

مقدمة :

تعتبر القيادة احدى الانشطة الانسانية التي جبل عليها انسان منذ ان استخلفه الله على هذه الارض واتخذ مسارا استمراريا وسيواصل بكل تأكيد طالما وجد الانسان مع اخيه الانسان في اي مجتمع مهما صغر حجمه عدديا الى الحد الذي يزيد فيه عن الفرد الواحد، وهذا في ابطت تكوينه او كبر ليكون بحجم شعب او امه او ما زاد عن ذلك عدديا وان تشعبت او اختلفت توجهاتهم وطبائعهم طالما كان هناك من يوحدهم وفق رؤية معينة ويوجههم نحو تحقيق الاماني والاهداف التي يتطلعون اليها. وقد برز على مدى التاريخ وفي مختلف مراحلها ومنذ الازل قادة استطاعوا ان يضعوا بصماتهم فيه ليغيروا من وتيرة الاحداث زمانيا ومكانيا فهم تاررة قادة روحانيين انبياء ورسل وكهنة وتارة ملوك وقيصرة واباطرة ، وهم تارة مفكرون وفلاسفة وعباقرة وتارة قادة في سوح القتال او سياسيون في مناصب مختلفة بل تارة فنانون ورياضيون وما الى ذلك والشيء الوحيد الذي يربط كل هؤلاء منذ ذلك الوقت الى يومنا هذا وفي المستقبل هو عامل التميز والابداع. ولكن هنا علينا ان القيادة وفق الرؤية العلمية لم تعد تؤمن بما كان سائدا من قول في الماضي بان " فلان ولد قائدا" او انه " قائد بالفطرة" ولم يعد مسموحا في ادبيات القيادة وفنونها بذلك وانما بات القول الصحيح ونقطة الانطلاق في فهم " القيادة" ينطلق من " ان القيادة تصنع ولا تولد".

ومن هنا بات الاهتمام بالقيادة وعملية صنعها سيما وان الناس و المجتمعات والمنظمات يواجهون تغييرات غير مسبوقه مما يتطلب وجود قيادة فعالة تكون قادرة على تحقيق ما يسعى اليه هؤلاء الناس او

الجماعات باقل التكاليف سواء كانت تلك التكاليف بشرية او مادية او
زمنية. وهذا ما يفسر التطور الكبير الذي طرأ على ادبيات القيادة، وكأي
صناعة فان تقييم ذلك يستند على قاعدة العلم المقترن بالفن ونقصد هنا
بالفن؛ الابداع وهو السبيل الرئيس لخلق المنافسة الناجحة التي تقود الى
التميز في كل الميادين ومنها ميدان القيادة.

اولا: لماذا ندرس " القيادة"؟

- 1) لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها ،وتتولى التنظيم
والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه . وهذه القيادة تصبغ المجتمع
بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز ، إن خيراً فخير وإن شراً فشر .
- 2) إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في
التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في
أنفسنا أولاً ثم في الاخرين ثانياً.
- 3) زيادة معرفه وربط العلوم السلوكية والإدارية في مجال القيادة بهدف
خلق قيادات جديدة وصقل الشخصيات المهيئة لممارسة دور القيادة على
وفق اسس علمية رصينة .

ثانياً : مفهوم القيادة والقائد.

لغة:

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

اصطلاحاً:

القيادة :

ماهي القيادة:

يرى البعض انها:

الرأي الاول: انها القدرة على التأثير بالآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام الى ادارة الى ادارة مثمرة يحقق اهدافاً محددة(مخططة)

الرأي الثاني: عملية تفاعل اجتماعي لايمكن ان تتم عن فراغ وانما يلزم لها اطراف العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الافراد يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثير الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.

الرأي الثالث: انها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والاتباع والخصائص المهمة و التنسيق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط تهدف الى حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في اداء الافراد مع توفر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة

م/من هذه التعاريف والاراء نستنتج:

1. القيادة هي سلوك اجتماعي لتحقيق اهداف مهمة
2. ان القيادة هي تفاعل متبادل بين القائد والمرؤسين يؤثر ويتاثر بهم
3. ان القيادة هي تحقيق رضا العاملين وتزيد تماسك الجماعة
4. ان القيادة تختلف تبعاً للثقافة التنظيمية والبيئية المحيطة

5. ان القيادة هي تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين افراد الجماعة.

تعريف القائد:

على وفق تعريف الرئيس الامريكي الثالث والثلاثون هاري ترومان:
"القائد هو الرجل الذي يمكن ان يقنع الناس ان يفعلوا ما لا يريدون ان يفعلوه"

و في تعريف اخر فان "القائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة" .

ثالثا : لماذا القيادة " المدنية"؟

لاشك ان المقصود بالدولة المدنية او المجتمع المدني هو تلك الدول او المجتمعات القائمة على اساس ما يعرف بـ " دولة المؤسسات" وسيادة القانون، التي يؤسس بناؤهما الدستور الذي يحدد بدوره اختصاص السلطات وحدودها والعلاقة بين اركانها الثلاث " التشريعية والتنفيذية والقضائية" ودور الفرد ومكانته في المجتمع وما يتضمنه من ضمانات لحقوقه وحياته، والفرص المتاحة له للمشاركة في الوظائف العامة او مشاركته السياسية والانشطة الجماهيرية ومنظمات المجتمع المدني وكل هذه القطاعات بحاجة الى وجود قيادة بمواصفات معينة تستطيع ان تتقدم الصفوف وتاخذ بيد المجموعة وفق اي صف في النشاطات المذكورة باتجاه تحقيق الهدف الذي يسعون الى تحقيقه. وهنا ربما يكون من المفيد القول ان " الدولة البوليسية" هي نقيض الدولة المدنية حيث الدولة المحكومة من قبل الاجهزة القمعية ذات الصبغة العسكرية يتضال فيها دور القيادات المدنية او انها تتحول الى العمل المعارض والذي عادة ما ياخذ الطابع السري، وقد يكون من المفيد

ايضا ان القيادة المدنية تختلف عن دور القائد "العسكري" على الرغم من وجود قادة عسكريون عظام شهدت بادوارهم صفحات التاريخ منذ القدم والى يومنا هذا ذلك بان القائد العسكري مهما بلغت درجة ابداعه في ميدان عمله فهو يقوم بكل الاحوال بعمل تنفيذي محدد من قبل السلطة المدنية على وفق الاختصاص المحدد في الدستور والقانون.

وقد يكون من المفيد هنا ان نشير الى نوعين من القيادات هنا:

أ. القيادة الإدارية:

الإدارة بمعناها العام تعني تنظيم وتنسيق الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف المنظمة . وتعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة . قد تكون عملية التأثير تلك منصبة على النشاط الإداري أو على غيره ، لذا فإن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة ، والسلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري . من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو رؤوسيه لتحقيق أهداف إدارية محددة ، إذن القيادة غير الإدارة ، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية أن القيادة الإدارية يكون محور نشاطها هو النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.

ب. القيادة العسكرية

هي فن التأثير ، وتوجيه الرجال نحو الهدف بطريقة نحوز بها على طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم ، وكلها لا بد منها لإحراز النصر في المعركة ، أو تحقيق هدف معين ، فالقيادة العسكرية كغيرها من القيادات تعتمد على السمات الشخصية للقائد ، وعلى تطبيق الأساليب

القيادة المناسبة لطبيعة النشاط العسكري . وهناك نوعان من القيادة ، هما : القيادة الأمرية . وهي التي تقود عن طريق استخدام السلطة والقوة . القيادة الإقناعية . وهي التي تدخل العنصر البشري في حياتها وتجعله محل اهتمامها بما فيه من تعقيدات لتنوع وتباين الفروق الفردية ، والبدنية والعقلية والقدرات والإمكانات . وتعتمد القيادة الإقناعية إلى حد كبير على مهارة القائد الشخصية ، وتهدف القيادة العسكرية إلى تحقيق المهمة المحددة لها ، وتعمل على التغلب على كافة المصاعب التي تعترضها أثناء العمل ، وفي حالة فقدان الاتصال بالقيادة الأعلى وانقطاع الأوامر ، فإنها تستمر في تنفيذ المهمة بمبادرة منها وذلك لتحقيق الهدف العام ، وهو النصر في المعركة . وتتمثل مسؤولية القائد العسكري في تنفيذ المهمة . إن وظيفة القائد الأولى هي تنفيذ المهمة الموكلة إليه ، ويعتبر أي شئ آخر مهما كان أمراً ثانوياً . الواجبات الإنسانية تجاه المرؤوسين . من مسؤوليات القائد العسكرية واجبه الإنساني نحو رجاله ، والذي يعتبر العنصر المهم في تكوين الروح المعنوية العالية ، لأنه من النادر تحقيق أي مهمة من دون الاهتمام بالروح المعنوية ، ومن دون الاهتمام بإشباع الحاجات الأساسية للمرؤوسين .

رابعا : أهمية القيادة.

لأبد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم)) والهدف من ذلك إنما ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف . وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب

يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في :-

- (1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- (2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- (3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- (4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- (5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- (6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- (7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

خامسا: هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟

س/هل القادة يولدون ام يُصنعون؟

في القرون الاولى كانت المقولة (القادة يولدون ولا يصنعون) لان الامير يولد ملكاً والامير يحمل لقبه وهو في المهد ،ولكن هذه المقولة فقدت مصداقيتها لانه قد ظهر عديد من القادة (نشأتهم و ولادتهم كانت شديدة التواضع) الا انهم غيرو مجرى التاريخ.

لكن ربما هناك اسئلة مهمة تراود الانسان:

1. هل تستطيع ان اكون قائداً؟

2. هل انا من يصلح لقيادة البشر؟

الجواب: نعم ممكن اذا استطعت تحقيق الشروط الاتية:

1. ان تكون لديك القدرة تغير اعتقادهم ومفاهيم

2. اذا اصبحوا اكثر استعداداً للعمل والتضحية من الاخرين معك.

3. والاهم من كل ذلك: ان تعرف نفسك من انت؟ (لاعب كرة، مفكر،

مطرب، كاتب روائي) هذا لا تستطيع معرفته من خلال الاسلوب والمنهج

الذي تعمل به

س/ من هو القائد؟

1. رجل ادارة مبدع.

2. تستطيع بسهولة ان تحدد حال العمل قبل قدومه وبعد ذلك.

3. ماهر في وضع الخطة ولديه رؤية واضحة.

4. ماهر في تنفيذ هذه الرؤية.

5. متميز في اذكار روح الحماسة والتحفيز في موضوعية زملائه.

6. يتواصل مع الاخرين بشكل مذهل.

7. مرن تجاه المشكلات ويستطيع التغلب عليها بسهولة.

8. يرى ان فريق العمل لديه اهم من اي شيء.

9. يهتم بالجانب الانساني لذلك يحبه الجميع ويحبون العمل معه مهما كان

هذا العمل كبير او مرهق .

وعودة على تساؤلنا هل ان القيادة تولد ام تصنع؟

هناك اربعة آراء بهذا الصدد هي:

(1) القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

- (2) القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
- (3) القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة اذ توجد ثقافة تشجع المواهب القيادية او ثقافة لا تشجع على ذلك.
- (4) القيادة علم وفن، فهي إنن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل الاتية:

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

وأخيراً.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

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

سادسا : متطلبات القيادة وعناصرها :

1. متطلبات القيادة هي :

- أ. التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- ب. النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو منعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي .

ج. السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق .

2. عناصر القيادة هي :

أ- وجود مجموعة من الأفراد .

ب- الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .

ت- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار

صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك

المجموعة.

الفرق بين القيادة وبين الادارة

القيادة	الادارة
1. ان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما	الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة.
2. القيادة فرع من علم الإدارة على الرغم من ان القيادة اقدم من الادارة كما اسلفنا اعلاه.	الادارة اعتبرت علما تضمن القيادة بين ثناياه لما تتوافق معها في امور اساسية فهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.
3. تركز على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة .	تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي : 1. تحديد الاتجاه والرؤية . 2. حشد القوى تحت هذه الرؤية .

		3. التحفيز وشحن الهمم .
4.	القيادة تركز على العاطفة.	الإدارة تركز على المنطق
5	تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح "	الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل "

الفرق بين المدير وبين القائد

	المدير	القائد
1.	يعمل من اجل ارضاء المسؤول الاعلى منه بغية استمراره في عمله او الحصول على ترقية او مكافئة وبذلك يمكن القول ان جانب مهم من عمله يرتبط بمنفعته الشخصية.	بهتم القائد دائما بمصلحة الفريق ككل ولذلك فهو على استعداد لأن يقدم أي تضحية يكون من شأنها ان توصل الفريق الى الهدف المرسوم.
2.	يكون محكوم في عمله بسياقات وظيفية تقليدية محددة من خلال اللوائح والتعليمات الادارية المقررة في العمل وعليه ان يلتزم بحدافيرها وعدم تجاوزها او الاخلال بها.	يسعى القائد على الدوام الى استنباط وادخال وسائل غير تقليدية واستثنائية للوصول الى الهدف.

<p>على الرغم من ادراكه لاهمية المظهر باعتباره قائدا لكنه لا يعد ذلك امرا مثار اهتمام فتراه غير متكلفا فيها وتتسم ملابسه واثاث مكتبه بالتواضع والبساطة في الغالب.</p>	<p>يعتقد ان المظاهر جزء مهم في وظيفته مثل التكلفة في الملابس والمقتنيات و الامور الاخرى باعتبارها جزء من شخصيته في مركزه.</p>	<p>3.</p>
<p>يستطيع أي عضو منالفريق مقابلته والتواصل معه في أي وقت يواجه فيه معضلة تتطلب تدخله شخصيا وفي احيان اخرى ربما يرسل القائد الى أي عضو لمجالسته والاستماع الى معاناته متى ما وجد ضرورة لذلك.</p>	<p>صعوبة مقابلته للعاملين في حالة رغبة احدهم بذلك و وضع اجراءات تتسم بالتعقيد والتكلف تحول دون حصول ذلك.</p>	<p>4.</p>
<p>تكون خاصية التواصل مع اعضاء الفريق مجتمعين او فرادى واحدة من اهم صفاته القيادية فتراه متواجدا معهم بشكل متواصل ويعرف الكثير عن فريقه واعضاءه.</p>	<p>في الغالب يكون منعزلا عن العاملين وقد لا يروه الا في مناسبات محددة وحلقة اتصاله تكون ضيقة ومحدودة بالمقربين منه.</p>	<p>5.</p>
<p>لا يسعى القائد الى تحقيق الهدف الموضوع في الخطة بل الى تحقيق اعلى مما هو مرسوم فيها و لا يرى ذلك هو غاية الفريق التي قد تحققت وانما يسعى الى تحقيق اعلى من ذلك.</p>	<p>يسعى المدير الى تحقيق الاهداف المحددة في ضوء الموارد الموضوعة و في ضوء الخطة المرسومة ويكون ذلك غاية النجاح.</p>	<p>6.</p>

<p>التغيير والنهج الاستثنائي هي الصفة الملازمة للقائد طالما كان ذلك يخدم تحقيق الهدف.</p>	<p>7. الروتين والسياقات الادارية هي من تحكم اداءه وعمله في المؤسسة.</p>	
<p>صفاته القيادية وفي المقدمة منها شجاعته هي التي جعلت منه قائدا للفريق واستمراره في مهمته مرتبطة بعلاقته مع اعضاء الفريق و تعاضم قدرته التأثيرية فيه.</p>	<p>8. ليس بالضرورة ان يتسم بصفات الشجاعة والتضحية بل هو شخص لا يختلف عن الاخرين في المؤسسة وصل الى موقعه من خلال التدرج الاداري وسيرجل او ينقل الى مهمة اخرى قد كون في مستوى اقل او اعلى حسب مقتضيات العمل التي تحددها الادارة العليا.</p>	
<p>ما يربطه باعضاء الفريق هو العلاقات انسانية النزيهة والبحث عن راحتهم واسعادهم.</p>	<p>9. ما يربطه ب هو المخاطبات الرسمية والاجراءات الادارية و اوقات العمل الرسمية.</p>	

سابعا :وظائف القيادة

1. التخطيط . ويقصد به تحديد الأهداف ، ورسم السياسات ، ووضع البرامج على ضوء الاحتمالات المستقبلية . ويتطلب ذلك من القائد سعة

- الأفق وبعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المحتملة ، ووضع الخطة التي تحقق الأهداف.
2. التنظيم . هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك ، وترتيبها وتحديد مسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة وتحفيزهم على العمل.
3. التوجيه . هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب ، وتوجيههم نحو العمل الصحيح ، ومنع السلوك الذي يسيء إلى المنظمة.
4. الرقابة . وتعني اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه ، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات ، والتصدي بحزم لكل ما يعيق تحقيق الأهداف.
5. التحفيز . يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه ، حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، لذلك يسعى القائد إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية.
6. الاتصالات . يجب أن يهتم القائد بالاتصال الدائم والمستمر مع كل وحدات التنظيم ، وذلك عن طريق تنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل لإصدار الأوامر ، ومن أسفل إلى أعلى لتلقي التقارير ، بالإضافة إلى الاتصالات بالوحدات الأخرى.
7. التنسيق . ينسق القائد بين الوحدات المختلفة وأعضاء التنظيم ، ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

8. اتخاذ القرارات . يتخذ القائد القرارات المختلفة ، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف أو طريقة تنفيذها ، ووضع إستراتيجية التغيير في التنظيم وتهيئة المناخ لقبولها.
9. العلاقات العامة . يجب أن يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها ، ومعاونة الجماعة التي تعمل تحت رئاسته ، وتمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير.
10. شئون العاملين . يجب أن يهتم القائد بكل شئون العاملين ، ويهتم بتدريبهم وترقيتهم ونقلهم وتدريبهم ...
11. النشاط المالي . القائد مسئول عن أداء واجباته في حدود ما لديه من إعمادات مالية ، لذا يجب أن يحسن التصرف فيها ويحدد أوجه الصرف بدقة.
12. الاستشارة: وتعني أن يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة ، والابتعاد من الأسلوب الاستبدادي . والعمل على تفويض السلطة .

س/ ماهي الصفات التي يجب توفرها بالشخصية القيادية؟

1. القدرة على التخطيط: والتي على القائد ان يمضي اكثر من 80% من وقته في التخطيط و20% للتنفيذ
2. القدرة على التنظيم: القائد يكن بكل محيط منظم ومنضبط (تنظيم الوقت والاهداف والاولويات ومنظم بكل شي)
3. القدرة على اتخاذ القرار: القيادة هي (فن اتخاذ القرار) القائد يصنع الحدث ولا ينتظر

4.النكاء الاجتماعي:

أ.ماهر في التواصل مع الاخرين

ب.يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للاخرين

ج.انه مستمع جيد ومحاور جيد

5.التفويض:يعرف كيف يفوض ومتى يفوض ومن الذين يفوضوهم

6.يمتلك الرؤية الثاقبة:

أ.يرى ما لا يراه الاخرين

ب.يتقبل النقد الموجه اليه

ج.يصنع خطط مبدعة جديدة

7.التحفيز:قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس اباعه ويؤمن

بدور التحفيز في استنفار قدرات اتباعه

8.الثقافة:

أ.غزير المعرفة

ب.على درجة عالية من العلم

ج.يطور نفسه ويتابع مجريات التطور من خلال القراءة والدورات

والندوات.....

9.الثقة:

أ.لايوجد قائد مزعزع الثقة

ب.ثقة القائد في قدراته ومبادئه

ج.الثقة هي التي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات

10.الالتزام بالخطط:

أ.شديد الالتزام بالخطط التي يصنعها

ب.يدرك بأن الوصول الى الهدف ليس سهلاً

ج. يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية

11. الالتزام الخلقى: وهذه احد اهم الصفات واقوى الخصائص للقائد الناجح

لان العاملين معه يشعرون بالامان

12. الذكاء العقلي: ليس شرط ان يكون عبقرى لكن يجب ان يتمتع بذكاء

فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المحتملة والمشكلات الطارئة.

انماط القيادة

* النمط الاول : (الرئيس)

هو شخص يقود جمع من البشر يؤمن بقدرته ويعتقد ماياتي:

1. اعتماده بشكل رئيسي على الردع والعقاب

2. شرس جداً اذا ما خالفه احداً

3. يرى نفسه دائماً على صواب

4. يذكر اتباعه ان من يخالفه العقاب ينتظره

* النمط الثاني: (القائد الفاعل)

1. هو شخص عملي جداً

2. لا يثق الا في نفسه

3. لا يثق في موظفيه ومرؤسيه، ثم يشتكي من انه يجب ان يفعل كل شي

بنفسه

4. لا يفوض احداً ليقوم بأعماله بدلاً عنه، لذلك هو دائماً مشغول

5. دائماً متذمر لكنه بالمقابل : شخص مجتهدا جدا في عمله، مخلص جداً

لعمله واتباعه، واسع الخبرة والمعرفة في مجال عمله

* النمط الثالث: (القائد المدير)

1. رجل يؤمن ويضع امام عينيه دستور منظم

2. يبدأ عملهمند وضع الخطة حتى تنفيذها مروراً بإعطاء الاوامر والمتابعة والاشراف

3. لا مانع لديه من افناء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل

*تعريف القيادة: هي فن اتخاذ القرار

اهم خصائص القائد:

انه يضع الحدث ولا ينتظر ماذا يحدث وهو يصنع الفعل ولا يعمل الا في حالة (رد الفعل) ورد الفعل في ذهنه لدى الاخرين محسوب ومتوقع فيما يقوم به بخصوص ،وقد بنى تصوراته لما سيحدث مستقبلاً في ضوء ذلك و وضع خيارات التعامل لذلك وبشكل واضح.

*اسباب اتخاذ القرارات الخاطئة:

1. الغضب

2. الارهاق: ان الذهن المجهد لايعمل بكفاءة، وكذلك الجسد المرهق يؤثر على تفكير صاحبه، كذلك التوتر وضغط العمل تجعله يتخذ قرارات لم تاخذ استحقاقها الكافي من التفكير

3. اتباع الاهواء او هوى النفس: عندما تريد ان تتخذ قراراً يجب ان تبتعد عن الميول والعواطف اذا كان لديك شك ان قرارك بعيداً عن الصواب، كذلك يجب النظر الى كل البدائل والخيارات المصراحة بنظرة واضحة

4. الابتعاد عن الخوف: دائماً عليك ان تتذكر ان الشجاعة هي واحدة من اهم صفات القائد وعليه فإن الخشية او الخوف من الفشل خاصة عند مقارنة الامر بتجارب سابقة ستؤثر على الذهن ويجعلك تبني جو التشائم الذي سيؤثر حتماً على القرار

5.المؤثرات الخارجية: ونقصد بها اي مؤثرات شخصية تخص صانع القرار يجب ان لا تؤثر على قراره، بمعنى ان يبعد كل مشاكله الشخصية ومشاكل العمل الفرعية على القرار

6.المثالية الزائدة: ونقصد بها ان طموح صاحب القرار يهدف الى ان يكون قرارهم صائباً بنسبة 100% ولذلك يسلكون روتيناً بطيئاً في عملهم مما يفوت العديد من الفرص التي تضيع عليه نجاحات اخرى لولا هذه المثالية

7.اتخاذ القرار في توقيت غير مناسب:لكل قرار وقته ومن اكثر الامور التي تؤثر على قراراتنا هي اتخاذها في وقت ليس وقتها اي ان الوقت غير المناسب،اي اما ان يكون القرار قبل اوانه او بعد مدة من ضرورته بسبب التوقيت والتأجيل

*خطوات جعل القرار قوياً وناجحاً:

- 1.تعويد الذات وتدريبها على اتخاذ القرارات مهما كان الامر بسيطاً وعدم الاعتماد على الاخرين في ذلك وبالتالي تصبح تابعاً وليس قائداً
- 2.المراقبة الذاتية للقرارات التي تتخذها، بمعنى ان ترى قراراتك الناجحة لتستفيد منها مستقبلاً والخاطئة لمعالجتها وعدم الوقوع بها مستقبلاً
3. استشارة الاخرين وخاصة الذين لهم تخصص في موضوع القرار الذي تتخذه ، بل احياناً استشارة المقربين اليك واصحاب التجارب السابقة تكون مقيدة الى حد كبير في ان يكون قرارك قوياً وفعالاً
- 4.دراسة القرار بابعاده الثلاثية التي نقصد بها وجهة نظرك بأعتبارك صانع القرار - وجهة نظر من تعده طرفاً خصماً- والوجهة الاخرى هي نظرة الاخرين (المراقبين) الذين ليس لهم صلة بالقرار وتأثيراته

5. تجريد القرار في كل مراحل اقراره وتنفيذه من المشاعر الشخصية لما لذلك من تأثير على قوة القرار
6. تنفيذ القرار فور اتخاذه وعدم ركنه على الرفوف ليصبح نافذ المفعول وذلك سيكلفه الجدية والعزم
7. متابعة تنفيذ القرار وبكل مراحل حتى اكتمال غاية تنفيذه ونقصد هنا بشكل خاص القرارات ذات الاهمية القصوى

*العوامل التي تضعف علاقة القائد بإتباعه:

هنالك جملة من الافعال والصفات التي يمارسها القائد تؤثر على متانة العلاقة بينه وبين اتباعه وبشكل يؤثر على تحقيق الهدف المنشود من قبل الطرفين ومن اهم هذه العوامل:

1. التردد وعدم الاستقرار:
ونقصد بذلك تغير سياساتك وتوجهاتك بشكل مستمر يفقد لدى اتباعك كافة الحماسة والاستقرار الذهني والنفسي
2. الوعود الوهمية او عدم الوفاء بوعدك للأتباعك مما يفقدهم ثقتهم بك
3. الغبن وعدم التقدير:
سواء من الناحية المادية او من الناحية المعنوية وخاصة اذا ما حصلت حالات متناقصة بين اتباعك بحيث تكون غير عدل في تقديرك ما يقدموه من عمل وتضحيات
4. عدم الاحترام للأعضاء فريقك سيؤدي الى ان كثيراً منهم يهربون وينفرون منك
5. الديكتاتورية:

متى يدفع اعضاء الفريق الى العمل ما لا يرغبوه وهذا وهذا لن يتكرر وانما لديهم الامر الذي يقودهم الى التمرد على قراراتك ومضاداتهم لك
6.الروتين:

ضرورة التجديد بالعمل وفي بث روحية التحفيز لدى اعضاء الفريق وعدم جعلهم اسرى لتعليمات واجراءات معقدة وطويلة ورتيبة
7.سماتك الشخصية ومدى تاثيرها بالفريق (الحديث على الجميع، عدم التكبر، الاناقة، الابتسامة، التواضع.....الخ)وعليه فإن هنالك ملامح مهمة يجب ان تغلب سلوكك الشخصي مع مرؤوسيك :
أ.الابتسامة الدافئة

ب.الانصات والاستماع لمرؤوسيك وتفهم اوضاعهم

ج.احفظ اسماء مرؤوسيك ونادهم بها او بالاسماء المحببة لهم

د.كن شجاعاً وتحمل مسؤولية الخطأ ولا تبحث عن شماعة تعلق عليها
اخطائك

و.لا تظلم احداً وكن عادلاً ومحروباً

ز.كن حازماً بدون قسوة ولينا بدون ضعف

التحفيز: ونقصد بها مجموعة الاجراءات العملية واللفظية التي تستطيع من خلالها دفع الاخرين للعمل برغبة واندفاع اكبر لما تصبُ اليه.

*وسائل التحفيز:

1.المدح والاطراء: وهذه واحدة من اهم اساليب التحفيز واقدرها ولا تجعل مناسبة تمر من دون ان تمدح فيها اتباعك سواء بحضورهم او حتى في غيابهم

2.المكافأة: سواء كان ذلك مادياً(هدايا) او معنوياً مثل لائحة شرف او كتب الشكر والتقدير

3. الترقية في العمل: ونقصد به الترقية في السلم الوظيفي وما يترتب على ذلك من التزامات

4. اقامة دورات التطوير: وهي لرفع الكفاءة الشخصية لمرؤوس وهو يعطي انطباعاً لديه ان رئيسه او رؤسائه حريصون على تطوير امكانيته وقدراته التي تجعله اكثر استعداداً للعطاء او التبوؤ منصباً اعلى

5. التفويض: منح المرؤسين مزيداً من الحرية التي تعني انها تخدم تحقيق الهدف وبأمكانه القيام بها يشعره بأنه جزء من صانع القرار

6. التشاور والمشاركة في وضع خطة العمل وسيرها وهذا امر تحفز لهم والتواصل معهم عامل تحفيز مهم

7. التواصل الانساني مع المرؤوسين :

تذكر انك تتعامل مع بشر لهم احساس ومشاعر وليس الات جماد وهم لهم مثلك تماماً ما يحبونه وما يكرهونه وما يفرحهم وما يحزنهم. ضع نفسك في مكانهم وانساناً في اي قرار تتخذه وفي تواصلك معهم في افراحهم واحزانهم

التغير: مقولة (الشئ الوحيد الثابت هو التغير المستمر) من مواصفات القائد الناجح قدرته على احداث التغير في نمط واسلوب ادائه او في اداء فريقه وكذلك واجبات تحقيق الهدف والابتعاد عن الروتين وان احد اهم اهداف التغير هو احداث التأثير في نفوس الفريق ولكن كثيراً من القادة يخشون احداث التغير في ذلك لأسباب عديدة اهمها:

1. الشك بمعنى عدم الايمان بالنواتج التي سوف يحققها هذا التغير

2. الخوف من المخاطرة: التغير يستلزم نوع من المجازفة بمعنى انه يتوقع وجود خسائر وينصب اهتمامه على هذه المسألة دون حساب حجم الخسائر التي سيحصدها نتيجة عدم قيامه بهذا التغير

3. الروتين والتعود: الشخص الذي تعود سنياً طويلة من العمل على وفق نمط معين من الصعب جداً ان يحدث التغيير

4. الخوف: هذه الافة التي تمنعنا دائماً من اتخاذ اي قرار نخاف من نتائجه

5. رفض البيئة المحيطة (الاجتماعية) للتغيير حيث يتوقع القائد استياء الناس لخطوته وخوفاً من جماعات الاعتراض عليه.

كيفية التعامل مع المرؤوسين (أعضاء الفريق)

بكل تأكيد يحتوي أي فريق عن أفراد تختلف طباعهم وأمزجتهم فالناس في ذلك ليس سواء وهنا يجد القائد نفسه أمام عديد أصناف منهم وعليه أن يكون ملماً في التعامل مع كل نوع من هؤلاء وسنحاول هنا أن نؤشر أنواع الأشخاص الذين لهم طباعهم التي تميزهم عن سواهم وطرق تعامل القائد مع كل نوع من هذه الأنواع وسنحاول أن نضعها ضمن مجموعات وفقاً لطريقه التعامل وكالاتي :

1- المجموعة الأولى وتشمل: (المتنرد والحساس)

أ- الشخص المتنرد (الثوري/الشرس):

صفاته :

ب ي اللسان ،صوته في الغالب مرتفع ، دائماً يكيل التهديد والوعيد ، قليل الصبر ، لا يستبعد أن ينهي النقاش مع الآخرين من خلال ضربهم أو الاعتداء الجسدي عليهم

ب- الشخص المفرط الحساسية :

صفاته :

كثير الشكوك ، في الغالب رقيق المشاعر ، حساس جداً تجاه النقد ، دائماً يفسر النقد أو الكلام الذي يبديه القائد وكأنه موجه له بشكل غير مباشر ويأخذ ذلك على المحمل الشخصي

طرق تعامل القائد مع الأشخاص ضمن هذه المجموعة :

أ- امنحه الوقت الكافي لكي يهدأ.

ب- قاطع حديثه (السلبي) بشكل هادي وليس فيه تحدي أو نبرة عصبية .

ج- تحدث معه مناديا باسمه أو اللقب المحبب الى نفسه .

د- ركز في عينيه وأنت تحدثه .

ز- لا تظهر نفسك وكأنك ضعيفا أمامه أو أنك تخافه .

و- لا تجادل معهم بصورة عقيمة .

ي- ادعهم الى الحل بشكل ودي وهادي .

2- المجموعة الثانية : (الأشخاص السلبيون)

أ- الشخص اللوام :

صفاته :

يلقي اللوم على الآخرين في النتائج السلبية للعمل ، دائما مواقفه دفاعية ،

سريع الغضب ، ميال للانتقام وأخذ حقه .

ب- الشخص المتشكي :

صفاته :

دائم البحث عن أخطاء الآخرين ، لا ينصب نفسه في البحث عن الحلول ،

يستمتع في أظهار عيوب الآخرين .

ج- الشخص ذو المواقف السلبية :

صفاته :

لا يتفاعل بايجابيه مع أي تغيير وأي فكرة جديدة ، متشائم في أغلب

الأحيان ، يرى كل الأمور تتصف بالسلبية والسوداوية .

طرق تعامل القائد مع الأشخاص ضمن هذه المجموعة :

أ- امنحهم الفرصة لقول ما لديهم واسمعهم .

- ب- لا تتفق مع آرائهم الخاطئة إذا ما أسترسل في كلامه السلبي .
ج- لا تحاوره بالتجادل إنما وجهه الى ما يلفت نظره من ايجابية .
ء- ركز حوارك معه على ما يستطيع فعله حتى وأن غيرت موقفه ومهامه ضمن الفريق .

3- المجموعة الثالثة : (المسالمون)

الشخص المسالم :

صفاته :

لطيف المعشر ومرح ، يحاول أن يكسب مودة الجميع ، يوافقك الرأي لك وللآخرين (دائما موافق) ، لا يعارضك ولا يعارض الآخرين ، يخفي مشاعره ببراعة ، يعتذر كثيرا حتى وأن لم يكن هناك مبرر للأسف أو الاعتذار .

طرق تعامل القائد مع الأشخاص ضمن هذا النوع :

- أ- أشعره بحبك الصادق له .
ب- كن مخلصا في مدحه .
ج- شجعه على أن يقول رأيه بصراحة .
ء- واجهه دائما بأسئلة محددة وأطلب منه جواب محدد .

4- المجموعة الرابعة : (الأشخاص المسحوقون)

صفاتهم :

لا يرى قيمه لنفسه في هذه الحياة ، لا يرى أهميه لأرائه الشخصية لدى الآخرين ، يخشى أن يتورط في مشاكل فهو يبتعد عن أي ما يؤدي الى ذلك

- لا يريد اغضاب احد حتى وأن كان ذلك يؤذيه شخصا .
طرق التعامل مع الأشخاص ضمن هذا النوع :

- أ- كن ايجابي معه .
ب- امدح رأيه الصائب .
ج- تعامل معه برفق إذا ما أخطأ .
د- استمع إليه باهتمام ولا تقاطعه .
ز- أسأله دائما عن أحواله واحتياجاته وظروفه الخاصة وفي العمل .
و- كرر عليه السؤال إذا لم يعط أجابه عليه .
ي- أشعره بأن الآخرين ليس أفضل منه .
5- المجموعة الخامسة : (الشخص المتعالم)
صفاته :

يخبر الآخرين بأنه يعرف كل شيء عن أي شيء (نعم أدري ،نعم أعرف)،قد يكون فعلا متعلم ومثقف ولكنه دائما يسفه الآخرين ،لا يعتد إلا برأيه ،له القدرة على أتباع الفشل على الآخرين .
طرق التعامل مع هذا النوع :

- أ- لا تدخل معه في حوار أو نقاش دون أن تكون مستعدا لذلك .
ب- اشرح له وجهه النظر الأخرى بهدوء .
ج- إذا اضطررت أقبل المنطق وسط معه .
د- حاول أن تكسبه الى جانبك .

6- المجموعة السادسة : (الشخص البالون)
صفاته :

شخص مدعي ، يخبرك بأنه اعلم من في الأرض ، ربما يخلق مواقف بطوليه له بعيد عن الحقيقة (الكذب) ، يحاول أنساب أي انجاز الى نفسه حتى وأن لم تكن له من قريب أو بعيد في ذلك .
طرق التعامل مع الأشخاص ضمن هذا النوع :

- أ- تعامل معهم بجديه .
ب- أخبرهم الحقيقة أنفسهم وذلك عليهم بوقائع مثبتة .
ء- لا تكن قاسيا معه .
ز- اخبره أن أمامه فرصه للتخلص من ضغط المرض .
و- اخبره بأنك تعتز به وسيكون صديقا مقربا منك إذا تخلص من ذلك .
7- المجموعة السابعة : (المنافقون)

الشخص المنافق :

صفاته :

يكون بوجهين ، يظهر أمامك بوجه وهو يضمّر بداخله وجه آخر ، كثير في نقل الكلام خاصة السلبي بين زملائه ، وجوده يسبب الكثير من المشاكل وأشاعه النفور بينهم .

طريقه التعامل مع الأشخاص ضمن هذا النوع :

أ- واجهه وجها لوجه أسأله عن رأيه فيك أو أي شي تشعر بأنه غير صادق به.

ب- واجهه بالحقائق التي تعرفها عنه .

ج- أنظر في عينيه واطلب منه إذا لديك ما تقوله عني قوله لي مباشرة وكن شجاعا ولا تستخدم وسيطا بيننا .

د- إذا كرر تصرفه واجهه بحزم وقوه .

ز- واجهه مع الآخرين الذين نقل بينهم نفاقه .

و- وجوده إذا أستمر خطر وأخر الدواء الكي .

كيف توطد علاقتك بالفريق أثناء التواصل معهم:

1- أستوعب محدثك : سواء كان عصبي أو هادي فأذا كان عصبي حاول تهدئه بكلمات تهدئه وكن حذر في انتقاء الكلمات ، وكن بشوشا بسيطا معه

- 2- استمع أكثر مما تتكلم .
- 3- الابتسامة.
- 4- النظر الى العين .
- 5- فرق بين الخطأ والمخطأ : حسسه بأنك تحترمه كإنسان ولكن الناس تخطأ ،وأنت تختلف معه فيما اخطأ بتعظة أو تقطينه وحاول تبسيط الأمر معه .
- 6- إعادة الصياغة : بعد أن ينهي محدثك من حديثه لخص كلامه بأسلوبك الشخصي وأعدده عليه هذا يوضح الأمور بشكل جيد .
- 7- تحدث دائما بإيجابية : بمعنى إذا كان هناك حل للمشكلة أبحث عن حل وكن متفائلا .
- 8- كن مرنا في الحديث ولا تتعصب أو تتمسك برأيك .
- 9- ضع نفسك مكانه وأنت تقف أمام قائدك .

واجبات القائد وحقوقه.

الواجبات:

- 1) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- 2) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- 3) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذييل.
- 4) العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.
- 5) المشاورة.
- 6) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.

(7) إعداد قادة المستقبل.

الحقوق:

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

العوامل التي تؤدي الى فشل القيادة واندحارها.

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

