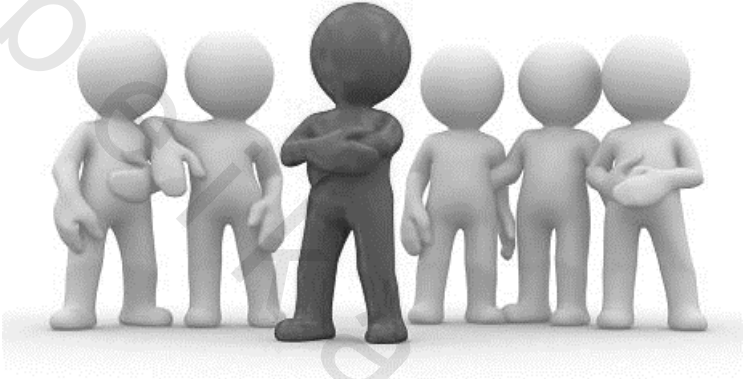


(2) ما هي القيادة؟ (What is Leadership?)



"نحن نحتاج الى قادة!" نسمع هذا الصراخ في كل مكان - من العالم الديني او الاجتماعي او الصناعي وحتى العالم السياسي. "اعطنا قادة!" قبل ان نقدم قادة، ربما، لنا اسئلة: ما هي القيادة؟ اين القادة؟ كيف نحدددهم؟ واذا كنا نفتقد للقادة الطبيعيين، هل يمكننا تطوير نوعية اخرى من القيادات؟ ان كنا نستطيع، كيف نفعل ذلك؟

فلنبدأ بمحاولة تحديد (او تعريف) القيادة.

لقد قامت مجموعة من القيادات بمناقشة القادة والقيادة بالاجابة على السؤال التالي: كيف تصف خصائص مديري المنظمات التي تعرفها؟ وقد اجابوا بوضع المدراء في طبقتين:

الطبقة الاولى: المدراء الممتازون:

- "هو ليس فقط يقبل افكارنا ومقترحاتنا بل يذهب الى ابعد من ذلك ليشجعنا."
- "انه يلهم ثقتنا بوضع الثقة فينا ويظهر احترامنا لنا. انه غالبا ما يخبرني بانى كنت حسنا بخلاف ما اشعر انا بذلك."
- "لقد كان متحدئا جيدا، وقد كان يزودنا باحدث الاشياء المهمة."
- "انه يملك معلومات تامة عن المسائل. وهو اكثر شخص محترف عملت معه ابدا."
- "لقد جعلت منا مهمين مثل ما جعلت عملنا مهما."
- "لقد علمتني ان اكون بناءا في نقد عملي. الشيء الذى اريد ان افعله الان مع رؤساي."
- "لقد اعطتنا حريات كثيرة بالقدر الذى كنا نقدر على استعمالها."
- "لقد كانت تصر على الاداء الرفيع وتساعدنا للوصول الى ذلك."

الطبقة الثانية: المدراء الرديون:

- "لقد كان مترددا في اتخاذ القرار. لا يعطي قرارا ابدا ان كان بالامكان تجنبه."
- "لقد كان دائما مشغولا بالاستماع او اعطاء النصائح."
- "لقد كانت له طريقته الخاصة في تقسيم العمل. عندما تكون الاشياء خطأ نكون ملومين. وعندما تذهب الاشياء في الاتجاه الصحيح يقوم هو باخذ الشرف في ذلك."
- "لقد كان يدفعنا بالخوف والتهديد، لذا كان يحصل على القليل المطلق منا؟"

- "لقد كانت حقيرة، تتحدث دائما في الاشياء الصغيرة والتافهة."
- "لقد كانت تحط من قدرنا. لقد كنت نادرا ما اترك مكتبها بدون ان اكون في حالة سيئة وغاضبا منها."
- "لقد كان لها لسانا سليطا. لقد تخبرنا بقصة وتخبر اخرين بقصة اخرى."

هل لاحظتم انه عندما يتحدث الناس عن المدراء الجيدين والريديون الذين عملوا معهم فانهم لا يذكرون القوى الخارقة او الضعف الشديد؟ انهم يذكرون نمط السلوك. وغالبا ما يتحدثون بالشعور المشحون ان كانوا يتحدثون عن المدراء الجيدين او الريديون.

فلاشخاص المديرين الذين قاموا بعمل التعليقات اعلاه ايضا اتفقوا على ان المدراء الجيدين:

- 1- واعون بتأثيرهم على الاخرين.
- 2- مفتوحون على نتائج الرد والاقتراحات.
- 3- يعملون بشدة لكبح ميولهم السلبية.

ولكن الملاحظ لا توجد واحدة من هذه السمات الثلاث تشخص المدراء الفاشلون. لكن نفس المديرين قد اتفقوا على ان المدراء الريديون يمكن ان يتحسنوا بالتعلم تدريجيا باحلال نمط السلوك الايجابي محل نمط السلوك السلبي. ومعظم هؤلاء المديرين قد يكونوا قد احدثوا مثل هذا التغيير دون جهد خارق.

فقبل الحديث عن كيف يمكن ان يتغير الناس من مديرين غير ملائمين الى مديرين ناجحين نريد ان نسال سؤالا اخرًا، ما هو نوع الشخص الذي يمكن ان يكون مديرا مثاليا؟

لقد سئل هذا السؤال في جلسة لعصف ذهني لبعض الرجال والنساء الشباب بالاضافة الى عدد من طلبة الجامعات الخريجين وقد تم التوصل الى هذه الخواص التي يجب ان تتوفر في المديرين الجيدين (المثاليين):

- الشخص الذي له مبادرات يبدأ بها الاشياء ويحافظ على استمرارها.
- الشخص الذي لا يخاف من ان يكون مسؤولًا... يستمع بعقل مفتوح... مراعاة لشعور الآخرين.
- الشخص الذي يرحب بافكار الآخرين ويعمل بفهم حتى تجاه الاقتراحات المتطرفة.
- الشخص الذي يخرج الاشياء الجيدة من جعبة الناس.
- الشخص الذي من السهولة العمل معه..... دقيق، ضليع، ويمكن الاعتماد عليه...
- الشخص الذي ينظر الى الوضع، يمسك به ويبحث عن الحل.....
- الشخص الذي يعترف عندما يخطيء ويتخذ خطوات لمعالجة الاخطاء....
- الشخص الذي له براعة، لكنه صارم وقوي... لا يترك اويهرب من الامر ولا يشتكي...
- الشخص الذي يركز بان لكل شخص اسهامات يقدمها للجهد العام.
- الشخص الذي يشجع الجبناء بينما يقوم بوداعة بكبح جماح الحماس الزائد.

- الشخص الذي يمكن ان يوفق اوضاع وجهات النظر المتصادمة بدلا من اخذ موقفا مشايحا او موقف القائد الخاص.
- الشخص الذي يلهم الذين يعملون معه للاقتحام.

لا يوجد شخص يمكن ان يمتلك كل هذه الخواص المذكورة اعلاه في كل الاوقات، ومع ذلك يمكن ان نتوقع ان يفى المدراء ببعض هذه الخصائص. فبالرغم من عدم علمية عملية العصف الذهني التي تمت، فقد قدم هؤلاء الشباب موجبات واقعية لتحسين سلوكنا القيادية والقيام بتدريب القيادة. والان يمكن ان نضع هذه المقترحات عمليا.

تدريب القيادة:

ان المعلم والمستشار جيمس ج جيل في كتابه "تدريب القيادات" يلخص الاتي:

" ان الصفات والمهارات التي في القيادة يمكن ان تعلم وتطور عبر التدريب والخبرة الطويلة. ان الناس يمكن ان يخططوا للاتصال مبكرا لاتخاذ القرارات الفعالة وليحركوا ويلهموا مرؤسيهم ويظهروا الاحترام ويحافظوا عليه. ويكونون عادلين عند اصدار حكم، وتكون توجيهاتهم واضحة ويكونوا صبورين عند ارتكاب اخطاء، ويكونوا مخلصين لتابعيهم وصارمين في نفس الوقت للدفاع عنهم، ويكونوا متواضعين ومنفتحين للافكار الجديدة والمعتقدات المختلفة للحفاظ على الشعور بالدعابة ومعرفة كيفية الاسترخاء." (5)

كيف تشعر الان بمهارتك واسلوبك في القيادة؟ وعندما تقرأ القائمة والتعليق بواسطة المستشار جيمس جيل كيف تقيم نفسك كقائد؟

(5) Gill. James. "Educating for Leadership", from Human Development, 1985. Vol., Stodgily.

إذا لم تعطي نفسك تقديراً عالياً، يجب ألا تصاب باهباط. يمكنك التعلم! إن عالم النفس الاجتماعي بيرنارد م باس يشير إلى أننا نتعلم القيادة بطرق مختلفة.

ومن بين هذه الطرق النقاط التالية من كتاب رالف م. استنجر "دليل القيادة".

- * التدريب بواسطة الرئيس المباشر.
- * خبرة موجهة في العمل مبنية على قاعدة تخطيط.
- * التدريب لأحلال مكان الشخص المدرب أو كمساعد لوظيفة عليا.
- * خدمة القيادة في فترة تدريبية قصيرة.
- * التدوير على مجموعة مختلفة من الوظائف بالتحويلات المخططة.
- * التسكين في موضع تدريبي خاص.
- * القيام بمهمة لتنفيذ مشروع محدد.
- * المشاركة في اتحادات تجارية أو متخصصة.
- * المساهمة في المشروعات المدنية.
- * المحاضرات الرسمية في فصول الدراسة.
- * تمارين ورش العمل.
- * افادات من النظراء والمرؤسين والعملاء والرؤساء في العمل.
- * مناقشة جماعية لمشكلة أو قضية.
- * لعب أدوار معينة.
- * اللعب بالعاب التسلية.
- * تدريس برامج الكمبيوتر المساعدة.

* التدريب على الاشياء العقلية. (6)

هل تريد ان تقود الاخرين؟ هل تريد ان تحقق نتائج مع اومن خلال الاشخاص؟ ان ذلك يمكن ان يتم - ويمكنك القيام بذلك. هل تريد ان تعرف ماذا ياخذ ذلك؟ (لا تجعل هذه القائمة تخيفك. قد يبدو ذلك مستحيلا، لكن يمكنك ان تتعلم.) لكي تكون فعالا عليك بتطوير علاقات اجتماعية جيدة وان يكون لديك فهم واسع لطبيعة البشر وتطور وتستخدم مهارات قيادية معينة وتضع برنامج عمل مفصل.

قد يبدو ذلك مريكا، ولكن عندما تذهب بعيدا سوف ترى بان هناك امكانية بالنسبة لك.

ففي مراقبة الناس، يلخص جورج هالسي الفكرة في:

"لقد برهن مرة ومرة انه تقريبا ان اي شخص نوزكاء عادي ومخلص ويرغب ان يخدم الناس يمكنه الحصول على مهارات معتبرة في مهارة مراقبة الناس، اذا كان سوف يدرس الاساسيات والطرق وتطبيقها تماما بوعي ومثابرة." (7)

معظمنا يعلم ان القائد الجيد للجماعة الرياضية يتدرب لساعات طويلة ويركز على كل مرحلة من مراحل المنافسة. ان الذين يريدون منا موقعا قياديا عليهم ان يفعلوا مثل ذلك. ان القيادة الايجابية تجلب معها نتائج جيدة عندما نجعل منها عملية زكية وعميقة التفكير ومخططة ومدروسة ومستمرة. فالقيادة تعتمد على الناس، وعلينا ان نتذكر ان الناس معقدين. ففاعلهم غالبا ما تحيرنا.

(6) Ralph M. A Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research, New York: Free Press.

(7) Halsey, George, Supervising People, Ray A. in Managers Must Lead, New York: American Management Associates, 1966. P. 21.

فالقدره على قياده الناس وتوجيه طاقتهم نحو انجاز الهدف اكثر عامل حيوي في نجاح الانسان والمشروعات.

فالقياده عبارة عن تحمل اعباء ثقيله من المسؤوليات، ولكن في نفس الوقت يمكن ان تكون مثيرة ومحفزة. فكر في ذلك في ثوان. عندما يمكننا ان نقدم شعور الاحساس باننا مشرفون، اليس ذلك مثيرا؟ نكون محفزين عندما نقدم التنظيم والارشاد والانجاز. وايضا نملك الرضى بالفوز - الطريقة التي يعمل بها بعض الناس مع الرياضة. فكلما استمتعنا بذلك، كلما كرسنا زمتنا واهتماما ومواردا اكثر لذلك.

فهم معنى القيادة:

ان الدراسات الاولى للقيادة حاولت ان توضح معنى القيادة بالاشارة الى التفوق الكيفي في صفات وشخصية القيادات التي تفرق بينهم وبين تابعيهم. باكرا في هذا القرن افترض توماس كايلل "نظرية الرجل العظيم" للقيادة. وقد حاول ان يبرهن ذلك بقوله ان تقدم العالم تم نتيجة للانجازات الشخصية للرجال العظماء.

وفكرة هذا "الرجل العظيم" كانت تتكرر باستمرار في المحاضرات. والكتاب دائما ما يطرحون السؤال بهذه الطريقة: "هل الرجال العظماء سببا في خلق الاوقات العظيمة ام الاوقات العظيمة سببا في خلق الرجال العظماء؟" فقد ايد شكسبير جانبي الجدل عندما كتب ان البعض ولد عظيما وبالعض الاخر حقق العظمة بنفسه اما الاخر العظمة مغروسة فيهم. وقد اضاف كايلل وقال وان البعض يشتريها والبعض يكسبها بالمقدرة او القوة او المحاباة، وليس القليل قد تزوجوا فيها.

خلال العقود الاولى قبل الحرب العالمية الثانية، افترضت البحوث حول القيادة باننا يمكن ان نحدد مهاراتهم بتحديد الخواص السايكلوجية التي تظهر انفسهم بالقدرات الخارقة. فبعيد الحرب العالمية الثانية نشر رالف م ستوقلد سلسلة دراسات راجع فيها 124 دراسة في الخصائص السيكولوجية للقيادات. وقد سال هو "ما هي الخصائص السايكلوجية التي تفرق بين القيادات والتابعين لهم؟"

خصائص القيادة:

حاول ان يبرهن استقديل بان الخصائص السيكولوجية لوحدها لها اهمية صغيرة في التنبؤ. بالاتحاد ربما قد تظهر نوعية القيادة بوضوح. لقد حدد مجموعة من الخصائص العنقودية كالتالي:

- 1- السعة (Capacity): (الذكاء، الحذر، القدرة على التعبير شفاهة، الاصالة، ملكة التمييز او ملكة الراى السديد).
- 2- الماثر (Achievement): (الثقافة، المعرفة، الانجازات السابقة).
- 3- المسؤولية (Responsibility): (الثقة، المبادرة، المقاومة، العدوانية، الثقة فى النفس، الرغبة فى الاجادة).
- 4- المشاركة (Participation): (النشاط، حب الاختلاط بالآخرين، التعاون، التكيف، الرعاية).
- 5- المنزلة الشعبية (Status): (الحالة الاجتماعية والاقتصادية).
- 6- الحالة (Situation): (القدرة الذهنية، المهارة، متطلبات واحتياجات الاتباع، الاهداف التى يجب تحقيقها، والعمل الذى يجب تنفيذه).

النقطة (6) في القائمة توضح بوضوح بان القيادة هي حقيقة اتحاد مزايها شخصية محددة والتي تظهر في حالات محددة، كما يكتب استوفدليل: هنالك دليل قوي يشير بان المهارات والخصائص القيادية المختلفة مطلوبة في الحالات المختلفة. فالسلوك والخصائص التي تمكن رئيس العاصبة من الحصول والمحافظة على السيطرة على جماعة المجرمين ليست كتلك التي تمكن القائد الديني من من الحصول والمحافظة على تابعين كثر. ولكن هنالك خصائص عامة معينة - مثل الشجاعة والثبات والايمان الراسخ - تظهر لتمييز الاثنيين.⁽⁸⁾

لقد شاهدنا في السنوات القريبة انفجارا في زيادة البحوث الدراسية في فهم دينمائية المنشأة. فالقيادة هي واحدة من اهم العوامل تأثيرا في اداء المنشأة. بالنسبة للمدير، القيادة تعني التركيز على النشاط الذي من خلاله بانه الاغراض واهداف المنشأة قد انجزت. ولان القائد له تأثير مهم على التوجهات والسلوك والاداء للزملاء والمرؤسيين، اصبحت القيادة هي التركيز الرئيسي لانتباه ودراسات علماء السلوكيات.

قد يكون مهما هنا التفريق بين القيادة والادارة. اساسا، القيادة هي مفهوم واسع اكثر من الادارة. فالقيادة تحتوي على العمل مع ومن خلال الناس لانجاز النتائج التي ليس من الضروري بان تكون مؤسسية او خاصة باهداف المنشأة.

يمكننا التفكير في الادارة كنوع خاص من القيادة التي ترى بان انجاز الاهداف المؤسسية او الخاصة بالمؤسسة شيئا اعظم واعلى.

⁽⁸⁾ Stodgily, ibid.

للذين يسعون للخصائص الاساسية التي تفرق بين القادة الفعالون والقادة غير الفعالون، يمك الباحثون بان القادة الفعالون ليست لهم خصائص شاملة. فالقادة ينمون مصادر قوة خاصة قيمة.

مثلا جيمس ج. قريين، الذي كتب كثيرا في القيادة الادارية يركز على:

1- الاداء الحالي (Present Performance): القدرة على اداء

الواجبات بطريقة احسن في الوضع الحالي للشخص.

2- المبادرة (Initiative Ability): القدرة على ان يكون مبادرا.

3- القبول (Acceptance): القدرة على الحصول على الاحترام

وكسب الثقة من الاخرين.

4- التحليل وملكة التمييز (Analysis and Judgment): القدرة

على الوصول الى الاستنتاج السليم بناء على الحقائق.

5- الاتصال (Communication): القدرة على النفاذ في الناس في

المستويات المختلفة.

6- الانجاز (Accomplishment): حجم ونوعية العمل المنتج من

خلال الاستخدام الفعال للزمن.

7- المرونة (Flexibility): القدرة على الكفاح مع التغير للتكيف مع

الغير متوقع.

8- الموضوعية (Objectivity): القدرة على السيطرة على الشعور

الخاص - الانفتاح الذهني.

المشروع البحثي الدراسي الذي اقيم بواسطة كل من بدلار وبيرجوين وبويدل،

قد حدد خصائصا للمدارء الناجحين تحت ثلاث فيئات او طبقات هي:

أ) المعرفة الأساسية والمعلومات التي يجب ان يمتلكها او يتطلبها لتساعده فى اتخاذ.

(Basic knowledge and Information that managers must have or May Need to Use in Making Decisions and Taking Action)

1- امتلاك الحقائق الأساسية (Command of Basic Facts):

الالمام التام بما يجرى فى المؤسسة التى يديرها، الاهداف والخطط، والمعرفة بما يجب انتاجه، العلاقات والادوار بين الادارات المختلفة وما هو المتوقع منها. واذا لم تتوفر هذه الاشياء للقائد، فهو يعلم من اين يتحصل عليها.

2- المعرفة النسبية الوثيقة بالمجال (Relevant Professional Knowledge):

المعرفة التكنولوجية، تقنية التسويق، المعرفة الهندسية، المعرفة التشريعية، مصادر التمويل، والمعرفة الأساسية لخلفيات اساسيات الادارة ونظرياتها (التخطيط، التنظيم، الرقابة).

ب) المهارات الخاصة والمميزة التى تؤثر مباشرة على السلوك والاداء:

(Special Skills and Attributes That Directly Affect Behavior and Performance)

3- استمرار الحساسية نحو الاحداث (Continuing Sensitivity to Events):

فالحساسية المستمرة نحو الاحداث تجعل المديرين قادرين على مراقبة الذى يجرى من حولهم من الاحداث. الانفتاح على المعلومات المكتوبة (الارقام والحقائق) وعلى المعلومات الحساسة المرنة (مثل شعور الاخرين).

فالمديرون الذين يملكون هذه الخصائص يستجيبون بطريقة ملائمة للحالة عندما تظهر.

4- الرغبة الجامحة للاستجابة بقصد للاحداث (Proactive

:Inclination to Respond Purposively to Events)

فالمديرون الفاعلون لهم اهداف يريدون تحقيقها بدلا من مجرد الاستجابة للطلب. فهؤلاء المديرين يخططون مقدما بحذر ولا يتركون الاشياء للصدفة، بالرغم من ذلك يستجيبون للطوارئ. وعندما يستجيبون لمثل هذه الطوارئ فهم يضعون فى الاعتبار الاهداف البعيدة المدى. اما المديرين الفاشلون فهم يستجيبون نسيا للضغوطات بطريقة غير انتقادية.

هذه المقدرة تحتوى ايضا على نوعيات مثل:

5- خصائص القدرة على التحليل والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات والرأى السليم.

(Analytical, Problem-Solving and Decision/Judgment –

Making Skills): فالمديرون دائما يهتمون باتخاذ القرارات، وعليه، عليهم تطوير مهارات اتخاذ الرأى السليم بالاضافة الى القدرة على ان يكونوا فى مستوى معالجة الاوضاع المستقبلية. كما يجب عليهم التوازن بين تأثير الشعور الذاتى بدون التخلص من المنطق الموضوعى.

6- المهارات والمقدرات الاجتماعية (Social Skills and Abilities):

فالمديرون فى حاجة الى المهارات الذاتية لاستخدامها فى الاتصال، التقويض، التفاوض، حل النزاع، الاقناع، البيع، الاستخدام والاستجابة للسلطة والقوة.

ت) الخصائص الشخصية (Personal Qualities) :

7- المرونة العاطفية (Emotional Resilience) : فالضغط العاطفي

يحدث في المواقف الادارية، لان المديرين يعملون في اوضاع تحتوى على السلطة، القيادة، القوة، النزاع الذاتى، مقابلة الحد الفاصل من الزمن، كل ذلك بنوع من درجة الغموض وعدم التأكد. فالمديرون الناجحون يحتاجون الى مرونة فى التعامل مع ذلك.

8- الذكاء ذهنى والابداع (Mental Agility and Creativity) :

فالذكاء ذهنى يحتوى على القدرة على فهم المشكلة بسرعة، التفكير فى أكثر من شئ واحد فى نفس الوقت، والتحول بسرعة الى اخرى ورؤية الحالة من كل الاتجاهات، والتفكير على الحقائق المتاحة. وبسبب الجو الفلق لعمل المديرين، فالمديرون الناجحون يجب ان يمتلكوا هذه الخصائص. فالابداع يعنى القدرة على الاتيان باشياء جديدة وادراك الطرق المفيدة. وهذا يحتوى ليس فقط الحصول على افكار حديثة، بل ايضا القدرة على معرفة الافكار الجيدة عندما تاتي من المصادر الاخرى.

9- موازنة عادة القراءة بعادة الحصول على المهارات (Balanced

Learning Habits and Skills) : فالمديرون الناجحون يقرأون

بحرية ويتخذون المسؤولية على صحة ما يقرأون بدلا من الاعتماد على جهة مسئولة اوخبيرة اخرى. فالمديرون الناجحون يمكن ان يفكروا تجريديا كما يفكرون بواقعية. فهم يربطون الفكر التجريدى بالفكر الواقعى بسرعة.

هذه القدرة تعرف فى بعض الحالات " بالعقل الهليكوبترى" فهى تساعدهم على خلق نظريات وتطوير افكارهم.

10- الإدراك النفسى (Self-awareness) : فالطريقة التى ينظر بها

المديرون الى ادوارهم تؤثر فى قيمهم وشعورهم وقوتهم وضعفهم وعلى عدد كبير من العوامل النفسية الاخرى. وعليه يجب مساعدتهم على ان يكونوا على دراية بقدراتهم والدور الذى يلعبونه فى تحديد سلوك القيادة!!!!.

ث) الموقع او الطرف او الحالة الخاصة للقائد (Leadership Situation) :

بالاضافة الى الخصائص الشخصية للقائد، يشير علماء الاجتماع بان القادة دائما ما يعتمدون على الموقع والطرف او الحالة التى يجدون انفسهم فيها. فكل وضع يتطلب انواعا معينة من المعرفة والمهارات من الشخص الذى سيلعب دور القائد. فمثلا فان لاعبي الكرة يقومون باختيار احسن اللاعبين مهارة قائدا لهم. وهم بذلك يعتقدون بان قائدهم يمتلك نوعية ومهارات خاصة مهمة لانجاز اهداف الفريق، وهي الفوز بالمباراة.

ففي هذه الحالة الخاصة فانهم سيختارون احسن اللاعبين للموقع الرسمي للقيادة. افترض مثلا اننا قد قمنا بوضع قائد الفريق هذا في موضع مختلف، كموظف في تحرير صحيفة مثلا. فهل مهاراته كقائد لفريق كرة القدم تؤهله للقيادة في هذا الموقع؟

فانه حتى وان كان يعرف مثل هذا القائد قليلا من نموزج الطباعة ومنضدة الحروف المطبعية وما شابه ذلك، فان مالك الصحيفة سوف لن يضعه على راس قيادة التحرير بالرغم من نوعية المهارات العالية التى يمتلكها في مجال كرة القدم.

ج) القائد والمجموعة او فريق العمل (Leadership and the Group) :

ان القيادة يجب ان تهتم بانجاز حاجات واهداف المجموعة او فريق العمل التي تقوده بغض النظر عن حجم المجموعة. فاحتياجات المجموعة تساعد في تحديد قائد المجموعة. فمثلا في مثال قائد فريق كرة القدم، فان المجموعة تهدف الى كسب المباراة. وللحصول على هذا الهدف، فلا بد من ان تكون للقائد المطلوب مهارات خاصة ومميزات شخصية. ففي هذه الحالة فان الاشخاص الذين يمتلكون هذه المهارات او المميزات الشخصية او المعرفة هم الذين يتسابقون لتولي القيادة، او يقوم زملاؤهم بترشيحهم لتولي القيادة.

ولكن اذا كانت المجموعة تريد التغيير، وكانت المهارات والمميزات الشخصية للقائد القديم غير متماشية مع الاهداف الجديدة، فانهم قد يختارون قائدا جديدا بمواصفات الاهداف الجديدة. ان تغيير الاهداف يأتي بنتائج مختلفة في مواقع او ظروف او حالات مختلفة. فالظروف الجديدة تحدث تغييرا في متطلبات القيادة. وهذا ينطبق على حالات المؤسسات الرسمية او الرياضية والشركات. فالعوامل الاساسية التي تحدد من يكون قائدا والي اى فترة زمنية، تعتمد على شخصيات ومهارات وقدرات القادة المطلوبون في الظروف المعين.

فبعد اختيار القيادات، فاننا نريد ان نطابق نوعية ومهارات وقدرات القيادات مع المواقع التي سيحتلونها. ففي بعض الحالات تجدنا نضع اشخاصا يفتقرون للقدرات القيادية الضرورية في مواقع قيادية، ولكن يمكن التغلب على عدم المعرفة وقلة المهارات في هذه القيادة عن طريق برامج التدريب.

كما علينا نعلم ان الرغبة في قبول الوظيفة القيادية ليست بالخاصية
الاولية للقيادة الفعالة، او تجعل من فريق العمل الذي يقوده مثل هذا
القائد مجموعة منتجة!!!

تمرين في خصائص القيادة:

ادناه بعض صفات القيادة. ضع على حسب اهمية الترتيب الخواص
المطلوبة بالنسبة لمدير لمنظمتك. اكتب الرقم "1" امام الخاصية الاكثر
اهمية وحتى الرقم "10" للخاصية الاقل اهمية.
صف اي خصائص اخرى تعتبرها مهمة ولكنها غير موجودة في القائمة.
اختر من بينها 10 خصائص فقط وضعها بالترتيب حسب الاهمية
بغض النظر عن كم خاصية قمت باضافتها. يمكن فعل ذلك في
مجموعات او فرديا. كمجموعة يمكن الوصول الى اتفاق في ترتيب
الخصائص حسب اهميتها. يمكن مقارنة ترتيبك بترتيبات المجموعة.

خصائص القيادة (Leadership Characteristics) :

- الطموح، ambition
- الاحتراف النسبي، relevant professional
- المبادرة، initiative/self-starter
- المعرفة، knowledge
- الرغبة في العمل الجاد، willingness to work hard
- القدرة على تجريد الافكار، capacity for abstract thoughts
- المغامرة/ الاقدام enterprising
- القدرة على تحليل ملكة التمييز السليم، analytical ability sound judgment

- dynamism/enthusiasm، الدينامية/ الحماس،
- objectivity، الموضوعية،
- well-organized، الترتيب الجيد،
- problem-solver، القدرة على حل المشاكل،
- planner، المخطط،
- intelligence، الذكاء،
- simplicity of life، بساطة الحياة،
- imagination، الخيال،
- patience، الصبر،
- vision/foresighted/proactivity، الرؤية / النظرة البعيدة،
- commitment/dedication، الالتزام،
- ability to spot، القدرة على الاستطلاع،
- generosity/opportunity، الشهامة/ الكرم،
- optimism، التفاؤل،
- forcefulness، القوة،
- open-mindedness، الذهن المتفتح،
- مرونة/ القدرة على التكيف
- single-mindedness، الرأي المتفرد،
- decisiveness/ability to take، الحسم/ القدرة على اتخاذ القرارات،
- decisions
- integrity، الاستقامة/ الامانة،
- listener، المستمع،
- facilitator، المسهل،

- sociability، الاجتماعي
- self-confidence ، الثقة بالنفس
- approachability، الاقدام
- القدرة على كسب ثقة الاخرين، ability to win confidence of others
- الحساسية تجاه الناس/ الاحداث
- العزيمة/ الشجاعة، determination/ courage
- فهم الاخرين، empathy/ understanding others
- الوفاء/ والقدرة على التمسك بها، preservance/ability to stick to it
- المتصل الجيد - الجيد الاتصال، a good communicator
- القدرة على مواجهة الصعاب. Ability to meet unpleasant situations

