلاقة الناجحة بين الرئيس والمرؤوس

إن أكثر الأخطاء شيوعاً والتي يقع فيها المديرون في بناء علاقاتهم مع الموظفين تتمثل في طرفي نقيض بين وضع حاجز نفسي كبير بينهم وبين المرؤوسين والتركيز على العمل مع علاقة باردة ضعيفة إنسانياً ودون رعاية أو اهتمام . وبين أن يتحول الموظف إلى صديق مقرب للمدير وتصبح هذه الصداقة مقدمة على التزامات العمل وتضعف التركيز على الإنجاز أو تقديم التغذية الراجعة الدقيقة للأداء.

تطرح الدكتورة ليندا إيه تساؤلاً مهماً في كتابها (بصفتك رئيساً) على القادة والرؤساء والمديرين: هل تعتبر مرؤوسيك المباشرين أصدقاء لك؟ فبدافع من رغبة أي مدير أن يكون محبوباً ومؤثراً في فريق العمل يميل بدافع فطري لحماية علاقته مع المرؤوسين، والخلط بين الرغبة في نيل حب المرؤوسين وكسب ثقتهم أو احترامهم أحد أكثر السقطات الشهيرة التي تسبب الخلل في أداء المديرين والرؤساء.

يكره بعض المديرين الصراع ويتحاشون أي قول أو فعل يسبب توتر الآخرين ويتخذون قراراً يعتقدون أنه عقلائي أن الصداقة والعلاقة القريبة هي أفضل سبيل للتأثير في الآخرين والعمل بمبدأ " انجز هذا العمل لأننا أصدقاء " والحقيقة

أن المدير الذي يسمح بروابط شخصية قوية مع المرؤوسين ظناً منه أن ذلك يخدم العمل فسوف يعاني في عمله كمدير معاناة لا مثيل لها. ولن يكون قادراً على اتخاذ القرارات الصعبة والضرورية بخصوص الأفراد أو تقييم الأفراد بصورة دقيقة وتقديم التغذية الراجعة النقدية والمفيدة. إن حاولت أن تبقى على وفاق مع الجميع فسوف تقع في استثناءات لأفراد يراها آخرون غير مستحقة أو غير منصفة. العلاقات التي تكون شخصية بشكل أساسي لا تعود إلا بالإحباط للأفراد على المدى البعيد وتجعلك أقل فاعلية.

ومن أجل اكتشاف ما إن كانت العلاقة مع موظفيك تتخطى حدود القدرة على ضبط العمل. يمكن أن تفكر في الموظفين واحداً واحداً وتساءل: إن تدهور أدائه ولم يتحسن فهل سأكون قادراً على استبعاده من الفريق؟ إن ارتكب أخطاء كبيرة متكررة رغم التدريب الجيد الذي تلقاه فهل سأقلص مسؤولياته أم هل سأخبره بأنه لن يحصل على المزيد؟ إذا كنت متردداً في ضبط أو عقوبة شخص بسبب الخوف على علاقتكما فإن هذه العلاقة سوف تمنعك من القيام بوظيفتك كرئيس للعمل؟

وهنا يمكن تفنيد الأسباب التي تجعل الصداقة والرئاسة لا تتوافقان في معظم الأحوال:

- الصداقة كمفهوم اجتماعي ليست قائمة من أجل غاية أخرى، إنما هي متطلب نفسي واجتماعي باعتبار أننا مخلوقات اجتماعية. أما العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فأصل هذه العلاقة قائم على غاية إنجاز العمل، وعندما يصر الموظف على التقاعس عن إنجاز العمل فإن هذه العلاقة لا بد أن تتأثر سلبياً وربما قد تنتهي.

- الأصدقاء بطبيعة الحال يجمعهم الشعور بالتساوي في محيط علاقتهم، لكن الرؤساء والمرؤوسين ليسوا متساوون داخل المؤسسة لا في المسؤوليات ولا في الصلاحيات. حتى لو حافظ الرئيس على إخفاء صلاحياته وسلطته لكنه سيظل في حاجة لاستخدامها أحياناً على نحو قد لا يسعد مرؤوسيه، ولا يمكن للعديد من الصداقات أن تنجو في مثل هذه الحالة من عدم التساوي.

- الأصدقاء لا يقيمون بعضهم ولا يحاولون تغيير بعضهم. ولا يعلقون صداقتهم على هذا التغيير، لكن المدير الجيد لا بد له أن يقيم أداء الأفراد وقدراتهم بصورة مستمرة ويضغط عليهم كي يتغيروا ويتطوروا، وهذا الضغط النافع على حقيقته مهم للغاية وجزء لا يمكن تحاشيه في الإدارة.

- واقعياً لن تستطيع أن تجعل من جميع الموظفين أصدقاء لك، فإن الاستلطف والميل لبعضهم سيفوق البعض الآخر وسوف تتعاضم روابطك مع عدد منهم دون الآخر ولك أن

تتخيل الخراب الذي سوف يعصف بجهودك لإدارة متوازنة لفريق العمل.

تحت هذه المسببات عاجلاً أو آجلاً سيكون عليك اتخاذ قرارات أو إجراءات ضد شخص يعمل معك تتطلب نقداً أو شكلاً من أشكال العقوبة أو التوجيه الصارم، وبالنسبة لشخص كان يظن نفسه صديقاً لك ستكون هذه الأفعال بالنسبة له كنوع من الخيانة وسوف تنهي التزام ذلك الشخص بالعمل.

هل يعني ذلك أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على المصلحة والتلاعب فيكون اتهام الرئيس بالمرؤوس فقط من أجل الحصول على العمل، هل هذا شكل آخر من أشكال الاستغلال وإزاحة العلاقات الإنسانية أثناء العمل؟

يجيب عن هذا عالم الإدارة الأمريكي د. كينت لاينباك أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يجب أن لا تفقد جانبها الإنساني أبداً وإن كانت تركز على مصلحة العمل، حيث يجب أن تكون ركائزها الاهتمام والدعم للموظف، إنها أشبه بعلاقة المعلم بطلابه، أو مدرب فريق كرة القدم باللاعبين، فالقيادة بشكل عام أقرب لهذه الأنواع من العلاقة والتي لا تتطلب الصداقة بين الرئيس والمرؤوس ولكنها تتطلب علاقة الدعم والمؤازرة والاهتمام، فالمعلم مطالب بدعم الطالب والاهتمام به ودفعه للتطور والتقدم وتقييمه والوقوف على

أخطائه في التعلم وكذلك الشيء نفسه مع مدرب كرة القدم ، إنه يدفع اللاعبين ليقدموا المزيد ولا يتوانى عن الضغط عليهم من أجل يحرزوا تقدماً ملموساً في مستواهم محفوفاً ذلك بالمحبة والاحترام والاهتمام.

إن طبيعة علاقة المدير بالموظفين تتمثل بالود والمراعاة، لكن العلاقة ذاتها ليست الهدف الأساسي، يجب أن تكون علاقة صريحة وإيجابية لكن لا بد فيها دائماً بشيء من المسافة، خط لا ينبغي أبداً تجاوزه. إذا خلق المدير علاقات هدفها الرئيسي هو ديمومة العلاقة وليس إنجاز العمل فهو بذلك يخلق فخاً سوف يتلعه عاجلاً أو آجلاً .

القيادة بالاستبصار

كل شيء يعود للثقافة ؛ هكذا يبدو الأمر، ومن الواضح أن الغالب على تصرفاتنا ما تمليه عليه ثقافتنا الشعبية وعاداتنا ورتبنا الاجتماعي . ففي المجتمعات التي ترقى في سلم الحضارة وقدمت التضحيات الجسيمة ليتصدر العلم على العادة، وتتصدر الثقافة المعرفية على الثقافة الشعبية، ويتسيد المشهد الرموز العلمية بقدر الفرصة التي يحظى بها الرموز الترفيهية، في تلك المجتمعات التي أخذت وقتها لتحسم ميولها واهتماماتها تجاه قيم مثل الحرية والعدالة، وحقوق الإنسان، وتحكيم الرشد والعقلانية في تسير الحياة عوضاً عن العاطفة العابرة والنزوة الضيقة، في مثل تلك البيئة تكون الممارسة النظرية لأي علم من العلوم لا تسير إلا في نفس المسار الذي تتم فيه عملية التطبيق والممارسة النظرية.

إن القائد أو المدير في بيئة ثقافية يسودها احترام حق الفرد في التعبير والمواطنة والمشاركة السياسية والاجتماعية ليس هو القائد الذي يعيش في بيئة تشيطن الديمقراطية وحقوق الإنسان، وتعتبر حرية التعبير شكل من أشكال الضلال الإنساني ضمن أطروحات ايدولوجية محكمة ومغلقة وغير قابلة للتفسير أو المناقشة، وإن كان كلا القائدين - محل المثال - يتلقون ذات النظريات المعرفية حول القيادة والإدارة وذات

المفاهيم الحديثة لها .

لقد جاءت القيادة و الإدارة كعلم له ابعاده النظرية
والمعرفية ليضع بين أيدينا أساليب مقترحة وجديدة وهي
أيضا مدروسة ومجربة. لكن هذه الأطروحات جميعها تتلاشى
أمام النسق الثقافي المهيمن على ثقافة المجتمع الشعبية.

إن الأنساق الاجتماعية تدخل قاعات الدراسة، وتتحكم
في مكاتب أعلى الهيئات الإدارية . إننا ننظر لعلم القيادة -
والأرجح كثير من العلوم - على أنه يتراوح في حركته بين
النظرية والتطبيق، والحقيقة أن العلم النظري للقيادة هو تطبيق
في حد ذاته ولا يمكن فصل الممارسة عن المعرفة ولا المعرفة
عن الممارسة. فالمعرفة وحدها دون ممارسة تعني عدم المعرفة
بالضرورة، ومهما كانت المعرفة مدونة وحاضرة ومحفوظة عن
ظهر قلب فإنها سرعان ما تتلاشى أمام بيئة ثقافية يسودها
فكرة الهيمنة، والبحث عن المزيد من السلطة من أجل فرض
الرأي الواحد والصوت الواحد والتي نشأت على الأرجح
بداية من حجرة المنزل وحتى حجرة الدراسة إلى حوارات
المقاهي والمناسبات الاجتماعية العامة .

في البيئة السلطوية التي تنزع إلى فكرة الفرض والقسر
الإداري والقهر التنظيمي، نكون بأمس الحاجة لما أسميه
-القيادة بالاستبصار - وهو مفهوم يركز على ذات القائد
نفسه أكثر من اهتمامه بأي بعد آخر من أبعاد العملية القيادية

والإدارية . يا ترى ما معنى التبصُر والبصيرة؟

التبصر: هو التمهُّل والأناة في تبين الأمور وكشفها، والسير في علاجها على بصيرة ورشد، والتبصر بهذا المعنى هو خُلُق حث عليه القرآن، وطلب من المسلم أن يكون صاحبَ تفكير وتدبُّر وتمهل، وألا تغره المظاهر، بل يحاول أن يستنبط حقائق الأمور، ويستدل بالعلامات والإرشادات على النتائج والغايات، فيكون له ذلك مرشدًا يهديه، وقائدًا يقود قلبه وعقله إلى سواء السبيل؛ قال تعالى: ﴿ قَدْ جَاءَكُمْ بَصَائِرُ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِيظٍ ﴾ [الأنعام: ١٠٤]، وقال أيضًا: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ اتَّقَوْا إِذَا مَسَّهُمْ طَائِفٌ مِنَ الشَّيْطَانِ تَذَكَّرُوا فَإِذَا هُمْ مُبْصِرُونَ ﴾ [الأعراف: ٢٠١]

القيادة بالاستبصار حالة من التأمل الداخلي والتتبع الزمني لسلوك القائد نفسه بنفسه، إنها حالة من المراجعة الداخلية الكاملة والممتدة من الماضي وعبر الحاضر وصولاً لسلوك الإداري المنشود مستقبلاً .

وهي ليست مقصورة على التأمل في المؤسسة أو أفرادها بل هي ممتدة للتفكير المتكامل حول مفاهيم أوسع وأشمل كحقوق الإنسان والحرية والعدالة الاجتماعية، ومبادئ الإسلام العظيمة، والقيم الكبرى كالنزاهة والصدق والإتقان في العمل .

إنها أشبه بعملية فلتر فكريّة ونفسية مطوّلة ليكون القائد قادراً على تطبيق الممارسات الحقيقيّة حول نظريات الإدارة الحديثة . وفي تصوّري أنّ القيادة بالاستبصار تشكّل حالة من الاستعداد والتحليل النفسي الداخلي الذي يتأمّل بأبعاد المشكلات الاجتماعيّة والفكريّة ويضع من خلال الفكر المتعمق الأسس والمبادئ التي يمكن ان يقال عنها عالميّة والتي هي صالحة لكل زمان ومكان، كما أنّها لا تتغير بتغير المواقف والأشخاص، ومن هنا ينطلق لبناء منظومة فكريّة ثقافية نفسية داخلية تساعد للبدء في تعلم ومعارف نظريات القيادة والإدارة الحديثة .

خلفية القيادة بالاستبصار :

الفكرة الأساسيّة في هذه النظرية أنّ إدراك موضوع ما يحدده المجال الإدراكي الكلي الذي يوجد فيه، وأن الكل ليس مجرد مجموع الأجزاء وأن الجزء يتحدد بطبيعة الكل، وأن الأجزاء تتكامل في وحدات كلية (الزبادي والخطيب، ١٩٩٠م) .

النظرية المجالية مأخوذة عن عالم الفيزياء ليفين ، وهذا المفهوم (المجال) بدأ مع ظهور مدرسة الجشطالت، ورغم انتماؤه لمدرسة الجشطالت في بداية حياته العلميّة إلا أنّ نظريته تختلف عن نظرية الجشطالت، حيث ركز ليفين على (الحاجات، الإرادة، الشخصية، العوامل الاجتماعيّة) في الوقت الذي تركّز فيه الجشطالت على (الإدراك، التعلم، التكوينات

الفسولوجية في شرح الإنسان) ويعتبر توجهه (ليفين) في علم النفس توجهاً اجتماعياً، بل قال صراحة أن علم النفس هو علم اجتماعي، وركز في عمله هو وأتباعه على دراسة السلوك كدالة للموقف الفيزيقي والاجتماعي (ملحم، ٢٠٠١م). ويؤكد (ليفين) أهمية قوى المجال الدينامية التي تسهم في تحديد السلوك ويعرف المجال بأنه نتاج الوقائع الموجودة معاً والتي تدرك على أنها تعتمد بعضها على البعض الآخر. للاستبصار قاعدة أخرى. لا تسبق العمل فحسب، بل تليه أيضاً، قد تسمى أيضاً «بالاختمار» فبعد الانتهاء من العمل بأكمله، ربما لا تكون هناك حلول واضحة في متناول اليد. فماذا بعد ذلك؟ دع الأمر جانباً لبرهة، تاركاً العقل الباطن، الذي هو مصدر الإبداع يقوم بدوره؛ فالتفكير ضمن العقل الباطن ليس محدوداً بالقيود الأدبية العادية للغة الشعرية. عند هذا المستوى، يمكن للمرء بسرعة أن يحشد كميات كبيرة من البيانات على نحو أكثر كفاءة من أي جهاز كمبيوتر ويمزج المكونات غير المتشابهة لتتحول إلى أنماط إدراكية ومفاهيمية. وعند هذه النقطة، تبرز الحلول في الذهن فجأة كما لو كانت تأتي من العدم، ويمكن لاتجاهات جديدة أن تبدأ في التبلور. لن يكون من المجدي أبداً وضع العربة أمام الحصان. القيادة بالاستبصار هي عملية توقف مطول لتحليل كل شيء قبل البدء في التجريب العشوائي في إدارة المؤسسات.

وقبل ان نحلل مؤشرات الأداء ومقاييس الإنجاز . على القائد ذاته أن يحلل تفكيره وممارساته بشكل معمق ودون إملاء من أحد . إنها خطوة تعد من أهم الخطوات في بداية العمل الإداري .

الإلقاء والخطابة في عالم القيادة

في قصة خلدتها التاريخ عندما فر نابليون بونابارت من منفاه الأول في جزيرة (ألبا) متجهاً إلى فرنسا في محاولة جنونية لإعادة إمبراطوريته التي هزمتها قوات التحالف وجعلت على فرنسا ملكاً مأجوراً والملقب بلويس السادس عشر .. وبعد أن وضع نابليون أقدامه على تراب فرنسا واستطاع المرور عبر الطرق والقرى التي يأمن جانبها وجد نفسه ومجموعة صغيرة مرهقة من الجنود المخلصين له في مواجهة كتيبة مدججة بالسلاح أرسلها لويس السادس عشر آنذاك للقبض عليه .. حينها وفي تلك اللحظة الفارقة والحاسمة وقف نابليون أمام بنادق جنود الملك، وتقدم بخطوات واثقة ، ولم يكن له من سلاح وحيد تجاه القوة العسكرية التي أمامه غير الكلمة .. فك أزرار قميصه وعرض صدره أمام حراب البنادق وألقى عبارات معدودة وهو يصرخ ((تأملوني جيداً .. أنا إمبراطوركم الحقيقي .. نابليون بونابارت .. هل تحبون أن توجهوا رصاصاتكم لإمبراطوركم الذي خاض معكم الحروب في أقصى الأرض وأدناها .. لا أذكر أن جنود فرنسا البواسل والمخلصين الذين امتدوا تحت قيادتي إلى مصر وموسكو وحطموا الكبرياء الأوروبي والروسي .. لا أتذكر أبداً أنهم يوجهون بنادقهم لجنرالائهم))

بعد أن أنهى كلماته التي نزلت كالصاعقة على الجنود ألقوا جميعاً أمامه بنادقهم، وحملوه على أكتافهم وراحوا يصرخون عاش الامبراطور .. وعاد نابليون إلى العاصمة باريس متوجاً بدعم الجيش كاملاً وفر لويس السادس عشر دون أن تطلق طلقة واحدة !!!

* الكلمة المؤثرة سلاح القائد الأول فإذا فقدته فقد أهم وأعظم وأخطر أدواته القيادية .

* الأتباع أكثر ما ينتظرونه من القادة هو الكلمات فإن كانت موحية وملهمة وصادقة ومؤثرة استمر ولائهم واحترامهم وإخلاصهم للقائد، وإن كانت موجهة وقاسية ومهينة ولا مبالية تحولوا إلى أتباع منافقين وكذابين ومزورين أما إذا كانوا أحراراً وأصحاب علم وحكمة فإنه من المستحيل أن يبقوا بجوار قائد يلدعهم بالكلمات ويسل لسانه عليهم إذ سرعان ما سينفضون من حوله ويتكونه برفقة المنافقين والمتزلفين الذين يشكلون أكبر نقاط الضعف لأي قائد .

* من أعظم الوسائل التي استخدمها قادتنا ورسولنا ونبينا العظيم في قيادته للدولة الإسلامية الحديثة بالمدينة كان الخطاب القيادي الملهم والمؤثر، ولا أظن في تاريخ القادة من فجر التاريخ وحتى اليوم أروع وأعظم وأشد تأثيراً من خطابه للأنصار حينما غضبوا في غزوة حنين على توزيع الغنائم لقبائل العرب وللمؤلفة قلوبهم ممن دخلوا الإسلام

حديثا الذين لم يكن لهم بعد ذلك التأثير أو التضحيات كالتي قدمها الأنصار .. وما أن وقف فيهم رسول الله صلى الله عليه وسلم خطيبا حتى ألقى عليهم كلمات تسطر بمداد من الذهب جعلتهم يحتقرون الغنائم والماديات وتتعلق قلوبهم بالمكاسب الآخروية التي حققوها بالوقوف مع قائدهم ونبههم محمد صلى الله عليه وسلم .. كان مما قال عليه الصلاة والسلام في ذلك الموقف العظيم :

((يا معشر الأنصار : أما والله لو شئتم لقلتم فلصدقتم و لصدقتم ، أتيتنا مكذبا فصدقناك ، ومخذولا فنصرناك ، وطريدا فأويناك ، وعائلا فأسيناك ، أوجدتم يامعشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوما ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم ، ألا ترضون يامعشر الأنصار أن يذهب الناس بالshade والبيعير وترجعوا برسول الله إلى رحالكم ؟ فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرأ من الأنصار ، ولو سلك الناس شعبا وسلكت الأنصار شعبا لسلكت شعب الأنصار ، اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار ..)).

* قمة الاحترام والتقدير والتحفيز للأتباع حينما خاطبهم هذا النبي العظيم الكريم وأخبرهم بأنه سيتبعهم ويمشي ورائهم أينما ذهبوا بينما هو النبي الذي يجب على الخلائق كلهم أن يتبعوه !

* الكلمة المدروسة والخطاب المعد إعداداً جيداً ومؤثراً يستطيع أن يغير قناعات واتجاهات تحتاج إلى زمن طويل لتغييرها .. بينما الكلمة الحمقاء والخطاب التقليدي البليد يكرس الفارقة ويعمق الفجوة بين القائد وأتباعه .

* استطاع الزعيم الألماني الفاشي " هتلر " أن يؤثر في الشعب الألماني تأثيراً بالغاً من خلال خطبه الطويلة وإلقاءه العبقري الذي سحر عقولهم وجعلهم يؤمنون بأنه مخلصهم وقائدهم لزعامة البشرية . فبالرغم من أفكاره العنصرية والإجرامية ، ورغبته التوسعية وحكمه المستبد الشمولي الذي يجعل النفور منه أقرب عن الولاء له ، مع ذلك فقد كانت قدرته الخطابية وإلقاءه المؤثر عاملاً حاسماً في تأييد الشعب الألماني . ومثل هذه الحالة تظهر لنا مؤشراً واضحاً لخطورة تأثير الإلقاء والخطابة والكلمات في عالم القيادة ، ولتذكر عبارة صغيرة كان يقولها هتلر بعينه اللامعتين بينما يضرب بيده على صدر فتى مراهق من مجنديه وهو يقول " يا ليت لجنرالاتي قلوباً كشجاعة قلبك "

* في المنظمات والمؤسسات والقطاعات الإدارية الأتباع ليسوا في حاجة إلى قائد كل ما تقدم فيهم قام يذكرهم بالأنظمة واللوائح والواجبات والأعمال التي يفترض أن يقوموا بها .. إنهم بحاجة لمن يذكرهم بإنسانيتهم ، بقدراتهم المكتوبة .. بحاجة لمن يلامس الجانب المضيء والجيد في دواخلهم بحاجة

للكلمة التي تخرج عقولهم وأفكارهم من الروتين والضجر والعجز أحياناً .

* الكلمة القيادية دورها الحقيقي يكون بإقناع الأتباع بأن ما يعتقدون أنه مستحيل إنما هو ممكن ومتاح وأنهم أفضل من يستطيعون تحويل المستحيل إلى ممكن .

* إن أسوأ تصرف يمكن أن يقوم به قائد ، أن يتقدم لمنبر يخاطب فيه أتباعه دون أن يكون مستعداً استعداداً تاماً لما سوف يقوله ، ودون أن يكون قد درس خطابه وأعدّه إعداداً متكاملاً . وكثيراً ما نرى تهاوناً عند قيادات كبيرة في هذا الخصوص وكأنهم لا يقرأون التاريخ، ولا يدركون أهمية هذه المهارة في مجال القيادة .

* هذا على الأقل يقتضي من كل قائد أن يكون لديه بنك ثري من الخطابات الجاهزة في ذاكرته لأي مناسبة أو حدث متوقع مواجهته . وأن يصنع مهارته الخطابية بشكل دائم ومستمر وأن تتطور لديه من سنة لأخرى . وهذه من ضرائب القيادة التي لا مفر منها .

* للكلمة وقع وأثر كبير في عالم الأعمال بل في عالم الحياة بشكل عام ، ولتذكر قوله عز وجل ((ألم تر كيف ضرب الله مثلا كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء)) وقوله عز وجل ((ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار))

القيادة في ظل التغيير التكيفي

تختلف القيادة عن الإدارة ، لكن ليس للأسباب التي يعتقدونها معظم الناس ، فالقيادة ليست ضبابية أو غامضة ولا علاقة لها بالجاذبية أو أي صفة من صفات الشخصية الساحرة (كوتر ، ٢٠١٢ م) .

ما تجدر الإشارة إليه أن القيادة ليست بالضرورة أفضل من الإدارة أو بديلاً عنها . القيادة والإدارة نظاما عمل مختلفان ومتكاملان لكل واحد منهما وظيفته وأنشطته المميزة . وكلتاها ضروريان للنجاح في بيئة العمل الشديدة التعقيد والتقلب .

لكن القيادة تتطلع دائماً إلى التغيير، بحكم أن القادة لديهم طموحات تفوق العمل بمجرد تسيير الواقع الراهن ، بل في العادة يصل الأمر أن القادة لا يرضيهم الواقع الراهن ، ويروون ضرورة التغيير من أجل الوصول للرؤى والتطلعات التي يطمحون أن تحققها المؤسسة التي يقودونها . ومن جهة أخرى تواجه المؤسسات والشركات هذه الأيام تحديات التكيف بالمتغيرات في المجتمعات والأسواق والعملاء والمنافسة والأزمات العالمية وكذلك التكنولوجيا التي تجتاح العالم تجبر المؤسسات على توضيح قيمها ووضع استراتيجيات جديدة . وتعلم طرق تشغيل جديدة . لكن أصعب مهمة يواجهها القادة عادة لإحداث التغيير هي حشد العاملين في عموم

المؤسسة وراء عملية التكييف.

لذا من المهم تعبئة الشركة أو المؤسسة لتكييف إجراءاتها كي تنجح في بيئة عمل جديدة وإلا فإن التعثر سيكون هو المصير . وفي الحقيقة إن جعل الموظفين يعملون بالتزام ويتكييفون مع التغير يعد ميزة تنافسية في عالم القيادة والمؤسسات . ولذلك يواجه القادة صعوبة في إحداث التغير والعمل التكييفي وذلك يرجع لسببين (هيفتز ، ٢٠١٢ م):

الأول : أنه يجب عليهم من أجل إحداث التغير أن يبدووا بأنفسهم ويتخلوا عن أنماط السلوك القديمة .

الثاني : أن التغير التكييفي مقلقاً للأفراد الذين يتعرضون له ، لأنه يتطلب منهم القيام بأدوار وبناء علاقات وممارسة قيم وسلوكات وطرق عمل جديدة وهذا ما يجعل كثيراً من الموظفين يترددون في بذل الجهود والتضحيات المطلوبة منهم . وهنا يطرح (لاوري ، ٢٠١٢ م) ستة مبادئ لقيادة عملية التغير:

١ - الصعود على الشرفة:

يهدف هذا الأسلوب إلى تمكن القائد من امتلاك رؤية بانوراميه واسعة للتغير، وعدم الانجراف في خضم التطورات وأن على القادة أن يجدوا سياقاً للتغير أو يوجدوه. ويجب عليهم أيضاً أن يمنحوا الموظفين فهماً قوياً لتاريخ المشروع أو الرؤية الجديدة. والجوانب المضيئة فيه، وكذلك التغيرات

التنافسية الحالية، وكذلك المسؤولية التي على الموظفين أن يتحملوها لرسم المستقبل، وعليهم أيضاً أن يكونوا قادرين على تحديد النزاعات المتعلقة بالقيم والصلاحيات وأنماط العمل، ومراقبة ردود الفعل المثبطة للتغيير أو المساندة له. قد يصبح القائد أسيراً للنظام بكل سهولة إذا لم يكن قادراً على التحرك بين ميدان العمل والمراقبة، والتأمل من يوم لآخر، ومن لحظة لأخرى في الطرق الكثيرة التي يمكن فيها لعادات المؤسسة أن تفشل عملية التغيير، ولن يستطيع القائد متابعة التوجهات المعقدة لعمية التغيير ناهيك عن التأثير فيها إذا ما ظل في الميدان فقط. فهناك قادة كثر استطاعوا أن يقضوا معظم وقتهم الثمين في الشرفة وهم يوجهون مؤسساتهم نحو التغيير، ومن دون ذلك المنظور ربما سيعجزون عن حشد الناس لتقبل عملية التغيير.

٢- معرفة تحدي التكيف:

إن أي شركة أو مؤسسة يتشبهت فيها موظفوها بالعمل الفردي بمعزل عن الآخرين، ويعملون على إرضاء رؤسائهم أكثر من حرصهم على إرضاء العملاء والمستفيدين لا يمكن أن تحقق النجاح الذي تصبوا إليه.

ويتطلب التعرف على تحديات التكيف لدى الموظفين البحث في ثلاثة أماكن في المؤسسة:

- الاستماع إلى أفكار الناس وهمومهم داخل العمل وخارجه، من خلال توجيه الأسئلة التالية: أي القيم والمعتقدات والاتجاهات أو السلوكيات التي يتعين تغييرها من أجل إحراز التقدم؟ وما التغييرات الضرورية في الأولويات والموارد والسلطات؟ وما التوضيحات المطلوبة؟ ومن الذي سيتحملها؟

- النظر إلى النزاعات بصفتها إشارات، أي أعراض تحديات التغيير. وتشخيص الصراعات الحقيقية تشخيصاً دقيقاً. كالتى تتعلق بالقضايا الفنية البحتة، من مثل الإجراءات، والجدول الزمني، وهرمية السلطة، والصلاحيات. وعادة ما يكون منبع هذه الصراعات عائد لخلافات تتعلق بالقيم والعادات.

- تقييم فريق العمل التنفيذي باعتباره قد يكون تجسيدا لتحدي التغيير، والبدء من خلاله لتمثيل أفضل العادات والقيم والاعتراف بأخطاء الفريق ومعالجتها. وهذا يحدده التعرف على تحدي التغيير بشكل دقيق وواضح مما يوحد الجهود لإزالة العقبات.

٣- السيطرة على القلق:

عملية التغيير تولد القلق والتوتر، لذا يتعين على القائد قبل أن يتعامل الموظفين مع التحديات التي لا توجد لها حلول جاهزة. إدراك أن الناس يمكنهم التعلم بسرعة إذا تم

القيادة في ظل التغير التكيفي

التوضيح لهم الطريقة التي يعملون بها مسبقاً. وفي الوقت نفسه عليهم أن يشعروا بضرورة التغيير عندما يفرض الواقع حقائق جديدة، وأنه لا يمكنهم أن يتعلموا إذا كانوا مربكين أو مرهقين. لكن إزالة القلق كلياً تقضي على الحافز للانخراط في عملية التغيير. وبالتالي على القائد المحافظة على التوازن الدقيق بين شعور الناس بالحاجة إلى التغيير وشعورهم بضغط التغيير. ولإبقاء درجة معينة من التوتر لا بد على القائد الأخذ بالحسبان ثلاث مهام رئيسية وهي:

- على القائد إيجاد ما يمكن أن نسميه البيئة الضابطة أو المنظمة، حيث يكون هناك مقدار متوازن من حجم وضغط التغيير ومقدار الانخفاض في مستوى التوتر والقلق. فهناك متنفس دائماً بين مرحلة وأخرى من إحداث التغيير. حيث يوجد القائد الظروف للمجموعات المختلفة لتحدث فيما بينها، وتناقش المشكلات، وتوضح الافتراضات الخاصة بالقيم ووجهات النظر المتعارضة. ويمكن مع الوقت طرح مزيد من القضايا حين ظهورها. ويتحقق هذا أيضاً من خلال الطرح المنظم للمبادرات دون إيقاف الأنشطة الأخرى بشكل مفاجئ دون نقاش وحوار لأعضاء الفريق.

- القائد مسؤول عن التوجيه والإرشاد، والحماية، وإدارة النزاعات. فيوفر التوجيه من خلال تحديد تحدي التغيير والمشكلات الرئيسية، وهو يحمي العاملين فيما يتعلق بالأدوار

والمسؤوليات الجديدة عن طريق توضيح الحقائق والقيم الرئيسية. ويساعد أيضاً على كشف النزاعات، لأنه يعدها أداة للإبداع والتعلم. وأخيراً فإنه يعمل على المحافظة على المعايير التي تتحدى الذين يحتاجون إلى التغيير.

٤- المحافظة على الانتباه المنظم:

إن إحدى المهام المثيرة للقيادة هي جعل أعضاء الفريق التنفيذي يستمعون إلى بعضهم، ويتعلمون من بعضهم، فالتناس يستطيعون في أثناء ندوة حوارية، الاهتداء إلى الحلول الجماعية عندما يفهم كل واحد منهم وجهة نظر الشخص الآخر. لذا فإن مهمة القائد هي إظهار الخلاف إلى العلن، واتخاذ مصدراً للإبداع. فعلى القائد أن يقاوم المشتتات التي تمنع العاملين من التعامل مع قضايا التغيير. فمن المتوقع عندما تقدم أي شركة على عملية تغيير أن تشهد سلوكيات التملص، وإلقاء اللوم على الآخرين، والإنكار، والتركيز على القضايا الفنية اليومية فقط. ومهاجمة الأفراد بدلاً من إبداء وجهات النظر التي يحملونها، وهذه كلها صور من تجنب العمل؛ لذا يجب تحديد المشتتات عند حدوثها، حتى يستعيد الموظفون تركيزهم.

عندما يحل الخلاف العقيم مكان الحوار، على القائد أن يتدخل ليعيد الفريق ترتيب القضايا. وأن يعمق الحوار بالأسئلة. ويفكك القضايا إلى أجزاء، بدلاً من جعل النزاع عائماً وسطحياً. وعندما يشغل الموظفون أنفسهم بإلقاء اللوم

القيادة في ظل التغيير التكيفي

على قوى خارجية، أو على الإدارة العليا، أو ضغط العمل الزائد فعلى القائد أن يشحذ حس الفريق بالمسؤولية لتوفير الوقت لغايات التغيير. وعندما يلجأ الأفراد وأعضاء الفريق إلى حماية أنفسهم ومصالحهم، فعلى القادة أن يشددوا على ضرورة التعاون، وعلى الموظفين أن يكتشفوا قيمة التشاور فيما بينهم واستعانة أحدهما بالآخر بوصفه مصدراً في عملية حل المشكلات.

٥ - إعادة المسؤولية إلى الموظفين:

ينتظر الموظفون من القيادة العليا - في أحيان كثيرة - أن تستجيب لتحديات وعقبات التغيير، والحقيقة إن التوتر والقلق المرافقين لعملية التغيير يجعلان هذه الاتكالية أكثر سوءاً، لأن الموظفين يميلون إلى أن يكونوا سلبيين. وهذا ما يجعل كبار القادة والمديرين الذين يتفاخرون بقدرتهم على حل المشكلات يتخذون قرارات حاسمة. إن مثل هذا السلوك كفيل باستعادة التوازن على المدى القصير، لكنه في النهاية يؤدي إلى اللامبالاة، وسلوكات تجنب العمل التي تحمي الموظفين من المساءلة والمعاناة والحاجة إلى التغيير.

إن جعل الموظفين يتحملون مسؤولية أكبر عملية صعبة. لأن الأمر لا يتعلق فقط بوجود كثير من الموظفين من المستويات الدنيا الذين لا يجدون مشكلة في أن يكونوا متلقين تعليمات العمل. ولكنه يتعلق بوجود قادة من الذين اعتادوا

معاملة الموظفين بصفتهم آلة تحتاج إلى ضبط. لذا فإن جعل الموظفين يبادرون إلى تحديد المشكلات وحلها، يعني أن الإدارة في حاجة إلى تعلم كيف تدعم بدلاً من الضبط والسيطرة، ويحتاج الموظفون بدورهم إلى تعلم حمل المسؤولية.

يضاف إلى هذا، أن على القائد تشجيع الموظفين جميعاً على الثقة بالنفس، الثقة بالنفس لا تولد مع الناس، فحتى أكثر الناس ثقة بأنفسهم يمكن أن ينهزموا، فالثقة بالنفس تأتي من النجاح والخبرة وبيئة العمل. وعليه فإن أهم دور للقائد هو غرس الثقة في نفوس العاملين معه. الذين عليهم أن يمتلكوا الشجاعة للإقدام على المغامرة وتحمل المسؤولية، ولذلك من المهم الوقوف إلى جانبهم عندما يقعون في الأخطاء.

٦ - حماية الأصوات القيادية الآتية من الأسفل:

يعد الاستماع إلى الأصوات والآراء جميعها هو الأساس لأي منظمة مستعدة للتجريب والتعلم، لكن الواقع يشير إلى اعتياد السلطة إسكات المعارضين والمبدعين والآراء التي تكشف تناقضات المؤسسة وعيوبها إلى العلن. فهؤلاء يوجدون حالة من عدم التوازن، ولا تجد المؤسسة أمامها إلا الطريقة السهلة لاستعادة التوازن، وهي تحييد هذه الأصوات تحت شعار العمل الجماعي وحشد الجهود.

والملاحظ أيضاً أنه ما لم يتم تشجيع الآراء الآتية من فرق التنفيذ وإثارتهم وجدانياً ليدلوا بأفكارهم وملاحظاتهم، وإلا

القيادة في ظل التغير التكيفي

فإن مثل هذه الأصوات لن تكون واضحة أو ستحجم تماماً عن أي مشاركة ، وتعد هذه خسارة لمعلومات قيمة جداً من أشخاص يواجهون دوامة العمل اليومي وفي خط التماس مع الخدمات التي تستهدفها المؤسسة ولذلك نرى أن على القادة أن يعتمدوا على الآخرين من داخل المؤسسة لإثارة قضايا قد تشير إلى بوادر تغيير محتمل ، وعليهم أن يوفرُوا التشجيع والحماية للأفراد الذين يشاركون بملاحظاتهم ، فغالباً ما تكون وجهة نظر هؤلاء الأفراد من النوع الذي يثير إعادة التفكير ، وهذه قدرة لا يملكها من هم في السلطة . لذا على من هم في الإدارة العليا أن يتبعوا هذه القاعدة، وهي مقاومة أي رغبة لقمع الرأي الآخر، وعليهم أن يصعدوا إلى الشرفة، ويكتبوا اندفاعهم، ويسألوا: ما الذي يتحدث عنه هذا الشخص في واقع الأمر؟ هل هناك شيء نجهله؟

هذه المبادئ الستة تساهم في توازن عملية التغيير، وتجعل عملية القيادة عملية مستمرة تستلهم نشاطها من النمو والتعلم المستمر للمؤسسة من خلال أفرادها الذين يشاركون في مسؤولية التغيير، ويعملون بجهد منظم لا ينتظر الحلول من القيادة فحسب وإنما يعمل على المشاركة في صياغتها في جو مدعوم بالثقة والتقبل والابتكار.

مصائد القرارات

إن جوهر عمليات الإدارة تكمن في اتخاذ القرارات ، وهي من أهم الوظائف التي يمارسها أي قائد أو مدير، كما أنها من العمليات المعقدة التي لا تخلو من الخطورة، فالقرارات السيئة يمكن أن يكون لها آثار مدمرة على المؤسسات والشركات، وقد تسبب أضراراً يصعب التعامل معها لفترات طويلة من الزمن، لذلك اهتمت الدراسات والبحوث لسنوات طويلة لدراسة سلوك اتخاذ القرارات، وكيف تتم مثل هذه العمليات في الوعي القيادي والإداري، وكيف يمكن تحسين سلوك اتخاذ القرارات لأقصى درجة ممكنة مما يحمي القيادات وأصحاب القرار من الوقوع دون وعي في قرارات تضر أعمالهم ومصالح الشركات التي يعملون بها.

وقد كتب عدد من الباحثين في مجال اتخاذ القرارات منهم (جون هاموند، ورافل كيني، وهوارد رثيفا) وغيرهم كثير عن المصائد التي تحصل عند اتخاذ القرارات، والتي يقصد بها الطرق غير السليمة التي يتم بها اتخاذ القرارات من قبل أصحاب القرار دون وعي أو إدراك كامل للخطأ الذي وقعوا فيه أثناء عملية اتخاذ القرار، فهي مصائد قد تعترض حتى الطرق العلمية لصناعة القرار. ويمكن تحديد أنواعها على النحو التالي:

- مصيدة المعلومات الأولية : إن المعلومات الأولى عن الموضوع محل اتخاذ القرار أيا كان شكلها احصائيات أو آراء خبراء أو أخبار عامة أو تنبؤات اقتصادية يمكن أن تتخذ حيزاً قوياً من الدفع بصاحب القرار لاتخاذ آراء متسرعة ومن ثم قرارات خاطئة، إن المعلومات الأولى يمكن أن يكون لها تأثير غير واعى على صاحب القرار فيما يخص أي معلومات أخرى تأتي بعدها، إذ عادة ما تتم المقارنة دون إدراك مع المعلومات الأولى ، لو افترضنا أن قائداً يرغب بإبرام صفقة أو الحصول على مناقصة للحصول على مشروع ما، إن المعلومات الأولية التي سيتلقاها من المحاسنين أو المستشارين أو من أسعار السوق ستجعل حدود القرار الذي سوف يتخذه تجاه هذه الصفقة مستندا لمرجعية تلك المعلومات فلو تم تزويده بأن المشروع بناء على المعلومات الأولية وأسعار السوق تعادل ثلاثة ملايين ريال وتحمل الشركة الصيانة بعقد سنوي مئتين ألف ريال. إن هذه الأرقام ستشكل طوق حصار لأي قرار يمكن أن يتخذه القائد فيما بعد إنه سيكون في نطاقها وربما بغير وعى ينسى أن هناك طرق أخرى يمكن صياغة القرار بها بعيداً عن هذه المعلومات، يمكن مثلاً أن يتم شراء المناقصة بمبلغ أعلى بكثير وتحمل الشركة مسؤولية الصيانة دون عقد سنوي، لذلك يجب التنبه قبل اتخاذ القرارات ألا يعتمد فحسب على المعلومات الأولى فقط ولكن يتم جمع

المعلومات على مراحل كافية من الوقت وعرضها أيضاً على فترات كافية لاتخاذ القرار المناسب. والنظر إلى المشكلة على الدوام من جميع جوانبها والتفكير بنقاط انطلاق بديلة بدلاً من التمسك بحدود المعلومات الأولى.

- مصيدة الوضع الراهن: يميل أصحاب القرار دون شعور للقرارات التي من شأنها المحافظة على الوضع الراهن، لكن المحافظة على الوضع الراهن قد تكون أحد التصرفات السيئة في عالم مليء بالمنافسة والمتغيرات المتسارعة، لذلك يجب أن يتنبه صانع القرار هل هو تحت تأثير الرغبة في المحافظة على الوضع الراهن؟ تظهر هذه الحالة على سبيل المثال عندما يعرض ابتكار جديد أو عرض منتج جديد للشركة قد يتجه القرار لرفض الفكرة باعتبارها قد تسبب خلل في معطيات الوضع الراهن كما يظهر أحياناً حينما يجد الرئيس الأعلى نفسه بين خيارين في توظيف مدير جديد لأحد الأقسام، إذ قد يفضل المرشح من داخل القسم أكثر من ترشيحه للمرشح من خارج الشركة وإن كان هو الأفضل فيما تبينه بيانات التوظيف والمقابلات الشخصية، وذلك لاعتقاد ضمني غير واعي بأن الموظف من داخل الشركة يمكن أن يكون أكثر قدرة على المحافظة على الوضع الراهن، ولذلك يكون من المهم على صاحب القرار التركيز دائماً على الأهداف المنشود تحقيقها في المؤسسة، ومجال اقتناص الفرص الذي تبحث عنه

المؤسسة بشكل محدد. والاعتقاد بأن الوضع الراهن ليس البديل الوحيد، وأن الوضع الراهن ليس بالضرورة دائماً أن يكون الوضع المثالي.

- مصيدة التبريرات للقرارات الخاطئة السابقة: حيث يستمر صاحب القرار بتنفيذ قرارات علاجية لمشروع أو برنامج أو توظيف كان من الأفضل انهاءها وحسب، لأنها ببساطة كانت قرارات سابقة خاطئة، ما يحدث أنه من أجل عدم الاعتراف بالأخطاء السابقة ومواجهتها بأنها قرارات خاطئة يتم المواصلة في اتخاذ القرارات العلاجية ومحاولة إنقاذ أمر لا يمكن إنقاذه. يظهر ذلك بوضوح مثلاً حين يتم اتخاذ القرار حول تسويق منتج ما، ولأن الدراسات والخطط أوضحت آنذاك أن هذا المنتج سيحقق نقلة نوعية في الأرباح، يتم الاستمرار في دعم تسويق هذا المنتج الجديد رغم إن كل البيانات تشير إنه لم يحقق أي أرباح وأنه يستمر في إحداث الخسائر، وتبدأ محاولة علاج هذا القرار بالاستمرار في وضع حلول لجعل هذا المنتج صامداً أمام تحديات السوق، ولكن في الحقيقة الفكرة برمتها نابغة من عدم الرغبة في الاقتناع بأنلقرار السابق باختيار المنتج من البداية لم تكون موفقة، والحل أن يدرك القائد إذا كان سبب انزعاجه من الاعتراف بالخطأ يتعلق باحترامه لذاته ومنظره أمام الآخرين، فإن عليه أن يواجه نفسه بقوة وأن يتحلى بالشجاعة للاعتراف بالخطأ

فالأخطاء تحدث في عالم الإدارة ولكن يجب وضع الحلول النهائية لها وليس التهرب منها بمحاولات غير مجدية لإثبات الذات، ويمكن للقائد أن يعرف هذه النوعية من القرارات من خلال الأسئلة المباشرة ووجهات النظر الصريحة والمباشرة بالتعرف على محاولات معالجة الأمور التي لا يمكن معالجتها وبالتالي التعامل معها بصراحة على أنها كانت قرارات خاطئة ويجب إنهاؤها دون الاستمرار في محاولات المعالجة إذا كانت المعالجة مستحيلة أو ليس لها الجدوى والمردود المناسب على المؤسسة.

- مصيدة تأكيد الدليل: هذه المصيدة تظهر عندما نكون أمام قرار لدينا رأي مسبق حوله إما بالإيجاب أو السلب. وفي حال واجهنا أول دليل يؤكد رأينا المسبق فإننا نعتبر ذلك توكيداً يجعلنا نسرع في اتخاذ القرار المبني على الشعور المسبق. فلو كنت قائداً ترغب في زيادة التوسع في الخدمة التي تقدمها شركتك، في داخل نفسك تجد فكرة التوسع ستساهم في زيادة الأرباح، في حال طرحت هذا الاقتراح في اجتماع مديري الإدارات ورأيت أحدهم يؤيد قرارك فإنك ستندفع دون شعور نتيجة هذا التأكيد إلى فكرة التوسع في الفروع، قد يجعلك هذا التأكيد لا تلتفت للآراء الأخرى التي ترى أن زيادة الفروع قد تسبب زيادة في التكاليف لا يمكن تغطيتها بالأرباح الجديدة، وربما لن تستوعب الآراء التي تقول لك

أنه ليس الوقت المناسب للتوسع نتيجة ظروف معينة في السوق. ولحماية القرار من مثل هذه المصيدة ينبغي للقائد ألا يتسرع عند ظهور أول دليل يوافق حدسه ولكن عليه أن يستعين بوجهات نظر أخرى ودائماً تكون صناعة القرار وفق نموذج القرار الذكي الذي ينبع من دراسة مفصلة ومتأنية. بحيث تكون الآراء التي توافق حدسه تخضع لذات المعايير في صناعة القرار لتلك التي تختلف مع حدسه.

- مصيدة التأطير: أول مرحلة يصنع فيها القرار هي من خلال السؤال المطروح للمشكلة، طريقة إطار السؤال واتجاه السؤال لها تأثير قوي في النهاية على اتخاذ القرار. على القادة دائماً أن يتأكدوا من الأسئلة التي تحدد المشكلة مدار اتخاذ القرار، فالأسئلة المؤطرة تؤثر على اتخاذ القرار حاول أن تعيد صياغة السؤال من عدة أوجه مختلفة لتدرك خفاياه ومعالمه. على سبيل المثال لو سئلت:

هل تمنع كثيراً أن أقود سيارتك؟ هل يمكنني قيادة سيارتك؟ السؤالان يستهدفان قيادة السيارة ولكن تم تأطير السؤال الأول بطريقة غير السؤال الثاني مما قد يغير اتجاه القرار لصاحب السيارة.

لذلك من المهم أن يفكر القادة جيداً في الأسئلة التي يطرحونها لجمع المعلومات، وفي الأسئلة التي تحدد المشكلة تحديداً دقيقاً، وفي الأسئلة التي لا تجعل المجيب لها يخضع

لا تجاه معين يفرضه عليه السؤال المطروح.

- مصيدة تفادي الانتقادات ووطأة الرأي العام: حيث يميل صاحب القرار في هذه الحالة إلى اتخاذ القرارات التي لا تسبب انتقادات من قبل العملاء أو أعضاء مجلس الإدارة أو الرأي العام بشكل عام، بينما في الحقيقة أحياناً يجب علينا اتخاذ قرارات قد تسبب انتقادات شديدة ولكنها هي السبيل الأسلم لتفادي وضع معين، أو لتحقيق قفزة نوعية في الأرباح، وهنا يحتاج صاحب القرار الشجاعة الكافية لفهم القرارات التي يمكن أن تسبب الانتقادات وإثارة الرأي العام في المؤسسة أو لدى المستفيدين، وما مدى حاجة المؤسسة أو الشركة لها، ودراسة كافة الخيارات بموضوعية شديدة تقود القائد لاتخاذ القرار الصحيح دون الخوف مما قد يسببه من ردات فعل قوية للمتأثرين منه.

- مصيدة الإفراط في الثقة: مع أن الحقيقة تؤكد أننا كأفراد لا نجيد كثيراً القيام بالتقديرات أو التوقعات لأنها تتطلب جهوداً بحثية لخبراء وفرق عمل علمية كبيرة. مع ذلك يميل القادة للأسف للإفراط بالثقة في بعض التوقعات والوثوق بأرائهم بالقدر الذي يؤدي إلى أخطاء في إصدار الأحكام ومن ثم قرارات سيئة.

- مصيدة الإفراط في الحذر: وتظهر هذه الحالة عندما نواجه بقرارات عالية الخطورة فإننا نميل لتعديل تقديراتنا

وتوقعاتنا لنكون في الجانب الآمن. القرارات الخطرة تدفعنا دون وعي ليس لقدر مدروس من المغامرة بل إلى البحث عن الجانب الآمن، فإذا ارتفعت الضرائب مثلاً، عادة ما يفكر أصحاب القرار بزيادة الأسعار وتقليل التكاليف، وخطوة مثل هذه قد توحى باتخاذ قرار آمن لكن في أحيان كثيرة يكون رفع الأسعار وتقليل التكاليف سبب في نقل المؤسسة أو الشركة من حالة المرض إلى حالة الوفاة.

- مصيدة تجارب الماضي: إذا كنا لا نغالي في الثقة ولا نغالي في الحذر فإننا لا نزال نقع في مصيدة التوقعات عندما نعتمد بصورة متكررة في توقعاتنا بشأن المستقبل على ما نملكه من تجارب في الماضي. والحقيقة أن المستقبل لن يكون في سياق مماثل لسياقات الماضي وبالتالي قد نقع في قرارات خاطئة مبنية على أفكار الماضي. ليس كل ما جرى في الماضي يمكن أن يكون صالحاً فيما يجري في الحاضر وإن كانت الملابس والوقائع متشابهة إلا إن هناك متغيرات كثيرة لا بد وأنها تختلف عما مضى، ولذلك المغالاة من قبل القائد في اتخاذ قرارات نتيجة خبرات الماضي قد تؤدي إلى مشكلات لم تكن بالحسبان. وفي هذه الحالة ليس مطلوباً من القائد إنكار خبرته بالكامل إنما عليه ألا يكون على يقين كامل بأن ما صلح في وقت سابق يمكن أن يصلح للوقت الحالي، إنما عليه دائماً الابتكار والبحث عن حلول جديدة، وتوقع توقعات جديدة

أيضاً. وفي حالات الإفراط في الثقة أو الحذر أو تجارب الماضي يمكن التنبه لهذه المصائد من خلال البحث في قرارك بين طرفي نقيض من القيم الدنيا إلى القيم العليا، من التوقعات النادرة إلى التوقعات الأكثر احتمالاً. وشدد في كل الحالات على المعلومات والمدخلات لأنها ستكون وسيلتك القوية لاتخاذ القرار السليم.

منطق الفعل للقيادة بالقيم

إن القادة العظماء لا يتميزون بشخصياتهم وفلسفاتهم بل بمنطق فعلهم ، كيف يفسرون سلوكياتهم وسلوكيات غيرهم وكيف يحتفظون بالسلطة أو يجمون أنفسهم ومؤسساتهم ضد الأخطار ؟ ومع ذلك فهناك عدد قليل نسبياً من القادة ممن يحاولون فهم منطق فعلهم، وهناك عدد أقل منهم ممن قد فكروا في إمكانية تغييره . وقد طرح عالمي الإدارة (ديفيد روكي ، ووليام توربرت ، ٢٠١٢م) ، مستويات من أنماط منطق الفعل للقيادة والمديرين في المؤسسات والشركات الربحية وغير الربحية ، ويقوم هذا التصنيف على النمط الذي يغلب على سلوك المدير وفهمه لطبيعة العلاقات من حوله ، بحيث لا يضيفي شكل من أشكال القوالب لتلك الشخصيات ، بل يحدد نمط المنطق الذي يحضر بشكل غالب على أفعاله ومنطلقات تفكيره ، وبوادر سلوكه تجاه المؤسسة والعاملين معه . ويتضح من خلال استعراض تصنيف الأنماط للقيادة ، أن جميع أسس ذلك التصنيف لها ارتباط وثيق بالاعتقادات التي ينبع منها السلوك ، والاعتقادات تحددها معايير قيمية ، إذن نحن بالتأكيد أمام احتياج تدعمه النظرية والبحث لمفهوم القيادة بالقيم .

إن مفهوم القيادة بالقيم قد ورد في صورة عدد من المصطلحات التي تعبر عن أهدافه، إذ استخدم (سينبرغ، ١٩٩٨م) مصطلح (الإدارة بالضمير) هادفاً إلى تقديم خيار حديث لتحقيق النجاحات طويلة الأمد، مؤكداً على أن دوام استقرار النجاح هي صفة لا تتكون إلا بإدارة راسخة تعتمد على استحضار القيم واعتمادها في جميع العلاقات والتعاملات، ثم قدم بعد ذلك مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد (٢٠٠٠م) نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات القرن الواحد والعشرين، وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة في المنظمات، ومن تلك النظريات ما قدمه كلاً من وندال و باجر (٢٠٠٣م) في نظرية القيادة المعتمدة على القيم، ثم أضافت سوزان أطلس (٢٠٠٢م) تسمية أخرى وهي القيادة باستخدام القيم. جاءت بعد ذلك أطروحة ستيفن كوفي الشهيرة (٢٠٠٥م) القيادة المرتكزة على المبادئ واصفاً بها خصائص القادة الذين تركز قيادتهم على المبادئ والقيم، حيث ذكر أن هذا النوع من القيادة يجعل القادة دائمواً في التعلم، ويتمتعون باستعداد لإسداء الخدمات، كما أنهم مفعمون بالطاقات البناءة، وهم كذلك يؤمنون بجوهر الآخرين الإنساني، ويحيون حياة متزنة، ويعتبرون القيم مرتكزاً مهماً في علاقاتهم مع زملائهم في العمل. وقد دعمت نتائج أبحاث روكي وتورييت (٢٠١٢م)

بشكل أو بآخر ما أفضت إليه مفاهيم القيادة بالقيم، حيث خرجت دراستهما بتصنيف أنماط منطق الفعل القيادي إلى سبعة مستويات على النحو الآتي :

١ - القائد الانتهازي :

يتصف هذا القائد بالتشكك والارتياب والنجسية والمناورة، ويركز على المكاسب الشخصية وينظر للعالم والناس بصفتهم فرصاً للاستغلال، حيث تتحدد نظرة القادة الانتهازيين إلى العالم الخارجي بمفهومهم للسيطرة، وبعبارة أخرى، تعتمد ردة فعلهم تجاه حدث ما على اعتقادهم أو عدم اعتقادهم أنهم يستطيعون التحكم في النتائج. إنهم يعاملون الناس الآخرين بوصفهم أشياء أو منافسين ويجاولون أيضاً أن يكونوا أنانيين، ويهتمون بأنفسهم .

ويرفضون التغذية الراجعة ويلقون الفشل على الآخرين ويلومونهم بقسوة .

٢ - القائد الدبلوماسي :

يفهم الدبلوماسي العالم من حوله بطريقة لطيفة أكثر من طريقة الانتهازي، لكن يمكن أن تكون لطيفة التفكير هذه نتائج سلبية جداً عندما يكون القائد في المناصب العليا للمؤسسة التي ينتمي لها .

حيث يخدم الدبلوماسي مجموعته بإخلاص، ويسعى إلى إرضاء زملائه في المناصب العليا تجنباً للصراع . حيث يركز

بمنطق الفعل على تحكم الفرد في سلوكه أكثر من تركيزه على السيطرة على الأحداث الخارجية ، ويصبح الدبلوماسيين سبباً للمشكلات في المناصب العليا لأنهم يحاولون تجنب الخلاف ، والتركيز على العلاقات وتحييد مواجهة المشكلات التي يبرز فيها الصراع التنظيمي أو أخطاء العمل الواضحة . لذلك تكون المبادرة بالتغيير مع ما يرافقها من خلاف ومعارضة أحد التهديدات المزعجة للدبلوماسي وسوف يسعى تجنبها قدر الإمكان حتى إلى درجة تخطيم الذات .

٣- القائد الخبير:

يظهر القادة الخبراء على عكس الانتهازيين الذين يركزون على محاولة السيطرة على العالم من حولهم، والدبلوماسيين الذين يركزون في السيطرة على سلوكهم الخاص، حيث يحاول الخبراء ممارسة السيطرة والتحكم من خلال تحسين معرفتهم في حياتهم المهنية والشخصية، ويتصفون بالتفكير الصارم والاتباع الكامل للإجراءات والمفاهيم الإدارية التي استوعبوها بالكامل من خلال اطلاعهم المستمر لتفاصيل وإجراءات وأنظمة العمل . ونظراً لثقتهم بخبرتهم فإنهم يعتمدون على البيانات الدقيقة والمنطق في جهودهم . لضمان الموافقة على مقترحاتهم ودعمها. ويعانون من ضعف الاهتمام بالجوانب الأخرى ذات العلاقة بالقيادة كالتحفيز والإلهام والرؤى الاستراتيجية البعيدة ، إنهم يفكرون في حدود

دائرة وحيدة تتعلق بالإجراءات والقوانين وتراكمت الخبرة الوظيفية.

٤- القادة ذوي الإنجازات العالية :

هذا النوع من المديرين يتحدى الموظفين ويساندهم في الوقت نفسه ، ويكون معهم فريقاً إيجابياً ويوجد جواً تعاونياً بين الأقسام ويحرصون على أن تكون بيئة العمل إيجابية ، ويركزون جهودهم على المخرجات الفعلية والأهداف القابلة للتحقيق . ويتقبلون التغذية الراجعة بصدر رحب، ويجاولون الاستفادة منها في تدارك الأخطاء ، لكن أسلوبهم غالباً ما يمنع التفكير خارج الصندوق . كما أنهم لا ينسجمون في التعامل مع الموظفين والقادة الخبراء ، فمثلاً يجد القائد الخبير أن من الصعب عليه تقبل المدير الساعي إلى الإنجازات العالية ، لأنه لا يستطيع إنكار نجاح القائد المنجز مع أنه يشعر بأنه أفضل منه .

٥- القائد المتفرد :

يدرك القائد المتفرد المواقف العملية بطريقة أكثر تجرداً وتأويلاً ، ويستطيع التعامل مع الفكر المختلف بصورة تميزه عن الآخرين أو عن الفكر السائد، وما يميزهم أيضاً إدراكهم أنه يمكن حدوث صدام بين مبادئهم وأفعالهم أو بين قيم مؤسستهم وتطبيقها لهذه القيم ، حيث يصبح الصراع مصدر توتر وإبداع ، ويزيد من الرغبة في إجراء مزيد من التطور.

ويميل المتفردون أيضاً إلى تجاهل القوانين التي يعتقدون أنها غير ضرورية ، وهذا ما يجعلهم مصدر توتر لزملائهم ورؤسائهم .

٦- القائد الاستراتيجي

القادة الاستراتيجيون يركزون على القيود والرؤى التنظيمية التي يتعاملون معها على أنها أشياء قابلة للنقاش والتغيير ، حيث يتقنون التحكم في التأثير التنظيمي للأفعال والاتفاقات وفهم الرؤى المشتركة عبر طرق الفعل المختلفة باتجاه كل ما يشجع التحولات التنظيمية والشخصية ، يتعامل الاستراتيجيون مع النزاع بسهولة أكثر من أصحاب الأنماط الأخرى ، ويتقنون أيضاً معالجة الرفض الغريزي للتغيير ، وبالتالي هم أكثر القادة نجاحاً في إحداث التغيير والتحويلات التنظيمية الشاملة.

٧- القائد الكيميائي :

هذا النمط من أكثر الأنماط ندرة في مستويات القيادة ، حيث يكون لديهم القدرة على تجديد أنفسهم ومؤسساتهم أو إعادة اكتشافها بطرق ذات دلالات تاريخية مهمة ، ففي الوقت الذي يستطيع فيه الاستراتيجي الانتقال من إحداث التغييرات من مرحلة إلى أخرى ، يتمتع الكيميائي بقدرة على التعامل مع مراحل التغييرات في وقت واحد ، ويختصر الكثير من الجهد والوقت لفريق العمل ، ويتعامل مع أوضاع مختلفة

بمستويات متعددة حيث يستطيع أيضا على مخاطبة الملوك والعامّة في آن واحد ، وهو يستطيع التعامل مع الأولويات السريعة ، لكنه في الوقت ذاته لا يغفل عن الأهداف طويلة المدى ، إنهم ليسوا في عجلة من أمرهم ، كما أنهم لا يخصصون ساعات طويلة في نشاط واحد بعينه ، وعادة ما يتمتعون بشعبية كبيرة وهم أفراد واعون يعيشون وفقا لمعايير أخلاقية عالية ، ويركزون على الحقيقة ، لكن الأهم من كل هذا هو قدرتهم على التقاط اللحظات المهمة في تاريخ مؤسساتهم ، ويعتمدون نظماً ورموزاً وشعارات تأسر قلوب الناس وعقولهم. ويظهر بوضوح أن منطق الفعل في كل مستوى يتأثر تأثيراً مباشراً بمنطق القيم التي يتبناها القائد في فهمه وتفسيره لسلوكياته ، وفي أفعاله أثناء ممارسة القيادة ، حيث كان النمط الانتهازي أبعد هذه الأنماط عن الالتزام بقيم مرجعية تحدد السلوك ، فالقيادة بالقيم في هذا النمط شبه منعدمة ، وهذا سبب وجيه ليكون حسب أبحاث (روكي وتوربيت ، ٢٠١٢) أقل القادة نجاحاً وأكثرهم ضرراً بعمل المؤسسة . بينما نجد في أعلى سلم هذا التصنيف (نمط القائد الكيميائي) وهو شخصية يتبنى قيم ومبادئ ويعرف كيف يعكس هذه المبادئ على المؤسسة وأفرادها ، كما أنهم يتمتعون بشعبية كبيرة لحسن علاقتهم مع الآخرين وقدرتهم على تغيير أنفسهم والآخرين بالإلهام وصناعة الرؤى المحفزة للتغيير ، وتتسم قيادتهم بالارتكاز

على معايير أخلاقية عالية ، كما أنهم يهتمون بالحقيقة ويتبنونها في المواقف المتعددة لعمليات القيادة .

إن القيادة بالقيم كما يشير جيمس وبوسنر (٢٠٠٥م) :
" يمكن من خلالها معرفة أن ما يميز أغلب القادة العظماء وأكثر القادة جذباً للإعجاب هم أصحاب المبادئ وإيمانهم العميق بما يحملونه من قيم " ، وهو ما ذهب إليه (توم بيتر) مؤلف الكتاب المشهور (بحثاً عن الامتياز) الذي أعطى نصيحة جوهرية واحدة تفي بجميع الأغراض التي تساعد المنظمات في تحقيق الامتياز وهي " عليك بتحديد منظومة القيم " .

أخيراً .. ليس من العسير على القائد أن يفهم نمط المنطق لفعله ، بل بإمكانه تغيير هذا المنطق ، وستكون القيادة بالقيم هي المسار المناسب والمضمون لنجاحه وتحقيق أهداف المؤسسة التي يقودها .

الممارسات الخاطئة في الأساليب الإدارية

كيف نتعلم الأمر الصحيح إذا لم يكن لدينا تصورا واضحا عن الأمر الخاطيء؟ هكذا تتجه النظرية العكسية في تعلم الأساليب الإدارية، حيث يتم تسليط الضوء على الممارسات الخاطئة من أجل معرفتها وبالتالي تجنبها ومن ثم يصبح الانتقال إلى الممارسات السليمة أكثر وضوحاً وسهولة. لقد كتب الدكتور عبد الله عبد الجبار كتاباً حول هذا الموضوع بعنوان (النظرية العكسية في تعلم الأساليب الإدارية) وقد بين فيه بشكل مفصل أهمية التعرف على الأمور السلبية في أساليب الإدارة لتجنبها واتباع الأساليب الجيدة. هذه المنهجية قد استخدمتها الشريعة الدينية من قبل. إن ديننا الإسلامي يجعلنا دائماً على وعي بالأمور المنكرة والخاطئة فيحذرنا منها وينبها من الوقوع فيها من أجل أن يكون الانتقال للأمور الطيبة والصحيحة أكثر فهماً ووعياً ويسراً على الفرد والمجتمع. من خلال هذا المنظور سنناقش في هذا المقال الممارسات الخاطئة في الأساليب الإدارية من أجل التحذير منها وتنبية القادة والمديرين من الوقوع فيها، ومن ثم يكون السلوك المقابل لكل سلوك سلبي هو السلوك الإيجابي الذي نسعى جميعاً لتبنيه في المواقف الإدارية المختلفة.

ولكن كبداية نود أن ننطلق من مسلمة جوهرية يجب أن تكون واضحة لدى الجميع، وهي أن القائد أو المدير في أساس تكوينه البشري ليس منزهاً عن الخطأ أو الخلل، إذا أردنا من القائد أو المدير أن يكون إنساناً بلا أخطاء فنحن نخالف الطبيعة البشرية، إذ لا يوجد إنسان كامل منزّه عن الأخطاء، نحن عندما نتكلم عن القادة والمديرين فنحن لا نتكلم عن أنبياء معصومين، بل نتكلم عن بشر معرضون للتقصير البشري وعدم الكمال. إننا لا نتحدث هنا عن الأخطاء الهامشية والإنسانية التي يقع فيها معظم الناس، ما نتطرق إليه في مقالنا هو تلك الأخطاء الكبيرة والشاذة جداً والتي لن يستقيم معها عمل القائد أو المدير. إنها أخطاء يمكن أن تدمر بيئة العمل، وتورث لدى الموظفين النفور والكرهية، وهي مسببة لخسارات كبيرة في الإنجاز والأداء والنتائج. من هنا جرى التنويه والتحذير منها لأنها غير قابلة للسكوت أو التغاضي.

يمكن تحديد أبرز الممارسات الخاطئة في الأساليب الإدارية

فيما يلي :

١ - إدارة البعد الواحد : ونعني بها أن القائد أو المدير يتخذ أسلوباً واحداً في الإدارة أو القيادة، فيتبنى مثلاً بعد العلاقات الإنسانية ويتعامل مع أي مشكلة أو موقف إداري بهذا المبدأ ويعتقد أن مبدأ العلاقات الإنسانية هو الأسلوب والحل

لكل المشكلات والمواقف التي تمر عليه. والحقيقة أنه عندما يتبنى المدير أسلوباً واحداً في الإدارة فهو كمن يحاول فتح كل الأبواب بمفتاح واحد، وهو يتصور في هذه الحالة أن المشكلات والمواقف الإدارية كلها واحدة فبعضهم - على سبيل المثال - قد يتبنى أسلوب العقاب كأسلوب واحد في الإدارة، فيسائل ويلوم ويلفت النظر ويخصم على جميع المواقف التي تواجهه في العمل، ومثال آخر أن يواجه القائد أي مشكلة تواجهها المؤسسة بحل تقليل التكاليف، والحقيقة أن هذا الحل ليس على الدوام حلاً سليماً في مواجهة الأزمات المالية للمؤسسة لأن حل مثل هذا قد ينقل المؤسسة من حالة المرض إلى حالة النهاية والوفاة. القيادة الناجحة تعتمد في قيادتها على أبعاد متعددة وأساليب متنوعة كل أسلوب منها يناسب الحالة والموقف الإداري الذي تواجهه، فليس هناك أسلوباً واحداً يصلح لكل الحالات والمواقف.

٢- التضخيم والضغط النفسي: يقوم المدير أو القائد في هذه الممارسة بتضخيم المشكلات التي تواجه المؤسسة إن كانت صغيرة يعمل على تضخيمها وإن كانت كبيرة فإنه يعمل على جعلها أمراً هائلاً يستحيل التعامل معه، كما أنه يستمر في الضغط النفسي على الموظفين في غالب المواقف الإدارية، قد تحتاج أي إدارة أن تجعل الموظفين يقعون تحت تأثير مقنن ومحدد وغير مستمر من الضغط من أجل تحقيق نوع من

التحدي في بيئة العمل ورفع طاقة الموظفين لمزيد من الإنجاز وتحقيق النتائج الجيدة، لكن المدير الذي يعتمد على التضخيم والضغط النفسي لا يقوم بذلك بشكل مقنن أو مدروس، إنه يشعر أن من اللازم أن يعيش الموظفين في حالة من الضغط والهلع من خلال تضخيم الأمور، وللأسف تكون النتيجة أن الموظفين يشعرون بالإحباط والإرهاق النفسي الذي يجعلهم يكرهون لحظات الذهاب للعمل صباحاً، بل ويجعلهم يقعون في الأخطاء بشكل متكرر، وتضعف دافعيتهم وانتمائهم للمؤسسة. لكن القادة العظماء لا يلجئون أبداً لمثل هذا الأسلوب، إذ ينطبق عليهم قول المثل "العظماء يعتبرون المتاعب والمشكلات الكبيرة أمور هينة، وينظرون للأمور الهينة على أنها لا شيء على الإطلاق"، في الحقيقة أن تضخيم المشكلات التي تواجه القادة في العمل لن تزيدهم إلا تعباً ومشقة، أعط كل شيء قدره المناسب فإن أعطيته أكبر من حجمه صعب عليك التعامل معه. يجب على القائد أو المدير تجنب تضخيم المشكلات لأنه سينظر لها بصورة غير واقعية، وسيتخذ الإجراء المبني على توهم نفسي خاطئ ناتج عن الضغط النفسي، انظر للمشكلة في حجمها المجرد والطبيعي وتعامل معها بعيداً عن مشاعر الرعب أو القلق المبالغ فيه.

٣- الفضول والتدقيق: يمارس المدير في هذا النوع من الأخطاء، حالة من الفضول على الموظفين والتدقيق الشديد

في أعمالهم، إنه لا يقبل أن يكون هناك موضوع في المؤسسة غير ملم به سواء كان يعنيه هذا الموضوع أو لا يعنيه، وإذا طلب من أحد الموظفين إنجاز عمل ما فإنه يغرقه في تفاصيل كيفية إنجاز هذا العمل للدرجة التي لا يجعل معها للموظف أي قدرة على العمل الذاتي. يشير عالم النفس الشهير إلى إشارة مهمة أمام هذه الحالة النفسية فيقول "التدقيق الزائد في جميع التفاصيل يحوّلها إلى أشياء مهمة، بينما الأمر لم يكن يتطلب سوى نظرة سريعة" وكما يقول جاك كانفيلد "تجاهلك لبعض الأمور يعبر عن نضجك" الفضول والتدقيق يسيء لمزاج الموظفين ويشعرهم وكأنهم مراقبين، كما أنه من المرهق لأي مدير تتبع كل ما يحدث في المؤسسة ومحاولة فرض نفسه فيه. وكما يقال نصف الحكمة في التغافل، المدير الناجح أقل فضولاً بالناس، أكثر فضولاً بالإنجاز، وعلى القائد أو المدير ألا يواجه الموظفين بشكل دائم إلى كيفية أداء أعمالهم، عليه أن يخبرهم بشكل مباشر بالمطلوب، وسيفاجئونه بابتكاراتهم.

٤- الأناية وحب الظهور: في هذه الحالة يصبح المدير محباً للظهور والتصدر بالإنجازات على حساب أصحابها وينسب الفضل لنفسه بينما يجعل جهود البقية جهوداً ثانوية ولا تستحق الإشادة، وفي هذه الحالة يصبح المدير محاطاً بمجموعة من الدعائيين والمنافقين الذين يلمعون كل شيء للمدير ويزيدون من شعوره بحب الظهور والأناية حتى

يصبح المدير في هذه الحالة يرى أن قضية تمجيده والتصفيق له أمراً محسوماً وضرورياً، ومثل هذه المشاعر كفيلاً أن تجعل المدير يتعد تماماً عن المهمة الأساسية لعمله ويدخل في متاهة نفسية تضيع وقته وجهده عن التطوير والإنجاز. يقول الدكتور جلال أمين كلاماً رائعاً في هذا الصدد " إذا قمت بعمل لأن هذا ما أملاه عليك ضميرك وأمانتك فلن يزيدك شرفاً إشادة الناس بعملك ولن يقلل من شرفك أن أحداً لم يشد به أو يذكره " وهذا أمر حقيقي جداً. فالمعيار الذي يفترض أن يكون هو المعيار الأصيل الذي يجعلك راضياً عن أداء عملك هو ضميرك وإحساسك الداخلي بأنك قمت بما يجب عليك القيام به، ثم يأتي رأي الناس في المرتبة الأخرى لتؤكد أن ما تنجزه يحقق رضا المستفيدين عن المؤسسة وليس عنك أنت شخصياً.

٥- الصدامية: وهو سلوك يجعل المدير متساهلاً في التصادم مع الموظفين أو العملاء، فيصبح المدير يتصادم مع الموظف الجيد وغير الجيد على حد سواء. إن هذا السلوك له عواقب وخيمة لا تغيب إلا عن قليل الحكمة والنضج. الصدمات المتكررة تجعل بيئة العمل غير مريحة وغير سعيدة، كما أنها تجعل الموظفين ينشغلون بشكل كبير عن أهداف العمل، وتصبح المؤسسة أو الإدارة أماكن طاردة للموظفين المتميزين وبيئة غير جاذبة للكفاءات الخارجية، ومن الصعب تصور

حالة مدير لمؤسسة ما يقع عليها هذا الوصف لأنها ستصبح ذات سمعة سيئة وغير محببة لا لمن هو بداخلها ولا لمن يفكر بالانتقال إليها. كيف يرضى قائداً أن تكون حالة مؤسسته على هذا الحال. لذلك ليتذكر القادة دائماً أن العلاقات الجيدة في العمل تصنع الفارق الكبير في تحسين البيئة وجاذبيتها، وأن الناس يأسرهم الإحسان وينفرهم الصدام والقسوة.

٦- الخوف والتشكك: ليس هناك ما يجعل الإنجاز والإبداع مستحيلاً مثل الخوف من الفشل، وعدم الثقة في العاملين. فالخوف المتكرر في العمل يجعلنا في النهاية نكره العمل. وانتشار الشك بين أفراد المؤسسة يجعلها مؤسسة مفككة من الداخل. عندما توضع في مركز القيادة يجب عليك أن تتحمل المسؤولية وألا تعيش مرعوباً من الفشل أو من آراء الآخرين، وكما يقال لا تجعل الخوف من الوقوع في الأخطاء يمنعك من تسديد الكرة. إن المدير الخائف من اتخاذ القرارات بشكل مستمر أو يشكك في الآخرين وفي الموظفين سيفقد ثقة واحترام الموظفين. قد يحتاج العمل إلى قدر مقنن ومدروس من التخوف الذي يبصر بالتوقعات ويمنع من التهور، لكن قدر كبير من الخوف يورث التردد وبطء الإنجاز والفشل.

٧- النرجسية المعرفية: يكون المدير في هذه الممارسة متوقفاً حول آرائه وخبرته، فهو يرى أنه صاحب الرأي السديد في كل موقف، وأن خبرته ومعرفته تفوق الجميع، وأن

بإمكانه أن يتعرف على حل أي مشكلة بمجرد عرضها عليه، وأن آراء الآخرين تنقصها الخبرة التي يمتلكها، فهو بتعبير أدق يكون واقعاً في الغرور المعرفي، والغرور المعرفي ما هو إلا وجه من أوجه الجهل، لأن الإنسان مهما بلغت معرفته يظل دائماً وأبداً بحاجة للتعلم وسماع الآراء المختلفة والاستفادة من وجهات النظر. الغرور المعرفي قد يولد للقائد الطغيان في اتخاذ القرارات. ومن صفات القادة الأذكياء احساسهم بأنهم بحاجة للتعلم من الآخرين، كمدير دائماً اجعل قاعدتك الذهبية أن تستفيد من آراء الموظفين والرؤساء والعملاء، فقد يكون لدى أحد منهم من سداد الرأي ما يفوق تصورك.

٨- غياب القيم الحاكمة: لا يمكن للإنسان أن يصبح قائداً قبل أن يكون إنساناً صاحب مبادئ وقيم. القائد الذي يحكم القيم في مؤسسته سيشهد له حتى أعدائه بصلاحه ونزاهته، كما أن غياب القيم في سلوك المدير يؤدي إلى غياب شعبيته، وتذكر أن الشعبية هي أن يحترمك الناس عندما تغادر منصبك كما يحترموك عندما تستلمه. إن القائد الصادق الأمين لن يتمكن أي قلب من مقاومة دخوله. والقيادة بالقيم تعني أن المحرك الرئيسي للنجاح والإنجاز والإتقان هو القيم وليس اللوائح والأنظمة فحسب.

٩- غياب المعرفة المهنية: حيث يكون القائد في هذه الحالة غير ملم بإجراءات ولوائح العمل أو الأمور الرئيسية والمهمة

في نشاط المؤسسة التي يعمل بها. إما لأنه جديد على المؤسسة أو لأنه لم يعطي نفسه الوقت اللازم لتعلم تلك اللوائح والأنظمة والتشريعات. والحقيقة أنه ليس هناك من موقف أصعب على الموظف من التعامل مع مدير غير ملم بالمفاهيم واللوائح والقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل. إذ كان المدير جديداً على الإدارة فأبسط شيء يمكنه القيام به أن يعتمد على أصحاب الخبرة ومشاورتهم قبل اتخاذ القرارات ولكن هذا لا يعني أن يجعل الوقت يمر دون أن يدرك ويستوعب تماماً كل المفاهيم والأنظمة الخاصة بعمله الجديد. إن الحل الوحيد لغياب المعرفة المهنية في العمل هو أن يقضي المدير أكبر وقت ممكن لتعلمها واستيعابها من خلال التعلم والتعلم والتعلم. كما أن الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى تساعد المدير في فهم كل الإجراءات والقوانين المتبعة داخل العمل.

تعد هذه أبرز الممارسات الخاطئة في الأساليب الإدارية التي يجب الحذر من الوقوع فيها، والمبادرة للتخلص منها في أسرع وقت حال الوقوع فيها، لما لها من آثار سلبية جداً على بيئة العمل، وعلى معنويات الموظفين، ومما لا شك فيه أن ما يقابلها من سلوكيات إيجابية هي الهدف المنشود لهذا المقال، فالهدف من معرفة السلوك السلبي هو الاتجاه إلى ما يعاكسه من السلوك الإيجابي بعد أن تكون صورته باتت أكثر وضوحاً وسهولة.

القيادة بمفهوم الفضيلة

ظهرت القيادة بهذا المفهوم في كتابات عالم الإدارة الأمريكي الشهير ألبرت ياتس **Albert yatce** الذي كان له نظرية رائدة في ربطه بين مفهوم القيادة ومفهوم الفضيلة. إن القائد وفق هذه النظرية ينظر للعاملين معه على أنهم أهداف في حد ذاتهم وليسوا وسائل لتحقيق أهداف ، وبالتالي تصبح الاعتبارات الأخلاقية والقيم الفاضلة في التعامل معهم هدف واستراتيجية للقيادة ذات البعد القيمي والأخلاقي حيث (الغاية لا تبرر الوسيلة) ، وتنطلق هذه النظرية بعدد من المسلمات ومنها :

* القيادة من مفهوم الفضيلة عبارة عن فكر وقرار ورؤية .. فكر يتسع حسب وعي القائد وسعة أفقه ، وقرار يتأرجح أو يتعجل حسب إحساس القائد والتزامه ، ورؤية طموحة تلهم العاملين وتحفزهم ليؤدوا العمل أكثر مما هو مطلوب منهم .

* القائد الحقيقي ليس رسولا ولا شخصا متعصبا ولا شخصا مستأسدا على الآخرين . إنه شخص لا تأخذه العزة بالإثم ، ولا يضرب الضعيف ضربه يهتز لها قلب القوي ، كما أنه لا يجد نفسه في دائرة البحث عن النفوذ والتحكم بالآخرين ولا يحب أن يرى الموظفين يخافون منه ويتملقونه ،

بل إنه يفهم الحزم واللين في إطارهما البناء المفيد للموظف المتميز أو الموظف المتوارى عن الأنظار. ويدرك أنه لا يقود الموظفين بسلطته الرسمية فحسب ، وإنما بقدراته الأخرى في حسن التواصل معهم وكسب ثقتهم وولائهم .

* إن القائد الحقيقي هو الشخص الذي لديه رؤية واضحة للمستقبل الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة التي يقودها (وزارة - جامعة - مدرسة - شركة) ، وأن يدرك كيف ستكون على مستوى النتائج وعلى مستوى الأداء ، وكذلك على مستوى الروح العامة التي تحرك سلوك الموظفين وعلاقتهم بالقيادة وعلاقتهم ببعضهم البعض ومدى انتمائهم وولائهم للمنظمة ، ومدى تطلعهم لمزيد من النجاح والتطور على مستواهم الشخصي وعلى مستوى المؤسسة التي يعملون بها.

* إن القائد الحقيقي هو الشخص الذي لديه الرغبة الصادقة والعزيمة القوية لتحويل الأحلام والطموحات إلى واقع حقيقي وملموس . إنه قادر أولاً على الطموح فهو لا يكتفي بالوضع الراهن ، كما أنه قادر على تحريك الحشود نحو ذلك الطموح واقناعهم بأن الأمر يقع ضمن مسؤولياتهم تجاه أنفسهم وتجاه مستقبل المؤسسة . إنه يفتح الآفاق للعاملين بالألا يكتفوا باستيعاب الواقع والأداء الحالي ، بل يثير في أنفسهم الرغبة والتأمل في الوضع الذي يجب أن تتقدم له المؤسسة في المستقبل .

* هناك مجموعة من القيم التي تشكل مفهوم الفضيلة ويمكن اعتبارها الاستراتيجيات الأساسية للفكر القيادي الذي ينطلق من هذا الأساس :
من هذه القيم القيادية التي تمثل الفضيلة :

١- قول الحقيقة **truth** (الصدق) : ويعني ذلك أن تكون صادقاً مع نفسك ومع الآخرين من حولك وأن يكون هناك اتساق بين ما تقول وبين ما تعمل وأن يكون ما يظهر عليك هو انعكاس لما بداخلك وأن ما تسمح للآخرين بأن يعتقدوه عنك يجب أن يمثل حقيقتك . فهي السبيل لتحقيق الأهداف بعيداً عن ممارسات الكذب والغش والتحايل ، إن الحقيقة ترسخ الالتزام بالمسؤولية في الحفاظ على الوعود والأمانات ، وكذلك عدم التردد في التصريح بوجهة النظر والإفصاح عن الرأي والقناعات . قول الحقيقة يعني العمل وفق منهجية تراعي الحقيقة وتحرص على عدم التعيم عليها أو تشويشها بما يكفل للعاملين في المنظمة الشعور بالطمأنينة والاستقرار النفسي واستناد تعاملاتهم على أسس من المصداقية والوضوح . مما يتطلب مستويات متقدمة من الثقة المتبادلة التي تنشأ من الأساس على هذه القيمة العظيمة .

- النزاهة والأمانة **integrity**

إن النزاهة والأمانة أثمن شيء يمتلكه الإنسان لأنها تمثل صوت الضمير الحي لديه وذلك لأنها هي التي تجعلنا

نتمسك بمبادئنا وأن نقاوم إغراءات السلطة والمكانة والنفوذ والمال وعندما نتكلم عن النزاهة فنحن لا نقصد الحذر من الوقوع في السرقة أو الاختلاس فحسب لأن من يفعل ذلك فإن مكانه الطبيعي هو السجن وليس المنصب القيادي نحن نتحدث عن النزاهة بمفهومها الشامل والواسع؛ إنها احترامك لحقوق العاملين معك وإرشادهم بها . إنها حرصك ألا تقطع وعدا لا تستطيع تنفيذه . إنها التزامك بكافة الأمور التي يتوقعها أتباعك والمستفيدون من عملك أن تحققها لهم . فهي شكل من أشكال الحس العالي بالمسؤولية ، وحالة من أهم حالات الضبط للسلوك وهو ذلك الضبط النابع من الذات ومن عوامل شد وتوتر داخلية تنشط تلقائياً لتجعل الإنسان - القائد في هذه الحالة - يعرض قراراته وخطواته الإدارية على محكات قويمية ، وتحت رادع من النداء الأخلاقي الذاتي ، بحيث يحقق المصلحة للجميع دون أهواء خاصة أو منافع شخصية .

٣- الالتزام **commitment**

وتعني التزام القائد بواجباته ومسؤولياته العملية والمهنية والأخلاقية التزاما كاملا والابتعاد عن تسيير الأمور كيفما اتفق وكذلك التزامه أن يكون هو والعاملين معه في المستقبل أفضل مما هم عليه الآن وأن يستمروا في الطموحات والرغبة في تحقيق الإنجازات والاستزادة من المعرفة والعلم في مجالات

أعمالهم . فالنجاح لن يأتي بالمصادفة، ولخلق الظروف الجيدة للنجاح لا بد أولاً من التزام القائد على خلق مثل هذه الظروف، وعلى تحسين الأداء، وعلى زيادة وعي أفراد المؤسسة بقدراتها وإمكاناتها والواجبات التي عليهم القيام بها من أجل الحفاظ على المكتسبات وتنميتها واستثمارها الاستثمار الأمثل.

كما تتجلى قيمة الالتزام أيضاً، في الوفاء بالوعد التي يتم قطعها لأي جهة كانت سواء للموظفين أو العملاء، إن مثل هذه الوعود لم تقطع لمجرد كسب الثقة فترة من الوقت ثم فقدانها للأبد، وإنما هي محض إلتزام يجب أن يعمل عليه الجميع حتى تستمر الثقة وتكبر مع كل إنجاز ومع كل مستحق من المستحقات . ذلك أيضاً ينطبق على المعايير والمؤشرات، إن القائد ملزم بأن يجعل هذه المعايير موضع التنفيذ الحقيقي، وموضع الإلتزام في التطبيق والممارسة من الجميع على حد سواء، إن أي تنازلات حول ذلك يعني خلل في مناخ الإلتزام العام، مما سيؤدي يوماً ما لتصبح المعايير بالمؤسسة مجرد شعارات الجميع يعرف أنها مجرد حبر على ورق، وهذا ما لا يتمناه أي قائد حقيقي لمؤسسة ناجحة .

٤- الرأفة والإحساس بالآخرين **compassion**

إن الرأفة والحنو على الآخرين تعتبر أهم خاصية يتمتع بها الإنسان أكثر من غيره من مخلوقات الله الأخرى على هذه

الأرض وهي تعني الرغبة الصادقة في مشاركة الآخرين في معاناتهم ومتاعبهم ومصائبهم إنها الرغبة الصادقة ليس في تحمل الذنب ولكن في تحمل المسؤولية الإنسانية والأخلاقية تجاه مصاب الآخرين وآلامهم بحكم كوننا أولاً وأخيراً نحن جميعاً بشر . فمفهوم الإحساس بالآخرين ينمو حتى يحقق أرقى أشكال التضامن في المؤسسة أو المنظمة ، وهو مستوى من التعايش بين الموظفين ينقلهم من الغوغائية أو التنافسية المنفلتة إلى مستوى من التعاون والتآزر تكون السيطرة فيه للخير العام والوقوف مع من يتعرض لمصاب أو طارئ يستحق معه ممن حوله أن يكونوا على قدر من الإنسانية والتعاطف النبيل معه . فالمؤسسة يفترض دائماً أن تكون بيتاً لأسرة متضامنة من الموظفين .

ماذا يعني أن تصبح مديراً؟

يصنع المدير الجديد لنفسه شخصية مغايرة مع بدء تكليفه بإدارة مجموعة من الناس ، فهو يرى نفسه مجبراً على ألا يكون شخصاً عادياً أمام الآخرين ، وأن عليه أن يكون أكثر انسجاماً مع منصب مدير ! وفي هذه الحالة فإنه يضطر لأن يكون شخصاً آخر ذا نمط جديد حتى على نفسه ، ويمارس حالة أشبه ما تكون للتمثيل ، لتقمص الدور الذي يحفظ له مكانته الاعتبارية الجديدة أمام مجموعة العمل . حسناً ! إن هذا خطأ كبير ، وهو خطأ شائع بدرجة مذهلة ، فالمديرين في ميادين العمل يعملون دون وعي لعزل ذاتهم الحقيقية عن بيئة العمل ، وهم يحدثون بذلك العديد من العوائق التي لا معنى لها فيما لو كانوا يارسون دورهم القيادي بشخصياتهم الطبيعية .

إن هذا يستوجب أن يعي كل مدير حديثاً كان أو قديماً أنه ليس هناك من معنى جوهرى بأن تكون مديراً ، إنه أمر لا يعدو كونه شعوراً فطرياً لحب الرئاسة ، إن الأمر لا يحتاج إلى قناع زائف يشغل ذهن المدير عن دوره الجوهرى في قيادة العمل . وبالتالي يقودنا ذلك إلى التعرف عن كثب لحقيقة التأثير المتبادل بين الشخص كإنسان مجرد من أي لقب وبين الموقع الوظيفي كموقف . هل يمكن أن يتحول شخص ما إلى

ماذا يعني أن تصبح مديراً؟

شخصية جديدة تسلطية أو ودودة أو متدمرة أو متعالية بمجرد تولي منصب قيادي؟

إن هذا ملاحظ كثيراً في ميادين العمل والأمر يتعدى حدود التكلف البسيط إلى تغير محوري في السلوك وفي النظرة للموقف الإداري بكامله . إذ يؤول ذلك إلى أشكال من الصراع الإداري والتنظيمي ناتجة عن ابتعاد الوعي والمخيلة الإدارية عن حقيقة الواقع الراهن ، ومع مرور الوقت تتحول طبيعة المدير الجديد إلى طبيعة غريبة حتى على نفسه ، ويجد نفسه منخرطاً في صراعات جانبية ليس لها علاقة لا من قريب ولا من بعيد بأهداف المؤسسة التي يقوم بإدارتها .

في هذا الصدد يذكر (جير وارنر) في كتابه "مكان العمل الخالي من الدراما" أن أكثر ما يتأثر به المدير الجديد هو ما احتواه عقله الباطن من سلوك رؤسائه السابقين طيلة فترة خبرته في العمل ، وأن كثيراً من سلوكيات المدير تخضع لصور نمطية سلبية كانت أو إيجابية تلقفها موقع الذكريات في الذهن اللاواعي ، مما يجعل المدير يتصرف بإملاء داخلي لأشخاص آخرون وتلك أكبر نقطة ضعف تشكل السلوك الإداري المضطرب للمدير الجديد .

إن ما ذكره (وارنر) في ظني جزء من لوحة كاملة للموقف الإداري ، حيث يشير خبراء علم النفس أن انتقال الشخص من موقع المرؤوس إلى موقع الرئيس يحدث هزة نفسية بشكل

أو بآخر لدى الشخص وتنداعى لأجلها كثير من الخواطر والعواطف والذكريات ؛ فربما كلمة أو معنى أو مفهوم أو مبدأ تلقفه المدير الجديد في مكان ما وتحت تأثير موقف ما ؛ يشكل توجيه قسري للقرارات التي سيتخذها حيال المؤسسة أو حيال المرؤوسين. وليس أسوأ من تلك الثقافة السلبية التي تدور بين المديرين في جلساتهم العامة إذ ينحى سلوكهم في غالب الأحيان للاعتداد بمواقفهم الإدارية والقيادية ، والمفاخرة بأساليبهم في إدارة المواقف المختلفة ، وبذل النصائح للمديرين الجدد وفق نظرة تتسم بأنهم يملكون الحقيقة والجدارة الكاملة فيما يقومون به في حين أن مؤسساتهم وإداراتهم تحقق فشلاً ملاحظاً يناضلون من أجل عدم الاقتناع والاعتراف به !

إن الذي تؤكد الدراسات الحديثة في علم الإدارة أن السمات الشخصية لها ذلك الأثر الملاحظ في العملية القيادية غير أنها ليست الأولوية حين تسنم منصب ما لمدير جديد ، وإذا تحول المدير إلى شخص نهم للمزيد من الصلاحيات التي لا يحتاجها إنما يسعى من خلالها لمزيد من السيطرة والانتشاء النفسي ولمزيد من النفوذ لتغذية احتياج ذاتي تتحول حينها اللعبة الإدارية برمتها إلى لعبة ساذجة وصراع ودراما إدارية تأخذ الرئيس والمرؤوس إلى مزيد من التخبط والضياع !

لذلك تكمن الحكمة الإدارية السليمة بأن تكون أولى أولويات المدير الجديد ليس الأثاث المكتبي الفاخر ، ولا

ماذا يعني أن تصبح مديراً؟

الأناقة المبالغ فيها ، ولا اجترار العبارات الدبلوماسية الممجوجة، ولا فتح أبواب الصراع على السلطة ، وإنما بالتركيز على أهداف المؤسسة التي يديرها ، ودراسة مواضع قوتها ومكامن ضعفها ، والبدء الفوري بمعالجة الأمور التي تستلزم المعالجة والتدخل السريع ، وإيجاد بيئة إدارية واجتماعية محفزة للعمل ، ومن ثم وضع خطة عمل للتطوير وليس خطة عمل للتشغيل . إذ إن المدير في المفهوم الحديث إذا لم يضع بصمته في تطوير المؤسسة التي يديرها ، وإلا هو في حقيقة الأمر مجرد شخص مسير للأعمال لن يتغير شيء في المؤسسة في حال وجوده أو رحيله .

المبادئ الخمسة للقيادة المؤثرة

تظل القيادة دائماً أحد العوامل الحاسمة في نجاح أي مؤسسة، والطريقة التي يتم اتباعها وكذلك المنهج الذي يؤمن به القائد جميعها تؤثر في صياغة المناخ الوظيفي، وبناء العلاقات، وتوزيع الأدوار، وبث الدافعية عند العاملين. نحن نتوقع الكثير من القيادة باعتبارها الموجه لحركة المؤسسة، والاعتقاد السائد يفرض على القادة الكثير من المسؤولية والالتزام تجاه ما يقومون به من أعمال مع فرق العمل، وبالتالي هم بحاجة ضرورية لتبني مبادئ ناجحة في غالب الظروف وتحت أي اعتبارات مختلفة.

إننا نستمد المبادئ التي تكوّن الأساس للقيادة الأصيلة من مجموعة من معتقداتنا وقناعاتنا وسلوكياتنا لكننا لن نعرف المبادئ السليمة أبداً إلا إذا اختبارناها تحت الضغط، من السهل نسبياً أن تضع قائمة من المبادئ التي تؤمن بأهميتها في مجال القيادة عندما تكون الأوضاع على ما يرام، أما عندما يكون النجاح ومستقبل المؤسسة على المحك فأنت تتعلم ما الشيء الأكثر أهمية؟ ما الذي أنت على استعداد للتضحية به وما الذي لا يمكنك التضحية به تحت أي ظرف من الظروف؟

إن مبادئ القيادة هي قيم مطبقة عملياً، لذا فإن امتلاك قاعدة صلبة من المبادئ، واختبارها في الظروف الصعبة سوف يمكن القائد من تطوير المبادئ التي يستخدمها في القيادة بشكل عام، حيث تعمل المبادئ على إضفاء مزيداً من العمل المؤسسي المنهج للقيادة، وتجعل بيئة العمل مكاناً أفضل يملؤه الرضا الوظيفي والرغبة في الإنجاز، وهذا هو تحدي القيادة الأصيلة.

وقد وضع عدد من علماء القيادة البارزين أمثال بوسنر ، كوزس (٢٠٠٨) عدداً من المبادئ الموجهة لنجاح العملية القيادية ، وتحقيق النتائج المرجوة في أي مؤسسة . وهي كالتالي:

١ - المبدأ الأول: (مبدأ وضع نموذج واضح للأداء):

* من المفترض على القائد أن يمارس ويطبق وسائل وطرق في قيادته للعمل تنبع من أفكاره وآرائه، وأن يشعر من حوله بمدى إيمانه واقتناعه بهذه الأفكار، ويتحقق ذلك من خلال تحدث القائد عن النموذج المفضل للأداء بوضوح وباستمرار أمام الآخرين.

* كثير من القادة يتحدث بإسهاب مبينا انزعاجه من أسلوب الأداء الخاطئ، ويتركز حديثه عما لا يفترض أن يقع الموظفين فيه من أخطاء، والحقيقة المهمة التي يجب التركيز عليها أن يكون حديث القائد دائماً في اتجاه أسلوب الأداء الأمثل وليس العكس .

* من المهم أن يحدد القائد النموذج الأمثل للأداء تحديداً واضحاً للجميع ووفقاً للأعمال المختلفة للأقسام ، بحيث لا يخضع الأمر للاجتهادات الشخصية أو التأويل الزائف ، عليه أن يحدد ما يريد من الموظفين بشكل واضح ودقيق ،

* متى ما كان القائد مجرد شخص يقلد بشكل أعمى لأفكار وسلوكيات الآخرين فسيشعر من حوله أنه رجل خاوٍ وتابع ويخفت بداخلهم شعور الولاء له وتأييده ومناصرته .

* على القائد أن يقود أتباعه من منطلق ما يؤمن به ، ولا يحدث ذلك بالكلام فقط . الكلام مرحلة ضرورية ليفهم الجميع مبادئ قائدهم بصورة واضحة يترافق مع ذلك سلوك القائد الذي يمارسه أمام الآخرين والذي يجب أن يمثل إيمانه الفعلي لمبادئه وآرائه .

٢- المبدأ الثاني (مبدأ الحث على رؤية مشتركة)

* إن أي شخص بلا مؤيدين وبلا مناصرين وبلا فريق عمل مخلص لا يمكن أن يكون قائداً ولن يتبعه أي فرد دون أن يتأثر برؤيته فالقائد الحقيقي هو ذلك الشخص الملهم والموحي وصاحب التطلعات والآمال المستقبلية .

* حتى يتمكن القائد من طرح رؤية مؤثرة وموحية وملهمة لأتباعه يجب أن يكون على دراية وفهم بآمال وطموحات وتطلعات من يقودهم وأن يفتح حواراً مشتركاً معهم يقوده ل طرح رؤية مؤثرة تشترك من خلالها تطلعاته

وتطلعات الآخرين من حوله .

* لا بد أن يمتلك القائد القدرة على فهم القضايا المعقدة في مؤسسته ، والقدرة على رسم رؤية للمستقبل تثير حماس الموظفين ، والخبرة العملية لترجمة الاستراتيجية إلى خطة ملموسة تتصف بإمكانية التنفيذ .

٣ - المبدأ الثالث : (مبدأ القيادة تحدي)

* القادة الحقيقيون أشخاص مواجهون وجريئون إن لديهم القدرة على تحدي الإجراءات العقيمة التي قد يفرضها النظام المتبع في المؤسسة كما أنهم يؤمنون أن التجربة والفشل والمخاطرة طريق حتمي للإنجاز والتطوير .

* يحقق القادة التحدي بطريقة مدروسة ، لا بشكل عشوائي أو شخصي متهور إذ أن إنجاز حالات من الانتصارات الصغيرة على بعض المعوقات يعطي العاملين ثقة كبيرة في أنفسهم ويمدهم بالرغبة في تحدي المواقف الأكثر خطورة .

* في المؤسسات التقليدية والتي تضع عددا كبيرا من العراقيل للإنجاز وتثقل القادة بالكثير من اللوائح والتعاميم والقرارات المتضاربة يصبح مبدأ التحدي أكثر إلحاحاً وضرورة إذ أن جبن القائد عن تجاوز مثل تلك العقبات سيجعل العمل رتيباً ومعقداً وبطيئاً وتتأثر ثقافة المنظمة بذلك فينتشر فيها التراخي والكسل والاتكال على الآخرين والسلبية التامة تجاه التطوير والتحسين .

* هذا المبدأ يعطي القائد مزيد من الولاء والدعم من الموظفين ، حيث سينظرون له كقائد ذكي يستطيع مواجهة التحديات دون الوقوع في أضرار أو مخالفات متهورة ، ويشجع جو من الجدية والإتقان في العمل ، ويفتح العقول للتفاؤل والبحث دائما عن حلول للعقبات والتحديات التي تواجه المؤسسة .

-المبدأ الرابع : (مبدأ تمكين الآخرين من التصرف)

* إن الرؤى العظيمة لا تتحقق بمجهود فردي فالقيادة جهد فريق .

* إن القادة الناجحون يدركون أن أساليب الأوامر والسيطرة والرقابة الشديدة والتي كانت سائدة في العصور القديمة لم يعد لها قبول الآن وأنها أساليب تعمل على كبت الموظفين وتقييد قدراتهم وبالتالي يكون إنتاجهم وفق الحد الأدنى من العمل .

* القادة المؤثرون يجعلون من حولهم يشعرون بالقوة والثقة والقدرة على التطوير والإبداع ويعطونهم الفرصة للانطلاق وللتصرف من خلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة فلا يكتبون هذه الطاقات لأن العاملين معهم لن يبذلوا كل ما في وسعهم ولن يعملوا بجهد فوق المطلوب منهم إذا جعلهم القائد يشعرون بالكبت والضعف والالتكالية .

* القادة الحقيقيون قادرون على صناعة القادة الجدد ، إن صدورهم تتسع لكل موظف يرغب الترقى والتطور في مجال

عمله ، وحتى أولئك الذين يتعثرون تبقى الأيدي ممتدة لهم ليعالجوا سلوكهم وينهضوا مع فريق العمل ويشاركوا في الإنجاز بعيداً عن التأييب المستمر أو قطع آمالهم في أن يكونوا موظفين قادرين على التميز والعطاء .

٥ - المبدأ الخامس : (مبدأ التشجيع والتحفيز)

* يجب على القادة أن يشجعوا أتباعهم باستمرار حتى يستمروا بالعطاء والعمل على تحقيق الرؤية المشتركة .

* هذا التحفيز والتشجيع يجب أن يكون مدروساً وذكياً وصادقاً في الوقت نفسه . إن التحفيز وسيلة مهمة لاستمرارية الأداء الجيد ورفع الروح المعنوية للموظفين ، وما لم يحقق ذلك فقد يعود بالضرر والسلبية وفقدان الثقة بين القائد والآخرين من حوله .

* الناس حين يرون دجالاً أو منافقاً أو رئيساً لا هم له إلا صورته الإعلامية أو ذلك الذي يظهر أمام الآخرين على أنه المحسن المفضل عليهم سيسبب لهم مثل هذا القائد شعوراً بالاشمئزاز ويخلق أجواء سلبية بينهم وبينه .

* إن التحفيز الذي يقوم على فهم القائد لعواطف وقيم الآخرين من حوله ، وبالتالي اختيار وقت وطريقة التحفيز المناسبة والصادقة لكل شخص يستحقها بحسب المهمة التي استطاع الموظف إنجازها .

* من أفضل طرق التحفيز والتشجيع خلق أجواء إيجابية في العمل وإضفاء روح المرح والمحبة والتعاون بعيداً عن التوتر والضعينة والمؤامرات .

* يعد التمكين الوظيفي من أهم أشكال التحفيز للموظف وذلك من خلال إعطاءه الصلاحيات المناسبة التي تيسر قدرته على الإنجاز بشكل فعال ، ودعمه معنوياً ومادياً مما يشجع الأداء المتميز بين جميع أفراد المؤسسة .

تساعد مثل هذه المبادئ على إيجاد نجاح منظم داخل المؤسسة ، يقدر فيها الموظفون القيادة المؤثرة ويتفاعلون بالأداء معها بل ويسعون إلى إيجادها ، حيث تمتاز هذه المبادئ بقدرتها على خلق الحالة الوظيفية المتحفزة للإنجاز . وهي تجعل من القيادة أسلوباً أكثر منهجية وأسهل كيفية ، إن تطبيق هذا الأسلوب من القيادة المرتكز على المبادئ يعد من وجهة نظري المهمة المتكاملة للقيادة .

خرافات عن القيادة

مثلاً هي المفاهيم الراسخة والسليمة عن القيادة منتشرة وتلقى رواجاً عند القادة الأكثر نجاحاً، إلا أنه وللأسف أيضاً تنتشر العديد من الخرافات حول عمل القيادة، وهي كذلك تلقى رواجاً لدى القادة الأقرب تعرضاً للفشل في حياتهم المهنية. والخرافة ببساطة هي معلومات لا أصل لها وهي بعيدة عن المنطقية ولكن لها ما يبررها في السلوك الإنساني والذي يجعلها أكثر قبولاً وانتشاراً بين الناس. وبناء أي مفهوم أو مبدأ قيادي أو إداري على خرافة يعني أن هذا البناء يتجه للسقوط إن عاجلاً أو آجلاً، لأن الخرافات ما هي إلا أوهام لا يمكن أن تصمد في عالم الواقع.

وقد تعددت الكتابات حول الخرافات في مجال القيادة، نظراً لأن هذا المجال لا يحتمل على الإطلاق العمل أو الاستناد على الأوهام إذ سرعان ما تكون النتائج كارثية ويتضرر منها القائد والمرووسين وكذلك المستفيدين من أداء المؤسسة. يذكر (سامويل) في كتابه إدارة الجودة الشاملة عن عدد من الخرافات حول مفهوم القيادة، هذه الخرافات تكونت خلال السنوات القديمة نتيجة ممارسات وأفكار خاطئة في أذهان الناس عن القيادة، وباتت هذه الخرافات من معوقات تحقيق الجودة في المنظمات فطبيعة العصر والناس قد اختلفت ولم

يعد لمثل هذه الخرافات مكان في العمل المؤسسي . من هذه الخرافات ما يلي :

*خرافة حق الملكية : وهو اعتقاد القائد أو المرؤوسين بأن القائد هو مالك المنظمة وله حق التصرف فيها بحسب رغبته وكيفما يشاء. وذلك ينتج بطبيعة الحال تحت تأثير أحد أمرين ، وهما أن القائد يمكن أن يكون قد وصل لمنصبه بطريقة شاقة جداً ومحفوفة بالمغامرة والمخاطرة وبالتالي يمتلكه شعور بالاستحقاق الكامل لهذا الموقع ، بل يتعدى ذلك إلى شعور بالاستحقاق للملكية المكان الذي يديره، باعتبار أن ما من شخص آخر قدم التضحيات اللازمة لذلك كما قدمها هو ، أما الأمر الآخر فيحدث عندما يمضي القائد فترة طويلة جداً في إدارة مؤسسة ما للدرجة التي يشعر عندها أن هذه المؤسسة لن يفهمها أحد كما يراها هو ، ولا يوجد شخص أكثر خبرة بتاريخها ومراحل تطورها مثله ، وبالتالي تتحول هذه الأحاسيس إلى تصريح ذاتي بأحقية تملك هذه المؤسسة . وفي كل الحالات فإن تصور مثل هذا هو بداية سقوط القيادة ، لأن ملخص هذا الدور إنما هو خرافة تبحث عن تبرير ليس إلاً . جميعنا نقود منظمات علينا الاعتراف لأنفسنا منذ أول لحظة للعمل بأننا لا نملك هذه المؤسسات، وإنما نعمل على قيادتها لتحقيق الأهداف المنشودة . والوقوع في فخ خرافة حق الملكية سيسبب للقائد سلسلة طويلة من المصادمات مع

المرؤوسين ، كما أن سلوكه القيادي سيصطبغ بالأنانية والغرور وتلك أخطر الصفات التي يمكن أن تدمر المنظومة القيادية في أي بيئة عمل كانت .

* خرافة « نعم أيها الرئيس » : أن يقول كل شخص في المنظمة نعم أيها الرئيس لكل ما يفعله أو يقوله القائد . هذه قاعدة قد يراها الموظف أحياناً سبيلاً للنجاة من أي مصادمة مع رئيس العمل ، وفي حال اقتنع القائد أيضاً أن الموظف الجيد بالنسبة له هو ذلك الذي يجيبه دوماً بالموافقة الدائمة . فإن مؤسسة مثل هذه ستتحول إلى مسرحية هزلية من التهريج والنفاق ، لا تتطور الأعمال ولا يمكن تجويد مهمة ما إلا من خلال النقد الموضوعي ، وخرافة نعم أيها الرئيس تلغي أي بوادر محتملة للنقد ، كما أنها تحول اهتمام الموظف من تحسين العمل إلى تحسين علاقته مع الرئيس على حساب العمل ، والقائد الذي لا يرغب سماع الصوت المعارض ، أو يعتقد أن مخالفته في الرأي شكل من أشكال التعدي على مكانته ، يفتقر إلى أبسط وأهم مقومات القائد الحقيقي . لأن القائد الفعال لا يخشى النقد ولا تربكه وجود أصوات مخالفة له ، بل هو على أتم الاستعداد لتبني وجهة النظر المخالفة له في حال وجد ذلك من مصلحة العمل وسبيلاً لجودة المخرجات . إن هذه الخرافة يشترك فيها الرئيس والمرؤوس فكلاهما في غالب الأحيان من يصنع وهماً مماثلاً ويعتقدون معه أنه يجنبهم الكثير من الصراعات

والمشاكل.

* خرافة الأب الروحي : وتوجد هذه الخرافة في الغالب في المؤسسات المحافظة حيث يصبح القائد إنسان أعلى وأكمل ويجب أن يأتي المرؤوسين إليه ويتدللون بين يديه ، وهنا تتحول شخصية القائد إلى إنسان يبحث عن تقديس من يحيطون به ، وبدلاً من أن يكون القائد هو المحفز والذي يعطي المرؤوسين الاهتمام والتقدير يتحول الأمر إلى شكل عكسي حيث يكون قائد المؤسسة محل قداسة وتبجيل مستمرة ، ويتعين على جميع العاملين تقديم فروض الطاعة والولاء له من وقت لآخر . ويتحول اهتمام المؤسسة في هذه الحالة من تجويد العمل وتحقيق الأهداف إلى مزيد من التكريس لتقديس القائد والعمل على إشباع روح العظمة لديه . وبالتأكيد مثل هذه الخرافة كفيلة بتشتيت العمل والنشاط حتى أن المؤسسة مع مرور الوقت قد تنسى الهدف الذي وضعت من أجله ويصبح تركيزها على القائد أكثر مما يتطلبه العمل من تركيز واهتمام .

* خرافة الاستقلالية : وهو اعتقاد خاطئ يرى فيه القائد أنه المسؤول عن كل شيء في المؤسسة وأنه ليس بحاجة لمشورة أو معونة الآخرين وهذا بالتأكيد يتنافى مع فكر العمل المؤسسي وفرق الجودة، فقد أصبحت المنظمات في العقود الأخيرة أقل تمسكاً بالسلم الوظيفي وأكثر تمسكاً بالأسلوب

التعاوني . والاستقلال بالرأي لم يعد السبيل المناسب في عالم مؤسسي شديد المنافسة وشديد التعقيد . كما أن هذه الخرافة تتسبب في هدر كبير للإمكانيات والكوادر البشرية في بيئة العمل ، وغياب أيضاً لمشورة الخبراء التي تحمل الفهم العميق لمجريات الإنتاج والعوامل المؤثرة فيه . ويصبح الأداء وتحقيق الأهداف مرهون برأي شخص واحد لا يمكن له مهما وسعت حيلته إدراك جميع الأبعاد والمتغيرات المؤثرة في المؤسسة . مما قد ينتج عنه قرارات بالغة الضرر ، كما سيؤدي هذا الاستبداد بالرأي إلى إحباط الموظفين فرأيهم غير مسموع وإن كان يمثل الحقائق المهمة لتجنب المشكلات أو لتحسين مخرجات المؤسسة .

* خرافة الدائرة المغلقة : وهو اعتقاد القائد أنه والمقربين له من نواب ومساعدين هم وحدهم من يفهمون العمل ولا يعترفون بمواهب وقدرات وخبرات التنفيذيين ، ومثل هذه الحالة دائماً ما تخلق فجوة كبيرة بين أصحاب القرار وبين التنفيذيين في ميدان العمل ، مما يجعل الخطط والقرارات لا تطبق بالصورة الصحيحة ، وتواجه معوقات لا تفهمها تلك الدائرة المغلقة وبالتالي لا يمكنها إدراك حلولها ، ويصاب العمل بحالة من الارتباك والتخبط والقرارات المتضاربة . وتتحول العلاقة بين هذه الدائرة وبين الموظفين التنفيذيين إلى علاقة تصادم وتبادل اتهامات مما يشيع جواً مشحوناً لا

يمكن معه تجويد العمل أو تحسين الأداء.

*خرافة القداسة : حيث يرى القائد أن الأنظمة واللوائح لا تطبق في حقه فهو حالة استثنائية وخاصة بخلاف غيره من الموظفين ، وقد يسود هذا الاعتقاد حتى يعتاد حتى الموظفين على تقبل هذه الفكرة ، فيرون أنه بإمكان القائد وحده ألا يمثل للوائح والأنظمة إنما البقية فليزهم ذلك . ولا شك أن ذلك سيكون مدخلاً مباشراً لانتشار الفساد في المنظمة ، وسيدرك الجميع متأخراً أن غياب القائد القدوة الذي يطبق النظام على نفسه أولاً قبل الآخرين هو صمام الأمان ضد المحسوبية والفساد . ولن يكون من السهل لقائد لا يلتزم بالمعايير والأنظمة أن يقنع المرؤوسين بتطبيق تلك الأنظمة ، وهذا يقود لمشكلة أكبر وهي غياب الامتثال للقائد والشك في مصداقيته ، وسقوط احترامه لدى أفراد العمل . ومتى ما فقدت الثقة في القائد فهذا أمر لا يمكن تعويضه أو إعادة بنائه .

يضيف فيليب سالدر في كتابه (القيادة) عدد من الخرافات حول مفهوم القيادة ويجملها على النحو التالي:

*خرافة القيادة مهارة نادرة: هذا غير صحيح فرغم أن القادة العظماء ربما يكونون شيئاً نادراً، إلا أن معظم الناس لديها إمكانيات القيادة، والأهم من ذلك أن بعض الأشخاص يمكن أن يكونوا قادة في مؤسسة معينة بينما يلعبون أدواراً

عادية تماماً في مؤسسة أخرى. وهناك فرص عديدة للقيادة ومعظمها في تناول معظم الناس.

*خرافة القادة يولدون ولا يصنعون وهذا غير صحيح فالحقيقة هي أن معظم القدرات والكفاءات الخاصة بموضوع القيادة يمكن تعلمها. ونحن جميعاً قادرون على تعلمها شريطة أن تكون لدينا الإرادة اللازمة لذلك.

*خرافة القادة لديهم شخصية كاريزمية. نعم بعضهم كذلك ولكن الكثيرين منهم ليسوا كذلك.

*خرافة القيادة توجد على قمة المؤسسة فقط. في الحقيقة كلما زاد حجم المؤسسة زاد احتمال تعدد أدوار القيادة بها.

*خرافة القائد يسيطر ويوجه. هذا ليس هو الحال أيضاً. فالقيادة ليست ممارسة للسلطة بقدر ماهي تمكين للآخرين ومنحهم السلطة. فالدور الحقيقي للقيادة يتمثل فيما يقدمونه من إلهام للآخرين وليس في مجرد توجيه الأوامر إليهم فالقيادة هي عملية تمكين للناس من استخدام قدراتهم وخبراتهم وإمكانات المبادرة لديهم.

هذه الخرافات تشكل المعوق الأساسي في إيجاد ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق الجودة داخل المؤسسة ومالم تتنبه القيادات على كافة مستوياتهم للحد من حصول هذه الظواهر وإلا فسيكون مناخ العمل سلبي ولا يساعد على الإنجاز.

يا صديقي المدير

يا صديقي المدير، إن الإدارة أمر غريب حقاً! فالناس عندما يسمعون كلمة (مدير) يقومون مباشرة وبطريقة أبعد ما تكون عن الوعي، بفرض قائمة طويلة من المواصفات والمسؤوليات والمعايير الممكنة وغير الممكنة على عاتق حامل لقب (المدير)! ومع ذلك فإن مثل هذه الرؤية التي ترفع سقف التوقعات، بل ربما تلغي السقف تماماً، جعلت على عاتق المديرين مسؤولية التطوير مثلها كمثل مسؤولية المحافظة على المكتسبات، وبظني لولا هذه النظرة الإنسانية غير الواعية لما يفترض أن يكون عليه المدير.. لكانت حالة الحياة الإدارية والتنظيمية في المؤسسات والمنظمات يرثى لها . في هذا الصدد يدخل بنا عالم الإدارة والتنمية البشرية الانجليزي «ريتشارد تمبلر» في الذهنية الاجتماعية والعملية لمعنى أن تكون مديراً .. إنك كمدير يتوقع منك الكثير من الأشياء ، أن تكون سندا قويا ، وقائداً ومجدداً ، وساحراً - يجذب زيادة في الموارد والوظائف ويرضي العملاء بعصاه السحرية - ويجب أن يكون أباً أو عمّاً في منتهى العطف ، وصدراً حنوناً يلجأ الآخريين إليه ! ومحفزاً وملهماً ، وأن تكون قاضياً صارماً وعادلاً . وأن تكون دبلوماسياً ، وعرفاً في الترشيح وخفض الميزانيات ، وأن تكون حامياً ومخلصاً ،

وصالحاً، وإنسان لا يقهر!! وعليك أن تعرف وحدك - لأن المرؤوسين لا يتذكرون ذلك أبداً - أنك مسؤول عن مجموعة من الموظفين ربما لم يكن لك دور في اختيارهم، وربما لا تحبهم، ومن الجائز أنهم لا يحبونك، ومن الممكن ألا يكون هناك شيء مشترك بينكم، وعليك أن تحصل منهم على قدر معقول من الإنتاج في العمل كل يوم، وعليك أن تتأكد من أنهم لا يسببون المشاكل لأنفسهم أو لبعضهم البعض، وأنهم يطبقون التشريعات التي تتبناها مؤسستك، وعليك أن تكون ملماً بحقوقك، وحقوقهم، وحقوق المؤسسة، وحقوق الدولة. وبالإضافة إلى كل هذا، فإنه يكون مطلوباً منك أداء مهامك الوظيفية أيضاً، كما يجب أن تكون هادئاً ومتناسكاً، فلا يمكنك أن تصرخ، أو أن تقذف بالأشياء، أو أن يكون لك أشخاص مقربون. أنت يا صديقي مسؤول عن الاهتمام بفريق العمل، ومن الممكن أن يتصرف هذا الفريق أحيانا مثل الأطفال أو المراهقين السيئين حيث يصلون إلى العمل في وقت متأخر، ويتغيبون دون إذن، ويرفضون القيام بعمل حقيقي إذا حضروا، وينصرفون من العمل مبكراً وأشياء من هذا القبيل، في الوقت الذي يندر أن يكون بمقدورك فصلهم. وقائمة المهام لا تنتهي.

وبموقعك كمدير، ستكون همزة الوصل بين الإدارة العليا وفريق العمل، ويمكن أن تصل إليك أوامر تافهة من قبل

الإدارة العليا ، ويكون عليك حينها ألا تضحك من هذا القرارات أو تتعجب منها ، بل عليك أن توصلها لأعضاء الفريق وتتصنع أهمية تنفيذها رغم علمك بضررها البالغ على سير العمليات .

أنت لست مسؤولاً عن الموظفين فحسب ، ولكنك أيضاً مسؤول عن الميزانيات والانضباط والاتصالات والكفاءة والأنظمة واللوائح والشؤون القانونية والمسائل الشخصية والإجازات وأعطال العمل ، وجمع المال لشراء هدايا المتقاعدين ، وقوائم العمل ، والمعايير والجودة، والتخطيط ، والتدريب ، واللقاءات ، والاجتماعات بكل أشكالها وأنواعها .
وعليك أيضاً أن تدخل في صراعات مع الأقسام الأخرى وفرق العمل الأخرى والمستفيدين والمديرين الأعلى وإدارات الميزانيات . عليك أيضاً أن تكون النموذج الذي يحتذى به ، وهذا معناه أنك ستضطر لأن تصل في الموعد المحدد ، مهندياً في ثيابك ، مجدداً في عملك ، دؤوباً ، وأن تكون آخر من ينصرف ، وأول من يحضر ، غير متحيز لأحد ، متحملاً للمسؤولية ، مراعيماً الآخرين ، حكيماً ببواطن الأمور ، واسع الحيلة ، بعيداً عن الخطأ ، والقائمة تطول ..

وعليك أن تقبل بوصفك مديراً فقد تتعرض للسخرية أو يمكن وصفك بالمدير المعرقل للنجاح ، ومن الممكن الحكم عليك من قبل الموظفين أو الإدارة العليا بأنك شخص غير

كفاء أو حتى شخص لا حاجة إليه في تنفيذ المهمة الحقيقية الموكلة إلى فريق العمل .

والحقيقة بعد هذا كله. إنك لم ترد إلا أن تقوم بعملك، وعملك يراه الجميع بمزايدات لا نهاية لها، ليست في الحقيقة موجهة لشخصك، ولكنها نظرة قد رسمت عبر فترات طويلة من الزمن لمن يريد تولى هذه المهمة. إنك بحاجة لتحديد عملك بتصور ذاتي خاص فيك، يجعل ما تقوم به أكثر تصنيفاً ووضوحاً، إذن يا صديقي يعوزني أن أقول لك ملخص ما يراه (ريتشارد تمبلر) في كتابه الشهير قواعد الإدارة. حيث يحدد عمل المدير في جانبين رئيسيين هما:

١ - إدارة الذات.

٢ - إدارة العمليات .

إن المدير هو الموظف الذي يشكل جزءاً من فريق إدارة المؤسسة، ويعتمد عليه في ممارسة السلطة المخولة إليه في إدارة فريق العمل والنواحي الوظيفية والميزانيات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة. إن المديرين مسئولين عن إدارة الموارد البشرية والاتصالات وتطبيق القيم المشتركة وترسيخها، وأخلاقيات المؤسسة وثقافتها، وكذلك تقع على عاتقهم قيادة التغيير وإدارته. ومن هذا ينطلق مفهومنا لمهمة المدير، والذي فيما يبدو أنه يعمل مع أشخاص، وهؤلاء الأشخاص يمكن تعريفهم بشكل تقريبي بالفريق أو القسم أو الطاقم، والتسمية

في الحقيقة ليست ذات بعد جوهري ، ولكن (إدارة الذات) تستلزم معرفة الخطأ الذي يقع فيه معظم المديرين ، وهو اعتقادهم أنهم يديرون الناس ، ويظنون أن الناس هم أدواتهم ورصيدهم الإداري والفني . فإذا جعلت فريقك ناجحاً ، فستجعل من نفسك مديراً ناجحاً وستكون المؤسسة ناجحة.. أو هكذا تقول النظرية . والحقيقة أن علينا كمديرين أن نعمل مع بشر لهم الخصائص البشرية المشتركة ، وعلينا معرفة ما يحفزهم ، وكيف يفكرون ويشعرون ، ولماذا يأتون إلى العمل؟ ولماذا يبذلون قصارى جهدهم (أو أقل جهدهم) ، ومم يخافون ، وفيهم يأملون ، وبماذا يحلمون ، وعلينا تشجيعهم ، وتوجيههم ، ومنحهم المصادر اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة أنفسهم ، ومراقبة عملياتهم ، ووضع الاستراتيجيات لهم ، ويجب أن نقلق عليهم ، ونساندهم ، وندعمهم ؛ ولكن علينا ألا نديرهم ، بل سنسمح لهم بإدارة أنفسهم ، وسنركز على دورنا الحقيقي في إدارة المؤسسة .

تتعلق إدارة الذات ، بإدراك المدير أهمية نفسه ، حيث يجب أن تعرف أنك أهم شخص في الفريق ، ليس لأنك شخص أفضل أو أكثر خبرة أو قيمه أو أي أمر يجعلك تعظم من شأن نفسك . ولكنك أهم شخص في الفريق لأن كل الآخرين سوف ينظرون إليك كقدوة ، أنت من سيضع المقياس لما يجب أن يصلوا إليه . إذا أدت العمل بطرق عشوائية ،

أو قمت بخيانتهم ، أو انتابك القلق من أن أفراد فريقك أفضل منك ، أو عاملتهم بطريقة فظة ، أو حاولت منعهم من التفوق عليك ، أو تجسست عليهم ، أو أي شي من هذا القبيل ، فإن كل ما يمكنك من خلاله من التأثير عليهم سيكون غير مجدياً ، باعتبار أن الناس تقبل العمل مع قليل الخبرة ، أو المبالغ في طموحات أداء المؤسسة ، لكنها لا تستطيع العمل مع إنسان لا يستطيع إدارة ذاته ، فاقد الثقة في نفسه وفي الآخرين ويلجأ للممارسات غير الأخلاقية في العمل .

بالتأكيد يا صديقي لست ممن ينخرط في مثل هذه الأساليب ، لكن هناك أمور أخرى متعلقة بإدارة الذات ، فكثرة الشكوى ، والتذمر من إرهاق العمل ، والبوح لفريق العمل بمدى اشتياقك للإجازة والراحة ، والبحث دوماً عن الحل الأسهل وتجنب العمل الشاق ، مثل هذه الصفات الذاتية ستنتقل لفريق عملك دون قصد ، وأنت بالتأكيد لا ترغب بذلك ؛ إن إدارة الذات ، تحتم على المدير أن يكون هادئاً مرتاحاً واثقاً وحازماً وقادراً على تولى مسؤولياته بكل رحابة صدر ، بل ومستمتعاً بذلك .

أما ما يتعلق بإدارة العمليات ، فهي عملية ستنتقل من الاهتمام بشأن الأفراد إلى شأن الأداء العام في المؤسسة ، ولن تبحث عن الناجحين في العمل بقدر بحثك لجعل عمليات المؤسسة تنجح بمشاركة وأداء الموظفين ، سينتقل تركيزك

من كيف سيؤدي الموظفون العمل ، إلى كيف سيكون الأداء المطلوب إنجازه ، ما خطواته ، وكيف يعمل بشكل احترافي ويقاس ويمكن تقييمه بشكل واضح ، ستصنع الأفكار الجيدة للآخرين ، وستشجع مفاهيم الولاء وروح الفريق الواحد ، ستثق بفريق العمل وستظهر هذه الثقة لهم ، ستعمل على توفير الجو الملائم للأداء المتميز ، وستسمح بكل الطرق والوسائل التي تؤدي للهدف وتصنع الفارق ، ستجعل أسلوبك يسير وفق ما يناسب كل عضو في الفريق ، وستحترم الفروقات الفردية ، ولن يكون لك الرأي الحاسم على الدوام في كل موضوع . ستضع للجميع توقعات واضحة لسير وطريقة العمل ، ولن تحاول تبرير الأنظمة والتصرفات الخاطئة ، وستصنع في داخل الفريق شعوراً بأنهم يعرفون أكثر منك ، حتى لو لم يكن ذلك صحيحاً ، وستدرب فريق عملك على أن يأتوا بالحلول قبل أن يأتوك بالمشكلات .

هذان البعدان الجوهريان هما ما عليك التركيز ، إدارة الذات ، وإدارة العمليات ، من خلالهما ستجعل عملك متوازناً ومتكاملاً ، وبالتأكيد لن تضيع في دوامة المسؤوليات التي لا حدود لها في عالم الإدارة .

الرؤية الاستراتيجية

في عالم القيادة دائماً ما تبدأ الرحلة بالرؤية الاستراتيجية، إن القائد بحاجة لاعتلاء السارية حتى يصل إلى أعلى نقطة في سفينة العمل، وذلك ليتفحص البحر والأفق على مدار ٣٦٠ درجة وأن يحاول البحث عن الاتجاهات والمسارات الجديدة وأن يتجنب الاتجاهات الخطيرة.

تلك الرؤية يجب أن تتوفر قبل أن تبدأ المسيرة فالرؤية تعني تفهماً للواقع الحالي، وقدرة على دراسة المستقبل - بل وصناعته أحياناً- يشمل الواقع بيئة العمل والمناخ التنظيمي والمنافسون والعملاء، وتتمثل دراسة المستقبل بتحديد الاتجاهات ورسم السياسات التي من شأنها تحقيق النجاحات واستدامة الأرباح.

تتجلى أهم أدوار القادة بتمكنهم على اكتشاف الرؤية الاستراتيجية المناسبة لمستقبل مؤسساتهم أو شركاتهم، وقدرتهم على تقييم أخطار أحد المسارات ومقارنتها مع المسارات الأخرى مع النظر بعين الاعتبار لمستجدات البيئة الخارجية، وتطلعات العملاء، وتقلبات السوق. هذه الرؤية الاستراتيجية ستسهل فيما بعد دور فرق التخطيط ورؤساء الأقسام من التوصل إلى أكثر الطرق أماناً وسرعةً لهذه الوجهة، وكذلك اختيار الأدوات والوسائل المناسبة لعملية العبور نحو تحقيق

الرؤية. لذلك عند القادة الأكثر حكمة لا تبدأ عملية التخطيط قبل أن ينظر القائد من الأعلى ويستشرف المستقبل ويرى مع فريقه الوجهة المناسبة للعمل الذي يتقنون تقديمه للمستفيدين والمجتمع. يؤكد هذا المعنى ما ذكره خبير الإدارة الأمريكي فرانك ماكنيز « إذا بدأنا العمل دون قراءة دقيقة لمعطيات البيئة ودون أن تكون لنا رؤية واضحة وسياسة متماسكة فإننا سوف نخفق أمام أنفسنا وأمام شركتنا وأمام فريق العمل، فسوف نقوم بزيادة معدلات إنتاج بعض المنتجات بمجرد ارتفاع معدل المبيعات لها والذي لا يلبث أن يأخذ في الانخفاض. كما قد نقوم بزيادة عدد العاملين من أجل تصنيع أحد المنتجات التي تكون في الفترات الأخيرة من مرحلة انتشارها، أو قد نعتقد خطأً أن هناك طلباً متزايداً على أحد المنتجات التي تكون في الفترات الأخيرة من مرحلة انتشارها».

من هذا يتضح أنه من أهم المهام التي يجب أن يقوم بها القادة والمديرين. الوقوف على الرؤية الاستراتيجية المناسبة. ومن ثم البدء في إعداد السياسات العامة التي تضع المحددات لأولئك الذين سيشرعون في عمليات التخطيط التشغيلي إذ تأتي أهمية أسئلة مثل: ما المجال الذي نجيد العمل فيه؟ ما هي نقاط القوة لدينا؟ ما هو السوق الذي لم يتم إغراقه بعد؟ كيف يمكننا أن نستحوذ على هذا السوق بحيث يعود علينا بالأرباح؟ ما هي التطورات التكنولوجية التي لها تأثير في

مسار عملنا؟ ما هي البنية التحتية اللازمة لتحقيق السياسات الجديدة؟ هل سنقوم بالتعامل مباشرة مع العملاء أم أننا سوف نستعين بشبكة موزعين؟ هل نقوم بتملك جهات التصنيع أم نستعين بمصادر خارجية؟ هل نكون مبدعين فنيين أم نكون مقلدين سريعين؟

إن الشركات والمؤسسات يمكنها تحقيق النجاح إذا وضعت يدها على الرؤية المناسبة وحددت السياسات بشكل دقيق ثم التزم العاملون بها. وكما تقول الحكمة الإدارية "سياسة جيدة بنسبة ٨٠٪ ويتم تطبيقها بالتزام ١٠٠٪ تتفوق على سياسة جيدة بنسبة ١٠٠٪ ويتم تنفيذها بالتزام ٨٠٪". إن الالتزام بالرؤية والسياسات والإيمان بها أمر مهم ومن المفاتيح الرئيسية التي تضمن نجاح العمل. ويمكن تحقيق الالتزام بالرؤية والسياسات من خلال إشراك الحد المناسب من الموظفين في عمليات صياغة السياسات وتحديد الأهداف وبناء الخطط التشغيلية مما يحقق انسجاماً متكاملًا بين القيادة والجهات التنفيذية ويشجع بيئة العمل على الالتزام والتفكير بتلك السياسات، فمن الحقائق الإدارية الجوهرية أن الأشخاص الذين يكونون على مقربة من مجريات الأمور داخل العمل تكون لديهم رؤية أفضل عن الكيفية التي يجب أن يسير بها العمل. والقادة الأكثر كفاءة دائماً ما يهتمون لإشراك الحد الممكن من العاملين في عمليات صناعة القرار.

يمكن أن نختم هذا المقال بالتأكيد على ضرورة أن يكون القادة على دراية بالمكان الذين يريدون أن تتجه إليه مؤسساتهم وشركاتهم قبل أن يبدأوا في وضع الخطط. بالتأكيد ليس هذا وحده كافياً للنجاح يبقى هناك تفاصيل تنفيذية مهمة وضرورية. لكن دون الرؤية الاستراتيجية لن يكون لتلك التفاصيل أي أهمية.

سلوك القادة

يعد سلوك القائد أحد أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات والأبحاث خلال القرن الواحد والعشرين، حيث أن سلوكات القادة تنعكس على شخصياتهم التي يظهرون بها أمام المرؤوسين وبالتالي على نوع الأسلوب الذي سيتبنونه في القيادة.

ومن المتفق عليه عموماً أننا يمكن أن نفهم المزيد عن طبيعة القيادة الفعالة وكيف يمكن تنمية قدرات القادة من خلال دراسة السلوك الفعلي للقادة الناجحين وأساليب إدارتهم أكثر من مجرد محاولة اكتشاف الصفات الخاصة التي يمتلكونها (سادلر، ٢٠٠٨م).

وقد ركزت عدد من الأبحاث (سادلر، ٢٠٠٨م) على موضوع سلوك القائد الناجح الفعال من خلال إجراء مقابلات مع بعض القادة الذين يمارسون القيادة والحصول على آرائهم. وقد أجرى (بينيس و نانوس ، ١٩٨٥ م) لقاءات مع تسعين قائداً من القادة البارزين ثلاثون منهم من القطاع العام وستون من الرؤساء التنفيذيين في الشركات وقد حددوا أربع استراتيجيات أو جوانب « لكفاءة سلوك القائد» هي :

١ - الانتباه من خلال الرؤية.

٢ - المعنى من خلال عملية الاتصال.

٣ - الثقة من خلال اتخاذ الموقف المناسب - أن تكون تصرفاته منطقية يمكن التنبؤ بها وأن يكون موقفه واضحاً ويتمسك به.

٤ - النظرة الإيجابية للذات.

وقد أعد فاركاس وويتلوفر تقريراً عن دراسة قاما بها حول أسلوب الرؤساء التنفيذيين في القيادة وقد قاما بإجراء مقابلات مع مئة وستين من الرؤساء التنفيذيين من دول عديدة ومعظمهم كان يرأس مشروعات كبرى. وكان الهدف من البحث هو تحديد مواقف هؤلاء التنفيذيين ونشاطهم وسلوكهم والبحث عن مواطن التشابه والاختلاف في أساليبهم. وقد توصل الباحثون إلى وجود خمسة أساليب مختلفة تعكس الأهمية النسبية التي يعطيها هؤلاء التنفيذيون للجوانب المختلفة من دورهم. ومن بين النتائج التي توصلوا إليها أنه في الشركات الناجحة لا يقوم الرؤساء التنفيذيون بدورهم في القيادة بالطريقة التي تناسب شخصياتهم أو ميولهم الشخصية بل يقودون الشركة بالأسلوب الذي يناسب احتياجاتها وحالة العمل فيها وفيما يلي يقدم الباحثون هذه الأساليب الخمسة (سادلر، ٢٠٠٨م، ص٦٨):

١- أسلوب الاستراتيجية: يركز هؤلاء الرؤساء التنفيذيون على وضع وتنفيذ الاستراتيجية طويلة المدى للشركة ويقضون الجزء الأكبر من وقتهم في معالجة القضايا الخارجية للشركة مثل العملاء والشركات المنافسة واتجاهات السوق والتطورات التكنولوجية ويكلفون كبار المديرين من زملائهم العالمين في المؤسسة بمتابعة العمليات اليومية فيها نيابة عنهم ويقدم الباحثون الرؤساء التنفيذيين لشركة كوكا كولا وشركة دل للكمبيوتر كأمثلة على ذلك.

٢- أسلوب رأس المال البشري: يعتقد هؤلاء الرؤساء التنفيذيون أن صياغة الاستراتيجية هي مهمة يجب أن تتم في وحدات الشركة القريبة من الأسواق وهم يرون أن دور المدير التنفيذي هو وضع مجموعة من القيم للمؤسسة والتأثير على مواقف الشركة وسلوكيات العالمين فيها، وهم يقضون جزءاً كبيراً من وقتهم في السفر والالتقاء بالناس والقيام بالأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية مثل اختيار الموظفين الجدد ومراجعة الأداء وتطوير العمل وهم بعبارة أخرى يركزون على تطوير النسيج الثقافي للشركة. ومن أمثلة الرؤساء التنفيذيين الذين يتبعون هذا السلوك رؤساء شركة جيليت وبيسي كولا وشركة ساوث ويست للخطوط الجوية.

٣- أسلوب المشروع: الرؤساء التنفيذيون الذين يندرجون تحت هذا التصنيف يركزون على تنمية وتطوير خبرات الشركة باعتبارها ميزة تنافسية. ولهذا يقضون معظم وقتهم في الأمور الفنية مثل مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية، وتحليل منتجات الشركات المنافسة والتعرف على متطلبات العملاء. ومن أمثلة الرؤساء التنفيذيين الذين يتبعون هذا الأسلوب؛ رئيس شركة موتورولا ووكالة أوجيلفي ومازر الإعلانية.

٤- أسلوب الصندوق: يستخدم فاركاس وويتلوفر هذا المصطلح لوصف سلوك المدير التنفيذي الذي يركز معظم اهتمامه على تطوير الوسائل التي تضمن له السيطرة وليس من الضروري أن تكون أدوات السيطرة هنا أدوات مالية فقط فهذه السيطرة يمكن أن تأخذ شكل المعايير والتقاليد الثقافية ولكن الهدف من هذه السيطرة هو ضمان تناغم وانضباط سلوك العاملين وتقديم مستوى عال من الخدمة الممتازة أو السلع عالية الجودة للعملاء وهؤلاء الرؤساء التنفيذيون يقضون معظم وقتهم في مراجعة التقارير الروتينية المعتادة حول أمور عديدة مثل النتائج المالية أو مستوى رضا العملاء وهم يهتمون كثيراً أيضاً بإعداد خطوات إجرائية مفصلة وواضحة. ومن بين الشركات التي يقودها هذا النوع من الرؤساء شركة إتش إس بي سي للأسهم ومجموعة نات ويست

جروب والخطوط الجوية البريطانية.

٥- أسلوب التغيير: هؤلاء الرؤساء التنفيذيون يرون أن وظيفتهم هي أن يكونوا عوامل مساعدة على إحداث التغيير. ومن ثم فإنهم يقضون جل وقتهم في التحدث حول الحاجة إلى التغيير وخلق مناخ داخل المنظمة يتقبل التغيير المستمر باعتباره النظام الطبيعي للأشياء ومن أمثلة الرؤساء الذين يستخدمون هذا الأسلوب جون هارفي جونز رئيس شركة أي سي آي والرئيس التنفيذي لشركة تينيكو وجولد مان ساكس. ويشير الباحثون إلى وجود تداخل بين الأساليب التي يستخدمها الرؤساء التنفيذيون فبعضهم يستخدم أكثر من أسلوب ولكن البيانات هي التي توضح ما هو الأسلوب السائد بوضوح في معظم الحالات. وتبعاً لكل أسلوب تتباين سلوكيات القادة التي تتأثر تأثراً كبيراً بنمط الشخصية حيث يتجه سلوك القائد إلى الأسلوب الأكثر قرباً لنمط شخصيته. فالشخصية المحافظة الروتينية لن تكون بطبيعة الحال في أسلوب التغيير بل هي أقرب لأسلوب الصندوق. بينما الشخصية الإبداعية المتجددة ستكون أقرب لأسلوب التغيير. وما ينبغي التأكيد عليه أنه ليس هناك أسلوب أفضل من الآخر ولكن هناك أسلوب أكثر مناسبة لأهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

قائمة المراجع

- هيل، ليندا؛ لاينباك، كين. (٢٠١٩م). بصفتك رئيساً. مكتبة جرير، السعودية.
- ماكسويل، جون سي. (٢٠١٩م). تطوير القائد بداخلك. مكتبة جرير، السعودية.
- هيل، ليندا. (٢٠٠٩م). كيف تكون مديراً ناجحاً. دار الفكر، دمشق، سوريا.
- سادلر، فيليب. (٢٠٠٨م). القيادة. مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- ماكنير، فرانك. (٢٠٠١م). يمكنك أن تطلب منهم أن يعملوا. مكتبة جرير، السعودية.
- مجموعة مقالات. (٢٠١٧م). عن فرق العمل. دار العبيكان، السعودية.
- مجموعة مقالات. (٢٠١٧م). عن التواصل. دار العبيكان، السعودية.
- مجموعة مقالات. (٢٠١٦م). عن قيادة التغيير. دار العبيكان، السعودية.
- مجموعة مقالات. (٢٠١٧م). عن اتخاذ القرارات الذكية. دار العبيكان، السعودية.
- مجموعة مقالات. (٢٠١٦م). عن القيادة. دار العبيكان، السعودية.

- سايمون، هربرت أي. (١٤٢٤هـ). السلوك الإداري. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- توفيق، عبدالرحمن. (٢٠٠٤م). الإدارة بالمعرفة. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- ساعاتي، توماس ل. (١٤٢٠هـ). صناعة القرار للقادة. معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- عبوي، زيد منير. (٢٠٠٩م). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات. دار الشروق، عمان، الأردن.
- ماكسويل، جون سي. (٢٠١٩م). قائد الـ ٣٦٠ درجة. مكتبة جرير، السعودية.
- أيون، جو. (٢٠١٣م). وفاة الإدارة الحديثة. عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- ويلش، جاك؛ ويلش، سوزي. (٢٠١٩م). الفوز. مكتبة جرير، السعودية.
- جروت، ديك. (٢٠٠١م). الانضباط دون عقاب. مكتبة جرير، السعودية.
- توفيق، عبدالرحمن. (١٩٩٨م). المسارات الأربعة للتفوق. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- جانوف، جاثنان. (٢٠١٩م). الحكمة المكتسبة من التعب. مكتبة جرير، السعودية.

نبذة عن المؤلف

د خليل إبراهيم أحمد الشريف

مختص في القيادة التربوية



المؤهلات

بكالوريوس الرياضيات جامعة الطائف
ماجستير الإدارة تربوية جامعة الملك سعود
دكتوراه الإدارة تربوية جامعة الملك سعود

الانتاج العلمي والثقافي

- دراسات في المجالات التربوية والتعليمية
- الصعوبات التي تواجه قادة المدارس الأهلية بمدينة الرياض
- نموذج مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة بالقيم
- مجموعة من المقالات في الصحف المحلية والعربية
- مجموعتين قصصية حازت على جوائز ثقافية