

(6) القيادة: الوظائف والمهارات (Leadership: Functions and Skills)



هل يمكنك الاجابة ب "نعم" على كل من هذه الاسئلة؟
هل تحب ان تكون قائدا اكثر فعالية في وضعك الحالي؟
هل تم ترقيتك حديثا لوضع قيادي وتشعر بالارتباك؟
هل انت مبتهج ومسرور بفرصك القيادية، وايضا قلق من هيبية الموقع؟ وهل
ايضا تنتظر الى الحصول على مساعدة عملية؟
هل تحب ان تتعلم كيف تقبل المهمة وتستكشف امكانية ان تكون قائدا؟

إذا كنت تستطيع الإجابة بـ "نعم" أو إن كانت هذه المجالات تهتمك، إنه ربما تشجعك لتعرف أنها تهتم أشخاص آخرون غيرك. أنت لست وحدك في البحث عن إجابات مفيدة ومقنعة للمشاكل المعقدة عند تبوء مواقع القيادة.

القيادة علم وفن:

القيادة علم وفن تشمل التداخل مع الناس. إن علم القيادة يطور المفاهيم الصحيحة والأساسية والعمليات الصحيحة لتهدّي الممارسات اليومية للقيادة لكي تحدث نتائج عملية أكثر. بينما هذه الأساسيات والعمليات سوف لن تضمن حلولاً محددة لمشاكل المنشأة أو المؤسسة، إلا أنها تقدم طرقاً منطقية وتحليلية للتخطيط واتخاذ القرارات وحل المشاكل. فباتباع هذه الأساسيات والعمليات، فالقيادة المسؤولون من حل المشاكل يجدون تأكيدات عظيمة.

إن فن القيادة، الوجه الآخر للعملية، يركز على مهارات القيادة، مثل كيف يعمل القادة مع الآخرين وكيف يطبقون معارفهم وخبراتهم لإنجاز النتائج المرغوبة.

إن لين بوثل في كتابه "فن القيادة"، يشير إلى أن اثنين من الخصائص تقسم القيادة الحقيقية إلى أجزاء. واحد، إن لهم أحلام هم مصممون على تحقيقها. ثانياً، أكثر من مجرد أنهم حالمين، إنهم أصحاب إنجازات. الإنجازات لا تأتي من هؤلاء الذين يحلمون أحلام كبيرة أو من هؤلاء الذين لهم إمكانية تحقيقها. النتائج تتبع الفعل - الفعل الذي يلهم الآخرين للعمل.⁽¹¹⁾ إن بوثل يعتقد أن نتيجة أعمال واحدة تنتج الأعمال الجماعية، وهذه الأعمال الجماعية تغير العالم.

⁽¹¹⁾ Bothwell, Lin, The Art of Leadership: Skill Building Techniques that Produce Results. Englewood, Cliffs NJ: Prentice – Hall, 1983, p.133.

توماس بييرتسون وروبرت واترمان جونيور، مؤلفي الكتاب الأكثر رواجاً "في البحث عن التفوق"، يصف القيادة في أسلوب أو شروط الأفعال:

القيادة هي أشياء كثيرة. إنها الصبر وعادة تحمل بناء الائتلاف. هي السعي الصادق لتجميع الخيوط التي يربو الواحد منها أن تثير نتائج جيدة في جسم المنشأة أو المؤسسة. إنها التحول الموسوس أو المدقق لانتباه المنشأة أو المؤسسة لاستخدام لغة عادية في نظام إدارتها. إنها تبديل الأجندة لكي تقوم الأولويات الجديدة بإثارة كفاية من الانتباه. هي أن تكون مرثياً عندما تكون الأشياء منحرفة عن مسارها وتكون غير مرثياً عندما تعمل الأشياء بصورة جيدة. إنها بناء مجموعة وفيية ومخالصة في القمة تتحدث كثيراً أو قليلاً بصوت واحد. إنها الاستماع بحذر معظم الأوقات والتحدث دائماً بكلمات مشجعة ومقنعة مع عمل أفعال يمكن تصديقها. إنها أن تكون صارماً عندما يكون ذلك ضرورياً وهي الاستخدام العرضي للمجرد للقوة - أو "التراكم الماكر للفوارق الدقيقة وعمل مينات الأشياء بطريقة احسن قليلاً"، كما وضعها هنري كيسينجر مرة.⁽¹²⁾

عندما اكتب عن القيادة، استخدمها كأدوار أو سلوك يوحد ويثير التابعين لملاحقة أهداف محددة. القادة يحددون احسن ادوار السلوك في القيادة مع تابعيهم واهدافهم وبيئتهم وقدراتهم القيادية الشخصية.

ان الحاصل على جائزة بلنتر جيمس مقرجور بيرن في كتابه "القيادة" يعبر عن الاعتقاد بان العمل الاساسي للقائد هو غرس الهدف. وهو ايضا يؤكد بالدليل ان: قيادة البشر تمارس عندما يتم تهيئة الاشخاص ذو الدوافع المعينة

(12) Peters, Thomas and Water man, Robert W., Jr., In Search of Excellence. Lessons from America's Best run Companies, New York: Harper & Row, 1982, p, 82.

للمنافسة والنزاع مع الآخرين، مؤسسيا وسياسيا وفي الموارد لرفع واشباع دوافع التابعين. (13)

خلص بيرن "القيادة، وليست القوة المجردة المستخدمة، هي هكذا لا يمكن فصلها من احتياجات واهداف التابعين." (14)

ان جيمس كربين يرى القيادة كعملية. القادة يستمرون في التأثير على الآخرين، غالبا بطرق المنافسة والدافعية والاتصال نحو وضع وقبول وانجاز الاهداف. القيادة تحت وتثير الناس للعمل سويا لانجاز الاهداف المشتركة. القادة الجيدون يتطلبون خاصيتين:

أ- التركيز لانجاز اهداف واغراض محددة لا لبس فيها،
ب- القدرة على حث او دفع الآخرين للعمل نحو تحقيق هذه الاهداف والاعراض.

الدراسات الحديثة في سلوك المنشأة او المؤسسة توضح هذه الرؤى في قيادتها:

1- القيادة بتوسع هي جعل الاشياء تفعل من خلال حث او دفع والتاثير في الآخرين.

2- القيادة هي القدرة على جعل الآخرين يعملون بحماس وبمنافسة نحو قبول الاهداف.

3- ما ينجزه التابعون يعبر حقيقة عن القيادة. نتائج القيادة تظهر كيف يفهم الناس كثيرا عن الاهداف التي يتبعونها وكيف يؤدون وكيف هم متوحدون في مكان العمل وكيف هم ملتزمون نحو تحقيق الاهداف.

(13) Burns, James McGregor, Leadership, New York: Harper & Row, 1978, p, 18.

(14) ibid.

الوظائف والاهداف:

القيادة تجعل نفسها مهمة بانجاز النتائج من خلال الناس. ان جوهر القيادة يكمن في الاجابة على السؤال "ماذا يجب ان افعله لتقييم الناس الذين انا مسئول عنهم؟"

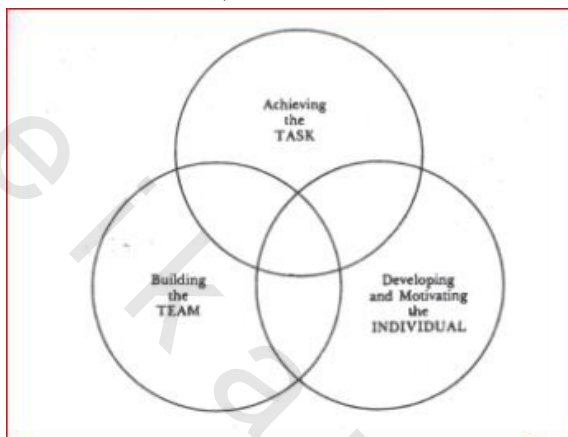
هذه الطريقة تنتظر للقيادة بالوظائف التي تقابل احتياجات المجموعة ومتطلبات العمل. لان المجموعة لها احتياجات لا لبس فيها، فاننا نعتبر القادة مسئولون للتأكد من ان احتياجات المجموعة قد اوفيت او قوبلت. كل المجموعات لها ثلاث مجالات للاحتياجات.

1-حاجة انجاز العمل العام. فالفرق بين المجموعة والتجمع العشوائي هو ان المجموعة لها هدف مشترك بينما التجمع العشوائي ليس له هدف مشترك. ففي المنشآت او المؤسسات الحديثة، كثير من الاعمال لا يمكن ان يتم فعلها بالافراد وحدهم، وعليه المجموعة (مثل الاقسام والادارات والمكاتب) يجب ان تفعلها. هذه المجموعات وجدت لغرض محدد، وتحقيق هذا الغرض هو حاجتهم الاولية. وعندما لا يحققون هذه النتيجة المرغوبة، فان المجموعة تصاب بالاحباط وعدم الانسجام وتقوم بالنقد المتبادل وفي النهاية تفكك المجموعة نفسها.

2-الحاجة الى البقاء كوحدة اجتماعية متماسكة (حاجة المجموعة للاصلاح). لتحقيق اغراضها، فالمجموعة تحتاج للوقوف سويا. فالقادة يقيسون فعالية تماسكهم بروحهم المعنوية العالية وروح الجماعة. هذا الاصلاح يتطلب تضمين عوامل كثيرة، ابعد من جمع اشخاص اذكياء لعمل الاشياء. التاريخ يقدم امثلة لمجموعات من الاشخاص المتالفين الذين فشلوا لانهم لم يستطيعوا ان يعملوا في انسجام مع زملائهم.

الناس يحتاجون للعمل بنمط منسق يسير في نفس الاتجاه. ما لم تتعامل المجموعة بفعالية مع الحجج والتوترات والنزاعات، فإن الفروقات يمكن ان تقود الافكار المنحرفة الى عدم التعاون.

هذه النقاط الثلاث تشكل دوائر متقاطعة في شكل فن.



3- حاجة الفرد لاعضاء المجموعة. الافراد لهم حاجاتهم الخاصة حتى

ولو كانوا يعملون في مجموعات. على سبيل المثالهم يحتاجون:

أ- لمعرفة مسئولياتهم بوضوح.

ب- للحصول على استرجاع (رد الفعل) عن ادائهم.

ت- ادراك واستحسان مساهماتهم (وهذا يعزز شعورهم وقيمتهم النفسية ويساعد في تطوير صورة ذاتية ايجابية عنهم).

ث- لفرص لتطوير مواهبهم وامكانياتهم.

غالبا، ولكن ليس دائما، حاجات الافراد تتطابق مع حاجات المجموعة والحاجة لانجاز اهداف مشتركة. في بعض الاوقات، هكذا عندما تتغير

ظروف الافراد، فان احتياجاتهم يمكن ان تتضارب مع كل من احتياجات المجموعة واحتياجات العمل. في الحالات الحادة قد ينسحبون من المجموعة وحتى ان لم ينسحبوا قد يتوقفون عن العمل المنتج. يجب على القادة ان يحاولوا ان ينظروا بقدر الامكان، الى ان حاجات الافراد قد اوفيت وانها قد ادمجت مع اهداف المجموعة واهداف المنشأة او المؤسسة.

القادة يمكن ان يجدوا مساعدة في فهم مسؤولياتهم الاساسية بدراسة النموذج الذي صمم بواسطة جون ادير لثلاث من العلاقات المتداخلة لدوائر وظائف القيادة في شكل فن. طريقة جون ايدر لوظيفة الفعل-المركزي للقيادة في اصدارته "التفذيدي الفعال"، تعمل من حالة دراسات حقيقية.

يوضح ادير ان انشطة القادة في دائرة واحدة تؤثر في واحدة او في كلا الدائرتين الاخرتين. جهود مقابلة احتياجات المجموعة او الفرد تشتت مباشرة من اهتمامات القادة لانجاز العمل. لانجاز هذه الاهداف بنجاح، يجب على المجموعة ان ترتبط مع بعضها بقوة متماسكة وان يعطي الافراد احسن جهودهم للعمل.

ادرس هذه الدوائر الثلاثة. الى الان، كما تختبر اي دائرة، هل يمكن ان ترى كيف تؤثر الواحدة على الاخرتين؟

