

العنوان:	إدارة الأعمال : تأهيل وإعداد القيادات المصرفية لمواجهة التحديات المحلية والدولية القسم الأول
المصدر:	مجلة الدراسات المالية والمصرفية
الناشر:	الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - مركز البحوث المالية والمصرفية
المؤلف الرئيسي:	رزق، عادل
المجلد/العدد:	مج 16, ع 2
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	2008
الشهر:	يونيو
الصفحات:	50 - 61
رقم MD:	504588
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	إدارة الأفراد، القيادة الإدارية ، الإدارة المالية ، تأهيل العاملين ، التحديات الاقتصادية ، السياسة الدولية ، النظريات الإدارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/504588">http://search.mandumah.com/Record/504588</a>

# تأهيل وإعداد القيادات المصرفية لمواجهة التحديات المحلية والدولية: القسم الأول\*



## المقدمة:

منذ أوائل القرن العشرين بدأ العديد من المنظمات الكبيرة ومنها المصارف عابرة القارات بالعمل على تحسين وتطوير اختيار القيادات والتعرف على المواهب القيادية الإدارية. وذلك لانعكاسها على سلوك الموظفين والعاملون والجماعات ومستوى أدائهم في المنظمات. حيث لا نجاح ولا تقدم ولا رفاهية للدول النامية إلا من خلال قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشكر والردائل: من غير استئثار أو ظلم أو إهمال.

وهذا بحثٌ في القيادة فيه القديم والجديد. والمسهب والمختصر. وأمل من الله جل شأنه وعلى مقداره أن يفيد قارئيه فيما يعود عليهم بالنفع في دينهم وديارهم وديناهم.

## أولاً: أسباب عرض ذلك الموضوع بالدراسة والتحليل:

(١) يلزم على الدول بصفة عامة سبوء المتقدمة والنامية وما فيها من مؤسسات اقتصادية او بنوك او وحدات إدارية حكومية من قيادة توجهها. وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات موظفيها وأنشطتها. وهذه القيادة ضرورية تصبغ المؤسسة او المنظمة بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز. وتنعكس عليها إن نجحاً فنجاحاً في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وإن فشل فشلاً.

(٢) تحقيق القائد الناجح في أنفسنا من خلال إثارة الهمم وتحريك العزيمة في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق

حتى ينعكس ذلك كافة مؤسساتنا الاقتصادية ومنها المصارف العربية وتحسين أدائها المستقبلي.

(٣) زيادة المقدرة والقدرات الإدارية للقيادات المصرفية من مواجهة التحديات الحالية والتخاطر المستقبلية مع ربط ذلك التأهيل بالعلوم السلوكية والإدارية لتكون العقول والقلوب أكثر قبولاً لها.

(٤) لا زالت المصارف العربية تعاني من مشكلة القيادة الواعية الناجحة القادرة على الإدارة والتنظيم والرقابة والإشراف من منطلق ان التحاج لا يتم الا بتوافر العنصر البشري القادر على اتخاذ القرار الصائب وليس الأيدي المرتعشة.

\* أ. عادل رزق: عضو رقابي بالرقابة على المصارف/ البنك المركزي المصري. ماجستير في الاستثمار في المصارف. مسجل لدرجة الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية.

مؤهّل للحصول على عضوية بي أم بي.

## ثانياً: تعريف القيادة والقائد:

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

القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة<sup>(١)</sup>. فهي إذن مسؤولية جَاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. وهي الجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>(٢)</sup>.

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

## ثالثاً : أهمية القيادة:

لابد للدول بصفة عامة والمنظمات الاقتصادية والمؤسسات الإدارية الحكومية بصفة خاصة من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم"<sup>(٣)</sup> ولأهمية القيادة: " جيش من الأرتاب يقوده أسد. أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"<sup>(٤)</sup> وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

(١) تعتبر القيادة تعتبر حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسات ومنها المصارف وتصوراتها المستقبلية .

(٢) وكذلك تعتبر القيادة أيضاً البوتقة التي تنصهر داخلها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد المنظمة للعمل في مؤسساتنا ومصارفنا العربية.

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

## \* وعليه فعناصر القيادة هي:

- (١) وجود مجموعة من الأفراد .
- (٢) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
- (٣) وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

## خامساً : الفرق بين القيادة والإدارة:

## هل القائد يولد ام يصنع ؟

البعض يقول ان القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من البشر. حيث يقول وارن بينسى<sup>(٥)</sup>: " لا نستطيع تعلم القيادة. القيادة شخصية وحكمة ومهما شينان لا يمكن تعليمهما". وآخرون يقولون ان القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين. حيث يقول وارن بلاك: " لم يولد اي إنسان كقائد. القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية. ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد"<sup>(٦)</sup>.

ويمكن القول ان القيادة تارة تكون فطرية وأخرى مكتسبة. بعض البشر يزرقيهم الله سبحانه وتعالى صفات قيادية بالفطرة. كما قال الرسول صلى الله عليه وسلم للأحنف بن قيس رضي الله عنه "انك فيك خصلتين يحبهما الله : الحلم والأناة. فقال الأحنف : يا رسول الله : إنا تخلقت بهما ام الله جبلني عليهما؟ قال : الله جبلك عليهما. فقال : الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

\* ويمكن القول ان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ. بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

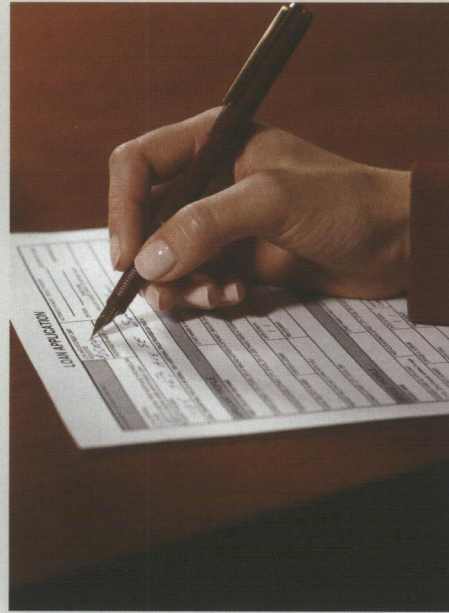
\* تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه. أو القيادة والإشراف، الرقابة<sup>(٧)</sup>.

(٣) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسات وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .

(٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها. وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .

(٥) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسات الاقتصادية والمصارف أيضاً. كما أن القائد يعتبر قودة لهم منهاج لهم في تحقيق الأهداف المستقبلية.

(٦) مواكبة المتغيرات والمخاطر التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمات بصفة عامة والمصارف بصفة



خاصة وتوظيفها خدمة المؤسسات الاقتصادية والمالية والحكومية مع رفع كفاءة وفعالية تلك المؤسسات.

(٧) تحفيز ومساعدة للمؤسسات الاقتصادية ومنها المصارف في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

## رابعاً : متطلبات القيادة وعناصرها:

## \* متطلبات القيادة هي :

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

بالمشاركة، النمط المتسبب او المتساهل.

(ب) نموذج تنبورم وشمت (وتسمى نظرية الخط المستمر في القيادة). ويشتمل على ٧ أنماط قيادية هي (القائد الذي يصدر أوامر للمرؤوسين ويلزم تنفيذها، قائد ديكتاتور يتخذ قرار بمفرده ويبرره للمرؤوسين، قائد يحاور بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحات مرؤوسيه، قائد يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم، قائد يناقش القرار بجو ديمقراطي ويتخذ قرار الأغلبية، قائد يصدر توجيهات للمرؤوسين ويتركهم لاتخاذ القرار بأنفسهم، قائد يعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم).

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

**مجموعة نظريات تعتمد على افتراضات القائد: ومنها**

### المدرسة الكلاسيكية في القيادة :

تنظر هذه المدرسة إلى المؤسسات على أنها آله، الجزء المهم فيها زيادة الكفاية الإنتاجية حيث كان التحدى الأساسى الذى واجه الإدارة والقيادة هو اكتشاف الأسلوب المناسب لاستخدام عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ضوء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التى أحدثتها الثورة الصناعية .

وجدير بالذكر أن المدرسة الكلاسيكية محور اهتمامها الرئيسي محاولة خفض التكلفة وزيادة الربح وقد أهملت تلك المدرسة العنصر البشرى ونظرت إليه باعتباره عنصراً من عناصر التكلفة ينبغى استخلاص أقصى جهد منه حتى يزيد عائده عن تكلفته، وكذلك فإن هذا المنهج بنى على أساس أنه يمكن تجريد الإنسان من علاقاته المتداخلة مع الآخرين، وعدم الاهتمام بالابتكار والأفكار

(١) القائد السلطوي:القائد المستخدم لسلطته للتأثير على سلوك مرؤوسيه، يظهر بمظهر القوة.

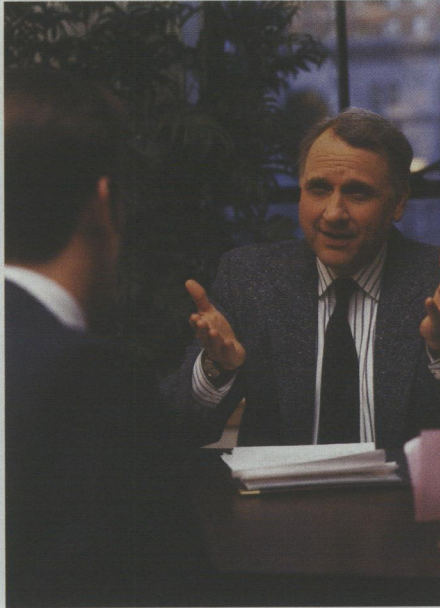
(٢) القائد الذي يميل للأجاز:يميل ذلك النوع إلى تحقيق الأجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم اجازها تحت قيادته.

(٣) القائد الذي لديه القدرة على حل المشكلات: القائد الفعال يمتاز بالقدرة على حل المشاكل.

(٤) القائد الذي لديه القدرة على المبادرة: القائد الذي لديه القدرة الفنية.

(٥) القائد المدعم للمرؤوسين.

(٦) القائد الذي لديه القدرة على تحقيق التغذية العكسية : مدى قدرة القائد من



معرفة مواقع مرؤوسيه وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وذلك تعزيز ايجابي لهم.

### نظريات النمط القيادي:

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

أنماط استخدام السلطة: وتتناول مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج أهمها:

(أ) نموذج وايت وليبيت : ومن هذه الأنماط: (القائد السلطوي (الاتوقراطي) ، القائد الذي يتسم

\* تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: (أ) تحديد الاتجاه والرؤية للمؤسسة والبنك . (ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية . (ج) التحفيز وشحن الهمم .

\* القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

\* تهتم القيادة بالأمر الرئيسي او بالكيليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

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

## سادساً: نظريات القيادة<sup>(٨)</sup>:

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

### مجموعة نظريات التأثير على المرؤوسين:

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

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

القوة، الحزم والإصرار، التبرير المنطقي، التودد للمرؤوسين .

### نظريات سلوك القائد وقدراته:

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

عن الموظف والعامل الياباني. حتى يمكن الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول أوشى تعديل بعض أساليب القيادة اليابانية لتناسب مع الثقافة الأمريكية. وعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية (القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل الى اعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي).

ويخلص الباحث أن النظرية الكلاسيكية تهتم بالعمل والعملية الإنتاجية والعناصر المادية لتلك العملية في حين أن النظرية السلوكية تهتم بالعنصر البشري. لذا فإن الباحث يرى أن على القائد الناجح في البنك الذي يقدر على دمج مزايا النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في الإدارة حتى يضمن النجاح واتخاذ القرار الصائب.

#### أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والمرؤوسين:

#### ومن أهم تلك النظريات نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid Theory)

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

\* الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته ولكن سلوكه جأه يتوقف على توفير الإدارة للمناخ الملائم للعمل.

\* الإنسان العادي يسعى لتحمل المسؤولية في الظروف العادية وأن ميله لتجنبها يرجع إلى خبراته السابقة في التعامل مع المنظمة.

\* الإنسان العادي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأن فنشئ الإدارة في تطوير العمل لا يرجع إلى ضعف قدرات الأفراد وإنما يرجع إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك القدرات.

\* إلزام الافراد بأهداف المنظمة مرتبط بالعاقد المتوقع من تحقيقها.

\* إنماء الفرد للتنظيم الرسمي لا يشبع إلا قدر محدود من حاجاته الاجتماعية والذاتية وبمجرد إشباعها فإنها تفقد قيمتها كدافع للسلوك.

\* الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة للتوجيه فهنالك وسائل أخرى مثل منح المكافآت وتنمية الرقابة الذاتية.

نظرية ( Y ) ويفترض القائد فيها ان العامل لا يكره العمل وقد يتهرب منه ولكن لأسباب خارجية ولذلك يتمتع الرؤوس برقابة ذاتية، مع توجيهه ومراقبته بأساليب أخرى دون العقاب مثل النفويض، الإثراء الوظيفي، المشاركة في صنع القرار.

نموذج أوشى (نظرية Z)، ويفترض أوشى إن الموظف والعامل الأمريكي يختلف في ثقافته

الجديدة بالإضافة إلى تركيز ذلك المنهج على العوامل الداخلية للمنظمات وأهملت العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة او البنك .

#### نموذج مكريجون:

دوجلاس ماكريجون : وضع ماكريجون تصوراته لافتراضاته النظرية الكلاسيكية وقد أسماها نظرية (X) وافترضات نظرية العلاقات الإنسانية وقد أسماها نظرية (Y).

#### إفترضات نظرية (X) النظرية التقليدية في التوجيه والرقابة :-

تشمل هذه الإفترضات في النقاط الآتية :-  
\* الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه.

\* الإنسان العادي يميل إلى تجنب المسؤولية وتلقى الأوامر من شخص آخر لتحقيق الاستقرار والأمان.

\* الإنسان يعمل لاشباع أكبر قدر من حاجاته المختلفة الفسيولوجية والأمان والاجتماعية والذاتية.

\* أنسب طريقة لتوجيه الأفراد هي الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب وذلك لاجبارهم على أداء العمل.

نظرية (x)، ويفترض القائد فيها ان العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يلزم اجباره عليه، مع توجيهه ومراقبته ومعاقبته اذا خالف التعليمات .

افتراضات نظرية (Y) (نظرية التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة) :-

الإدارة الاجتماعية (Social Management)									الإدارة الجماعية (Team Management)
الإدارة المتساهلة Impoverished Management									الإدارة السلطوية Authoritative Management

#### الإدارة المعتدلة او المتأرجحة (Pendulum Management)

ويلزم الأخذ في الاعتبار عند قراءة ذلك الشكل التوضيحي ( الشبكة الإدارية ) إن البعد الأفقى يعبر عن الاهتمام بالإنتاج، بينما البعد الراسي يعبر عن الاهتمام بالإفراد والمرؤوسين (العاملين)

#### ١) نظرية القيادة الوظيفية:

\* دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.

\* تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية، "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق".

#### ٢) النظرية الموقفية:

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

\* تحكم هذه النظرية عناصر هي :

١) سمات القائد.

٢) سمات الأتباع.

٣) سمات الموقف وطبيعة الحالة.

#### النظرية الموقفية :-

#### أ) فلسفة النظرية الموقفية<sup>(٩)</sup> :

\* تقوم النظرية الموقفية على أساس أن تعقد العملية الإدارية والتغير المستمر في الظروف البيئية المحيطة والموارد المتاحة قد جعل من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات ثابتة تطبق في جميع الظروف والاحوال لذلك يلزم على المدير أن يتصرف بناء على الموقف والظروف المحيطة به فمثلاً قد يصلح تطبيق مبدأ تفويض السلطة مع المرؤوس ذو الشخصية السوية المدربة على إتخاذ القرار في حين أنه لا يصلح تطبيقه مع المرؤوسين ذو الشخصية المضطربة وغير المدربة.

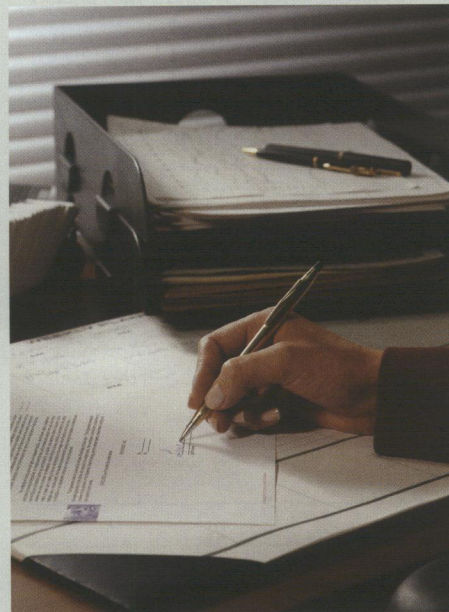
#### ب) إيجابيات النظرية الموقفية :

\* تتميز بدرجة عالية من المرونة في إعطاء الفرصة للمديرين للتصرف وفقاً لما تلميه الظروف والمواقف عليهم .

#### ج) سلبيات النظرية الموقفية :

\* لم تضع النظرية حلاً جذرياً لمشكلة تعقد الإدارة وأنها تركت الأمر للظروف والمواقف التي تحكم تصرفات المديرين .

\* أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة مثل هيراركية التنظيم وتعادل السلطة والمسئولية وتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات .



#### ٣) النظرية السماتية / الخصائصية :

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

\* هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

\* السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت : وهي ليست مضطربة فالججاج كان قصيراً.

\* السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استنفار المستقبل... الخ " .

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

\* السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي، وضبط النفس ... الخ " .

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

#### ٤) النظرية التفاعلية / التكاملية :

\* تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.

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

#### ٥) النظرية الإلهامية: وتقوم على فرضية القائد الملهم.

#### ١) النظرية التبادلية:

\* تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والمرؤوسين : حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

#### ٧) النظرية التحويلية:

\* القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.

\* وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.

\* أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

#### ٨) نظرية القيادة مركزية المبادئ:

\* يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.

\* يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.

\* يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعاً: أنماط القيادة:

(١) باعتبار مصدرها:

- \* قيادة رسمية.
- \* قيادة غير رسمية.

(٢) اعتبار السلوك القيادي:

- (١) حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعمالين: ٥ أنماط .
- (٢) حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط:

مركزات السلوك: ١- الثقة بالعمالين.  
٢- قدرة العمالين.

(أ) القيادة المستغلة (المتسلطة):

- \* درجة الثقة في الرؤوسين منخفضة جداً.
- \* التركيز على أساليب التهيب والترغيب.
- \* ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والرؤوسين.
- \* استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

(ب) القيادة الجماعية (المشاركة):

- \* درجة عالية من الثقة بالرؤوسين وقدراتهم.
- \* استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- \* درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- \* مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

(ج) القيادة المتسلطة العادلة:

- \* درجة الثقة في الرؤوسين منخفضة.
- \* تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- \* يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

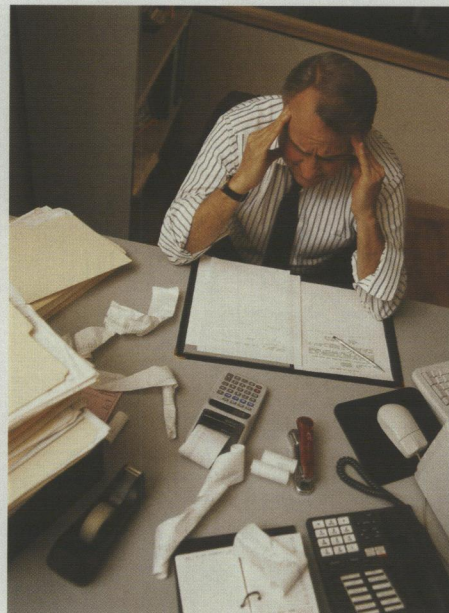
(د) القيادة الاستشارية:

- \* درجة مرتفعة من الثقة بالرؤوسين.
- \* درجة المشاركة من قبل الرؤوسين أقل نسبياً.
- \* يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور: لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

(٣) حسب نظرية الفاعلية والكفاية: ٨ أنماط:

مركزات السلوك:

- (١) الاهتمام بالعمل.
- (٢) الاهتمام بالعمالين.
- (٣) درجة الفاعلية.



(أ) القائد الأنسحابي:

- \* غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- \* غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- \* يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعمالين.

(ب) القائد الجمال:

- \* يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- \* تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

(ج) القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- \* يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- \* ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

- \* يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

(د) القائد الواسطي (الموفق):

- \* يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- \* الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل: فقد يطب زكماً لكنه يحدث جذاماً.
- \* تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

(هـ) القائد الروتيني (البيروقراطي):

- \* لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- \* يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- \* تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعمالين.
- \* يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

(و) القائد التطويري (المنمي):

- \* يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العمالين.
- \* فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل.

- \* ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعمالين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

(ز) القائد الأوتوقراطي العادل:

- \* يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- \* تركز فاعليته في قدرته على دفع العمالين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

(ح) القائد الإداري (المتكامل):

- \* يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- \* يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.

مناسب لاختيار القيادات يمر بست مراحل أساسية هي:

**مرحلة التنقيب:** تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقفهم من كافة النواحي.

**مرحلة التجريب:** وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة: بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

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

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

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

**مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

## عاشراً: منهجية إعداد وصناعة القادة:

(١) أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.

(٢) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.

### ٣) باعتبار أساليبها:

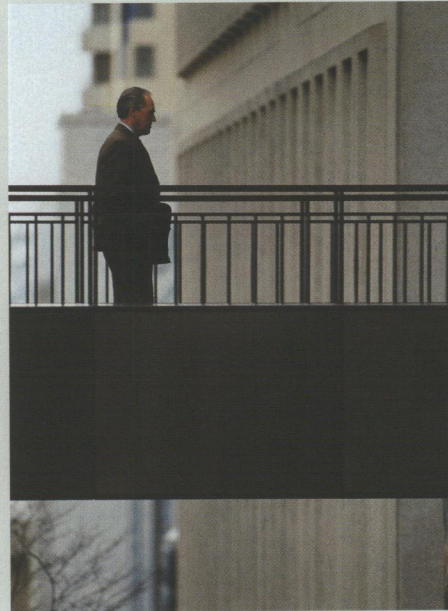
(١) تسلطية استبدادية.

(٢) شورى.

(٣) حرة فوضوية.

## ثامناً: واجبات القيادة:

- (١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- (٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- (٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.



- (٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- (٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- (٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- (٧) الجرأة والتحدى لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

## تاسعاً: تصميم نموذج لاكتشاف العناصر القيادية:

ويتطلب تصميم نموذج للقيادة دراسة وتحليل لتعريف القيادة وأهميتها ومتطلباتها. وأنواع النظريات وأنماط القيادة المتعددة وواجبات القائد وذلك ما تم عرضه في طيات الصفحات السابقة. فان تصميم نموذج

\* يحقق أهدافاً عالية.

\* يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.  
\* تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

### ٤) حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج

#### القيادة الموقفية، ٤ أنماط.

مركزات السلوك:

(١) درجة التوجيه.

(٢) درجة الدعم والمساندة.

#### (أ) القائد الموجه D: إخباري.

\* درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.  
\* يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.  
\* يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

#### (ب) القائد المساند S: مشارك.

\* يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.  
\* يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.  
\* يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

#### (ج) القائد المفوض D: مفوض.

\* يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.  
\* يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.  
\* يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

#### (د) القائد الرئيس C: استشاري.

\* يوجه ويساعد في الوقت نفسه.  
\* يزود الرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.  
\* يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

**ملحوظة:** للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.



٣ توفير المناهج القيادية اللازمة.

٤ تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

٥ إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

٦ تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

٧ الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة.

٨ إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

### حادي عشر: من فنون القيادة:

#### ١) فن إصدار الأوامر:

\* هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".  
\* الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.  
\* عين الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد.  
\* ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

#### ٢) فن الاتصال:

\* نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.  
\* من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

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

١) استمع إليه. H: (Hear Him)

٢) احترم شعوره. U: (Understand his feeling)

٣) حرك رغبته. M: (Motivate his desire)

٤) قدر مجهوده. A: (Appreciate his efforts)

٥) مده بالأخبار. N: (News Him)

٦) دربه. T: (Train Him)

٧) رشده. O: (Open his eyes)

٨) تفهم تفردته. U: (Understand his uniqueness)

٩) اتصل به. C: (Contact Him)

١٠) أكرمه. H: (Honour Him)

#### ٣) فن التأييب:

\* أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنعمة هادئة وورزنة.



\* آتب ولكن بعد خري الحقيقة كاملة بلبستها.

\* وتجنب إثارة الجروح السابقة.

\* التأيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

\* اسأل الخطي: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلا؟ وتوصل معه لحلول عملية.

#### ٤) فن معالجة التذمرات:

\* تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

\* استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

\* إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضع للشاكي أسباب حفظ شكواه.

#### ٥) فن المكافأة والتشجيع:

\* اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

\* عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

\* لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

\* كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

\* تذكر أنه كم من عبقريات رائعة خطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعديل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

#### ٦) فن المراقبة:

\* إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

\* على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.

\* إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

#### ٧) فن المعاقبة:

\* لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

\* لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.

\* لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.

\* لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

\* من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب... الخ.

#### ٨) فن التعاون مع القادة الآخرين:

\* تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض نافهة وإنما لخدمة ممثل عليا يتقاسم الجميع متاعب حقيقها.

\* لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.

\* ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.

\* لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.

\* لا تترك مجالاً لتفانهم سوء التفاهم على دقائق بسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

### ثاني عشر: صفات القائد ومهاراته:

#### الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

(١) خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

(٢) مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

(٣) مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه "القيادة على ضوء المبادئ".

\* أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

\* أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.

\* أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم النغر طلق المحبا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعا لسلبية القوي.

\* أنهم يتقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقا كبيرا بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

\* أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، وتمتيزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين.

وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

\* أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة توافقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة: إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

\* أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع



الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

\* أنهم يدرسون أنفسهم على جديد الذات: يدرسون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدريب

على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

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

\* كن مختاراً لاستجابتك، وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون مسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

\* لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابداً ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

\* أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

\* فكر على أساس الطرفين الراغبين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وخاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.

\* اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

\* اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا،

وموقف المشاركة هذا هو الموقف الراجح للطرفين، لا موقف الراجح والخاسر.

\* اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

ويرى ج. كورتوا في كتابه "الحث في فن القادة" ١٧ صفة للقائد هي:

- \* الهدوء وضبط النفس .
- \* معرفة الرجال .
- \* الإيمان بالمهمة.
- \* الشعور بالسلطة.
- \* البداوة والمبادرة وأخذ القرار.
- \* الانضباط.
- \* الفعالية.
- \* التواصل.
- \* الواقعية.
- \* الدماثة والعطف.
- \* طيبة القلب.
- \* الحزم.
- \* العدل.
- \* احترام الكائن البشري.
- \* إعطاء المثل.
- \* المعرفة.
- \* التنبؤ.

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

### ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه:

#### أ) واجبات:

- (١) اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- (٢) تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف الرسومة.
- (٣) تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذييل.
- (٤) العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.

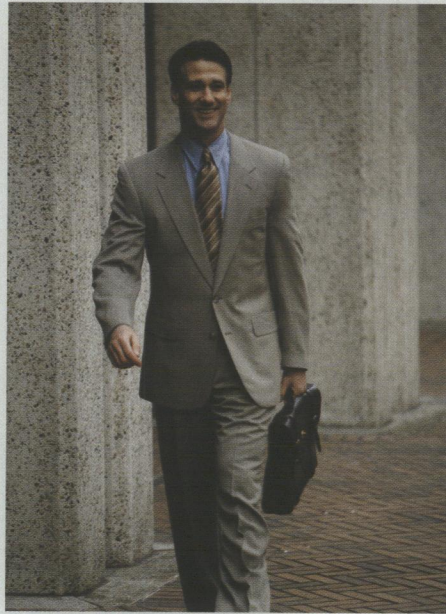
(٥) المشاورة.

(٦) إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.

(٧) إعداد قادة المستقبل.

#### ب) الحقوق:

- (١) الطاعة له بالعرف.
- (٢) مناصرته وتأييده والدعاء له.
- (٣) مناصحته وتسديد رأيه.
- (٤) الالتزام برأيه النهائي.
- (٥) الالتزام بإجّاح فريق العمل الذي كونه.



### رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها:

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

#### المظاهر:

- \* انعدام الانضباط في المجموعة.
- \* التردد والخوف من التوجيه.
- \* ضعف مستوى الطاعة.
- \* عدم حقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحقيقها بزمن غير مقبول.
- \* بقاء الصفات السلبية في الأفراد وزيادتها.
- \* ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- \* عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- \* بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

#### الأسباب:

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

#### العلاج:

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

### خامس عشر: منزلقات القيادة:

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

#### ما هو القائد الجديد؟:

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

\* الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الإستراتيجية لأنها جيب عن ماذا ولا جيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.

\* يقول كارل بريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة. إنها ميل فطري لن يزول".

### ما هي الرؤية؟

\* صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.

\* صورة عقلية نصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيداً. جاي كونغر.

\* أمثلة على رؤى بعض المنظمات :

\* حل المشاكل التي لا حل إلا بإبداع. شركة M3

\* ليسعد الناس. والت ديزني.

\* لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للحاسب الآلي .

\* تحقيق العبودية لله في الأرض. : رؤية المسلمين.

كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رعاية الخطوات لتحديد الرؤية:

### ١) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

\* ما العمل الذي نحن فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

\* كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

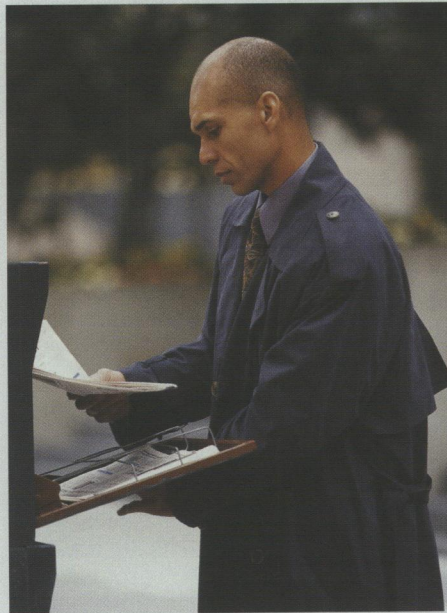
\* تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

### ٢) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

\* من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟

\* كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن نتجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تنصى لها رؤيتك؟

### ٣) تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:



\* ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟

\* حدد طرق للتعامل مع هذه التغيرات مرتبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

### ٤) اختيار الرؤية:

\* تحديد عدة خيارات للرؤية.

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

\* القائد الخادم: القيادة تمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين.

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

\* القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.

\* يقيّم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

\* يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".

\* يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالرحم والإيجابية.

\* يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".

\* التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.

\* يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسين أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

### لكي تكون قائد ناجح يلزم عليك إتباع الآتي :

- (1) استخدم صلاحياتك و طبق سلطتك.
- (2) ضرورة ان يشعر أفرادك ( المرؤوسين ) بالأمن والقوة إلى جانبك ؟ "إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده "، إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديوجول.
- (3) ان تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة.
- (4) ان تتميز بالحضور في كل زمان ومكان.
- (5) ان يكون لديك القدرة على التركيز الذهني، ولديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ولديك ثقافة أفقية عريضة . ولديك القدرة على كسب القلوب مع كسب المواقف، و تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً

### مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

- (1) قوة الإكراه.
- (2) قوة المكافأة.
- (3) القوة الشرعية أو القانونية.
- (4) القوة الفنية.
- (5) قوة الإعجاب.

### (1) أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير: أربعة أنواع رئيسية هي كما يلي:

- (1) موظف او عامل ليس لديه سلطة ولا تأثير "تابع".
- (2) موظف او عامل لديه سلطة وليس لديه تأثير "المنصب".
- (3) موظف او عامل ليس لديه سلطة ولديه تأثير "قائد غير رسمي".
- (4) موظف او عامل لديه سلطة وتأثير "القائد الإداري". وهنا يثار سؤال

### (2) هل القيادة موروثه أم مكتسبة؟:

- (1) القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.
- (2) القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
- (3) القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة: فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.
- (4) القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم: وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:
  - (1) الفطرة والطفولة المبكرة.
  - (2) التعليم.
  - (3) التدريب الموجه
  - (4) التجربة
  - (5) الفضل.



### وأخيراً.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخضوات كثيرة تشمل:

- \* الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- \* الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- \* الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من حوال المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- \* التدريب يصل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

يلخص الباحث ما سبق عرضته في تلك المقالة إن القيادة جزء هام وضروري من الإدارة التي تعتبر علم قائم على نظرية علمية مبنية على مبادئ، وقد مرت تلك النظرية بمراحل متعددة.

وهي علم واسع يشبه البحر في اتساعه. لذا فإن القيادة الناجحة في المصارف يلزم عليها أن تختار ما يناسبها من انتهاز مدرسة إدارية ملائمة لها أو أن تتجه نحو عدة نظريات لتخلق لها مزيج إداري مناسب لها.

### المراجع:

- (1) أ. د. خليل الشماع و أ. د. خضر كاظم حمود. نظرية المنظمة. دار المسيرة. عمان الأردن. ٢٠٠٧. ص ٢١٩-٢٣٦. نظرية المنظمة. دار المسيرة. عمان الأردن. ٢٠٠٧. ص ٢١٩-٢٣٦.

احمد عبد المحسن العساف . القيادة وصفات القائد . الرياض ٢٠٠٣. ص ٤

- (2) د. السيد عليوة . تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد . الطبعة الأولى . دار السماح . القاهرة . ٢٠٠١ . ص ٤٥

(3) رواه أبو داود.

- (4) مقولة للقائد الفرنسي نابليون.

- (5) نقلًا عن محمد مقبل . القيادة الإدارية. <http://www.anlnoor.info/learn/topicbody.asp>

- (6) المرجع السابق ص ص ١-٢ (بتصرف).

- (7) أ. د. خليل الشماع. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة. عمان. الأردن. ٢٠٠٧. ص ص ١٩-٢٩.

- (8) أ. د. خليل الشماع و أ. د. خضر كاظم حمود. نظرية المنظمة. دار المسيرة. عمان الأردن. ٢٠٠٧. ص ٢١٩-٢٣٦. نظرية المنظمة. دار المسيرة. عمان الأردن. ٢٠٠٧. ص ٢٩-١١٣.

- (9) أ. د. خليل الشماع و أ. د. خضر كاظم حمود. مرجع سابق. ص ٧٩-١١٣.