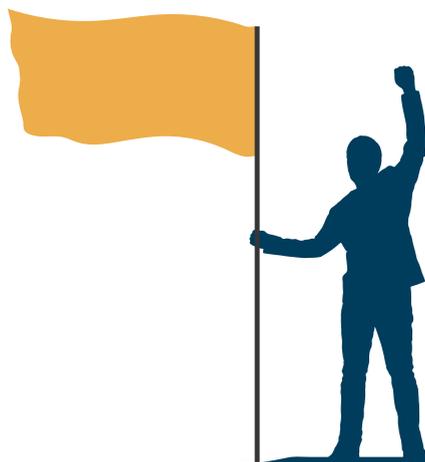


القيادة الإدارية

Administrative Leadership



تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

القيادة الإداريّة

Administrative Leadership

تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

٥	تمهيد
١٠	مثلث القيادة
٤٠	القيادة والإدارة
٥٠	هل نحن في حاجة إلى قادة جدد؟
٥٤	القيادة الإدارية
٦٠	سمات وأركان القيادة الإدارية
٦٤	أنماط القيادة الإدارية
٧٦	عناصر القيادة الإدارية
٨٠	المدير الناجح والمدير الفاشل
٨٦	بناء فريق العمل الفعال
٩٨	أساليب القيادة الأساسية
١٠٤	الذكاء العاطفي (الوجداني)
١٣٤	القائد وإدارة التغيير
١٤٦	ضعف القيادة وأثره على بيئة العمل
١٥٢	القدرة على تحويل الشركة من الجودة إلى العظمة
١٥٨	المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري الرشيد
١٧٦	الخاتمة
١٧٨	توصيات
١٨٦	المراجع والمصادر



- إلى رواد وشباب الأعمال في وطننا العربي.
- إلى أبناء الجيل الثالث من أبناء العائلة.
- إلى كل شغوفٍ.. طامحٍ يرى نفسه قائداً.

اهتمّ تراثنا الإسلاميّ بالنّظره
الروحية والدينية في الإدارة، لذا
لزم التّويه إلى أهمّيته.

(عبداللطيف سعيد العمودي)

تمهيد

الغرب والإدارة:

لقد اهتم الغرب بالإدارة اهتماماً كبيراً، وما زالت الأفكار الإدارية تأتينا من الغرب، وخاصةً من الولايات المتحدة، التي يصدرُ فيها في كل عامٍ ما يزيد عن (10,000) كتاب، حول القيادة والإدارة، بلغ مجموع مبيعات بعضها ملايين النسخ للكتاب الواحد، أمثال كُتب (ديل كارنيجي (Dale Carnegie)، و(ستيفن كوفي (Stephen Covey)، و(جون ماكسويل (John Maxwell)، و(نابوليون هيل (Napoleon Hill) وغيرهم، في حين أنّ المكتبة العربية لا تزال تُنوّج وتشكو من قلة الإنتاج والكتابة والتأليف والبحوث في المجالات الإدارية والقيادية.

وممّا يُؤسف له:

- أنّ ما يترجمه العرب سنويّاً من كتب؛ يعادل خُمس ما ترجمه (دولة اليونان) في عام.
 - وأنّ الأُمَّة الإسلاميّة تمتلك (70%) من موارد وثروات العالم، بينما لا تستطيع استغلالها الاستغلال الأمثل.
 - وأنّ ثُلثي نساء العالم العربيّ أميّات، وأنّ نسبة الأميّة في الوطن العربيّ تصل إلى (60%) من مجموع السكّان، بينما قضت اليابان على الأميّة نهائياً قبل الحرب العالميّة الثّانية في عام 1933م.
 - وأنّ ما يُنفق على البحث العلميّ في الوطن العربيّ، لا يتجاوز (0,4%) من الناتج القوميّ بينما في إسرائيل بلغ ما يُنفق على البحث العلميّ (2,32%) من ناتجها القوميّ.
- في دورة بعنوان (المدير التنفيذي المعتمد)، يذكّر الدكتور (عصام عبيد)، أنّه أجرى دراسة إحصائيّة في عام 2013م، كان من نتائجها:

- ✓ نسبة المواقع على شبكة الإنترنت باللّغة الإنجليزيّة (80%)، في حين أنّ (10%) من سكان العالم فقط، تتحدّث اللّغة الإنجليزيّة.
- ✓ نسبة استخدام اللّغة العربيّة على شبكة الإنترنت لا يتجاوز (1%).
- ✓ عدد الكتب المنتجة في الوطن العربيّ لا تتجاوز (1,1%) من إنتاج العالم، في حين أنّ العرب يشكّلون (5%) من سكان العالم.

إنّ المعيار الأساس للتطوّر العلمي لأيّ أمة، هو حجم براءات الاختراع المسجّلة؛ لأنّها خلاصة البحث العلمي.

تراثنا المنسيّ:

لا ينبغي أن يُتصوّر أنّه لم يكن لدينا تراث من الفكر الإداريّ العربيّ الإسلاميّ، أو أنّه سبقنا فيه غيرنا من الغربيّين والشرقيّين، فهناك إسهامات مغمورة لم يكتب لها الانتشار لتقصير منّا، مثل أعمال الماوردي، وابن خلدون، والفرابي، والغزالي، وغيرهم، وقد قام الدكتور (محمد بن عبدالله البرعي)، والدكتور (عدنان حمدي عابدين)، بإصدار كتابهما، تحت عنوان (الإدارة في التراث الإسلاميّ، مع حكّم وأمثال للمسؤولين ورجال الأعمال)، وفيه يرى القارئ مدى ثراء تراثنا العربيّ والإسلاميّ بالمبادئ الإداريّة الجليّة النفع، واحتوائه على كثيرًا من العلوم والحكم، والأمثال التي لا غنى عنها لأيّ مدير ناجح أو مسؤول فالح أو قائدٍ مُلمّهم، وهو يقود غيره من العاملين في مجال الإنتاج، بما حوّت من علمٍ وحكمةٍ ودين، وهي كفيلة بغرس روح التّفاني والتّفوّق، والإخلاص بين جميع العاملين، فيزداد الإنتاج، وتتحمّسن التّوعيّة، وتتجدّد الأفكار، وتظهر المبتكرات، عن عقيدةٍ وإيمانٍ لا عن خوفٍ أو طغيانٍ أو تسلّطٍ أو استبداد.

إلّا أنّنا لم نهتم بذلك في العصور المتأخّرة وأهمّلنا تراثنا، وبدأنا ننقل من الغرب معتقدين كما يذكّر (د. محمد البرعي - أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن)، في كتابه (مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام)، أنّ: (فريدريك تايلور Frederick Taylor) هو «أبو الإدارة العلميّة الحديثة» الذي وضع مبادئها سنة 1911م، في أوّل كتاب أصدره في هذا المجال بعنوان (مبادئ الإدارة الصناعيّة)، وأنّ (هنري فايول Henry Fayol) هو أبو «الإدارة العامّة الصناعيّة»، والملقّب بـ (الأب الفرنسي للإدارة في فرنسا)، الذي وضع مبادئها في أوّل كتاب أصدره سنة 1916م، بعنوان (الإدارة العامّة الصناعيّة General and Industrial Management)؛ ولكنّ حقيقة الأمر أنّ تراثنا الإسلاميّ مليءٌ بما يشهد بالسّبقيّة لنا في هذا المجال، إلّا أنّ ما نفتقده كمسلمين، هو أنّ نُنقّب في تراث الماضي لإخراج الكنوز الإداريّة، التي تركها لنا الأسلاف، ونعرضها في نظريّة محكمةٍ تُضفي وضوحاً لا اضطراباً على تفكيرنا، كما فعل (فايول Fayol)، علماً بأنّ موضوع الإدارة من حيث البحث العلميّ والتدريس، إنّما تبلّور في أوائل القرن العشرين، بعد أنّ نشر (فريدريك تايلور Frederick Taylor) كتابه (مبادئ الإدارة العلميّة الحديثة The Principles of Scientific Management).

إغفال الجانب الروحي عند الغرب:

ومع كلّ ما ذكرناه من اهتمام الغرب بالنظريات العلميّة الإداريّة والتأليف والاهتمام بالممارسات الإداريّة الحديثة، إلّا أنّه كان هناك إغفال للجانب الرّوحي لدى الفرد والجماعة في جهودهم، ولم يولوها اهتماماً كبيراً، رغم ما لها من أثر كبير في إنتاجيّة الفرد والجماعة واستقرارهم وتطوّرهم ونموّهم، ويظهر ذلك جليّاً عند قراءتنا واطلاعنا على نظريّة عالم النّفس الأمريكي (إبراهيم ماسلو Abraham Maslow)، والذي توصّل فيه إلى أنّ احتياجات الإنسان الأساسيّة تمّ ترتيبها في هرم تسلسليّ حسب أهمّيّتها كالتّالي:

- ✓ الاحتياجات الفسيولوجيّة: (الطّعام، والشّراب، والنّوم).
- ✓ الاحتياجات الأمنيّة: (الأمن النّفسي، والأمن الجسدي، وتجنّب المخاطر).
- ✓ الاحتياجات الاجتماعيّة: (الصّدّاقة، والألفة، والعلاقات الأسريّة).
- ✓ الحاجة لتقدير الذات: (الثّقة، واحترام الآخرين، والاحترام من الآخرين).
- ✓ الحاجة لتحقيق الذات: (الابتكار، والإنجاز، وحلّ المشكلات، وتقبّل الحقائق).

ويذكر (جون أدير John Adair) في كتابه (لا للمديرين، نعم للقادة - Not Bosses But Lead ers)، أنّ هناك المزيد في الحياة بعد تحقيق الذات، أمّا افتراض (ماسلو Maslow)، فإنّه يُغفل روح الإنسان، التي تشتمل على القوّة التي تجعلنا نتفوّق على أنفسنا.

لذا فقد واجهت هذه النظريّة كثير من الانتقادات من عددٍ كبيرٍ من علماء الإدارة والسّلوك، مثل (ديفيد ماكلياند David McClelland)، و(ألفرد أدلر Alfred Adler)، و(دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor) وغيرهم، على الرغم من رواجها وشهرتها.

وقد أوضح الدكتور (أحمد بن داوود المزجاجي) في كتابه (مقدمة في الإدارة الإسلاميّة) الانتقادات التي وُجّهت لهذه النظريّة، ويخصّ ذلك بقوله: «وهكذا يظهر جليّاً بطلان نظريّة (ماسلو)؛ إذ يمكن الاستنتاج ممّا سلف أنّ هذه النظريّة وأمثالها، غير قابلة للتطبيق ولا تصلح لكلّ المجتمعات، وإذا ما ثبت صلاحها فإنّها قد تكون على نطاقٍ ضيقٍ، وفي بيئةٍ غير إسلاميّة، ولفترةٍ زمنيّةٍ محدودة».

أوضح (تيد سكوت) و(فيل هاركر) ذلك في كتابهما (من 9 إلى 5- الأسطورة النَّاجحة)، حيث ذكرا بأنَّ عمليَّة إشباع احتياجات الإنسان الروحيَّة؛ عمليَّة مهمَّة من أجل تحقيق الشعور بتقدير الذات. ومن الضَّروري أن يكون لحياتنا معنًى وهدف واضح ومحدَّد نسعى إليه، إذا كانت لدينا الرِّغبة في الاستمتاع بما يميِّزنا كبشر.

في حين اهتمَّ تراثنا الإسلاميّ بالنظرة الروحيَّة والدينيَّة في الإدارة، لذا لزم التَّنويه إلى أهميَّته. وفي ذلك يقول الشيخ (محمد الغزالي): «يوم يكون الملاجدة مكرَّة.. مهرة.. خبراء.. أذكفاء، ويكون المؤمنون سُدجاً.. أغرأراً، فإنَّ مستقبل الإيمان على ظهر الأرض ضائع يقيناً...، إنَّ بعض الأتقياء يستكثرون من حفظ النصوص ومطالعة الآثار على حين تراه في شؤون الحياة غافل الذهن، خالي الصَّحيفة، فماذا يكسب الدِّين من هذا الشَّخص؟»، ونضيف نحن وماذا تكسب الدُّنيا كذلك من هذا الشَّخص؟

يقول الكاتب القدير (بشير الجابري): «لعلَّ من أخطر المقاومات، العيش على الماضي الزاهر، فالأمة التي تعيش في الماضي، تفعل هذا لكي تجسُّ بالاطمئنان والأمان، إنَّها تُوجي إلى نفسها بأنَّها بخير؛ لأنَّها كانت كذلك يوماً ما، وتنسى العناصر التي كانت سبباً في هذا الخير، فكأنَّها تشمَّ الزائحة ولا تذوق الطَّعم».

ويقول الكاتب والمؤلِّف (روبن شارما Robin Sharma)، الرئيس التنفيذي لشركة (شارما الدوليَّة للقيادة Sharma Leadership International): «كلَّ ثانيةٍ تعيش فيها في الماضي، فأنت تسرق من مستقبلك. وكلَّ دقيقةٍ تمضيها مركَّزاً على مشاكلك، تنتزعها من الوقت المخصَّص لإيجاد الحلول».

هذا الجهد الذي بين يديك هو محاولة لتحديد مفهوم وأنماط وأساليب ومهارات القيادة الإداريَّة، وما هو تأثيرها على مؤسَّساتنا وشركائنا، بل وعلى جميع مناحي حياتنا. فنحن بحاجة ماسَّة إلى معرفة أين نحن الآن وإلى أين سائرون؟ وكيف استطاع أسلافنا قيادة العالم في حقبة من الزمن؟

عبد اللطيف سعيد العمودي

1444هـ/2023م

مثَلت القيادة



مثلث القيادة

يذكر (ديل زاند Dale E. Zand)، أستاذ الإدارة في جامعة نيويورك New York University)، في كتابه (مثلث القيادة The Leadership Triad)، أنّ القيادة بمنزلة مثلثٍ ذي أبعادٍ ثلاثة هي: (المعرفة)، و(الثقة)، و(القوة). ولعلّ من المفيد أن نتعرّض هنا بشيءٍ من التفصيل لعناصر هذا المثلث لأهمّيتهما:

(أولاً): المعرفة:

ويقصد بها المعرفة المؤسّسيّة الشاملة، وليست معرفة المدير منفرداً وسيطرته على هذه المعرفة. فإنّ ما توقعه عالم الإدارة (بيتر دراكر PETER DRUCKER)، منذ خمسة عقود بظهور طبقة عمّال أو روّاد المعرفة (Knowledge Workers)، بدلاً من عمّال أو روّاد الصناعة، أصبح حقيقةً ملموسةً في عالمنا المعاصر، فمالكو المعرفة في أيّ شركة هم عصب الميزة التنافسيّة، وهذه المعرفة هي لبّ وجوهر الأداء والكفاءة المعاصر.

إنّ هذه المعرفة وإدارتها تعتبر متطلباً أساسياً للقيادة الإداريّة للمدير العربيّ، ومما يؤكّد ذلك تقرير الأمم المتّحدة لعام 2002م، الذي أشار إلى أنّ العالم العربيّ يتّسم بضعفٍ وخليّ خطيرٍ في شتّى حقول المعرفة؛ لذا فإنّ حاجة القادة الإداريّين العرب للمعرفة أصبحت أكثر من إلزاميّة؛ كوسيلةٍ ومتطلبٍ مصيريٍّ للألفيّة الثالثة.

إنّه بإمكان القائد الإداريّ البحث عن المعرفة والحصول عليها وهذه هي المرحلة الأولى؛ لكنّ المشكلة هي أنّ يستبقها ساكنة جامدة دون نقلها لمرحلة التّنفيذ «Execution»، أو التطبيق وتجربتها على أرض الواقع «Action»؛ إذ لا بدّ من انتقال المعرفة إلى حيّز التّنفيذ.

يذكر (د. إبراهيم المنيف) في كتابه (القيادة والإدارة)، أنّ المشكلة الرئيسة في عالمنا العربي؛ إنعدام وجود القيادات الإداريّة العربيّة القادرة على تحديد الأولويات والتركيز على التّنفيد ولا شيء غيره.

وقد أوضح ذلك (توماس كارليل Thomas Carlyle) بقوله: «غاية المرء هي الفِعل، وليس الوصول إلى فكرة، حتى إنّ كانت من أنبل الأفكار». أمّا العالم الأمريكي (ديفيد ستار جوردن David Starr Jordan) فيشرحه بقوله: «الحكمة هي معرفة ما يتعيّن عليك القيام به في الخطوة التالية، والمهارة هي معرفة كيفيّة القيام به، والفضيلة هي القيام به»، لذا فالمعرفة تصبح قوّة فعليّة في اللّحظة التي تبدأ فيها في تنفيذ هذه المعرفة، كما يقول ذلك الكاتب الأمريكي (روبن شارما Robin Sharma).

وهذا ما عناه البروفيسور (مايكل بورتر Michael Porter) بقوله: «تنفيذٌ على أعلى مستوى، وفكرٌ استراتيجيٌّ على مستوى أقل، أفضل من فكرٍ إستراتيجيٍّ على أعلى مستوى، وتنفيذٍ على مستوى أقل». وهذا لا يعني التقليل من أهميّة الفكر الإستراتيجي، حيث إنّّه لا يمكن أن يجعلك أيّ تنفيذ، مهما كان عظيماً، تُحرز تقدّماً، إذا كانت إستراتيجيتك خاطئة.

أمّا القائد العسكري (روبرت نيوشل Robert Nyoshl)، فهو يرى أنّ المعرفة لا تُعدُّ في حدّ ذاتها قوّة، بل إنّها قوّة كامنة. وأنّ المهمّة الأهمّ هي استخدام المعرفة بطريقةٍ فعّالةٍ وبنّاءةٍ في حياتك، بحيث تقوم بتطبيق الدروس المكتسبة من المعرفة والخبرة خلال حياتك وعملك والمراحل التي تمر بها مؤسّستك لجعلها أكثر فاعليّة.

قال الأديب والشاعر الفرنسي (فيكتور هوجو Victor Hugo) ذات مرّة: «لا يوجد شيءٌ أقوى من فكرةٍ اختمرت في الذهن وحن وقت تنفيذها».

يصبح التّنفيد أكثر يُسرّاً إذا تشارك القادة مع فريقهم في الإرشاد، كما ذكر ذلك (فيرن هارنيس).

التعلم المستدام ضرورة:

تبيّن بواسطة دراسة إستراتيجية الإدارة اليابانية وسياساتها وإجراءاتها في الجودة الشاملة –Total Quality Management، والتّطوير المستمر (كايزن Kaizen)، على سبيل المثال، تبيّن أنّ انطلاقتهم وتميّرهم يعود لأسلوبهم في التّنفيذ، والذي يقوم على أساس التّصرف بكلّ تُوَدّة وبالعمل الجاد الدّؤوب، ويكون التّصحيح والتّعديل والتّطوير والتّجديد خلال التّنفيذ. وهنا يجدر الإشارة إلى أنّه لا الكتب الأكاديميّة ولا النّظريّات وحدها تُعتبر مصدراً لهذه المعرفة، بل إنّ المصدر الرّئيس للمعرفة؛ هو الخبرة والاطّلاع على تجارب الآخرين، واكتساب المعرفة من البيئة المحيطة، ومن العاملين والمساعدين والاستشاريين والمجلات والدراسات والنشرات والمقالات المتخصّصة، ويبقى التّعلّم المستدام هو أهمّ ركائز المعرفة.

ونشير هنا إلى أنّ (المعرفة الإداريّة) بلا شكّ هي جزءٌ من (اقتصاديات المعرفة) الذي يجب إيجاده والاهتمام به وترسيخه، ليصبح جزءاً لا يتجزأ من المفهوم الشّامل للمعرفة؛ لأنّه اقتصاد متجدّد ومتطوّر وغير قابل للنضوب.

وفي هذا السّياق ذكر الكاتب والمؤلّف (جون كولمان John Coleman) في مقال له بمجلة (هارفارد للأعمال العربيّة Arabic Harvard Business Review)، تحت عنوان (اجعل التعلّم عادةً مستمرة مدى الحياة)، أنّ مجلة (الإيكونومست The Economist)، رأّت مؤخّراً أنّه مع كلّ التّغييرات التي يجلبها الاقتصاد الحديث، وبخاصّة التّقنيّة منها، يعتبر الاكتساب المستمر للمهارات جوهرياً؛ كي يكون المرء على صلة دائمة بمستجدّات مهنته، كما أنّ المستويات المرتفعة من التّعليم الرّسمي مرتبطة على الدوام بدخل أعلى وبطالة أقل.

يقول الفيلسوف وعالم النّفوس الأمريكي (جون ديوي John Dewey): «التّعليم ليس استعداداً للحياة، إنّها الحياة ذاتها». ويقول رئيس وزراء ماليزيا السابق (مهاتير محمد): «أهمّ درس تعلّمته من تجربتي في الحكم، أنّ مشاكل الدُّول لا تنتهي؛ لكنّ علاجها جميعاً يبدأ من التّعليم».

وذكر الدكتور (ستيفن كوفي Stephen Covey) في كتابه (القيادة المرتكزة على مبادئ Principle Centered Leadership)، ثمان خصائص مميّزة للقيادة المرتكزين على مبادئ، وكان من أولها: أنّهم دائمو التعلّم، وأنّه لا سبيل إلى الطّرق المختصرة، وليس هناك طريق مختصر إلى التّميّز، وهذا يعني أنّ التعلّم عبارة عن رحلة ومشوار، وليس محطة تقف عندها. إلّا أنّ (كوفي) يُحدّر من المعرفة المزيفة وغير المبنية على أخلاق وأنّ الجهل يمثّل خطورة.

كذلك فإنّ المعرفة غير المبنية على مبادئ قويّة من مكارم الأخلاق تمثّل خطورة. بل إنّ خطورة هذه أعظم؛ حيث يُعدُّ التحلي بمستوىٍ فكريٍّ راقٍ، يفتقر إلى القدر المناسب من الرُّقيّ الأخلاقي، أشبه بوضع سيارّة رياضيّة فائقة القوّة والإمكانات، تحت تصرّف مراهقٍ تحت تأثير المخدّرات، ويرى (كوفي) أنّه عندما نستمر في الدراسة والتّعلّم، يصبح شعورنا بالأمان الاقتصادي معتمداً على قدرتنا على الإنتاج، وليس متوقّفاً على وظائفنا، أو على آراء مدرّسنا، أو على الأعراف والعادات الإنسانيّة.

يقول الفيلسوف (أرسطو Aristotle): «نحن، ما نفعله باستمرار، لذلك فإن التّفوّق عادة»، كما يرى عالم النّفس (وليم جيمس William James) أنّ حياتنا ما هي إلا شبكةٌ كبيرةٌ من العادات، وبحسب دراسة في جامعة دوك (Duke University)، فإن (40%) ممّا نعتقد أنّه قراراتٌ يوميّةٌ جديدةٌ، ما هو إلا عاداتٌ.

وفي دراسةٍ أخرى، فإنّ (95%) من سلوكياتنا اليوميّة؛ ما هي إلا عادات. يقول المدرّب (درويش زهوان)، في مقال له عن قوّة العادات: «إنّ ما يصنع الفرق ليس ما نفعله مرّةً، بل ما نفعله مرّةً بعد مرّةٍ بعد مرّةٍ»، ويقصد بذلك ما نكرّره حتى يصبح عادةً وسلوكاً ونمط حياةً.

يرى (فيرن هارنيش Vern Harnish) مؤلّف الكتاب الأكثر مبيعاً (ارتقاء الأعمال Scaling Up)؛ بأنّ أكثر القادة نجاحاً هم الذين يمتلكون رؤيةً ويضبطون ذواتهم بعاداتٍ واضحةٍ؛ لجعلها حقيقةً واقعةً.

يروى عن الإمام أحمد بن حنبل، أنّه كان يطلب العِلْمَ حتى مع كبر سنّه وانتشار علمه، فقد رأى رجلاً مع الإمام أحمد محبّرةً، فقال له: يا أبا عبد الله، أنت قد بلغت هذا المبلغ، وأنت إمام المسلمين، ومعك المحبّرة تَحْمِلُها؟! فقال: مع المحبّرة إلى المقبرة.

يقول الدكتور (ديفيد فريمانتل David Freemantle): «ينتج (95%) من التّعليم، خارج الفصل الدراسي، ولا يمكن الحصول عليه في الكتب أو المحاضرات التي يلقيها معظم أساتذة الجامعة المرموقين».

لذا فللحصول على المعرفة المعينة على أداء المهامّ، ينبغي على القياديّ المحنّك أن يرسم لنفسه طريقاً خاصاً للتّعلّم، وأنّ يضع لنفسه منهجاً دراسياً لتحسين أدائه الوظيفي، وإذا لم يكن صانع القرار على معرفة ودراية تامّة بأخر المستجدّات والتطورات في مجال مهنته، فإنّه لا يكتسب ثقة من حوله.

ومما جاء في كتاب (الوظائف الإدارية غير محدودة)، لمؤلفه (كارل باول)، أنّ هؤلاء الذين يفشلون في إيقاظ همهم وتجديد قدراتهم وشحنّ مناشيرهم، سيكتشفون أنّها أصبحت كليلة ومعدومة الفائدة، كما سيكتشفون أنّهم بمرور الوقت أصبحوا معزولين عن العالم المتقدّم.

رحلتنا اليوميّة للعمل فرصة للتعلّم:

يقضي ملايين الأشخاص حول العالم أوقاتاً طويلةً يوميّاً من وإلى مقرّ عملهم. وفقاً لما نشرته مجلّة (هارفارد للأعمال العربيّة *Arabic Harvard Business Review*)، تحت عنوان (كيف تدير ذاتك)، ففي الولايات المتّحدة وحدها، يقضي قرابة (25) مليون موظف كلّ يوم أكثر من (90) دقيقة في التنقل من وإلى أشغالهم. وفي بريطانيا تستغرق رحلة العمل ذهاباً وعودةً بمعدّل (54) دقيقة يوميّاً، وفي العديد من مدن العالم الكبرى تستغرق تلك الرحلة أكثر من ساعة، وعلى الرغم من ذلك، فإنّ قليلاً من النّاس يستمتعون أو يستفيدون من رحلة عملهم اليوميّة. يمكنك أن تقيس ذلك على نفسك كذلك.

تنصح الدراسة هؤلاء الأشخاص بالاستفادة من تلك الرحلة من خلال:

- ✓ استغلال الوقت في تغيير عقليّتك: مطالعة الأخبار - مراجعة التقارير وما شابه ذلك.
- ✓ استغلال الوقت في نشاط مفيد: قراءة كتاب - الاستماع إلى مادّة صوتيّة - تعلّم لغة جديدة.
- ✓ التّواصل مع الآخرين: التعرّف على أشخاص جدد - الاتصال بعميل أو زبون.
- ✓ التّخطيط ليومك أو أسبوعك: وضع جدول بالمهام المطلوب أداءها خلال اليوم أو الأسبوع.

إنّ عدم استغلال رحلة العمل اليوميّة في نشاطٍ مفيدٍ مخطّطٍ له، سوف يجعل من تلك الرحلة معاناة، فقد وجدت بعض الدّراسات، أنّ الذين يقطعون رحلات عمل يوميّة طويلة، يشعرون بقدر كبير من الإرهاق، وأنّهم أقلّ إنتاجيّة في العمل ويشعرون برضا وظيفي أقل، وقد أجرت شركة (فورد *FORD*) للسيارات، مسحاً شمل (5,500) شخص في (6) مدن أوروبية، صنّفَ كثير منهم رحلة العمل اليوميّة، على أنّها أكثر إجهاداً من العمل ذاته، ومن الانتقال إلى منزل جديد، أو الذهاب إلى طبيب أسنان.

المعرفة قوّة:

«إنّ المعرفة قوّة»، هذه العبارة للفيلسوف الإنجليزي (فرانسيس بيكون Francis Bacon)، ويقول الكاتب الياباني (ريوهو أوكاوا Ryuho Okawa) في كتابه (التّفكير الطّموح Think Big)، تعقياً على هذه الكلمة: «اكتشفتُ أنّك إذا كنت ذكياً أو لم تكن، فإنّك تحصدُ النتائج ما دُمتَ تمتلك المعرفة». ثمّ يردف بقوله: «إذا درس شخصٌ لا يتمتّع بذكاءٍ شديدٍ لاكتسابٍ ضعيفٍ أو ثلاثة أضعاف المعرفة التي يمتلكها من يعدُّ ذكياً جداً في ذلك الموضوع أو المجال، فسيتمكّن الأوّل من تحقيق إنجازٍ أفضل بكثيرٍ من الأخير»، ثمّ يضيف: «يرتكب كثيرٌ منّا خطأ الاعتقاد بأنّ ما يجعلنا أذكاء، هو سرعة استيعاب النقاط المهمّة؛ لكنّ الحقيقة أنّ المعرفة هي التي تمنحنا قوّة حقيقية».

يقول المدرّب (روبن شارما Robin Sharma): «الشخص الذي ستكون عليه بعد خمسة أعوام من الآن، سيكون نتاج تأثيرين أساسيين: الأشخاص الذين تتواصل معهم، والكتب التي تقرأها»، ويرى (أري دي جيوس Arie de Geus)، الباحث في مجال الأعمال، أنّ قدرتك على التعلّم أسرع من منافسك قد تكون هي الميزة التنافسيّة المستدامة الوحيدة.

مراكز التّفكير Think Tanks:

لذا فقد قامت بعض الدول المتقدّمة بتأسيس ما يسمّى بمراكز الفكر (Think Tanks)، وهي عبارة عن مراكز للدراسات الإستراتيجيّة، تتبع للجهات الحكوميّة والوزارات وغيرها من القطاعات، وتُعنى بالشؤون المحليّة والدوليّة، الاقتصاديّة منها والسياسيّة والعسكريّة والأمنيّة والعربيّة والاجتماعيّة والتّفسيّة، بحيث أصبحت (مراكز الفكر أو التّفكير) جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتيّة الأساسيّة للدول المتقدّمة، تمدّها بالمعلومات والإحصائيّات والتقارير التي تُسهم في صناعة القرارات المناسبة والفعّالة.

يذكر الكاتب (بشير شكيب الجابري) في كتابه (القيادة والتّغيير)، أنّ موضوع القيادة أصبحت له مراكز متفرّغة في العالم الغربي، لا شغل لها إلاّ دراسة القضايا التي تمسّه، وإيصال نتائج دراساتها إلى أُولي الأمر وأصحاب الاختصاص ليطوّروا وسائلهم، ويسيطروا على مراكز القرار، ويوجّهوا السياسة العالميّة والمحليّة في خدمة مصالحهم. وأصبحت هذه العلوم تزيد في الهوّة بين من يعلم ومن لا يعلم، في عصر سيادة المعرفة بمعناها المجرد وتوجهها لمصادر القوّة.

ويؤكد (فيليب كوتلر Philip Kotler) بروفيسور التسويق الدولي، أنه يمكن للمنافسين أن يُقلدوا مُعدّات بعضهم بعضاً، ومنتجاتهم وإجراءاتهم؛ ولكن لا يستطيعون استنساخ معلومات الشركة ورأسمالها الفكري، وأنه يمكن أن يمثل محتوى معلومات الشركة، ميزتها التنافسيّة الرئيسيّة. وهذا ما كنت أؤكد عليه للفريق التنفيذي لشركتنا بصفّة دائمة، بأنّ منتجاتنا لا تختلف كثيراً عن بقية المنتجات في جودتها أو شكلها، وأنّ ما يبحث عنه العميل أو الزبون، هو لماذا أشتري منك وليس من غيرك؟ وهنا يظهر أهميّة توضيح المزايا التي يحصل عليها عند شراء منتجاتنا، وكذلك المعلومات المتعلّقة بخدمة ما بعد البيع، ومواصفات السلعة وكيفيّة صيانتها، وهذه المعلومات لا يقدّمها كثير من البائعين الآخرين، خاصّة عند بيع منتج مثل الإطارات.

حتى يصبح القائد متميّزاً في أدائه، لا بدّ له من رفع سقف معرفته الشخصية مهنيّاً أولاً، ثمّ فريق عمله بالقدر الذي لا يكون بينه وبينهم فجوة معرفيّة أو خبراتيّة، وإلا فلن يكون هناك تناغمٌ في أداء المؤسسة أو الشركة.

تجربتي الشخصية في التعلّم:

أذكر أنّني بذلت جهوداً كبيرة للحصول على مجموعة الدورات المسموعة والمرئيّة لكبار المدربين، أمثال (ستيفن كوفي Stephen Covey)، و(براين تريسي Brian Tracy)، و(زيج زيغلر Zig Zeigler)، و(أنتوني روبنز Anthony Robbins) وغيرهم، حيث لم تكن أشرطتهم متوفّرة في محلات التسجيلات الصوتيّة في المملكة العربيّة السعوديّة آنذاك؛ وكنت أعتنم فرصة سفري إلى خارج المملكة سواءً للعمل أو الإجازة في البحث عنها، وقد كانت أوّل حصيلة معرفيّة إداريّة صوتيّة اقتنيتها، وجدتها لدى رجل صينيّ متقدّم في العمر، يبيع أشرطة تسجيلات لكبار المتحدثين والمدربين في أحد المراكز المتواضعة والصغيرة في (كوالالمبور) بماليزيا، ونظراً لعدم وجود إقبال على شرائها فقد ابتعت منه الشريط الواحد بقرابة خمسة ريالاً، واشترت منه مجموعة كبيرة لازلت أحتفظ بها، وعدت إليه في العام الذي يليه فلم أجدّه؛ ولكّني وجدت ابنته فاشترت منها مجموعة أخرى، وأقبلت على سماع تلك الأشرطة بشغف وهم، وجعلت من سيارتي معهداً ومسرحاً للتعلّم، وفي الحقيقة إنّنا نقضي يومياً في سيارتنا فترة ليست بالقصيرة أثناء تنقلاتنا، فلا ينبغي أن تكون هدراً، ولا بدّ للسّاعين للوصول إلى أعلى المراتب أن يستغلّوها ويستثمروها في تحقيق المعرفة المنشودة.

أصبحت هذه المواد التّعليميّة متوفّرة بشكل كبير في وسائل التّواصل والمنصّات التّعليميّة في وقتنا الحاضر، وخصوصاً (يوتيوب YouTube)، ولا يوجد اليوم أيّ عذر لأيّ شخص ألاّ يتهلّ من تلك المواد المتنوّعة في كل علمٍ وفنٍ.

المعرفة كنز وحكمة:

يقول أحد الحكماء متحدثاً عن عشقه للقراءة والتعلم واكتساب المعرفة: «لو أنك أكلت ثلاث مراتٍ في اليوم، فسيتغذى جسمك؛ ولكن لو أنك قرأت ثلاث مراتٍ في اليوم، ستصبح حكيماً»، وهناك حكمةٌ غربيّةٌ تقول: «All Leaders, Are Readers»، وتعني أنّ كلّ القادة يقرؤون.

قد وصلني من أحد الأصدقاء سؤال جميل وعميق، وإجابته تحمل في طياتها فرصة للتأمل، يقول السؤال: مالذي سيحصل إذا قرأت ساعةً واحدةً فقط يومياً في تخصّص ما؟

- بعد أسبوعٍ سنُنهي كتاباً واحداً.
- بعد سنةٍ سنُنهي قراءة (50) كتاباً.
- بعد ثلاث سنواتٍ ستكون خبيراً في هذا التخصّص.
- بعد خمس سنواتٍ ستكون مرجعاً محلياً فيه.
- بعد سبع سنواتٍ ستكون مرجعاً عالمياً فيه.
- بعد عشر سنواتٍ ستكون قد أنهيت قراءة (500) كتاب.

أذكر هذا الكلام وفي نفسي حسرة بعد أن استمعت مؤخراً إلى أحدهم - هداه الله - ينفي فيه دوران الأرض حول نفسها وحول الشمس، وكأنّ تعاقب الليل والنهار، والفصول الأربعة ليست بدليل كافٍ على هذا الدوران للأرض حول نفسها، مرّة كلّ 24 ساعة، وحول الشمس مرّة في كلّ عام.

أرقام ودلالات:

ومما يؤسف له أنّ القمّة العالميّة للحكومات في دورتها الخامسة التي عقدت في (دبي- في فبراير لعام 2017م)، كشفت عن أرقامٍ مزعجةٍ عن حال وطننا العربي مع التعليم وهي كما يلي:

- (57) مليون عربي، لا يعرفون القراءة والكتابة.
- (13,5) مليون طفلٍ عربيّ، لم يلتحقوا بالمدرسة ذلك العام.
- (20) ألف كتاب فقط ينتجها العالم العربي سنوياً، وهي أقلّ من دولةٍ مثل (رومانيا).
- (410) ملايين عربي، ونواتجهم (2,900) براءة اختراع فقط.
- (50) مليون كوري ولدتهم (20,201) براءة اختراع.

ووفقاً لما ذكرته صحيفه (الاقتصاديّة السعويّة) في (عددّها ليوم الأربعاء 15 مارس 2017م)، فقد أعلنت المنظمة العالميّة للملكيّة الفكرية عن قائمة طلبات براءات الاختراع المقدّمة إليها في العام الماضي، وأوضحت المنظمة التابعة للأمم المتّحدة، أنّ أكبر عددٍ من طلبات براءات الاختراع القادمة إليها في العام الماضي، كان من الولايات المتّحدة (أكثر من 56 ألف طلب)، وبذلك تواصل (الولايات المتّحدة) ترعيها على قائمة البراءات منذ (39) عاماً، واستمرت (اليابان) في المركز الثّاني (بأكثر من 45 ألف طلب)، فيما لفتت المنظمة إلى أنّ عدد طلبات براءات الاختراع القادمة من (الصين) في العام الماضي (أكثر من 43 ألف طلب) حققت قفزةً بارزاً قوي بنسبة (44%)، وتابعت الصحيفة، أنّه لو استمر التطوّر على هذه الوتيرة، فإنّ (الصين) ستمكّن من إزاحة (اليابان) من المركز الثّاني والاقتراب من (الولايات المتّحدة)، وجاءت (ألمانيا) في المركز الرّابع بـ (18 ألف طلب).

وفقاً لما نشرته صحيفه (الفيننشال تايمز Financial Times) البريطانيّة، تحت عنوان: (كوريا .. الإقتصاد رقم 11 عالمياً لا يوجد فيه أميون)، فإنّ (كوريا الجنوبيّة) بلدٌ حوّل نفسه من واحدٍ من أفقر بلدان العالم، إلى واحدٍ من أغنى البلدان خلال نصف قرن، وتمكّن من محو الأميّة بنسبة (100%)، بعدما كان غير الأميين مجرد (20%) في عام 1945م.

ترى إلى أين نحن سائرون في وطننا العربي في ظل هذه الأرقام المذكورة أعلاه؟

(ثانياً): الثّقة:

وهي العنصر الثّاني في مثلث القيادة، وتُعتبر الرصيد الثمين في جُعبة القائد أمام الشدائد والأزمات التي قد يواجهها مرؤوسوه، ولا يمكن للقائد أن يُبدّل سلوكه ما بين الثّقة والشكّ في مساعدته، وإلاّ فإنّ ركناً أساسياً من قيادته سيصبح مختلاً ومعدوم الكفاءة والفعاليّة، كما أنّ بناء القائد للثّقة يتحدّد كهدفٍ في ثقته بالآخرين، وبدونها لا يمكن له حتى الثّقة بنفسه، وتكون الوسيلة لتحقيق ذلك بمشاركتهم في المعلومات المتوقّرة لديه، ليقوموا بالتّالي بمشاركته بما لديهم من معلومات، وكذلك الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم وتفويضهم بالصلاحيّات والسلطات المناسبة لكلّ شخص، ممّا يجعلهم أكثر ثقةً وانفتاحاً وينتج قيمةً مضافةً في الولاء والانتماء من المرؤوسين.

ومما لا شك فيه أنّ انعدام الثقة، له آثار سلبية على قرارات المدير وعلى أداء المرؤوسين، كما أنّ الثقة هي العقد النفسي غير المكتوب، الملزم بسلوك الثقة بين الرئيس والمرؤوس، كما أسماه (تشيستر برنارد Chester Bernard).

ويصف البروفيسور والدكتور (وارن بينيس Warren Bennis) الثقة المؤسسية، أنّها مثل الزيوت التي تحرك الآلة بيسر وسهولة. حيث تُعتبر الثقة المؤسسية مصدراً رئيساً للسمعة التي تحرص عليها الشركات والمؤسسات والأفراد، والتي تُكسبها مكانة ومصداقية، وتضفي عليها قيمةً سوقيةً مرتفعة.

«إنّ الثقة تعني أنّ يعرف القائد أنّ المرؤوسين سيتقنون العمل في غيابه كما يفعلون في حضوره»، هذا ما ذكره الكاتبان (كين بلانشارد Ken Blanchard)، و(مارك ميوتشنيك Marc Muchnick)، في كتابهما (حبة دواء القيادة The Leadership Pill)، ويخلصان فيه إلى أنّ الثقة تسودُ عندما تتوافق القيم مع السلوك.

وبحسب القائد العسكري (روبرت نيوشل Robert Neuschel)، والحاصل على ماجستير في إدارة الأعمال من (جامعة هارفارد Harvard University)، مؤلّف كتاب (القائد الخادم)، فإنّه بدون وجود قدرٍ كافٍ من الثقة بين الرعية، لن تكون هناك قيادة فعّالة، فالأفراد يفضلون اتباع كادحٍ موثوقٍ به أكثر من اتباع عبقرٍ يفتقد إلى التزاهة والثقة، ويفشل في فهم الأفراد وكيفية حلّهم.

ويرى الكاتب والمستشار التنظيمي (سيمون سينيك Simon Sinek)، أنّ الوسيلة الوحيدة التي سوف يعرف بها الناس ما تؤمن به، هي ما تقوله وما تفعله. وإذا لم يكن هناك توافق في الأشياء التي تقولها وتفعلها، لن يعرف أحدٌ ما تؤمن به.

بحسب الكاتبان (تيد سكوت) و(فيل هاركر) فإنّ الثقة تعدُّ من أهمّ مبادئ العمل الجماعي؛ لأنك تحصد ما تزرعه وتجد ثمار ما تمنحه للناس من حولك، فحينما تثق في الآخرين سيكون ردّ فعل الآخرين هو الثقة بك، وحين تؤمن بقدرات الآخرين فهذه خطوة نحو الإيمان بقدراتك، والطرف الذي يأخذ الخطوة الأولى في هذه العملية يُعدّ القائد الحقيقي.

قوانين الثقة:

يرى البروفيسور (ديل زاند Dale Zand) أستاذ الإدارة (الفخري) والرئيس السابق لقسم السلوك التنظيمي للإدارة في كلية (ستيرن لإدارة الأعمال Stern School of Business)، بجامعة نيويورك New York University، يرى أن هناك ثلاثة قوانين للثقة:

1. عدم الثقة تطرد الثقة.

2. الثقة تزيد الترابط والتلاحم.

3. الثقة تُحفّز على الإنتاجية.

ويرى (زاند) أن الثقة تتحقق عن طريق إنجازاتٍ تراكمية ناجحة، فكلّما أدّى الإنسان عملاً جيّداً وحصل فيه على تقدير وثناء الآخرين، كلّما ازدادت ثقته بنفسه وحقّزته للمزيد من الإنجازات.

إنّ المؤكّد لوجود الثقة في المرؤوسين الذين يشاطرون القادة القيم الجوهرية والشغف، هو تفويضهم بالصلاحيات والمهام والأنشطة، ولكن – للأسف – كما يذكر (فيرن هارنيس) بأنّ معظم برامج إدارة ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، لا تقدّم مادّةً واحدةً، أو حتى محاضرةً، حول كميّة التفويض، مع أنّها من أهمّ المهارات التي ينبغي للقادة تطويرها.

آثار انعدام الثقة:

يوكّد الكاتب والمستشار في الموارد البشرية (بندر الضبعان)، في مقالٍ له بصحيفة (الاقتصادية السعودية) في (عددتها رقم 6777- في شهر مايو 2012م)، أنّه إذا انعدمت الثقة؛ كانت سبباً كافياً لانهيّار أقوى الدول، وأنجح الشركات، وأسعد البشر، وأنّه وفقاً لدراسة أجراها مركز (فرانكلين كوفي الشرق الأوسط)، فإنّ (72%) من قادة المؤسسات (المستطلعين) يوكدون، أنّ بناء الثقة؛ أحد أكبر التحديات التي يواجهونها داخل كياناتهم.

وقد توصّل (ستيفن كوفي Stephen Covey -الابن) بعد عدّة دراساتٍ أجراها عن أهميّة الثقة، أدرجها في كتابه الفريد (سرعة الثقة Speed of Trust)، توصّل إلى معادلة مفادها: أنّ (الثقة)، و(السرعة)، و(التكلفة)، تتفاعل طردياً وعكسياً، فكلّما ارتفعت الثقة، ارتفعت

معها سرعة الإجراءات (علاقة طردية)، وانخفضت التكلفة (علاقة عكسية)، والعكس كذلك صحيح.

وما زال الكاتب (ستيفن كوفي Stephen Covey) يؤكد في كتابه (القيادة المرتكزة على مبادئ)، أنّ الثقة أو انعدامها، هي الجذور التي ينتهي إليها النجاح أو الفشل، وهي الأساس الذي عليه تُجنى ثمار العمل التجاري، والنشاط الصناعي، والعملية التعليمية، والأداء الحكومي. وأنّ الثقة هي أساسٌ لكلّ العلاقات والمؤسسات الفعّالة والمؤثّرة، فبدون تصوّر يقوم على قدرٍ كبيرٍ من الثقة، لا يمكن للتفاعل والشراكة أن يتحققا أو أن يستمرّا.

ونحن نتحدث هنا عن الثقة بأنواعها المختلفة، سواءً كانت الثقة بالنفس، أو الثقة في العلاقات الإنسانية، أو الثقة التنظيمية داخل المؤسسة والشركة، أو الثقة السوقية المتعلقة بسمعة الشركة، أو الثقة الاجتماعية، وما تقوم به المنظمة من مساهمات مجتمعية.

الثقة المفرطة:

ذكرت مجلة (علم الإدارة Management Science)، تحت عنوان (العامل الحاسم في تحديد الثقة والمعايرة)، بقلم (دانيال والترز) وآخرون، نشرته مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، أنّ الثقة المفرطة تؤثر على القرارات، وتؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة في مختلف المجالات، بدءاً من الحملات العسكرية، وحتى العلاجات الطبية، والاستثمارات المؤسساتية، والخيارات الإستراتيجية. وتعتبر هذه المشكلة أكثر انتشاراً وأعلى تكلفةً. وتُعزى معظم الأبحاث ذلك إلى نزعة الناس إلى التركيز على الدليل الذي يثبت النتيجة التي يعتقدون بصحتها وإغفال الاحتمالات الأخرى، كما إغفال التفكير في المتغيرات غير المعروفة وعدم وضعها في الاعتبار. ولمواجهة هذا التوجّه، تُنصح المجموعات غالباً بالاستعانة بمن يُظهر الرأي المقابل ويدافع عنه أو يتم توجيه الناس للتفكير في البدائل وأخذها بعين الاعتبار، وبالتالي؛ بدلاً من الاكتفاء بالتركيز على النتائج الممكنة، عليك التفكير في الأمور المجهولة التي يمكن أن تحدث كذلك.

لذا يجب الحذر من الثقة المفرطة التي تؤدي بالفائد إلى التشبّث بأرائه، بغضّ النظر عن صوابيتها أو خطئها؛ ولكن لمجرد رغبته في عدم إظهار جهله ببعض الأمور أو عدم إحاطته بها، وهذا ما سيظهر لاحقاً عند الحديث عن ظاهرة (مفارقة السلطة).

(ثالثاً): القوّة:

وتمثّل ثالث عناصر مثلث القيادة، وهي القُدرة على التّأثير في الأتباع لكي يفعلوا شيئاً لم يكونوا يريدون فعله قبلاً، وللقوّة مصادر عديدة، منها: المعرفة والثّقة، بالإضافة إلى القوّة النّظاميّة، أي قوّة الوظيفة والمركز أو قوة السّلطة، وهي المصدر الرئيس للقوّة؛ ولكنّ القوّة وحدها ليست كافية؛ إذ تحتاج إلى المعرفة والثّقة التي يتولّد عن كليهما القوّة؛ إذ الإدارة بالقوّة دون ثقةٍ ومعرفةٍ لن تُنتج الإقناع والتّأثير.

«إنّ أيّ أسلوب من أساليب استخدام السّلطة كان ولا يزال يمثّل انعكاساً لشخصيّة القائد ذاته. إنّ التّعامل مع السّلطة أو القوّة؛ يُعدُّ سلاحاً فعّالاً للإنجاز، ولكنها مثل المادة المتفجّرة التي يجب أن تتمّ معاملتها بحكمةٍ واحتراف. فلا شيء يدلُّ على المرتبة الحقيقيّة للقائد سوى عندما يستطيع التّعامل مع السّلطة بعزمٍ ورأفة» (روبرت نيوشل).

يقول الروائي والكاتب الإنجليزي (ويليام شيكسبير) في إحدى مسرحياته: «إنّه لشيء بارعٌ أن يكون لديك قوّة الجبابة، ولكنّه شيءٌ استبداديٌّ أن تستخدمها مثل الجبابة».

إنّ المقصود من مفهوم القوّة، أنّها قوّة الشخصية النابعة من تمسك القائد بالقيم والمبادئ السامية التي يعتنقها ويطبّقها، وتعتبر سلوكاً يومياً له، وليست القوّة المتسلّطة المتعجّرة والظالمة التي مصدرها الغرور والتعالي، فهذه القوّة لا تؤتي ثمارها على المدى الطويل، وتكون طاردةً للمرؤوسين الأكفء، وجالبةً لسخط العاملين، ثمّ عدم ولائهم، ويؤكّد ذلك الدكتور (ستيفن كوفي Stephen Covey) بأنّ قوّة القيادة الحقيقيّة تنبع من الشخصية القويمة المتمتّعة بمكارم الأخلاق، ويصنّف (كوفي) القوّة إلى ثلاثة أنماط:

النّمط الأوّل:

(القوّة الجبريّة): وهو الذي يدّعي فيه التابعون لقادتهم بدافع الخوف من العقاب، غير أنّ التزامهم لا يعدو كونه التزاماً ظاهريّاً، سرعان ما تتحوّل فيه طاقتهم البناءة إلى سلاحٍ هدامٍ يدمر كلّ ما يصادفه بمجرد زوال الخطر. وهذا النّمط من القوّة يفرض أعباءً نفسيّةً على القادة وعلى التابعين على حدٍ سواء. إنّ الخوف إذا عرف طريقه إلى ثقافة المؤسّسة، بدأ الشكُّ يتسرّب إلى أفرادها ليتساءلوا عن مصائرهم فيها. وبحسب (سكوت وهاركر) فإنّه حينما يقوم الفرد بأمر بدافع الخوف من العقاب دون أن يحركه تصميم وعزيمة صادقان؛ فإنّه تفتّر رغبته الداخليّة في مواصلة ما يقوم به في المستقبل. فعندما يقوم الفرد بتصرّف

سليم وراءه حافظ غير سليم - مثل الخوف من الرفض أو اللوم أو العقاب - تقلّ رغبتة الداخليّة في الأداء في المستقبل.

النّمط الثّاني:

(قوّة المنفعة): وهو الذي يتبع فيه التابعون قاداتهم بدافع المنفعة والفائدة التي تعود عليهم بسبب طاعتهم لهم، كالمكافآت الماليّة، أو الترفيحات، أو الشعور بالأمان، أو الفوز بفرصةٍ، وهكذا، وتعدّ قوّة المنفعة بمثابة الوقود الذي يدور على أساسه العمل في العديد من المؤسّسات، وتُعكس قوّة المنفعة رغبةً في استمرار العلاقات طالما أنّها تحقّق العائد الذي يبحث عنه الطرفان.

النّمط الثّالث:

(القوّة المرتكزة على مبادئ): وهو الذي يتبع فيه التابعون قاداتهم رغبة منهم في ذلك؛ ولأنّهم يؤمنون بهم وبقضيتهم، ويريدون أن يحققوا لقاداتهم رغباتهم، ليس انقياداً أعى، أو عبوديّة، بل بدافع الاحترام، والحب، والطاعة في غير ما يرفضه العقل. ويتحقّق هذا النوع من القوّة عندما تتشابه قيمّ التابعين مع قيمّ القادة. وتُعتبر القوّة المرتكزة على مبادئ، علامة للإجادة والتميّز والتفوّق في كافّة العلاقات الإنسانيّة.

أظهرت بعض الأبحاث وفقاً لما نشرته (المجلّة العلميّة لدراسة الشخصية وعلم النفس الاجتماعيّ - 2016م)، أنّ الأفراد الذين يتمتّعون بقوّة كبيرة؛ يميلون إلى امتلاك قدرٍ مفرطٍ من اليقّة بالنفس، فضلاً عن استهانتهم بالإسهامات التي يقدّمها الآخرون، إضافةً إلى نسب الفضل في أفكار الآخرين إلى أنفسهم، ومقاطعتهم، وكلّها من السلوكيّات السلبيّة التي تؤذي التّعاون.

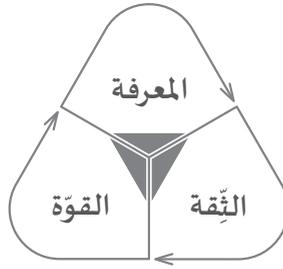
في عبارة للرئيس الأمريكي السابق (جون كينيدي John Kennedy)، تُلخّص أهمّ ما يميّز القائد النّاجح يقول فيها: «الاختبار الصادق للقيادة؛ هو القدرة على ممارسة القيادة، ثمّ القيادة بقوّة». ويقول الباحث الإعلامي الدكتور (عبدالرحمن الطبري)، معلقاً على هذه العبارة: «أفهم من هذه العبارة أنّ القيادة الحقيقيّة تتحقّق بتوافر القدرة، والقدرة - كما أفهمها - ليست قوّة العنف والعدوان والظلم، بل إنّ القوّة المقصودة قوّة النّظام والقانون. القوّة التي تأخذ بالعدل، وتحفظ الحقوق أساساً في إدارة الوطن. القوّة قوّة العقل والمعرفة والصلابة النّفسيّة، وهذا سينعكس على القوّة الاقتصاديّة، والقوّة العسكريّة التي تُحمي بها

الديار، وتزدع كل من يفكر في الإضرار بها، وإذا ما تحققت القوة وفق هذا المفهوم يتحقق تماسك المجتمع، ويقوى بناؤه، وتسوده الطمأنينة».

يؤكد ذلك الكاتبان (سكوت وهاركر) بأنه لم تعد هناك في عصرنا الحالي المؤسسات التي يمكنها أن تحقق إنتاجية عالية باستخدام سياسة فرض قوة وسيطرة المدير على بيئة العمل؛ فهذه السياسة لا تؤدي إلا إلى مجرد إجبار العاملين على الالتزام بإتمام ما عليهم من مهام مهما بلغت صرامة هذه السياسة.

خليط مثلث القيادة:

من هنا نستنتج أنّ تحديات القائد الإداري هي خليط مركب من:



وأنّ مزج هذه الأبعاد الثلاثة ينتج عنه القيادة الفعّالة؛ باستخدام النمط المعرفي «Knowledge Mode»، بديلاً عن النمط الإنتاجي «Production Mode»، والذي يعني أنّ القادة في النمط المعرفي يمارسون الاتصال الأفقي، والعمودي، والبيئي؛ بحثاً عن المعرفة والمعلومة، وعن طريق بناءهم للثقة المتبادلة والتعاون، دون الاعتماد على الهيكلية التنظيمية الجامدة، أو ما يسمّى التنظيم الرسمي المرتبط بالاتصالات الهيكلية المؤطرة؛ لأنّ العصر الحالي المسمّى بعصر اقتصاديات المعرفة، يتطلب هيكلاً مرناً، والذي يتطلب استخدام الموقف والقُدرة على التحكم والسيطرة من جهة، كما يتطلب الاستشارة، والتجاوب المتبادل، والتفويض للحصول على الإبداع من جهة أخرى؛ «لأنّ عالم المعرفة، لا يقبل التكلُّس والاسترخاء وأحادية النظرة المبنية فقط على تجارب الماضي» كما يذكر ذلك الدكتور (إبراهيم المنيف).

ولقد سبق لباحثٍ أمريكيّ إثبات أنّ ازدياد استخدام المعرفة العلمية والإدارية؛ أنّه أسهم بنسبة (34%) كمصدر للنمو الاقتصادي في أمريكا، ممّا أوصلها كدولة متقدمة إلى أنّ تمتلك (50%) من ثروات العالم، و (35%) من الدخل العالمي، علماً بأنّها تمتلك مساحة

(7%) فقط من الأرض في العالم، ويبلغ سكانها قرابة (5%) فقط من تعداد سكان العالم.

ذكر (بيتر دراكر Peter Drucker)، أستاذ الإدارة في كلية إدارة الأعمال بجامعة نيويورك (New York University) لعشرين عاماً، في كتابه (تعاليم بيتر دراكر The ESSENTIAL DRUCKER)، أنه لا توجد المعرفة في بنوك المعلومات، أو الكتب أو برامج الحاسب الآلي، بل بالأحرى في عقول البشر في المقام الأول؛ إذ يتجسد العلم في الإنسان، ويُطبّق بواسطته، ويُنتج بواسطته، ويُحدّث ويُطوّر بجهوده، كما يُعلّم البشر بعضهم بعضاً شتى ضروب المعرفة، والتي يُحسن بعضهم استخدامها، كما يُسيء استخدامها بعضهم الآخر. وهكذا نجد الأثر البالغ للمعرفة في نهوض أو إخفاق الإدارات.

نحن نرى أهمية توفّر هذا الخليط في قائد المنشأة؛ ليمكن من أداء وظيفته وفق معايير من الاحترافية، وهذا ما أكّده (ستيفن كوفي Stephen Covey)، بأنّ الأشخاص الذين يتصفون بالأمانة، وفي نفس الوقت بعدم الكفاءة في نطاق خبرتهم المهنية، لا يستحقّون الجدارة بالثقة.

بالعلم تمهض الأمم:

إنّ ما قام به رئيس وزراء سنغافورة الراحل والأب الروحي والمؤسس لسنغافورة الحديثة (لي كوان يو Le Kuan Yew)، يعتبر تجربة فريدة من نوعها، حيث إنّه بدأ بالتعليم عندما تسلّم الحكم في دولة فقيرة فقراً مُدقعاً، واهتم بالإقتصاد أكثر من السياسة، و بالتعليم أكثر من نظام الحكم؛ فبنى المدارس والجامعات، و أرسل الشّباب إلى الخارج للتعلم، ومن ثمّ الاستفادة من دراساتهم لتطوير الدّاخل السنغافوري، ورفض أن يوجّه موارد الدّولة لشراء السلاح، بل وجّه موارد الدّولة للتعليم، فتحوّلت سنغافورة من دولة فقيرة مديونة، إلى واحدة من أسرع اقتصاديات العالم نمواً.

عمل (كوان) على إصلاح نظام التعليم، حيث جعل منه نظاماً يحرص على تخريج العقول المفكّرة والأيدي المنتجة، فكان اختيار الدراسة والتّخصص على حسب المستوى الذهنيّ والقدرات الخاصّة بكلّ طالب. وبعد التخرّج يكون التّعيين مبنياً على أساس الكفاءة والاستحقاق، لا المحسوبيّة والوساطة.

وينقل عن الدكتور (فيكتور تشا Vector Cha) خبير جودة التّعليم في كوريا الجنوبيّة، أنّه لا يوجد دولة تتحمّل إنتاج جيّل كاملٍ دون تعليمٍ جيّدٍ، فهذا الجيل سيدمّر الدولة داخليّاً لتفتت وتفقد وجودها. وجودة التّعليم لها كذلك تأثير على ريادة الأعمال، حيث يؤكّد (إدوارد

لازير (Edward Lazear)، أستاذ الاقتصاد في جامعة (ستانفورد Stanford University)، أن نوعيّة التّعليم وخبرة العمل؛ هما العاملان الأساسيان في تميّز رواد الأعمال عن غيرهم.

وهذا الأمر يبدو أنّه لم يعد خافياً على أحد، ولعلّ سنغافورة، وكوريا الجنوبيّة، وماليزيا، والسويد وغيرها، أوضح مثال على أهميّة التّعليم في النهوض بالأمم. ونحن لا نعول على التّعليم النّظاميّ فقط في المدارس والجامعات والكليات وغيرها للحصول على مخرجاتٍ صالحةٍ لسوق العمل؛ ولكنّ المعولّ عليه إضافةً إلى التّعليم النّظاميّ، هو نوعية الثّقافة والعلوم والخبرات والمهارات المكتسبة خارج صفوف التّعليم النّظاميّ.

يؤكّد ذلك الفيلسوف والروائي (جورج سانتايارنا George Santayana) بقوله: «الطّفل الذي اقتصر تعليمه على المدرسة؛ هو طفلٌ لم يتعلّم»، وللممثّل الأمريكي (ماتيو ماكونهي Matthew McConaughey) مقولة مشهورة: «الشهادة، ورقةٌ تثبت أنّك متعلّم؛ لكنّها لا تثبت أنّك تفهم»، وشتان بين أن تعلّم وبين أن تفهم.

أمّا الفيلسوف اليوناني (سقراط Socrates)، فيرى أنّ الإنسان الذكيّ؛ هو الذي يتعلّم من كلّ شيءٍ ومن كلّ أحدٍ؛ والإنسان العاديّ يتعلّم من تجاربه، أمّا الإنسان الغبيّ؛ فهو الذي يدعيّ أنّه يعرف كلّ شيءٍ أحسن من غيره.

بين التّعليم والثّقافة:

يرى الأستاذ الدكتور (سعد علي الحاج بكري)، في مقال له بصحيفة (الاقتصادية السعودية)، تحت عنوان (الثّقافة بين التلقّي والتّفكير)، أنّ الثّقافة مسألة مهمّة ومتعدّدة الأبعاد، تتمتع بأثرٍ كبيرٍ في توجيه سلوك الإنسان في الحياة والعمل المهني، وبالتالي في بناء مستقبله ومستقبل المجتمع من حوله. وتشمل الثّقافة ثوابت ومتغيّرات نشأ عليها الإنسان في مجتمعه، أو اكتسبها من التّعليم والإعلام، أو عبر تجربته الشخصية، من خلال التأثير المباشر لبيئته التي يعيش فيها، والتأثير الوارد من الفضاء الرقعيّ الواسع والشامل للعالم بأسره. وللثقافة مفاهيم متعددة الجوانب، تهتم بمختلف نواحي الحياة الاجتماعيّة، والمهنيّة، والعلميّة، والسلوكيّة. ومن هنا يتضح المفهوم الشامل للثقافة وأنها أعمّ وأوسع من مجرد التّعليم.

ثمّ يخلّص الكاتب في نهاية المقال إلى حقيقة مفادها، أنّ بناء الإنسان هو الطريق المنشود إلى بناء المستقبل، فمسؤولية بناء المستقبل تقع على عاتق الإنسان. وهو يحتاج في ذلك،

ليس فقط إلى معرفة تخصصية مهنية يؤدي من خلالها عمله المتميز، بل إلى ثقافة تساعده على رؤية مشهد الحياة من جميع جوانبه، وليس من جانب تخصصه فقط، وإلى تفكير يمكنه من تلقي المفيد، ويوجهه نحو الطريق القويم، عبر منطلقات عمادها مكارم الأخلاق ومصلحة المجتمع. وهنا ندرك حقيقة أن التعليم النظامي لا يصنع قائداً إدارياً فذاً، وأن ثقافة بيئة العمل الإيجابية تُعدُّ مطلباً أساسياً لإنشاء بيئة عمل ناجحة وفعالة.

أزمة التعليم النظامي:

أوضح الكاتب الصحفي القدير، عضو مجلس أمناء الهيئة العليا لتطوير منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، الأستاذ (عيسى الحلّيان) في مقال له بصحيفة (عكاظ)، تحت عنوان (هل نرغب في تطوير مدارسنا)، أنه أظهرت النتائج التي أعلنتها هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي في شهر مايو لعام 2017م، أن (78) ألف طالب في (50) مدرسة يتلقون تعليماً مقبولاً، وأن (15) ألف طالب في (10) مدارس يتلقون تعليماً ضعيفاً، على الرغم من أن (99) مدرسة من أصل (169)، قد حصلت على تصنيف متميز أو جيد جداً أو جيد مرتفع.

وفي مقال آخر له، بعنوان (جامعاتنا والاختبارات المهنية)، ذكر الأستاذ الحلّيان أن (60%) من المهندسين السعوديين، لم يستطيعوا اجتياز اختبار أساسيات الهندسة وأساسيات العمارة (FE)، الذي أجراه (المركز الوطني للقياس) - وهو أحد مراكز هيئة تقويم التعليم بالسعودية - لم يجتازوا الاختبار الذي يهدف لفحص القدرات الهندسية والمهنية للمهندسين حديثي التخرج، ويشير اختبار المرضات إلى رسوب (80%) في اختبار الهيئة الصحية، والمعلمين إلى عدم تجاوز (50%) منهم لاختبار القدرات الأساسية لممارسة المهنة، وعدم نجاح (70%) منهم في تخصصات العلوم والرياضيات، ويستطرد الكاتب بأن هذه النتيجة التي تضاف إلى مثيلاتها من اختبارات القياس المتدنية في معظم التخصصات المهنية في بلادنا، تضع علامة استفهام كبرى حول طبيعة ومستوى التأهيل المهني في جامعاتنا ومعاهدنا.

وتحت عنوان (تمزيق الكتب)، ذكرت الكاتبة الصحفية في صحيفة عكاظ (عزيزة المانع)، عن ظاهرة تمزيق الكتب بعد الانتهاء من الامتحانات النهائية، أن من يتأمل تعبيراتهم (تقصد التلاميذ) وهم يطوّحون بها، يلاحظ الفرح والابتهاج يرتسم على وجوههم، وتنطق به أصواتهم، فهم سعيدون بتمزيق كتبهم، فما الذي يسعدهم في ذلك؟ فالابتهاج بتمزيق الكتب يحمل معاني الانتقام منها، يعبر عن فرط الكراهية لها. هم يمزقون ما يُرهقهم، ما يُخيفهم، ما يُنفرهم، ما يُغضبهم.

التمزيق هو وسيلتهم للتعبير عن استيائهم من معاناتهم مع محتوى تلك الكتب طيلة شهور العام الدراسي. ثم تختتم كلامها بقولها: «قبل أن نلوم الطلاب أو نلوم معلمهم، لنتنا نلقي نظرة على محتوى كتبهم، فنتأمل كم هو ثقيلٌ وجامدٌ وبعيدٌ عن واقع حياتهم، وكيف أنه يخلو من الجمال ومن الجاذبيّة، ومع ثقله وعدم جاذبيّته مطلوبٌ منهم حفظ ما فيه، فيظلّ الصغار يعانون الأمرين قبل أن يتمكّنوا من حشّو ما في الكتاب داخل ذاكرتهم، حتى إذا ما أنهوا اختباراتهم، تنفّسوا الصُعداء، وتراكموا إلى تمزيق الكتب، كمن يبادر إلى تقيؤ مادةً سامةً ابتلعها بغير إرادة منه». وهذا كلام يحتاج إلى تأمل من قبل من هو منوط بهم إعداد المناهج الدراسيّة في وطننا العربي.

تؤكّد ذلك الكاتبة (مها الشّهري) بنفس الصحيفة بأنّ تمزيق الكتاب المدرسي يأتي كوسيلة للتخلّص من عبءٍ تعلّمه، وإشارة إلى مدى حجم ذلك العبء حتى أصبحت الدراسة كالمعاناة. نحن لم نسع لخلق الجيل المحبّ للتعلّم.

في نفس السياق يقول الكاتب الصحفي (سعد السريحي): «إنّ تمزيق الكتب المدرسيّة إنّما يُعبّر عن علاقةٍ متوتّرةٍ بينهما. يشعر الطالب من خلالها برغبةٍ في الانتقال من الكتاب، الذي ظلّ يشعر بأنّه مقيّد به ومضطّهدٌ بسببه، ولذلك تكون لديه الرّغبة في التخلّص منه، والأخطر من ذلك أن يكون الكتاب تعبيراً رمزيّاً عن كلّ جوانب العمليّة التربويّة، فهو رمز للمدرسة والمدرّس والإدارة والعلم نفسه، وتمزيق الكتاب يستبطن تمزيق كافّة جوانب العمليّة التربويّة ويرمز إليها».

يظهر لي من خلال ما ذكرناه أنّ العلاقة متأزّمة بين الطالب وبين مناهج التّعليم، وأننا بحاجة إلى إعادة صياغة محتوى مناهجنا التّعليميّة، وأذكر أنّي أثناء مراجعتي لأحد مقرّرات اللّغة الإنجليزيّة للمرحلة الثّانوية لابني محمد، وجدت في ثنايا الكتاب فقرة تتحدّث عن فتاة تذكر بأنّها تزينت ولبست ثيابها؛ لأنّها ذاهبة لمواعدة (Dating) صديق لها، وهذه الكلمة في مصطلح الغربيين معروف أنّها تعني موعداً غرامياً ينتهي بعلاقة غير مشروعة. وتدرّس، بل وتكرّس هذه المعاني لأبنائنا، لا ينبغي تربويّاً ولا أخلاقياً. طبعاً راجعت المدرسة في هذا الشأن واعتذروا بعدم ملاحظتهم لهذا الأمر، علماً بأنّها مدرسة خاصّة ومرموقة وملاكها من الأثرياء.

في استطلاع لرأي الشباب العربي 2017م، أجرته شركة (أصداء بيرسون - مارستيلر Marsteller ASDA'A Burson)، وهي شركة مستقلة لاستشارات العلاقات العامة، بخصوص (نظام التعليم في بلدك)، فإن أغلبية الشباب العربي خارج منطقة دول مجلس التعاون الخليجي، يعتقدون بأنّ نظام التعليم في بلدانهم، لا يؤهلهم لشغل وظائف المستقبل، حيث بلغت نسبة من يرون هذا الرأي (66%).

للأسف هذا هو حال التعليم في كثير من أوطاننا العربيّة، وفي الحقيقة ليس الأمر قاصراً على التعليم في أوطاننا العربيّة فقط، بل يبدو أنّ الأمر هو أزمة تعاني منها مختلف دول العالم إلا ما رحم ربي، فقد أوضح الكاتب (نيكيل جويال Nikhil Goyal)، في كتابه (مقاس واحد لا يناسب الجميع One Size Does Not Fit All) أنّه في أمريكا، يتسرّب طالب من التعليم كلّ تسع ثوان، وقد توصلت إحدى الدراسات التي أجريت، إلى أنّ (81%) من الطلاب المتسرّبين يقولون أنّهم لم يكونوا لتركوا المدرسة لو أنّهم وجدوا ارتباطاً بين ما يتعلّمونه وبين الحياة الواقعيّة.

تحت عنوان (لماذا يكره الأطفال المدارس) يذكر الكاتب أنّ الإجابة واضحة، المدرسة في عيون الأطفال مُملّة، ولا علاقة لها بحياتهم في الواقع، ثمّ يردف قائلاً: «يودّع الأطفال المدارس كالمساجين الذين يتمّ إيداعهم السجون، فالسجون والمدارس متشابهان بشكل مذهل، ففي كليهما تتلقّى تعليمات حول ما يجب أن تفعله ومتى تفعله، ومهمّ يومك يحدّدها قرع الأجراس، والحضور إجباري، وممنوع استخدام وسائل التّواصل الاجتماعيّ، كما يتمّ عزلك عن باقي المجتمع»، ويذكر الكاتب أنّ هذا النّظام تأثر بقوة بفكر الفيلسوف الألماني (يوهان جوتليب فيخته Johann Gottlieb Fichte)، الذي كان يعتقد أنّك لو أردت التأثير في الطالب، فعليك أن تُنذّنه على الطاعة، وبالتالي لا يُنقِذ إلا ما تأمره به.

وفي حقيقة الأمر؛ إنّ كان هذا الأسلوب مناسباً لحقبة من الزمن – ولا أظن ذلك – إلا أنّه لم يعد يتناسب بتاتاً مع معطيات هذا العصر، ففي كوريا الجنوبيّة يحترمون المعلّمين، ويلقّبونهم ب (بُناة الأُمّة)، وكذلك هو الحال في فنلندا. إنّ دور الكتاب والمنهج إنّما هو جزء من منظومة التعليم وليس كافّة أركانها ومتطلّباتها.

جامعة ستانفورد أنموذجاً لمخرجات منجزة ومؤثرة:

ذكر الكاتب (عبدالله مغرم) في مقال له بصحيفة (الرياض بتاريخ 3 سبتمبر لعام 2017م) تحت عنوان (نموذج جامعة ستانفورد)، معلومات تستحق القراءة أنقلها كما هي: «تُشير بعض المصادر أنّ مخرجات (جامعة ستانفورد Stanford University) الأمريكية، منذ ثلاثينيات القرن الماضي وحتى العصر الحديث، أسّسوا أكثر من (39) ألف شركة، وضخّت أكثر من (5,4) ملايين فرصة عمل وتُحقّق إيرادات سنويّة أكثر من (2,7) ترليون دولار، وربما لو كانت (ستانفورد) دولةً لأصبح اقتصادها من أهمّ وأبرز اقتصاديّات العالم.

من أهمّ الشّركات التي أسّسها خريجو الجامعة في مجال تقنية المعلومات والإنترنت: (ياهو Yahoo)، (جوجل Google)، (انتل Intel)، (اتش بي HP)، (سيسكو Cisco)، (واتس أب WhatsApp)، (نتفليكس Netflix)، (انستغرام Instagram)، (يوتيوب YouTube)، (باي بال PayPal)، (سناب شات Snapchat)، (لينكدإن LinkedIn)، ومن الملاحظ في القائمة السابقة أنّها شملت عدداً كبيراً من شبكات التّواصل الاجتماعيّ، وشركتين إحداهما أضافت مصداقيّة على التّعاملات المالية عبر الإنترنت (بي بال Paypal)، والأخرى تعمل على تغيير الصناعة الإعلاميّة والسينمائيّة (نتفليكس Netflix)، وهذا يعني أنّ مخرجات جامعة (ستانفورد) من أهمّ من شكّلوا العالم الحديث الذي يعيشه العالم اليوم.

تهدف جامعة (ستانفورد) إلى تأهيل الطّلاب للنّجاح الشّخصي وفي الحياة، وهذا ما يجعلها مختلفة عن جامعة (هارفارد Harvard)، والتي تهدف إلى التّهبّوض بالمعرفة، وهناك فارق كبير في النّتائج على أرض الواقع، ومن أهمّ أسباب تميّز جامعة (ستانفورد) ومخرجاتها، هي بيئة زيادة الأعمال في الجامعة، والدعم المالي الذي تقدّمه للطّلاب لإطلاق المشروعات، لذلك من غير المستغرب أن تكون (ستانفورد) من أكثر الجامعات إبداعاً في العالم، وطلّبتها لديهم قدرة عاليةً على الإبداع والابتكار، ويدعم ذلك بيئة الجامعة التي تُحوّل أبحاث الطّلاب إلى شركات عملاقة، ومن أهمّ الأمثلة بحث طلاب الدكتوراة والذي تحول فيما بعد إلى شركة (جوجل Google).

جامعة (ستانفورد) بتاريخها العريق ضخّت كفاءاتٍ نوعيّةٍ للاقتصاد العالمي، وجعلت من نفسها رمزاً لما يجب أن يكون عليه التّعليم العالي، فالعالم اليوم لم يعد بحاجةٍ إلى مخرجاتٍ لديهم معارف بدرجة جيّدة وقدرة أقلّ على الإبداع والابتكار، فالتعلّم اليوم بات أسهل من ذي قبل، والبدائل الإلكترونيّة من دورات، قلّت من أهميّة الدور التقليدي الذي تقوم به الجامعات منذ بضعة قرون، فما تحتاجه مؤسّسات التّعليم العالي اليوم؛ هو نموذج جامعة

(ستانفورد) والذي برغم أنّ بدايات الجامعة كانت متواضعة مالياً، إلا أنّها وضعت لنفسها موقع صدارة على مستوى التعليم والأبحاث والكفاءات» اهـ.

ومن هنا ندرك أنّنا أحوج ما نكون لمثل هذه المخرجات، التي تضيف لاقتصاديات وطننا أرقاماً ترتقي بالنتائج القومي، وتُعتبر قيمة مضافة تجعل أوطاننا في مصاف الدول المؤثرة والفعّالة.

ما هو الحل:

في المقال الذي ذكرناه للكاتب (عيسى الحلبيان)، تحت عنوان (هل نرغب في تطوير مدارسنا) يُشخّص الكاتب بداية العلاج بقوله: «عندما يرتقي منبر مدينة دبي الأكاديمية، رئيس مجلس المديرين للهيئة، ويُعلن على الملأ في مؤتمر صحفي نتائج الدورة التاسعة من الرقابة التعليمية التي تقوم بها سنوياً، فإنّه يمكن اعتبار مثل هذا الإعلان، الخطوة الأولى والمركزيّة لتطوير بُنى التعليم، أو على الأقل الحفاظ عليه من التّردّي والهبوط، فالأنظمة التعليمية التي لا تقيس، لا يعني عدم رغبتها في كشف حقيقة التعليم والتغطية على أداؤها فقط؛ ولكن يعني بالضرورة أنّها لم تتخذ قراراً بالتّطوير الحقيقي بعد»، ثمّ يوضّح الكاتب أهميّة قياس مستويات الطلاب وفق جملة من المعايير الرقابية للأداء، مثل إنجاز الطالب، ومهارات الابتكار، والتّطوير الشّخصي والاجتماعي، والمنهج التّعليمي، وعمليّات التدريس وغيرها، لتقف على مستويات التعليم ككل.

من هنا يتضح إخفاق المنظومة التعليمية في وطننا العربي عن مسارها (إلا ما رحم ربي)، وعدم اتباعها للطرق والأساليب والخُطى المنهجية التي تسهم في الارتقاء بها، ووضعها في مسارها الصّحيح.

يقول الرئيس الأمريكي السابق (جون كينيدي John F. Kennedy): «إنّ علينا أن نُعيد النّظر في نظامنا التربوي؛ لمعرفة الخلل الذي يوجد فيه ونُصلّحه»، هذه العبارة قالها حين أطلق الاتحاد السوفييتي أول مركبة فضاء، فكان الحدث مفاجئاً وبقوّة للعالم، ولأمريكا خصوصاً، التي تقف موقف النديّ والمتحدّي والمنافس الشرس في بسط النفوذ على العالم.

يقول الدكتور (عبدالرحمن الطريري)، معلّقاً على مقولة (كينيدي): «ما من شكّ أنّ خلل المنظومة التربويّة، ينعكس على كل أنواع الخلل، سلوكيّة وأخلاقية وثقافية وتنمويّة، وهذا التّفكير من قبل (كينيدي) المتمثّل في الدعوة إلى إعادة النّظر في النّظام التربوي، تشخيصاً مكّن أمريكا من اللّحاق بالاتحاد السوفييتي وهزيمته لاحقاً، وذلك بخروجه من مسرح الحياة،

عدا أشياء مبعثرة؛ إذ تمّت إعادة النَّظر إلى مناهج العلوم الأساسيّة كالعلوم والرياضيّات، والمعلمين، وأساليب وطرق التدريس المتّبعة»، ويضيف: «إنّ النّظام التربوي والاجتماعي، والسّياسيّ، والقضائيّ، والتشريعيّ، والبنية الاقتصادية، فيها من القوّة ما مكن أمريكا حتى الوقت الراهن، من التّحكّم في كثيرٍ من الملفات العالميّة، وتوجيهها بما يخدم مصالحها، ولذا نجدها تتدخّل سياسياً وعسكرياً في أيّ قضية، وفي أيّ مكانٍ من العالم».

وطننا العربي ومشكلة التطوير الإداري:

إننا في الوطن العربيّ نعاني من مشكلة عدم الاهتمام بموضوع التطوير الإداري، بل وقد يكون التطوير الإداري لدينا (موسميّ الزّعة)؛ كما يطلق عليه الدكتور (إبراهيم المنيف)، يلقي رَوَاجاً في موسمٍ، ليعود ويحبو في مواسم أكثر، دون منهجٍ مؤسسيّ واضحٍ ودائم، بل إنّ بعضهم يعتقد أنّ الإدارة هي مكتبٌ كبيرٌ وفاخر، وجرسٌ يُقرع من حين لآخر ليحضر السكرتير راكضاً، ويؤكّد الدكتور (المنيف)، أنّ هذا الافتتان بالمظاهر والتمسك بالماضي، لن يسمح لأيّ رؤية بإدراك أهميّة تعلّم الإدارة وضرورة التّغيير.

يرى عالم الإدارة (بيتر دراكر Peter Drucker)، أنّه لا يوجد في هذا العصر دُوْلٌ ناميةٌ أو ما تسمى الدول المتخلفة اقتصادياً وقبلها تقنياً؛ ولكنّ الواقع يشير إلى وجود تقدّمٍ أو تخلفٍ إداريٍّ. وهو مُحقٌّ في هذه المقولة، فأزمتنا هي أزمة إدارة بالدرجة الأولى، ومالم يُهتَم بهذا الجانب اهتماماً يليق بحجم التّحديات، فسنكون دائماً في مؤخّرة الركب وسيقودنا غيرنا، وتجربة سنغافورة وماليزيا واليابان، تؤكّد لنا أنّ ثروات الأمم، هي في مواردها البشريّة التي تقوم باستثمار مواردها الطبيعيّة وهي (الوقت، والمال، والتكنولوجيا، والمعدّات، والمعرفة)، بتوجيه من الإدارة، لتحقيق نهضتها.

يقول (جيم يونغ كيم Jim Yong Kim) رئيس مجموعة البنك الدولي، في مقال له بصحيفة (الاقتصاديّة السعوديّة)، تحت عنوان (كيف سيكون مستقبل العمل): «إنّ الاستثمار في رأس المال البشريّ؛ هو الآلية الرئيسيّة لضمان جاهزيّة الجيل التالي لطبيعة العمل المتغيّرة، ومع ذلك، فإنّ عديداً من البلدان لا تستثمر في هذه المجالات الحرجة - خاصّةً في السّنوات الأولى من الطّفولة التي تشكّل وعي الطّفل، حين تتكوّن القدرة على تعلّم مهاراتٍ جديدةٍ سريعاً. وحين لا تستثمر البلدان في بناء رأس المال البشريّ، فإنّها تضع الأجيال المتعاقبة - خاصّةً الأشدّ فقراً - في وضعٍ سيّئٍ للغاية، وتزيد من تفاقم التباينات القائمة بالفعل، وتهدّد بإيجاد حالةٍ من عدم الاستقرار عندما يواجه ارتفاع الطّموحات، الإحباط بدلاً من الفرص».

يقول المفكر (إبراهيم البليهي) عضو مجلس الشورى، في كتابه (النبع الذي لا ينضب): «العربيّ يولد ويعيش ويموت، وهو لا يعرف للمجد باباً سوى باب الشّعر، لذلك فإنّ أمانة كلّ عربيّ أن يكون شاعراً، وليس طبيباً، أو طياراً، أو عالماً، أو مخترعاً»، ويضيف: «إننا أمة تركز على تمجيد القُدرة الشعريّة والإنشائيّة والخطابيّة، ممّا يجعلنا أمة ليس لنا دراية بالإدارة على أنّها تنظيم النشاط البشريّ الجماعيّ الهادف».

وللدكتور (محمد الرميحي) – رئيس تحرير مجلّة (العربي) - بحثٌ علميٌّ، يثبت فيه أنّه لا يوجد في عالمنا العربيّ كتاباتٍ إداريّة، كتابةً مطلقاً مقارنةً بكتاباتنا الشعريّة، ويضيف: «إنّ أكبر معوّقٍ لنجاح الإدارة في مؤسّساتنا العربيّة، هو عدم اعترافنا بأهميّة دور الإدارة، وقد قيل: عندما تُقلّل من قدرات عدوّك يهزمك، وقد قلّلنا من أهميّة الإدارة حتى هزمتنا».

ويُشبّه الدكتور (إبراهيم المنيف)، المدير العربيّ بمن يدعي معرفة السباحة، في حين أنّه لا يُحسن إلّا السباحة في الأبار المظلمة، التي غالباً ما يدور فيها السيّاح حول نفسه، حيث لا أمواج ولا رياح تظهر فيها قدراته ومهاراته.

ثمّ أين هي الجماعيّة في الإدارة العربيّة وكلاً يدّعي أنّه صاحب السبق وراعي الإنجاز، غير معترفٍ للغير بأيّ فضلٍ أو دور في القرارات والنّجاحات، في حين أنّ الإدارة اليابانيّة كما هو معروفٌ إنّما تقوم على أساس الإنجاز، بواسطة بناء فرق العمل والتّعاون فيما بينها لإتمام إنجاز الهدف، وليس التنافس لتحطيم باقي أعضاء الفريق، والأناشيّة لتحقيق نصرٍ فرديٍّ دون بقيّة الفريق.

وهذا ما نشاهده بوضوح لدى لاعبيّ كرة القدم في وطننا العربيّ على سبيل المثال، فتجد كثيراً منهم يحرص على تحقيق أكبر قدر من الأهداف، أو الاحتفاظ بالكرة بين قدميه، استعراضاً لمهاراتٍ فرديّة؛ ليحظى ببعض التّصفيق والإطراء من الإعلام المرئيّ والمكتوب والمنشور، حتى إنّك عندما تستمع إلى أيّ حوار أو لقاء صحفيّ مع أحد المديرين في أيّ مجال كان، تستغرب من كثرة استخدامه لضمير المفرد (أنا فعلت)، و(أنا حقّقت)، و(عندي)، و(بسبي).

هذه (الأنا Ego) المتضخّمة عند كثيرٍ من المديرين العرب هي طامّةٌ كبرى، تكاد تعصف بجهود باقي فريق العمل، وتشعرهم بأنّهم لم يكونوا سوى أصفار إلى شمال الرقم الصحيح، أو كلماتٍ ليس لها محل من الإعراب، ممّا يجعلهم مُخبطين وغير فاعلين أو مُتحقّزين لتحسين الأداء الوظيفي.

تراثنا الإسلامي وطلب العلم:

ذكر الله (سبحانه وتعالى) العلم؛ كصفةٍ من صفات القيادة لدى الملك (طالبوت) في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ البقرة: (247).

وعن أبي هريرة (رضي الله عنه) قال قال رسول الله ﷺ: (مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ) أخرجه مسلم.

أما الإمام الشافعي فله أبيات جميلة في شرف العلم، منها:

كَمْ يَرْفَعُ الْعِلْمُ أَشْخَاصًا إِلَى رُتَبٍ وَيَخْفِضُ الْجَهْلُ أَشْرَافًا بِلاَ أَدَبٍ

والتراث الإسلامي زاخر بفضل طلب العلم، ومن ذلك:

- تعلم زيد بن ثابت (رضي الله عنه) العبرية في (15) يوماً، وعمره (13) سنة، وتعلم السريانية في (17) يوماً.
- رحل الحافظ بن منده في طلب الحديث وعمره (عشرون) سنة، ورجع وعمره (65) سنة، وبلغ شيوخه (1,700) شيخاً.
- يقول ابن الجوزي عن نفسه: «لو قلت أنني طالعت (20 ألف) مجلد كان أكثر، وأنا بعدُ في الطلب»، ويقول كذلك: «إني رجلٌ حُبِّبَ إليَّ العلم من زمن الطفولة، فتشاغلت به، ثم لم يُحِبِّ إليَّ فنٌّ واحدٌ، بل فنونه كلها، ثم لا تقتصر همّتي في فنٍّ على بعضه، بل أروم استقصاءه».
- روى شيخ الإسلام (ابن تيمية) في الاجوبة المصرية أنّ مصنفات ابن الجوزي تجاوزت الألف مصنف.
- قال الإمام ابن القاسم: رحلت من بلدي مصر إلى الإمام مالك في المدينة، وجلست عنده أتعلّم (17) سنة.
- إن الذين سمع منهم الحافظ ابن عساكر وتعلّم منهم بلغوا (1,300) شيخاً.
- قال الحافظ محمد بن طاهر المقدسي: «سمعت الحديث في أكثر من (أربعين) مدينة.
- قيل للشعبي: من أين لك هذا؟ - أي كلّ هذا العلم - فقال: ببذل الاعتماد، والسير في البلاد، وصبرٍ كصبر الجماد، وبكورٍ كبكور الغراب.
- يقول ابن أبي حاتم: «لا يُستطاع العلم براحة الجسد، ويقول ابن الجوزي: «إنّ البكاء ينبغي أن يكون على خسارة الهمم».

- رحل (بقيُّ بن مخلد)، ماشياً من الأندلس إلى بغداد لملاقاة الإمام أحمد بن حنبل، لينهل من علمه.
- يقول الخليفة الراشد عمر بن عبدالعزيز: من عمل بغير علم، كان ما يُفسد أكثر مما يُصلح.
- رحل أبو أيوب الأنصاري (رضي الله عنه) من المدينة إلى عقبة بن عامر، بمصر يسأله عن حديث سمعه من النَّبِيِّ ﷺ.

ولله درُّ المتنبي حين يقول:

وَإِذَا كَانَتْ النُّفُوسُ كِبَارًا تَعَبَتْ فِي مُرَادِهَا الأَجْسَامَ

وقد أحسن أبو فراس الحمداني حين قال:

وَنَحْنُ أَنَا سٌ لَا تَوَسُّطَ عِنْدَنَا لَنَا الصِّدْرُ دُونَ العَالَمِينَ أَوْ القَبْرِ

تَهْوُنُ عَلَيْنَا فِي المعَالِي نُفُوسُنَا وَمَنْ يَخْطُبُ الحَسَنَاءَ لَمْ يُغْلِهِ المَهْرُ

قال علي بن أبي طالب (رضي الله عنه) لكميل بن زياد: يا كميل العلم خيرٌ من المال. العلم يحرسك وأنت تحرس المال، والعلم حاكمٌ والمال محكومٌ عليه، والمال تُنقصه النفقة والعلم يزكو بالإنفاق، وقال ناظماً:

مَا الفَخْرُ إِلَّا لِأَهْلِ العِلْمِ إِيَّاهُمْ عَلَى الهُدَى لِمَنْ اسْتَهْدَى أَدْلَاءُ

وَقَدْرُ كُلِّ امْرِئٍ مَا كَانَ يُحْسِنُهُ وَالجَاهِلُونَ لِأَهْلِ العِلْمِ أَعْدَاءُ

فَقَرُّ بَعْلِمٍ تَعِشَ حَيًّا بِهِ أَبَدًا النَّاسُ مَوْتَى وَأَهْلُ العِلْمِ أَحْيَاءُ

هكذا ينبغي أن تكون الهمة في طلب العلم؛ ولكن عندما يتصدر لذلك الغربيون ويتخاذل العرب والمسلمون، فلا نستغرب عندما نجدهم يقودون اقتصاديات العالم، ويصدِّرون لنا ثقافتهم الإدارية والقيادية والاجتماعية والسلوكية، والمغلوب مَوْلَعٌ بتقليد الغالب. يقول المثل: (من لا يتألم، لا يتعلم).

إنَّ الجهل مصيبة إبتليت بها العديد من الشعوب، وهو رمزٌ تخلفٍ في شتى المجالات، وهو كما يقول مالك بن نبي: «الجهل في حقيقته وثنية؛ لأنه لا يغرِسُ أفكاراً، بل يُنصِبُ أصناماً».

إنّ نجاح المدير الإداري يتوقّف على ثلاثة ركائز أساسية هي:

1. الثّقافة بمعناها الشامل.
2. العمل الجاد.
3. التعلّم الدّاتيّ المُستدام.

كما عليه أن يبتعد عن الثّلاثيّ الشّرْس وهو:

1. (الشك).
2. (التردّد).
3. (البطء في التّنفيذ).

إِذَا كُنْتَ ذَا رَأْيٍ فَكُنْ ذَا عَزِيمَةٍ فَإِنَّ فَسَادَ الرَّأْيِ أَنْ تَتَرَدَّدَا

يقول الدكتور الفلكي الكويتي (صالح العجيري) في كلمته للشباب، وقد تجاوز الثمانين عاماً من العمر: «غاية ما أقدمه إليكم أن تجعلوا العِلْمَ أسَى أهدافكم، وإنّ المرء يدرك بالعِلْمَ ما لا يدركه بسواه، ليس هناك معلّم يستطيع أن يَهَبَك العِلْمَ مثلما تَهَبُهُ أنت لنفسك، فأنت خير معلّم لذاتك، وبنفسك ترقى إلى سلّم المجد، و يقيني أنّ كلّ إنسانٍ يوطئ العزم على أن يحصل على مبتغاه من المعرفة أو أيّ عرضٍ من الدنيا، فإنّه سيبلغه لا محالة، سيبلغه بالجِدِّ والاجتهاد والعمل الدؤوب والإخلاص والتفاني». هذه كلمات تُسَطَّرُ بماء الذهب، فسرُّ التّجّاح بعد توفيق الله يكمن في: الجِدُّ، والاجتهاد، والعمل الدؤوب، والإخلاص، والتفاني.

يقول العالم (ثوماس أديسون Thomas Edison): أعظم ثلاث أساسيات لتحقيق أيّ شيءٍ ذو أهميّة هي:

أولاً: العمل الجاد.

ثانياً: الالتصاق بالعمل.

ثالثاً: الفطرة السليمة.

لا يعتقد أحدٌ أنّ العمل الجادّ متعلّقٌ بَعْضائِمِ الأُمُورِ فقط؛ ولكن كما يقول الأديب (خالد محمد خالد): «ليس هناك عملٌ صغير، إذا كان الجهد المبذول فيه كبيراً ونبيلاً»، ثمّ يضيف: «إنّ الحياة لا تنمو بالأعمال الجهيّرة وحدها، بل تستمدّ نَماءها من كلّ عمل، بل إنّ الأعمال الكبيرة نفسها، ليست إلّا المجموع الكليّ لأعمالٍ صغيرة».

يقول الفيلسوف الروماني (لوكيوس سينيكا): «مادّمت تحيا، تعلّم كيف تحيا».

نكتفي بهذا النذر اليسير للدلالة على أهميّة العلم كدعامة من دعائم الإدارة القياديّة الفعّالة.

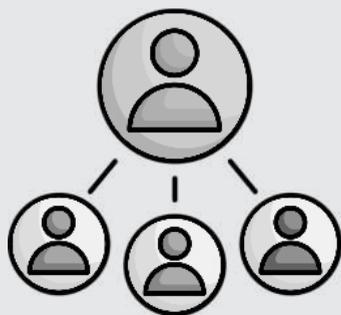
الاستثمار في رأس المال البشريّ؛
هو الآلية الرئيسيّة لضمان جاهزيّة
الجيل التالي لطبيعة العمل
المتغيّرة.

جيم يونغ كيم (Jim Yong Kim)

لا يوجد اليوم أيّ عذر لأيّ شخص
ألا ينهل من تلك المواد المتنوّعة في
كل علمٍ وفنٍ.

(المؤلف)

القيادة والإدارة



القيادة والإدارة

يجب التسليم بدايةً بأننا نعيش عصر النهضة القيادية وليس عصر النهضة الإدارية، وأننا في عصر القيادة الإدارية وليس عصر النهضة الإدارية، والبون شاسعٌ بينهما وإن كان كل واحدٍ منهما مكملاً للآخر، فنحن بحاجة إلى النموذجين، وذلك بسبب انتقالنا إلى عصر عمال المعرفة، كما يطلق عليه (بيتر دراكر Peter Drucker).

فنحن مطالبون في الوطن العربي بوجود قيادات إدارية من ذوي المهنيّة في تكوين الدافع والحافز لدى المرؤوسين، وممّن تتوقّر لديهم الرؤية الثاقبة، والرّسالة الواضحة، والأهداف المرسومة؛ لبناء كيانات راسخة، ثابتة، مستقرّة، تنمو باستمرار في خضمّ عالمٍ يموج بالمتغيّرات السريعة.

إنّ الإدارة والقيادة متلازمتان لا يمكن لأيّ منهما أن تعمل بفاعليّة دون الأخرى، إذ أنّ القيادة أصبحت هدفاً والإدارة تبقى وسيلة. فالقيادة تحدّد الاتجاه والأهداف والإستراتيجية وتشجّد الهمم وتُلهب المشاعر، وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة. في الوقت الذي تعمل فيه الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التّخطيطيّة والتنظيميّة والرقابيّة؛ من أجل تحقيق هذا التوجّه المطلوب وبطريقة متّزنة بالضبط والرّبط، فإنّ الإدارة تعمل على تنفيذها، ممّا يؤكّد أنّ كل واحدٍ منهما مكمّلٌ للآخر.

يقول بروفيسور التّسويق (فيليب كوتلر Philip Kotler)، في مقال له بمجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، بعنوان (وظيفة القائد العقلية): «إنّ القيادة القويّة في ظلّ إدارة ضعيفة، لن تكون ذات معنى، بل تكون أسوأ من العكس؛ إذ التحدّي الحقيقي في دمج قيادة قويّة مع إدارة قويّة واستخدام كلّ منهما لتوازن الأخرى»، وهذا ما يؤكّد أنّ العلاقة بين القائد والمدير هي علاقة تكاملية، فليس كلّ مديرٍ قائدٍ ولكن العكس صحيح، والفارق الأساسيّ بينهما أنّ المدير يستخدم صلاحيّاته في دفع العاملين لتنفيذ الأعمال قسراً، بينما القائد يؤثّر في العاملين ويحفّزهم لتنفيذ الأعمال عن حبٍ ورضاً وقناعة.

ذكر الدكتور إبراهيم المنيف في كتابه (القيادة والإدارة)، أن للدكتور (وارن بينيس (Warren Bennis) جهوداً جيّدة في كتابه (القادة Leaders) الصادر في عام 2006م، والذي تمّت طباعته عدّة مرّات وقدم فيه ملخصاً للمقارنة بين المدير والقائد كما يلي:

المدير	القائد
يديرُ	يبتكرُ
يسألُ: كيف؟ ومتى؟	يسألُ: ماذا؟ ولماذا؟
يعمل الأشياء بطريقة صحيحة	يعمل الأشياء الصّحيحة
يركّز على النُظْم	يركّز على البشر
يُحافظ	يطوّر
يعتمد على الرقابة	يُلهم الثّقة
منظوره قصير الأجل	منظوره طويل الأجل
يقبل الوضع الراهن	يتحدّى الوضع الراهن
يركّز على الربح الآني	يركّز على الأفق
يُقَلّد	يُبدع
يتباهى بالانضباط العسكري	شخصيته مستقبلية
نُسخة	أصل

التحوّل إلى القيادة ضرورة:

إنّ الجدول الموضّح أعلاه، يُظهر فروقاً جوهريّةً بين المدير والقائد، والمشكلة الرئيسة هي أنّ كليات الدّراسات العليا في إدارة الأعمال تُخرّج لنا أعداداً كبيرةً من المديرين، ولكن لا تُخرّج لنا قادةً، وبحسب تعبير (بيتر دراكر Peter Drucker): «القادة هم من يديرون الشّركات، أمّا المديرون فهم من يديرون إدارات ضمن الشّركات».

ونشرت الباحثة (هانسون Hanson) مقالاً في صحيفة (شيكاغو تريبيون Chicago Tribune) في عددها الصادر بتاريخ 11/1/2000م، ملخّصه: «أنّ مستقبل الإدارة مخيفٌ. فالمديرون الموجودون حالياً، ليسوا قادةً، وما لم يستطيعوا أن يتحوّلوا إلى قادةٍ، فإنّ أداء الإدارة في الألفية الثالثة سيكون كارثياً».

لوحظ في الثلاثين عاماً الأخيرة في المملكة العربيّة السعوديّة على سبيل المثال، انهيار كثيرٍ من الشّركات العائليّة، وخروجها من عالم التجارة، أو سحب الوكالات التي كانت تمثّلها، وعند التقصّي تجد أنّ أزمتهما هي أزمة قيادة، فما أحوجنا إلى التّركيز على صناعة القيادات في وطننا العربيّ، فالقيادة حسب المقال الذي نشرته مجلّة (أخبار القيادة Leadership News) بعنوان (اختبر مهاراتك القياديّة Test Your Leadership Skills) في (عدد يوليو لعام 2002م)، والذي حاولت فيه تحديد معايير أو مقاييس القيادة الفعّالة، خلّصت فيه إلى عشر خصال إنّ توافّرت في المرؤوسين؛ جاز لنا أن نُطلق الصفة القياديّة على رئيسهم:

1. لديهم الثّقة في بعضهم بعضاً خاصّةً فيما يتعلّق بمهاراتهم.
2. يعتمدون على بعضهم بعضاً اعتماداً دائماً.
3. يُقيّمون أداء، أو عمل زملائهم بما يستحقّون من درجات.
4. يستمعون جيّداً إلى أفكار وآراء بعضهم بعضاً.
5. يعترفون علناً بإنجازات زملائهم.
6. يعترفون بأخطائهم بسهولة.
7. انفتاحهم على الأفكار والآراء القادمة، سواءً من أتباعهم أو أقرانهم وبالتّأكيد من رؤسائهم.
8. التزامهم بالاتفاقات والتعهدات والوعود التي قطعوها لأقرانهم وزملائهم، مهما بلغت صعوبتها.
9. قدرتهم على تقديم التغذية الراجعيّة السلبيّة لزملائهم ورؤسائهم على السواء.
10. يتشاركون نجاحهم مع بعضهم بعضاً، مثلما هم قادرون على مشاركته قائدهم.

هل القيادة صفة مكتسبة أم فطرية:

لقد أسهمت كتب وبحوث كثيرة في تحديد الفروقات بين المدير والقائد، ومعظمها يخلص إلى أن القيادة فنٌّ مكتسبٌ يمكن تحقيقه، ولكن ليس عبر التّعليم والتّدريب فقط، وإنما كذلك بالذكاء الفطريّ والتّربية والظّروف النّفسيّة والهزّات والصّراعات، والتّجارب، والخبرات، والممارسة. حيث يؤكّد عالم الإدارة (تشيستر برنارد Chester Bernard)، أن المحور الرئيس للقيادة يكمن في أربعة عناصر هي:

1. (الفطرة) 2. (القدرة) 3. (التعلّم) 4. (الخبرة).

ويؤكّد خبير الإستراتيجيّة الإداريّة (باري ديلفسون Barry Delfson): إنّه يمكن تعلّم الخصائص والصفّات المميّزة للقادة الإداريّين، من خلال التّركيز على ثلاثة أبعاد يحددها باختصار كالتالي:

- **البعد الأوّل:** اكتساب العقليّة المنفتحة: أي عقليّة قابليّة لتلقّي واستقبال الأفكار والأراء المختلفة (الاستماع والإنصات).
- **البعد الثّاني:** اكتساب الشخصية التّواصلية: أي إلغاء الحدود بينك وبين مساعديك وتابعيك وأقرانك (إلغاء البيروقراطية).
- **البعد الثّالث:** اكتساب الأخلاق الخيرة: ممثلة في النزاهة والشفافيّة، والاحترام، وتقدير العاملين، وغيرها.

باختصارٍ شديدٍ يمكنك أن تصبح مديراً، ولكن لن تكون قائداً حقيقياً حتى يتمّ التصديق على ذلك في قلوب وعقول الذين يعملون معك، حيث تعتمد القيادة على:

(روح القائد)، و(شخصيّته)، و(رؤيته الخاصّة).

وتعدّ ممارستها أحد أشكال الفنون؛ بينما تعتمد الإدارة على العقل، والحسابات الدقيقة، والإحصاءات، وتعدّ ممارستها علماً من العلوم. لذلك من المهمّ كثيراً أن ندرك بأنّ المديرين يمثلون شيئاً ضرورياً، بينما يمثّل القادة شيئاً أساسياً لا سبيل للاستغناء عنه.

يقول الدكتور الكندي (هانز سيلي Hans Selye)، مؤلّف كتاب (ضغوط بلا آلام Stress without Distress): «لا يكون القادة قادةً بحقٍ؛ إلّا عندما يحوزون احترام، وولاء أتباعهم».

يقول (وارن بلاك Warren Black): «لم يولد أيّ إنسانٍ كقائدٍ. القيادة ليست مبرمجةً في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركّب داخلياً كقائد»، وهو أي (وارن Warren) من المدرسة التي ترجّح أنّ القيادة علمٌ مكتسب، وليس للجانب الفطريّ فيها دور، ومثله (بيتر دراكر Peter Drucker) الذي يقول: إنّ «القيادة يجب أن تتعلّمها وباستطاعتك ذلك»، ولكنّ رأيهم هذا لا ينفي أهمية الجانب الفطريّ في صناعة القائد، حيث يرى العديد من الدارسين ومنهم الأستاذ (هايل طشطوش): «أنّ امتزاج الفطرة إلى جانب الخبرات العمليّة والعلميّة؛ هي الأساس في صنع القائد النّاجح»، وهو يرجّح ذلك استناداً إلى مقولة الكاتب الألماني (أوسوالد شبنغلر Oswald Spengler): «يجب على القائد المحنّك أن يتميّز بفطرة حيويّة، إلى جانب الطّاقات العمليّة»، وهذا ما أميلُ إليه أنا كذلك وهو أقرب إلى الدقّة.

ويضيف الأستاذ (هايل): «كلّما امتلك الإنسان الصّفات القياديّة، وقوّيت لديه الفطرة القياديّة؛ كان وصوله إلى المراكز القياديّة أسرع، وكان تأثير التّدريب والتعلّم والممارسة عليه أفضل، ويكون التفاوت بين مستويات القادة، بحسب التكامل بين الجانب الفطريّ والمكتسب».

يقول القائد العسكري (مونتغمري Montgomery): «أعتقد أنّ القادة يُنشؤون أكثر ممّا يولدون قادة، وممارسة القيادة دراسة تستغرق الحياة»، ويقرّر ذلك الإمام أبي حامد الغزالي بقوله: «الأخلاق الحسنة تكون تارةً بالطبع والفطرة، وتارةً باعتياد الأفعال الجميلة، وتارةً بمشاهدة أرباب الفعّال الجميلة ومصاحبهم، وهم قرّناء الخير، وإخوان الصلاح».

أوضح الكاتبان (وارن بينيس Warren Bennis)، و(روبيرت تاونسند Robert Twonsend)، في كتابهما (إعادة اختراع القيادة Reinventing Leadership) بقولهما: «بينما قلّة من القادة يولدون كذلك، فإنّ القيادة يمكن، بل يجب تعلّمها، وحيث إنّ القيادة قابلة للتعلّم والتطوّر والصّيغة بما يتناسب مع العصر، فهي إذاً صناعةً يمكن إعادة اختراعها لإدارة المستقبل».

يذكر الدكتور (سيد الهوّاري)، في كتابه (القادة صنّاع التّغيير)، بأنّنا نحتاج إلى قادةٍ في جميع المجالات، وعلى جميع المستويات، فمستقبلنا في أيديهم، حيث إنّنا نعيش (فجوة قيادة، أو أزمة قيادة Leadership Crisis)، فنحن نحتاج إلى قادةٍ في التّعليم، وقادةٍ في المجال الطّبيّ، وقادةٍ في عالم الأعمال، وآخرون في الاقتصاد، وفي السّياسة والسّياحة والفن، وحتى في منازلنا لتخريج أبناء وبنات أقياء أمناء وقادةٍ للمستقبل.

التعليم وصناعة القادة:

مشكلتنا الرئيسية في وقتنا المعاصر، أنّ التعليم لم يُسهم إسهاماً فاعلاً في إعداد قيادات تنهض بمجتمعاتنا وترتقي بها، وقد لخصّ (بيتر ثيل Peter Thiel) ذلك في كتابه (من الصفر إلى الواحد Zero to One)، حيث يرى (ثيل Thiel)، أنّ النظام الدراسي العالمي الحالي؛ هو انعكاس لشغف البشر الشديد بالمنافسة، لا لشيء سوى أنّنا معاشر البشر نحُبُّ المنافسة، وهذا الولع يُدسّينا لماذا تنافسنا في المقام الأول.

المدرّسون يُزكّون هذه الروح التنافسيّة بين الدارسين:

«ذاكرٌ جيّدٌ؛ لتسبق منافسك فلانّ الذي تغلب عليك في درجات الشهر الماضي».

«احذف الترفيه من حياتك؛ حتى لا تتقدّم عليك زميلتك الجامعيّة، فكيف لبنيت أن تسبق شاباً واعداً».

«تحمل يا فتى فأنت في السنّة الجامعيّة الأخيرة، ويجب أن تُحرز أعلى الدّجات؛ لتكون أوّل الدفعة وتحصل على الامتياز والتّقدير».

بعد فترةٍ من الوقت ستجد أنّ هذه الروح التنافسيّة، تشغل نظرك عن حقائق كثيرة. حيث كثيراً من المنافسة يدفع البشر للجريمة وللقبيح من الأفعال، بما يضرهم ولا ينفعهم ويشغلهم عمّا كان يجب عليهم الاهتمام به، والإنسان يعيش حياته متردداً بين الإفراط والتفريط.

نذكر هنا هذه الواقعة، حيث نشر أبٌ أمريكي تعليقاً يعبر فيه عن تعجبه من أمر كان يحدث في أسرته.

هذا الأب له ابنتان، الأولى متفوّقة دراسياً، حتى ضمّوها لفصل خاص لأمثالها لمساعدتها على التّفوق الدراسي، والثانية تعتّرت دراسياً، وحين كانت تُحرز درجات المرور وعدم الرسوب فرحت العائلة كلّها، حتى الآن لا عجب، فالعجب يأتي حين مرّت الأيام وتخرّجت المتفوّقة وبحثت عن وظيفة، فلم تجد سوى معلّمة في حضّانة أطفال براتب ضعيف، بينما الثانية أسّست شركة مستحضرات تجميل خاصّةٍ بها، تدرّ عليها عوائد سنويّة، قدرها (2) مليون دولار، وليست هذه دعوة لإهمال التّعليم أو عدم التّفوق فيه، ولكن يظلّ التّعليم وسيلةً وليست غاية.

مهمّة القائد:

في حين تركز الإدارة على الأشياء والهيكل والنظم والسياسات والخطط والإجراءات، نجد القيادة تركز على البشر والتغيير والابتكار والإبداع والرؤية، لذا فالأساس في القيادة هو العلاقات بين القائد والتابعين، وبالتالي فالإدارة مرتبطة بالعقل أكثر من ارتباطها بالقلب، بينما القيادة تفعل ما تفعله من خلال العواطف، وتصبح مهمّة القادة هي تحريك مشاعر التابعين في اتجاه إيجابي، فمزاج القائد الإيجابي يوقر الانسجام بينه وبين التابعين وهو ما يؤدي بالتالي للإنجاز العالي، كما يشير إلى ذلك (دانييل جولمان Daniel Goleman) في كتابه (القادة الجدد The New Leaders)، بأنّ تحريك المشاعر الجماعية في الاتجاه الإيجابي، وتنظيف الجو من العواطف الملوثة (Toxic Emotions): هي المهمّة الأساسية للقادة.

لذا يُقال: «إنّ القائد هو الذي يضيف أقوى توابل عاطفية»، وهو الذي يحدّد طبيعة المناخ الوجداني في إدارته أو شركته، وكلّما كان مزاج القائد عالياً وإيجابياً، قلّت الصراعات والخلافات وارتفع الإنجاز.

لا بدّ أن يتوحّد القادة مع مشاعر التابعين، أي أن يشعروا بشعور تابعيهم، ويصبحوا متناغمين ومنسجمين معهم (Resonant Leaders)؛ ليحصلوا منهم على أفضل النتائج، أمّا في حالة القادة غير المتناغمين وغير المتجدّدين مع التابعين (Dissonant Leaders)؛ فسرعان ما يفقدون تابعيهم بعد فترة وجيزة، ويتحوّل القادة إلى مديرين.

القيادة التحويلية Transformational Leadership:

إذاً فنحن بحاجة إلى نوعٍ جديدٍ من القيادة، وهو ما يُطلق عليه «القيادة التحويلية»، وهي التي تحقّق نتائج أبعد وأكبر ممّا كان متوقّعاً (Beyond Expectations)، مثل ما فعل (جاك ويلش Jack Welch) بشركة (جنرال إلكتريك General Electric)، و(كارلوس غصن Carlos Ghosn) بشركة (نيسان Nissan)، و(ستيف جوبز Steve Jobs) بشركة (أبل Apple)، و(رامي أبو غزاله Rami Abu Ghazalah) بشركة (البيك Al baik)، وهذا النوع من القيادة تسعى لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات، والتوجّهات، والرؤى، والأهداف. قادة لديهم جاذبيّة شخصيّة موجّهة لأهداف المجموعة، ولديهم قدرة إلهامية، ويستثيرون تابعيهم عقلياً، ويشجّعونهم على إعادة صياغة أهدافهم ووسائلهم، ويهتمون بتابعيهم عاطفياً

ممّا ينتج هذه المعادلة:

جاذبيّة شخصيّة + قيادة إلهاميّة + إستثارة عقليّة + اهتمام فردي = دافع أقوى
وأداء لم يكن متوقّعا.

سأل أحد الصحفيين رئيس الوزراء الياباني (شينزو آبي Shinzo Abe)، عن سرّ نهضة اليابان فأجاب قائلاً: نحن لا نمتلك عقولاً خارقةً، لكن لدينا معادلةً بسيطةً وهي:

نهضة



علم + أخلاق + عمل

وللدكتور (سيد الهواري) تعريف جميل للقائد التحويلي (The Transformational Leader) بأنه: «القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتّسمية الذاتية، والذي يروّج - في نفس الوقت - عمليّة تنمية وتطوير المجموعات والمنظّمات»، والذي يعني باختصار هو الذي «يحوّل التابعين إلى قادة». ويحمل مجموعة خصائص يمكن تلخيصها كما يلي:

- صاحب رؤية واضحة.
- التّغيير في نظره: رحلة وليست نقطة وصول.
- شجاعٌ ومحبٌ للمخاطرة المحسوبة.
- يؤمن بقيمة البشر وحسّاس لمشاعرهم.
- موجهٌ بالقيم الأخلاقية المحوريّة.
- يتعلّم طول العمر.

وهذا مشابه لما ذكره (ستيفن كوفي Stephen Covey) عن القيادة، فهي تُوجّه تركيزها على:

- الأفراد، أكثر من الأشياء.
- المدى الطويل، أكثر من القصير.
- تنمية العلاقات، أكثر من المعدات.
- القيمة والمبدأ، أكثر من الأنشطة.
- الرّسالة والهدف والاتجاه، أكثر من الأسلوب والتقنيّة والسرعة.

يمارس القادة التحويليّون سلوكاً يجعل منهم قدوة ونموذجاً للتابعين، فالقائد التحويلي يكون محل إعجاب وتقدير واحترام وثقة تابعيه. وهذه الامتيازات تأتي نتيجة لاهتمامه بتحقيق حاجات التابعين الشخصية، ومشاركته في تحمّل المخاطر، كما أنّه يتحلّى بالمعايير

والقيم الأخلاقية والسلوكية، وهو يتجنب السلطة للكسب الشخصي ويستخدمها للمصلحة العامة.

يستثير القادة التحويليون جهود التابعين جسدياً وذهنياً، إذ يشجعونهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم بتقديم أهداف ووسائل ووجهات نظر ورؤية وتحديات فكرية جديدة، وذلك من خلال طرح أسئلة افتراضية أو عرض مشكلات قديمة، بعد إعادة صياغتها بطريقة مختلفة وعرض طرق جديدة لمواجهتها.

يولي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بجميع تابعيه، وذلك من خلال التعامل مع كل فرد بطريقة معينة ومراعاة الفروق الفردية بين التابعين من حيث حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على تنميتهم مهنيًا من خلال إنشاء فرص جديدة للتعلّم والتدريب، وتشجيع الاتصال والتفاعل المتبادل والعمل على تحقيق التقدّم.

يقول (جون نايسبت John Naisbitt)، في كتابه (ميغا تريندز Megatrends)، أو (التوجهات العظمى) والذي صدر لأول مرة في عام 1982، وذلك بخصوص ما يدور في العالم من تغييرات ثورية تطول كلّ صناعة أو حرفة: «إننا جميعاً في حاجة إلى إعادة صياغة ما هو مطلوب منا وما نحن مؤهلون لعمله، فتلك مسألة حياة أو موت بالنسبة لنا»، وفي نفس السياق ذكرت (مارلين فيرجسون M. Ferguson)، في كتابها (التحول العصري The Aquarian Conspiracy)، والذي صدر في عام 1980، بأنّها مرحلة مريضة، وعملية تحوّل لا بديل عنها، تحوّل نحو أسلوب فكر جديد.

هذا الكلام يدعونا إلى انتهاج أساليب قيادية تحويلية تناسب مع تحديات المرحلة، والتي يصفها (ستيفن كوفي Stephen Covey) بأنّها عملية تغيير بالغة السرعة والعمق والتكامل، من شأنها أن تُذهل المراقب الذي ينظر إليها بعينٍ فاحصة.

وهناك آراء وتوقعات تشير إلى أنّ التغيرات التي ستحدث في السنوات القليلة القادمة ستفوق تلك التي حدثت في القرون القليلة الماضية، غير أنّ هناك من هم في غفلة عن هذا التغيير، لكنهم يكتشفونه متأخراً، وبحسب (كوفي)، فإنّ تلك التغيرات الثورية سوف تغير وإلى الأبد من الطريقة التي يُدار بها كثير من الشركات، وسرعان ما سيخرج من السباق كلّ فردٍ ومنتجٍ يغفل عن تلك التغيرات. ذكر (كوفي) هذه الحقائق في كتابه الرائع (القيادة المرتكزة على مبادئ Principle Centered Leadership)، في عام 1989م، عندما نشر كتابه لأول مرة، وها نحن بعد أكثر من ثلاثين عاماً؛ نرى كيف تداعت وفشلت العديد من الشركات مثل (نوكيا Nokia) – كوداك Kodak – إنرون Enron – بولا رويد Paula Roed – كومباك Compaq للكمبيوترات ... وغيرها)؛ لأنّها لم تستوعب أهميّة القيادة التحويلية وأهميّة التغيير.

هل نحن في حاجة إلى قادة جدد؟



هل نحن في حاجة إلى قادة جدد؟

تحت هذا العنوان كتب المؤلف المختص بشؤون القيادة (جون أدير John Adair)، بأن المؤسسات تفتقر كثيراً إلى قادة حكما. وفي محاولة لتقصي حقيقة القيادة في المؤسسات بالمملكة المتحدة، اعتمد مشروع المعهد المعتمد للقيادة التنفيذية، الذي أجرى عام 2001، على دراسة مفصلة لما يقرب من (1,500) مدير ممارس من مجموعة كبيرة ومختلفة من المؤسسات، وكذلك على (30) مقابلة شخصية أجريت مع (10) من القادة الأساسيين، و (10) من القائمين على الإدارة الوسطى، و(10) شباب يتراوح عمرهم ما بين (18) إلى (24) عاماً. وقد كانت نتائج هذا المشروع على النحو التالي:

❖ بوجه عام، لم تصل صفة القيادة في المؤسسات بالمملكة المتحدة إلى مستويات عالية. فما يزيد عن ثلث كلّ المديرين، وما يقرب من نصف صغار المديرين، كانت صفة القيادة فيهم دون المستوى. وقد حصلت قيادة القطاع العام على أقلّ المستويات.

❖ اعتقد نصف المديرين من كل المديرين الذين خضعوا لمثل هذه الدراسة (وتصل نسبتهم إلى 51 بالمائة) أنّ الموظفين يولون اهتماماً ضئيلاً لمسألة تطوير القيادة. في حين أنّ (46%) ذكروا أنّه ليست هناك ميزانية محددة لتدريب وتطوير القادة المحتمل تعيينهم في المستقبل. وقد ذكر (3%) فقط أنّ هناك إطاراً واضحاً ومحدداً لتطوير عملية القيادة.

❖ من المستبعد تماماً أن يصنف معظم كبار المديرين والمديرين التنفيذيين – وربما أكثر من صغار المديرين - عملية القيادة على أنها أمر مهم، أو أن يعتقدوا أن تطوير عملية القيادة من الأولويات التي يجب تضعها أية مؤسسة نصب أعينها.

❖ اعتقد العديد ممن أُجريت معهم مقابلات شخصية أنّ القادة دائماً ما يتوقفون عن التعلّم عند نقطة معينة في وظائفهم. فالترقي عبر الوظائف والمناصب العليا في المؤسسة لا يتوافق دائماً مع التطوير المهني المستمر.

❖ يصنّف المديرين المشاركون في هذه الدراسة عملية القيادة على أنّها عملية مهمة للغاية؛ إذا ما كانوا يعملون في مؤسسات تتبع منهجاً واضحاً ومنظماً لتطوير القيادة.

وإن كانت هذه الدراسة اقتصرت على الطريقة التي كانت تتم بها قيادتهم من قبل آخرين، وليس عن طريقة ممارستهم هم أنفسهم لعملية القيادة، إلا أنّ نتائجها صادمة لمن يعتقد أن الغرب متفوق بشكل كبير في موضوع القيادة عن غيره من الأمم والشعوب. إن إدراك العديد من المؤسسات لحقيقة أنّ كبار مديريها يشغلون مناصب قيادية عليا، في حين أنّهم لا يتمتعون بشخصيات قيادية في حقيقة الأمر؛ دفعها لبدء مجموعة واحدة من «برامج

التدريب على القيادة» أو من الندوات التي ينبغي على كل المديرين حضورها.

هذا يدفعنا إلى القول بأنّ برامج إعداد القادة لا ينبغي أن تقتصر على دورات أو محاضرات أو ندوات، ولكنه جزء مهم منها، فإعداد القادة أشبه بعملية غرس البذور، لا بد أن تجني ثمارها يوماً ما. ولكن ذلك يستوجب كما يذكر (أدير) بتصريف:

- ✓ اختيار البذرة السليمة (اختيار أشخاص يتمتعون بروح قيادية).
 - ✓ إعداد التربة الصالحة (اختيار وإعداد البيئة الملائمة لعملية القيادة).
 - ✓ إثراء التربة وتخصيبها (تحلي الأشخاص بمبادئ وقيم عالية).
 - ✓ التنوع بين المحاصيل المختلفة (منح هؤلاء القادة مجموعة متنوعة ومختلفة من التحديات والفرص).
 - ✓ إعطاء الأرض فرصة لتجديد خصوبة تربتها (منح القادة الوقت الكافي حتى يفكروا ويتأملوا ويتداركوا زمام أمورهم بأنفسهم).
 - ✓ ملاحظة مواضع نمو وترعرع النباتات (معرفة البيئة الملائمة لبناء علاقات القائد مع الآخرين وتواصله معهم).
 - ✓ تشذيب أغصان الأشجار الميّتة (التخلّص من العادات والأفكار التي لم تؤت بثمار، والرجوع إلى الأساسيات).
 - ✓ غرس الجذور القوية والعميقة (تأصيل وتعميق مفهوم القيادة لدى الأشخاص).
- يظهر جلياً من كلام (أدير)، بأنّ عملية إعداد القادة هي رحلة مستمرة ومتواصلة وتأخذ وقتاً، ولا يقتصر الدور فيها على التنظير، وإنما عن طريق الممارسة والتطبيق والمواقف والتجارب وهي جزء مهم في إعداد القادة. «فالقيادة ما هي إلا رحلة وإن لم تكن هناك رحلة، فلن يكون هناك قائد».
- يجدر الإشارة هنا إلى الدور المهم للقائد الإستراتيجي – وقد يكون الرئيس التنفيذي – في إعداد القادة في الشركات، فبحسب (أدير): «إنّ المؤسسة التي تسعى جاهدة إلى إعداد القادة؛ هي تلك التي يحرص الرئيس التنفيذي فيها من البداية على إيجاد كوادر من القادة، وأن يكون هو نفسه نموذجاً يحتذي به الجميع».
- أجزم أننا نجحنا في شركتنا العائلية إلى حدّ كبير في تطبيق ما ذكره (أدير)، من حسن اختيار لقيادات المرحلة القادمة من أبناء العائلة من الجيل الثالث، وتدريبهم وتطويرهم وإعدادهم لتحمل مسؤولية حمل الراية، ونسأل الله لهم التوفيق.

القيادة ما هي إلا رحلة وإن لم تكن
هناك رحلة، فلن يكون هناك قائد.

جون أدير John Adair

القيادة الإداريّة



القيادة الإداريّة

سَرَدَ الدكتور (سالم بن سعيد القحطاني)، في كتابه (القيادة الإداريّة: التحوّل نحو نموذج القياديّ العالمي)، مجموعة تعاريف للقيادة الإداريّة (Administrative Leadership)، منها تعريف (رالف وايت Ralph White)، الذي يرى أنّ القيادة الإداريّة هي: «قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة».

وتعريف (هنت لارسون Hunt Larson)، الذي يرى أنّ القيادة الإداريّة: «هي الوسيلة المناسبة التي يتمكّن بواسطتها المدير من بثّ روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة؛ من أجل تحقيق الأهداف المشروعة». ثمّ يخلُص إلى أنّ القيادة الإداريّة في نظره هي: «الدور الذي يتقمّصه الشّخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراداً وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة». وفي الحقيقة إنّ جوهر القيادة هو التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو الهدف وتحقيق النتائج المرسومة والمحدّدة.

كما ذكر الأستاذ (عينه المسعود) في بحثٍ له بعنوان (القيادة الإداريّة ودورها في عمليّة الرقابة الإداريّة)، مجموعةً كبيرةً من التعريفات لكتّابٍ ومتخصّصين غربيين، ثمّ ذكر منها تعريفاً جامعاً للقيادة الإداريّة للأستاذ (عبدالكريم درويش) بأنّها: «القُدرة التي يؤثّر بها الرئيس على مرؤوسيه، ويوجّههم بطريقة يتسوّى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته»، ثمّ خلُص (المسعود) من تلك التعريفات إلى استنتاج بأنّ القيادة الإداريّة هي: «الأمانة السامية الملقاة على عاتق راعي المنظمة الإداريّة (القائد)، والتي بها يؤثّر على رعيّته؛ من أجل الفلاح في تحقيق الأهداف العامّة للمنظمة والمصالح العامّة»، وهذا التعريف يعتبر دستوراً صالحاً لتوجيه أيّ قائد في أيّ مؤسسة أو شركة، لكي يعمل من منظور أنّ هذا المنصب؛ هو أمانة ومسؤولية وأنّه هو راعٍ ومسؤول عن رعيّته، يعلمهم ويوجّههم ويرشدهم ويؤثّر فيهم ويتأثّر بهم، لتحقيق ليس أهداف المنظمة أو الشركة فحسب؛ ولكن أهداف المصلحة العامّة كذلك.

وقد لخصّ لنا (د. بشير العلاق) في كتابه (القيادة الإداريّة)، وبأسلوب وعبارات سهلة ومحدّدة مفهوم القيادة الإداريّة بقوله: «عمليّة تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة».

لعل القارئ الكريم يدرك الآن أنّ تعدّد وكثرة التعريفات للقيادة الإداريّة؛ إنّما مرجعه إلى تعدّد مداخل ونظريّات القيادة الإداريّة في الفكر الإداري المعاصر، فكلّ نظريّة من هذه النظريّات كانت تظهر ولها المؤيّدون لها ويعتبرون غيرها من النظريّات خطأ.

هذا مما حدا بأحد رجال الفكر الإداري المعاصر (كيليان Killian) إلى القول بأنّه خلال الحرب العالميّة الثّانية، وعندما كانت الأُمّة الأمريكيّة تواجه احتياجاً ملحاً لآلاف من القادة للعمل في كلّ من القوات المسلّحة والصناعة، اكتشف الجميع، مع ظهور هذا الاحتياج، بأنّه لا يوجد أحدٌ يعرف على وجه اليقين مكوّنات القيادة، أو يعرف على وجه التحديد كيفيّة التعرّف على الأشخاص القادرين على القيادة.

من هنا يتضح لنا أنّ الفكر الإداري المعاصر ليس له موقفٌ موحدٌ من حقيقة القيادة الإداريّة، وبالتالي فإنّ تباين التعريفات مردّه إلى تعدّد النظريّات التي أشرنا له سابقاً، ولسنا بصدد سرد هذه النظريّات والمداخل في بحثنا هذا. ولكن في نفس الوقت سينعكس ذلك على الاتّفاق على مقوّمات وعناصر قياديّة يجب توافرها في القائد الإداري الرّشيد، لذا سنجنهد في ذكر بعض سمات القائد الإداري في هذا الجهد المتواضع الذي بين يديك.

غياب مفهوم القيادة:

جاء في لسان العرب لابن منظور، أنّ القيادة من قَادَ، يَقُوْدُ، قُوْدًا، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وقوَاد وهو جمع قائد.

والأقوْد من الرجال أيّ شديد العُنُق وسُمّي بذلك لِقَلّة التفاته، أي أنّه إذا أقبل على شيءٍ بوجهه، لم يصرف وجهه عنه.

إنّ مفهوم القيادة (Leadership) من المفاهيم المركّبة التي تتضمّن العديد من المتغيّرات المتداخلة، والتي تؤثر كلّ منها في الأخرى وتتأثر بها. فهي تأتي بمعنى السّلطة، أو السيطرة والنفوذ، أو التّأثير، أو الكاريزميّة.

يوضّح الدكتور (إبراهيم المنيف) في كتابه (وظيفة المدير التنفيذي المعاصر)، أنّ الجميع يدعي معرفة (القيادة) معناها ونطاقها ويدركون محتواها وحتى إتقانها واستخدامها، ومع ذلك فهي مفقودة وغائبة ممارسةً في البيت والمدرسة والشركة والمصنع والهيئة الحكوميّة. إنّ معضلة غياب القيادة في الممارسة الإداريّة حقيقة نشعر بها في منظومة الإدارة العربيّة بكلّ

وضوح، مع أنّ الإدارة والقيادة، متلازمتان مترابطتان دون أدنى شكٍّ، بحيث أصبحت القيادة هي الهدف، والإدارة هي الوسيلة للبلوغ. إنّ القيادة ليست إلا تفاعلاً بين القائد والمقود، وليست فعلاً يقوم به القائد.

مهارات القيادة الإداريّة:

ذكر الأستاذ (عينه مسعود) في بحثه السالف الذّكر، أنّه اتّفقت الدّراسات والأبحاث العلميّة، على مجموعة مهارات في القيادة الإداريّة يمكن حصرها فيما يلي:

- المهارات الإنسانيّة: وهي من أهمّ المهارات والتي تتمثّل في الأمانة والإخلاص والخُلق الرفيع.
- المهارات الفنيّة: وهي مقدار ما يتمتّع به القائد من إلمامٍ وفهمٍ لجوانب العمل، وكلّ ما يتعلّق بالأنظمة، والإجراءات واللّوائح، إضافة إلى الإلمام بما يقوم به العاملون معه.
- المهارات الشخصية: وتتمثّل في القُدرات الجسميّة، والقدرات العقليّة والابتكار، وضبط النّفس، وغيرها من المهارات التي ترتبط بطبيعة الفرد.
- المهارات السلوكيّة: ويقصد بها السّمات التي يتّصف بها القائد الإداريّ في تصرّفاته خلال مباشرة العمليّة القياديّة، مثل: الاستقامة في السّلوک، والعدالة مع الموظفين، والتّعاون على البرّ، والشّجاعة في مواجهة المشكلات، والحسم في إصدار القرارات، وحسن المعاملة.
- المهارات التّنظيميّة: ويقصد بها معرفة التّطوير التّنظيمي والتّطريّات التّنظيميّة، وتّضح هذه المهارات من طريق القُدرة على تحقيق أهداف الموظفين والمنظمة بصفةٍ خاصّة، ممّا ينعكس على تحقيق الفعاليّة التّنظيميّة.
- المهارات الذهنيّة: ويقصد بها قُدرة القائد الإداريّ على رؤية التّنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته.
- المهارات السياسيّة: وهي قدرته على النّظر للمنظمة التي يقودها كجزءٍ متكاملٍ مع المجتمع الذي يعيش فيه، وقدرته على ربط أهداف المنظمة بالأهداف العامّة للدولة.
- المهارات الإداريّة: وهي من أكثر المهارات استعمالاً، وهي القُدرة على التفاعل والتفاهم

مع أفراد المنظمة، والعمل على بناء فريق العمل، وتنسيق الجهود بين أفرادها، وتبسيط الإجراءات والتنسيق بين مختلف الإدارات، ومقاومة الجمود، وإثارة الحماس، وإنجاز المشاريع بكفاءة، وتحقيق الأهداف المرسومة بتفوق.

إننا في أمس الحاجة إلى إتقان هذه المهارات وهي أقرب لكونها سمات أو صفات، من كونها مهارات، للارتقاء بمستوى إدارتنا في الوطن العربي.

إن المتبوع لتطور مفهوم القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية، يرى أنها امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية للعالم فايول (Fayol)، إذ انتقل اهتمامها من دراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة، إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معاً.

ويرى برنارد شستر (Barnard Chester) أحد المساهمين في الاتجاه السلوكي في القيادة الإدارية، أن المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة وحاجات العاملين، والمطلوب من المديرين أو القادة أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المنظمة، والقائد الإداري يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة بين الأفراد، وأن بقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد الإداري على تحقيق إشباع حاجات الأفراد بشكلٍ كافٍ لإحداث التعاون في العمل.

إن الأفكار والمبادئ التي برزت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، جاءت كرد فعل لأساليب المدرسة الكلاسيكية، وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأن ذلك يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، حيث أظهرت الدراسات التي قامت بها مجموعة من الباحثين بشركة (ويسترن إلكترونيك دي سيسرو - Western Electric de Cice-ro) الأمريكية بين عامي 1927 و 1932، أظهرت الدراسة عدم كفاية ظروف العمل، كنقص الإضاءة والتهوية وغيرها، وأن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين وعدم حل مشكلاتهم الاجتماعية.

تُجمع نتائج دراسة نشرتها مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، تحت عنوان (مهارات يحتاجها القادة على كل المستويات The Skills Leaders Need at Every Level)، أُجريت على أكثر من (332,860) مديراً وزميراً ومرؤوساً، قاموا بالتصويت على أهم

المهارات تأثيراً على نجاح القادة، اختار كل مشارك أفضل أربع مهارات من قائمة تضم 16 مهارة، أوضحت الدراسة أنه على رأس القائمة كان من صفات القائد:

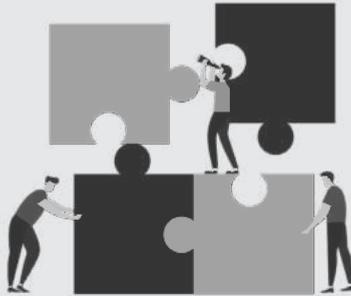
1. يُلهم الآخرين ويحفّزهم.
2. يُظهر درجةً عاليةً من النزاهة والصدق.
3. يحلّ المشاكل ويحلّل الإشكاليات.
4. يسعى لتحقيق النتائج.
5. يمتلك القدرة على التّواصل مع الآخرين بشكلٍ بناء.

الغريب في الأمر أنّ عامل الخبرة الفنيّة والمهنيّة يأتي ثامناً في ترتيب المهارات الأكثر أهميّة، وهذه الدراسة جديرة بأن تؤخذ نتائجها في الاعتبار عند توظيف واختيار القيادات لشركتنا ومؤسساتنا بمختلف قطاعاتها. وفي ظنيّ أن هذه النتائج لا تقلّ من أهميّة الخبرة الفنيّة والمهنيّة للقائد، وإنّما قد تعتبرها من البديهيات.

القيادة الإداريّة: «عملية تأثير
على سلوك الآخرين للوصول
إلى تحقيق الأهداف المشتركة
والمرغوبة».

د. بشير العلاق

سِمَات وأركان القيادة الإدارية



سِمَات وأركان القيادة الإداريّة

تستند نظريّة السِمَات (Traits Theory) إلى افتراض وجود صفاتٍ وسماتٍ معيّنةٍ تميّز بها شخصيّة الأفراد القادرين على القيادة، وأنّ هذه السِمَات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثيّة، وتنطلق من أنّ هذه السِمَات والصفّات تؤثر في السلوك، وأنّ القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم بسبب توقّر هذه السِمَات والصفّات التي تميّزهم عن غيرهم؛ فالقادة يصبحون قادة لأنّهم يمتلكون القدرة والمثابرة، بالإضافة إلى خصائص شخصيّة مرتبطة بالقيادة.

اهتمّ الباحثون بمراقبة سمات وصفات بعض القادة النّاجحين من الزعماء والقادة، ووجدوا بعض الصفّات المشتركة بينهم واجتهدوا في جمعها وحصرها. حيث يرى بعض الباحثين أنّ أهمّ تلك السِمَات تتمثّل في: المبادرة، والفعاليّة، والأمانة، والأخلاق، والطّموح، والشّهامة، والنّزاهة، والذكاء، وبُعد النّظر، وسداد الرّأي، وحسن التّصرف، والتّعاون، وضبط النّفس، والتّفاؤل. بينما يرى بعضهم الآخر أنّ أهمّ تلك السِمَات تتمثّل في الصّحّة، والاهتمام بالآخرين، والولاء للجماعة، والثّقة بالنّفس،

في حين حدّد عالم النّفس (رالف ستوجديل (Ralph Stogdill)، سمات أساسيّة في شخصيّة القائد مثل: (المقدرة على القيادة)، و(مهارة الإنجاز)، و(تحمل المسؤوليّة)، و(المكانة الاجتماعيّة)، و(روح المشاركة)، و(القدرة على تفهّم الموقف).

ويرى غيره أنّ هناك ستّ سمات رئيسة للقائد هي:

1. كسب ولاء المرؤوسين: بأن يتواجد بينهم، وأن يكون مرثياً منهم بحيث يستوعبهم ويستوعب طموحاتهم.
2. الالتزام الكامل تجاه المؤسسة: بحيث يضع الشّركة والعاملين قبل اهتماماته الشخصية.
3. الالتزام التامّ بالحياد داخلياً وظاهرياً: فهناك شعور تامّ بين المسؤولين التنفيذيين والمديرين لديه في الشّركة بأنّ الرئيس لن يستغلّهم أبداً.
4. إظهار الثّقة الكبيرة في المديرين المعاونين.
5. إظهار الفهم العميق للعمل (الإلتقان - الخبرة)، والقدرة على استخدام المعرفة والخبرة في اتخاذ القرارات السليمة.
6. التأكيد على أهميّة عدم كونه محتالاً (النّزاهة).

ويضيف القائد العسكري (روبرت نيوشل) من خلال مشاهداته وملاحظاته لعدد كبير من المديرين التنفيذيين، سماتٍ أخرى للمدير والقائد الكفاء:

- القدرة على بثّ الحماس والطَّموح في الموظفين وعلى توليد الإثارة داخلهم.
- الإحساس بالآخرين والتعاطف معهم ورعاية فريق العمل.
- التّواجد مع فريق العمل في اللّحظات الحاسمة.
- عدم الخوف والتّردد، وعدم الظّهور بالتّفاهة وضيق الأفق أي الحفاظ على الهيبة.
- الصراحة والتّزاهة والارتفاع عن مستوى الشّميات.
- اتخاذ القرارات بثقةٍ دون تردّدٍ أو تسرعٍ، وتجنّب الغطرسة والغرور.

وهكذا نجد أنّ السّمات والصفّات عديدة ومتنوّعة، ولعلّ القارئ الكريم يجد في الملاحق شكلاً يوضّح الصفّات القياديّة التي ينبغي توفّرها في القائد الملمهم، وهي (24) صفة تمّ تلخيصها من عدة مصادر، والتي على ضوءها يمكن اختيار القائد الإداري الرّشيد.

كما أوضح الدكتور (أحمد إبراهيم أبو سن) في كتابه (الإدارة في الإسلام)، الصفّات التي تميّز القيادة الإداريّة في الإسلام، نذكرها هنا باختصار:

1. قيادة وسطية.
2. قيادة إنسانية.
3. قيادة تنتمي إلى الجماعة.
4. قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف.
5. قيادة ذات مهارةٍ سياسيّة.

وذكر الدكتور (عبدالرحمن الضحيان) في كتابه (الإدارة في الإسلام: الفكر والتّطبيق)، أركان القيادة الإداريّة، ننقلها كذلك باختصار:

1. الشّورى.
2. القدوة الحسنة.
3. الفطنة والكياسة.
4. الكفاءة الإداريّة.

ولكنّ أصحاب نظريّة السّمات اختلفوا في تحديد عدد ونوع هذه السّمات والصفّات، كما أنّهم أهملوا متغيّرات الموقف، وتجاهلت النظريّة كذلك تأثير وأهميّة المرؤوسين في نتائج

القيادة والقرار الإداري، كما أنه من الصعب أن تتوقّر في شخص أو فرد واحد جميع تلك الصّفات والسّمات.

لذا اتّجهت أنظار الباحثين إلى دراسة موضوع القيادة من زاوية مختلفة، حيث انتقل الاهتمام إلى التّركيز على سلوك القائد، أو ما يسمّى بنمط القيادة (Leadership Style)، وتحليل تأثير فاعليّته في سلوك المرؤوسين والمنظمة ككل. فالتركيز في هذه الحالة منصبّ على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره على تابعيه أو مرؤوسيه.

لذا سنتطرق في الفصل القادم لذكر بعض الأنماط القياديّة الرئيسيّة، وأثرها في قيادة المنظّمات وعلى سلوك القائد الإداري؛ وبالتالي على القرارات الناتجة وانعكاساتها على المرؤوسين.

القيادة الإداريّة: «هي الوسيلة المناسبة التي يتمكّن بواسطتها المدير من بثّ روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة؛ من أجل تحقيق الأهداف المشروعة».

هنت لارسون Hunt Larson

أنماط القيادة الإدارية



أنماط القيادة الإدارية

إنّ الاهتمام المتزايد بموضوع الأنماط القيادية في السنوات الأخيرة جعله من أكثر الموضوعات بروزاً وإثارة في علم الإدارة، حيث أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدّد نجاح أو فشل أيّ منظمة عسكرية كانت أو سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو ترويحية. وفي هذا الصدد يشير (د. نواف كنعان) إلى أنّه غالباً ما يُعزى نجاح أو فشل أيّ تنظيم في تحقيقه لأهدافه إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها.

ويذكر (فريد زيادة) بأنّ النمط القيادي (Leading Style) يتشكّل من مجموعة السمات والصفات والخصائص المتّحدة ببعضها بعضاً، والمحدّدة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر، النمط القيادي: هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

بذلك يكون النمط القياديّ هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قياديّ واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدّد الطابع الذي يسير عليه القائد، وبحسب (د. محمود العميان) فإنّ النمط القياديّ هو: «السلوك المتكرّر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين؛ حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكّل نمطاً يميّزه عن بقية القادة».

إنّ جودة القرارات في منظمات الأعمال تتأثر سلباً أو إيجاباً بحسب دور كل نمط قيادي وأسلوبه، وعليه، فإنّ عملية اتخاذ القرارات في المنظمات ترتبط بشكل كبير بأنماط القيادات الإدارية التي تضعها وتُشرف على تنفيذها. وقد توصّلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعدّدة لأنماط القيادة إلّا أنّنا سوف نقتصر على أبرزها، بحسب ما ذكرته دراسة بحثية قامت بها الأستاذة (واعر وسيلة) و(د. موسى عبدالناصر)، وكذلك دراسة تطبيقية قام بها (د. علي عباس) وغيرهم، وهي مستندة إلى دراسة (الاتجاه السلوكي في أنماط القيادة)، التي عُرفت «بأبحاث ديناميات الجماعة» في جامعة (أيوا Iowa) الأمريكية مع بداية الحرب

العالمية الثانية عام 1939، وقام بإجرائها كلٌّ من "كيرت لوين Kurt Lewin"، و"رالف وايت Ralph White"، و"رونالد ليببيت Ronald Lippit":

أولاً: نمط القيادة الأتوقراطية Autocratic Leadership:

يطلق عليه بعضهم (القيادة الديكتاتورية)، أو (القيادة التسلطية)، أو (القيادة التعسفية)، أو (القيادة التَّحْكِمِيَّة). وهي القيادة التي تتركز حول القائد.

«يتميز ذلك النوع من القادة بسلوكه التعسفيّ المستمدّ من السُّلطة المخوّلة له، حيث يُجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب التَّهديد والتَّخويف لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالباً ما ينسب النَّجاح لنفسه، ويُلقى بالفشل على أتباعه، ويُفضِّل الإشراف المباشر عليهم، ويُنكر عليهم أدوارهم، ممَّا يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النَّفسي لديهم». (د. علي عباس).

«ويتميز هذا النمط من القادة بأنّه يحاول تركيز كل السُّلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنّه لا يثق في مرؤوسيه؛ لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثمّ يعلنه عليهم. يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتَّعليمات التي تتناول كافّة التفاصيل ويصرّ على إطاعة مرؤوسيه لها». (د. محمود العميان)

وعلى الرغم من أنّ هذا النمط قد يكون مفيداً، في بعض الأعمال الروتينية، أو لتحقيق أهداف قصيرة المدى، أو عندما تكون ثقافة المرؤوسين محدودة، أو أنّهم يفضلون هذا النوع من القيادة؛ لعدم قدرتهم الشخصية على تصريف الأمور بأنفسهم، ومن ثمّ يكون اعتمادهم على تلقّي الأوامر من الآخرين، إلّا أنّه يترتّب عليه عدّة نتائج سلبية: مثل: سلبية المرؤوسين، واعتمادهم على القائد بدرجة كبيرة، وقصر بصيرتهم وافتقارهم لملكّة الإبداع والابتكار والتَّطوير، والتَّنافس بين المرؤوسين لمصلحة القائد، وإنخفاض الروح المعنوية بصفة عامة. كما أنّ هذا النمط لا يساعد في تنمية المهارات الإدارية للعاملين، ممَّا لا يتكوّن معه الصَّف الثاني لطبقة الإدارة الحاليّة. وقد يسبب حزازات وعداوات وانقسامات داخل الإدارة، أو المنظمة ككلّ. فهو يرى القوى البشريّة كسلعةٍ تتحكّم فيها الإدارة عن طريق الأوامر والتَّوجيهات والتَّعليمات؛ لتحقيق أعلى نتائج وأهداف للشركة أو المؤسسة؛ بغضّ النَّظر عن رضا العاملين أو إشباع احتياجاتهم النَّفسيّة والاجتماعيّة.

ثانياً: نمط القيادة الديمقراطيّة: Democratic Leadership

وهي القيادة التي تتركز حول الجماعة.

يتميّز ذلك النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.

«ولقد حظيت القيادة الديمقراطيّة بتأييدٍ واسع من قِبَل الباحثين، فالقائد الإداري الديمقراطي يشارك السّلطة مع الجماعة، ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنويّة للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم» (واعر، وعبدالناصر)

تعتمد القيادة الديمقراطيّة على ثلاث مرتكزات أساسيّة:

1. العلاقات الإنسانيّة بين القائد ومرؤوسيه: ولتحقيق علاقات طيّبة مع المرؤوسين على القائد أن يعمل على:
 - ✓ سيادة روح الفريق بين العاملين.
 - ✓ حساسيّة القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانيّة لمرؤوسيه.
 - ✓ عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.
 - ✓ تلبية الحاجات الإنسانيّة للمرؤوسين.
2. المشاركة في صنع القرار: ويتمّ من خلال مناقشة المشاكل الإداريّة مع المرؤوسين للوصول لأفضل الحلول الممكنة، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد، ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة، كما أنّ المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التّغيير التّنظيمي وتقبّله. تذكّر أنّ القرار الجيّد؛ يكتمل بالتّنفيذ الجيّد.
3. تفويض السّلطة: ويعني نقل ما أمكن من الصلاحيّات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات.

ثالثاً: نمط القيادة المتساهل Loose Leadership أو Laisses-Fair Leadership:

وهي القيادة التي تتركز حول الفرد.

فالقائد من ذلك النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية (Passive)، والتسامح (Permissive)، والتودد (Friendly) تجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد/المدير إلى التسبب وعدم الانضباط، وانخفاض الإنتاجية، كما أن من سمات تلك القيادة ازدواجية الجهود، وهدر الوقت، ويغلب على ذلك النمط القيادي: التوسع في تفويض السلطات، وعمومية التعليمات، والتردد وعدم الثبات. ويطلق على القائد من هذا النمط أحياناً (المتسبب) أو (الفوضوي)، كما يطلق على هذا النوع من القيادة أحياناً (القيادة غير الموجهة) أو (سياسة إطلاق العنان) أو (القيادة الحرة) أو (القيادة المنطلقة).

إن دور القيادة في هذا النمط، دور سلبي، يصل إلى أدنى درجة من الاهتمام، في أنشطة التنظيم الذي تقوده، في حين يبلغ دور المرؤوس أقصى درجة من الحرية، في مباشرته لعمله. ولذلك تبدو المجموعة العاملة، في ظل هذه القيادة، وكأنها تتجاهل وجود القائد تقريباً.

إن الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة، تدور في مجملها حول ضعف إشراف القائد وتوجيهه، مما يترتب عليه نتائج سيئة، تنعكس على العمل. وقد أثبت التطبيق العملي لهذا الأسلوب، أن عدم ضبط نشاطات العاملين في ظلّه، وإطلاق العنان لهم في أداء العمل، وفي إصدار القرارات، يؤدي إلى الفوضى، وإلى إصدار قرارات خاطئة، في أغلب الأحيان.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت، أيضاً، أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي. وأنه يترتب عليه نتائج مرضية، إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط، التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل:

- عند الثقة بقدرات المرؤوسين ومؤهلاتهم وإمكاناتهم.
- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة، على مستوى عالٍ من الثقافة والخبرة والكفاءة.
- عندما يحسن القائد، ويحسن مرؤوسه استخدام التفويض، ويحسن القائد اختيار من يفوضهم.
- عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه، كمجالات البحث العلمي والتجارب العلمية.

تأثير أساليب الأنماط القيادية:

قام مجموعة من الباحثين بدراسة تأثير أسلوب كل نوع من أنواع القيادة الثلاثة على النتائج وعلى المرؤسين، فكان إنتاج المجموعة التي تعمل تحت قيادة قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة التي تعمل تحت إمرة قائد ديمقراطي، إلا أن العدوانية والاستياء كان أشد بين أفراد المجموعة التي تعمل تحت إمرة قائد متسلط، وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد الذين يعملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت أقل المجموعات في إنتاجها ودافعية، وتميز عمل أفرادها بكثير من إضاعة الوقت والسخط.

إن الاختلاف في نمط سلوك كل نمط من أنماط القيادة، مستمد من نظرة كل منهما إلى مصدر قوته، أو سلطته. فسلوك القائد ذي النمط الديكتاتوري، مستمد من الافتراض بأن سلطته، مستمدة من منصبه الرسمي، وأن الإنسان بطبيعته كسول، ولا يمكن الاعتماد عليه. بينما سلوك القائد ذي النمط الديمقراطي، مستمد من الافتراض، بأن سلطته مستمدة من المجموعة التي يقودها، وأن الإنسان محب للعمل، وسيوجه نفسه ذاتياً، إذا تم تحفيزه بشكل ملائم، وطبيعي أن هناك عدة أنماط بين هذا وذاك. وفي ظني أنه وإن كان الترويج يميل إلى تفضيل نمط القيادة الديمقراطية، إلا أنه يجب ألا يخلو سلوك القائد الديمقراطي من الحزم مع المرؤسين الذين لا يقدرّون مفهوم التشاركية في اتخاذ القرار، وأنه يجب الاحتفاظ داخل المؤسسة أو المنظمة فقط بالقوى البشرية التي تستشعر المسؤولية، وأن دورها يقوم على أساس المبادرة والمشاركة والرقابة الذاتية وإنجاز المهام دون إشراف لصيقي من قائدها.

يذكر (جون ماكسويل) المدرب الأمريكي الأكثر شهرة ومتابعة، بأن الموظفين الذين يعملون مع قائد في المستوى الأول للقيادة، أي القائد الذي يقود وفقاً لسلطات المنصب فقط، ولأنهم مجبرين على تنفيذ أوامره؛ فإن العاملين سيقومون بإعطاء أقل ما يمكن من وقتهم ومن قدراتهم ومن مجهوداتهم ومن تفكيرهم. ففي هذا المستوى من القيادة؛ فإنك تحصل على أقل طاقة ومجهود من العاملين.

كما ذكر الكاتبان (تيد سكوت) و(فيل هاركر) في كتاب (من 9 إلى 5 - الأسطورة الناجحة)، بأنه يبدو أن السياسة المتبعة في أغلب إدارات المؤسسات مع العاملين هي سياسة التخويف من العقاب، ومن يتبع هذه السياسة في إدارة العاملين؛ لا بد وأن ينتبه مدى الانهيار الذي قد يتسبب فيه على المدى البعيد.

لم تسلم هذه النظريّة والدراسة لجامعة (أيوا) من الانتقاد، باعتبارها أُجريت على مجموعة من الأطفال، كما أنّها أغفلت تأثير شخصيّة ودوافع الأفراد، وبالتالي يصعب تعميم النتائج التي توصلت إليها هذه النظريّة.

ثمّ قامت (جامعة ميتشيغان Michigan State University) الأمريكيّة، بدراسات أخرى في الأربعينيّات، وتضمّنت تلك الدّراسات الالتقاء بمجموعات كبيرة من المدراء ومرؤوسهم. حدّدت هذه الدّراسات نوعين من سلوكيّات القادة هما:

1. سلوكيّات تركّز على العمل (Job-Centered Behavior): وهم القادة الذين يولون اهتماماً عالياً لكيفيّة أداء العمل من قِبَل العاملين، وتوضيح إجراءات العمل، واهتمام عالٍ بالأداء.

2. سلوكيّات تركّز على العاملين (Employee-Centered Behavior): وهم القادة الذين يهتمون بتشكيل وبناء فرق العمل، وتحقيق رضاهم، ومطالبهم، واحتياجاتهم.

افتترضت هذه الدراسة أنّ سلوك القائد الذي يركّز على العاملين بشكل عام، أكثر فاعليّة من القائد الذي يركّز على العمل. ولكن وُجّهت لهذه الدراسة ملاحظات كذلك، حيث إنّها لم تأخذ في الاعتبار العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة، أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام. فقد يختلف سلوك قائد الجماعة المتجانسة عن سلوك الجماعة غير المتجانسة، حتى لو كانوا يؤدّون مهام متشابهة، كما أنّ سلوك القادة يتغيّر حسب ظروف العمل، فيميل أحياناً لصالح العمل كما في الظروف الملحّة وتحت ضغط الوقت، وأحياناً أخرى لصالح العاملين في الظروف العاديّة.

وبحسب (د. علي عباس) في دراسته التطبيقية (تأثير أنماط القيادة الإدارية على عمليّة صنع قرارات التّغيير)، فإنّ الفكر الإداري المعاصر شهد تجزئةً أخرى لمفهوم القيادة: سعياً وراء تقدّم أكثر تحديداً لمفهوم القيادة الإداريّة، مثل:

— القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership: فالقائد الكاريزمي هو الذي لديه قابليّة للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التّوقعات، بحيث يستخدمون أقصى طاقة لديهم، ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصّة من أجل صالح المنظمة.

— القيادة التحويليّة Transformational Leadership: وهي عمليّة دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية،

والوصول بهم إلى مرتبة القادة. فإنَّ القادة التحويليّون يؤثِّرون في المرؤوسين بشكلٍ أساسي، ويحفِّزونهم على إنجاز أكثر ممَّا هو متوقَّع منهم، ويعزِّزون ويؤكِّدون على أهميَّة الفضيلة الأخلاقية، وهذا يعني أنَّ القائد يجب أن يقوم بدور إيجابيٍّ روحيٍّ دون قسر أو إكراه للمرؤوسين. (سنتطرق لاحقاً للمزيد عن القيادة التحويليَّة)

— القيادة الرؤيويَّة **Visionary Leadership**: فالقائد الرؤيوي لديه رؤية قويَّة للمستقبل، ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها، فهو يساعدهم على رؤية المستقبل كحالة بَرّاقة ومحتملة التحقيق؛ حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن. وتأثيره العاطفي في المرؤوسين كبير، وهو يحظى بنظرة بطوليَّة من هؤلاء المرؤوسين.

— القيادة التبادليَّة **Transactional Leadership**: وهي تتضمَّن علاقة تبادل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، فالقائد يرسم الأهداف ويعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح، ويدير الصراعات ويقلِّل من الغموض ويساعد في حلِّ مشاكل الجماعة، كما يقدِّم المكافآت والجزاءات، وفي المقابل فإنَّ المرؤوسين ينفذون القرارات وينجزون الأعمال، ويمنحون القائد الاحترام والتدعيم. وبدون هذه العلاقة لن تحقِّق المؤسسة أهدافها ولن تتحقِّق القيادة الإداريَّة المنشودة.

— القيادة في بيئة العمل الجديدة **New – Environment Work Leadership**: وهذا النوع من القيادة الذي أشار له (جيم كولينز) في كتابه (جيد إلى عظيم **Good To Great**)، وهي قيادة المستوى الخامس من القيادة وهي أعلى مراتب القيادة، وقد أجاد كذلك المدرب المبدع (جون ماكسويل) بتأليف كتاب عن هذا النوع من القيادة، وتوجد دورة كاملة مرئيَّة على (اليوتيوب) تحت عنوان (المستويات الخمسة للقيادة)، وسنفرّد لذلك مزيداً من التفصيل لاحقاً.

وهناك تقسيمات أخرى للقيادة ذكرها الباحثون، نتطرق لها بإيجاز.

فمن وجهة نظر الدّوافع تنقسم القيادة إلى نوعين:

1. قيادة إيجابيّة **Positive Leadership**: يدفع القائد فيها أفراد مجموعته للعمل، وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتيَّة، وإقناعهم بالهدف، وكسب تعاونهم. وهو بذلك يحقِّق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت يحقِّق رضا العاملين والمرؤوسين. والقائد الإيجابي يبعث التّفاؤل في مرؤوسيه ويرفع من معنويّاتهم، ونظرتهم للأمور دائماً متفائلة وإيجابية، تزرع الأمل وتُنير الطريق.

2. قيادة سلبية **Negative Leadership**: يدفع القائد فيها أفراد مجموعته إلى العمل،

باستعمال العنف والشدة، واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد. وهو بذلك قد ينجح أو يفشل في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنه حتماً سيفشل في تحقيق الرضاء للعاملين، وسيشعر الاستياء بينهم. والقائد السلي تجده دائماً متحفظ ومتشائم وغير مبادر؛ لأنه يخشى الفشل ولا يقرأ ما بين السطور، وليس لديه أمل في تحقيق نتائج إيجابية.

أما من وجهة نظر مركزية السلطة فهناك نوعان من القيادة:

1. قيادة مركزية: والتي تعتمد على تركيز جميع السلطات بيدها وعلى مركزية اتخاذ القرارات. فلا تثق في المرؤوسين وتتوَجَّس من الأخطاء، وترفض منح الصلاحيات لغيرها.
2. قيادة لا مركزية: والتي تعتمد على تفويض السلطات للمرؤوسين لاتخاذ كثير من القرارات، مع الاحتفاظ لنفسها بالرقابة على الموضوعات المهمة. فهي قيادة تثق في مرؤوسها وتمنحهم فرصة لاتخاذ القرارات والتعلم من الأخطاء.

ومن وجهة نظر مصدر السلطة، تنقسم القيادة إلى نوعين:

1. قيادة رسمية **Formal Leadership**: وهي القيادة التي تستمد سلطاتها من التنظيم الرسمي، حيث تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الرسمي، ومن جدول الصلاحيات الممنوح له.
2. قيادة غير رسمية **Informal Leadership**: حيث تكون سلطة القائد فيها نابعة من سمات أو خصائص شخصية (الكاريزما)، أو فنية معينة، تجعل من آرائه واقتراحاته قوة إلزامية لدى تابعيه، وتكون سلطته غير رسمية، لأن قوة شخصية القائد، هنا، لا تدعمها السلطة الرسمية.

ومع بروز جائحة كورونا (Covid19)، ظهر نوع آخر من القيادة وهو:

- القيادة الافتراضية (**Virtual Leadership**): والتي يمارس فيها كثير من العاملين وحتى قياداتهم، يمارسونها عن بُعد من خلال منازلهم، وهذا يعني وجود بيئة عمل افتراضية وليست فعلية، وهنا تواجه القيادة مصاعب في الموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة، وكيفية التأكد من أن العاملين يؤدّون عملهم دون رقابة أو إشراف، لذا لزم على القادة في هذه الحالة التمتع بالعقلية المنفتحة والمرونة، والتركيز على النتائج وعلى الحلول وليس على المشكلات.

المدخل الموقفى في تفسير القيادة:

أي النظرية الموقفية في القيادة (Situation Theory of Leadership)، والتي يرى مؤيدوها بأنّ الفعالية القيادية لا يمكن أن تُعزى لنمطٍ قياديٍّ محدد، وإنّما الموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدّد فعالية القائد.

إنّ من الاستنتاجات التي توصل إليها علماء النفس، أنّ أيّ قائد قد يكون ناجحاً في بعض المواقف وغير ناجحٍ في الأخرى، ولا يستطيع أحدٌ أن يقول أنّ نوعاً واحداً من القيادة دائماً هو الأفضل والأكثر فعالية. فالشخصية تتفاعل مع الموقف، والواقع أنّ هناك طرقاً متعدّدة يستطيع بواسطتها الشّخص التّأثير على الآخرين، فالقائد يستطيع أن يُجبر ويستطيع أن يلاطف، كما أنّه يستطيع أن يخبر الآخرين ماذا يجب عليهم فعله وكيف يتمّ ذلك، ويستطيع أن يجعل الآخرين يشاركونه في صنع القرار ويهتمّ بعلاقته معهم أكثر من اهتمامه بتنفيذ المهمة.

ويمثّل هذا المنهج اعترافاً من علماء الإدارة أنّه لا يوجد نظرية إدارية واحدة ثابتة يمكن تطبيقها بشكلٍ مستمر في مختلف أنواع المؤسسات ولجميع الظروف. حيث إنّ ما يصلح لمؤسسة قد لا يصلح لأخرى، لذا يتم استخدام نظريّات مختلفة بشكلٍ انتقائي حسب الظرف أو الموقف. ويتأثر المديرون في إدارة مؤسساتهم بمجموعة من العوامل والظروف المتغيرة التي تواجههم، ممّا يوجب عليهم التكيّف مع هذه العوامل بأساليب مناسبة تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.

يعتبر (فريد فيدلر Fred Fiedler)، من أنصار هذه النظرية وممن صمّم لها مقياساً خاصاً بذلك. حيث تمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة، فهي لا تقتصر القيادة على عدد محدود من الناس، وإنّما تجعلها للجميع. أمّا النّقد الموجّه إليها فيتركّز في مبالغتها بالاعتماد على المواقف.

وهكذا، نلاحظ أنّ مفاهيم القيادة الإدارية لم تعد كما كانت في السابق، حيث وجدنا نظريّات حديثة غيّرت من طبيعة تفسير ظهور القادة، والأساليب المتبعة في تحفيز العاملين، وبناء فرق العمل، ومع تلك المتغيرات تغيّرت بصورة جذرية الطريقة التي كانت تُتخذ فيها القرارات.

إنّ هذه التّقسيمات في أنواع القيادة وأنماطها؛ مردّه إلى أنّ هناك قادة تركّز على طريقة العمل، أكثر من تركيزها على العلاقات الإنسانيّة، وقادة تركّز على العلاقات الإنسانيّة، أكثر من تركيزها على طريقة العمل.

يذكر (تيد سكوت) و(فيل هاركر) في كتابهما - سالف الذكر - بأنّه من السهل بالنسبة للمديرين أن يؤمنوا بأنّ واجبه الأول تجاه المؤسسة هو ضمان قدرتها على تحقيق الأرباح والاستغلال الأمثل لرأس المال والعاملين. ولكن هذا اعتقاد خاطئ، فالواجب الأول الذي يقع على كاهل المدير كما هو بالنسبة لجميع البشر، ليس تجاه المؤسسة وإنما تجاه الجانب الإنساني الخاص به؛ وذلك لأنّ المدير الذي يبدأ في التنازل عن مبادئه الشخصية يفقد مصداقيته؛ وبالتالي ينعدم تأثيره في بيئة العمل.

الخلاصة:

إنّ الأساليب القياديّة التي يتّبعها القائد في اتخاذ القرارات، لها تأثير كبير في إستراتيجيّة صنع القرارات وتقرير مدى صوابيّتها من خطئها، فيذكر (كمال قورين) بأنّ نجاح المؤسّسات أصبح يقترن بمدى فعاليّة القيادة الإداريّة وذلك في مختلف الأساليب والطرق التي تستخدمها في التأثير على المرؤوسين وزيادة مردوديّتهم في العمل، حيث إنّ المهارات التي يتمتّع بها القادة الإداريين تكون الميزة الأولى لتحقيق أعظم نجاح في ميدان الأعمال، فليس بالضرّورة أن يكون هؤلاء القادة ذوي صفات استثنائيّة، ولكنهم بالتأكيد يمتلكون البراعة والمهارات الكافية لقيادة مرؤوسهم وتوجيههم نحو المثابرة والإصرار وتقديم العمل المنتظر منهم؛ لتحقيق مردوديّة عالية وبالتالي تحقيق الأهداف المخطّط لها من طرف المؤسّسة.

ويوضح ذلك (د. نواف كنعان) في كتابه (القيادة الإداريّة) بأنّ نجاح المؤسّسات أصبح يتوقّف على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات المناسبة. والفعاليّة في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار، وهذا لا يتحقّق إلّا إذا تمّ الاختيار نتيجة دراسة علميّة وتقدير سليم للواقع، حيث إنّها تتركز على حجم المعلومات التي يتحصّل عليها القائد من البدائل المتاحة وتكاليف ذلك، فالقرار الفعّال هو الذي يُنقذ في ظلّ نظرة شاملة إلى التّنظيم ومحيطه، ويوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يجلبها.

نجاح المؤسسات أصبح يتوقّف
على قدرة وكفاءة قياداتها على
اتخاذ القرارات المناسبة.

د. نواف كنعان

عناصر القيادة الإداريّة



عناصر القيادة الإداريّة

يرى (د. علي عباس) في دراسته السالفة الذكر، وكذلك غيره من الباحثين، أنّ علماء الإدارة في العصر الحديث ركّزوا على العناصر التالية للقيادة الإداريّة:

✓ القائد: ويعتبر أهمّ عنصر من عناصر القيادة، فهو الشّخص الذي يقود الجماعة، وتحدّد درجة نجاح القائد أو فشله، بمدى تأثيره على سلوك الجماعة نحو الهدف المنشود.

✓ المرؤوسين: أي التجمّع البشري في المنظمة أو وحداتها الإداريّة، وبدون وجود جماعة من المرؤوسين لا يكون هناك معنى لوجود القائد، فالقيادة ظاهرة اجتماعيّة لا تحدث إلا بوجود مجموعة من البشر ذوي حاجات ورغبات ودوافع متباينة.

✓ الأهداف المشتركة: المطلوب تحقيقها من قبل المرؤوسين والذي ينبغي أن تكون واضحة ومحددة بوقت للتنفيذ وقابلة للتّحقيق ويمكن قياسها.

✓ ظروف الموقف: الذي يجد فيه القائد نفسه لاتخاذ قرار معين، سواء كانت ظروف داخلية (المنظمة) أو خارجية (البيئة).

✓ التّأثير: أي السلوك الذي يتّبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتمّ تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه، ويعتبر التّأثير حجر الأساس في القيادة، ومن أهمّ وسائل التّأثير وأكثرها فعاليّة: الإقناع، والاستمالة، والحث على التّعاون، والتّحفيز والتشجيع، ورفع المعنويات، والتفويض، والمكافآت، والثّقة، والاحترام، والتمكين.

وحيث إنّ عمليّة اتخاذ القرارات تكاد تكون من أهمّ مهامّ القائد الإداري النّاجح، فإنّه لا بدّ من الإشارة إلى بحثٍ للبروفيسور (سير أندرو ليكييرمان Sir Andrew Likierman)، عميد كليّة لندن للأعمال London Business School، نشرته (مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review) في عددها الصادر في (يناير/فبراير) لعام 2020م، والذي يذكر فيه أنّ هناك (6) مكوّنات أساسيّة لاتخاذ أفضل القرارات، نذكرها باختصار وتصرف:

1. التعلّم: عليك أن تُنصت بانتباه وأن تقرّ ما وراء الكلمات؛ فالقرار الصائب يُبنى على أكبر كمّ من الحقائق. لذا عليك أن تحلّل الدوافع وتستخلص المعلومات التي لا تُقال؛

لترى الحقيقة الكامنة في التفاصيل. القادة ذوي القرارات الصائبة مستمعون وقرّاء جيّدون، ويسألون أسئلة محدّدة وعميقة للحصول على معلومات مفيدة. يقرؤون ما بين السّطور ويحلّلون لغة الجسد ومدلولاتها، ويتأكّدون من مصادر المعلومات، والبيانات، ومدى موثوقيتها، وصحّتها.

2. الثّقة: ضيّق الخناق على تحيّر المعرفي، وابحث عن التنوّع في وجهات النّظر وليس التطابق فيها. القادة العظماء دائماً ما يحيطون أنفسهم بخبراء يميلون لمخالفتهم الرأى؛ ليخبروهم بالحقيقة حتى عندما لا يريدون سماعها، فالحقيقة تكمن في التقاطعات والأراء المتنوّعة والمختلفة. لذا فم بتنمية مصادر المشورة الموثوقة.

3. الخبرة: توسّط في استخدام خبرات الماضي، بدلاً من إسقاط التّجارب السابقة كما هي على الوضع الحاليّ أو إنكار الماضي تماماً. جدّ الحلّ الأنسب في المنتصف. حلّل السياق وأوجه التشابه، ولكن أفسح مجالاً للاحتتمالات الجديدة. وظّف ذوي الخبرة والمحايدين وشاركهم قراراتك ووسّع خبراتك.

4. عدم التّحيّز: اترك مسافةً بينك وبين القرار: عدم الانفصال عن القرار لا يقلّ خطورةً عن التّحيّز المعرفي، فكثيراً ما يقع المدراء بفتح اتّخاذ القرار بناءً على عواطفهم وأهوائهم، كالميل للمخاطرة أو الميل لتجنّبها. إنّ القدرة على الانفصال، فكرياً وعاطفياً، هي عنصر حيويّ في القرار الصائب. لكنّها مهارة يصعب إتقانها. لذا عليك أن توضّح وتفهم وتقبل وجهات النّظر المختلفة.

5. فّرز الخيارات: تأكّد من حصر الخيارات المتاحة: فكّر بكل السّبل، لاسيّما حين تكون بمواجهة خيارين أحلاهما مر؛ فبدلاً من أن تختار أفضل السيء، تذكر أنّ عدم اتّخاذ القرار هو قرار.. وأنّ التّنفيذ التجريبي خيارٌ مطروح دوماً. اجمع أكبر قدر من المعلومات إذا لم تكن متيقناً من صوابيّة قرارك. أنّ الاستكشاف الشامل لمجموعة الحلول هو مفتاحٌ لممارسة القائد لحكمه وقراره. كُن واضحاً بشأن القواعد والمسائل الأخلاقية، لأنّها ستساعدك على تصفية اختياراتك.

6. التّنفيذ: القرار الجيّد يكتمل بالتّنفيذ الجيّد، يمكنك اتّخاذ جميع الخيارات الإستراتيجيّة الصحيحة، ولكن لا يزال بإمكانك الخسارة إذا لم تقم بتنفيذ هذه الخيارات، ومن الذي سيقوم بتنفيذها، فالقادة العظماء قادرون على توكيل المهمة لأنسب لها، وليس متّخذ القرار بالضرورة الأجدر بتنفيذه.

خلاصة الأمر:

إنّ القيادة تحتاج للعديد من المهارات والصفات كالشغف والطّموح والجاذبيّة الشخصية والانضباط وغير ذلك من الصفات، ولكن تطلُّ عملية اتخاذ القرارات الصائبة هي من أهمّ المهامّ وأزكاها، وكما يقرّر (نويل تيتشي Noel Techy) و(وارن بينيس Warren Bennis)، في كتابهما (القرار Judgment)، فإنّ جوهر القيادة المثاليّة؛ هي القدرة على الجمع بين الصفات الشخصية، والمعرفة، والخبرة ذات الصلة؛ لتكوين الآراء واتخاذ القرارات.

عليك أن تحلّل الدوافع
وتستخلص المعلومات التي لا
تُقال؛ لترى الحقيقة الكامنة في
التفاصيل.

سير أندرو ليكيرمان Sir Andrew Likierman

المدير النّاجح والمدير الفاشل



المدير النّاجح والمدير الفاشل

كشفت استطلاع رأي أجراه مركز (جالوب The Gallup Organization) الأمريكي، أنّ المدير الفاشل هو السبب الرئيسي في ترك الموظفين والعمّال المتميّزين للعمل، وأنّ أكثر الموظفين والعمّال المتميّزين عندما يتركون وظائفهم فإنّ هدفهم ترك المدير وليس الشركة، وإليك بعض الفروقات بين المدير النّاجح والمدير الفاشل:

المدير النّاجح	المدير الفاشل
يسعى لتثبيت أقدام الشركة وتقويتها	يسعى لتثبيت قدمه في الشركة وتقوية مكانته
يحترم آدميّة الموظف وإنسانيّته	لا يعترف بأدميّة النّاس ولا يراعي إنسانيّتهم
يقول: "أنا أرى أو أعتقد كذا... فما رأيكم؟"	يقول: "أنا قرّرت كذا.. فنقدّوا"
يُرقّي من يُتقن عمّله ويتفانى فيه	يُرقّي من يُتقن مدّحه ويفديه
يضع خطة تتناسب مع قدرات مرؤوسيه	يضع خطة دون النّظر إلى إمكانيات مرؤوسيه
يثق بالأفراد الأكفاء والعاملين معه	لا يثق إلا بنفسه
يرغب في أن تقول له: "أنا أقترح"	يرغب في أن تقول له: "أنا أؤيدك"
يحقق مكاسب للشركة من أجلك	يريدك أن تحقق مكاسب من أجله

المدير الفاشل	المدير الناجح
يتخذ القرارات ببطء قبل التّفكير، ويتراجع عن القرارات بسرعة دون تفكير	يتخذ القرارات بسرعة بعد تفكير
ينتظر أن تُكافئه أنت أو تقدّم له هدية	يُبادر بمكافآتك
لا يعبأ بسير العمل، ويتجسّس عليك	يراقب العمل ويتابعك
يعاملك حسب حالته المزاجيّة	يراعي حالتك التّفسيّة
يعتبر عمله ثقلاً ورتاسة	يعتبر عمله مُتعة ورسالة
يستسلم للظروف فيبيّأس ويقعد	يعمل وينجز بنجاح تحت ضغط الوقت
مُخلف لوعده، ناقض لعهد	صَادق في وعده، وفيّ بعهد
غير منضبط في سلوكه ووقته، ويطالب الأخرين بالانضباط	منضبط في سلوكه ووقته
عَجُول ذو نَفَس قصير	صبور ذو نَفَس طويل
مُتسلّط يتصوّر أنّ في إرهابهم وتخويفهم دافعاً لمضاعفة جهدهم	يحرص على أن يعيش العاملون معه في جوٍّ مأمون، حتى يُعطوا ويُبدعوا

يقول (روي فلمان Roy Fillman)، وهو المسؤول التنفيذي للعلاقات الداخليّة بشركة (أمريكان موتورز American Motors): «قد يأتيني الموظف إلى مكّتي غاضباً، فأقابله مقابلاً حسنَةً، أُجلسُهُ في مجلسٍ كريمٍ قبل أن أُجلس أنا، وأطلب له كوباً من العصير، وبعد ذلك أطلب منه أن يحكي لي ما بداخله دونما أدنى مقاطعة مني، حتى يُخرج جميع ما بداخله، وأهمّ شيء في نظري هو أن يجد هذا الموظف من يستمع إليه، وأعرض عليه اقتراحاً لحلّ

تلك المشكلة، فأراه وقد تبدّلت حاله، من مشحونٍ بالغضب كان يريد أن يقتلني، إلى صديقٍ وجد من يستمع إليه.. المهمّ عندي هو أن يخرج من مكثبي وهو راضٍ، فيخرج وقد خلّت محلّ شُحنات الغضب شُحنات الدافعية والرغبة في العمل!»!

لاحظ ذلك (جون كاسيوبو John Cacioppo)، المختص في علم النفس الفسيولوجي (بجامعة ولاية أوهايو Ohio State University)، والذي أجرى عدّة دراسات على التبادل المرهف للمشاعر: «أنّ مجرد رؤية شخصٍ يعبر عن شعور ما، يمكن أن يثير عند صاحب هذا الحس المرهف حالته النفسية نفسها سواء أدرك ذلك أو لم يدرك، ويشير (كاسيوبو) إلى أنّ من يفتقرون إلى مقدرة إرسال واستقبال العواطف؛ يعانون من المشكلات في علاقاتهم مع الآخرين، ولا يشعر من يتعاملون معهم بالراحة، حتى من دون أن يتبينوا سبباً لهذا الشعور».

يوكّد ذلك دراسة أجراها (أولف ديمبرج Ulf Dimberg)، الباحث السويدي في (جامعة أوبسالا Uppsala University)، حيث وجد أنّ النّاس حين يرون وجهاً باسماء أو غاضباً، تظهر على وجوههم الحالة النفسية نفسها، وأنّه عندما يتفاعل شخصان معاً، تنتقل الحالة النفسية من أكثر شخص قوّة في التعبير عن مشاعره إلى أكثر شخص سلبية.

التعاطف مهمٌ للنجاح:

يقول الكاتب (دانييل جولمان Daniel Goleman)، مؤلّف كتاب (الذكاء العاطفي Emotional Intelligence)، أحد أكثر الكتب مبيعاً، الذي أشرنا إليه في أكثر من موضع في كتبنا: «الأشخاص القادرون على مساعدة الآخرين وإشباع رغباتهم، يملكون سلعةً اجتماعية ذات قيمة خاصة»، ويضيف: «إنّ أكثر النّاس إحساساً بالتعاطف مع غيرهم، هم أكثرهم تفضيلاً للمبادئ الأخلاقية التي تتحدّد وفقاً لاحتياجات النّاس».

يذكر الكاتبان (تيد سكوت) و(فيل هاركر) بأنّ القادة الحقيقيون هم الذين يؤثرون ولا يسيطرون، وليس هذا التأثير نتيجة لسلطتهم وإنّما لأنهم يمثلون نموذجاً مثالياً للعاملين. فيظهر تأثير القائد في سماحته وتعاطفه مع من حوله، وإخلاصه في عمله، وإصراره على تحقيق النجاح. وأنّه قد لا تُلفت هذه السمات الانتباه إليها، ولكنها شديدة الفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

التعاطف والعطف:

يقول (مانفريد دي فريس Manfred de Vries)، أستاذ تنمية القيادة والتغيير التنظيمي في كلية (إنسياد INSEAD)، و(راؤول دي فيتري دي أفكورت Raoul de Vitry d'Avaucourt) مؤسس مركز القيادة العالمية في كلية (إنسياد INSEAD)، ومدير برنامج تحدي القيادة، أحد برامج تنمية أعلى القادة التنفيذيين لدى (إنسياد): «لا يُماثل التعاطف العطف، فالأخير ينطوي على مشاعر الحزن، أو الشفقة، أما التعاطف فهو القدرة على الإحساس بالتجربة العاطفية لشخص آخر، كالشعور بألمه وفرجه وغضبه، وهذا فإنّ التعاطف هو العنصر الأساسي في العلاقات الفعّالة والسّعيدة بين النَّاس، وهو يساعدنا في تحديد ما يجب أن يُقال أو ما لا يُقال، وما يجب أن نَفعل وما لا نَفعل. إنّه يعزّز قدرتنا على استقبال المعلومات ومعالجتها وإيجاد الحلول. التعاطف يقوّي أوأصر الثّقة، وهو الركيزة لشعورنا الحقيقيّ بالعدالة، ويسمح لنا تعاطفنا مع المشاعر السلبية لشخص معيّن خصوصاً، والتي تتسبّب بالتّصرفات المدمّرة أو غير المستحسنة بأن نفهم تلك السلوكيات».

وعندما يكون التعبير عن التعاطف جزءاً من ثقافة الشّركة؛ يبقى مستوى الإجهاد أقلّ بين جميع موظفيها، وتنتج كلّ هذه المزايا إلى قوّة عاملة أكثر التزاماً وذات دافع أكبر وأداءً يفوق التوقّعات.

وبحسب (تيد سكوت وفيل هاركر) في كتاب (من 9 إلى 5 – الأسطورة النّاجحة)، فإنّ ثقافة المؤسسة تعبّر عن مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات السائدة لدى الأفراد العاملين بها؛ وبالتالي فإنّ المؤسسات التي تعاني من خلل وظيفي فإنّها تتبّع ثقافة غير ملائمة؛ حيث يقوم العمل بها على افتراضات غير صحيحة حول طبيعة الأفراد.

الفردية والجماعية:

هكذا يجب أن يكون القائد الإداري، الأب الروحي للعاملين بالشّركة، يحتوي مشاكلهم المتعلّقة بالعمل، ويهتمّ لأحوالهم حتى الشخصية منها، ويعمل ما بوسعه لتذليل العقبات لهم وفقاً لما لديه من صلاحيّات ونفوذ، وهو بذلك يفجّر الطّاقات الكامنة بداخل فريق عمله نتيجة لما يلمسونه منه من تحسّس لأحوالهم ومراعاة لمشاعرهم.

ومن المؤسف أنّ معظم المؤسّسات في الوطن العربي، مكوّنة من أفراد وليس أعضاء في فريق عمل، وأنّ العربيّ يستطيع أن يتفوّق كفرد؛ ولكنّه يُخفق داخل المجموعة، ولم يكن هذا حالنا في العصور السابقة، وإنّما تشكّلت هذه الأنانيّة في العصور المتأخّرة، ولله دُرُّ الشاعر حين يقول:

تَأبَى الرِمَاحُ إِذَا اجْتَمَعْنَ تَكَسُّراً وَإِذَا افْتَرَقْنَ تَكَسَّرَتْ أَحَاداً

علماً بأنّ طاقة الفريق هي أضعاف الطّاقة الفرديّة بلا منازع، وقد أوضح ذلك الدكتور (فيليمون Filemon) بالمعادلة التالية:

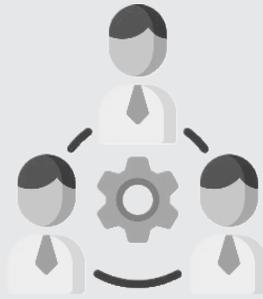
طاقة الفريق = مجموع الطّاقات × عامل التّنشيط

ومن المؤكد أنّ عامل التّنشيط هو الذي يزداد باضطراب التعاطف والتأزر.

«إنّ أكثر النّاس إحساساً
بالتعاطف مع غيرهم، هم أكثرهم
تفضيلاً للمبادئ الأخلاقية التي
تحدّد وفقاً لاحتياجات النّاس».

دانييل جولمان Daniel Goleman

بِناء فريق العمل الفعّال



بناء فريق العمل الفعّال

يرى المستشار التّنظيمي (سايمون سينيك Simon Sinek)، أنّ الوظيفة الحقيقية للقادة ليست أن يكونوا مسؤولين عن العمل، ولكن وظيفتهم ودورهم هو أنّهم مسؤولين عن الموظفين المسؤولين عن العمل وعن العملاء. فالقائد ليس مسؤولاً عن النتائج، ولكن مسؤولاً عن الأشخاص الذين يحققون النتائج.

أوضح ذلك (روبرت نيوشل) بأنّ أعلى وأسمى رسالة للمدير القائد؛ هي المساعدة في صناعة قائد جديد، وليس بالضرورة أن يكون هذا القائد الجديد نسخة أخرى منه. وقد صرّح بذلك بوضوح الرئيس السابق لمؤسسة IBM (توماس واتسون)، بأنّ الفرق الحقيقي بين نجاح وفشل أية شركة تجارية؛ من الممكن معرفته من خلال جودة المؤسسة في استغلال وتوظيف طاقات ومواهب العاملين بها.

إنّ نجاح فريق العمل، يتوقّف على ما يبذله القائد من جهودٍ؛ للقيام بدوره على الوجه المطلوب. وهناك عاملان مهمّان لإنشاء فريق عملٍ عالي الأداء هما:

1. (تنوع المهارات)

2. (تنوع الشخصيات) داخل الفريق، بحيث يكملان بعضهما بعضاً.

أما أهمّ خصائص فريق العمل الفعّال، فقد ذكر ذلك الدكتور (سالم بن سعيد القحطاني)، أستاذ الإدارة المشارك في جامع الملك سعود، في كتابه (القيادة الإدارية: التحوّل نحو نموذج القيادة العالمي)؛ بأنّها:

(القيادة المشاركة)، و(الاتصال المفتوح)، و(البيئة الودية)، و(إدراك أهداف الفريق المشتركة)، و(فهم وتوضيح المهامّ والأدوار)، و(المشاركة في جميع أعمال الفريق)، و(التحضّر في التّعامل مع الخلاف)، و(الاتّفاق الجماعيّ في اتخاذ القرارات)، و(التقيّم الذاتيّ)، و(تنوع الأساليب).

جودة الفريق من جودة القائد:

يعتبر (هنري فايول Henri Fayol)، الملقب بـ (أبو الإدارة العامة الصناعية)، من أوائل من نادوا بإيجاد روح التعاون ووحدة الصفّ وتماسك الفريق، بين مجموعات العمل، ممّا يؤدي إلى النّجاح في تحقيق أهداف المنشأة، وقد وضع هذا المبدأ من ضمن مبادئ الإدارة الأربعة عشر المعروفة لفايول (The 14 Principles of Management) والتي أطلق عليها مصطلح (المبادئ العالميّة Universal Principles).

يكشف استطلاع لشركة غالوب (Gallup)، أنّ المديرين مسؤولون عن (70%) من نسبة التباين في درجات قياس اندماج الموظفين، حيث يعمل المديرون البارعون باستمرار على تطوير مهاراتهم ومهارات موظفيهم.

كما أوضح (دانيال بينك Daniel Pink)، في كتابه (الحافز Drive)، بأنّ الأفراد سيضحّون ببعض الامتيازات؛ من أجل العمل مع شركة ذات هدفٍ نبيلٍ يُحدِث فرّقاً، وأنّ الأجور والمكافآت بوصفها أداة تحفيز، أقلّ فاعليّة ممّا كُنّا نظن، بل إنّ المحفّزات الخارجيّة مبالغاً فيها وأقلّ فاعليّة، في عالمٍ يحتاج إلى المزيد من العاملين المثقّفين. لا يعني هذا الكلام بتاتاً عدم فاعليّة الحوافز الماديّة، ولكن ترتيب أهمّيّتها وأولويّاتها بالنّسبة للعاملين.

إنّ الطبيب غير المؤهّل قد يُودي بحياة المريض، كذلك المدير غير المؤهّل، يؤثّر على أتباعه ومساعديه ومرؤوسيه، بإيصالهم لحالة الإحباط والوهن. يقول (نابوليون بوناپارت Napo-leon Bonaparte): «لا يوجد جنود سيّئون، بل قادة سيّئون»، وإنّ كانت هذه المقولة ليست على إطلاقها، فيوجد فعلاً جنود وموظفون سيّئين، ودور القائد يأتي في التخلّص من هؤلاء الجنود أو الموظفين السيّئين، وربما يؤكّد ذلك مقولة أخرى له: «إنّني أفضّل جيشاً من الأرناب يقوده أسد، عن جيش من الأسود يقوده أرناب».

يُذكر أنّه من أسباب ارتفاع الروح المعنويّة للجنود الألمان في أثناء حربهم على الجبهات الروسيّة، أنّه بسبب مشاركة المسؤولين الذي يشغلون مناصب قياديّة في الجيش لجنودهم في جميع الجهود والمشقّات التي كانوا يتعرّضون لها، إضافة إلى ذلك فقد كانت جميع الرّتب في الجيش تحصل على نفس الطعام والمؤن، وهذا ممّا ساعد على مواصلة الحرب لما يزيد عن خمس سنوات ونصف، ونحن نذكر ذلك ليس تأييداً لطرف دون آخر؛ ولكن لنوضّح أنّ مساعدي ومرؤوسي أيّ قائد، يزيدهم حماساً أنّ يروا رئيسهم يعيش بينهم كأحد، لا متميّزاً عنهم، يهتمّ بهم ويساندتهم ويعيش ظروفهم، يتحلّى بالصفّات التي يطلبها منهم، فيعملون كفريقٍ واحدٍ يسعى لهدفٍ واحدٍ.

يقول القائد العسكري الصيني (صن تزو Sun Tzu): «عاملوا جنودكم كعاملتكم لأولادكم وسوف يمشون في طُرق المنايا - أي الموت - معكم»، ويقول (توماس واتسون Thomas Watson) الرئيس السابق لمؤسسة (إي بي إم IBM): «إنَّ الفرقَ الحقيقي بين نجاح وفشل أيَّة شركة تجارية، من الممكن معرفته من خلال جودة المؤسسة في استغلال وتوظيف طاقات ومواهب العاملين».

وقد ذكر الكاتب (سايمون سينيك Simon Sinnek) في كتابه (القادة يأكلون أخيراً Leaders Eat Last)، أنَّه في صالات الطعام في الجيش الأمريكي، يحافظ الضابط على سلطته؛ ولكنَّه يُظهر الاحترام لبقية الجنود دون أن يتميَّز عنهم.

مما يؤسف له أنَّه بحسب دراسة أجرتها شركة (جالوب للاستشارات والدراسات The Gallup Organization)، عن الحالة العالمية لرضا الموظفين، وُجد أنَّ معدَّلات رضا الموظفين في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هي أكثرها انخفاضاً في العالم، وبينت الدراسة أنَّ حوالي (10%) فقط من الموظفين في المنطقة العربية يشعرون بالتزام تجاه عملهم، بمعدَّلات تتراوح من الأفضل في منطقة الخليج العربي بحوالي (28%) في قطر، (26%) في الإمارات إلى (5%) في تونس وحتى (صفر%) في سورية.

يذكر (ستيف جوبز) بأنَّ أكثر ما يثبِّط الأفراد الموهوبين هو اضطرارهم إلى تحمُّل المتحذلقين. وفعلاً كم هو محببٌ ومثبِّطٌ جداً للموظفين المتفوقين أن يضطروا إلى العمل مع آخرين أقلَّ كفاءةٍ منهم، إذ أنَّهم يبطنون إيقاعهم ويمتصون طاقاتهم.

قامت نشرة (The Hustle) المختصة بشؤون الأعمال، باستفتاء للقراء يسألونهم عن أسوأ تجاربهم مع مدراء أجبروهم على ترك وظائفهم. وصلتهم (٢٧٨) إجابة وجدت أنَّ أهم سبب لترك الوظيفة بسبب مدير سيء هو: الانتقادات «التحقيرية» من المدراء. قد يكون هناك العديد من أماكن العمل التي ترى أنَّ «الشدة» أفضل في تحفيز الموظفين، لكنَّ الأبحاث ترى عكس ذلك. بل ترى بعض الأبحاث أنَّ مثل هذه الأفعال تحبط الموظفين وتزيد الإرهاق في جو العمل. وفي دراسة في ٢٠٢١ وجد أنَّ أماكن العمل السامة زادت فيها نسب الاكتئاب بثلاثة أضعاف، وأبحاث أخرى وجدت أنَّ العمل الجماعي يضعف في هذه البيئات.

وفي دراسة تجريبية لتحليل إنتاجية الوظائف في بيئات العمل السامة، قامت بها (المجلة الدولية للبحوث البيئية والصحة العامة) في عام 2018. أوضحت الدراسة بأنه يمكن تصنيف بيئة العمل إلى طيفين رئيسيين:

1. بيئة مكان العمل التعاونية.

2. بيئة مكان العمل السامة.

على الطرف الإيجابي من الطيف، تشير بيئات مكان العمل التعاونية إلى مكان العمل عالي الروح مع نهج يركز على المجتمع حيث يكون للموظف وصاحب العمل علاقة تعاطفية تعزز الرفاه الجسدي والنفسي للموظف. على الطرف السلبي من الطيف، تحفز بيئات العمل السامة تجارب مثيرة للاشمئزاز، مما يؤدي إلى نتائج سلبية وضارة ومخفضة للموظفين.

البيئة السامة تشبه السرطان الذي يلحق الضرر بجميع أصحاب المصلحة في منظمة ما؛ لأنه يخلق ثقافة سامة، وقادة سامين، وموظفين سامين، مما يؤدي في النهاية إلى إنشاء منظمة سامة.

يمكن أن تؤدي السلوكيات السامة في مكان العمل إلى زيادة التكلفة التنظيمية بسبب فقدان الصورة الإيجابية للشركة، وتدني احترام الذات، وفقدان الروح المعنوية للموظفين، وارتفاع معدل الدوران، والصراع في الحياة العملية، والغياب المرتفع، وضعف صحة الموظف، وانخفاض إنتاجية الموظف.

أظهرت الأبحاث أنّ «بيئة مكان العمل السامة» تضر بالنتيجة التنظيمية، وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأشكال المختلفة لبيئات العمل السامة وعواقبها في شكل (احتراق وظيفي مرتفع) و(انخفاض مستوى الإنتاجية).

مصطلح «بيئة مكان العمل السامة» له جوانب متعددة تشمل: النبذ في مكان العمل، والهرجسية في مكان العمل، والتنمر في مكان العمل، والفظاظة في مكان العمل، والعدوانية، والتحرش في مكان العمل، والسلبية في مكان العمل، وغيرها. خلصت الدراسة إلى أنّ الأبعاد الأربعة التي تحدد مكان العمل السام هي: النبذ والبلطجة والفظاظة والتحرش.

أذكر أنّه قبل أكثر من عشر سنوات، زار صديق لي إحدى من مراكز الخدمة لدى شركتنا، للحصول على خدمة تركيب إطارات لسيارته، وبعد أن حصل على الخدمة اتصل على هاتفياً، وقال لي بأنّ بيئة العمل وتجهيزات ونظافة مركز الخدمة؛ لا تتناسب مع تاريخ الشركة

وسمعتها وخبرتها الطويلة، وأنه لا فرق بين مركز خدماتكم، وأي محل تغيير إطارات تقليدي بسيط في أي حي من أحياء المدينة.

كانت كلماته هي الجرس الذي أيقظني من سبات، ومنذ تلك اللحظة أخذت على عاتقي أنا وفريق العمل بالشركة ضرورة الاهتمام بوجهة نظره، وقمنا خلال السنوات العشر الأخيرة بعمل جهود مكثفة لتطوير مراكز خدمات الشركة، وذلك بالاستعانة بمصممين مختصين وخبراء في ذلك المجال، مقتبسين من تجارب دولية ومحلية بحيث أضحت مراكز خدمات الشركة علامة فارقة، نتج عنها صورة ذهنية متميزة بين مثيلاتها من مراكز خدمات المركبات بالمملكة وربما في الوطن العربي. انعكس ذلك التغيير على نفسيات الموظفين بشركتنا وإنتاجيتهم، وعلى المستهلكين وولائهم، وكذلك على رضا الشركات التي نمثلها كموزع معتمد لمنتجاتها.

كفاءة الفريق:

يرى (ستيوارت بلاك (tewart Black)، البروفيسور لدى كلية (إنسياد INSEAD) في السلوك المؤسّساتي: «أنّ شركات كثيرة ناجحة ذات استراتيجيات جيّدة، تُخفق في أغلب الأحيان في تحقيق أهدافها؛ لأنّها تفتقر إلى الموظفين الذين تحتاجهم.

لقد أصبح اجتذاب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم أمراً فائق الأهمية للشركات الراغبة في المنافسة في أيامنا هذه، ويضيف (ستيوارت): «تعتقد شركات كثيرة أنّ مزيتها التنافسيّة هي ثقافتها الفريدة؛ ولكنّها إنّ عجزت عن استقطاب الموظفين المناسبين والحفاظ عليهم، فسرعان ما تفقد ثقافتها أيّ مزيّة».

ويرى (مايكل بيغلمان Michael Beygelman)، الرئيس التنفيذي لشركة (جوب ريت Inc. (Joberate): أنّه إذا كان مدير الاستثمار ورئيس قسم المبيعات، (يقصد داخل شركتك) كلاهما يبحثان عن وظائف جديدة، فعندها يجب أن تسأل نفسك، ما الذي يجري داخل تلك الشركة؟

بينما ذكر (بول جومبرز Paul Gompers)، وآخرين في ورقة عمل للمكتب القومي للأبحاث الاقتصادية، تحت عنوان (كيف يصنع المستثمرون قراراتهم؟)، نشرتها مجلة (هارفارد للأعمال العربيّة Arabic Harvard Business Review)، أنّه وفقاً لدراسة جديدة أجريت على (885) من المستثمرين في (681) شركة، أثبتت أنّ المستثمرين لا يركّزون على المؤسّسين وحدهم عندما يقيّمون الصفقات المرتقبة، بل صنّف المستثمرون (جودة فريق الإدارة)

بوصفه المتغيّر الأساسي، وأنّ دور الفريق أهمّ من دور العمل نفسه في النّجاح أو الفشل النهائيّ.»

يقول (ويليام إدوارد ديمينغ W. Edward Deming)، المعروف بلقب (أبو الجودة): «إنّ الفشل في استغلال قدرات موظفينا؛ هو أسوأ إهدارٍ للإمكانات والموارد الطبيعيّة في أمريكا»، وهو محقٌّ، وليس الأمر قاصراً على أمريكا وحسب، بل في جميع الشّركات والمؤسّسات في أنحاء العالم، لا يتمّ استغلال إمكانات وقدرات ومواهب المنسوبين بصورة ترتقي بأدائها، وهذا شبيهه إلى حدٍّ ما بمن يقتني هاتفاً نقلاً (جوّال/موبايل)، من أعلى طراز وبكامل المواصفات والتقنيات؛ ولكن لا يستخدمه إلّا للاتصالات الهاتفيّة، دون استخدام لبقية المزايا والتقنيات، فهذا يعدُّ هدراً للمال.

يقول البروفسور (جان فرانسوا مانزوني Jean-Francois Manzoni)، مدير الموارد البشريّة والتّطوير التّنظيمي لشركة (شل Shell)، ورئيس المركز العالمي للقيادة في (إنسياد IN-SEAD)، وهو معهد فرنسي للدراسات العليا في إدارة الأعمال، له مقرّات في أوروبا وآسيا والشرق الأوسط: «إنّ نوعية النّاس الذين يعملون في الشركة عاملٌ آخر مهمٌّ، ومن المهمّ جداً أن توظّف الأشخاص المناسبين»، ويقول كذلك، «يمكننا أن ندرّب لسنوات وأن نعطي حوافز للأشخاص غير المناسبين في المكان المناسب، لكنهم سيظلّون أبداً غير مناسبين لهذا المكان.»

يؤكد ذلك المدرّب العالمي (جون ماكسويل)، بأنّ (80%) من نجاحك في إعداد الأشخاص ليكونوا ناجحين؛ يتوقّف على النّجاح في توظيف الأفضل، أيّ النّجاح في استقطاب أفضل الأشخاص ومن ثمّ وضعهم في المكان المناسب وتجهيزهم وإعدادهم وتدريبهم للقيام بمهامهم.

روح الفريق:

ذكرت الكاتبة (تيري ليفين Terri levine) في كتابها (توقّف عن الإدارة وابدأ القيادة Stop Managing, Start Coaching) بأنّ الدّراسات أثبتت أنّ هناك علاقة طردية مباشرة بين الرّوح المعنويّة للعاملين بشركة معيّنة ومعدّلات ربح هذه الشركة؛ لأنّ الموظفين إذا شعروا بالرضا في عملهم ووجدوا معاملةً حسنةً من صاحب العمل، فإنّ إنتاجيّة الفرد تتحسنّ، وبالتالي ترتفع الأرباح.

هذا ما أكّده لي البروفيسور الماليزي (شيخ عمر العمودي) اختصاصي التّنمية البشريّة، في لقائي معه بكوالالمبور في شهر نوفمبر لعام 2016م، حيث أوضح أهميّة بناء فرق العمل

الموهوبة ذات التوجّهات الإيجابية والإبداعية، مع ضرورة تدريبها وإعطائها الفرصة لطرح أفكارها والإنصات إليها، ويلخّص ذلك بقوله: (Your NetWork, Is Your Net Worth) وتعني «أنّ فريق عملك، يساوي صافي قيمة شركتك أو صافي ثروتك»، وبالتالي فلا مناص من الاهتمام ببناء فريق العمل وجعله أولوية للقائد الفذّ.

يرى عالم الاجتماع (بيتر بلاو Peter Blau)، أنّه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة؛ ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنّه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد؛ يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء. وعلى ذلك فإنّ القائد يستفيد كثيراً، كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتّباع نصائحه الجيدة والمتميزة.

أظهرت الدّراسات أنّ الأفراد يحتاجون إلى حوض تفاعلات إيجابية (تقدير ومدح)، مقابل التّفاعلات السلبية (توبيخ ونقد) مع مديرهم بنسبة (3) إلى (1)، على الأقل كي يكونوا سعداء ومنتجين في العمل. ذكر ذلك (فيرن هارنيس) في كتابه (ارتقاء الأعمال).

«إنّ التطبيق الجيد إدارياً لمفهوم فريق العمل قد يساعد في التنمية الشخصية للعاملين الذين يواجهون مشكلات في الانسجام مع زملائهم. كما أنّ تدريب العاملين على مهارات تكوين علاقات وتقويتها مع بعضهم بعضاً قد يرفع من تقديره لذاته، ويدفع عجلة تطوّر العلاقات الشخصية الفعّالة والاستراتيجيات الموازية إلى الأمام» (تيد سكوت وفيل هاركر).

خطوات بناء فريق عمل فاعل:

1. اكتشاف نقاط قوّة الفريق والتركيز على الأنشطة التي تمنحهم قوّة، واستبعاد ما يستنزف طاقتهم.
2. إزالة العوائق وعدم التثبيط، والتركيز على توفير أساليب وأدوات لتسهيل عمل الفريق.
3. وضع توقّعات وأهداف واضحة لفريق العمل، وتحديد المطلوب منهم أداءه.
4. الاعتراف بالجهود وإظهار التّقدير (على انفراد أو في العلن) و(مادياً أو معنوياً).
5. اختيار عدد أقل من ذوي الكفاءة، ودفع حوافز أعلى لهم.
6. تفويض الصلاحيات لمن وجدت فيهم الكفاءة.

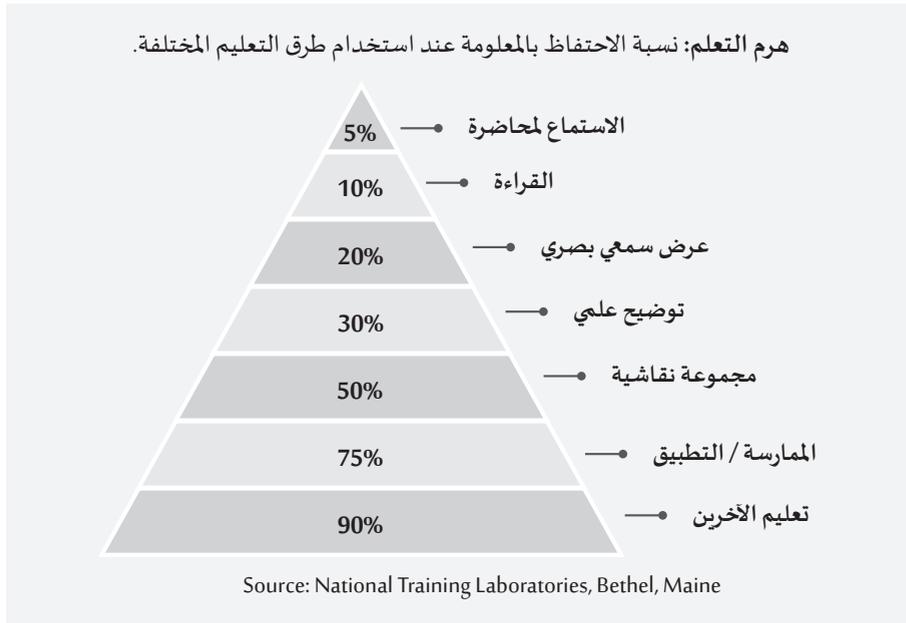
يكاد يكون التفويض من أهمّ الخطوات لبناء فريق عمل على درجة عالية من الكفاءة، فالقائد الذي يريد أداء كلّ الأعمال بنفسه، ويكون هو فقط مصدر القرارات؛ لا يدرك بتاتاً القوّة المضاعفة التي تتوقّر من خلال مشاركة العديد من صانعي القرارات معه. وإذا لم يتمكّن القائد من تفويض صلاحياته لمروّسيه بكل شجاعة وثقة؛ فلن يتمكّن من الارتقاء

بعمل شركته وتطويرها ولن يصبح لديه قادة لمستقبل الشركة. أذكر أنني أهديت نسخة من كتابي (الرئيس التنفيذي التاج) لأحد المدراء في شركة عائلية، وهو الابن الأكبر لوالده، بل ونائبه في العمل، وعندما اتصل ليشكرني على إهداء الكتاب، عزمت عليه على قراءة الكتاب لأنه سيصبح يوماً ما رئيساً تنفيذياً لشركة عائلته، فقال لي «ليتك تخبر والدي وتوصيه بهذه المعلومات»، أدركت حينئذٍ بأن هذا الشاب الطموح المتعلم يعاني من عدم تفويض الصلاحيات له بالقدر الكافي.

أدهشتني عبارة (فيرن هارنيس) التي تقول: «ليس الأفراد موارد للاستهلاك. لذا أعد التفكير في مسعى القسم الذي يتولى شؤونهم. سمّه قسم تطوير المواهب، أو العلاقات البشرية، أو دعم الأفراد، أو رئيس خبرات الأفراد، استخدم المصطلح الذي يتناسب مع ثقافة منشأتك، لكن إياك أن تستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية». الأفراد بهذا المفهوم ليسوا موارد (Resources)، ولكنهم أصول (Assets).

هرم التعلّم Learning Pyramid:

يلاحظ من خلال الاطلاع على هرم التعلّم أدناه والذي أعدته (معامل التدريب الوطنية NTL- National Training Laboratories) بالولايات المتحدة الأمريكية، أنّ تعليم الآخرين ونقل الخبرات لهم يساهم في الاحتفاظ بالمعلومة بنسبة كبيرة تصل إلى (90%):



فعند تغيير طريقة التّعليم؛ بحيث تسمح للمتعلّمين، القيام بدورٍ نشيطٍ في عمليّة تعلّمهم؛ فإنّ نسبة الإحتفاظ بما يتعلّموه يزداد. فتغيير نوع التّعليم من أسلوب المحاضرة إلى أسلوب المناقشة الجماعيّة يُمكن من الإحتفاظ بالمعلومات؛ بما نسبته (10) أضعاف ما يحتفظون به من معلومات بأسلوب المحاضرة، بحيث يصبح نسبته في المناقشات الجماعية (50%). وعند استخدام أسلوب تعليم الأقران أو الآخرين، بحيث يقوم المتعلّم بتعليم زميله، فإنّ نسبة الإحتفاظ بالمعلومات تزداد إلى (90%)، بمعنى أنّ الإنسان يتعلّم أثناء محاولته تعليم غيره، ومن هنا يتّضح أهميّة هذه الكفاءة وأثرها الإيجابيّ ليس على المتعلّم وحده؛ ولكن كذلك على المعلّم.

يذكر (فيرن هارنيس) بأنّه من أجل الحفاظ على القدرة التنافسيّة لمنشأتك وولاء موظفيك، يجب أن تنمّيهم بواسطة التّعليم والإرشاد، ويعدّ هذا الاستثمار في الأفراد أكبر مؤشرٍ أحاديّ إلى قدرة المنشأة على هزيمة منافسيها المباشرين، والسوق عموماً. وذلك بناء على بحوث شاملة أجرتها (لوري باسي Laurie Bassi) المشاركة في تأليف كتاب (الشركة الجيدة – نجاح الأعمال في حقبة الجدارة Good Company – Business Success in the Worthiness Era)، ويؤيد ذلك بشدّة (جاك ويلش Jack Welch) الرئيس التنفيذي السابق لشركة (جنرال إلكتريك). حيث أوضح أنّ العائد على الاستثمار من ذلك على شركته كان لا متناهياً.

الرضا الوظيفي:

يعبّر عن الرضا الوظيفي بأنّه حالة انفعاليّة إيجابية أو سارة، ناتجة عن نظرة الشّخص عن عمله أو وظيفته، وبمعنى آخر حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفّرها الوظيفة وبيئة العمل.

تظهر أهميّة الرضا الوظيفي من كونه العامل الرئيس الذي يحول دون تسرّب أو غياب أو تظلم العاملين خاصّة ذوي الكفاءات، وكذلك من أثره الإيجابيّ أو السلبيّ على نتائج العمل، حيث إنّّه يتناسب طردياً مع التّائج، فكلّما ارتفع الرضا الوظيفي لدى العاملين؛ زادت وارتفعت إنتاجيّتهم والعكس كذلك. فالعلاقة تبادليّة بين الرضا الوظيفي والإنتاج، كون كل واحد منهما سبباً للآخر. إضافة إلى أثره النّفسيّ والبدنيّ والعقليّ والاجتماعيّ على العاملين.

في دراسة أُجريت عام 2015، ونُشرت في مجلّة (العلاقات الصناعيّة والعماليّة Review Relations Labor and Industrial)، تحت مسعى (كفاءة رئيس العمل ورّفاه الموظف Boss Competence and Worker Well-Being)، شملت الدراسة (35) ألف

موظف في الولايات المتحدة وبريطانيا؛ أثبتت أنّ الرّضا الوظيفي للموظف، يتأثر بشدّة بما إذا كان رئيسه في العمل خبيراً حقيقياً بلبّ عمل المؤسسة، وتثبت كذلك أنّ المدير العالي الكفاءة هو إلى حدٍ بعيدٍ؛ الأثر الإيجابي الأكبر على الرّضا الوظيفي للموظف العادي. وهذا يؤكّد أنّ جودة الفريق هي من جودة القائد.

عناصر الرّضا الوظيفي:

يرتبط الرّضا الوظيفي بمجموعة عوامل أو عناصر:

- ✓ الرّضا عن الأجور، والبدلات، والترقيات، والحوافز.
- ✓ الرّضا عن محتوى (مهامّ) العمل.
- ✓ الرّضا عن فرص التّرقّي والتّمّو.
- ✓ الرّضا عن نمط الإشراف والقيادة السائد في العمل.
- ✓ الرّضا عن جماعات (زملاء) العمل.
- ✓ الرّضا عن ساعات العمل والأجازات وأوقات الرّاحة.
- ✓ الرّضا عن بيئة وظروف العمل (النظافة، التهوية، الإضاءة، الضّوضاء، الحرارة إلخ).

يلاحظ أنّ مفهوم الرّضا الوظيفي قد اختلف في السنوات الأخيره عن سابقه، حيث كان الراتب أو الأجر هو المحيّد الرئيس لرضا العاملين في بدايات القرن العشرين وما قبل ذلك (عصر الثورة الزراعية وعصر الثورة الصناعيّة)، ولكن في عصرنا الحديث (عصر اقتصاديات المعرفة)، لم تعد الأمور كسابقتها، حيث أصبح هناك متطلّبات للعاملين ورغبات تتجاوز الاحتياجات الفسيولوجيّة فقط، كالحاجة لتقدير وتحقيق الدّات والحاجة للأمن والحاجة للتّمّو والتّطوير وغير ذلك من الحاجات والرّغبات الاجتماعيّة والنفسية والروحيّة. وذلك حسب مستواهم التّعليمي ومستوى الطّمّوح وكذلك حسب البيئات التي نشؤوا فيها وغير ذلك.

أكّد استطلاع جديد لـ SHRM (جمعية إدارة الموارد البشرية) بالولايات المتحدة الأمريكية، أنّ الموظفين يتركون المديرين وليس الشركات.

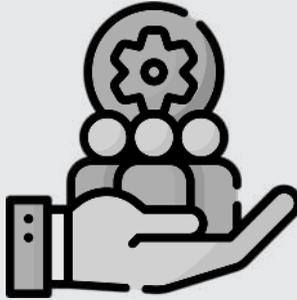
قيّم استبانة العاملين بالولايات المتحدة آراءهم في المستوى التأهيلي لمشرفهم وقدراتهم على إدارة موظفيهم، وما يتطلبه المديرين الأكفاء من تطوير لأنفسهم وكيف يستطيع المدير الجيد تطوير نفسه كفرد في المنظومة، وكان من نتائج هذا الاستطلاع:

1. أنّ (84%) من العاملين الأمريكيين يؤكدون على أنّ المديرين غير المدربين بشكل كافي؛ يسبّبون كثيراً من ضغط العمل غير الضروري.
2. يقول (57%) من العمال الأمريكيين إنّ المديرين في أماكن عملهم يمكن أن يستفيدوا من التدريب على كيفية أن يصبحوا مديرين أفضل للأفراد.
3. أنّ (50%) يشعرون بأنّ أداءهم سيتحسن إذا حصل مديره المباشر على تدريب إضافي في مجال إدارة الأفراد.
4. أهم خمس مهارات يجب على المديرين تطويرها - وفقاً للعمال الأمريكيّة هي:
 - أ. التواصل الفعال (41%).
 - ب. تطوير وتدريب فريق العمل (38%).
 - ج. إدارة الوقت والتفويض (37%).
 - د. تنمية ثقافة جماعية إيجابية وشاملة (35%).
 - هـ. تنظيم وإدارة أداء الفريق (35%).

إنّ هذا الاستطلاع يبين بوضوح (التكلفة العالية لثقافة مكان العمل السامة)، والذي وجد أنّ (1) من كل (4) عمال أمريكيين يخافون من الذهاب إلى العمل، وقدّرت الشركات الأمريكية خسارة قدرها (223) مليار دولار بسبب ثقافة دوران العمل.

ذكر الكاتبان (هنري ديوبرف) و(سوزان ماركس) في كتابهما (قواعد اللّعب مع الكبار)، بأنّ الرضا الوظيفي لدى العاملين في أية شركة هو سر نجاحها. فكلما وجد موظفوك ما يحفزهم للذهاب إلى عملهم كل يوم، زادت فرص نجاح شركتك. فإذا عجزت عن توجيه موظفيك أو معاملتهم بالشكل اللائق، قلّت فرص شركتك في النجاح. إنّ الموظفين هم رأس مال الشركة وعمودها الفقري.

أساليب القيادة الأساسية



أساليب القيادة الأساسية

الدّراسات التي أجراها (دانييل جولمان Daniel Goleman)، وزميليه (رتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis)، و(آني ماكّي Annie McKee)، في كتابهم (القيادة الأساسية Primal Leadership) وعنوانه الفرعي (أطلاق العنان لقوّة الذكاء العاطفيّ Unleashing The Power of Emotional Intelligence)، والتي استغرقت قرابة ثلاثة أعوام على أكثر من (3,000) من القادة التنفيذيين؛ تُؤكّد أنّ القادة النّاجحين يستخدمون ستّة أساليب من القيادة، وكلّ نوع له تأثير وطابع خاص، ولكي تصبح قائداً ناجحاً، يجب أن تمتلك القدرة على التنقل بين هذه الأساليب على حسب ما تقتضيه الظروف والموقف والتّوقيت المناسب. قام أكثر من شخص بتلخيص هذه الأساليب في هيئة جدول للتسهيل، وقمنا ببعض التعديلات عليها حسب ما تقتضيه الترجمة والحال:

The Six Leadership Styles By Goleman الأساليب الستّة للقيادة عند جولمان						
المسيطر Commanding	القذوة Pacesetter	الديموقراطي Democratic	المتناغم Affiliative	المدرّب Coaching	ذو الرؤية Visionary	نوع القائد
نقد ما أمرتك به	اعمل مثلي الآن	ما هو رأيك؟	الأشخاص أهم	جذب هذا	كُن معي	الأسلوب في جملة
مسيطر سيطرة محكمة، يحذّر، يرصد بدقة، يخلق تنافر، يؤثّر على الحالة النفسية للجميع ولا يشجّع على المبادرة.	قيادة قويّة لتحقيق النّجاح، مقاييس مرتفعة، مبادر، أقلّ تعاطفاً وتعاوناً، اهتمام مبالغ بأدقّ التفاصيل يتميّز بالجديّة والتنظيم.	مستمع رائع، يعمل في فريق، متعاون، مؤثّر.	ينشر الانسجام، لطيف، يرفع الرّوح المعنويّة، يحلّ الخلافات.	يستمع، يساعد الأشخاص على تحديد نقاط القوّة ونقاط الضّعف، مستشار، يشجّع، يفوض.	يلهم من حوله، يثق في رؤيته، متعاطف، يوضّح كيف ولماذا مجهد الأشخاص يسهم في تحقيق الحلم أو الرؤية.	سمات وصفات القائد
يُزيل القلق بإعطاء أوامر واضحة في الحالات الطارئة.	يضع أهدافاً عالية للأداء ويواجه التحديات.	يقدر وجهات النّظر ويحظى بالتزام الأشخاص عن طريق المشاركة.	يخلق انسجاماً عن طريق التّواصل بين الأشخاص.	يربط رغبات الأشخاص بأهداف الشركة المستقبلية.	يوجّه الأشخاص إلى الأحلام / الرؤية المشتركة.	كيف يبني الأسلوب أثرًا وصدىً

الأساليب الستة للقيادة عند جولمان The Six Leadership Styles By Goleman

المسيطر Commanding	القدوة Pacesetter	الديموقراطي Democratic	المتناغم Affiliative	المدرّب Coaching	ذو الرؤية Visionary	نوع القائد
في الأزمات، للحزم، عند الحاجة للقرارات الطارئة أو لحلّ مشاكل الموظفين.	للحصول على نتائج سريعة وفائقة من فريق مجهد ومتحمس.	لتوحيد الفريق والاتفاق أو للحصول على آراء قيّمة من الموظفين.	لحلّ خلافات الفريق وتحميسهم خلال الفترات الصعبة أو تقوية العلاقات.	في مساعدة الموظفين الأكفاء في تحسين الأداء عن طريق تنمية المهارات على المدى الطويل.	عندما يحتاج التغيير لرؤية جديدة أو في حالة الاحتياج لوجهة واضحة، وتغيير جذري.	الوقت الأفضل لاستخدام الأسلوب
سلي جداً	سلي	إيجابي	إيجابي	إيجابي جداً	إيجابي بقوة	تأثير الأسلوب على بيئة العمل

(الجدول من تصميم: خالد عبدالعزيز الصالح – بتصرف)

فلسفة المدير:

أشار تقرير بعنوان (المديرين الجدد يحتاجون إلى فلسفة يقودون بموجبها)، نُشر في موقع (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، إلى أنّ الفلسفة الخاصّة التي يتمتّع بها المدير: تُحدّد نجاحه في تولي الوظيفة التي يترأسها. وبناءً على هذا التقرير، فإنّ الفلسفة تعني: «تبني طريقة منسجمة في التفكير». فقلّة من النّاس يخصّصون الوقت المطلوب ليكونوا فلسفتهم الشخصية. ومعظم المديرين يعملون بطريقة مبنية على ردّ الفعل، حيث إنهم يتجاوبون مع القضايا بناءً على أحاسيسهم الشخصية، وتجارهم في الماضي، ولذا فإنّ بناء فلسفة خاصّة في العمل، تجعل من القائد إنساناً ناجحاً.

كما أشار التقرير إلى نقطة مهمّة أخرى، تتعلق بـ «القائد الخادم»، وهي العبارة التي أطلقها (روبرت غرين ليف Robert Greenleaf) قبل 35 عاماً، وتعني أنّ القائد الخادم يمتلك المقدرة الكامنة على كثير من المنح، فعندما يتواضع المدير ويتبنى فلسفة القائد الخادم، ويستبعد الغرور الدّاتيّ ومصالحته الشخصية، ويقلّص من دور (الأنا Ego) المتضخّمة؛ ينطبق عليه عندها المثل المعروف (خادم القوم سيدهم)، ويمكنه فعل كثير من الأشياء التي تجعل الآخرين يثقون به، كما أنّ ذهنيّة قيادة الخادم تكون في أقوى حالاتها عندما تُطبّق في سياق إدارة الموظفين، والتفكير بأنّ الموظفين يعملون لمصلحة المؤسسة ولمصلحة أنفسهم، ودور

القائد إنّما يكون كخادم في تيسير العلاقة بين كلّ موظف والمؤسسة، وهنا ينجح القائد في المهامّ الملقاة على عاتقه.

مفهوم القائد الخادم (The Servant Leader):

ويطلق عليها كذلك (القيادة الخدميّة Servant Leadership)، وهي التي تعمل من أجل حاجات وأهداف العاملين، وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. وهذا النمط من القيادة يرى أنّ تطوّر العمل مرتبطٌ بالعاملين الذين يفترض أن يؤدّوا أعمالهم بأفضل الصيغ، بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك.

ألّف القائد العسكري في الجيش الأمريكي (روبرت نيوشل Robert Neuschel)، والحاصل على ماجستير في إدارة الأعمال من (جامعة هارفارد Harvard University)، كتاباً شيقاً تحت إسم (القائد الخادم)، والذي أنصح بقراءته، حدّد فيه معالم هذا القائد، نلخصها فيما يلي:

- ✓ ذو شخصيّة قويّة، لديه نضج عاطفي، وحماس، وإحساس قويّ بالقيّم، ومعتزّ بهويته.
- ✓ مهمّته الحقيقيّة هي أن يخدم من حوله. يؤثّر الآخرين على نفسه، بدلاً من أن يكون أنانيّاً.
- ✓ يساعد مرؤوسيه في تنمية مكانتهم وقدرتهم ويساهم في بناءهم، ولا يتسبّب في تعثرهم.
- ✓ لديه شعور قويّ بالرعاية نحو مرؤوسيه، ويجمع بين الحنوّ والشدّة.
- ✓ متواجداً مع مرؤوسيه في موقع الحدث، يقود من الأمام، ويتغاضى عن الأخطاء والعيوب.
- ✓ يحرص على إعداد قادة جددٍ بإمكانهم قيادة المؤسسة بنجاح، ويفوّض صلاحيّاته لهم.
- ✓ يتّصف بالأمانة والاستقامة والتّزاهة، وترفّع عن الصغائر، لا يعرف الغطرسة والغرور، ولديه قدرة فائقة على تحمّل ضغوطات العمل، والعمل طويلاً وبشكلٍ جادٍ بعد مرحلة من الإحباط أو الفشل. وهذه تتطلّب طاقةً جسديّةً وعاطفيّةً وروحيّةً.
- ✓ يستخدم سلطته باتزانٍ وحكمةٍ وذكاءٍ، ولا يستبدّ بمرؤوسيه، ومسيطرٌ على انفعالاته.
- ✓ لديه قدرة فائقة في اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف المختلفة.
- ✓ داعمٌ ومتواكبٌ - بصفةٍ دائمةٍ - مع التّغيير والنمو. ثابتٌ في مواقفه غير متردّدٍ في اتخاذ القرارات الصّعبة دون غيظٍ أو قلقٍ زائد.
- ✓ يحرص على الوصول - من خلال قيادته - إلى أعلى مستوى من أخلاقيات العمل، ويعني هذا تقديم الخدمة في ظلّ مراقبة المبادئ الدينيّة وأخلاقيات المهنة.

إننا بحاجة ماسّة إلى تأصيل مفهوم القائد الخادم، الذي يسعى لخدمة من حوله، ويعتبر نفسه في منصبه منوطاً به ما ذكر أعلاه من سمات. نحن بحاجة إليها في شركاتنا ومدارسنا وجامعاتنا ومستشفياتنا ودور العبادة وفي كلّ قطاع، تجاريّ أو خدميّ، خاصّاً كان أو عاماً، وعلى كلّ المستويات. فإنّ أفضل سبل القيادة هي القيادة لمصلحة المقودين، وهذا هو النوع من القيادة الذي يحمل مغزىً مهمّاً والذي يبني للأمام قيماً طويلة المدى للمجتمع بأسره، كما يذكر (نيوشل).

يُذكر أنّ الأمير (شارلز Charles) أمير ويلز، يظهر على شعاره كلمتين بالألمانية «Ich Dein» ومعناها «أنا في خدمتك».

الخصال العلائقية المميّزة للمديرين:

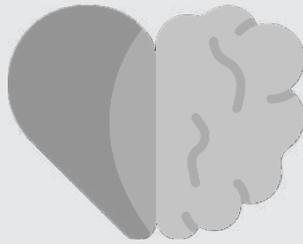
يذكر الكاتب (ستيفن ستراسر Steven Strasser) في كتابه (Working It Out)، أحد أكثر الكتب مبيعاً في الولايات المتحدة، بأنّ الخصال العلائقية المتبادلة الأربعة التالية كانت ظاهرة كعناصر مميّزة للمديرين وهي:

1. الاتّصاف بالتعاطف، والرحمة، والشعور الطيّب، والتفهم لمتطلّبات وأحوال العاملين معه.
2. امتلاك روح الفكاهة، والقدرة على التندّر حتى ولو على نفسه.
3. الاتّصاف باللّطف، والمودّة، ومساعدة الآخرين بكلّ الإمكانيات المتاحة لعمل الخير.
4. القدرة على بناء الثّقة المتبادلة بالصدّق، والأمانة مع الآخرين.

مع أهميّة كلّ ما ذكر أعلاه، إلّا أنّ هناك سمةً مهمّةً وجوهريّةً مطلوبةً في القائد ولا غنى له عنها، ألا وهي (الذكاء العاطفيّ Emotional Intelligence)، ونظراً لأهميّة هذا العنصر سنفرد له فصلاً خاصّاً به.

لكي تصبح قائداً ناجحاً، يجب أن
تمتلك القدرة على التنقل بين هذه
أساليب القيادة المختلفة.

الذكاء العاطفيّ (الوجدانيّ)



الذكاء العاطفيّ (الوجدانيّ) "Emotional Intelligence"

ويُقصد به هنا الأحاسيس والمشاعر والعواطف وأثرها في بيئة العمل، وفي علاقات الزملاء مع بعضهم، وخلق بيئة عملية ملائمة لتحقيق مستويات عالية من الإنتاج والرّضا الوظيفي، حيث الأشخاص غير الأذكاء عاطفياً، يهدرون أوقاتهم في الخلافات الشخصية والتدّمّر والشكوى والانتقاد، ويوجدون بيئة مليئة بالطاقة السلبية وموظفين محبطين يعملون بأقلّ كفاءة.

يذكر الكاتب (ميشيل جرافز Michelle Graves)، في كتابه (التّفكير الوجدانيّ)، أنّه لكي تكون ناجحاً في هذه الحياة، فلم يعد يكفي أن تعرف كيف تؤدي عملك أو أن تكون غايةً في الذكاء، فالتّاس الذين لا يستخدمون ذكاءهم العاطفيّ، يفقدون سيّطرتهم على انفعالاتهم وعواطفهم، حالما يواجهون أوضاعاً تسبب لهم الإجهاد العصبي أو التوتر أو القلق، كما أنّ التّاس غير الأذكاء عاطفياً، همّلون أو يقلّلون من قيمة رّضا الآخرين واقتناعهم بأدائهم للعمل.

وتشير الأبحاث إلى أنّ أهمّ أسباب إخفاق المديرين، هو أنّ مهارة العلاقات الشخصية مع الآخرين عندهم ضعيفة، وطبقاً لدراسات مركز (القيادة الخلاقية)، في (جرينزبورو Greens-boro) بولاية (كارولينا الشماليّة) بالولايات المتّحدة الأمريكيّة، فإنّ ما يقرب من نصف المديرين لديهم مشاكل في علاقاتهم مع رؤسائهم ومع باقي الموظفين.

يذكر (ميشيل كرافز) عن أهميّة المهارات الاجتماعيّة، بأنّ التّاس في الماضي كانوا يُقيّمون بما حصلوا عليه من تعليم وخبرات وتجارب ومعرفة، أمّا الآن فبجانب هذه القدرات، يُحكّم على التّاس ويقيّمون بكيفيّة تعاملهم مع أنفسهم ومع الآخرين، فالمقدرة على التّعامل مع المشاعر والعواطف بنفس الدرجة التي تتعامل بها مع الحقائق، هو ما يصنع الفرق بين النّجاح والإخفاق في تعاملك مع الآخرين.

أما الكاتب (جون أدير John Adair)، فيرى أنّه ليس المقصود هنا توفّر ذكاء أكاديمي فديّ أو عبقرية خارقة، فالأهمّ هو توفّر قدرة عالية على تميّز الأمور، إلى جانب المعرفة والخبرة.

كما يرى المدرب العالمي (براين تريسي Brian Tracy)، أنّ علاقتنا مع غيرنا هي تعبير عن تركيبتنا النّفسيّة والعقليّة، فهي جزء من صفاتنا وجزء من حياتنا، وتبيّن مقدار تقديرنا لذاتنا وصورتنا الذاتيّة.

أهمية الذكاء العاطفي (الوجداني):

ذكر (توماس بريموزيتش Tomas Premuzic)، و(مايكل سنجر Michael Singer)، في إحدى نشرات مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، أنه أظهرت آلاف من الدراسات الأكاديمية وجود علاقة بين تقييمات الذكاء العاطفي المتنباها، وبين أداء العمل والإمكانات القيادية وريادة الأعمال والأهلية للتوظيف، كما أظهرت الدراسات أن تأثير الذكاء العاطفي يتجاوز مكان العمل، حيث ارتبطت المستويات المرتفعة منه بنجاح العلاقات، والصحة النفسية، والجسدية، والسعادة.

مكونات الذكاء العاطفي:

وفقاً لما ذكرته مجلة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، في عددها لشهر نوفمبر/ديسمبر لعام 1998م)، في مقال للكاتب (دانييل جولمان Daniel Goleman) تحت عنوان (ما الذي يصنع القائد) أو (صناعة القائد What Makes a Leader?)، ويذكر فيه أن مكونات الذكاء العاطفي تتمحور في توفّر خمس سمات للقائد:

1. الوعي الذاتي (Self Awareness): وهو القدرة على معرفة وفهم مشاعرك، وعواطفك، ومحفزاتك وتأثيرها على الآخرين.

ومن مظاهره: الثقة بالنفس، والعمل بتطبيق قيم سامية وأهداف مرسومة وواضحة.

2. التنظيم الذاتي (Self Regulation): ومعناه القدرة على التحكم في الذات، وإعادة توجيه المشاعر السلبية، مع التفكير والتأمل، قبل اتخاذ القرار أو التنفيذ.

ومن مظاهره: عدم الهلع أو الارتباك في المواقف الصعبة، والإنصات والحصول على المعلومات، وعدم القيام بتصرفات طائشة.

3. التحفيز الذاتي (Motivation): ويُقصد به الشغف للعمل لما هو أبعد من تحصيل المال أو الحصول على مركز وظيفي مرموق، مع الميل لتحقيق الأهداف بإصرار ودافعية، حيث المحرك لأداء العمل نابع من داخل الذات وليس من خارجها.

ومن مظاهره: التفاؤل وحب التحدي والإبداع، والرغبة في التعلم والسعي لأداء المهام بطريقة غير تقليدية.

4. التعاطف مع الآخرين (Empathy): ويتجلى في القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم وفقاً لفهم تلك المشاعر.

ومن مظاهره: الإنصات لمشكلات وهموم العاملين، ومعرفة خلفياتهم الثقافية والعرقية، ودوافع سلوكياتهم، مع تقدير جهودهم وإنجازاتهم.

5. المهارات الاجتماعية (Social Skills): وهي إتقان إدارة العلاقات وبناء شبكات التواصل وفِرْق العمل، مع القدرة على إيجاد أرضيات مشتركة للتفاهم بين فِرْق العمل.

ومن مظاهرها: القدرة على الإقناع، وإنجاز المهام بواسطة فريق متناغم ومنسجم مع بعضه.

يؤكد الكاتب (جولمان) وهو متخصص وباحث في هذا المجال ومؤلف كتاب (الذكاء العاطفي Emotional Intelligence)، والذي يُعدُّ من أكثر الكتب مبيعاً، أنه وفقاً لأبحاث ودراسات ميدانية مختلفة أُجريت على العديد من القادة المؤثرين في شركات عالمية كبرى، فكانت هذه السمة -يقصد- (الذكاء العاطفي)، عاملاً مشتركاً بينهم، وأنَّ القائد مهما أوتي من ذكاء أكاديمي علمي أو تدريب على مستوى عالٍ أو عقلية تحليلية، إلا أنَّ الذكاء العاطفي سمةٌ لا غنى له عنها.

ويذكر هذا العالم بأنَّ نجاح الفرد في العمل يعتمد (ثمانين بالمئة) على الذكاء العاطفي (EQ)، و(عشرين بالمئة) فقط على حاصل الذكاء العقلي أو الأكاديمي أو المعرفي (IQ).

هل الذكاء العقلي (IQ) وحده يكفي؟

إنَّ الذكاء العقلي (IQ) وحده لا يصنع قائداً؛ ولكنه أحد المتطلبات فقط، فلا يعني أنَّ الشَّخص العبقري لا يمكن أن يكون قائداً، ولا يعني كذلك أنَّنا نحتاج إلى شخص غير ذكي ليكون قائداً.

يوضح (جولمان) أنَّ الذكاء العقلي (IQ) ليس له سوى علاقة محدودة بالحياة الانفعالية، فقد يُخفق الشَّخص الأملع بيننا من حيث الذكاء ويخفق في حياته نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة، ويمكن أن يفتقر الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى ذكاء مرتفع إلى القدرة على تسيير حياتهم الخاصة على نحو يبعث على الدهشة، وأنَّ الذكاء العقلي لا يُعدُّ المرء في الواقع لما يجري في الحياة بعد ذلك من أحداثٍ مليئةٍ بالاضطرابات والتقلبات، أو لما تتضمنه من فرص، ويؤكد أنَّ الأشخاص العاجزين عن التَّعبير عن مشاعرهم، نراهم

في حالة ضياع كامل، ويشعرون بالارتباك إذا عبّر لهم الآخرون عن مشاعرهم نحوهم، وهذا الفشل في تسجيل مشاعر الطرف الآخر، هو أكبر نقطة ضعف في الذكاء العاطفي، بل هو فشل مأساوي في معنى إنسانية الإنسان وكلّ علاقة الألفة بين البشر، ذلك أنّ جذور الحب والرعاية والاهتمام تنبع من التوافق العاطفي ومن القدرة على التعاطف.

وبحسب (جولمان Goleman) كذلك، فلقد أصبحت «فاعليّة الذكاء العاطفي» اليوم وتأثيرها، فكرةً جديدةً نسبياً في مجال الأعمال. لكنّ المديرين يصعب عليهم قبولها. فقد تبين من دراسة أجريت على (250) موظفاً تنفيذياً أنّ معظمهم يعتقدون بأنّ عملهم يتطلب «أدمغتهم وليس قلوبهم». قال كثيرون منهم إنهم يخشون إذا تعاطفوا أو شعروا بالشفقة نحو العاملين معهم، أنّ يؤدّي هذا إلى التعارض مع أهدافهم التنظيمية. وقال أحدهم: «إنّ فكرة الاندماج العاطفي مع من يعملون معه ما هي إلّا مجرد أمرٍ مُضحك، يستحيل معه التعامل مع الناس».

أعتقد أنّ هذه المواقف قد أصبحت مواقف بالية، كانت رفاهية في الأيام الخالية. أمّا اليوم، فقد برز واقع تنافسيّ جديد يضع الذكاء العاطفي في مرتبة متقدّمة إلى مواقع العمل والأسواق.

يذكر الكاتب والمحاضر (سايمون سينك Simon Sinek)، في كتابه (إبدأ ب لماذا)، أنّه إذا أساءت الشركة معاملة موظفيها، فراقب كيف يعامل الموظفون العملاء. وأنّه لا يمكنك أن تحصل على منتج جيد من دون أشخاص يحبون الذهاب للعمل، كما أنّ المؤسسات العظيمة تصبح عظيمة؛ لأنّ موظفيها يشعرون بالحماية.

من هنا يتّضح أنّ التعامل مع الموظفين وفقاً لمعايير إنسانية فيها مراعاة لمشاعرهم وأحاسيسهم؛ ينعكس على أدائهم وعلى تعاملهم مع عملاء الشركة ومورديها وكافة أطراف العلاقة، ممّا يرتقي بسمعتها وصورتها الذهنية في المجتمع.

يستخدم المدير التنفيذي لشركة أمازون (جيف بيزوس Jeff Bezos)، طريقة قياس غير متوقّعة في تحديد من يجب أن يحظى بمناصب القيادة في شركته، لا تتعلّق بالذكاء العقلي (IQ)، أو التحفيز أو الرّؤى الإستراتيجية، بل إنّه يبحث عمّن يكون لديه قرارات وآراء صحيحة معظم الوقت، فهو يريد مجموعة من القرارات الصّعبة يتمّ اتخاذها بطريقة صائبة، وبحسب رؤية فإنّه من الأفضل دوماً في عالم الأعمال، أن تكون على صوابٍ من أن تكون ذكياً، فإنّه يمكن للأذكاء أن يخطئوا كثيراً.

أوضح عالم النفس (رالف ستوجديل Ralph Stogdill)، أنّ المطلوب أن يكون ذكاء القائد عادياً في مستوى ذكاء مرؤسيه، فليس من المعقول إذاً أن يكون القائد متخلفاً في ذكائه عن مرؤسيه، وليس لزاماً كذلك أن يكون متميزاً عنهم بحدّة الذكاء، وقد أشارت إحدى دراسات الفكر الإداري المعاصر إلى أنّ المرؤسين يفضلون القائد ذو الذكاء العادي.

هذا لا ينفي أنّه إذا كان القائد حادّ الذكاء، ولكنّه لا يتعالى بذكاءه على مرؤسيه أو يتسلط عليهم أو أنّه لا يوظّف ذكاءه لما يخدم مصالحه الخاصّة، أنّ هذا لا يجعل منه قائداً إدارياً فذاً، فقد كان الخليفة عمر بن الخطاب حادّ الذكاء، ولكنّه سخّر ذكاءه لخدمة أمته ودينه وساس النّاس بحكمة وتواضع وعدل. إذاً فالعبرة ليست بحدّة الذكاء أو اعتداله، ولكن بحسن توظيفه وتوجيهه.

الذكاء العاطفيّ ومستقبل العمل في الشّركات:

هناك مؤشّرات قويّة تُثبت صحّة ما توصّلت إليه (معامل بيل Bell Labs) بيت الخبرة العالمي المعروف، فيما يتعلّق بمستقبل العمل في الشّركات، حيث ستكون المهارات الأساسيّة للذكاء العاطفيّ ذات أهميّة أكبر بالنسبة لفريق العمل، وبالنسبة للتعاون ومساعدة النّاس على التعلّم معاً كيف يؤدّون العمل على نحوٍ أكثر فاعليّة، وسوف يتعيّن على الشّركات أن تُحسّن أداءها في تنمية الذكاء العاطفيّ الجمعيّ، لكي تزدهر أو لكي تتمكن من الاستمرار والبقاء على أقلّ تقدير.

ثمّ يبرز السؤال الهام، وهو هل الذكاء العاطفيّ موروث يولد مع الإنسان؟، أو يمكن اقتباسه وتعلّمه؟، حيث تؤكّد الدّراسات والأبحاث أنّ نسبةً منه مولودةً مع الإنسان؛ ولكن من المؤكّد أنّ الذكاء العاطفيّ ينمو ويزداد مع نموّ الإنسان. وهو يزدهر ويصبح جزءاً من السلوك الطبيعيّ للقائد عن طريق الممارسة والصبر والإصرار، وليس بحضور دورة أو قراءة كتاب، فالأمر يتعلّق بالنضج العاطفيّ، الذي يعني إمكانية ضبط العواطف في ساعة الفرح المُطغي أو الحزن المُكبّيت، بحيث لا تُخرج الإنسان عن العقل والحلم، أو كما يطلق عليه (ستيفن كوفي Stephen Covey): «التوازن بين الشّجاعة والتروّي». نقلاً عن أستاذه بقسم الدّراسات التجارية بجامعة هارفارد (هراند ساكسنيان)، حيث إنّ افتقاد المرء للنضج؛ يؤدّي به إلى التهور والاتكّاء على سلطة المنصب والصلاحيّات، أو النّفوذ أو العشيرة أو غير ذلك ليعوّض بها ما افتقده من نضج.

يؤكد ذلك العالم السيكولوجي (والتر ميشيل Walter Mischel)، في دراسة أجراها على مجموعة من طلاب المدارس في الحضانة، ثم تابعهم في المرحلة الابتدائية وهم في سن الرابعة من أعمارهم، وتعميقهم حتى تخرجوا من المرحلة الثانوية، أكدت الدراسة أن المهارات العاطفية مثل التحكم في الانفعال وتفهم موقف اجتماعي تماماً: «مهارات يمكن تعلمها».

الذكاء الاجتماعي Social Intelligence:

يعدّ الذكاء الاجتماعي كذلك، عنصراً مهماً في علاقة القائد مع العملاء، وزملاء العمل من رؤساء ومرؤوسين، ومساهمين، ومجتمع مدني، ووسائل إعلام وغيرها ممّا تتطلبه وظيفته.

يذكر (هاريسون مونارث Harrison Monarh)، في كتابه (هالة القائد Executive Pres-ence)، المقومات الخمس للذكاء الاجتماعي، وهي:

1. التواجد والحضور: أي أن تكون متواجداً في المكان والزمان الذي يتطلبه حضورك، وبالمظهر والشكل الذي تتطلبه وظيفتك من أناقة وثقة وتقدير واحترام للآخرين.
2. الوضوح والشفافية: في تحديد الأهداف والتوقعات وعدم التردد والغموض، ممّا يُسهّل عليك اكتساب احترام الآخرين واقتنائهم بك.
3. الوعي وسرعة البديهة: أي القدرة على قراءة الأشخاص والمواقف، ثمّ التفاعل وفقاً لما يستدعيه الموقف من سلوكيات.
4. الجدير بالثقة: بتبنيك مبادئ النزاهة والصدق والإجلال، وبخاصة عندما تكون مهمتك خلق بيئة عامرة بالولاء والإخلاص.
5. التعاطف: أي إظهار التعاطف مع خبرات ومشاعر الآخرين، حتى يتسنى لك مشاركتهم تجاربهم.

أهمية العلاقات الاجتماعية:

كتب الدكتور (سعد علي الحاج بكري) مقالاً في صحيفة (الاقتصادية السعودية) تحت عنوان (انعكاسات العلاقات الاجتماعية على حياة الإنسان)، ذكر فيه أن دراسة أجرتها (جامعة هارفارد Harvard University)، تُدعى (دراسة جرانت في التكيف الاجتماعي Grant Study of Social Adjustment)، وتطرح الدراسة قضية (أثر العلاقات الاجتماعية في حياة الإنسان).

تذكر الدراسة، طويلة المدى بأنّ لعلاقات الإنسان الاجتماعية؛ أثراً كبيراً في حياته على مدى العمر الذي يعيشه. فمن يتمتع بعلاقات اجتماعية إيجابية ينعم بصحة أفضل، ويعيش حياة أكثر سعادة، ومن لا يحظى بمثل هذه العلاقات، ويعيش حياةً فرديةً مغلقة، يعاني سموماً غير منظورة تضرُّ بصحته، ويعيش حياةً تتسم بالكآبة.

وتشمل العلاقات الاجتماعية هنا، العلاقات الأسرية، وعلاقات الصداقة، والعلاقات المهنية، وعلاقات الأعمال، والعلاقات المختلفة مع الآخرين. ولا يعتمد تميّز العلاقات الاجتماعية على التوافق الكامل والاتفاق في الرأي دون أيّ خلافات، بل يعتمد على المحبة والثقة المتبادلة. فقد تكون هناك خلافات في أيّ علاقات ناجحة، لكنّ إدارة هذه الخلافات في بيئة من المحبة والثقة؛ تذيب أيّ أثر سلبيّ لها.

ثمّ يعلّق الدكتور (سعد بكري) بعد عرضه لنتائج الدراسة قائلاً: «علينا الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وتوسيع مداها وتفعيلها وتعزيز تميزها بصفات المحبة والثقة، ففي ذلك خيرٌ للجميع على مستوى الفرد، وعلى المستوى المهني، وخيرٌ كذلك للمجتمع كلّ. فالعلاقات الاجتماعية المتميزة تعطي الفرد صحةً وسعادةً، وتبني للعمل المهني من خلال الأفراد العاملين بيئةً تعاونيةً صحيّةً سعيدةً، تعزز الإنتاجية كمّاً ونوعاً، وتقلّل التّراعات، وتجعل المجتمع أكثر توافقاً، وتمتّعه بنشاطاتٍ أوفر وإنتاجيةً أعلى. وفي ذلك بالطبع فوائد كبيرة تجمع بين الجانبين الاجتماعي من ناحية، والاقتصادي من ناحية أخرى.»

أوضحت دراسات في الفكر القيادي المعاصر في الفترة الممتدة من 1904 – 1970، أنّ القدرة على بناء علاقات اجتماعية، تعتبر عنصر مهمّ كمقوم قيادي للإدارة الفعّالة، وأنها تساعد على تفاعل العاملين والرؤوسين مع قياداتهم والاستجابة لتوجيهاتهم. كما تأصيل مفهوم الشورى والتدريب وتنمية المهارات نتيجة للعلاقات الجيدة بين الطرفين.

هل هناك فرق بين الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي؟

قد يتساءل بعضهم عن الفرق بين الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي؟، حيث يظهر أنّ هناك تداخلاً وتشابهاً بينهما.

يشير بعض المختصّين إلى أنّ الذكاء الاجتماعي هو عنصر من عناصر الذكاء العاطفي ويندرج تحته، وبناءً على ما ذكره الطبيب وعالم النفس (روبرت ثورندايك Robert Thorndike)، الذي كان أوّل من ابتكر هذا المصطلح، فالذكاء الاجتماعي هو أحد أنواع الذكاء العاطفي.

وقد اتَّفَق الباحثون والمختصُّون في مجال الذكاء، على أنَّ الذكاء العاطفي والاجتماعي يعني: «توقُّر مجموعة من المهارات الشخصية لدى الفرد تتعلَّق بتعامله مع الآخرين؛ منها: الإرادة القويَّة، والتَّصميم والمثابرة، والقُدرة على تحريك دوافع الآخرين، بتحفيزهم، بجانب الحماس والإصرار على الوصول للهدف»، وهذا وفقاً لما ذكره الدكتور محمد عبد الغني هلال في كتابه (الذكاء العاطفي والاجتماعي).

ويضيف (د. هلال) أنَّه قد أدَّى اكتشاف الذكاء العاطفي - الذكاء الاجتماعي - إلى إثبات أنَّ هذا النوع من الذكاء أكثر تأثيراً في نجاح الإنسان ونموِّه وتطوُّره وتألقه، مقارنة بالذكاء العقلي التقليدي القديم. وتبيَّن أنَّ المشاعر والعواطف ليست شيئاً كمالياً أو عيباً في النَّفس البشريَّة، بل هي مَصدِرٌ يمدُّ الإنسان بالطَّاقة المتجدِّدة للنَّفس البشريَّة، وهذا النوع من الذكاء هو الذي يُعطي النَّفس البشريَّة السِّمة المميِّزة لها، ويُعطيها المعنى ويخلق الدوافع.

مزايا الذكاء العاطفي والاجتماعي:

يتميَّز الذكاء العاطفي والاجتماعي عن الذكاء العقلي في:

- أنَّ هامش التَّطوير في الذكاء الاجتماعي، أوسع بكثيرٍ من هامش التَّطوير في الذكاء العقلي.
- أنَّ تأثير الذكاء العاطفي والاجتماعي على نجاح الإنسان، أكبر بكثيرٍ من تأثير الذكاء العقلي.

أمَّا فيما يتعلَّق بالذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي ومدى تطابقهما وأتَّهما شيئاً واحداً، ففي تصوُّري أنَّه يوجد اختلاف بينهما، حيث إنَّ الذكاء العاطفي يتعلَّق بالمشاعر والأحاسيس، بينما الذكاء الاجتماعي يتعلَّق بالجانب السلوكي والتَّصرف الذي يتبع ويلي الإحساس بهذه المشاعر، فلا يكفي أن تُقدِّر مشاعر الآخرين وتحترمها وتستشعرها، دون أن تتصرَّف حيالها بالاستماع والإنصات وبالكلِّمة والنصيحة والمواساة والموقف والسلوك وتعبيرات الجسد.

وعلى سبيل المثال: لو أنَّ رئيساً تنفيذياً دُعي إلى حفل زفاف أحد مرؤوسيه، فقام بهتنته هاتفياً أو إرسال باقة من الورود للمرؤوس، ولم يحضر تلك المناسبة بحجَّة مشاهدة مباراة في كرة القدم بين فريقين، أو مشاهدة فيلماً أو حلقة تلفزيونية، بينما كان الموظف ينتظر حضور رئيسه بشغفٍ؛ لكي يلتقط معه بعض الصُّور التذكاريَّة، ويفتخر بحضوره بين أقرانه وعائلته. بهذا التَّصرف والمشاركة الرَّمزيَّة والغياب بسبب تلك الأسباب، نستطيع القول إنَّ هذا الرئيس ذو ذكاء اجتماعي منخفض.

وكذلك لو حضر رئيس تنفيذي إلى مناسبةٍ خاصّةٍ كتعزيةٍ أحد المرؤسين في وفاة ابنه أو أحد أقربائه؛ ولكنّه كان منشغلاً معظم الوقت في تصفّح هاتفه النّقال، أو يتحدّث لمن بجواره في مواضعٍ تجاريّةٍ وبصوتٍ مرتفعٍ ويبتسم أو يضحك، ولم يراع شعور أصحاب العزاء، عندها نستطيع القول كذلك، أنّ هذا الرئيس ذو ذكاء اجتماعيٍّ منخفضٍ رغم مشاركته في هذه المناسبة.

ولكنّ الأهمّ في الموضوع ألا يعاني القائد من العجز عن التّعبير عن المشاعر، أو «الجمود العاطفيّ» كما يسمّيه (جولمان)، بحيث لا يعبر لفظياً عن مشاعره وسروره لمؤوسيه، أو رؤسائه ومن حوله، وذلك من خلال تقديره لمنجزاتهم وآرائهم ومشاركتهم في أفراحهم وأتراحهم ومناسباتهم بالكلمات المعبرة؛ لأنّه والحالة هذه سيفقد ميزةً مهمّةً للغاية لا غنى عنها في القيادة.

يقول الكاتب (هنري روث Henry Roth) في روايته (Call it Sleep) عن هذه القدرة اللّغويّة قائلاً: «إذا استطعت أن تجد كلماتٍ لما تشعر به، فأنت نفسك». وكتب عزّاب علم النّفيس (وليم جيمس William James)، «إنّ أعمق مبدأ للطبيعة البشريّة هو التّوق (الرغبة) إلى التّقدير».

عندما سُئل الرئيس الأمريكي السابق (كلينتون) عن أهمّ المعارف والاتّجاهات التي أثّرت في حياته السياسيّة والاجتماعيّة، أكّد أنّه مفهوم (الذكاء الاجتماعيّ).

يقول (أرسطو Aristotle) في كتابه (الأخلاق The Nicomachean Ethics): «أنّ يغضب أيّ إنسانٍ، فهذا أمرٌ سهّلٌ، لكنّ أن تغضب من الشّخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالأسلوب المناسب، فليس هذا بالأمر السّهل»، وهذا باختصار ما يتطلّبه توقّر الذكاء العاطفيّ والاجتماعيّ.

التحكّم بالعاطفة:

أورد هذه القصة (دانييل جولمان Daniel Goleman) في كتابه (الذكاء العاطفيّ) للتدليل على أهميّة الذكاء الاجتماعيّ في بيئة العمل، حيث يذكر أنّه كان (ميلبرن ماكبرون Melburn Mac-Bron)، رئيساً مستبدّاً يُرهب من يعملون معه. هذه الحقيقة يمكن أن تُمرّ دون ملاحظةٍ لو أنّ «ماكبرون» يعمل في مكتبٍ أو مصنعٍ.. لكنّه كان طيّاراً.

ذات يوم من العام 1978م، كانت طائرة الكابتن «ماكبرون» تقترب من (بورتلاند) في ولاية

(أوريجون)، عندما لاحظ وجود مشكلة في جهاز تعشيق التروس الخاص بالهبوط. أخذ يمارس الأداء التقليدي محلّقاً في الجوّ إلى ارتفاع شاهق، مع الانشغال بإصلاح جهاز الهبوط، وبينما كانت مشكلة جهاز الهبوط مستحوذةً على فكره، كان خزّان الوقود يقترب من التّفاد، أمّا مساعدوه الطيارون الذين خافوا من ثورة غضبه، لم يتدخّلوا بالرأي حتى عندما كانت الكارثة وشيكة الوقوع، وبالفعل حدثت الكارثة، تحطّمت الطائرة وقُتِل عشرة أشخاص.

هذه القصة تدرّس للطيارين اليوم في تدريبات الأمان بوصفها حكاية تحذيريّة. فالمعروف أنّ (80%) من حوادث الطائرات تقع نتيجة لما يرتكبه الطيارون من أخطاء يمكن تجنّبها إذا عمل فريق الطائرة معاً بمزيد من الانسجام، فالعمل الجماعيّ يفتح خطوط تبادل الأفكار والمعلومات، والتعاون، والإنصات إلى الآخرين، والتفكير بصوت مسموع، واليوم يتمّ التأكيد على مبادئ (الذكاء الاجتماعيّ) في تدريبات الطيارين، جنباً إلى جنب مع تدريبات (البراعة الفنيّة). وتعتبر كابينة القيادة في الطائرة نموذجاً مصغراً لأيّ تنظيم للعمل؛ ولكنّ النقص في الاختبار الدقيق لواقع تحطّم الطائرة الدرامي، والآثار المدمّرة للمعنويّات البائسة للعاملين المرعوبين، أو عجرفة الرؤساء، أو غيرها من عشرات التغيّيرات المهمّة في مواقع العمل نتيجة العجز العاطفيّ.

كلّ هذا يمكن أن يمرّ دون ملاحظة تذكر بالنسبة لمن هم خارج الحدث المباشر نفسه، لكنّ علامات نتائج العجز العاطفيّ تتمثّل في انخفاض الإنتاجيّة، أو زيادة عدم القدرة بالالتزام بأخر موعد محدّد لإنجاز العمل، أو ارتكاب الأخطاء، أو الأحداث المؤسّفة، وهجرة الموظفين الجماعيّة إلى مواقع عمل أخرى أكثر تجانساً روحاً وطبعاً. ولا جدال في أنّ انخفاض مستويات الذكاء الاجتماعيّ يؤدّي حتماً إلى أدنى مستوى في مجال العمل؛ وعندما يستمرّ خطّ الذكاء الاجتماعيّ في الانخفاض يهدّد الإفلاس والانهيار للشركات.

عنى العواطف:

ذكر الكاتبان (جيمس والدرووب James Waldroop)، و(تيموثي بتلر Timothy Butler) من خريجي مدرسة (هارفارد للأعمال Harvard Business)، في كتابهما (اثنتا عشرة عادة سيئة تمنعك من النّجاح The 12 Bad Habits That Hold Good People Back)، أنّ من العادات السيئة التي تمنع من النّجاح؛ أنّ تكون (أعنى العواطف)، وهو من لا يُجيد قراءة عواطف الآخرين، ولا يجيد إظهار عواطفه، سيكون بلا حياةٍ أو مشاعر، عاجزاً عن التعاطف مع الآخرين، والذين لن يتفاعلوا معه بدورهم، فيكون منبوذاً ثمّ مكروهاً، هذا الذي يحمل وجهاً من الجليد، لا يحزن ولا يفرح، ولا يغضب ولا يُبدي اهتماماً، بارد العواطف ميّت القلب.

مثل هذا الشخص يعجز عن قراءة المواقف الاجتماعية ولا يفهم تلميحات الكلمات، ولذا لا يقبله فريق، ويعمل وحيداً بسبب كئيبته لمشاعره، برغبته أو بدونها. علاج هذه المشكلة يبدأ باقتناع صاحبها بأنَّ عجزه عن إظهار تفاعله الاجتماعي وعدم تفاعله اجتماعياً مع مجتمعه؛ سيتركه وحيداً ولن يساعده على تحقيق النَّجاح الذي يريده.

كيف تنمي ذكاءك العاطفي والاجتماعي:

من التوجيهات التي ينبصُّها العلماء لمساعدتنا في الحصول على مُعدَّل عالٍ من الذكاء العاطفي والاجتماعي، أن نحافظ دائماً على مشاعر طيبة عند التعامل مع الآخرين، وأن ندرِّب أنفسنا جيداً على مواجهة الأزمات بهدوء، وأن نتصدَّى لحلِّ الخلافات، خاصةً تلك التي تثور عندما نواجه مُختلف التَّأثيرات السلبية لبيئة اجتماعية تعوق قُدراتنا على النِّمو السليم والصِّحة النَّفسية. وفي الغالب فإنَّ البيئة التي ينشأ فيها الإنسان لها دور كبير في تنمية الذكاء العاطفي خاصةً الأسرة ومحاضن التَّعليم ودور العبادة، والوالدان، فدورهم أكبر، حيث تبرز أهميَّة السنوات الأولى من عمر الطِّفل في ترسيخ القيم والعادات والسلوكيات، وقد اهتمت بعض الدول بهذا الأمر، فتجد التَّعليم في المراحل الأولى من الدراسة؛ إنَّما يركِّز على تعليم الأطفال الآداب العامَّة قبل الكتابة والقراءة.

مهارات اكتساب الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي:

وفي كلِّ الأحوال يظلُّ الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي مهارةً مكتسبةً، ولكي يكتسبها القائد يحتاج إلى بعض المهارات نذكر منها على سبيل المثال:

- توسيع المفردات العاطفية: ويقصد به تعلُّم الألفاظ والكلمات، التي تمكِّنك من التعبير عن مشاعرك بوضوح أكبر وبدقَّة أكثر. قديماً قالوا: «الرجال يحكمون بالكلمات».
- الإصغاء الجيِّد وتركيز لكلمات وتعابير المتحدث.
- إظهار الاهتمام بالمتكلِّم بتركيز البصر والسَّمع واتِّجاه الجسد نحو المتكلِّم.
- إظهار التعاطف باللَّفظ وتعابير الوجه وطرح بعض الأسئلة التَّوضيحية (لماذا؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ من؟).
- عدم الالتفات عن المتحدث، أو النَّظر في السَّاعة، أو الانشغال بإتمام أي أعمالٍ ورقية، أو في الحاسب أو غير ذلك.
- عدم المقاطعة في أثناء الحديث إلَّا للاستفسار أو طلب التَّوضيح، وتجنُّب النَّقد، أو الاستعجال في تحليل الموقف.

- أشعر المتحدّث بالاطمئنان والأمن وكن مهذباً ولبيقاً، وتقبّل الانتقاد وتعامل معه بإيجابية.
- تحكّم في عواطفك وأحاسيسك، ولا تسمح لها بأن تنفجر بمشاعر وعواطف سلبية.
- اعتذر إذا تطلّب الموقف، وإذا احتاج الأمر لمزيد من التّفكير والتريث والتأكّد، فاطلب من المستمع مهلةً لكي تتحقّق من بعض الأمور قبل أن تتخذ قرارك النهائيّ أو تطرح وجهة نظرك.
- حضور المناسبات العامّة (أعياد - أفرح - تعزية - حفلات - مؤتمرات - افتتاح ... وغيرها).

الذكاء العاطفيّ وتحسين الإنتاج:

أوضحت بعض الدّراسات أنّ للذكاء العاطفيّ انعكاساً إيجابياً على الإنتاجيّة، كما ورد ذلك في بحث عن الذكاء العاطفيّ تمّ إعداده من قبل (مركز مهارات الحياة للتدريب بالدمام) وهو كالتالي:

الانخفاض في نسبة الاستقالة	نسبة الزيادة في الإنتاج	مجال عمل الشركة
٪٨٧	٪١٠	شركات الأغذية
٪٦٣	٪٣٣	شركات مواد التجميل
٪٩٩	٪٢٤	شركات تجارة التجزئة

تكلفة الأمية العاطفية:

كما أنّ لوجود الذكاء العاطفي في سلوكنا وتعاملاتنا نتائج إيجابية، اجتماعياً واقتصادياً وعلى جميع مناحي الحياة، فإنّ انعدام أو انخفاض منسوب الذكاء العاطفيّ، له تكاليف باهظة على الأفراد والشركات والمنظّمات والمجتمعات، ومنها على سبيل المثال:

انخفاض الإنتاجيّة	زيادة الأمراض النفسيّة	انتشار الجريمة	الإخفاق الوظيفي	زيادة حالات الطلاق
تدهور العلاقات	زيادة الخلافات	ضعف التربية	تدهور المستوى التعليمي	زيادة حالات الانتحار

لنأخذ تكلفتها على الإخفاق الوظيفي على سبيل المثال، فقد قام مكتب الإرشاد المهني بجامعة (هارفارد Harvard)، بإجراء دراسة على آلاف من الرجال والنساء من الذين تم الاستغناء عن خدماتهم، ووجد أنه مقابل كل شخص فقد وظيفته لفشله في أداء عمله، هناك شخصان تم فقدهما لوظائفهما بسبب فشلهما في التعامل مع الناس بنجاح، بل إن النسبة ارتفعت عن ذلك في الدراسة التي قدمها الدكتور (ألبرت إدوارد ويجام Albert Edward Wiegam)، والتي حملت عنوان (دعنا نسبر أغوار عقلك)، والتي ذكر فيها أنه من بين أربعة آلاف شخص فقدوا وظائفهم في عام واحد، نجد أن (10%) منهم فقط أي (400) شخص، فقدوها بسبب عدم قدرتهم على إنجاز أعمالهم، بينما (90%) من العاملين المطرودين، أي (3,600) شخص فقدوا أعمالهم؛ لأنهم لم يقوموا بتطوير شخصياتهم كي تستطيع أن تتعامل بنجاح مع الآخرين.

مواقف مع الذكاء الاجتماعي:

يذكر أحد الرؤساء التنفيذيين أنه إذا ما كنت تعمل في شركة يابانية ومرضت وذهبت إلى المستشفى، فسوف يزورك مديرك أو المشرف عليك كأمر روتيني، أي أنه أمر غير مُستغرب، بل طبيعة في سلوكيات الإدارة اليابانية.

أذكر أنه في إحدى زياراتي لليابان لزيارة شركة تويو لصناعة الإطارات والمطاط، كان مقرراً لي الالتقاء برئيس الشركة وتناول طعام العشاء معه؛ ولكن لارتباطه فجأة في أثناء الزيارة بمؤتمر صحفي، فقد كلف نائبه باستقبالي والاعتذار لي والقيام بواجب الضيافة، وفي يوم سفري لمغادرة اليابان وحال وصولي إلى مطار مدينة (أوساكا Osaka)، فوجئت بوجود رئيس الشركة في المطار وقد سبقني للوصول، لكي يعتذر بنفسه عن عدم تمكنه من حضور حفل العشاء، ويشكرني على الزيارة وأخذ يصحبي في إجراءات السفر حتى وصولي إلى بوابة الجوازات، أخبرني بعد ذلك أحد المرافقين أنه لم يحدث في تاريخ الشركة، أن كان رئيسها في وداع أحد وكلاء الشركة أو موزعها المعتمدين، تأثرت كثيراً بهذا الموقف حيث إن رئيس الشركة يكبرني سنًا، وقد قام بتكليف نائبه بما يستوجبه الموقف، كما أن المسافة بين المطار ومقر الشركة لا تقل عن ساعة زمن بالسيارة؛ ولكنه أراد أن يعبر عن مشاعره بهذا التصرف، وقد جمع بذلك بين الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي.

النادل الذكي:

جرت هذه التجربة في مطعم، حيث قام النادل (الجرسون) بإعطاء حلوى/نعناع، مع الفاتورة للعميل (بمعدل حلوى لكل شخص جالس على الطاولة في كل مرة)، ثم تجربة ثانية، بأن قام النادل بتوزيع الحلوى ذاتها قبل إعطاء الفاتورة، ثم تجربة ثالثة بأن قام النادل بإعطاء الحلوى، ثم تقديم الفاتورة والرحيل، ثم التوقف لبرهة، ثم الاستدارة والعودة، ثم مدّ يده في جيبه لتخرج بقطعة حلوى إضافية وتوزيعها على كل فرد على الطاولة.

ظهر تأثير كل تجربة على قيمة البقشيش، ففي التجربة الأولى زاد البقشيش عن معدله العادي بمقدار (3,3%)، وفي الثانية زاد بمقدار (14,1%)، وأما في الثالثة فزاد بمقدار (23%).

مرة أخرى، اللمسة الإنسانية تزيد من تفاعل الجمهور معك، فحين توقّف النادل، ومدّ يده في جيبه، كل هذه مواقف تدلّ على التفاعل الإنساني مع الجمهور، الأمر الذي يجعل هذا الجمهور يريد ردّ الجميل. إعطاء الهدية للعميل في يده أفضل من تركها وتوقع العميل أن يأخذها بنفسه!

تعليق:

من خلال قراءتي لسير العديد من رجالات الأعمال في دول الخليج وفي الوطن العربي عامّة من الرعيّل الأول، نجد أنّهم لم يحصلوا على درجات علميّة عالية، ولم يكن لديهم درجات ذكاء عقلي (IQ) مرتفعة جداً في المُجمل، ولم تتوفّر لديهم هذه الثروة المعلوماتيّة الهائلة؛ التي تمكّنهم من اتخاذ القرارات السريعة والفعّالة والتواصل السريع كما هو الحال في عصرنا، وهو ما يؤكّد نتائج الدّراسات والأبحاث التي تحدّث عنها (دانييل جولمان Daniel Goleman) في بحثه السالف الذكر، حيث إنّ معظم أولئك العمالقة من القادة السّابقين، كانوا يمتلكون قدراً هائلاً من الذكاء العاطفي والاجتماعي، وكانوا يمارسونه بالفطرة السليمة، وبما اكتسبوه من معتقداتهم الدينيّة وأعرافهم السامية، التي تحثّهم على الفضيلة والعطف والرحمة وإصلاح ذات البين ومراعاة هموم غيرهم ومساعدتهم والوقوف معهم في المحن والنوائب، فضلاً عن مشاركتهم أفرانهم وأترانهم مادياً وعاطفياً، ممّا أنتج شركات عملاقة وناجحة يسود عموم منسوبها جوّ من الحبّ والتألف والانسجام؛ لأنّ قائدها يشعر أنّ العاملين معه بمختلف درجاتهم، هم كعائلته، وهم شركاء معه في قصّة النّجاح، وأنّه لم يكن ليصل إلى ما وصل إليه بدون تفانيهم وإخلاصهم وبذلهم.

عاطفة النبوة:

لقد كان النَّبِيُّ ﷺ يشارك الصَّحابة أفراسهم العامّة، وذلك حينما حضر ﷺ احتفال العيد، وأين أقيم الاحتفال؟ في مسجده ﷺ، وكان يندب أتباعه لمشاركة الآخرين أفراسهم الخاصّة حين توجّه لهم الدَّعوة، ويعتبر التخلّف عن الحضور بلا عذر مقبول، معصية، فعن ابن عمر (رضي الله عنه) أنّ النَّبِيَّ ﷺ، قال: (إذا دُعي أحدكم إلى وليمة عرسٍ فليُجِب) رواه مسلم، وقال أبو هريرة (رضي الله عنه): (ومن ترك الدَّعوة فقد عصى الله تعالى ورسوله) رواه البخاري ومسلم، وهذا في حكم المرفوع إلى النَّبِيِّ ﷺ.

وهذا يؤيّد ما مذكّره الكاتب (ستيفن ستراسر)، في كتابه (Working It Out) الذي أشرنا إليه سابقاً.

أذكر أنّ والدي - يرحمه الله -، كان إذا دُعي إلى وليمةٍ في مناسبةٍ عامّةٍ أو خاصّةٍ، يحرص خلال تناول الطَّعام على أن يكون سائقه الخاص من بين الذين يتناولون الطَّعام، وليس منتظراً خارج مكان المناسبة أو في السيّارة، وكانت المائدة المعدّة للطعام في منزل العائلة (البيت الكبير)، يحضرها جميع أفراد الأسرة، الوالد والأعمام وأبنائهم، وكذلك العاملين من سائقين وحراس وخدم، ويُقدّم لجميع نفس الطَّعام، ونفس الشيء ينطبق على السيّدات يجتمعن على مائدة واحدة مع العاملات وغيرهن، فكان من نتيجة ذلك أنّ العاملين في البيت أو الشّركة، أصبح لديهم ولاء كبير للأسرة ولشركة العائلة، وكانوا يتفانون في خدمتها والعمل لساعاتٍ طويلةٍ، بجِدٍ وإخلاصٍ وتفانٍ، نظير ما يجدونه من الآباء - رحمهم الله تعالى - من عطفٍ وتواضعٍ وتقديرٍ.

زميلي مهموم، كيف العمل؟:

في أحد الأيام دخل إلى مكّتي أحد رؤساء الأقسام بشركتنا وهو مهموم ومرتبك، وأخبرني أنّه يرغب في بحث موضوعٍ خاص به ويطلب مشورتي ودعوتي فيه، وهو أنّه في آخر إجازةٍ لمسقط رأسه خارج المملكة، اشترى منزلاً للأسرته واضطرّ لاقتراس مبلغٍ لإتمام قيمة الصّفقة، على أن يرد قيمة القرض بعد فترةٍ وجيزةٍ بكفالة وضمّان أحد أقاربه، وقد حان موعد سداد القرض وهو لا يملك المبلغ؛ وعندما تقدّم لقسم الموارد البشريّة لطلب قرض، أخبروه بأنّ عليه قرضاً سابقاً تحت التّقسيم لنفس الغرض، ولا يمكن وفقاً لنظام السّلفيات منح قرضين لنفس الموظف في آنٍ واحدٍ، وهو يطلب حالياً تصفية جزءاً من مكافأة نهاية الخدمة لسداد الدّين الحالّ عليه.

كان من السهل عليّ أن أخبره بأنّ نظام الشركة، لا يسمح بصرف أيّ مبالغ من تحت حساب مكافأة نهاية الخدمة، وأنّ هذه المشكلة شخصية وليس لها أيّ علاقة بعمل الشركة؛ ولكنّ الحكمة كانت تقتضي أن تقف الشركة مع أحد الموظفين الأكفاء والمخلصين، وتجاوز بعض الإجراءات بما لديّ من صلاحيّات، فطلبت منه تقديم طلب رسمي للموافقة عليه، وباركت له فكرة امتلاك منزل في مسقط رأسه، يكون مأوىً له ولأسرته عند كبر السن أو بعد مرحلة التقاعد.

لقد كان لهذا التصرف الإنسانيّ الإيجابي، الذي أراح عنه همّاً كبيراً وحقق له أملاً وأمنية مصيريّة، كان له أثرٌ كبيرٌ على نفسيّة هذا الموظف ومشاعره، ممّا انعكس على أدائه إيجابياً وزاد من تفانيه وبذله في عمله للشركة، وبذلك، أضافت الشركة لها رصيداً عاطفياً في وجدان هذا الموظف، سيبقى أثره فترةً ليست بالقصيرة.

الذكاء العاطفيّ ممارسة:

دعونا نضرب مثلاً لموقف من مواقف الذكاء العاطفيّ: تخيل معي زبوناً يدخل إلى محلّ لبيع الملابس، لتبديل قطعة لم تناسبه أو أنّه يرغب في استرداد قيمتها، فيجد الموظف المختصّ مشغولاً يتحدث بهاتفه المتنقل (الموبايل) مع شخص آخر، فتبدو على الزبون علامات عدم الارتياح والتذمّر ويبدأ برفع صوته، فيلاحظ المدير المناوب الموقف فيتّجه إلى الزبون مباشرةً، ويتّسم في وجهه ويعرض عليه مساعدته، مع كلماتٍ ترحيبيةٍ ثمّ يقدّم له الخدمة المطلوبة مع هديةٍ بسيطةٍ، واعتذارٍ لتعطيله وانشغال الموظف المختصّ عنه بمكالمة مع زبون آخر، فيغادر الزبون من المحلّ وهو في غاية الامتنان لتعاطف المدير وطريقته في معالجة الأمر، ولم يكتف هذا المدير الحكيم عند إرضاء الزبون فقط، بل إنّه وبعد انتهاء الدوام طلب من الموظف الحضور إلى مكتبه؛ لكي يشرح له أنّ عدم اهتمامه بالعمل يعتبر تقصيراً في أداء مهامّه، ويشرح له أهميّة استقبال الزبون بطريقة احترافية مع التّبسّم في وجهه، وأنّه كان بإمكانه أن يخبر الزبون بأنّه سوف يباشر بخدمته خلال دقائق، ويعرض عليه الانتظار أو الجلوس أو إحالته لزميلٍ آخر.

إنّ تصرف المدير المناوب، يعطي انطباعاً بأنّه يُدرك تماماً مشاعر العميل وحاجته لحسن الاستقبال وتلقّي الخدمة في أقلّ وقتٍ وبأفضل أسلوب، لكي يحافظ على العميل بصفةٍ دائمةٍ وليقوم هذا العميل بتكرار عمليّة الشراء مستقبلاً وتقديم تزكيتيه للغير (Word of Mouth). كذلك تصرفه اللّبق مع الموظف بعدم تقرّبه أمام زملائه أو إنزال عقوبةٍ مباشرةً به، بل كان حكيماً حيث قام بتوضيح الموقف وتعليم الموظف بالطريقة الأمثل في التّعامل في مثل هذه الحالة.

الذوق العام (اللباقة) Common Sense

يقول أحد الطّالِبِ المبتعثين للدراسة بالخارج: «لم أعرف معنى كلمة (الذوق العام Common Sense)، أو الفطرة السليمة أو الإتيكيت، إلّا في الغُرْبَةِ، فقد كنت في مركزٍ للتسوِّق، وعند مغادرتي المركز دفعت الباب الزجاجي عند الخروج وتركته لكي يوصلد آلياً، وبعد خطواتٍ قليلةٍ سمعت جلبةً خلفي وصوت شخص يناديني ويقول: ألا يوجد عندك ذوق (لباقة Common Sense)، فالتفتُ، فإذا بسيدةٍ عجوزٍ على الأرض وأكياسها ممزّقةً، وبضائِعها مبعثرة على الأرض من أثر ارتطامها بالباب بعد أن تركته، والنّاس يحاولون مساعدتها، وجاءني رجل مسنُّ وقال لي: (You do not have common sense) بمعنى أنت (قليل الذوق)، وأخبرني بأنّه كان المفروض أن انظر إلى الوراء؛ لأتأكّد من وجود شخصٍ خلفي لكي أبقى الباب مفتوحاً له كجمالة وهذا هو الذوق العام. عرفت عندها معنى الكلمة واعتذرت لسوء تصرفي، وأدركت أنني لم أتعود في بيئتي على مثل هذه السلوكيات التي تعتبر من البدهيات عندهم»؛ ولكن كما يقول الكاتب والفيلسوف الفرنسي (فولتير Voltaire): «البدهيات لا يعرفها الجميع»، مثلها مثل مساعدة رجلٍ كبيرٍ أو امرأةٍ مسنّةٍ في قطع الطريق أو غير ذلك، ولا أقصد أن أقول أن هذه الأفعال هي من ابتكار الغربيين سلوكاً أو نظاماً، بل هي من صميم ديننا وشريعتنا؛ ولكننا غفلنا عن ممارستها وحصرنا ديننا في ركن العبادات المجردة بعيداً عن مقاصدها التربويّة والسلوكيّة والإنسانيّة، مع ابتعادنا عن بقية ركائز الدّين السامية كالمعاملات والأخلاق. ففي الحديث الذي رواه أبو هريرة عن رسول الله ﷺ، والذي ذكر فيه أنواعاً من البرِّ، ثمّ قال: (وَتُعِينُ الرَّجُلَ فِي دَابَّتِهِ فَتَحْمِلُهُ عَلَيْهِمْ أَوْ تَرْفَعُ لَهُ عَلَيْهِمْ مَتَاعَهُ صِدْقَةً) رواه البخاري ومسلم، وكانت وصيّة المولى عز وجل لنبيّه ﷺ، في تعامله مع قومه، قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ آل عمران: 159.

تكريم السيدة أم هدى:

أقوم أنا وبعض إخوتي بزيارة مدينة القاهرة للزّهية في كلّ عامٍ مرتين على الأقل، حيث يوجد بها مسكن للعائلة، وهناك سيّدة فاضلة تجاوز عمرها الخمسين عاماً، تقوم برعاية منزلنا خلال فترة الزيارة، وفي إحدى الرحلات؛ قررنا أن نحتفي بهذه السيّدة، حيث مضى على خدمتها للعائلة أكثر من (25) عاماً، فأحضرنا لها قلادةً ذهبيّةً، مع شهادة شكر وتقدير على

خدماتها الجلييلة خلال رحلة ربع قرنٍ من الاهتمام والرعاية لنا ولمنزلنا، وتمّ تسليمها الهدية في احتفالية بسيطة مع أخذ الصور التذكارية، فكان له أثرٌ عظيمٌ على مشاعرنا ونفسيّتها، وكذلك على أسرته وأبنائها عندما علموا بالخبر لاحقاً. أحياناً لمسات بسيطة يمارسها القائد مع مرؤوسيه يكون لها أثر كبير على نفسيّاتهم ومشاعرهم تبقى فترة طويلة من الزمن وربما لا تُمحي من الذاكرة.

الذكاء الإيجابي Positive Intelligence:

ويمكن أن يكون مصطلح «التفاؤل الدائم»، رديفاً لنفس معنى الذكاء الإيجابي، وهو القدرة على التغاضي عن المواقف السلبية، عن طريق ابتكار سيناريوهات أو مواقف إيجابية تتحوّل فيها المحنة إلى منحة، أو عن طريق تجاوز وتناسي الموقف، أو الأزيمة وطّي صفحاتها متخليصاً من مشاعر الندم والحسرة، وبمعنى مبسّط آخر، هو النظّر إلى النصف المملوء من الكوب، وإلى الجوانب المضيئة والمشرقة في الأشخاص والمواقف والأحداث والمشاريع، وتفسيرها تفسيراً إيجابياً متفائلاً ينعكس على السلوك والتفاعل معها بما يحقّق التعاون والنجاح، ويؤدّي إلى استثمار الطّاقات والإمكانات إلى الحدّ الأقصى؛ بما يحقّق أعلى مستويات الرضا الفردي والجماعي والمؤسسي.

أي التّركيز على الإيجابيات بدلاً من التّركيز على السلبيات، وفي الحقيقة هذا النوع من الذكاء يوضّح مقدار تحكّم الإنسان في قدراته العقلية والعاطفية معاً، والقائد الذي لديه ذكاء إيجابي مرتفع؛ يساهم في رفع معنويات مرؤوسيه، وإشاعة بيئة محفّزة بعيدة عن التوتر الذي ينشط الجزء من ذهن الإنسان، الذي يعالج مشاكل الخوف والحالات النفسية، ويسحب كميّة من الطّاقة من الفصّ الجبهي من الدّماغ (Prefrontal Cortex)، الذي يساهم في حلّ المشكلات بطريقة فعّالة، كما يذكر ذلك الكاتب (شون أchor Shawn Achor).

وللتفاؤل قوّة شافية من الأمراض، كما أنّ للتشاؤم تكلفةً طبيّةً مثل الاكتئاب، فقد أثبتت دراسات عدّة أنّ للتفاؤل أثراً إيجابياً مباشراً على صحة الإنسان الجسدية والنفسية.

يقول (ديل كارنيجي Dale Carnegie) في كتابه (دع القلق وابدأ الحياة)، كيف أنّ (93%) من الأحداث التي نؤمن أنّها سوف تسبّب إحساسات سلبية لنا، لا تحدث أبداً، وأنّ (7%) أو أقلّ من التي تحدث فعلاً، لا يمكن لنا التّحكّم فيها، مثل الطّقس أو الموت مثلاً.

أهمية الذكاء الإيجابي:

تبرز أهمية الذكاء الإيجابي في ارتباطه بجميع جوانب حياة الإنسان المهنية والأسرية والاجتماعية، فيرى (براين تريسي Brian Tracy)، أن الاتجاه العقلي الإيجابي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح في كل مجال من مجالات الحياة، ويؤكد ذلك دكتور (ابراهيم الفقي)، بأنه يجب عليك أن تعلم أن أي تغيير في حياتك يحدث أولاً في داخلك، في الطريقة التي تفكر بها، والتي ستسبب لك ثورة ذهنية كبيرة قد تجعل حياتك سعادةً أو تعاسة.

ونورد هنا بعض أقوال المفكرين والمختصين والمؤلفين حول أهمية الذكاء والتفكير الإيجابي:

- «هو الباعث على استنباط الأفضل، وهو سرُّ الأداء العالي، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والصدق والثقة» (قوة التفكير الإيجابي في الأعمال – سكوت دبليو لوкас Scott W. Lucas).
- «يدعك التفكير الإيجابي تختار من قائمة أهداف الحياة، المستقبل الأفضل الذي يحقق أهدافك» (كيف تكون إيجابياً – د. ريتشارد بريلي Richard Brealey).
- «تأكد أن التغيير الإيجابي البناء الذي تجربيه داخل نفسك؛ سوف يكون له الأثر النافع في شخصيتك وفي كافة نشاطاتك» (الإنسان والتفكير الإيجابي – د. عيسى الملا).
- «أن تكون مفكراً إيجابياً، يعني أن تقلق أقل من غيرك، وتستمتع أكثر، وأن تنظر للجانب المضيء بدلاً من أن تملأ رأسك بالأفكار السوداء، وتختار أن تكون سعيداً بدلاً من الحزن، وواجبك الأول أن يكون شعورك الداخلي طيباً» (التفكير الإيجابي Positive Thinking – فيرا بيفر Vera Piffer).
- «إنّ العقل يمتلك فكرة واحدة في أي وقت، فإذا أدخلنا في عقولنا فكرة إيجابية؛ أخرجت الفكرة السلبية التي تقابلها. إنّ العقل لا يقبل الفراغ، فإذا لم تملؤه بالأفكار الإيجابية، فسوف تملأه الأفكار السلبية» (علم نفس النجاح – براين تريسي Brian Tracy).
- «إنّ هذه الإيجابيات في عقولنا ومشاعرنا تصنع في حياتنا: الإيجابية، والتفاؤل، والطاقة، والقدرة على الدفاع عن النفس، وصدّ الهجوم الذي يصدر إلينا من شياطين الإنس والجن، وأكبر منهما حديث النفس» (التطوير الذاتي – د. أسامه حريري).
- «عندما نفكر بطريقة إيجابية؛ تنجذب إلينا المواقف الإيجابية، والعكس يحدث عندما نفكر بطريقة سلبية؛ فإننا نجذب إلينا المواقف السلبية» (المفاتيح العشرة للنجاح – د. ابراهيم الفقي).

- «إنَّ الشَّخْصَ الَّذِي يَفْكَرُ إِجْبَابِيًّا وَيَعْتَمِدُ عَلَى نَفْسِهِ، وَيَنْظُرُ نَظْرَةً مُتَفَائِلَةً، يَسْتَطِيعُ أَنْ يَسْتَهْوِيَ مَا حَوْلَهُ فَعَلًا، وَيَطْلُقُ الْقُدْرَاتَ الَّتِي تَحَقِّقُ الْهَدَفَ» (قُوَّةُ التَّفْكِيرِ الْإِجْبَابِيِّ The Power of Positive Thinking – د. نورمان فينسينت بيل Norman Vincent Peale)
- «إِذَا ظَلَّ الْفَرْدُ يَفْكَرُ بِأَحَدِي الْأَفْكَارِ لِمُدَّةِ 17 ثَانِيَةً أَوْ أَكْثَرَ، فَإِنَّهَا تَعْمَلُ عَلَى إِجْبَادِ عِدَّةِ أَفْكَارٍ أُخْرَى مُشَابِهَةً لَهَا» (تيري ليفين Terri levine – تَوَقَّفْ عَنِ الْإِدَارَةِ وَابْدَأْ الْقِيَادَةَ).
- «تَشِيرُ الْبَحُوثُ، إِلَى أَنَّهُ إِذَا كَانَ لَدَيْنَا قَائِدٌ إِجْبَابِيٌّ، وَدَوْدٌ وَمُنْفَتِحٌ، يَرَى الْعَالَمَ عَلَى أَنَّهُ مَكَانٌ جَمِيلٌ، فَإِنَّ ذَلِكَ يَنْتَقِلُ إِلَى نَفُوسِ النَّاسِ مِنْ حَوْلِهِ، فَيَصْبَحُونَ مُتَحَمِّسِينَ، مَا يُوَدِّي إِلَى أَدَاءٍ عَالِي الْمَسْتَوَى»، (مَائِكِلْ جَارِيْتِ Michael Garrett، أَسْتَاذُ السَّلُوكِ التَّنْظِيمِيِّ فِي إِنْسِيَادِ INSEAD).
- «إِنَّ التَّفْكِيرَ الْإِجْبَابِيَّ وَالْقِيَمَ، وَجِهَانِ لِعَمَلَةٍ وَاحِدَةٍ، فَإِنْ كَانَتْ قِيَمَتُكَ غَيْرَ مُجْدِيَةٍ لِحَيَاتِكَ وَبِنْيَانِكَ وَلِلْآخَرِينَ، فَسَوْفَ تَزْدَادُ اِحْتِمَالِيَّةُ أَنْ تَكُونَ حَيَاتِكَ وَحَيَاتِهِمْ غَيْرَ مُرَضِيَّةٍ وَغَيْرِ مُرِيحَةٍ، وَإِنْ كَانَتْ الْقِيَمُ الْخَاصَّةُ بِكَ إِجْبَابِيَّةً، فَسَوْفَ تَعُودُ بِالْخَيْرِ عَلَيْكَ وَعَلَى الْآخَرِينَ». (تُونِي بُوْزَانِ Tony Buzan – قُوَّةُ الذِّكَاةِ الرُّوحِيِّ).

التَّفْكِيرُ الْإِجْبَابِيُّ فِي السَّنَةِ النَّبَوِيَّةِ:

تَوْضِيحُ السَّنَةِ النَّبَوِيَّةِ، أَنَّ أَثَرَ الْإِسْمِ الْإِجْبَابِيِّ أَوْ السَّلْبِيِّ عَلَى الذَّاتِ؛ يَنْتَقِلُ مِنْ جِيلٍ إِلَى جِيلٍ، فَعَنْ سَعِيدِ بْنِ الْمَسِيْبِ عَنْ أَبِيهِ أَنَّ أَبَاهُ جَاءَ إِلَى النَّبِيِّ ﷺ فَقَالَ لَهُ: (مَا اسْمُكَ؟ قَالَ: حَزْنٌ، قَالَ: أَنْتَ سَهْلٌ قَالَ: لَا أُغَيِّرُ إِسْمًا سَمَّانِيهِ أَبِي، قَالَ ابْنُ الْمَسِيْبِ: فَمَا زَالَتْ الْحَزُونَةُ فِينَا بَعْدَ أَخْرَجِهِ الْبُخَارِي).

وَتَوْضِيحُ السَّنَةِ كَذَلِكَ، أَنَّ دَائِرَةَ تَأْثِيرِ الْإِسْمِ إِجْبَابِيًّا أَوْ سَلْبِيًّا تَتَوَسَّعُ حَتَّى تَشْمَلَ الْقَبِيلَةَ بِأَسْرَاهَا، فَعَنْ ابْنِ عُمَرَ (رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ) أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ عَلَى الْمَنْبَرِ: (غَفَّارَ غَفَّرَ اللَّهُ لَهَا، وَأَسْلَمَ سَالَمَهَا اللَّهُ، وَعَصِيَّةَ عَصَّتَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ). أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ وَمُسْلِمٌ.

وَجَاءَتْ عِدَّةُ أَحَادِيثٍ قَامَ النَّبِيُّ ﷺ فِيهَا بِتَغْيِيرِ الْأَسْمَاءِ ذَاتِ الدَّلَالَاتِ السَّلْبِيَّةِ إِلَى أَسْمَاءِ ذَاتِ دَلَالَاتٍ إِجْبَابِيَّةٍ، وَمِنْ ذَلِكَ مَا جَاءَ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ (رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ): (أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ غَيَّرَ إِسْمَ عَاصِيَةَ وَقَالَ: أَنْتِ جَمِيلَةٌ). أَخْرَجَهُ مُسْلِمٌ.

وَكَذَلِكَ حَثَّ النَّبِيُّ ﷺ إِلَى التَّسْمِيَةِ بِأَسْمَاءِ ذَاتِ دَلَالَاتٍ إِجْبَابِيَّةٍ، يَعْزِزُ التَّسْمِيَةَ بِهَا وَيُرْسِخُ الْهَيُوتَةَ الْإِجْبَابِيَّةَ لِمَنْ يَتَسَمَّى بِهَا، فَقَالَ ﷺ: (أَحَبُّ الْأَسْمَاءِ إِلَى اللَّهِ: عَبْدُ اللَّهِ وَعَبْدُ الرَّحْمَنِ، وَأَصْدَقُهَا: حَارِثٌ وَهَمَّامٌ). أَخْرَجَهُ الْبُخَارِيُّ وَأَحْمَدُ.

إِنَّ التَّوَقُّعَاتِ الإِجَابِيَّةَ مِنَ المرُوسِينَ وَالتَّابِعِينَ غَالِباً مَا تَتَحَقَّقُ، مُصَدِّقاً لِمَا رَوَاهُ أَبُو هُرَيْرَةَ (رَضِيَ اللهُ عَنْهُ) قَالَ: قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: (يَقُولُ اللهُ تَعَالَى: أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عِبْدِي بِي) رَوَاهُ البُخَارِيُّ، وَفِي رِوَايَةٍ أُخْرَى لِلْحَدِيثِ: (إِنَّ اللهُ عَزَّ وَجَلَّ قَالَ: أَنَا عِنْدَ ظَنِّ عِبْدِي بِي، إِنَّ ظَنَّنِي بِخَيْرٍ فَالَهُ، وَإِنْ ظَنَّنِي شَرًّا فَالَهُ)، رَوَاهُ مُسْلِمٌ، قَالَ ابْنُ حَجْرٍ فِي (فَتْحِ البَارِي): «أَيُّ قَادِرٌ عَلَى أَنْ أَعْمَلَ بِهِ مَا ظَنَّ أَنِّي عَامِلٌ بِهِ».

إِنَّ المُنْتَاقِلَ فِي مَوْقِفِ المِصْطَفَى ﷺ وَهُوَ فِي الغَارِ مَعَ صَاحِبِهِ أَبُو بَكْرٍ الصِّدِّيقِ (رَضِيَ اللهُ عَنْهُ)، وَقَرِيشٌ عَلَى أَبْوَابِ الغَارِ تَرصُّدُهُمْ، وَأَبُو بَكْرٍ يَقُولُ: «لَوْ أَنَّ أَحَدَهُمْ نَظَرَ تَحْتَ قَدَمِيهِ لِأَبْصَرْنَا!»، فَقَالَ ﷺ: (يَا أَبَا بَكْرٍ! مَا ظَنُّكَ بِانْتِنِينِ اللهُ تَالِثَهُمَا) وَالحَدِيثُ فِي البُخَارِيِّ وَمُسْلِمٍ، وَفِي كِتَابِ اللهِ جَلَّ وَعَزَّ قَوْلُهُ تَعَالَى: ﴿إِذْ يَقُولُ لِصَاحِبِهِ لَا تَحْزَنْ إِنَّ اللهُ مَعَنَا﴾، هَذَا المَوْقِفُ مِنَ رَسولِ اللهِ ﷺ، غَايَةٌ فِي التَّفْكِيرِ الإِجَابِيِّ المِطْمَئِنِّ الوَائِقِ. وَفِي مَوْقِفِ آخِرِ لِنَبِيِّ اللهِ مُوسَى (عَلَيْهِ السَّلَامُ) عِنْدَمَا لَاحَ لَهُمْ فِرْعَوْنُ وَجُنُودُهُ، فَقَالَ قَوْمُ مُوسَى: إِنَّا لَمُدْرِكُونَ، فَأَجَابَهُمْ مُوسَى إِجَابَةً الوَائِقِ المِطْمَئِنِّ المِتَّفَائِلِ قَائِلاً: ﴿كَلَّا إِنَّ مَعِيَ رَبِّي سَمَّيْدِينَ﴾، وَفِعْلاً صَدَقَ ظَنُّهُ وَيَقِينُهُ بِرَبِّهِ تَعَالَى، فَنَجَّاهُ وَمَنْ مَعَهُ مِنَ المُؤْمِنِينَ، وَأَهْلَكَ فِرْعَوْنَ وَمَنْ مَعَهُ. هَذِهِ مَوَاقِفُ قِمَّةً فِي الإِجَابِيَّةِ وَالتَّفَاوُلِ.

لَقَدْ كَانَ مِنْ هَدْيِهِ ﷺ عِنْدَ زيارَتِهِ مَرِيضاً بِالحَمَى أَنْ يَقُولَ لَهُ: (لَا بَأْسَ، طَهُورٌ إِنْ شَاءَ اللهُ)، وَهِيَ رِسَالَةٌ إِجَابِيَّةٌ بِمَعْنَى أَنَّ الحَمَى طَهُرٌ لَكَ.

إِنَّ مِنَ الإِجَابِيَّةِ الَّتِي يَنعَكِسُ أَثَرُهَا التَّفْسيُّ وَالعَمَلِيُّ الرَّائِعُ؛ الكَلَامُ الطَّيِّبُ الحَسَنُ مَعَ المرُوسِينَ وَالتَّابِعِينَ، قَالَ تَعَالَى: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ (الإِسْرَاءُ: 53)، وَيَقُولُ المِثْلَ الشَّعْبِيُّ المِصْرِيُّ: (المِلاَظِيفُ سَعْدٌ) أَي أَنَّ اللفظَ الطَّيِّبَ يَجْلِبُ السَّعَادَةَ.

التَّوَجُّهَاتِ الإِجَابِيَّةِ وَالتَّوَجُّهَاتِ السَّلْبِيَّةِ:

إِنَّ القَادَةَ وَالأَشْخَاصَ ذُووِ التَّوَجُّهَاتِ الإِجَابِيَّةِ فِي التَّفْكِيرِ Positive Mental Attitude، يَقُودُونَ أَتْبَاعَهُمْ إِلَى النَّجَاحِ إِلَى تَجَاوُزِ الأَزْمَاتِ وَإِلَى الثَّبَاتِ عِنْدَ المِحْنِ، أَمَّا القَادَةُ وَالمُدِيرُونَ ذُووِ التَّوَجُّهَاتِ السَّلْبِيَّةِ فِي التَّفْكِيرِ Negative Mental Attitude، فَيُشْبِعُونَ الرُّعْبَ وَالتَّوَتُّرَ فِي مرُوسِهِمْ وَأَتْبَاعَهُمْ عِنْدَ الأَزْمَاتِ وَفِي المِحْنِ، مِمَّا يَنْتِجُ سِلاَءً فِي التَّفْكِيرِ وَارْتِبَاكاً وَعَدَمَ وَضُوحٍ لِلرُّؤْيَا وَلنَتَائِجٍ غَيْرِ مَرْضِيَّةٍ، وَليْسَ التَّوَاصُلُ بِإِجَابِيَّةٍ قَاصِراً عَلَى مَنْ نَتَّفَقَ مَعَهُمْ فِي الطَّبَاعِ، أَوْ مَنْ نَرْضَى عَن سُلُوكِهِمْ مِنَ المرُوسِينَ أَوْ الرُّؤَسَاءِ، وَلَكِنْ يَشْمَلُ كذَلِكَ مَنْ نَخْتَلِفُ مَعَهُمْ فِي الرَّأْيِ وَأَهْلُ القَطِيعَةِ.

يشير إلى ذلك الدكتور (سعيد الرقيب)، في كتاب (أسس التفكير الإيجابي وتطبيقاته تجاه الذات والمجتمع في ضوء السنة النبوية) بقوله: «إنّ الذي يحمل بين جنبه تفكيراً إيجابياً، لا يسمح للتفكير السلبي أن يطغى على علاقاته حتى مع من يقاطعه»، ويضيف: «صاحب التفكير الإيجابي، يبادر إلى الفعل الإيجابي في ظلّ أجواء الشقاق والخلاف مع غيره».

ثمّ يوضّح ذلك بقوله: «عندما يستخدم الإنسان التفكير الإيجابي في أقواله وأفعاله وعلاقته مع الناس؛ فإنّ ذلك يوجد عنده موازين إيجابية معتدلة تجعله يحترم الجميع ويعرف منازلهم؛ فيعطي كلّ واحدٍ منهم ما له من حقوق الاحترام والتبجيل، مهما كان صغيراً أو كبيراً في السن، شريفاً أو وضيعاً في النسب». ويُفهم من كلام الدكتور (سعيد الرقيب)، أنّ الذكاء الإيجابي يكون (بالتفكير الإيجابي)، و(القول الإيجابي)، و(السلوك الإيجابي)؛ إذ يوضّح ذلك بقوله: «إذا عجز الإنسان عن التّواصل اللفظي مع الآخرين باستخدام الكلمات الإيجابية، إمّا لعدم القدرة عن التعبير، أو لعدم اتساع الوقت لديه للحديث معهم، فباستطاعته التّواصل معهم بإيجابية، بأمر لا يكلف كثيراً من الجهد والوقت؛ بالابتسام».

يقول (د. موسى المزيدي) في كتابه (عجائب الثقة بالنفس): «فالابتسام هي أقوى علامة من علامات الشّخص الواثق من نفسه، والشّخص المبتسم يبثّ الثقة، ويبثّ الراحة النفسيّة في نفوس الآخرين».

نُقل عن الرئيس الأمريكي (ابراهيم لنكولن Abraham Lincoln) قوله: «يكون المرء سعيداً، بمقدار الدرّجة التي يقبّر أنّ يكون عليها من السعادة»، إنّهُ التّوجّه الذي يحدّد مصائرنا، وهناك مقولة عند الغربيين مشهورة مفادها: «Attitude is Everything»، وتعني أنّ التّوجّه هو كلّ شيء، أو أنّ الأمور تسير وفقاً للتّوجّهات. وهذه العبارة ليست صحيحة على إطلاقها فالتّوجّه ليس كلّ شيء ولا يمكن أن يحلّ محلّ عدم الكفاءة مثلاً، كما يقول المدّرب العالمي (جون ماكسويل)، ولكنّ التّوجّه أمر مهمّ وأساس لإحداث فرق في حياتك.

إنّ احترام الآخرين بغضّ النّظر عن دياناتهم، أو أعراقهم، أو مركزهم المالي، أو الاجتماعي؛ لهو أهمّ ركائز الذكاء الإيجابي، فعن سهل بن حنيف وقيس بن سعد (رضي الله عنهما) قالوا: «إنّ النّبِيَّ ﷺ، مرّت به جنازة فقام، ف قيل له إنّها جنازة يهودي، فقال: (أليست نفساً)، أخرجه البخاري. إنّها إيجابية الاحترام، لهذه النفس البشريّة وتقديراً للحادث، بغضّ النّظر عن هوية صاحبه أو ديانتته.

أثر التفكير الإيجابي على صحتك:

إنَّ التفكير الإيجابي ينعكس على صحّة الإنسان النفسيّة والجسديّة، بل أثبتت الدّراسات أنّ العديد من الأمراض الجسديّة؛ مردّها إلى مشاكل نفسيّة وعاطفيّة لم يتمّ معالجتها.

يقول الدكتور (جين آن كريغ Jeanne Anne Craig) في كتابه (ليس المهم مقدار ذكائك، بل كيف تستخدم ذكائك): «إنَّ التّفاؤل يجعلنا نشعر بدنياً بحال أفضل، فالمتفائلون يعيشون بصحّة أفضل من سواهم؛ لأنّ أجهزة المناعة لديهم تعمل بكفاءة أفضل لحمايتهم».

في المقابل فإنّ للأمراض الجسديّة، تأثيراً مباشراً وقويّاً على الذكاء العاطفيّ، حيث إنّنا نشعر بالضعف العاطفيّ عندما نمرض؛ لأنّ الانفعالات تظلّ هي السيّد الأعلى على ظهر المريض، وهنا يبرز الدور الهامّ للذكاء العاطفيّ عند الأطباء والممرّضات ومن يعملون في هذا المضمار، للتخفيف عن المريض ومراعاة عدم توازن سلوكهم في بعض الأحيان، حيث إنّ هناك دلائل متزايدة على أنّ العلاج يكون أنجع، إذا أصبح التدخل العاطفيّ جزءاً ثابتاً من الرعاية الطبيّة بالنسبة للأمراض المستعصية، كما يؤكّد ذلك (دانييل جولمان Daniel Goleman).

ويذكر كذلك، (دانييل جولمان Daniel Goleman) في كتابه (الذكاء العاطفي Emotional Intelligence)، أنّ التّفاؤل بمفهوم الذكاء العاطفيّ، موقفٌ يحمي النَّاس من الوقوع في اللامبالاة، وفقدان الأمل، والإصابة بالاكتئاب في مواجهة مجربات الحياة القاسية.

هنا يجدر القول أنّه يوجد فروقات بين الذكور والإناث في المهارات الاجتماعيّة، حيث أظهرت العديد من الدّراسات، أنّ النّساء أكثر تعاطفاً من الرجال - على الأقل - بسبب قدرتهن على قراءة المشاعر الدّقيقة لشخص آخر، من تعبيرات وجهه وصوته وغيرها من التّعبيرات الخرساء، بينما يعاني الرجال من نقصٍ في معرفتهم بقراءة تعبيرات الوجه الخاصّة بالمشاعر.

أهميّة صدق المشاعر:

إنّ ما أشرنا إليه بنوعٍ من التّفصيل عن هذه المهارات الاجتماعيّة التي تتطلّبها القيادة، ينبغي أنّ تكون مشاعر وعواطف وأحاسيس صادقةً، بعيدةً عن التصنّع أو التلوّن والخداع، يوازن فيها الشّخص بين الصّدق مع النَّفس، وهذه المهارات التي يستخدمها بأمانة وتكامل، وإلاّ فإنّها ستؤدّي إلى نتائج عكسيّة وضارة بالقائد والمنظمة والأهداف المرجوة، وقد أطلقت

المحللة السيكولوجية (هيلينا دويتش Helena Deutch)، عضوة جمعية التحليل النفسي في (فيينا)، على هؤلاء المتلونين اجتماعياً إسم «أشباه الشخصيات»، فهم أشخاص يتخذون المظهر اللازم بمرونة بمجرد التقاط إشاراتٍ من حولهم، وهذا ما أثبتته (مارك سنيدر Mark Snyder)، العالم السيكولوجي بجامعة (مينيسوتا Minnesota)، حيث قام بدراسة الذين وصلوا بمهارتهم الاجتماعية إلى أعلى المراكز الاجتماعية، ووجد أنهم تركوا عند الناس انطباعاتاً حسناً، لكنهم مُتقلّبون يُغيّرون وجوههم وفقاً لمصلحتهم.

ذكر الكاتبان (جيسون فرايد Jason Fried)، و(ديفيد هانسون David Hansson) في كتابهما (Rework) أنه: «لا أحد يحبُّ الزهور البلاستيكية! نحبُّ كلنا الزهور الطبيعية، ونسعد بطلعها ورائحتها العطرة، ونحزن حين تذبل وتموت، رغم أنّ الزهور الصناعية لا تموت والروائح الاصطناعية متوقّرة بكبسة زرّ، لكننا معاشر البشر نحبُّ أكثر الورد الطبيعي على قِصر عُمره. الشيء ذاته في عالم الأعمال، اصدّقني القول، هل تحبُّ أم تكره منظر هؤلاء المتأنّقين المتكلّفين في جمال وأناقة خارجهم، وتجد ألسنتهم تتشدّق بمختلف اللغات وحديث الكلمات، لكي يجبروك على أنّ تظنّ بهم العُلم والخبرة والفهم، لكن ما إنّ يخرجوا من الغرفة حتى تتنفس الصعداء وتسعد بغيابهم؟».

يقول (جون كروتوا Jon Croteau)، في كتابه (الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية): «لا تعتقد أنّ امتلاك وجهٍ قاسٍ وصوتٍ أمرٍ، شرطٌ كافٍ للقيادة، فالرئيس بحاجةٍ إلى قبض من الحبِّ يبذله للآخرين، ومعرفةٍ عميقةٍ تمكّنه من فهم المشاعر الإنسانية، وإرادةٍ تدفعه إلى العمل في سبيل فكرةٍ واحدةٍ، هي خدمة المصلحة العامة دون الاهتمام لمصالحه الشخصية».

فإذا اجتمع لقائدي ما: مهارة مهنية، مع ذكاء عاطفي، وذكاء اجتماعي، إضافة إلى ذكاء إيجابي، وأخلاق سامية، يكون بذلك قد ارتقى سلّم الوصول إلى أعلى مراتب التّفوق القيادي، ويستطيع بتوفيق من الله أن يقود شركته أو مؤسسته أو دائرته إلى العظمة المنشودة وإلى نجاح يتبعه نجاح.

أخذاً في الاعتبار أنّ أنواع الذكاء من التعدّد ما لا حصر له، مثل:

- الذكاء اللغوي: وهو القدرة على استعمال اللغة ومعرفة المحسنات البديعية، وحُسن الإلقاء والقدرة على نقل المفاهيم بطريقةٍ صحيحةٍ.
- الذكاء المنطقي: وهو قدرة الشخص الرياضية (الحسابية) والمنطقية، والتّفكير المجرّد وحلّ المشكلات.

- الذكاء الإيقاعي: وهو القدرة على تمييز الأصوات والإيقاعات.
- الذكاء البدني: وهو القدرة على التّحكّم في حركات الجسم.
- الذكاء البيئي: وهو القدرة على فهم الطبيعة وما فيها من إنسان وحيوان ونبات، والقدرة على تصنيفها. وغيرها من أنواع الذكاءات المتعدّدة.

يؤكّد ذلك (دانييل جولمان Daniel Goleman)، بأنّه إذا اجتمعت هذه المهارات معاً، فتصبح مادّةً لصقل وتهذيب العلاقات بين النّاس بعضهم ببعض، وهي المكوّنات الضرورية للجاذبيّة، والنّجاح الاجتماعيّ، بل كذلك، ل «الكاريزما»، فهؤلاء المتمتّعون بالكفاءة في الذكاء الاجتماعيّ، يسهل عليهم الارتباط بالنّاس من خلال ذكائهم في قراءة انفعالات النّاس ومشاعرهم، ومن السّهّل أن يكونوا قادةً وواضعي نُظُم، ويستطيعون كذلك، معالجة المنازعات قبل نشوبها.

في نهاية شهر يناير لعام 2018م، دُعيتُ لحضور دورة عن (الذكاء الأخلاقي في الأسرة)، للدكتور (أيوب خالد الأيوب)، وأدهشني موضوعها وأدركت أنّ هذا النوع من الذكاءات، هو مكملٌ ومتممٌ لما سبق ذكره من أنواع الذكاءات، ومع بعض البحث فيما كُتب عن هذا النوع، رأيت أنّ القائد أحوج ما يكون للذكاء الأخلاقي كذلك، فما هو يا تُرى الذكاء الأخلاقي؟

الذكاء الأخلاقي:

يعتبر الذكاء الأخلاقي، من أحدث أنواع الذكاءات التي ضمن نظرية عالم النّفس (هاورد جاردنر Howard Gardner) للذكاءات المتعدّدة (Multiple Intelligences)؛ حيث قال (جاردنر) في محاضرة له عام (2005م): «إنّ الذكاء الأخلاقي هو الضابط للذكاءات المتعدّدة الأخرى». ويقصد بالذكاءات المتعدّدة التي أوردتها في نظريته، كالذكاء الحركي (الجسدي)، والذكاء البصري (المكاني)، والذكاء اللّغوي (اللّفظي)، والذكاء الإيقاعي (الموسيقي)، والذكاء الرقبي/المنطقي (الحسابي)، والذكاء الطبيعي (الواقعي)، والذكاء الاجتماعي وغيرها.

فالذكاء الأخلاقي ويسمّيه بعضهم (الذكاء الروحي)؛ هو قدرة الفرد على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية مع ذاته ومجتمعه. وهو كذلك، القدرة على فهم ما هو صائب وما هو خاطئ، والتّصرف بناءً على القيم التي يُعتقد أنّها صائبة. (ويكيبيديا العربيّة).

ذكرت الكاتبة (ميشيل بوربا Michele Borba)، الحاصلة على مجموعة جوائز؛ لتميّزها في الكتابة عن معاناة التلاميذ في المدارس الأمريكيّة، وحاجتهم لتعلّم بعض الفضائل الجوهرية،

لتجاوز تلك المعاناة. ذكرت في كتابها (بناء الذكاء الأخلاقي Building Moral Intelligence)، أن الذكاء الأخلاقي هو القابلية على فهم الصواب من الخطأ، انطلاقاً من قناعات أخلاقية للتصرف بالطريقة السليمة. وتضمُّ هذه القابلية المدهشة، السمات الحياتية الجوهرية: كالقدرة على إدراك الألم، وردع النفس عن التصرف بقساوة، وتبادل الاحترام، ودفع الظلم.

وبحسب (ميشيل بوربا Michelle Borba)، يتكوّن الذكاء الأخلاقي من فضائل جوهرية سبعة وهي:

1. التّقمص العاطفيّ (EMPATHY): أي التّماثل (الإحساس بالآخرين)، والشعور باهتمامات الناس الآخرين.
2. الضّمير (CONSCIENCE): وبه تتمّ معرفة الطريقة الصّحيحة والزّهية للعمل بموجبها.
3. الرقابة الذاتيّة (SELF-CONTROL): وهي تنظيم الأفكار والأعمال بشكل تتوقّف معه أية ضغوط داخلية أو خارجيّة، ويعمل بالطريقة التي يعرف ويشعر أنّها صواب.
4. الاحترام (RESPECT): ويعني تقيّم الآخرين بمعاملتهم بطريقةٍ وديّةٍ ومحترمة.
5. العطف/اللطف (KINDNESS): وهو كشف وإظهار الاهتمام حول سعادة ومشاعر الآخرين.
6. التّسامح (TOLERANCE): احترام كرامة وحقوق كلّ الأشخاص وحتى الذين تختلف معتقداتهم وتصرفاتهم عنّا.
7. العدالة (FARENESS): يتمخّور دورها في مساعدة الطّفل على مواجهة التحدّيات والضغوط الأخلاقية التي سيقابلها حتماً خلال حياته. وتأتي العدالة بعد تلك الفضائل الستة فتكون بها اختيار الذهنيّة المفتوحة والعمل بطريقة عادلة.

وهذه الفضائل الأساسيّة، هي ما يعطي الطّفل الصّفات الخُلقيّة التي تجعله يبقى على طريق الصّواب وتساعد على التّصرف بشكل أخلاقي. وإنّ هذه الفضائل الجوهرية السبعة تكوّن خطة كاملة لبناء الذكاء الخُلقيّ لدى الطّفل. وهذه السمات هي ما يحتاجه الطّفل كي يقوم بما هو صواب، ويقاوم أية ضغوط قد تحدّي عادات الشخصية المتناسكة والحياة الأخلاقية الجيدة.

إنّ تنشئة الأطفال وفقاً لهذه المعايير السامية؛ هي ما ينتج لنا في المستقبل قائداً يدرك كيفية التعامل مع مرؤوسيه ورؤسائه وزملائه وعملاء شركته وحتى أسرته وأصدقائه.

الفرق بين الذكاء العاطفي والذكاء الأخلاقي:

هناك اختلاف بين الذكاء الأخلاقي والذكاء العاطفي.

حيث إنّ الذكاء الأخلاقي يتعامل مع: التقديرات الذهنيّة للإنسان في تحديد كيفية تطبيق المبادئ الأخلاقية الشاملة مثل: المصداقيّة، المسؤولية، الرحمة، والمسامحة، بما يتوافق مع قيّمنا الشخصية وأهدافنا وأعمالنا.

في المقابل، الذكاء العاطفي يتعامل مع: صناعة القرار والأداء، باستخدام العواطف التفاعليّة والمتضادّة.

وعلى الرغم من أنّ الذكاء العاطفي، والذكاء الأخلاقي يُستخدمان عند صناعة القرار الأخلاقي، إلا أنّ كلّاً منهما يختلف عن الآخر. فالذكاء العاطفي لا ينظر للقيّم بعكس الذكاء الأخلاقي. والمهارات العاطفيّة يمكن أن تطبّق في التعامل في المواقف الإيجابيّة والسلبيّة أو في الخير وفي الشرّ. في حين أنّ المهارات الأخلاقية، يتمّ توجيهها تجاه الفعل الحسن والإيجابي على الدوام. كما أنّ الذكاء العاطفي والذكاء الأخلاقي، رغم تميّز كلّ منهما عن الآخر، إلا أنّهما شريكان معاً، ولا يمكن أن يؤثّر استخدام أحدهما بدون الآخر.

منزلة الذكاء الأخلاقي في الإسلام:

قال تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾. القلم: (4)، أي وإنّك يا محمّد لعلی أدب عظيم - تفسير الطبري.

قال تعالى: ﴿خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ﴾ (الأعراف: 199).

قال تعالى: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾ (الإسراء: 53)

قال ﷺ: (إنّما بُعثت لأتمّم مكارم الأخلاق) صحّحه الألباني.

قال حبيبنّا ﷺ: (إنّ الرجل ليدرك بحسن خُلُقهِ درجة الصّائم القائم) - (رواه أحمد).

(الدِّينُ كُلُّهُ خُلُقٌ، فَمَنْ زَادَ عَلَيْكَ فِي الْخُلُقِ، زَادَ عَلَيْكَ فِي الدِّينِ) ابن القيم – مدارج السالكين.

هل يمكن اكتساب الخُلُق؟:

من نَعِمَ اللهُ على عباده، أَنَّ الْخُلُقَ مِنْهُ مَا هُوَ جِبِلَّةٌ أَي طَبِيعٌ وَرِزْقٌ، يَهَبُهُ اللهُ لِمَنْ شَاءَ، وَمِنْهُ مَا هُوَ مَكْتَسَبٌ بِالتَّعَلُّمِ وَالتَّصَبُّرِ وَالمِرَاسِ، وَلِلتَّشْهَةِ الحَسَنَةِ دَوْرٌ مَهْمٌ وَكَبِيرٌ فِي ذَلِكَ، حَيْثُ يَقُولُ الشَّاعِرُ:

وَيَنْفَعُ الْأَدَبُ الْأَحْدَاثَ فِي صِغَرٍ وَلَيْسَ يَنْفَعُ عِنْدَ الشَّيْبَةِ الْأَدَبُ
إِنَّ الْعُصُونَ إِذَا قَوْمَتَهَا اعْتَدَلَتْ وَلَنْ تَلِينَ إِذَا قَوْمَتَهَا الْخُشْبُ

وقد كان من دعاء النَّبِيِّ ﷺ: (اللَّهُمَّ اهْدِنِي لِأَحْسَنِ الْأَخْلَاقِ، لَا يَهْدِي لِأَحْسَنِهَا إِلَّا أَنْتَ، وَاصْرِفْ عَنِّي سَيِّئَهَا، لَا يَصْرِفُ عَنِّي سَيِّئَهَا إِلَّا أَنْتَ) رواه أحمد ومسلم.

وجاء عن النبي ﷺ قوله: (إِنَّمَا الْعِلْمُ بِالتَّعَلُّمِ وَإِنَّمَا الْحِلْمُ بِالتَّحَلُّمِ) رواه الطبراني وغيره وحسنه الألباني في السلسلة الصحيحة.

وقوله ﷺ: (وَمَنْ يَتَّصَبَرَ يُصَبِّرْهُ اللهُ، وَمَا أُعْطِيَ أَحَدٌ عَطَاءً خَيْرًا وَأَوْسَعَ مِنَ الصَّبْرِ) رواه البخاري ومسلم.

قال تعالى: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا
التي هي أَحْسَنُ﴾

القرآن الكريم - سورة الإسراء (٥٣)

«إنّ الذكاء الأخلاقي هو الضابط
للذكاءات المتعدّدة الأخرى».

هاورد جاردنر Howard Gardner

القائد وإدارة التّغيير



القائد وإدارة التغيير

يُقصد بالتغيير: «التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه؛ لإحداث تغيير مدروس ومخطّط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجّهاً نحو غايات معيّنة، ثمّ التّحكّم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه».

يقول (جون كوتر John Kotter)، المحاضر في جامعة هارفارد في إحدى مقالاته: «لن يتحرك الموظفون لترك مواقعهم المريحة بغرض إحداث التغيير، ما لم تقف وراءه روح قيادية دافعة للتّسارع في إحداثه من منطلق التّعاون الجماعي».

أهمية التغيير:

إننا مطالبون بإحداث تغيير في منظومتنا العربيّة فيما يتعلّق بالوعي الإداري والمفاهيم القيادية، وإلاّ ستصبح الزيادة العددية في السكّان كارثةً وليست نعمةً إذا استمر الوضع على ما هو عليه.

يقول البروفيسور (جورج ستيجلر George Stigler)، أستاذ الاقتصاد بجامعة (شيكاغو University of Chicago)، والحاصل على جائزة (نوبل) في العلوم الاقتصادية عام 1982م: «ألفرد المنتج؛ نعمةٌ ومصدرٌ للنمو والتّطور، والفرد غير المنتج؛ مصدرٌ لتناقص الثروة القوميّة، وسلبيةٌ للنتائج القوميّة»، والفيصل في إنتاجيّة الفرد، هو تعليمه وتنميته وتطويره؛ لكي يصبح عنصراً نافعاً لنفسه ولوطنه ولأمّته. كما يشير المفكر الفرنسي (ألان بيرفيت ALAIN PEYREFITTE)، إلى أنّ أصل التنمية والتّقدّم في أي مجتمع هو الثقافة الجماعيّة للمجتمع.

إنّ إدارة التغيير هي من أهمّ مسؤوليات القائد، والتي يجب أن تُسير بالتوازي مع المتغيّرات الاقتصادية والسياسيّة والاجتماعيّة، وهنا تجدر الإشارة إلى أهميّة خلق التّسارع لإحداث التغيير عند نشوء الحاجة، حتى ولو لم تكن تلك الحاجة ظاهرةً وبيّنةً وواضحةً، فالّتسارع لإحداث التغيير قد لا يؤتي ثماراً فوريةً؛ ولكنّ التّقاعس كذلك عن خلقه في التّوقيت المناسب سيجعله معدوم الفائدة، بل قد يؤدي إلى نتائج سلبيةً ومكلفة، كما حدث لشركة (نوكيا Nokia)، و(كوداك Kodak).

يؤكد (ستيفن كوفي Stephen Covey) أن أيّ تغيّر جوهري متواصل في ثقافة مؤسسة، لا يمكن أن يتحقّق، دون تغيّر أفراد تلك المؤسسة أولاً من الدّاخل إلى الخارج، ولا يتوقّف الأمر عند ضرورة أن يسبق التغيّر الشّخصي التغيّر المؤسّسي، بل يجب أن تسبق الجودة الشخصية الجودة المؤسّسية».

إنّ القائد المسلم أكثر من غيره_ مطالبٌ بمراعاة أهميّة التّغيير؛ لأنّه ينطلق عنده من مفهوم عقديّ تضمّنته الآية الكريمة ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾، الرعد:11، ويرى (جودت سعيد) بأنّ المراد بالنّفس: الأفكار والمفاهيم والظنون في مجاليّ الشعور والأشعور. وهذا يعزّز المقولة المشهورة: (راقب أفكارك فإنّها تتحوّل إلى كلمات.. راقب كلماتك فإنّها تصبح أفعالاً.. راقب أفعالك فإنّها تتحوّل إلى عادات.. راقب عاداتك فإنّها تصبح طباعاً.. راقب طباعك فإنّها ظلّال مصيرك)، علماً بأنّنا لا نقصد بالتّغيير هنا الانقياد والتبعية للغرب في كلّ ما يطرحه من نظريّات إداريّة أو قياديّة؛ ولكنّ المقصود هو ربط عمليّة التّغيير بالقيم السامية في ديننا الحنيف.

إنّ التّغيير والقِيادة أمران متّصلان متلازمان، بل يمكن القول: أنّ التّغيير يحتاج إلى قادة، والقادة يميلون إلى التّغيير.

أنواع الموظفين والتّغيير:

يوضّح البروفيسور (بير Beer)، المحاضر وأستاذ الإدارة في جامعة هارفارد الأمريكيّة، في مقال له نشرته مجلّة (اتجاهات الإدارة Management Trend)، في (عددها لشهر يناير لعام 2002م)، إلى أنّه في كلّ شركة كبيرة تسود أربع نوعيّات من الموظفين:

- الأولى: النّوعيّة التي تزدهر وتنجح بقوّة؛ لأنّ محور إيمانهم: قابليّة الإنسان للتّغيير، وهي التي يجب أن يعتمد عليها القائد لإجراء التّغيير.
- الثّانية: النّوعيّة التي تقبل التّغيير وتدعمه من واقع شخصيّاتها المتحدّية والراغبة في ركوب الصّعاب والمخاطر، وهؤلاء يجب إشراكهم في إجراء التّغيير مع الحذر من مجموعهم.
- الثّالثة: النّوعيّة التي لا تستسيغ التّغيير؛ لحيّتها العمل ضمن سياسات ثابتة. وهذه النّوعيّة لا تخلو من التّميّز والكفاءة في كثير من الأحيان، وهؤلاء يجب تجميدهم جانباً واستثمارهم مستقبلاً للتّواحي التنفيذيّة بعد إجراء التّغيير.

- الزابعة: النوعية التي تصارع التغيير وتقف دوماً ضده؛ لانغلاق وجمود أداؤها وأفكارها، وهؤلاء يجب إنهاء خدماتهم أو إحالتهم للتقاعد فوراً.

ويضيف البروفيسور (Beer) بأنه للحصول على نتائج مثمرة وناجعة من عملية التغيير، فلا بد من اعتماد الإستراتيجية الملائمة له، وهناك نوعان من الخيارات المتاحة:

1. الإستراتيجية القائمة على نظرية «مركزية التغيير» من الأعلى إلى الأسفل، بهدف إحداث القيمة المضافة بالتركيز على الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات، وصولاً إلى تحقيق نتائج مالية سريعة ومباشرة.

2. الإستراتيجية القائمة على نظرية «المشاركة والجماعية» من الأسفل إلى الأعلى؛ بهدف إحداث القيمة المضافة، بالتركيز قبلاً على المركز السوقي المحقق لاحتكار وامتلاك زمام الميزة التنافسية على المدى المتوسط والبعيد.

الإدارة بالقدوة لإحداث التغيير:

يؤكد الكاتبان (لاري جونسون Larry Johnson)، و(بوب فيليب Bob Phillips)، في كتابهما بعنوان (الأمانة المطلقة Absolute Honesty)، على أهمية أن يضرب المدير المثل الأعلى والقدوة المثلى لمروؤسيه، خاصةً في تطبيقه للقيم والأعراف التي ينادي بها على نفسه أولاً، قبل أن يطلب تطبيقها على أنفسهم، محققاً بذلك سياسة «الإدارة بالقدوة Administration by Example».

يشرح ذلك القائد العسكري (روبرت نيوشل)، بأنه عندما يفشل القادة في الالتزام بالمثل العليا، فليس أمام المرؤوسين إلا أن يحدوا حذوهم. إنه طريق ذو اتجاهين؛ فنحن نتبع كما نقود، ونقود كما نتبع. فلا يمكنك خداع من هم أعلى منك، وانتظار الاحترام من مرؤوسيك. يقول المثل الحربي القديم: «كما يفعل القائد يفعل جنوده»، حيث إن تصرفات القائد تكون مرصودةً بشكل كبير. وما يراه الأفراد من سلوكيات للقائد؛ لا بد أن يكون انعكاساً حقيقياً لشخصية القائد، بحيث يكون ظاهره كباطنه.

يذكر عن (غاندي Gandhi) قوله: «يجب أن تكون أنت نفسك مثلاً للتغيير الذي تريد

أن تراه في هذا العالم». ويذكر الدكتور (سيد الهواري) أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس، في كتابه (المدير الفعال للقرن الـ 21)، عباراته المشهورة: (تجدد أو تبدد Innovate or Evaporate)، و(من لا يتقدم يتقادم)، و(إن نجاح الأمس، ليس ضماناً للنجاح في المستقبل).

يذكر (روبرت جيتس Robert Gates)، في كتابه (إدارة الشغف (A Passion for Leadership)، أنه على القائد العاجز عن إحداث تغيير جذريّ ومستدام ومواصلة رحلته لتحقيق رؤيته، أن يتنازل عن دوره، ويسهم في اختيار من يخلفه ليحافظ على رصيده وإنجازاته السابقة.

أكد (كارل روجرز Carl Rogers)، مؤسس حركة (القدرات البشرية Humanistic Approach)، أن قائد العمل الذي يرغب في مساعدة أفراد العمل على التغيير، يجب أن يتقّمص مشاعرهم وعواطفهم، وبالتدرج سيبدأون في اكتساب نظرة جديدة أكثر تبصراً للأمر، وكذلك الوعي بقدراتهم الجديدة، وبذلك تبدأ عملية التغيير في تنفيذ خطواتها الفعلية.

مراحل التغيير:

تبدأ مراحل التغيير بالتشخيص، ثم وضع خطة للتغيير تشمل التهيئة لقبول التغيير وتنفيذ عملية التغيير، وتنتهي المراحل بالمتابعة التصحيحية، ولا بد أن يقرّر القائد هل يكون التغيير سريعاً أم بطيئاً؟ ومدى الحاجة للتغيير، وهل التغيير يكون شاملاً أم جزئياً؟، وما هو التغيير المطلوب هل هو سلوكي أو معنوي؟

يذكر الدكتور ابراهيم المنيف في كتابه (المدير المعاصر)، بأن التغيير ظاهرة تاريخية عالمية ومستمرة خلال القرون الماضية، تنجذب عكسياً بطبيعة البشر نحو الاستقرار والتوازن؛ ولهذا تقاوم النفس البشرية التغيير، وأنه لا يمكن للتطوير الإداري أن ينطلق من عقاله، إلا بقبول التغيير، والتعامل معه بكل شجاعة ومبادرة وريادة، وصولاً إلى الارتقاء، ويذكر بأن غياب القيادات الإدارية العربية التنفيذية ذات المعرفة، وذات المهارات التقنية والفنية القادرة على التنفيذ، يعتبر عائقاً للتقدم المنشود والتغيير المستهدف، وهذا يذكرنا بالمثل القائل: If You Do What You Always Do, You Will Get What You Always Get، أي إذا كنت تعمل نفس الشيء الذي تعمله دائماً، فسوف تحصل على نفس النتائج التي تحصل عليها دائماً.

أصعب فترات التّغيير:

يذكر الدكتور (سيد الهواري) في كتابه (القائد التحويلي)، أنّ أصعب فترات التّغيير هي الفترة الانتقاليّة (Transition Stage)، تلك المدّة التي فيها موت ودفن القديم وإعادة ولادة الجديد، أي المدّة التي تبدأ فيها بالتحرّز من القديم، ثمّ التخلّص من الانتماء، ثمّ التخلّص من السّحر والوهم بعظمة القديم، ثمّ الانسلاخ من الهويّة القديمة تماماً، ثمّ الوصول إلى المنطقة المحايدة، بوصفها المرحلة التي يأتي بعدها الالتزام بالجديد، فالتّغيير إذاً رحلة وليس نقطة وصول.

متطلّبات عمليّة التّغيير:

إنّ عمليّة التّغيير تتطلّب من القائد، عمل مايلي: -

- تحليل بيئي للمنظمة أو الشركة أو ما يطلق عليه (SWOT Analysis)، والذي يشمل تحديد أربع نقاط هي:

Strengths نقاط القوة والمزايا في الشركة	Weaknesses نقاط الضّعف في الشركة
Opportunities الفرص المتاحة لدى الشركة	Threats التهديدات والمخاطر التي قد تتعرّض لها الشركة

معرفة ماهو وضعنا الحالي؟ وإلى أين نحن متجهون؟ وماهي عناصر التغيير المطلوبة؟ ومن سيقوم به؟ ماهي أدوات التغيير؟ إلى غير ذلك من الأسئلة المهمة.

ثمّ ننتقل للمرحلة الأهم، وهي الحصول على التزام مجموعة ومنظومة العمل كاملة بأهميّة عمليّة التغيير والاختناع بها، عندها نكون هيئتنا المجموعة للسّير قُدماً نحو التغيير المنشود، ثمّ تتحوّل الرؤية للتغيير إلى أهداف وخطط عمل، مراعية القِيم الرئيسة كالشورى، والعدل، والاستقامة وغيرها، والتي يجب أن تظهر في سياسات وأنظمة وتطبيقات وإستراتيجيات العمل الإداري للشركة، سواءً مع العاملين، أو العملاء، أو الموردين، أو المنافسين، أو غيرهم، وألا تكون شعاراتٍ جوفاءٍ ليس لها أيّ قيمة.

فإن كانت الاستقامة على سبيل المثال إحدى قِيم الشركة، فيجب أن تظهر في أنظمة شؤون العاملين، كما تظهر في علاقاتها بغيرهم من منافسين أو عملاء. كما يوضّح ذلك (بشير شكيب) صاحب مجموعة شركة (بشير شكيب الجابري للخدمات الطبيّة والصيدلانية)، ويضيف: «بأن القيادة المغيرة ستبتئى أعمالاً وممارسات مؤيدة للقِيم التي تؤمن بها، وستلاحق مظاهر الالتزام العام بهذه القِيم في ممارسات العاملين معها»، ويذكر كذلك، أن القيادة المطلوبة لإنعاش وإحياء مؤسساتنا؛ هي المغيرة وليست قيادة إجراء العمليّات.

ول (جاك ويلش Jack Welch) مقولة مشهورة في التغيير، حيث يقول: «عندما يفوق التغيير خارج الشركة التغيير داخلها، تصبح النهاية قريبة»، ويقصد بذلك أن الشركات التي لا تواكب التغيير الحاصل في بيئتها وتتعامل وتتكيّف معه، فإنّ مآلها إلى الفشل. ويقول المثل الصّيني القديم: «إذا لم نُغيّر اتجاهنا، فمن المحتمل أن لا نصل إلى حيث نتّجه» بمعنى آخر: مكانك سيّر.

ولعل كتاب (من الذي حرّك قطعة الجبن الخاصّة بي Who Moved My Cheese)، لمؤلفه (سبنسر جونسون Spencer Johnson)، والذي يصف التغيير الذي يحدث في حياة النَّاس وعملهم، هو من أجمل الكتب، التي تبيّن مدى أهميّة التغيير للبشر في هذه الحياة، خصوصا بأنّ التغيير هو سنّة الحياة. بل بلغ الحدُّ بأحدهم للقول بأنّ هناك نوعان من الشركات: تلك التي تتغيّر، وتلك التي تختفي.

درجات تسارع وتصاعد التغيير:

إنّ التغيير لم يعد هو المشكلة في حدّ ذاتها؛ ولكنّ درجة تسارع وتصاعد هذا التغيير هو التّحدّي الرئيس.

ذكر (فيليب كوتلر Philip Kotler) أنّ الشّركات تفشل في الغالب في معرفة أنّ أسواقها تتغيّر كلّ خمس سنوات، حيث تتغيّر متطلّبات العملاء وكذلك القوى التنافسيّة بطريقة جذريّة.

كان (جاك ويلش Jack Welch) رئيس شركة (جنرال إلكتريك General Electric)، يبدأ اجتماعاته في شركته بكلمة: (تغيّر أو قف). لم تعد المسألة أنّ تتغيّر أو لا تتغيّر؛ ولكن ماهي سرعتك في مواكبة التغيير الذي يحصل من حولك وبوتيرة متصاعدة.

يقول (نسيم الصمادي) المدير العام لموقع (إدارة. كوم Edara.com): «التغيير يحدث كلّ لحظة، وعليك أن تصنعه أو تسبقه، ولا يكفي أن تواكبه».

ولكن يجب أن يتنبه القادة إلى أنّ المبالغة في سرعة التغيير تأتي بنتائج عكسية أحياناً، كما يقول (تيد سكوت (و) فيل هاركر)، حيث ينبغي أن يتم منح العاملين الإحساس باستقلالية التصرف والإبداع وحرية اتخاذ القرارات بأنفسهم؛ ممّا ينتج عنه في النهاية حالة من التوافق بين حاجاتهم الشخصية والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بوجه عام.

نوعية التغيير المطلوب:

إنّ التغيير المنشود ليس هو التغيير لمجرد التغيير، وإنّما التغيير النّابع من داخل الإنسان، والذي يرتقي به في سلّم النّجاح في شتّى جوانب حياته الاجتماعيّة، والمهنيّة، والماليّة، والصحيّة وغيرها، وهو التغيير إلى الأحسن والأفضل والأكمل، والذي يقوم على أساس:

- ✓ التفكير في الحلول؛ لا المشاكل.
- ✓ أنّ الحلول صعبة؛ ولكنها ممكنة.
- ✓ استنباط المنحة؛ من داخل كلّ محنة.
- ✓ استشرف المستقبل؛ لا البكاء على الماضي.
- ✓ مساعدة الآخرين؛ لا انتظار المساعدة منهم.

دور كليات إدارة الأعمال:

يجب على كليات إدارة الأعمال في حال أرادت أن يكون لها دور في تطوير وتنمية القيادات الشابة، إضافة مناهج جديدة. وعلمهم تدريس كيفية التعلّم، والتفكير في كافة مراحل الحياة المهنية، وكيفية إيجاد أسلوب خاص بالعمل والمحافظة عليه.

بعض الكليات لديها تجارب في هذا المجال وسنشهد المزيد منها قريباً. لا بدّ من التنويه إلى أنّه على كليات إدارة الأعمال، استكمال المهارات الأساسيّة، بأنّ تنظر بجديّة إلى اتخاذ خطوة أبعد من ذلك، بتوفير التّعليم في المهارات الصّعبة.

كما بإمكانهم الشّراكة مع الجامعات التّقنيّة؛ لتقديم التّدريب اللازم في العِلْم الحديث، والتكنولوجيا، والخدمات المستقبلية، وليس فقط في إدارة التكنولوجيا والخدمات. وهذا ما سيجعلها أماكن أكثر جاذبية للطّامحين بأنّ يكونوا قادة عصريين.

بل وربما كان الأجدر كذلك، تعليم الأطفال في السنّ المبكّرة كيف يحدّدون أهدافهم، وكيف يكتبونها، وهذا ما أوضحه مؤلّف كتابٍ طُبعت منه ملايين النّسخ، أسماه مؤلّفه (كلّ ما أريد أن أعرفه عن الحياة تعلّمته في رياض الأطفال All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten Quotes)، وهذا عنوان كافٍ لتعرف مضمون الكتاب.

مناهج التّعليم وأثرها:

هناك واجبات ومتطلّبات على الجامعات وكليات إدارة الأعمال، حيث عليها مراجعة مناهجها، لترى إذا ما كانت برامجها تغطّي مواضيع متعلّقة بإعداد القادة المستقبليين، مثل: تطوير الرؤية، اختيار الكفاءات، تحسين الأداء، إدارة الأزمات، إعداد وتحضير تنفيذيين جدد، كيفية التّواصل، الانضباط الشّخصي والفاعليّة، واستخدام لغة يفهما رجال الأعمال.

بعض ما ذُكر موجود بالفعل في مناهج أشهر كليات الإدارة، ويدرس في بعض التّخصّصات التّقليديّة مثل: التّخطيط، العمليّات، التّسويق، السّلوك التّنظيمي، وفي بعض الأطر غير التّقليديّة مثل: الخرائط المعرفيّة ومؤشّرات النّيات الصّريحة وديناميكيات اللّاوعي. فتطوير قادة المستقبل يتطلّب التّركيز على الكفاءة في منهج التقاطع الوظيفي.

يقول المدرب والكاتب (زيغ زيغلر Zig Ziglar) في إحدى دوراته، بأن أكثر من (80%) من خريجي الجامعات الأمريكية، بعد مضي (10) سنوات على تخرجهم، يعملون في مجال لا يمتُّ بصلة أبداً إلى تخصصاتهم الجامعية.

أخيراً وليس آخراً، على كليات إدارة الأعمال مساعدة الطامحين بالحصول على مناصب القيادة على تقييم فرصهم، واتخاذ قرارهم بناءً على ذلك، وإعداد الخطة الملائمة لتحقيقه. باختصار؛ يجب التركيز على السمات التي يعتبرها القادة أساسية لنجاحهم.

يقول (جون ماكسويل John Maxwell): «الموهبة وحدها لا تكفي Talent is not Enough»، ومهنة القيادة لا يولد بها الأشخاص وإنما تُصنع عبر مراحل من التعلم، والمواقف، والتجارب، والخبرات. يذكر الكاتب (خالد سليمان) في كتابه (84 نصيحة عملية للبدء بمشروع ريادي ناجح): «أوافق على أنه إن كانت لديك موهبة تفتقر إلى الخبرة، فإنك تستطيع أن تعطى شكلاً خاصاً بواسطة الصقل والتعليم والتدريب»، ثم يضيف: «إن الموهبة التي يملكها الرياديون، هي أنهم يرون الأمور رؤية مختلفة؛ إذ يرون الفرص المربحة حيث لا يرى الآخرون إلا المشكلات».

الفشل ضرورة أحياناً:

سئل (توماس أديسون Thomas Edison) في أواخر حياته عن أسباب نجاحه؟ فأجاب: «القراءة الدائمة بلا انقطاع، والعمل الدائم بلا يأس»؛ وكان يقول: «كل خطوة فاشلة هي خطوة للنجاح».

لا بد أن نتوقف عن لوم أنفسنا واتهامها بالفشل، فما هي إلا تجارب نمرّ بها لنصل إلى ذروة النجاح، والمثل الإنجليزي يقول: «إذا اكتشفت أنك في حفرة.. فأول شيء تفعله؛ هو أن تتوقف عن الحفر»، فلنتوقف عن الحفر، ولنبحث عن وسيلة لانتشال أنفسنا من وهم الإخفاق والفشل، والعبرة بكمال النهايات لا بنقص البدايات.

قال وزير الطاقة السعودي الأمير (عبدالعزیز بن سلمان) في إحدى اللقاءات: «إن ما يشكك وما يحفظك وما يصنعك؛ هي الأخطاء. فأنت تتعلم أكثر؛ من أخطائك ولا تتعلم أبداً من نجاحاتك، إنك تصبح شخصاً مغروراً إذا استمرت في النجاح. الأخطاء تجعلك تشعر بالألم، والأخطاء تجعلك تتقلب في فراشك من القلق، وتجعلك تُقسِم على أنك لن تركز ما قمت به من خطأ، وفي نهاية الأمر فالأخطاء تشكل شخصيتك. فإذا كنت تخجل من الخطأ ولم تكن مستعداً لارتكاب الأخطاء؛ فلتبق في بيتك وتشاهد العالم يمرُّ من أمامك بينما تقف في مكانك وحيداً».

يقول (جيفري بيزوس Jeffery Bezos)، مؤسس موقع (أمازون Amazon.com) الشهير: «كنت أعرف أنه إذا فشلت فلن أندم على ذلك؛ ولكنني كنت أعرف أن الشيء الوحيد الذي قد أندم عليه هو عدم المحاولة».

في رأي (إد كاتمول Ed Catmull) رئيس مجلس إدارة شركة (بيكسار Pixar)، فإن الوقوع في الخطأ ليس مقبولاً وحسب، بل مُشجّعاً عليه كذلك، ويقول: «لا نريد أن يفترض الموظفون أن كل ما نقوم به هو الصواب لمجرد كوننا ناجحين»، ويضيف: «ليست الأخطاء شراً لا بدّ منه، فهي ليست شراً بالأصل، وإنما هي نتيجة حتمية لفعل شيء جديد، ويجب النظر إليها على أنها أمرٌ قيّم»، ويذكر في كتابه (شركة الإبداع Creativity Inc.): «إن الوقوع في الخطأ بأسرع ما يمكن يعني مبادرتك بالمشاركة في التعلّم السريع المكتفٍ».

أمّا الكاتب والمؤلف الأمريكي (جوزيف كامبل Joseph Campbell)، فهو يعبر عن أهمية الإخفاق وال فشل أحياناً بقوله: «حيثما تتعثّر، يكمن كنزك. والكهف نفسه الذي تخشى الولوج إليه يتضح أنه مكمن ضالتك».

كما يُذكر عن مستشار الإدارة المعروف (توم بيترز Tom Peters) قوله: «الفشل هو علامة التّفوق والتّميّز». بينما يقول رئيس الوزراء البريطاني الأسبق (ونستون تشرشل Winston Churchill): «التّجّاح هو الانتقال من محطة فشل إلى أخرى دون أن تفقد حماسك».

ويذكر (بول أورفاليا Paul Orfalea) الأمريكي الجنسيّة والذي ينحدر من جذور لبنانية الأصل، ومؤلف كتاب (انسخ هذه Copy This)، والذي كان يعاني من قلة القدرة الذهنيّة على التّركيز ومن مرض (عسر القراءة أو عى الكلمات _ ديسليكسيا Dyslexia) وهو مرض يجعل المخّ غير قادر على فهم الحروف وتحويلها إلى كلمات، ورغم ذلك استطاع تأسيس شركة (كينكوز Kinko's)، والتي تُدرّ أكثر من ملياري دولار في السّنة، وتوظّف أكثر من (23) ألف موظف في أكثر من (1700) مركز حول العالم؛ إذ يقول: «إنّ كلّ تجربة فاشلة تحمل في طياتها بذور فرصة جديدة، وتنتج عنصراً مهماً في عالم التّجارة، اسمه المعلومات، هذه المعلومات تصبح ذات قيمة لا تُقدّر؛ لأنّها ستوقر عليك كثيراً في المستقبل»، ويضيف: «إنّ تقبّل الفشل والإخفاق والخيانة وخيبة الأمل، والإصرار على الماضي قُدماً، هو أهمّ الدروس التي نخرج بها من الفشل والإخفاقات؛ إذ يتوجّب علينا أن نحارب تحكّم الفشل في حياتنا وأن نكون نحن المتحكّمين فيها. أهمّ دروس الفشل هي ألا نُطيل البكاء على ما ضاع، فهذا يشغلنا عن التّركيز على المهم من الأهداف وبالتالي يؤخّر تقدّم نجاحنا»، وكما يقول (توماس جيفرسون Thomas Jefferson)، أحد مؤسسي الولايات المتّحدة السّابقين: «المفقود لن يمكن استرجاعه؛ ولكن دعنا نُنقذ ما تبقى».

وفقاً لما ذكرته مجلّة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review)، بقلم (إيريك أندرسين Erika Andersen)، في (عددتها لشهر مارس/أبريل لعام 2016م)، تحت عنوان (تعلّم كيف تتعلّم)، فقد اكتشف الباحثان (روبيرت وود Robert Wood)، و(البيرت باندورا Albert Bandura)، في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، بأنك عندما تشجّع الناس على توقُّع حصول الخطأ، وعلى التعلّم منها في مرحلة مبكّرة من عمليّة اكتساب مهارة جديدة، فإنّ النتيجة هي «تزايد مستوى الاهتمام والمثابرة لدى الشّخص المعنيّ وتحسُّن أدائه». ثمّ تخلّص الكاتبة (إيريك أندرسين) إلى نتيجة حتميّة للتعلّم مفادها: أنّه تعتبر القُدرة على اكتساب مهارات ومعارف جديدة بسرعة وبصورة متواصلة؛ شرطاً أساسياً للنّجاح في عالم يشهد تغيّرات سريعة، وأنّ السّبيل لذلك، أن يكون لديك (الطموح)، و(الوعي الذّاتي)، و(الفضول المعرفي)، و(القبول بارتكاب الأخطاء).

«التّغيير يحدث كلّ لحظة،

وعليك أن تصنّعه أو تسبقه، ولا

يكفي أن تواكبه».

نسيم الصمادي

ضعف القيادة وأثره على بيئة العمل



ضعف القيادة وأثره على بيئة العمل

في تقرير لمؤسسة (جالوب The Gallup Organization) لاستطلاعات الرأي، أجرته على بيئة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2013م، يوضح أنّ (30%) فقط من العاملين يؤدّون عملهم أداءً جيّداً، بينما (50%) منهم بالكاد يقومون بعمل ما، في حين أنّ (20%) يعيرون عن سخطهم بطريقة تنعكس سلباً على أدائهم، وعلى عملاء الشركة، وعلى زملائهم، وعلى بيئة العمل، وهذه الـ (20%) تكلف أمريكا قرابة (نصف تريليون دولار) سنوياً. وحسب تقرير (جالوب) فإنّ أحد الأسباب الرئيسة لذلك هو: ضعف القيادة.

وفي دراسة سابقة في عام 2003م أجرتها مؤسسة جالوب تحت عنوان: «الملايين المهجرة: كيف تُسيء الشركات إدارة أفضل مواردها»، أوضحت الدراسة أنّ (26%) من نقص إنتاجية العاملين بالشركات مرده إلى:

- ✓ غياب مهارات العاملين.
- ✓ عدم فهم الأدوار المطلوبة.
- ✓ ضعف الاتصال.
- ✓ نقص وضعف التدريب.

كما أوضحت هذه الدراسة، إلى أنّ الولايات المتحدة تفقد سنوياً ما يقارب من (350) بليون دولار، من جرّاء نقص إنتاجية العاملين، وأنّ نسبة الموظفين الذين يعملون مع مديرين غير فاعلين؛ ضِعْفُ نسبة الموظفين الذين يعملون مع مديرين متفاعلين.

وفي دراسة أخرى قام بها (معهد ساراتوجا Saratoga Institute) في الولايات المتحدة، أوضحت الدراسة أنّ أسباب عدم تفاعل العاملين مع الوظيفة يعود إلى:

- ✓ ضعف الإدارة.
- ✓ ضعف الاتصال.
- ✓ ضعف التقدير.
- ✓ قلة التدريب.
- ✓ قلة الموارد والأدوات.
- ✓ ضعف الأجور وعدم العدالة فيها.

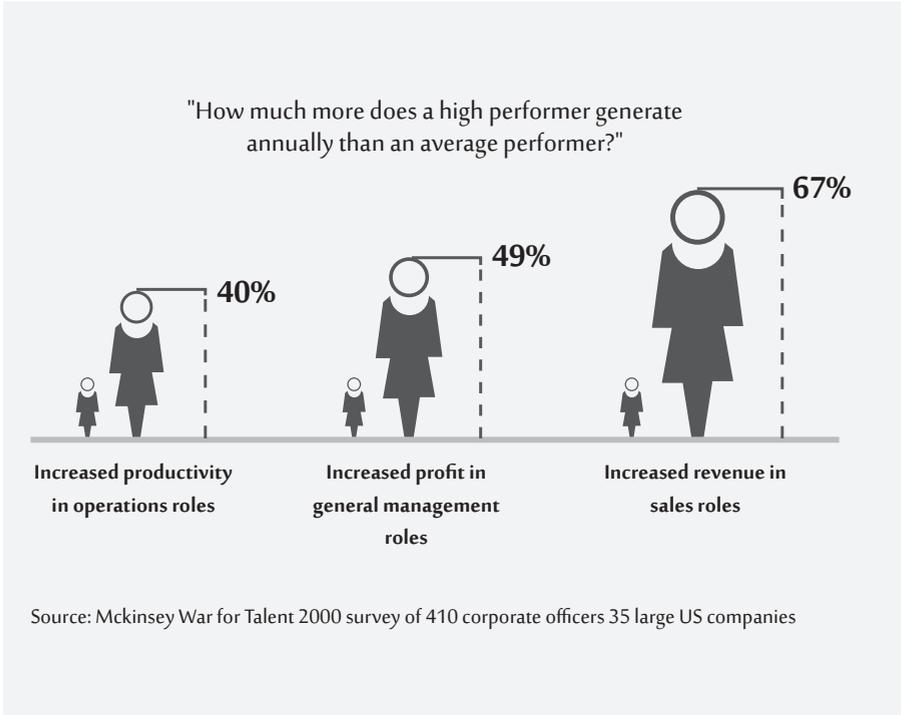
أثر كفاءة العاملين:

في دراسة أجرتها شركة (ماكينزي McKinsey & company)، وهي شركة استشارات إدارية عالمية في عام 2000م، على (410) من كبار المسؤولين في (35) من كُبرى الشركات الأمريكية، للمقارنة بين أداء الموظفين الأكفاء، مع غيرهم من الموظفين العاديين، يمكن تلخيصها بأن الموظفين ذوي الأداء والإنتاجية الأعلى يحققون النتائج التالية:

• (40%) زيادة في إنتاجية المهام التشغيلية.

• (49%) زيادة في ربحية المهام الإدارية العامة.

• (67%) زيادة في إيرادات المبيعات.



الغوص في أعماق العاملين:

يقول (ماركوس باكنجهام Marcus Buckingham)، في كتابه (في البداية، حطّم جميع القواعد First Break All the Rules): «الموظفون، هم الميزة التنافسيّة المطلقة Employees are the Ultimate Competitive Advantage».

إنّنا بحاجة ماسّة إلى الغوص في أعماق العاملين، واستخراج ما بداخلهم من إبداعات، حيث يقول عالم الإدارة (يا شوميرا Shomera Ya)، في كتابه (فنّ التفكير الإبداعي): «إنّ الفشل في استغلال الإبداع الكامن بالإنسان؛ سببه عدم مقدرة الإدارة على إخراج هذه القدرة الكامنة لدى العاملين، والذي يعتبر خيانة من الإدارة العليا بعدم إعطاء الحافز لإظهار هذه القدرة».

لذا فالفائد القطن وصاحب الفراسة، لا بدّ أن تتوفّر فيه القدرة على تشخيص فريق عمله، وتصنيفهم إلى مستويات، على أساس الكفاءة والإبداع والولاء، وليس على أساس المحسوبيّة والشلليّة.

ونذكر هنا من اللّطائف التربويّة الإداريّة التي ذكرها الشّيخ الشّعراوي - رحمه الله - أنّه أكّد على أهميّة التدريب وذلك في قصّة موسى (عليه السلام)؛ إذ تدرّب على إلقاء العصي في الوادي المقدّس في الصّحراء قبل مواجهة فرعون، حيث يقول الشّيخ الشّعراوي: هكذا يعلّمنا الله سبحانه وتعالى أنّه لا مهمّة من دون تدريب، يقول الله تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّهُمْ فَعَلُوا مَا يُوعَظُونَ بِهِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ وَأَشَدَّ تَثْبِيثًا﴾ النساء: (66)، ممّا يؤكّد أهميّة العمل والتدريب.

كما يوضّح الكاتب والمؤلّف الدكتور (ستيفن كوفي Stephen Covey)، أنّ الإدارة قبل مائة عام ركّزت على إشباع (المعدة)، عن طريق العنصر المادي مقابل العمل، ثمّ جاءت بعده حركة العلاقات الإنسانيّة، وانتقل الاهتمام إلى (القلب)، بالمعاملة الطيّبة، ثمّ جاءت النّظرة التّحفيزيّة للموارد البشريّة، وانتقل الاهتمام إلى (العقل)، أي معرفة قدرات الموظف، أمّا اليوم فقد انتقل الاهتمام إلى (الضمير)، و(المبادئ)، و(القيّم)، و(الأهداف)، حتى أصبح لدينا اليوم مفهوم إداري حديث بعنوان (الإدارة بضمير Managing with a Conscience)، على غرار مفهوم (الإدارة بالأهداف Management by Objectives) للكاتب (بيتر دراكر Peter Drucker)، أو (الإدارة بالنتائج Results-based Management).

يذكر عن الجنرال العسكري (باتون Paton) قوله: «إنّ (80%) من تحقيق الأغراض والأهداف والغايات، ينبثق من رفع الروح المعنوية؛ لأنّ بها يتحقّق كلّ شيء، وبدونها لا يتحقّق أيّ شيء».

ذكرت الكاتبة (تيري ليفين Terri levine) في هذا الصّدّد، أنّه إذا لم تكن الرّغبة في الأداء بشكل أفضل نابعة من داخل الموظفين، فلن يؤدّوا بشكل أفضل، وبالتالي لن تحقّق الشركة ما تصبو إليه.

لكلّ مستوى قيادة:

في مقال تحت عنوان (قيادة المحيطات الزّرقاء Blue Ocean Leadership)، للكاتبين (تشان كيم Chan Kim)، و(رينيه ماوبورجني Renee Mauborgne)، بمجلّة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) في نشرتها لخريف 2015م، يشير الكاتبان إلى أهميّة إيجاد وتأسيس قيادات في جميع المستويات الإداريّة، وليس على مستوى الإدارات المتوسطة فقط، حيث ذكر أحد الرّؤساء التنفيذيين بأنّ أهميّة ذلك تنبع من أنّ الإدارات العليا والمتوسطة بعيدة عن نبض المستهلك، لذا فهي بحاجة إلى وجود قادة أكفاء على مختلف المستويات لتعظيم أداء الشركة.

وفي جدول تضمّنّه المقال، يظهر أنّ العاملين في الخطوط الأماميّة، أو التي لها اتّصال مباشر مع العملاء والمستهلكين، ترى أنّ القيادات مقصّرة في «تدريبها» وفي «توضيح الإستراتيجيات» وفي «بناء بيئة آمنة للتعلّم»، كما أنّها لا تبذل جهوداً كافية في «تحفيزها على التعلّم والتّطوّر». بل ويعتبرون أنّ تدريب الإدارات في الخطوط الأماميّة وذات الاحتكاك المباشر مع العملاء وطالبي الخدمة، يقع في أدنى اهتمامات قيادات الشركات، وفي المقابل فإنّ هذه القيادات الوسطى «تبذل جهوداً ووقتاً أطول مع أقرانها في الإدارات الوسطى والعليا وفي تقييم الأداء والإشراف وقراءة التقارير، وتكليف أكثر من شخص للقيام بنفس المهمّة، وفي طلب المبرّرات والتّقارير التفصيليّة عن المهام».

سلوكيات القائد تمثل شخصيته:

يقول الأستاذ (بشير الجابري): «إن مجموعة القائد تتعرف إليه عن طريق السلوك الذي يتبعه معها وكيفية استخدامه للسلطة، قبل أن تتعرف إلى صفاته، بل إنها تستخلص صفاته من معرفتها بسلوكه واستخدامه للسلطة». فإذا بدأ القائد بممارسة دوره، كان رد فعل العاملين معه: التزام وتنفيذ أو توقف وعدم مشاركة أو تقاعس وتثبيط ورفض، فالقيادي الذي يجهز مجموعته للنجاح يجمعها على غايات وآمال مشتركة، ويوضح لها الأهداف ثم يرها للوصول إليها بتشجيعها وإرشادها ومشاركتها وتعريفها بنتائج المرحلة، هذا القيادي يولد جواً من التحفيز والرغبة في مواصلة الطريق.

يذكر الأديب (خالد محمد خالد)، في كتابه (الوصايا العشر لمن يريد أن يحيا): «إن حياتك الخلقية، ليست أكثر من مجموعة من المواقف السليمة، حولتها المثابرة إلى عادة، فأصبحت خلقاً وسلوكاً، فاشحذ اهتمامك باختيار هذه المواقف والتزمها، من أشدها ضالّةً إلى أنفسها قيمةً، من الطريقة التي تشتري بها قلم رصاصٍ من بائع متجول، إلى الطريقة التي تُبرئ بها نفسك لنيل منصبٍ كبير»، ويضيف: «الفارق بين إنسان يحيا الحياة، وتحيا فيه، وإنسان آخر يسمونه ميت الأحياء، إنما هو في ثراء العقل، والروح، والخلق».

الموظفون، هم الميزة
التنافسية المطلقة.

ماركوس باكنجهام Marcus Buckingham

القدرة على تحويل
الشركة من الجودة
إلى العظمة



القدرة على تحويل الشركة من الجودة إلى العظمة

يذكر (جيم كولينز Jim Collins) في كتابه الرائع (جيد إلى عظيم GOOD TO GREAT)، أنه وفقاً لدراسة أجراها مع مجموعة من الباحثين والعاملين، بلغ عددهم (21 شخصاً) في عام 2000م، والتي استغرقت خمس سنوات، قدّموا فيها مجتمعين ما يقرب من (15) ألف ساعة عمل، لدراسة كيف تحوّلت بعض الشركات من كونها شركات جيّدة لتصبح شركات عظيمة، ووضعوا لذلك معايير دقيقة وشاقّة، حيث إنّ الغالبية العظمى من الشركات لا تصبح عظيمة وإنّما جيّدة في أدائها ونتائجها وعائداتها وتستمرّ في هذا النّسق لفترات طويلة ولا تغادر مكانها؛ ولكن أنّ تتحوّل الشركة من كونها شركة جيّدة إلى شركة عظيمة، تحقّق نتائج استثنائية، بمعدل عوائد على السهم يبلغ (6,9) ضعف السوق العامّة، ولمركز مرموق في الأسواق، مع محافظتها على هذه النتائج لمدة لا تقلّ عن (15) عاماً؛ فهذه قلة قليلة، وقد أفرزت الدراسة عدّة نتائج من أهمّها:

- (11) شركة فقط من بين (1,435) شركة منتقاة من قائمة (فورتشن) لأكبر شركات أمريكا بين عامي (1965 – 1995م)، تحوّلت من شركات جيّدة إلى شركات عظيمة، وفقاً للمعايير التي وضعتها المجموعة.
- كلّ شركة انتقلت من حالة الجيّد إلى العظيمة، كانت خلال سنوات التحوّل المحوريّة تحت قيادة عالية الأداء، أُطلق عليها (قيادة المستوى الخامس).
- (قيادة المستوى الخامس) تقع على قمّة هرم من القدرات التنفيذية ذات مستويات خمسة، ويتّصف قادة المستوى الخامس بمزيج من التّواضع الشّخصي، والإرادة المهنيّة والاحترافية، وأنهم طموحون؛ ولكنّ طموحهم هو من أجل الشركة أولاً وقبل كلّ شيء، وليس من أجل ذواتهم.
- يعدّ القادة على المستوى الخامس العُدّة؛ لكي يحقّق خلفاؤهم نجاحاً أعظم في الجيل التالي.
- يُظهر القادة على المستوى الخامس تواضعاً جمّاً وابتعدون عن الأضواء، ويقلّلون من أهميّة أنفسهم.
- عازمون على القيام بكلّ ما يلزم لجعل شركاتهم عظيمة مهما تكن القرارات كبيرة وصعبة.

- أن القادة في المستوى الخامس لا يتحدثون عن أنفسهم كثيراً، ويسندون النجاحات لفريق عملهم ولمساهمات المديرين الآخرين ولحسن الحظ، وعند الاخفاق؛ يلومون أنفسهم متحملين كامل المسؤولية.
- أثبتت الدراسة أن (10) من أصل (11) من المديرين العامين التنفيذيين للشركات الجيدة إلى العظيمة، جاءوا من داخل الشركة وليس من خارجها، وأن كثيراً من الشركات التي استعانت بمديرين من خارجها، أخفقت ولم تحقق نتائج عظيمة مستدامة.
- أن عملية التحول من الجودة إلى العظمة، تبدأ باستقطاب الأشخاص الأكفاء ووضعهم في أماكنهم المناسبة، والتخلص من غير الأكفاء دون تردد، وأن تتم عملية اختيار الأشخاص وفقاً لمعايير صارمة وشديدة، فإذا لم تكن متأكداً، لا توظف وتابع البحث، وعند الحاجة إلى تغيير الأشخاص؛ ينبغي التصرف سريعاً (أي بعد التأكد من أن الشخص المرغوب استبداله لا يجلس في المقعد غير المناسب).
- إن المقولة الشائعة: (الأشخاص هم أهم ما لديك من أرصدة)، غير صحيحة وخاطئة، والصحة هي: (الأشخاص الأكفاء فقط)، هم أهم ما لديك من أرصدة، لذا احرص على الاحتفاظ بهم وعدم التخلص منهم، والاستفادة منهم في تأهيل من لديهم من الموظفين، الذين يتوقّر فيهم الولاء للمنظومة، والطموح إلى الأفضل، والاستعداد للتطوير، وقابلية التعلم.
- أن كون شخص ما، هو «الشخص الكفاء»، يعتمد على سمات شخصيته وقدراته الطبيعية، أكثر مما يعتمد على معرفته أو مهارته المهنية.
- الفلّة من الشركات تطبق ثقافة الانضباط، في حين أنه عندما يتوافر لديك الأشخاص المنضبطين؛ فلا حاجة إلى الهرمية؛ وعندما يتوافر لديك الفكر المنضبط؛ فلا حاجة إلى البيروقراطية؛ وعندما يتوافر لديك العمل المنضبط؛ فلا حاجة لك إلى إجراءات الضبط والسيطرة المتطرفة، وعند المزاجية بين ثقافة الانضباط وأخلاقيات المهنة، تكون قد تحصلت على الوصفة السحرية للأداء العظيم.
- الأشخاص المنضبطين ذاتياً، لا يحتاجون إلى من يديرهم، وعندها تعمد الشركة إلى إدارة النظام وليس الأشخاص، فالتحول يمر بثلاث مراحل:

• (الأولى): أشخاص منضبطين.

• (الثانية): فكر منضبط.

• (الثالثة): تنفيذ منضبط.

- الشَّرَكَات التي قفزت من جيد إلى عظيم، كان لديها قادة في المستوى الخامس بنوا ثقافة انضباط مستديمة، بينما غيرهم من الشَّرَكَات الأخرى، قام قادتها بضبط المنظمة عن طريق القوَّة.
- التحوُّل من الجودة إلى العظمة (جيد إلى عظيم)، لم يكن نتيجة حدثٍ واحدٍ، بل نتيجة أحداثٍ متتابعة، ويكون بتحفيز النَّاس وراء هدف واحد، وهو عمليَّة تراكميَّة (فِعْلاً تلو فِعْلاً، وقراراً تلو قرار)، مع التحلِّي بالصبر والانضباط والالتزام لتحقيق نتائج مستدامة ومذهلة.
- البساطة غير العشوائيَّة، هي التي ميَّزت الشَّرَكَات التي انتقلت من الجودة إلى العظمة عن غيرها، وليس الإستراتيجيَّات في حدِّ ذاتها.
- أوضحت الدراسة أنه لم تكن التكنولوجيا الرائدة بحدِّ ذاتها سبباً أوليَّاً جذريَّاً سواءً للعظمة أو الإخفاق والفسل، وإذا أُحسِن استخدام التكنولوجيا؛ أصبحت مُسرِّعاً للزَّخم وليست مولِّدة له.
- إذا أردنا بناء شركة عظيمة، يجب أن لا يتجاوز نمو العائدات معدل نمو الموظفين.
- السبيل الوحيد لمكافحة الأشخاص المنجزين، ألا تُثقل كاهلهم بأشخاص غير منجزين.
- إنَّ العائق الأكبر للنمو أمام أي شركة عظيمة، ليس الأسواق، ولا التكنولوجيا، ولا المنافسة، ولا المنتجات، إنَّه القدرة على توظيف العدد الكافي من الأشخاص الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- إنَّ فرَّق الإدارة في الشَّرَكَات العظيمة، أن يوجد بها رؤساء تنفيذيَّون يجادلون ويناقشون بشدَّة بحثاً عن أفضل الإجابات؛ ولكنهم في نفس الوقت يتَّحدون لمساندة القرارات من دون اعتبار للمصالح الضيِّقة.
- جوهر القيادة: هو إشاعة مناخ تُسمع فيه الحقيقة، وتجري فيه مواجهة الحقائق المؤلمة لواقعها المُعاش، أي إنشاء ثقافة تتوافر في ظلِّها للنَّاس فرصة الإصغاء إليهم، ثم تتوافر فرصة لسماع الحقيقة، ولا يكون ذلك إلا بتوجيه الأسئلة والحوار والمشاركة.
- أحياناً تكون قوَّة الشخصية (الكاريزما)، عبئاً على القائد بقدر كونها رصيِّداً، حيث قد تصدَّ النَّاس عن تزويدك بالحقائق المؤلمة.
- إنَّ صرف الوقت والطَّاقة في محاولة تحفيز الأشخاص قد يكون مضيعةً للجهد، فلو كنت تستعين بالأشخاص الأكفاء؛ فهؤلاء متحفِّزون ذاتياً، والمهمُّ ألا تُفقدَهم الحافز.

ونستطيع القول إنّ كلّ شركة تقريباً تستطيع تحسين صورتها وأدائها تحسيناً جوهرياً، وتستطيع الانتقال من الجودة إلى العظمة، إذا عملت بجِدِّ وإخلاص على تطبيق الأفكار التي أفرزتها هذه الدراسة ونتائج الأبحاث.

يقول (هاري ترومان Harry Truman) أحد الرؤساء الأمريكيين السابقين: «إنّ بوسعك تحقيق أي شيء في الحياة، شرط ألاّ تشغل بالك بمن يدعي الفضل فيه».

لذا فالقادة مطالبين بالعناية بمثل هذه الدّراسات والوقوف على نتائجها للارتقاء بمستوى شركاتهم نحو العظمة، وعدم الاكتفاء بأن تكون شركاتهم جيّدة الأداء. وكما يقول (بيتر دراكر Peter Drucker): «الطّاقة والجهد المطلوبان للانتقال من حالة انعدام الكفاءة إلى كفاءة ضعيفة، أكبر بكثير من الطّاقة والجهد المطلوبين للانتقال من أداء رفيع الطراز إلى التّميّز». فهو يرى أنّ معظم المدرّسين ومعظم المؤسّسات يركّزون على تحويل النّاس من أشخاص معدومي الكفاءة في مجال معيّن إلى أشخاص ذوي أداء عادي فيه، لكنّ الطّاقة والموارد والوقت يجب أن تذهب عِوضاً عن ذلك نحو تحويل الأشخاص ذوي الكفاءة إلى نجوم. بمعنى آخر لا تُهدر وقتك في تطوير المهارات التي لا تمتلك فيها كفاءة كبيرة، عوضاً عن ذلك ركّز على نقاط قوتك وحاول البناء عليها.

يؤكّد الفائزون بجائزة (مالكوم بالدريدج الوطنيّة للجودة MBNQA)، أنّ مَنْ لم يجعل الجودة على رأس أولويّاته؛ لن يمكنه الاستمرار في فترات الأزمات الاقتصاديّة، وسيسقط من حلبة المنافسة.

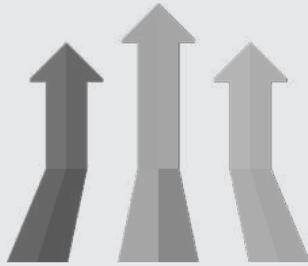
السبيل الوحيد لمكافأة الأشخاص
المنجزين، ألاّ نُثقل كاهلهم بأشخاص
غير منجزين.

جيم كولينز Jim Collins

كلّ شركة انتقلت من حالة الجيدة
إلى العظيمة، كانت خلال سنوات
التحوّل المحوريّة تحت قيادة عالية
الأداء.

جيم كولينز Jim Collins

المقومات والعناصر
القياديّة للقائد
الإداري الرّشيد



المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري الرشيد

ينبغي أن نسلّم بدايةً: بأن أي منصب قيادي هو «تكليف وليس تشريف»، وأنه يندرج تحت قول الله تعالى: ﴿نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتَ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ (الزخرف: 32)، والمتأمل في أسماء الله الحسنى يجد فيها العديد من المعاني المهمة والتي تحكّم سلوكيات القائد والمدير والمسؤول في التعامل مع مرؤسية ويمكنه الانتفاع بها، فعند النظر في أسماء الله الحسنى (العدل)، (الرحيم)، (الرزوف)، يستحضر صانع القرار هذه الأسماء أمام ناظره عند الحكم على موظف أو إيقاع العقوبة أو الحكم على تصرفاته أو تقويم أدائه، بل إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الوظائف الإدارية في مجملها ومعاني أسماء الله الحسنى وآياته، كما توجهات وسيرة المصطفى ﷺ، كما أشار إلى ذلك دكتور (محمد البرعي) في كتابه (مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام)، وضرب لذلك أمثلة، وقد استحسنّت الإشارة إليهما مع بعض الإضافات الأخرى:

١. التخطيط:

ويقصد به الاحتياطات والاستعدادات العملية لما سوف يواجهه الإنسان مستقبلاً من ظروف، وقد وصف الله نفسه بأنه (المدبر)، (العليم)، (الحكيم)، (الخبير)، (الرشيد)، (الهادي)، وهي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، قال تعالى: ﴿يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ﴾ (السجدة: 5)، وقوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ﴾ (الأنفال: 60)، وهذه دعوة جادة للتخطيط في السلم والحرب، وقد أوصى الرسول ﷺ الأعرابي بقوله: (اعقلها وتوكل) رواه الترمذي، بل إن المتأمل في هجرة و غزوات النبي ﷺ، يجد فيها من التخطيط والإعداد الشيء المثقن، وفي قصة يوسف (عليه السلام)، نجد أنه قد أعد خطة اقتصادية فريدة من نوعها في كيفية مواجهة السنوات العجاف، وقد تمكّن من تجنب البلاد كارثة كادت أن تحلّ بها.

ومن هنا نقول إن الإسلام أولى التخطيط عناية جيّدة، وهو لا يتنافى مع كمال الإيمان والتوكل، بل هو من باب الأخذ بالأسباب، كما ورد في قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ

مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ ﴿ الأنفال: (60)، فالتخطيط إذاً واجب إسلامي على كل إداري مسلم في مجال تخصصه واهتمامه.

٢. التَّنْظِيم:

ويقصد به تقسيم العمل إلى أقسام أو جزئيات معينة، ومن ثم توزيعه على العاملين، وفي أسماء الله (المحصي)، (الحكيم)، (الرَّشِيد)، (المهيمن) وغيرها، دلالة على ذلك، قال تعالى: ﴿ وَأَخْصَىٰ كُلَّ شَيْءٍ عَدَدًا ﴾ الجن: (28)، ولولا التَّنْظِيم السَّلِيم والتَّقْسِيم الجَيِّد للمهام والأعمال، الذي سار عليه رسول الله ﷺ وخلفاؤه من بعده لما تحققت تلك الفتوحات والانتصارات في وقت وجيز.

يقول الدكتور (أحمد المزجاجي): «إنَّ التَّنْظِيم في الإدارة الإسلاميَّة، فِكْراً وهدفاً ووسيلةً وعملاً، ذو طابع تعبُدي، ويسعى إلى تحقيق مضامين استخلاف الإنسان في هذه الحياة الدُّنيا بعزَّة المؤمن وكرامته».

٣. اتخاذ القرارات:

ويعني قدرة الإداري على اتخاذ التصرف السَّلِيم تجاه الأحداث المستجدة والمستقبليَّة، واتخاذ القرار المناسب، قال تعالى: ﴿ وَرَبُّكَ يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَيَخْتَارُ ﴾ القصص: (68)، فوصف (المختار)، يعني الذي إليه الاختيار في أفعاله وهو الأعلَم بما فيها من الحكمة: فيرجح ما يشاء لعلمه بما فيها من الخير والمصلحة الرَّاجحة، وفي قوله تعالى لرسوله ﷺ: ﴿ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران: (159)، فيها دعوة لاتخاذ القرار الأُصْلَح للأُمَّة ولدينها، بعد التَّشاور والأخذ بالأسباب.

٤. الرقابة وتقويم الأداء:

وهي من الوظائف الإداريَّة المهمَّة، وقد وصف الله نفسه في كتابه قائلاً: ﴿ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمُكُمْ رَقِيبًا ﴾، النساء: (1)، فالسَّميع، والبصير، والرقيب؛ تعني إحاطة الله بكلِّ شيء، فالإداري المسلم عندما يُوصَف بأنه رقيب، فهذا يعني أنه مسؤول أمام الله وأمام النَّاس على تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها، والإشراف على سير العمل ومراقبة نفسه قبل غيره ممَّن هم تحت إمرته وسلطته.

٥. التَّشْجِيع والتَّحْفِيز:

ويأخذ أشكالاً متعدِّدة، فمنها التَّحْفِيز المعنويُّ أو التَّحْفِيز الماديُّ، قال تعالى: ﴿ وَاللَّهُ يَرْزُقُ مَنْ يَشَاءُ بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴾ البقرة: (212)، ودور المسؤول الإداري والقائد، هو تحفيز أتباعه

وفريق عمله وتشجيعهم وشحذ هممهم؛ ليواصلوا إبداعهم عن طريق الترقية الإدارية وزيادة المرتبات والمكافآت.

ومن هنا نجد الترابط بين الإيمان بأسماء الله الحسنی وصفاته ومعرفة معانيها، وسلوك الإداري المسلم في منشأته وإدارته، وانعكاسات ذلك الإيمان على أدائه بما له من أثر طيب على علاقة العاملين بعضهم ببعض، وما له من أثر على تعاملاتهم مع العملاء والمستفيدين خارج المنظمة.

المقومات والسمات التي ينبغي توفرها في القائد الإداري الرشيد:

الصدق والأمانة والاستقامة:

يقول الله عز وجل: ﴿فَاسْتَقِمُّ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ هود: (112)، ويقصد بـ (الاستقامة): (المداومة على فعل ما ينبغي فعله وترك ما ينبغي تركه). وهذه وصية النبي ﷺ، لأبي عمرو وقيل أبي عمرة سفيان بن عبد الله (رضي الله عنه) قال: قلت: يا رسول الله قل لي في الإسلام قولاً، لا أسأل عنه أحداً غيرك، قال: (قل آمنت بالله ثم استقم). رواه مسلم.

إن الاستقامة يجب أن تُلَازم القائد في جميع جوانب حياته العملية والإدارية والاجتماعية والأسرية، وهي بمنزلة الجودة للمنتجات، والمسلم في صلته يدعو الله (جلَّ وعلا) أن يهديه الصراط المستقيم، لما له من تأثير في جميع جوانب حياته، وتتمثل الاستقامة في قول الحقيقة دون زيادة أو تحريف أو كذب كما في الوفاء بالوعد والمواعيد وعدم التعدي على الآخرين باللفظ أو الفعل وغيرها من أفعال الاستقامة.

يذكر الكاتب (ديفيد فريمانتل David freemantle) في كتابه الشيق (كيف تصبح أكثر الموظفين المطلوبين على الإطلاق How to Become the Most Wanted Employee Around)، نصيحة رائعة للحفاظ على مصداقيتك: (العود الكاذبة)، و(عدم اتباع ما تعظ به)، و(قول شيء وفعل شيء آخر)، جميعها أمثلة لعدم المصداقية وتتسبب في إحباط الآخرين، احترم هذين القولين المأثورين الشهيرين:

++ إنَّ قائداً يتَّصف بالأمانة والصدق والاستقامة، أفضل من آخر مؤهل ولا يتَّصف بها، حيث إنَّه بإمكان القائد الأمين الاستعانة بمساعدين مؤهلين وأكفاء لإجراء التكمال معه

وسدَّ الثغرات الناقصة؛ ولكنتك لا تستطيع أن تتقبل وجود مدير كفاءٍ ومؤهَّلٍ؛ ولكنَّه غير أمينٍ أو غير مستقيمٍ؛ لأنَّ عدواهُ سرعانَ ما تنتشر في بقيةِ الجسم ويصبح الجميع مثل رئيسهم.

يقول أمير الشعراء (أحمد شوقي):

وَالصِّدْقُ أَرْفَعُ مَا اهْتَزَّ الرَّجَالُ لَهُ وَخَيْرُ مَا عَوَّدَ أُنْبَاءَ فِي الْحَيَاةِ أَبُ

ويعدُّ علوَّ الهمة والابتعاد عن مواطن الشُّبهه والردائل من الاستقامة، كما في مستدرك الحاكم عن النبي ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ كَرِيمٌ يُحِبُّ الْكُرَمَ، وَيُحِبُّ مَعَالِيَ الْأَخْلَاقِ، وَيَكْرَهُ سَفْسَافَهَا.»

وللهُ درُّ القائل:

قَدْ هَيَّوْكَ لِأَمْرٍ لَوْ فَطِنْتَ لَهُ فَارْتَبَأْ بِنَفْسِكَ أَنْ تَرَعَى مَعَ الْهَمَلِ

الأمانة خُلُقٌ فطري:

الأمانة والاستقامة ليست صفةً حسنةً جِكرًا على المسلمين دون غيرهم، بل هي خُلُقٌ عامٌّ يتناسب مع الفِطْرةِ الإنسانيَّةِ السَّويَّةِ، ولذلك يقول (بيتر دراكر Peter Drucker) أستاذ الإدارة وعملاقتها: «تعدُّ الأمانة أساسَ المنظومةِ الأخلاقيةِ للبشر: فالأمانة لا يسرقون، ولا يغشون، ولا يكذبون، ولا يرتشون أو يعرضون الرشوة على أحد»، ثم يضيف: «من هذا المنطلق لا يمكن فصل أخلاقيات المؤسسة عن أخلاقيات الفرد، ولا يوجد ما يُطلق عليه أخلاقيات العمل كتصنيف: فالأخلاق والقيم والمبادئ غير قابلة للتصنيف والتجزئة»، ويقول الجنرال (شوارتزكوف Schwartzcove): «تعلمنا في (ويست بوينت West Point)، وهي الأكاديمية العسكرية الأمريكية، من أول يوم لنا، أن الأمانة هي أهمُّ شيء»، ويقول (هارولد جينين Harold Geneen) الرئيس السابق لمجموعة (آي تي تي ITT): «إنَّ الصدق هو جوهر الإدارة النَّاجحة».

أمَّا الكاتب والمدرَّب الياباني (ريهو أوكاوا Ryuho Okawa) فيؤكِّد أنَّ الاستقامة خصيصة مكتسبة، وهي شيء لا يمتلكه الإنسان عندما يولد، وإتِّمَّ شيء ينشأ في مسار حياته. وتكشفها المواقف التي يمرُّ بها الإنسان في رحلته، سواءً كانت مواقف نجاح أو مواقف إخفاق.

إنّ الاستقامة مبدأ أخلاقي أصيل في النّفس مرتبط بمعتقدات المرء وقيّمه، يقول (توني بوزان Tony Buzan) المعروف بأستاذ الدّأكرة، في كتابه (قوة الذكاء الرّوحي The Power of Spiritual Intelligence): «عندما تنبع مبادئك الأخلاقية وقيّمك الثّمينة من داخلك، فسوف تصبح مثل العضلات القويّة المرنة التي تحميك من الصّدّات والمخاطر وتزوّدك بقوّة وطاقة لا حدّ لهما».

ذكر (بول أورفاليا Paul Orfalea) في كتابه (Copy This): «أُجريت دراسة على (1,500) شركةٍ مساهمةٍ مفتوحة، وجدت أنّ الشّركات ذات الاهتمام الكبير بأخلاقيات العمل والتّعامل، حقّقت أرباحاً أكثر، ونسباً أكبر في زيادة المبيعات السنويّة، ونسبة أقل في المصاريف التشغيليّة العامّة»، ويؤكّد أحد الرّؤساء التنفيذيين من واقع خبرته: «أنّ النّاس بحاجة لفهم الحقيقة البسيطة: «ستجني أموالاً أكثر، على المدى البعيد، إذا التزمت الاستقامة».

ذكر الكاتبان (كين بلانشرد Ken Blanchard)، و(مارك ميوتشنيك Marc Muchnick)، في كتابهما (حبّة القيادة Leadership Pill): «تُظهر كلّ استطلاعات الرّأي أنّ أوّل ما يرغب فيه الأشخاص في قائدهم هو الاستقامة، وتكمن الاستقامة في إيجاد قيم للعمل، ثمّ الإخلاص لهذه القيم، فعندما تُجسّد أفعال القائد قيم المؤسسة التي يعمل فيها، تكون النتيجة ثقافة توجّهها القيم، وهذا هو جوهر الاستقامة»، فالاستقامة تضع الركيزة المؤسّسة للثقة والاحترام.

هذا ما يؤكّده (بيتر دراكر Peter Drucker) في كتابه (تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين Management Challenges for the 21st Century) بقوله: «هل تجد بأنّ قيم مؤسّستك تتناغم مع قيمك الذاتية؟ إذا لم يكن هذا التّناغم موجوداً، فإنّ حياتك المهنيّة ستكون على الأغلب مُعّمة بالإحباط وضعف الأداء». لا يقصد المؤلّف أنّ تكون القيم متطابقة تماماً، ولكن أنّ تكون متقاربة بقدرٍ يمكّنها من العيش معاً.

يقول (ستيفن كوفي Stephen Covey): «ورغم ضرورة امتلاك الفرد للملامح المميّزة للشخصيّة الإيجابيّة كي يحقّق النّجاح، فإنّ تلك الملامح تمثّل عظمتاً ثانويّة، فالتركيز على الشخصية قبل مكارم الأخلاق هو أشبه بأوراق تنمو بلا جذور».

ولأمير الشعراء (أحمد شوقي) أبيات شعرٍ في أكثر من قصيدة يلخّص فيها أهميّة الأخلاق، حيث يقول:

وَإِنَّمَا الْأُمَمُ الْأَخْلَاقُ مَا بَقِيَتْ فَإِنْ هُمْ ذَهَبَتْ أَخْلَاقُهُمْ ذَهَبُوا

وَإِذَا أُصِيبَ الْقَوْمُ فِي أَخْلَاقِهِمْ فَأَقِمْ عَلَيْهِمْ مَاتَمًا وَعَوِيلاً

صَلِّحْ أَمْرَكَ لِلْأَخْلَاقِ مَرْجِعُهُ فَاقْوَمِ النَّفْسَ بِالْأَخْلَاقِ تَسْتَقِمِ

التّزاهة والتّعفّف ومراعاة الله في السرّ والعلن:

وذلك بعدم استغلال المنصب والتّفوذ في التّربُّح الشّخصي أو غير المشروع، أو اتخاذ قرارات تعود عليه بالمصلحة الشخصية بالدرجة الأولى، كما عدم استغلال العاملين والألات والممتلكات الخاصّة بالعمل، فيما يعود عليه بالنّفع دون أيّ وجه حق، كمنح البدلات والانتدابات دون مسوّغ أو دون تنفيذ فعليّ لما يستحقّه البدل، وعليه أن يتذكر قوله تعالى: ﴿كُلُّ أَمْرٍ إِيمًا كَسَبَ زَهِينٌ﴾ الطور: (21)، وقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ النساء: (1)، وقول المصطفى ﷺ: (كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) صحيح البخاري.

ويجب الحفاظ على أوقات العمل، حيث إنّه مؤرّد رئيسي لا يمكن حفظه، أو تجميعه، أو تجزئته، أو إيقافه، وذلك بعدم إهداره في مكالمات هاتفيّة - الله أعلم بعدّتهن - أو استقبال الضيوف الشّخصيين في مقارّ العمل ولأوقات زمنيّة طويلة ودون حاجة أو دون تعويض ذلك لاحقاً.

يقول الكاتب (عبدالله السندي) في مقال في صحيفة (الجزيرة): «إنّ على الموظف أن يدرك، أنّ الراتب والمزايا الماليّة التي تُصرف له، هي مقابل قيامه بعمله بالدقّة والإخلاص والانضباط، وهذا لا يتحقّق إلّا بالانضباط في وقت الدوام والمحافظة عليه».

وقد أوضحت دراسة أجرتها جامعة نيويورك، أنّ (3%) من عمالقة أيّ حقل من حقول المعرفة أو الصنّاعة أو الأعمال الخدميّة، يتشاركون في خاصيّة وسمة واحدة، هي أنّهم كانوا ينظرون نحو أنفسهم وكانهم يعملون لمصلحتهم، وبأنّ الشّركة أو المؤسسة التي يعملون بها؛ هي لهم وكانهم يملكون جزءاً منها، دون اكتراث لمن يدفع لهم رواتبهم آخر الشهر.

كما أُكِّدَت دراسة أجرتها (The ABC news)، أنّ الانضباط الشَّخصي، هو المفتاح الرئيسي للنَّجاح، وليس الثِّقة بالنَّفْس كما كان متصوِّراً، وأنَّ الثِّقة بالنَّفْس، هي نتيجة متحقَّقة من الانضباط الشَّخصي.

وفي دراسة أجرتها (مؤسَّسة جالوب The Gallup Organization)، أظهرت أنّ الأشخاص المتفاعلين في عملهم أكثر؛ يصبحون أكثر تفاعلاً، إنَّ عملوا مع مديرين يعملون لساعات تساوي على الأقل ساعات عمل موظفيهم، وتقرَّر الدراسة، أنّ المديرين يجعلون من أنفسهم قُدوة، عندما يتعلَّق الأمر بساعات العمل.

وهناك عبارة للزَّاحل الدكتور غازي القصيبي (رحمه الله)، جميل ممَّا أن نضعها نصب أعيننا، تقول: «لا يمكن لأَيِّ مؤسَّسة إدارية، كبيرة كانت أو صغيرة أن تعمل بلا انضباط، والحد الأدنى من الانضباط؛ هو الوصول إلى المكاتب في بداية الدوام والبقاء فيها حتى نهايته».

وللأديب عباس محمود العقَّاد عبارةً مشابهةً حول هذا الشأن تقول: «إنَّ ضبط المواعيد، هو مقياس الشعور بالمسؤولية»، أو كما يقول المثل: «القيادة تتطلَّب الظهور والحضور»، ولا يعني هذا بالضرورة الالتصاق التَّام بكرسي العمل، فقد أظهرت دراسة نشرتها مجلة (هارفارد للأعمال العربيَّة Arabic Harvard Business Review) في عام 2016، تحت عنوان (إدارة الضَّغط الكبير في الشَّركات)، أنّ ثقافة التَّواجد المستمر في العمل تؤدِّي إلى مجموعة من السلوكيات السَّلبية، وأنَّ الأشخاص الذين يقضون وقتاً في أنشطة خارج العمل، كالسَّطوح أو المشاركة في الشُّؤون المحليَّة لمنطقتهم ومجتمعهم على سبيل المثال، أو زيارة طفلهم في المدرسة، يكونون أكثر قدرة على اكتساب الخبرات المفيدة، والمعارف المتخصَّصة، وبناء الشَّبكات التي قد لا تتوافر لغيرهم ممَّن يلتصقون بالمكتب ولا يغادرونه. كما أشارت الدراسة إلى أنّ جعل الزَّمن المبذول في العمل أهمَّ من العمل نفسه، هو الذي يدفع بعض الموظفين لخداع الإدارة بخصوص ساعات العمل التي يقضونها فعلياً في العمل، وهذا خطأ يسهل الوقوع فيه من قبل الأشخاص الذين يعملون في وظائف تعتمد على المعرفة.

وللكاتب (مشعان الشَّاطري) تعريف رائع عن النَّزاهة، حيث يرى أنّ النَّزاهة: "هي بمفهومها، الابتعاد عن كلّ ما يُسيء للوظيفة العامَّة من بعيد أو قريب، من ممارسات تؤدِّي إلى الإخلال بالواجبات والمهامَّ المحدودة للجهاز والعمل، بكلِّ جدية وإخلاص واستشعار المسؤولية وحمل الأمانة التي عهد بها إليه المسؤول الأعلى».

بينما يرى أنّ الفساد: «كلَّ عملٍ يرتكبه المسؤول أو الموظف على حدِّ سواء بالإخلال

بالواجبات والمسؤوليات، سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومنها الرِّشوة، وإساءة استخدام السلطة، واستغلال النفوذ، والمحاباة، والترجّح من وراء الوظيفة، وإقصاء الكفاءات المؤهلة، والتّسوّر على القوى المتنقّذه في الجهاز»، ويوضّح القاعدة الإداريّة حول النزاهة:

(قائد نزبه = منظّمة نزبهمة)

هناك ارتباط وثيق بين النزاهة وبين نجاح تنفيذ الإستراتيجيات، حيث يقول (ستيفن كوفي Stephen Covey): «إنّ نجاح تنفيذ أيّ إستراتيجيّة، يعتمد على مدى نزاهة الأفراد القائمين على تنفيذها، والتزامهم تجاه المبادئ السّاندة، وقدرتهم على تطبيق تلك المبادئ في أية حال، وتحت أي ظروف، مستخدمين في ذلك توجّههم الأخلاقي الخاص بهم».

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

بحيث لا يكون التّوظيف بناءً على اعتبارات قبليّة، أو عرقيّة، أو شخصيّة، أو عائليّة، دون مراعاة لمصلحة العمل، لقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ القصص: (26)، وقال ﷺ: (إذا وُسِّدَ الأمر لغير أهله فانتظر الساعة) رواه البخاري. وعن أبي ذرّ (رضي الله عنه)، قال: قُلْتُ يا رسول الله ألا تستعملني؟ فضرب بيده على منكبي، ثم قال: (يا أبا ذرّ، إنك ضعيفٌ، وإنّها أمانةٌ، وإنّها يوم القيامة خزيٌّ وندامةٌ إلا من أخذها بحقّها، وأدّى الذي عليه فيها) رواه مسلم. وفي حديث آخر يرويه (الحاكم بسند صحيح)، أنّ النّبيّ ﷺ قال: (مَنْ استعمل رجلاً من عصابة - أي طائفة - وفهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين).

يذكر اللواء الركن (محمود شيت خطّاب)، في كتابه (قادة النّبيّ ﷺ): «كان الشّرطان الرئيسيان اللذان التزم بهما النّبيّ ﷺ في تولية القادة هما: (الإسلام)، و(الكفاية)، أمّا العقيدة الراسخة؛ فشرطٌ أساسي لتولية القيادة لكي يبرز القائد في عمله، ويكون إنتاجه بعيداً عن الشوائب، قريباً من الكمال، أمّا الكفاية العالية؛ فشرطٌ أساسي حتى يبرز في أداء واجباته؛ لأنّه ذو كفاية يعمل بهدي كفايته معتمداً عليها، ولا يعمل بفوضى وتخبط، ولكن بكفاية تصونه من الخطأ وتقوده إلى الصّواب، وتبعده عن الارتجال وتقربه من العمل المدرس». لذا فقد كان النّبيّ ﷺ يضع كلّ واحد من أصحابه في المكان المخصص له، الذي يتناسب مع مواهبه وقدراته، فكان خالد بن الوليد للحروب، وحسان بن ثابت للشعر، وغيرهم للقضاء، أو ولاية الأمصار، أو كاتباً للوحي، أو غير ذلك من المهامّ، وقد رُوِيَ في هذا المعنى قولُ عمر بن

الخطاب (رضي الله عنه) كذلك، ولفظه: (مَنْ اسْتَعْمَلَ رَجُلًا لِمُودَّةٍ أَوْ لِقَرَابَةٍ، لَا يَسْتَعْمِلُهُ إِلَّا لَذَلِكَ؛ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنِينَ)، رواه ابن أبي الدنيا.

وكان النَّبِيُّ ﷺ يضع ثقته في البدرين (أهل بدر) من أصحابه، أكثر من غيرهم ويفضّلهم على غيرهم في تولّي المراكز القياديّة؛ وكان ﷺ يقول: (أصحابي كالنّجوم، فبأيّهم اقتديتم، اهتديتم)، رواه البيهقي في السنن.

بحسب (فيرن هارنيس)، فإنّ كلفة توظيف الشّخص الخاطئ؛ أكثر من راتبه السنوي بخمسة عشر ضعفاً، ويُعدّ استقطاب الموظفين المتميّزين وتوظيفهم في كافّة مستويات المنشأة؛ بقدر أهميّة الحصول على العملاء. كما أنّه من المهمّ استقطاب الأفراد الذين تتوافق كفاءتهم مع ثقافة واستراتيجيّة المنشأة. كما تُدرِك أفضل الشّركات حقيقة إمكانية شخص واحد متفوّق أن يحلّ محلّ ثلاثة أفراد جيّدين من حيث إنتاجيّة العمل.

ذكر (توماس تشامورو Tomas Chamorro)، و(كلارك ميرفي Clarke Murphy)، تحت عنوان (عندما يُعيّن القادة بناءً على الموهبة ثمّ يُقالوا لعدم تأقّلهم مع المؤسّسات) (When leaders are hired for talent and fired for not fitting in)، في مجلّة (هارفارد للأعمال Harvard Business Review) في (عددها لشهر يونيو 2017م)، أنّه في أمريكا، أفاد (75%) من الموظفين أنّ مديرهم المباشر؛ هو أسوأ ما في عملهم، كما أفادت نسبة (65%)، أنّهم يتمنّون بكلّ سرور لو تُخفّض رواتبهم على أن يُستبدل مديرهم بأخر أفضل منه، ويشير أحدث تقارير (ماكينزي McKinsey) إلى أنّ أقلّ من (30%) من المؤسّسات تستطيع إيجاد قادة تنفيذيين مناسبين، وأنّ المديرين التنفيذيين المعيّنين حديثاً؛ يأخذون وقتاً طويلاً في التّأقّل. ثمّ يضيف الكاتبان: «أنّ أحد العناصر الأساسيّة للقيادة الفعّالة هو وجود توافق بين قيّم القادة وأهداف المؤسّسة، بما فيها فريق العمل الخاص بالقادة. نتيجة لذلك، يُعيّن كثيراً من القادة (بشكل سليم) على أساس الموهبة؛ لكنّهم يُقالوا (يتمّ فصلهم) من العمل لاحقاً لضعف قدرتهم على التّأقّل الثقافي».

العدل وعدم التعسّف والاستبداد واضطهاد المرؤسين:

يغيب العدل ويحلّ التعسّف والاستبداد واضطهاد المرؤسين؛ بغرض إذلالهم أو تفضيهم، أو ممارسة السّلطات والصّلاحيّات عليهم، تعسّفاً دونما حاجة، مخالفاً لقوله

تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ المائدة: (8)، و قوله تعالى: ﴿لَا يَكْفُرُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ البقرة: (286)، وقول المصطفى ﷺ: (اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي فرفق بهم فارفق به)، رواه مسلم، حيث لم يعد للقيادة الأوتوقراطية القائمة على الأوامر والتعسف وتتسم بانفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة الإدارية، لم يعد لها أي قبول في عصرنا الحاضر. كما ينبغي التقليل من الأوامر والنواهي إلا عند الضرورة وأن تتم المحاسبة على الإنتاج.

كتب أحد القادة إلى ابنه الضابط الشاب قائلاً: «لا تستعمل مع جنودك تعابير قاسية أو شتائم مهينة، ولا تتحدث أمامهم بألفاظ قذرة، واعلم أن هذا هو السبيل الوحيد لتكون محترماً، ولتصبح أوامرك مقبولة يسعى الجميع لتنفيذها برغبة وسرعة، ولتوحي لجنودك بالثقة التي هي أصل الانضباط والنجاح» (جون كورتوا Jon Croteau لمحات في فن القيادة).

يقول (أكرم عثمان) في كتابه (17 قاعدة نفسية في سورة يوسف): «إن أسلوب التركيز على سلوك الفرد عن الخطأ بعيداً عن مس كرامته، لهو أسلوب يدفع الشخص الآخر إلى الثقة في نفسه ويدفعه إلى تعديل مساره، ويترك له الباب مفتوحاً حتى يتصرف تصرفاً أفضل».

يقول الخليل بن أحمد الفراهيدي:

لَيْسَ التَّطَاوُلُ رَافِعاً مِنْ جَاهِلٍ وَكَذَا التَّوَاضُّعُ لَا يَضُرُّ بِعَاقِلٍ

ومن الأقوال المأثورة في التراث الإسلامي: (العدل أساس الملك)، وقد جعل النبي ﷺ الإمام العادل ممن يظلمهم الله في ظلّه يوم القيامة يوم لا ظلّ إلا ظلّه.

الحذر من غرور المنصب وسرعة الغضب:

وذلك بتجنّب التعالي والغطرسة والكبرياء على المرؤوسين والزّملاء والأقران، فإن عاقبته وخيمة، وإنّما شأن العظماء، التّواضع والتّباسط ولين الجانب، ممّا يجعل المرؤوسين والمساعدين وغيرهم، يحرصون على إنجاح مهامّ القائد، وليسوا خصوماً أو مترصّدين ومترّصين لأخطائه.

تذكّر أنّ الشجرة التي تُثمر أكبر قدرٍ من الفاكهة، هي التي تنحني إلى الأرض، ولا يسوغ للقائد الفطن أن يُوصد بابه أمام من يقصده لقضاء حاجةٍ أو استشارةٍ أو غيرها من مهام عمله، لقول النبي ﷺ: (ما من إمامٍ يُغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة، إلا أغلق الله أبواب السماء دون خلّته وحاجته ومسكنته)، رواه الترمذي. يقول الأديب (خالد محمد خالد): «العظيم لا يتهافت على الشهرة، بل يهرب منها؛ لأنّ في ضوضائها خطراً على سكينته نفسه، وتبطل روحه، وسيادة عقله».

يقول (ستيفن كوفي Stephen Covey)، في كتابه (القيادة المرتكزة على مبادئ Principle-Centered Leadership): «إنّ أهمّ ما ميّز القادة العظام الذين خدموا رعاياهم بأرواحهم، هو تواضعهم، تلك القيمة التي تفرّق بين التديّن الحقيقي والزائف».

أمّا سرعة الغضب؛ فهي منقصة ومذمة في حقّ أيّ قياديّ، بل في حقّ أيّ إنسان بصفةٍ عامةٍ، يقول النبي ﷺ: (ليس الشّديد بالصُرعة، إنّما الشّديد الذي يملك نفسه عند الغضب)، رواه الشيخان وغيرهما، وعند ابن عبد البر، قال محمّد بن جعفر: «الأدب رياسة، والحزم كياسة، والغضب نار، والصخب عار»، فالمطلوب هو ليّ من غير ضعف، وحزمٌ من غير بطش والكياسة وتجنّب الغضب والصخب، وإنّ كان هناك من نقدٍ، فليكن نقداً بنّاءً يرمي إلى الإصلاح والتّقويم وليس للهدم والتّحطيم، وقد أثر عن عمر بن الخطاب مقولته الشهيرة: «رحم الله امرءاً أهدى إليّ عيوبه».

وصف (بنيامين فرانكلين Benjamin Franklin) الغضب بقوله: «يستحيل أن يحدث الغضب دون سبب ما، لكنّه نادراً ما يكون سبباً خيراً»، أمّا الباحثة السيكلوجيّة (ديان تايس Diane Tice)، فقد انتهت في دراستها عن الغضب بقولها: «إنّه أسوأ الحالات النفسيّة التي يصعب السيطرة عليها، وأنّه أكثر الحالات غوايةً وحصّاً على العواطف السلبية»، وحسب نتائج (دانييل جولمان Daniel Goleman): فإنّ الغضب هو أكثر الحالات تصلّباً وعناداً من بين كلّ الحالات المزاجيّة التي يرغب النّاس الهروب منها، كما أنّه عندما يغرق التّفكير في الانفعالات؛ تُسحق القدرة الذهنيّة التي أطلق عليها العلماء مصطلح «الذاكرة العاملة»، وهي قدرة العقل على الاحتفاظ بمعلومات تلزم المهمة التي يقوم بها الإنسان، وعند التّضييق على هذه الذاكرة العاملة؛ يصبح الإنسان غير قادرٍ على التّفكير بطريقةٍ سليمة، حيث تتمثّل قوّة انفعالاتنا في تأثيرها في قدرتنا على التّفكير والتّخطيط، وهذه القوّة الانفعاليّة هي التي تدفعنا إلى تحقيق الإنجازات.

إنّ الذين يعيشون حياتهم تحت تأثير الانفعالات هم أكثر ضرراً من غيرهم، مثل (الغضب

والقلق والاكتئاب)، ويتعرّضون إلى ضِعْف ما يتعرّض له غيرهم للإصابة بالأمراض، ويقضون حياتهم في حزنٍ دائمٍ وتوتّرٍ، وأمراضٍ جسديّةٍ كالربو والصّداع وآلام المفاصل وارتفاع ضغط الدم وغيرها، ووفقاً لما ذكرته صحيفة (الاقتصادية السعودية) في (عددتها رقم 8389)، فقد نشر باحثون من جامعة فلوريدا الأمريكيّة أنّ اضطرابات النّوم والاكتئاب المزمن؛ تؤدّي إلى الإصابة بمرض الزهايمر مع تقدم العمر، حتى لو لم يحمل الإنسان جينات وراثيّة لهذا المرض.

التّشاور وطلب التّصح:

وهذا ديدن الأنبياء والقادة على مرّ العصور، خاصّةً فيما لا علم للقائد به، فلا بدّ له من إحاطة نفسية بمجموعةٍ من المستشارين والأصدقاء من ذوي التّجارب والخبرات، يكونون عوناً له عند الملمات. قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ آل عمران: (159)، وقوله تعالى ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ الشّورى: (38)؛ وكان المصطفى ﷺ يقول لأصحابه: (أشيروا عليّ أيّها النّاس). فما أجمل أنّ تُشارك النّاس في عقولهم، وهذا ممّا يؤدّي إلى تشجيع روح المبادرة والإبداع والإتقان وتحملّ المسؤوليّة والشعور بقيمة العمل والانسجام بين موظفي المنظمة أو الشّركة. وقد كان رسول الله ﷺ يقول لأبي بكر وعمر (رضي الله عنهما): (لو اجتمعتما في مشورةٍ ما خالفتكما) (رواه أحمد في مسنده. وعن معقل بن يسار (رضي الله عنه) قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: (ما من عبدٍ يسترعيه الله رعيّةً، فلم يحطها بنصحه إلاّ لم يجد رائحة الجنّة)، رواه البخاري ومسلم.

يقول المؤرّخ (عبدالرحمن بن خلدون) في مقدمته: «أكبرُ مشاورة الفقهاء، وحُذ من أهل التّجارب وذوي العقل والرأي والحكمة، ولا تُدخِلنّ في مشاورتك أهل الرّفه والبُخل، ولا تسمعنّ لهم قولاً، فإنّ ضررهم أكثر من نفعهم». ويقول أبو بكر بن العربي: «الشّورى ألقه للجماعة، ومسبأ للعقول، وسببٌ إلى الصّواب، وما تشاور قومٌ إلاّ هُدوا».

من هنا يتّضح أهميّة الشّورى كعموم أساس من المقومات السلوكيّة للقائد الإداري الرّشيد.

القدوة الصالحة الحسنة:

إنّ مقولة: «فِعْلُ رَجُلٍ فِي أَلْفِ رَجُلٍ؛ أَقْوَى مِنْ قَوْلِ أَلْفِ رَجُلٍ لِرَجُلٍ»، تعتبر مقولةً صادقة، فبالأفعال لا بالأقوال يكون التأثير.

يقول الدكتور (علي الحاج حسن): «إنَّ من المقتضيات الأساسيَّة لصيرورة الشَّخص قدوة؛ أن يشاهده المقتدون وقد توافق قوله مع عمله؛ لأنَّ النَّاسَ تدرك حقيقة المفاهيم والفضائل إذا تجلَّت أفعالاً».

لذا على القادة أن يكونوا قدوةً حسنَةً في قولهم وعملهم، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ﴾ (الصف: 2-3)، وقد كان النَّبِيُّ ﷺ من خير الخلق، لذا أوصانا الله جلَّ في علاه أن نقتدي به، بقوله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾ (الأحزاب: 21)، يقول الأستاذ (أبو زيد المقرئ الإدريسي): «وليس بمستغرب أن يكون مصطلح الأسوة من مصطلحات القيادة؛ لأنَّ التَّأسي لا يكون إلا بالقادة ذوي الكاريزما الباهرة»، ولا يتوقع القائد من مرؤوسيه أن يعملوا أو ينفذوا أوامرهم إن كان هو أوَّل من يخالفها. يقول (إيرش Erich): «إنَّ القائد الذي يثق في قدراته ولا يحترم قيَمَه الشخصية يفقد احترام النَّاس له». ويقول عالم الحضارة مالك بن نبي: «العلم بلا ضميرٍ ماهو إلا خرابٌ لروح المجتمع»، فإذا أراد القائد الولاء والتفاني والإخلاص والعمل الجاد والانضباط من موظفيه ومرؤوسيه، فلا بدَّ أن يكون لهم مثلاً ونموذجاً، وإلا فلن يحصل على كلِّ ذلك بمجرد إصدار الأوامر والنواهي من خلف مكتبه الفاخر.

وَمَا نَيْلُ الْمَطَالِبِ بِالتَّمَنِّيِ وَلَكِنْ تُؤْخَذُ الدُّنْيَا غَلَابًا

وَمَا اسْتَعَصَى عَلَى قَوْمٍ مَنَالٌ إِذَا الْإِفْدَامُ كَانَ لَهُمْ رِكَابًا

الإحسان والرفق ولين الجانب:

الإحسان كلمةٌ تشمل الإحسان في القول، والعمل، والأمر، والنهي وغيره، لقوله تعالى: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ البقرة: (83)، وقوله تعالى: ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ﴾ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ؛ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾ الإسراء: (53)، وقوله تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ الكهف: (30)، ولقول النَّبِيِّ ﷺ: (إنَّ الله كتب الإحسانَ على كلِّ شيءٍ) رواه مسلم: أي أمركم به في كلِّ شيءٍ، ويشمل ذلك إتقان العمل، لحديث عائشة (رضي الله عنها) عند (البيهقي) أن رسول الله ﷺ قال: (إنَّ الله يحبُّ إذا عملَ أحدكم عملاً أن يتقنه) رواه الطبراني وصححه الألباني. كما يشمل الإحسان إلى المرؤسين وذلك بعدم تحميلهم ما لا يطيقون، والتلطُّف معهم في القول والتوجيه

والتكليف، وتحسّس احتياجاتهم الشخصية كتعليم الأبناء، أو علاجهم، أو حاجتهم لقرض، أو سلفة، كذلك الإحسان مع العملاء والموردين، وتقدير جهودهم وخدماتهم التي يقدمونها للشركة، إما بالهدية أو خطابات التهنية في المناسبات أو الرسائل الإلكترونية المعبرة.

يقول الشاعر أبو الفتح البستي:

أَحْسِنُ إِلَى النَّاسِ تَسْتَعِيدُ قُلُوبَهُمْ فَطَالَمَا اسْتَعْبَدَ الْإِنْسَانَ إِحْسَانٌ

كما أنّ الرفق ولين الجانب صفة حميدة، وضده العنف والقسوة، يقول الأستاذ (عادل الشدي): «إنّ القسوة في العقاب؛ تنتج نماذج مضطربة التفكير، غير قادرة على قيادة أنفسها، فضلاً عن قيادة الآخرين»، وروى ابن عبد البر عن عبد الملك بن عمير: كُتِبَ فِي زَوَايَا مَجْلِسِ زِيَادِ بِالْكُوفَةِ، سَلِيمَانَ بْنِ أَبِي شَيْخٍ، الَّذِي يَجْلِسُ فِيهِ لِلنَّاسِ، فِي أَرْبَعِ زَوَايَاهُ كِتَابٌ بِقَلَمِ جَلِيلٍ: «الوَائِي شَدِيدٌ فِي غَيْرِ عُنْفٍ، لَيْنٌ فِي غَيْرِ ضَعْفٍ».

وقد كان المصطفى ﷺ، أرفق الناس بأهله وخدمه وأصحابه، فعن عائشة (رضي الله عنها) عن النبي ﷺ أنه قال: (إِنَّ الرَّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يُتْرَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ)، رواه مسلم، وقوله: (إِنَّ اللَّهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرَّفْقَ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ) متفق عليه، قال تعالى موصياً موسى وهارون (عليهما السلام) في دعوتهما لفرعون: ﴿فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى﴾ البقرة: (44).

يقول ابن القيم - رحمه الله: «فليس للقلب أنفع من معاملة الناس باللطف وحبّ الخير لهم، فإنّ معاملة الناس بذلك، إمّا أجنيّ فتكتسب مودّته ومحبّته، وإمّا صاحبٌ وحبيبٌ فتستديم صُحْبته ومودّته، وإمّا عدوّ مُبْغِضٌ فتُطْفِئُ بِلَطْفِكَ جَمْرته وتستكفي شرّه، ومَنْ حَمَلَ النَّاسَ عَلَى الْمَحَامِلِ الطَّيِّبَةِ وَأَحْسَنَ الظَّنَّ بِهِمْ، سَلِمَتْ نَيْتُهُ وَأُنْشِرَ صَدْرُهُ وَعُوفِيَ قَلْبُهُ وَحَفِظَهُ اللَّهُ مِنَ السُّوءِ وَالْمَكَارِهِ» (مدارج السالكين).

فعلى القائد الترفُّق بمن هم تحت سلطته وإمرته، خاصّةً عند حدوث أخطاء أو تجاوزات، وعليه أن يتأكّد عمّا إذا كانت حدثت عن سهوٍ وخطأٍ أو عن عمْدٍ وقصدٍ، ولكلّ نوعٍ منهما تعامل مختلف. ولكنّ الأصل أن نأخذ بالظاهر وأن نحسن الظنّ بالعاملين، يقول تعالى: ﴿وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِمَا يَفْعَلُونَ﴾ يونس: (36)، فالأصل اجتناب الظنّ بالآخرين، وعدم إلقاء التهم عليهم، قال تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا

لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ﴿ الإسراء: (36)، يقول ابن عباس: «أبي لا تزم أحداً بما ليس لك به علم»، وعندما يكون القائد لبقاً ورفيقاً بمرؤوسيه؛ يكون قادراً على جذبهم إليه، وتجميعهم حوله، وتوجيههم للقيام بمهامهم دون عناءٍ أو تكلف.

ويجدر القول أننا نعني أن يكون الرفق والإحسان ولين الجانب، من غير ضعف أو مسكنة، يقول الخليفة الراشد أبو بكر الصديق: «لا يُصلحُ هذا الأمر، إلاَّ شِدَّةٌ في غير عُنْفٍ، ولينٌ في غير ضعف».

يقول (روبين شارما Robin Sharma)، الخبير في مجال القيادة والنجاح الشخصي، في كتابه (من سيكي حين تموت Who Will Cry When You Die): «اللطف، بكل بساطة، هو الإيجار الذي علينا سداده مقابل المساحة التي نشغلها على هذا الكوكب».

الاجتهاد وبذل الطاقة:

ويقصد به إعمال الفكر والطاقة والعلم والقدرات، وتسخيرها في إنجاز المهام والأعباء الملقاة على عاتق القائد الإداري بكفاءة وفعالية. خاصة في المواقف التي تخلو فيها اللوائح والتعليمات من توجيهات في بعض المواقف العصبية. كما صنع خالد بن الوليد في معركة مؤته. وقد أوضح لنا الرسول ﷺ أهمية وفضل الاجتهاد بقوله: (إِذَا حَكَمَ الْحَاكِمُ فَاجْتَهَدَ ثُمَّ أَصَابَ فَلَهُ أَجْرَانِ، وَإِذَا حَكَمَ فَاجْتَهَدَ ثُمَّ أَخْطَأَ فَلَهُ أَجْرٌ) متفق عليه.

هنا يجب التنويه إلى أن الاجتهاد إنما يكون فيما لا تحكمه وتضبطه القواعد والتنظيمات، وأن يكون عن خبرة واجتهاد وعلم ومشورة، وليس عن هوى وتخبُّط وشهوة ورغبة ومصالح شخصية، وأن يكون لمواجهة الظروف والمواقف العرضية والفجائية التي تستوجب استجابة سريعة لا تحتمل التأخير.

العزيمة والصبر والسيطرة على المشاعر:

وإنما تكون بعد التشاور وبذل الطاقة، قال تعالى: ﴿وَسَاوِرُهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ

عَلَى اللَّهِ؛ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿﴾ آل عمران: 159. ولا يجدر بالقائد أن يكون متردداً في المواقف التي تستوجب اتخاذ قرارات حاسمة وفي المواقف العصبية، يقول أبو جعفر المنصور:

إِذَا كُنْتَ ذَا رَأْيٍ فَكُنْ ذَا عَزِيمَةٍ فَإِنَّ فَسَادَ الرَّأْيِ أَنْ تَتَرَدَّدَا

وهذا موسى عليه السلام، أصرَّ على أن يمضي في طريق ملاقاته الخضر حتى وإن طال الزمان ولقي ما لقي من عنَتٍ ومشقَّةٍ، قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ مُوسَى لِفَتَاهُ لَا أَبْرَحُ حَتَّىٰ أَبْلُغَ مَجْمَعَ الْبَحْرَيْنِ أَوْ أَمْضِيَ حُقُبًا﴾ الكهف: 60، وقد أثنى الله جلَّ وعلا على أهل العزم من الرسل، في قوله تعالى: ﴿فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعُرْمِ مِنَ الرُّسُلِ﴾ الأحقاف: 35. والعزم يستلزم الصبر على الشدائد وعلى اعتراضات المعارضين وانتقاداتهم، وهي سمة للقادة الراشدين. فليس كل القرارات التي يتخذها القائد، تلقى قبولاً واستحساناً من تابعيه ومرؤوسيه، كما حصل في صلح الحديبية، وهذا يستوجب صبره عليهم مع مضيئه وعزمه على اجتهاده.

أظهرت عديد من الدِّراسات المعاصرة، كما أورد ذلك (د. عبدالشافي أبو الفضل) في كتابه القيم (القيادة الإدارية في الإسلام)، أنه كلما كان القائد أكثر اتزاناً عاطفياً، وأكثر سيطرةً على مشاعره، كان أكثر موضوعيةً وأكثر صبراً. وليس المقصود من السيطرة على المشاعر عدم انفعال القائد بالكلية، ولكن المطلوب ألا تجد تلك الانفعالات والمشاعر سبيلاً للتأثير سلباً على قراراته وتصرفاته بقدر الإمكان. قال ﷺ: (ليس الشَّدِيدُ بالصُّرْعَةِ، إِنَّمَا الشَّدِيدُ الَّذِي يَمْلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ) متفق عليه.

الاستعانة بالدعاء:

وهو بابٌ فتح كبير لا غنى عنه لأيِّ فردٍ، سواءً كان في درجات السلم الوظيفي الدنيا أو درجاته العليا، يقول الإمام الشافعي:

أَتَهَرَّأُ بِالْأَدْعَاءِ وَتَزَدَّرِيهِ وَمَا تَدْرِي بِمَا فَعَلَ الدُّعَاءُ
سَهَامُ اللَّيْلِ لَا تُحْطِي وَلَكِنْ لَهَا أَجَلٌ وَلِلْأَجْلِ انْقِضَاءُ

والقائد بشرُّ تمرُّ به لحظات ووقفات وقرارات، يحتاج فيها إلى مزيدَ عون وبصيرة وإلهام من المولى عز وجل، وقد كان قائد الأمة ومرشدها نبينا محمد ﷺ، يفرغ للدعاء عند كلِّ نازلة، وأعظم مثال لذلك ما كان منه ﷺ، في موقعة بدر عندما نظر لكثرة عدد المشركين وقلة عدد أصحابه، فقال ﷺ كما في (صحيح مسلم): (اللَّهُمَّ أَنْجِزْ لِي مَا وَعَدْتَنِي، اللَّهُمَّ آتِ مَا وَعَدْتَنِي، اللَّهُمَّ إِنْ تَهَلَّكَ هَذِهِ الْعَصَابَةُ مِنْ أَهْلِ الْإِسْلَامِ؛ لَا تُعْبِدْ فِي الْأَرْضِ).

فما أحوج القائد إلى الابتهاال واللجوء إلى المولى عز وجل إذا عزم على أمرٍ، خاصَّةً عند القرارات الإستراتيجية كالاندماج أو الاستحواذ، أو الدخول في شراكات مع شركات أخرى، أو التحوُّل إلى مساهمة عامة، أو شراء حصص في شركات أخرى، بل حتى في أقلِّ من ذلك، كتعيين المديرين والمساعدين ورفع الأجور أو تخفيضها، وغير ذلك من الأمور، حتى بعد استيفاء الدراسات والاجتهادات والمراجعة نصيبها والتأكد من صوابية القرار، فالدعاء مطلوب في جميع المواقف، ومن جميل ديوان العرب قول القائل:

إِذَا لَمْ يَكُنْ عَوْنٌ مِنَ اللَّهِ لِلْفَتَى فَأَوَّلُ مَا يَجْنِي عَلَيْهِ اجْتِهَادُهُ.

فالدعاء من القائد هو طلب العون من الخالق في أن يسدِّد قراراته، فما أحدٌ منا إلا وهو يصيب ويخطئ، والهادي إلى الصواب هو الله عز وجل: ﴿وَمَنْ يَهْدِ اللَّهُ فَهُوَ الْمُهْتَدِ﴾ الإسراء: 97.

الخاتمة

الخاتمة

لعلنا نكتفي بما ذكرنا من سمات ومقومات للعناصر القيادية المطلوب توافرها في القائد الرشيد، والتي تمّ استنباطها من كتاب الله وسنة نبيه ﷺ وسيرته العطرة، ولا حاجة لنا للخوض فيما ذكر في الكتب المعاصرة للفكر الإداري ودراساته، ففي تراثنا الإسلامي ما يغني عن ذلك، ولا يعني هذا عدم الاسترشاد بما ذكر فيها؛ فالحكمة ضالة المؤمن، فحيث وجدها فهو أحقّ الناس بها. والله جلّ في علاه، يقول: ﴿مَا قَرَأْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾ الأنعام: 38، وكان الرسول ﷺ أفضل قائد إداري عرفته البشرية، وهذا ما شهد به حتى غير المسلمين من المنصفين:

- ❖ يقول الكاتب والمؤرخ الفرنسي (لامارتين): «إذا أردنا أن نبحث عن إنسان عظيم تتحقّق فيه جميع صفات العظمة الإنسانيّة؛ فلن نجد أمامنا سوى محمّد الكامل».
- ❖ قال عنه (مايكل هارت) عالم الفلك من جامعة (بريستون): «إنّ محمّداً كان الرّجل الوحيد في التّاريخ؛ الذي نجح بشكل أسى وأبرز في كلا المستويين الديني والديني».
- ❖ يقول المؤرخ الفرنسي (جوستاف لوبون): «وإذا ما قيست قيمة الرّجال بجليل أعمالهم، كان محمّد من أعظم من عرّفهم التّاريخ».
- ❖ قال المستشرق الفرنسي (إدوار مونته): «عرّف محمّد بخلوص النّية والملاطفة وانصافه في الحكم، ونزاهة التّعبير عن الفكر والتّحقيق، وبالجملة كان محمّد أركي وأدين وأرحم عرب عصره، وأشدّهم حفاظاً على الرّمام، فقد وجههم إلى حياة لم يحلموا بها من قبل، وأسّس لهم دولةً زمنيّةً ودينيّةً لا تزال إلى اليوم».
- ❖ يقول الأديب العالمي (ليو تولستوي): «يكفي محمّداً فخراً أنّه خلّص أمّةً ذليلةً دمويّةً من مخالب شياطين العادات الذميمة، وفتح على وجوههم طريق الرّقي والتّقدّم، وأنّ شريعة محمّد، ستسوّد العالم لانسجامها مع العقل والحكمة».

يقول الدكتور (عبد الشافي أبو الفضل): «إنّنا نعود لنؤكّد على وجوب الاستجابة لمقتضى التّحاكم إلى المنهج الإسلامي، وما انبثق عنه من مقومات وشروط قياديّة».

فما حاجتنا بعد ما ذكر لكي نستقي من معين غيرنا، وفي تراثنا الفكري الإسلامي ما يغني عنه. نحن فقط مطالبون بالبحث عن كنوز تراثنا وإظهارها للعلن؛ لكيلا يظهر لدينا جيل لا يعرف عنها شيئاً.

هذا والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ.

توصيات

توصيات

لعلي أوصي رواد الأعمال والقادة في مختلف مستوياتهم القيادية والإدارية ببعض الوصايا الهامة:

حيث لم يعد التعلّم والتثقف والاستبصار، قاصراً على الالتحاق بالجامعات والكليات والمعاهد ومراكز التدريب، بل أصبح أمراً ميسوراً وفي متناول اليد، من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، ومن أهمها (اليوتيوب YouTube)، الذي يحوي بين طياته مئات الآلاف من الدورات التدريبية المجانية بمختلف اللغات وفي مختلف الموضوعات كذلك، فلا يوجد عذراً لأحد أن يدعي عجزه المادي أو الوقي أو العمري، كما كان الحال قبل عدة سنوات

لقد أظلكم زمان لا عذر فيه لمقصّر؛ فقد فتحت لكم أبواب العلم تنهلون من شتى مصادره.

لا عذر لكم اليوم؛ وبين أيديكم أجهزة وأدوات تضع مكتبات العالم بمختلف اللغات تحت تصرفكم.

لا عذر لقائل: ليس لدي شهادة جامعية، أو مصاريف دراسية، أو كتب وأبحاث منهجية.

انهلوا من هذا العلم إذا كنتم ترومون قيادة العالم، وإلا فإن مصيركم مؤخرة الركب.

أنتم أمة (اقرأ) فلا عذر لقائل: «لا أحب القراءة»، فليست القراءة فرض كفاية أو من المستحبات، بل هي أول أمر من السماء إلى الأرض: «اقرأ».

﴿قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾، شتان ما بينهما. فقد أمر الله - جل في علاه - بالعلم قبل العمل، وذلك في قوله تعالى: ﴿فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَاسْتَغْفِرْ لِذَنبِكَ وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ﴾.

لذا أنصح المهتمين بالارتقاء بمستوياتهم القيادية أن ينهلوا من معين تلك المواقع، ولعلي أركز على بعض الشخصيات ممن استفدت منهم عبر مسيرتي المهنية سواء دوراتهم المرئية، أو المسموعة، أو المقرؤة:

(جون ماكسويل John Maxwell)، (جيم رون Jim Rohn)، (ستيفن كوفي Stephen Covey)، (براين تريسي Brian Tracy)، (زيج يغلر Zig Ziglar)، (سيث جودين Seth Godin)، (نابليون هيل Napoleon Hill)، (جيم كولينز Jim Collins)، (د. إبراهيم عبدالله المنيف)، (د. غازي القصيبي)، (د. سيد الهواري)، (د. إيهاب مسلم)، (مجلة هارفارد بيزنس ريفيو)، (مجموعة خلاصات الكتب الإدارية).

**الملاحق
والفهرس**

تأثير الإيمان بأسماء الله وصفاته الحسنى على سلوك الإداري المسلم



تمتعي الكثير من الأسماء الحسنى على معانيها ملهمة للقادة الإداريين ولجميع أعضاء المنشأة وتحكم سلوكهم الوظيفي .
 مأخوذة : تبنت الكتب هنا الإيمان بأسماء الله وصفاته وإيمان أهل السنة والجماعة بهامته غير تعطيل ولا تكليف ولا تشبيه .

المصدر : بتصرفه وزيادة بعض الأسماء منه عن السيد الجبيري وأخريه .
 التنظيم بين النظرية والتطبيق . (جزء ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٧ م) .

المرجع: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام - تأليف: د. محمد بن عبد الله البرعي
 الطبعة الثانية 1416 هـ / 1996م - إصدار نادي المطبعة الشرقية الأديبي - المملكة العربية السعودية.

خصائص ومزايا الإدارة الإسلامية



المصدر: إبراهيم الفقيهي، بحث نموذج اسدي لدراسة الإدارة
(القاكرة : جامعة المنصورة ، ١٩٨٣ م)

المراجع: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام - تأليف: د. محمد بن عبد الله البرعي
الطبعة الثانية 1416هـ - 1996م - إصدار نادي المطبعة الشرقية الأدبي - المملكة العربية السعودية.

الصفات التي تتميز بها القيادة الإدارية في الإسلام



المصدر : أحمد إبراهيم أبو سنن . الإدارة في الإسلام . (الخرطوم والقاهرة :
الطبعة السودانية للكتب وكتابة وهدية ، الطبعة الثالثة) ، ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م) ص ٩٦ - ١١٩

المرجع: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام - تأليف: د. محمد بن عبد الله البرعي
الطبعة: الثانية، 1416هـ/1996م - إصدار: نادي المنطقة الشرقية الأدبي - المملكة العربية السعودية.

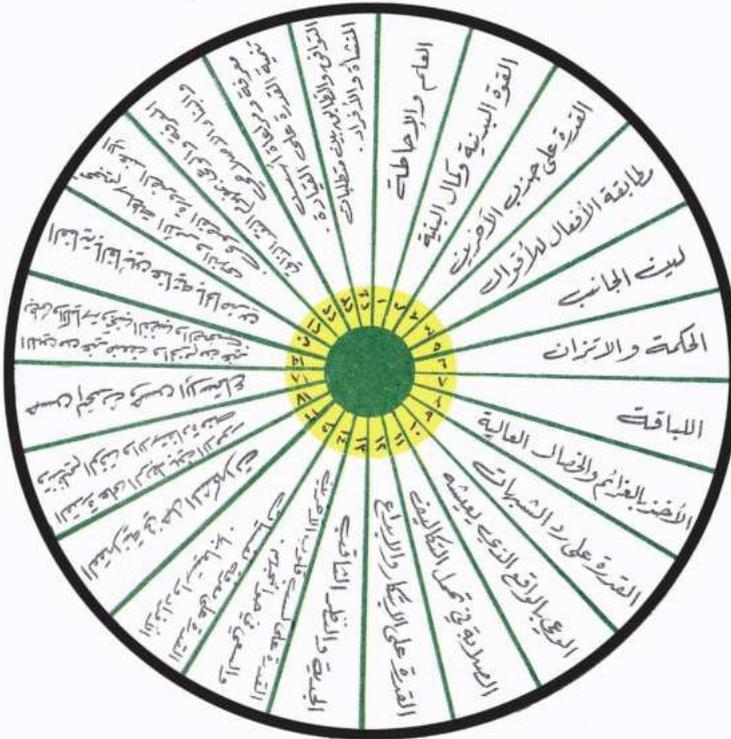
أركان القيادة الإدارية في الإسلام



المصدر : د. عبدالرحمن إبراهيم الضحيان، الإدارة في الإسلام : الفكر والطبقت
(جدة : دار الشروق ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٦ م) . ص ١٤٩ - ١٥٥

المرجع: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام - تأليف: د. محمد بن عبدالله البرعي
الطبعة الثانية ١٤١٦ هـ / ١٩٩٦ م - إصدار نادي المطبعة الشرقية الأدبي - المملكة العربية السعودية.

الصفات القيادية التي يجب توافرها لرفات ووجدنا في القائد الملمم والتي على ضوءها يمكن اختيار القائد الإداري المسلم .



- المصادر : ١- تصنيف من حاكم بن محمد بن مهديك الياسين ، القيادة : الأسباب الذاتية للتميز القيادية (الكويت : دار الدعوة ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م) ص ٨١ - ٨٧
 ٢- ج. كورتولا ، محامته في فن القيادة . تعريبه المقدم الربيثم الأديبي (بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م)
 ٣- مالكوم ديفورلأ نولز ، كيف نفقارة أفضل . ترجمة د. حسني محمد الطويحي (القاهرة : دار القلم ، ١٩٦٦ م) .

المراجع: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام - تأليف: د. محمد بن عبدالله البرعي
 الطبعة الثانية 1416هـ - 1996م - إصدار نادي المنطقة الشرقية الأدبي - المملكة العربية السعودية .

بعض الصفات اللازمة في الكفاءة الإدارية والتي يجب ان يتحلى بها القائد الإداري المسلم.



المصدر : د. عبد اللطيف أحمد قادي . الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية
(جده : دار المجتمع للنشر والتوزيع . ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م) ص ٢٩ - ١٢٩

المراجع: مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام - تأليف: د. محمد بن عبد الله البرعي
الطبعة الثانية ١٤١٦ هـ - ٢٠٩٥ م - إصدار نادي المنطقة الشرقية الأدبي - المملكة العربية السعودية.

المراجع والمصادر

1. القرآن الكريم، والسنة المطهرة.
2. د. إبراهيم بن عبدالله المنيف - وظيفة المدير العام - الناشر: مجلة المدير - الطبعة الثانية - 1430 هـ / 2009 م.
3. د. إبراهيم بن عبدالله المنيف ورضا محمد العراقي - المدير المعاصر - استشراف مستقبل الإدارة في الوطن العربي - الناشر: مجلة المدير - الطبعة الأولى - 1432 هـ.
4. د. إبراهيم بن عبدالله المنيف - القيادة والإدارة - الناشر: مجلة المدير - الطبعة الأولى - الرياض - 1432 هـ.
5. تيد سكوت وفيل هاركر - من (9) إلى (5) الأسطورة الناجحة - الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - القاهرة - الطبعة الأولى - 2009 م.
6. تيري ليفين - توقّف عن الإدارة وابدأ القيادة - الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - القاهرة - الطبعة الثانية - 2009 م.
7. دانييل جولمان - الذكاء العاطفي - ترجمة ليلى الجبالي - إصدار: عالم المعرفة - 2000 م.
8. دريوش راضية - الأنماط القيادية - رسالة دكتوراه - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة مولود معمري - تيزي وزو - الجزائر - 2017/2018 م.
9. روبرت نيوشل - القائد الخادم - الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية - القاهرة - الطبعة الأولى - 2008 م.
10. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي - 1422 هـ / 2001 م. نشر في العدد (23) من مجلة البحوث الأمنية - ذو الحجة 1423 هـ.
11. سايمون سينيك - ابدأ ب (لماذا) - إصدار مكتبة جرير - الطبعة الأولى - 2019 م.
12. ستيفن كوفي - القيادة المرتكزة على مبادئ - إصدار مكتبة جرير - الطبعة الأولى - 2005 م.
13. د. سعيد بن صالح الرقيب - أسس التفكير الإيجابي وتطبيقاته تجاه الذات والمجتمع في ضوء السنة النبوية - بحث علمي - كلية التربية جامعة الباحة - 2008 م.

14. د. سيد الهواري - القائد التحويلي - توزيع: مطبعة عين شمس - الطبعة الثانية 1999م.
15. د. سيد الهواري - القادة صُنَّاع التَّغيير - إصدار: دار الجيل للطباعة - الطبعة الأولى - 2005م.
16. د. عبدالشافي محمد أبو الفضل - القيادة الإداريّة في الإسلام - (رسالة دكتوراه) - كليّة التجارة - جامعة الأزهر - 1984م.
17. د. علي عباس - تأثير أنماط القيادة الإداريّة على صنع قرارات التَّغيير - دراسة تطبيقية - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإداريّة - المجلد 20 العدد (1) - فلسطين - يناير 2012م.
18. عينة المسعود - القيادة الإداريّة ودورها في عمليّة الرقابة الإداريّة - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير - جامعة دالي إبراهيم - الجزائر 2009/2010م.
19. فريد فهبي زيادة - المبادئ والأصول لإدارة الأعمال - مطبعة الشعب - الأردن - إربد - الطبعة الرابعة 2004م.
20. فيرن هارنيس - ارتقاء الأعمال - الطبعة العربيّة الأولى - ترجمة د. سهيل جوعانة - عمّان - الأردن - جبل عمّان ناشرون - 2020م.
21. كمال قورين - دور القيادة الإداريّة في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصاديّة - رسالة ماجستير - كليّة العلوم الاقتصاديّة - جامعة عبدالحميد بن باديس - مستغانم - 2014/2015.
22. د. محمد عبدالله البرعي - مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام -- إصدار نادي المنطقة الشرقية الأدبي - المملكة العربيّة السعوديّة - الطبعة الثّانية - 1416هـ/1996م
23. ميشيل بوربا - الذكاء الأخلاقي - ترجمة: د. سعد الحسني - دار الكتاب الجامعي - العين، دولة الإمارات العربيّة المتّحدة - 2003م.
24. ميشيل كراف - التّفكير الوجدانيّ - إصدار: دار المعرفة للتنمية البشريّة - الرياض - الطبعة الأولى 1422هـ/2002م.
25. واعر وسيلة و د. موسى عبدالناصر - أنماط القيادة وفعاليّة صنع القرار بالمؤسّسة - دراسة بحثية - جامعة المسيلة - الجمهوريّة الجزائريّة - 2009م.
26. صحيفة الاقتصاديّة السعوديّة.
27. مجلّة هارفارد بيزنس ريفيو (العربيّة) **Arabic Harvard Business Review**

القيادة الإدارية

Administrative Leadership

تأليف

عبداللطيف سعيد العمودي

القيادة الإدارية

Administrative Leadership



المعلومات الشخصية

الاسم :عبد اللطيف سعيد محمد العامودي.
الميلاد: جدة - ١٣٧٧هـ / ١٩٥٨ م .
الحالة الاجتماعية: متزوج .

الدرجات العلمية

بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز،
بجدة بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩ م.

الخبرات الوظيفية

- رئيس مجلس إدارة شركة سعيد محمد العمودي المحدودة.
- رئيس مجلس إدارة شركة مجموعة العمودي وشركاؤه .
- رئيس مجلس إدارة شركة رؤية عدن للتطوير والاستثمار العقاري
- نائب رئيس شركة مكين السعودية.
- عضو اللجنة التجارية الاستراتيجية بالغرفة التجارية الصناعية بجدة
- لفترتين، و رئيس فريق عمل مكافحة الغش التجاري (سابقاً).
- عضو لجنة شباب رجال الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة (سابقاً).
- عضو في الفريق الاستشاري لمراجعة الوضع الاقتصادي بمدينة جدة (سابقاً).

الكتب والمؤلفات

- (أساسيات البيع ومبادئ النجاح).
- (دليل البائع الناجح – كيف تصبح بائع إطارات متميز).
- (استراتيجيات تسويقية).
- (المدير التنفيذي الناجح).
- (قيادة الشركات العالمية).

أسعد بتواصلكم

✉ alatief@smalamoudi.com.sa

📌 [@abdullatif.alamoudi](https://www.facebook.com/abdullatif.alamoudi)

🐦 [@abdullatifalameo](https://twitter.com/abdullatifalameo)

📷 [@alamoudiabdullatif](https://www.instagram.com/alamoudiabdullatif)