

## المحاضره السابعة ( مقومات القيادة الفعاله )

### اولا : مقومات القيادة الفعاله :

على الرغم من أن القادة يتميزون عادة بصفات شخصية معينة كالذكاء، الدافعية ، والطموح ، والثقة بالنفس ، والمبادأة ، والإقناع والابتكار ، والالتزان الانفعالي والقدرة على اتخاذ القرارات والمرونة والتوافق ... الخ

وهذه كلها صفات ضرورية فقد ظل من الصعوبة بمكان تحديد صفات بعينها أو قيمة بخواص محددة أو سمات يجب أن تتوافر في القادة في كل زمان ومكان وموقف كما يتعذر اختيار القادة على أساس توافر كل الصفات التي يتعذر حصرها والتي يندر أن تجتمع كلها في شخص واحد بدرجة عالية .

وإزاء هذه الصعوبات تم تحديد بعض المهارات المكتسبة والضرورية التي يجب أن يعمل القائد على اكتسابها لكي تتوافر له مقومات القيادة الفعاله وهذه المهارات هي :

### ١/ المهارة السياسية أو الفكرية :

وهي تتعلق بمعرفة القائد بالبيئة السياسية والاجتماعية التي يعمل في حدودها ، وتتضمن قدرة القائد على التوفيق وتحقيق التوازن بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع ، كما تعنى أيضاً المهارة في التخطيط بحذر وروية لضمان نجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء القيم والمبادئ والمعتقدات السائدة في المجتمع .

### ٢/ المهارة الانسانية :

أي معرفة القائد للجماعة التي يقودها ، وتتضمن قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات ، وهي صفة ضرورية تميز سلوك القائد عند اتصاله مع الأفراد والجماعات وتعامله معهم ، وتستلزم هذه المهارة توافر الفهم المتبادل بين القائد وأفراد جماعته ، والقدرة على التأثير فيهم كي يقوموا بانجاز واجباتهم ومهامهم بصدق وأمانة وإخلاص وتفاني لتحقيق الأهداف المنشودة للجماعة .

### وهذه المهارة تستلزم أن يقوم القائد بما يلي :

- ❖ - أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وسلوكه .
- ❖ - يحسن معاملة أفراد جماعته ويهتم بشئونهم وأن يكون عادلاً في معاملته معهم .
- ❖ - أن يستشيرهم ويحترم آرائهم .
- ❖ - أن يدرّبهم على القيام بمسئولياتهم .
- ❖ - أن يثق في قدراتهم فيفوض لهم بعضاً من صلاحياته .
- ❖ - أن يراقبهم ويحاسبهم على أداء الأمانة .

### ٣/ المهارة الفنية :

أي معرفة القائد لطبيعة العمل الذي يقوم به ، ويقصد بالمهارة الفنية للقائد تلك المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والمقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة ، والقائد الذي يجيد حقل تخصصه يصبح قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم في شئونهم ، وبذلك ينال

ثقتهم واحترامهم ، كما أن المعرفة الفنية تتيح للقادة التمكين من تخطيط العمل وتوزيعه على الجماعة ثم مراقبة أداء الجماعة للتأكد من تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المرسومة .

- القائد الناجح يخرج افضل ما في فريقه يفجر طاقاتهم .
- القائد الناجح لديه ثقة بالنفس و قدرة على الاقناع .
- القائد الناجح يستطيع ان يحقق انجازات مميزة في العمل .
- القائد الناجح يستطيع ان يطور من شخصيته و من العاملين معه .
- القائد الناجح يبذل في عمله و يدير الفريق بنجاح ونظام و عدالة .
- القائد الناجح يتمتع بقدرة عال من المرونة و يتكيف مع الظروف المحيطة بسلاسة .
- القائد الناجح يكون محبوبا في بيئة عمله و قادرا على التأثير في أعضاء الفريق .
- القائد الناجح يتقن فن الاصغاء و الحوار مع الآخرين .
- القائد الناجح لديه بعد نظر و قدرة على رؤية الافكار الجديدة .
- القائد الناجح يتمتع بالقدرة على التعامل مع المخاطر و تجاوزها بسهولة .

فيما يلي سنحاول العرض بشيء من التفصيل لأهم وظائف القائد والتي تحدد القائد الفعال :

#### ١- القدرة على التخطيط :-

ان كل دقيقة نبذلها من وقتنا للتخطيط توفر أربع ساعات عند التنفيذ والتخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة ونعني به وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية .

#### للتخطيط مجموعة من الفوائد :-

##### -الاستعداد للطوارئ..-

- رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات.
- القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح.
- الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين..
- المساعدة على النمو والتطور للأفراد ولل فريق وغيرها من الفوائد .

#### معوقات التخطيط :

- ١- الجهل بأهمية التخطيط والحاجة إليه .
- ٢- الخوف من الإخفاق والفشل .
- ٣- عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط .
- ٤- الحاجة إلى موارد مالية ومادية لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها .
- ٥- التعود على عدم التخطيط فهم يقولون: إنا وجدنا آباءنا على أمة .
- ٦- الخوف من تبعات التخطيط بالتكليف بأعمال جديدة مما يستدعي مقاومة التغيير .

#### خطوات عملية التخطيط :

- ١- تحديد الرؤية .
- ٢- تحديد الرسالة .
- ٣- وضع اهداف .

٤- اهداف اجرائية .

٥- مراجعة الخطة و تقويمها .

اهم خاصية يمكن ان تدعم التخطيط هو القدرة على الاتصال

٢- مهارات الاتصال :

يبالغ البعض بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي ٨٠% من وقته في العمل بالاتصال فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير .

وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يلي :

٢٠% من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل .

٣٠% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين .

٤٠% اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى .

١٠% تنفق في أداء أعمال فنية .

مفهوم الاتصال :

يشير الاتصال الى عملية انتقال المعلومات و الأفكار و الاتجاهات و العواطف من شخص او جماعة الى شخص او جماعة اخري من خلال الرموز. و يوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعني الذي يقصده المرسل "القائد" هو الذي يصل بالفعل الى المستقبل "مجموعة المقودين". و الاتصال هو اساس العمل داخل كافة المنظمات .

و يري بعض العلماء ان الاتصال لا يشير الى مجرد نقل لفظي محدد و هادف للرسائل فقط بل ان مفهوم الاتصال يشير الي كل العمليات التي يؤثر الناس بمقتضاها على بعضهم البعض .

للاتصال اهمية كبيرة فيما يلي :

١. لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة .

٢. توفير البيانات والمعلومات ونقلها إلى مركز اتخاذ القرار .

٣. تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل .

٤. تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات .

عوامل تزيد من فاعلية الاتصال :

- الثقة في مصدر الرسالة .

- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات .

- لغة مفهومة .

- اختيار الوقت المناسب .

- استخدام المؤثرات الدالة .

- جذب الانتباه الكامل .

- التحدث بطريقة مشوقة .

- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح .

- عدم التسرع في اتخاذ القرارات .

- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات .

- تنظيم الأفكار قبل عرضها .

- الإنصات جيدا .

ثانيا : الخصائص الواجب توفرها في القائد الجيد :

يمكن تقسيم صفات وخصائص القادة إلى :

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

٢- مهارات إنسانية "اجتماعية" : كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

٣- مهارات فنية "تخصصية" : كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

حيث يشير إبراهيم الفقي إلى أن الصفات أو السمات الواجب توافرها في الشخصية القيادية هي :

١- التخطيط : الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي ٨٠% من وقته في التخطيط، بينما ٢٠% في التنفيذ ، ولا يترك شيء للصدفة .

٢- التنظيم : القائد يعمل في محيط منظم منضبط ، وهو يمتاز بالتنظيم بدءاً من وقته وأهدافه وأولوياته إلى تنظيم مكتبه وأوراقه .

٣- اتخاذ القرار : القيادة هي فن اتخاذ القرار ، القائد يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث .

٤- الذكاء الاجتماعي : ما هو في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويواصل رسالته للآخر ، كما أنه مستمع جيد ، ومحاور رائع .

٥- التفويض : يعرف كيف يفوض، ومتى يفوض ويعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها.

٦- يمتلك رؤية ثاقبة : يرى ما لا يراه الآخرون ، يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته ، وهو إلى يضع الخطط المبدعة الجديدة ، ويغرس الحماسة لهذه الأفكار الجديدة المبدعة في الآخرين .

٧- التحفيز : قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس إتباعه ، يؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدرات رجاله .

٨- الثقافة : غزير المعرفة ، على درجة عالية من العلم ، يطور من نفسه، ويرتقي بقدراته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات .

٩- الثقة : لا يوجد قائد مزعزع الثقة ، ثقة القائد في قدراته ومبادئه - هي التي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات .

١٠- الالتزام بالخطط : شديدة الالتزام بالخطط التي يضعها ، يعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهد ووقت ، وانه يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية بلا يأس ولا استسلام .

١١- الالتزام الخلفي : وتعد هذه الصفة أحد أهم وأقوى خصائص القائد الناجح ، لاسيما في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دنيوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته .

١٢- الذكاء العقلي : لا يشترط أن يكون القائد عبقرياً ، لكنه يجب أن يتمتع بالذكاء فوق المتوسط، يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة .

ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في القيادات المحلية في :

الاستعداد لتحمل المسؤولية .

القدرة على اتخاذ قرارات سليمة .

القدرة على التنظيم والتنسيق .

الخبرات السابقة .

الشعور باحتياجات أفراد مجموعته ووضع طموحاتها ومصالحها قبل طموحاته مصالحه الشخصية .

□ القدرة على التحدث ومواجهة المسئولين باحتياجات مجموعته .

□ القدرة على جمع أفراد المجموعة وتوحيد كلمتهم .

□ أن يكون نشطاً وقادراً للمجموعة ويعمل على حلها .

□ أن يستمع لمشاكل أفراد المجموعة ويعمل على حلها

□ أن يبذل كل جهد لخدمة مجموعته ومساعدتها .

□ أن يكون أميناً ، صبوراً ومتواضعاً .

□ أن يكون قدوة وذو سلوك قويم .

ثالثاً : اكتشاف وتدريب القيادات المحلية :

تمر عملية اكتشاف القيادات بست مراحل أساسية هي :

١- مرحلة التنقيب : تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي .

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

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

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

٥- مرحلة التكليف : بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادته متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع على محك التجربة .

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

وتتحدد منهجية إعداد وصناعة القيادات في :

١. اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة .

٢. توفير المناهج القيادية اللازمة .

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

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

٥. تطعيم بالعناصر الواحدة الجديرة .

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

٧. إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البدائل المؤهل .

وهناك مجموعة من الطرق لتدريب القيادات في مشروعات تنمية المجتمعات المحلية :

مثل :-

**١/ المحاضرة :** تعتبر المحاضرة واحدة من أقدم طرق التعليم والتدريب ، ورغم أن العدي من البحوث والدراسات التعليمية ، بالإضافة إلى الخبرات الشخصية ، توضح أن المحاضرة هي طريقة قليلة الكفاءة نسبياً في نقل المعرفة ، إلا أن الكثير من المعلمين والمدربين يقضون من ٣٠ - ٦٠% من وقتهم في تقديم المحاضرات . ويرجع السبب في ذلك إلى أن المحاضرة تعتمد على المادة التعليمية ، و فلسفة التدريس للمعلم أو مركز التدريب وكذلك على الموقف التعليمي العام .

ولقد استخدمت المحاضرات الرسمية بصفة أساسية لزيادة المعرفة النظرية التي يجب اكتسابها قبل الممارسة أو قبل جلسات التدريب بالمشاركة ، وعندما يكون هناك عدد كبير من المتدربين ، وعندما تكون المصادر قليلة أو نادرة ، وكذلك عندما تكون الساعات أو الوقت المتاح للتدريب قليل ، فإن المحاضرة قد تكون الطريقة الوحيدة . وهناك قدر من المحاضرات لا بد أن يتضمنه أي مقرر دراسي أو تدريبي وذلك لتجديد أهداف المقرر أو التدريب وحفز المتدربين بالإضافة إلى توفير الشرح والتحليل الذي يرتبط بالتدريبات والتمارين العملية .

**٢/ مناقشات الجماعة الصغيرة :** يمكن تعريف هذه الطريقة بأنها تبادل الأفكار والآراء ، وجها لوجه ، بين أعضاء جماعة صغيرة نسبياً ( عادة من خمسة إلى عشرين ) ، وهي تتضمن أكثر من المحادثة العشوائية التلقائية التي تحدث عندما تلتقي جماعات صغيرة ، ذلك أن لها مناهجاً وبناءً ، ولكنها في وسعها أن تظل غير مقيدة بالشكليات والرسميات ، و ديمقراطية ، بكل معنى الكلمة .

**٣/ طريقة تمثيل الدور :** وهي عبارة عن أسلوب تدريبي يفترض المشارك شخصية غير شخصيته هو ، وذلك لكي يتمكن من التوافق مع أو مسابرة مشكلات حقيقية أو مشكلات افتراضية في مجال العمل أو مجال الحياة . ويمكن استخدام هذا الأسلوب في أي موقف تدريبي ، وعند إتباع هذا الأسلوب يقوم المشاركون بالتصرف بالأنماط السلوكية التي يعتقدون أنها تميز الأدوار المحددة في المواقف الاجتماعية المختلفة .

وعلى سبيل المثال فقد يشارك اثنان من المتدربين في هذا الأسلوب بحيث يقوم أحدهما بتمثيل دور أخصائي التنمية الريفية والآخر بدور مزارع يواجه مشكلة معينة .

وعلى ذلك فهناك العديد من المتغيرات التي تصاحب هذا الأسلوب مثل الدور في حد ذاته ومتطلبات هذا الدور من حيث أنماط السلوك التي يقوم بها المشارك للقيام بهذا الدور وكذلك الموقف الاجتماعي المقدم إلى الشخص الذي يقوم بالدور .

بالإضافة إلى شخصية المشارك والتي تتحكم في طبيعة الأنماط السلوكية التي يقوم بها خلال تمثيل الدور ، وتتلخص الأهداف الأساسية لهذا الأسلوب في السماح للمتدرب بممارسة ردود الأفعال المختلفة خلال مواقف الصراع ومواقف الضغط . ومحاولة تقليد الواقع بهذه الطريقة تؤدي إلى استبعاد الكثير من المخاطر والمحاسبة المتضمنة في الموقف الحقيقية في الحياة الاحتفاظ في ذات الوقت بجوانب أخرى كثيرة من التفاعلات الاجتماعية .

وفي هذا الأسلوب يمكن مراقبة الأخطاء التي يقع فيها المشاركون كما يمكن تجربة الاستجابات المختلفة .

**٤/ ورش العمل :** لقد أصبحت حلقات التدريب ( الاصطلاح المعروف بالورشنة ) طريقة مشهورة جداً ، ولكن اسم الورشة نفسه غالباً ما يساء استعماله . فلقد أطلق اسم الورشة على ضروب من الاجتماعات المخططة تخطيطياً كاملاً سابقاً والتي تتألف في معظمها من خطب وكلمات تلقي على الأسماع ، ولكي تسمى الورشة بحق ، فلا بد من وجود خصائص وملامح عديدة ، لا مناص من توافرها ، فالعمل الذي تتضمنه الورشة وتشمله ، ينبغي أن ينبثق ويتطور من كل الناس الحاضرين . ولا بد من جلسة تخطيطية يسهم فيها كل

المشتركين من البداية ، وينبغي تخصيص كثير من الوقت ، لدورات عمل يعمل فيها كل الناس مع الآخرين في حل مشكلات تعينهم وتمسهم ، وفي الختام ينبغي أن يكون هناك دائماً جلسة للتخليص والتقييم .

**٥/ العصف الذهني :** وهو أسلوب لإنتاج الأفكار الجديدة ، يتم من خلاله التعبير عن كل الأفكار دون النظر إلى قيمتها ، وفيه يتم تأجيل تقويم الأفكار حتى نهاية مرحلة الإنتاج ، ويتم كذلك فيه تشجيع استخدام فكرة شخص آخر من أجل مزيد من التفصيل "وينظر إلى هذه الطريقة على أنها نمط من تفاعل الجماعة الصغيرة .

يقصد بها تشجيع التقديم الحي الحر للأفكار على أساس غير مقيد ، أو بدون حدود بالقياس إلى إمكانية الإجراء أو التنفيذ ، إن طريقة القصف أو العصف الذهني ( أو الزوبعة العقلية أو القارعة ) تمكن الجماعة من وزن وتقدير الحلول البديلة للمشكلات دون أن تعوقها القيود التنظيمية أو المالية أو السنية أو حدود المهارات أو القدرات ، فكل الأفكار تقبل بلا تحد أو مقاومة ، إلا إذا تعارضت مع أي قواعد أساسية سبق وضعها . وهذه الطريقة وإن كانت غالباً غير مقيدة نسبياً ، إلا أنه من الممكن تحديدها بحيث تقتصر على مشكلة واحدة أو حلول لمشكلة واحدة مفردة ، وأحياناً تتبع جلسة زوبعة عقلية متخصصة لمشكلة ذات مجال واسع ، جلسة أخرى تخصص لناحية محددة من المشكلة .

---

#### اسئلة المحاضره السابعه

السؤال الاول : (( يجب أن يعمل القائد على اكتساب بعض المهارات الضرورية لكي تتوافر له مقومات القيادة الفعالة )) اشرح العبارة السابقه بالتفصيل في ضوء فهمك لمقومات قياده الفعاله ؟