



رئاسة مجلس الوزراء  
لجهاز المركزى للتنظيم والإدارة  
مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى

# مهارات القيادة الفعالة

## عناصر الموضوع

- اولاً : ماهية القيادة وأهميتها
- ثانياً : مقومات السلوك القيادي وانماط القيادة
- ثالثاً : صفات القائد
- رابعاً : واجبات القائد ( اساليب القيادة الناجحة ومبادئها . )
- خامساً : التحديات التي تواجه القيادة .
- سادساً : نماذج ناجحة فى القيادة .

## اولاً : ماهية القيادة وأهميتها

القيادة تعنى القدرة على التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وهذا يعنى أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتأثير العمل القيادى يسير فى اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين به ويتأثر بهم يؤدي ذلك الى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين ، والقيادة ليست علاقات شخصية بين الأفراد ولكن تأثيرها يمتد إلى النظم الاجتماعية المحيطة ، حيث إنها ليست شئ أو فكرة جامدة المعانى ، ومن الصعب تحديد أو توقع ما يفعله القائد وذلك لصعوبة التعرف المسبق على الظروف والإحداث المتوقعة .

وستتناول فى هذا الموضوع :

- تعريف القيادة
- الفرق بين الإدارة والقيادة
- الفرق بين القائد والمدير
- أهمية القيادة
- متطلبات وعناصر القيادة

### تعريف القيادة

هى فن وعلم التأثير على الآخرين ( فن : بمعنى أن القائد موهوب بالفطرة ، علم : بمعنى وجود أسس علمية ) والقيادة لابد أن تشتمل على الجزئيين العلم والفن .

- هى القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف محددة أو مشتركة .
- هى القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهى إذن مسئولية تجاه المجموعة المقوده للوصول إلى الأهداف المرسومة .
- هى عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة .
- لذلك نجد أن القيادة تحفظ الناس عن طريق الإقناع ومن خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية والأساسية .
- ويعرف آرثر ويمر القيادة على أنها :
- " القدرة على التأثير على الآخرين ولكنة يفرق فى نفس الوقت بين المدير ، والمدير القائد "

فالقائد المدير هو الذى يملك القدرة على التأثير ، بحيث يدفع المرؤوسين للتفاعل مع الموقف ويرتفعون فى مستويات ادائهم الى مستوى أعلى من الكفاءة .

ويقول بأن القيادة مجموعة من الصفات الحسية التى تجد صعوبة فى تحديدها وتعميمها والقائد الذى يدير العمل بنجاح هو الذى يكون قادر على جعل الأشخاص العاديين يؤدون العمل بمستويات أكثر كفاءة .

## الفرق بين القيادة والإدارة

ولنساعد على التفرقة بين الاثنین نوضح إن الإدارة تمثل التعامل مع الإعداد والتخطيط وملاحق اتخاذ القرار وان القيادة هی النهوض بالفريق لإنجاز المشروع ای (الاتصال ، والتحفیز ، والتقویض ، والإشراف ) وان الإدارة تحیل الأفكار إلى خطط والقيادة تحول الخطط إلى عمل ناحج وحتى یمكن إتمام ای مهمة أو وظيفة بنجاح فانك تحتاج للمهارات الجيدة فی كلا الجانبین .

یشاركان فی تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من أنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة. ویمكن صياغة الفرق بین الاثنین فی الجدول التالي :-

القيادة	الإدارة
هی القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهی اذن مسئولية تجاه المجموعة المقوده للوصول إلى الأهداف المرسومة فهی تركز على :- تحديد الاتجاه والرؤية حشد القوى وحشد الهمم تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح) تمكين العاملين	هی تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة عن طريق التخطيط الجيد واختيار فريق العمل المناسب وتدريبه جيدا وقيادية نحو الهدف مع ضمان توافر موارد المؤسسة المطلوبة . فهی تركز على العمليات الرئيسية :- التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة التنسيق

## الفرق بين القائد والمدير

أن القدرة على القيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها كل شخص يتطلع إلى تحقيق أحسن النتائج لفريقه أو لمنظمته وفيما بعد سنحاول التعرف على الفرق بين القائد والمدير .

وجه الاختلاف	القائد	المدير
التعريف	هو الشخص الذي يستخدم صفاته وقوته ليؤثر على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة	هو الشخص الذي يعمل مع أو من خلال الآخرين عن طريق تنسيق أو أحداث تكامل بين دور كل فرد لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً للمنشأة التي يعمل بها وتنفيذ المهمة الموكلة إليهم .
مصدر السلطة	سلطة القائد يضعها عليه أفراد الجماعة بعد اعترافهم به واختيارهم له	سلطة المدير فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدد
الهدف	يحدد الهدف في القيادة أساساً بواسطة الجماعة التي ترسم الهدف وتحدده وفقاً لمصالحها الجماعية	يحدد بواسطة المدير الذي يختاره متمشياً مع مصلحة وحققاً أساساً لمنفعة الشخصية التي يمكن أن تتواكب مع منفعة الجماعة
التفاعل الاجتماعي وتنظيم العلاقات	تنزايد مشاعر التفاعل الاجتماعي المشتركة بين الجماعة في حالة القيادة	تقل مشاعر التفاعل الاجتماعي حيث يكون هناك مساحة تباعد أكبر بين المدير وأعضاء الجماعة
الاختيار	اختيار القائد من داخل الجماعة	من الداخل أو الخارج
الاهتمامات	وضع التوجيهات موائمة الناس ، التحفيز ، بيتكرون ، يطورون ، يركزون على الناس ، يعتمدون على الثقة ، رؤية بعيدة المدى ، يقومون بالمجازفة	وضع الخطة والموازنة ، ينظمون الموظفين ، يحلون المشاكل ، يقومون بالإدارة ، وضع الخطة والموازنة يركزون على النظام يعتمدون على التحكم رؤية قصيرة المدى ، تجنب المخاطرة

## أهمية القيادة

وعليه فأهمية القيادة تكمن فى :-

- أن يعمل الجميع كفريق عمل واحد ويسعى لهدف أو أهداف مشتركة .
- أن يصبح الفريق قادر على فهم غاياته وكيفية توافيقها مع الغايات العامة للمؤسسة.
- أن يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض .
- أن يكون الفريق مؤهلا لان يبذل مجهودات إضافية عند اللزوم .
- أن يهدف الفريق الى التميز وليس إتمام المهمة .
- أن يعرف كل فرد ما الذى يجب على الفريق عمله وادوار كل منهم فيما يجب عمله .
- أن يحفز الفريق لإنجاز العمل على أكمل وجه ممكن بفعالية .
- أن تستند الأدوار المحددة خلال المهمة الأساسية لمن هم اقدر من غيرهم على إتمامها .
- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التى تنصهر داخلها كافة المفاهيم واستراتيجيات والسياسيات .
- تدعيم القوى الايجابية فى المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الاراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- أنها تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

## متطلبات القيادة وعناصرها

اولا : متطلبات القيادة هى :

### الرؤية

هى القدرة على تكوين صورة مستقبلية يسعى الجميع للوصول إليها وهى نوع من بعد النظر فالقادة أصحاب تصور ورؤية شاملة تقوم على البحث فالقائد يرى الصورة كاملة ويقوم بتوضيحها للمرؤوسين يسهم ذلك فى إيجاد هدف عام يسعى الجميع لتحقيقه.

### التأثير والنفوذ

هو القدرة على أحداث أمر ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس المركز الوظيفى ، فلا بد من توافر القدرات التى تاتى من عوامل الوراثة وتصل هذه القدرات فى معترك الحياة حتى تكتسب خبرات بجوار القدرات ويجب استخدام القدرات والخبرات فى الوقت والمكان المناسب اى حسب طبيعة الموقف وطبقا للحاجة .

## السلطة

هى الحق المعطى للقائد فى فى ان يتصرف ويطاع ولا بد للقائد ان يتذكر دائما أنه إذا اراد ان يعد نفسه جيدا لمواجهة التحديات المستقبلية فعليه أن لا ينظر الى العاملين معه على أنهم منتجات فعلية ان ينظر إليهم على أنهم بشر يسعى لكسب ودهم واحترامهم وتقديرهم ولا بد ان يهتم بتطويرهم .

## ثانيا عناصر القيادة هى :

- وجود مجموعة من الأفراد
- الاتفاق على أهداف محددة نسعى لتحقيقها
- وجود قائد ذو تأثير وفكر صائب ويؤثر ايجابيا على المجموعة

## ختاما

مما سبق يتضح لنا ماهية القيادة وأهميتها والفرق بين الإدارة والقيادة والقائد والمدير فمن الممكن أن يكون كل قائد ناجح مدير ولكن لا يمكن أن نطلق على كل مدير قائد .

## ثانيا : مقومات السلوك القيادي وأنماط القيادة

لماذا يختلف قائد عن آخر ؟ بل لماذا يختلف سلوك القائد نفسه من موقف لآخر ؟ والإجابة على هذا السؤال تعود بنا الى ما توصلنا إليه من أن السلوك القيادي هو محصلة التفاعل بين الشخصية القيادية وما يحكمها من عوامل داخلية وخارجية من جانب ومن تفاعلها مع البيئة من الجانب الأخر وسنتناول في هذا الموضوع ما يلي :

أولا مقومات السلوك القيادي                      ثانيا أنماط القيادة

### أولا : مقومات السلوك القيادي

ونستطيع ان نحدد التغيرات التي تؤثر في تكوين السلوك القيادي من خلال :-

١ - شخصية القائد

٢ - شخصية المرؤوسين

٣ - تأثير نوعية العمل على القائد

#### ١ - شخصية القائد

السلوك القيادي لا يمكن دراسته دون ان يكون هناك ارتباط بينة وبين القائد وطبيعة علاقته بأفراد جماعته ، فالقائد يصل إلى مركزه أو موقعة القيادي وهو يحمل الأفكار والقيم التي أثرت فيها تنشئة الاجتماعية وخبراتة السابقة التي اكتسبها من خلال عملة مع الآخرين وكان الاهتمام بتنمية القدرة على القيادة موضع الاهتمام في الماضى القريب ، وكان يركز على القيادة من خلال مجموعة من المفاهيم التي كانت ربما تتناسب مع البيئة والظروف التاريخية في ذلك الوقت وكانت القيادة تعتمد على الخبرة والحس ، واعتبرت القدرة على القيادة مسألة شخصية لحد كبير وفيها يتحمل القائد المسؤولية الكاملة في توجيه أتباعه ، ولذلك كان يختار للمناصب القيادية الأشخاص الذين وهبهم الله صفات خاصة مثل الجاذبية الشخصية والحيوية والقدرة على حسم الأمور ، ولا شك ان الظروف السياسية والاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على موصفات وكفاءة القائد حيث ان طبيعة النظام السياسى والأسس التي يقوم عليها كانت تلقى بظلالها وتساهم في تكوين الاتجاهات نحو القيادة ، ومن أهم العوامل التي تؤثر في تكوين اتجاهات وسلوك القيادات :

الخبرات السابقة

الممارسة السابقة للقيادة

طموحاتة المستقبلية

#### ٢ - شخصية المرؤوسين

المدير المستبد لا يصنع نفسه ولكن يصنعه من حوله وهذه العبارة توضح المدى الذى يمكن أن تؤثر به شخصية المرؤوسين على السلوك القيادي فالعلاقة بين القائد ومرؤوسية ليست علاقة من طرف واحد ، ولكن القائد فى بداية عهده بقيادة المجموعة يعمل على الاهتمام بقياس التغذية العكسية بصفة دائمة وتمثل ردود أفعال المرؤوسين منطلق هام واساسى لتحديد طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسية ، وأثبتت الخبرة والتجربة أن القائد يكون أكثر استعداد فى بداية عهده بالقيادة فى أن يتأثر برغبات مرؤوسية ويخشى فقدهم ، وهناك عدة عوامل تؤثر فى



تكوين شخصية المرؤوسين وتبلور في النهاية وجهة نظرهم وطريقة حكمهم على قائدهم فالمستوى العلمى وطبيعة العلاقة مع القائد ونوع القادة السابقين والنظام السياسى المحيط كلها عوامل تحدد طبيعة علاقة المرؤوسين بقائدهم .

والمرؤوسين الذين يظهرون الخوف والاضطراب من قائدهم بصورة دائمة سوف يجعلون منه مستبدا ولا يستطيعون محاولة التعبير عن آرائهم وهكذا فان المرؤوسين يمكن أن يكون لهم الأثر الأكبر فى رسم شخصية قائدهم وعندما يكون أفراد الجماعة غير مهتمين بحقوقهم من اجل أن يتخلوا عن جزء من واجباتهم فإنهم بدون شك سوف لا يستطيعون أن يحصلوا على حقوقهم مره أخرى .

وعندما يتوقع المرؤوسين ما لا يستطيع البشر من قادتهم فان هذا يحفز القائد على إخفاء بعض نواحي الضعف فى شخصيته أما المرؤوسين الذين لم يتعود على حسن المعاملة فإنهم يسيئون الاستفادة بقائدهم الذى يعاملهم بصورة كريمة ويعطيهم مساحة اكبر من الحرية ويضطر الى استخدام الأساليب التى تتسم بالشددة والحزم حيث يشعر القائد أنها سوف تحقق له أهدافه بصورة أفضل .

وعلى القائد ان يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين وخبرات كل منهم ومدى تناسب المؤهلات الحاصلين عليها مع العمل القائم به وكذلك انماط شخصيات كل منهم حيث ان ذلك سوف يؤثر فى اختيار القائد الاسلوب المناسب للتعامل معهم حتى يحقق الاهداف المنشودة للمنظمة .

### ٣- تأثير نوعية العمل على القائد

القيادة عملية إدارية واجتماعية تهدف الى تنظيم وإيجاد مجموعة من القيم المشتركة التى تدفعهم وتحفزهم الى تحقيق أفضل النتائج ، وتظهر الحاجة الى القائد الذى يطوع المبادئ والقواعد بصورة تتناسب مع طبيعة العمل ونوعيته ونجاح القيادة فى موقعها وعملها لا يتأتى بسهولة ولكن بعد فترة من الممارسة واكتساب الخبرة ، وهذا يعنى الحاجة الى تراكم أنواع معينة من الخبرة يمكن استثمارها فى نفس الموقف أو المواقف المشابه لها على الأقل ، والقيادة فى بعض المنظمات قد تحتاج الى الصرامة والجدية فى اغلب الوقت نظرا لضخامة المسؤولية الملقاة على عاتقها ، وهذا يعنى ان سلوك القائد يتكون ويتحدد فى ضوء التفاعلات الدائمة والمستمرة بينة وبين مرؤوسية وطبيعة العمل وتتكون لديه فى النهاية مجموعة من الاستجابات الايجابية التى يحولها الى اسلوب يميز شخصية القيادة .

واوضح مثال على ذلك شغل القائد لوظيفة مدير ادارة التفتيش يتطلب منه الجدية والصرامة فى بعض المواقف حتى يتحقق الانضباط بين العاملين ويكون هناك عدل فى الثواب والعقاب عكس شغل القائد وظيفه مدير ادارة العلاقات العامة تتطلب منه الانصات الجيد والصبر وان يكون لديه مهارات الاتصال الفعال .

## ثانيا: أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة وأهمها يمكن أن نشير إليه فيما يلي :-

### القيادة حسب سلوك القائد

#### ١- القيادة الارغامية ( الاستبدادية أو المتسلطة أو الاوتوقراطية أو ديكتاتورية )

وفيها تتركز السلطة بيد القائد وحده ، فهو الذى يتخذ القرارات بنفسه ، ويحدد سياسة الجماعة وادوار الأفراد ، ويرسم خطط المؤسسة ويملى على المرؤوسين أنشطتهم ، وهو وحدة الحكم ومصدر الثواب والعقاب ، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة فى اتخاذ القرار أو حتى المنافسة وإبداء الرأى ، ويشجع القائد الاستبدادى على تقليل الاتصال بين الأعضاء ، وكلما أمكن يكون الاتصال من خلاله وتحت أشرفه وسيطرته ، وهو يتدخل فى معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء ودقائق الأفعال ، وبطبيعة الحال فأنه وفى ظل هذا المناخ الاستبدادى تؤدى الطاعة العمياء دون المناقشة وعدم أبداء الرأى إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالا كافيا لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين افراد الجماعة ، فتنخفض الروح المعنوية إلى جانب الافتقار الى العلاقات الإنسانية اللازمة وتحقيق التكيف الاجتماعى بينهم ، وهو ما قد يؤدى الى احتمال انتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والإخاء وكذلك يزرع السلوك الاستبدادى الخوف فى نفوس المرؤوسين ، ويشعر الفرد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا ، كما يؤدى إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفانهم بالعمل بالقدر الذى يحميهم من عقاب القائد ، هذا وقد تبين ان العاملين فى الجماعة التى يقودها قائد استبدادى يتوفقون عن العمل أو يقللونه الى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة ، فهو يرغم مرؤوسية على طاعته وعلى العمل معتمدا على سلطته ومركزة وقوته وما يملكه من امكانات ومؤثرات ووسائل سيطرة .

### القيادة الفوضوية

يترك القائد الأمور كلها دون أى توجيه أو رقابة بل يتركهم يحددون الأهداف ويتخذون القرارات ويضعوا لأنفسهم طرق التنفيذ التى تناسبهم .

والقائد يلعب دور الوسيط غالبا ولكنه يتصف بالسلبية والتسامح والود تجاه مرؤوسية إلى درجة عدم اتخاذ قرارات ويترك زمام المبادرة .

وتتميز جماعة هذا القائد الضعيف بالتفكك وعدم الترابط وعدم وضوح الأهداف ويضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لان المسؤوليات غير محده ولا يعرف كل فرد المهام والواجبات المطلوبة منه وحتى إن أدركها فهو يعلم ان سلطة الحساب والتقييم غائبة ، ولذلك فان كل عضو أو فرد فى جماعة القائد الفوضوى يعمل ما يراه مناسباً له أو مستفيد منه وغالبا ما تتضارب قراراته مع بعضها ويترك دائما الأمور ورأيه مجموعة من المشكلات التى تهدد من خلال تراكمها كيان المجموعة ذاته.

## ٢- القيادة الإقناعية ( الديمقراطية )

والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات ، وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة ، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم ، فيلتفوا حوله ويدعمونه ، ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها ، وهو ما يؤدي لانتشار مشاعر الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع المعنوية وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب ، فقد تبين أنه رغم ان انتاج العاملين فى الجماعة التى يقودها قائد ديمقراطى يقل عن انتاج الجماعة التى يقودها قائد استبدادى ، إلا ان غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادى عن جماعته .

كذلك تسود العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ذات القيادة الديمقراطية أكثر مما تكون فى الجماعات ذات القيادة الديكتاتورية حيث تنتشر فيها الشللية والاتجاهات التعصبية والميول العدوانية .

ورغم ما تحققة القيادة الإقناعية من ايجابيات تنعكس آثارها على العاملين وعلى الإنتاج إلا إن التمدادى فى اللامركزية رغم أنه قد يعاون فى إيجاد كوادر إشرافية وقادة صغار وهو أمر مطلوب ، إلا أنه قد يؤدي الى نوع من التسبب واللامبالاة بين المرؤوسين حين يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادى والسيطرة على اتخاذ القرار وخاصة فى حالات الغلو والمبالغة وإذا كان القائد المستبد هو وحدة الذى يتخذ القرارات ويحدد الأهداف ، والقائد الديمقراطي يسمح للأعضاء بمشاركته فى ذلك فان هذا النمط من القيادة لا يصلح فى مجالات بعينها خاصة فى الأوقات العصبية وعند الشدائد وفى ظل الحالات الطارئة والأزمات .

وكما ذكرنا قد تتحول القيادة الديمقراطية فى حالات التطرف والمبالغة والضعف الى ما نطلق عليه القيادة الفوضوية حيث تترك حرية تصرف الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم ، كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات مع أقل قدر من مشاركة القائد لهم ، وهذا أسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين وعلى القائد ذاته.

## القيادة حسب البناء التنظيمي

### ١- القادة الرسميون

القائد الرسمي هو الذي يحتل مركز وظيفي في الهيكل التنظيمي في المنظمة ويشرف من خلاله على مجموعة من المرؤوسين ويحدد المهام من خلال الوصف الوظيفي ونتيجة للسلطات المحولة إليه عن طريق اللوائح والنظم المعمول بها يتيسر له القيام بالتوجيه والإرشاد والإقناع ويهدف هذا القائد الى حفز اتباعه وتوجيههم ، وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق الصداقة بينهم وتقوى الروابط الثقة بينه وبينهم وهذه الثقة تأتي من الأنشطة المشتركة مع المرؤوسين .

### ٢- القادة غير الرسميون

وهم أولئك الافرد الذين يقومون بتنظيم وتوجيه ومساعدة الآخرين وهم يعملون داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية دون ان يكلفهم احد بذلك في ضوء احتياجات الموقف ومتطلبات الجماعة ولذلك فان أعضاء الجماعة يتجاوبون معهم عن رضا وقناعة ويصبح لهؤلاء القادة تأثير قوى على سلوك أعضاء الجماعة .

مما سبق يتضح ان القائد الناجح الكف هو الذى يعتمد فى سياسته على خليط من الإقناع والإرغام والديمقراطية ويجمع بينها ، فهو يشعر مرؤوسيه بأن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها ، ويجعلهم يشاركون فى اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل ويساهموا فى تقويمها ، كما ان بعض سلطاته يمكنه أن يفوضها إليهم ، وهو يستطيع أن يقنع الأعضاء بقبول قراراته والأهداف التى يختارها ، ولكنه يحتفظ لنفسه بسلطة إصدار القرار النهائى ، وهو بقدرته وكفاءته وتأثيره القوى يستطيع ان يرغم الأعضاء بسهولة على قبول قراراته التى يتخذها وأهدافه التى يحددها ، كما انه بذكائه وكفاءته يقنعهم بها ويجعلهم يتقبلونها ، بأن يتجنب استخدام القرارات التى تثير عداة الأغلبية ، والحقيقة أنه لا يوجد نموذج قيادى محدد يعد هو الأكفاء ، ولكن الموقف القائم هو الذى يحدد أسس الأساليب القيادية لمواجهة موقف بعينه .

فكل موقف قيادى تتفاعل فيه ثلاثة مؤشرات أساسية هى التى تحدد نمط القيادة ونموذجها الواجب التطبيق ، وهى القائد من حيث أبعاد شخصيته واتجاهاته وسلوكه ، والمرؤوسين فى ضوء احتياجاتهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وخصائصهم ، والظروف التى تحيط بالموقف من ناحية طبيعة المشكلة القائمة وظروفها وإبعادها والوقت المتاح لاتخاذ القرار فيها .

وبوجه عام القائد الناجح هو القادر على تحديد نوع النموذج القيادى الأنسب لمواجهة موقف معين وذلك فى ضوء تقديره وتصوره ، وهو بوجه عام يتخذ أسلوب القيادة الإقناعية أساسا لسياسة ، وهو يملك ايضا القوة التى تمكنه من أرغام مرؤوسيه على قبول قراراته عند اللزوم ، فيتبعه المرؤوسون اقتناعا وثقة وتقديرا .

## التصنيف الرباعي للانماط الاجتماعية

وتصنف بعض الكتاب القيادة من منظور تعاملها مع المرؤوسين الى اربعة انماط وهي :

١- السائق

٢- التعبيرية (التعبيري)

٣- التحليلية (التحليلي)

٤- الودودية (الودود / اللطيف)

وتعتمد تلك التصنيفات غالبا على قدرة تحفيز المدير للموظف أفضل صورة (أقصى مداه) عندما يتناسب الحافز مع الخصائص الشخصية للموظف ، فعلى سبيل المثال من خلال التقدير العام (الاعتراف أمام زملاء) بحسن أداء الموظف لعمله فهذا يعمل علي تحفيز موظف و يؤدي إلي إحراج موظف آخر.  
وفيما يلي عرض وصفى لتلك الانماط :

### ١- السائق

نمط السائق : له شخصية قوية ، وحاسمة واستبدادية يميل إلى أن يكون شخص اناني وقوي.

يرغبون في التنافس لتحقيق الأهداف ، شخصيات عنيدة وعند حل المشاكل يقدمون الحلول المنطقية والقاطعة ياتي في كثير من الأحيان بالخيال وغير المعتاد شخصية السائق يفتقر إلى التعاطف مع الآخرين وهو قادر علي العثور على الأخطاء إن لم يتم استيفاء المعايير الخاصة به ، والمدير السائق يفرط في الصلاحيات ليس لديه صبر و دائما غير راض عن العمل الروتيني ويفضلون البيئة المتغيرة والتمتع بغير المعتاد والمغامرة ، ويجب أن يتعلم المدير السائق و يدرك بفهم مدى تأثيره على الآخرين وهم يحتاجون باستمرار إلي مهام محفزة جديدة تشكل تحديات واسعة لهم .

### ٢- التعبيرية (التعبيري)

التعبيري هو شخص غير متحفظ لديه الحماس ، يسعى للبحث عن بيانات اجتماعية إيجابية حيث يمكنه الحفاظ على الاتصالات.

وهم قادرون على خلق الحماس في الآخرين من أجل قضيتهم الخاصة ولهم شبكات واسعة من الاتصالات النشطة التي توفر أساسا لمزاولة الأعمال ، بارعون اجتماعيا ، قادرون علي تكوين صداقات بسهولة ، وعادة لا يعتمدون معادة الآخرين.

وكذلك تعزيز أفكارهم الخاصة وذلك لقدرتهم على الاتصال بالآخرين ، وعادة شخصيتهم تميل إلى الخطاء في الحكم على قدراتهم الذاتية و قدرات الآخرين ، فهم أشخاص متفائلون ولهم رؤية جيدة مع الناس في معظم حالاتهم ، ويظهرون بمظهر غير متنسق لان معلوماتهم تعتمد على الاستنتاجات وممارسة الاسلوب الديمقراطي قد يساعدهم على التطوير والموضوعية ومراقبة وتخطيط الوقت صعب بالنسبة لهم ولا بد من تذكير انفسهم بضرورة انجاز المهام الملحة والحد من الوقت اللازم للتوضيح .

### ٣- التحليلية (التحليلي)

المديرون التحليليون لهم شخصيات دقيقة ، حذرة ومنضبطة ، وتكون مضنية بدافع الضمير في العمل الذي يتطلب عناية ودقة ، لديهم درجة عالية من التطور والتأكيد على أهمية استخلاص الاستنتاجات والإجراءات مستندين على البيانات واقعية.

التحليليون هم مفكرون موضوعيون ، يتجنبون فعل أي شيء "أحمق" لأنفسهم من خلال الإعداد الدقيق ، يميلون إلى اختيار الناس مثلهم أكثر فعالية في بيئة سلمية وربما يكونوا متحفظين بشأن التعبير عن مشاعرهم ، يهتمون بالجواب "الصحيح" ، وربما يتجنبون اتخاذ القرارات ، يترددون في الاعتراف بخطائهم ، التحليليون يميلون إلى عدم الثقة بالغرباء وينتابهم القلق بشأن الأسرة ، وسمعتها وظائفهم.

### ٤ - الودودية (الودود / اللطيف)

الودود شخص يمتاز بدفء المشاعر والتفاهم ، إجتماعي يسعى جاهدا من أجل علاقات إيجابية مع الناس سواء في العمل والمنزل.

لديه طموح للآخرين والعمل من خلال الناس لإنجاز المهام ، و حساسية تجاه الآخرين ويعمل بشكل جيد في حالة الفريق ، ونجد أنه من الصعب أن يصبح شخصية متسلطة علي الآخرين عند الضرورة ، وبالتالي يميل إلى حمل الضغينة أو الحصول على الانتقام الصامت وقد يجد صعوبة في اتخاذ القرارات دون التشاور.

و لأن الناس أكثر أهمية بالنسبة له من إنجاز المهام 'فإن الغاية قد لا تبرر الوسيلة' في رأيه".  
تميل طبيعته إلى الثبات، وهذا قد يجعل الآخرين يرون انه ذو إيقاع بطيئ لا يحب التوتر و لا التغييرات السريعة دون سابق إنذار ، الأشخاص الودودون يميلون إلى البيئات الآمنة حيث يمكنهم تنظيم عبء العمل حسب وتيرتهم الخاصة ، لديهم انزان في معظم الحالات الاجتماعية الناس يأتون إليهم لأن لديهم القدرة على الاستماع واقتراح الحلول علي حد سواء .

### ختاما

مما سبق يتضح لنا أهم مقومات السلوك القيادي ولماذا يختلف قائد عن آخر والأنماط القيادية وتأثير كل نمط في تعامله مع المرؤوسين .

## ثالثا : صفات القائد:

١ - قيادة الذات قبل قيادة الاخرين :

الانسان هو المهندس الاول لبنيان حياته وخطة مستقبله ونجاحه أو فشله .  
تعلم كيف تخرج طاقاتك ومواهبك  
تعلم كيف تتعامل مع قدراتك وتكتشفه  
صفات القائد :

١- قيادة الذات قبل قيادة الاخرين :

اعرفوا انفسكم لان الذين يعرفون نفوسهم يعرفون زمانهم  
سال سقراط والده النحات البارع كيف يصنع التماثيل المعجزية هذه ؟  
فاجابه عندما ان انحنت من الصخر أسداً فاني ابصر الاسد كامنا في الصخر واحس به هناك تحت السطح ينتظر  
ان اطلق سراحه .  
صفات القائد :

١- قيادة الذات قبل قيادة الاخرين :

لا يقلد الاخرين .

كن نفسك فانتم نموذج فريد والله يريدك هكذا  
صفات القائد :

١- قيادة الذات قبل قيادة الاخرين :

يبدل قصاري جهده :

اذا اردت ان تصنع نفسك صناعة جيدة وبنائة لاتهدم عليك ان تبدل اقصي مجهود لانه لا يوجد نجاح بلا ثمن .  
صفات القائد :

٢- محدد الهدف والاهداف :

لان الهدف يجمع شتات الشخصية مهما كانت مبعثرة . لان الهدف يقوي الارادة والعزيمة لان الشخصية  
التي بلا هدف شخصية متحللة .  
صفات القائد :

٣- ماهر في ادارة الوقت :

لان ادارة الوقت هي ادارة الذات

والفريق بين الانسان الناجح والاخر هو ان الاول استطاع ان يدير وقته ويستغله لعمل يساعد دائما في بناءه  
وتكوينه اما الاخر فلم يستطع ذلك .  
صفات القائد :

٤- ماهر في تطوير شخصيته :

اذا اردت ان تتطور فاحرص علي النمو الفكري باستمرار . لان الفرق بين الانسان العظيم والاخر هو الكم  
المضاف الي عقله او هو المساحة المعرفيه بين كل منهما .

وايضاً معرفة كيفية ترتيب واسترجاع هذه المعلومات •• وهذه المعرفة تتكون من :

( قراءة / خبرات اخرين / نصائح المخلصين / نقد بناء )

صفات القائد :

٥- تعلم من اخطائك واطياء الاخرين :

فالانسان ما هو الا حيوان له تاريخ ولذا فعلية حتي يصبح انساناً كما اراده الله ان يتعلم ويستفيد من كل تجربة مرت به أو بغيره وذلك عن طريق :

الاعتراف بالخطأ •

حاسب نفسك علي اخطائك •

لا تيأس ولا تحبط بعد الفشل •

صفات القائد :

٦- ان يجعل من حياته رسالة :

ان قيمتك الحقيقية هي فيما تحمله من رسائل

تجدد أو تبدد

سمات القائد ( الصفات والدوافع القيادية )

دافع القوة **power Motive**

القائد الاداري دائماً لديه دافع قوي للسيطرة علي الموارد بصورة أو بأخري عن طريق الحزم واستثمار الوقت

والتأكد من منزلته لدي المرؤوسين •

سمات القائد ( الصفات والدوافع القيادية )

٢- دافع الانجاز **Achievement Motive**

القائد يتميز ببذل جهد غير عادي لتحقيق الهدف

سمات القائد ( الصفات والدوافع القيادية )

٣- القدرة علي التحلي التفكير

( التفكير التحليلي ) **Cognitive Ability**

جميع الدراسات اثبتت أن القائد الفعال يتسم بالقدرة علي حل المشكلات •

سمات القائد ( الصفات والدوافع القيادية )

٤- الثقة بالنفس **Self – Confidence**

من الضروري جداً ان يتسم القائد بالثقة بالنفس في التعامل مع كل المواقف أو المشكلات التي تواجهه لان هذه

الثقة سوف تنعكس علي مرؤوسيه في العمل •

سمات القائد ( الصفات والدوافع القيادية )

٥- الشجاعة **Courage**

فهي تعتبر واحدة من اهم سمات القائد وتظهر الشجاعة الادارية في تأييد القائد للافكار غير التقليدية التي تمثل

خروجاً علي الاداء أو التفكير المألوف لقناعته وايمانه بتلك الافكار •

سمات القائد ( الصفات والدوافع القيادية )



## ٦- التوجيه الداخلي Internal Direction

القائد هو الذي يحرك الاحداث وليس العكس أي أن يصبح القائد فاعلاً وليس مفعولاً به •  
سمات القائد ( الصفات والدوافع القيادية )

## ٧- مشاركة القوة Power Chairing

الاتجاهات الحديثة في الادارة تهتم بمشاركة المرؤوسين للمديرين والقادة في السلطة واتخاذ القرار •  
المهارات الادارية :

المهارات الفكرية ( الادارية ) :

القدرة علي الرؤية للمؤسسة ككل – والعلاقات الشاملة •

المهارات الانسانية :

القدرة علي العمل مع ومن خلال الأشخاص

المهارات المهنية ( الفنية ) :

مهام محددة ومعرفة متخصصة •

الفرق بين القيادة والادارة :

علي القائد يولد أم يصنع؟

لذلك عليك أن تعلم :

٣- امكانية القيادة كموهبه تولد بها ولكن الكفاءة القيادية نتدرب عليها ونكتسبها :

١- فرص ٢- تدريب

٣- خبرة ٤- معايشة

الفرق بين القيادة والادارة :

علي القائد يولد أم يصنع؟

لذلك عليك أن تعلم :

٤- القائد يصنع ولا يولد

٥- هناك من لديهم استعداد فطري للقيادة اكثر من غيرهم •

دور القائد بالنسبة لمجموعات العمل :

القائد محفزاً

القائد مدرباً

القائد مصدراً للمعلومات

القائد مشاوراً ومفاوضاً

القائد متخذاً للقرارات

## رابعاً : واجبات القائد (أساليب القيادة الناجحة مبادئها)

يعتمد القائد الناجح الكفاء على أساليب القيادة السليمة ، وهو يقود رؤوسيه واضعاً نصب عينيه تحقيق أهداف وحدته ورفع كفاءتها والحفاظ على الروح المعنوية لإفرادها وتدعيم التعاون وروح الفريق بينهم ، ويتم ذلك بتفاعل اجتماعي عال وتطبيق لمبادئ القيادة ، وأفضل القادة هو ذلك القائد الكفاء المحبوب من رؤوسيه والمهاب منهم والموثوق فيه بينهم .

وتركز القيادة بوجه عام على عنصرين أساسيين :-

- أما العنصر الأول فيتمثل في الصفات الشخصية للقائد وهي صفات يولد معظمها مع الفرد منذ الصغر باعتبارها سمات موروثية ، يكتسبها الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية ، وينميها بتفاعله مع البيئة المحيطة به على مر الأيام .

- أما العنصر الثاني من عناصر القيادة فيتمثل في تلك المبادئ التي تعد بمثابة قواعد يجب أن يتبعها القائد حتى يتحقق النجاح المنشود في قيادته .

والقيادة إذاً لها دور من الأدوار الاجتماعية يتمثل في قدرة القائد على إحداث التأثير على أفكار رؤوسيه واتجاهاتهم وسلوكهم من خلال الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المقررة.

وبوجه عام يمكن أن نشير الى واجبات القائد وأساليب القيادة الناجحة ومبادئها فيما يلي :-

- أولاً بناء القدرات المؤسسية للمنظمة
- ثانياً دعم الشفافية في محيط العمل
- ثالثاً إعطاء مثل أعلى للمرؤوسين

### أولاً : بناء القدرات المؤسسية للمنظمة

وهو ما يعني رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح ، ويشمل هذا الجانب رفع كفاءة المرؤوسين وكذلك كفاءة المعدات ونعني هنا كفاءة الأفراد سواء من النواحي البدنية أو العقلية أو المعنوية وسيلة القائد لتحقيق ذلك ما يلي :-

#### 1- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد :

عقد الدورات التدريبية اللازمة للمرؤوسين وفقاً لاحتياجات المؤسسة الواردة في الخطة وإعداد المناقشات العلمية وعقد المسابقات وتقديم المكافآت للمتفوقين في هذا المجال وتوفير الظروف الملائمة كالاهتمام بالأحوال المعيشية والصحية والتغلب على مشكلات الدارسين ومعوقات التدريب.

- **تعريف التدريب** هو النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنمية وصلح خبراتهم ورفع مستوى ادائهم ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب في صالح الفرد والمنظمة والمجتمع .

## • الاساليب والمؤشرات الداعية للتدريب

- ١- اتساع اعمال المنظمة (اضافة منتج جديد أو خدمة جديدة ، عمل تصميم جديد ، فرع جديد منشأة جديدة).
- ٢- تغيير فى المنظمة ( تغيير فى السياسات ، تغيير فى الهيكل التنظيمى ).
- ٣- موظفون جدد ( انضمام موظفون جدد ، ترقى الى وظيفة اعلى ، نقل الى وظيفة اخرى ).
- ٤- مشاكل انتاجية أو سلوكية (انخفاض الانتاجية ، انخفاض مستويات الاداء ، شكاوى العاملين ).

## • اهمية التدريب

تكمن فى تحسين الاداء الحاضر والتأهيل لمستويات اكبر فى المستقبل كما أنه هام بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة خاصة الاعمال التى لم يسبق لهم التدريب عليها فيحتاجون للتدريب على طبيعتها

## • فلابد للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية عن طريق

- توصيف الوظائف والاعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها.
- معدلات الاداء .
- تقارير الكفاية .
- اراء الرؤساء.
- اراء العاملين انفسهم .

## ٢- الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات :

الفرد والمعدة عنصران أساسيان يكمل كل منهما الآخر ولا تتحقق كفاءة الأداء إلا إذا صلح الجانبان فالفرد الكفاءة بالمعدة التالف أو غير المناسب المناسبات لا قيمة له والمعدات الصالحة فى يد فرد غير كف لا طائل من ورائها ويتم ذلك بالإلمام بخصائص المعدات وطرق وأساليب استخدامها وكيفية التفتيش عليها والعناية بصيانتها وأجراء التفتيشات المفاجئة والدورية ومحاسبة المسؤولين ومكافأة المتميزين .

## ٣- تحقيق النظام والانضباط :

يسعى القائد الناجح الى غرس النظام والانضباط بين مرؤوسيه باعتباره حالة عقلية تجعل من الطاعة والسلوك السليم أمرا يتم بدافع ذاتى ويحدث ذلك من خلال تنمية الدافع الذاتى على النظام والانضباط من خلال مكافأة المحسن وعقاب المسئى ويكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه وتفادى توقيع الجزاء الجماعى الشامل على المرؤوسين لأخطاء اقترفها إحداهم أو بعضهم والاقتصر على محاسبة المخطئ فقط بتوقيع العقوبات الرادعة على ذلك المخطئ خاصة فى حالة الإصرار على الخطأ أو تكراره ، والحفاظ على كرامة المرؤوس وتشجيعه على الاعتزاز بنفسه بالبعد عن العقوبات غير المشروعة كالإهانة أو التعدى – مراعاة العامل البشرى والفروق

الفردية فى معاملة المرؤوسين فلكل شخصيته وخصائصه المميزة فقد يكون توجيه الكلمة المجردة هو العامل الرادع والأمثل لتعديل سلوك احد المرؤوسين .

#### ٤- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين :

يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لإفراد المجموعة التى تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم فى التعاون وقدرتهم على الإنتاج .

وهى بمعنى آخر تعنى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التى تحكم تصرفات الأفراد .

والروح المعنوية العالية تعكسها مظاهر معينة مثل حماس العاملين بالمؤسسة واهتمامهم بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار ، وامتثالهم للأوامر والتعليمات والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف العمل – والولاء للقيادة والشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة والإقبال على العمل بإنتاجية عالية والصمود فى المواقف العصبية ، وهو ما ينعكس بصورة شاملة على تحقيق الأهداف العامة .

وتعد الروح المعنوية العالية من أهم العوامل المؤدية للنجاح وتحقيق الأهداف ، فى تبعث فى الفرد الأيمان بالهدف وتغرس فيه الحماس فى العمل ، وتزوده بالقوة والقدرة على التغلب على المصاعب والعقبات وهى أهم دوافع الإنتاج والإخلاص وأداء الواجب ، كما أنها تخلق لدى الفرد روح التعاون فى انشراح وابتهاج وجد وثقة ، وهناك مظاهر عامة تعكس الروح المعنوية ومن ثم تمكن من قياسها ومنها الجهد الذى يبذله الأفراد ودرجة الانسجام والوثام بين الأفراد ومدى تعاونهم وعملهم بروح الفريق ومدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم فى الاستمرار فيها وعدم تغييرها ونسبة الغائبين عن أعمالهم والمخطفين ، ودرجة رضاء المرؤوسين تجاة رؤسائهم .

فالروح المعنوية هى حالة يشعر فيها الفرد بالثقة والشجاعة والأمل والحماس ومن أهم مهام القائد على المدى البعيد العمل على رفع الروح المعنوية والحفاظ عليها ، فالروح المعنوية لفريق العمل يجب ان تتناسب طرديا مع شعورهم بانهم جزء من فريقك والحقيقة ان مستوى الروح المعنوية داخل المنشأة يمثل باروميتر لقياس كفاءتك .

وسنتناول فيما بعد أهم المؤشرات التى توضح لنا علامات انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين وأسبابها ودور القائد فى تقوية الروح المعنوية للمرؤوسين

#### ● علامات انخفاض الروح المعنوية

- الهروب من تحمل المسئولية .
- عدم التعاون .
- الشكوى المستمرة .
- كثرة الغياب .
- وتصيد الأخطاء.

## • أسباب انخفاض الروح المعنوية

- البناء التنظيمي المعقد .
- سوء الاتصال .
- المساواة في النتائج بين الجميع .
- عدم فهم الناس لعملهم .
- العمالة الزائدة
- الاختيار غير السليم للعاملين .
- التدريب غير الفعال .

## ودور القائد في تقوية الروح المعنوية والحفاظ عليها

الحفاظ على كرامة المرؤوس وتنمية اعتزازه بنفسه – العدل في الثواب والعقاب والمهام بين الجميع فالكل سواء – الاهتمام بظروف المرؤوسين المعيشية من حيث الدخل والإعاشة والنواحي الصحية والتغذية ... والخ ، والاهتمام بالنواحي الدينية وبت القيم الروحية بينهم – معاونة المرؤوسين في حل مشكلاتهم والتعاطف معهم – زيادة الحصيلة التنقيبية للمرؤوسين – أشعار المرؤوس بأهمية وبفاعليته وبدوره المفيد والحيوى على مستوى مؤسسة ومجتمعة – وضع الإنسان المناسب فى المكان المناسب طبقا لأمكاناته المختلفة ورغباته ودوافعه – الاعتراف بالعمل المتميز وتشجيع العمل الجيد ومكافأة التميز والاجتهاد – الاهتمام بالأجازات والراحات فهى ترفع الروح المعنوية وتواجه مشكلاتهم وتزيد من اقبالهم على اعمالهم بروح طيبة – احترام المرؤوس وإشعاره بقيمة وبعظم مسؤوليته واهميتها – الاهتمام بقياس الروح المعنوية لدى المرؤوسين باستطلاع الآراء من حين لآخر وتلقى الشكاوى والمقترحات وعقد المقابلات الشخصية بعيدا عن الأجواء الرسمية وزيادة اللقاءات الفردية مع المرؤوسين على حدة وغرس الرغبة فى العمل والحب للمؤسسة ، وبت روح الثقة فى النفس والاهتمام بالنواحي الترفيهية وضمان كفاءة وسائل الاتصال بالمؤسسة وتوفير نظام سليم ومناسب لحوافز العاملين المادية والأدبية .

## ثانيا : دعم الشفافية فى محيط العمل

وذلك من خلال ما يلى :-

### ١- تدعيم روح الفريق :

#### • تعريف فريق العمل

مجموعة من الأفراد اثنين أو أكثر لاداء عمل محدد تجمعهم مصالح واهداف مشتركة سواء كانت تنظيمية أو اشباع افراد الجماعة لاهداف فردية .

### • سمات فريق العمل

- يتكون فريق العمل من جماعة من الأفراد اثنين أو أكثر .
- الأشتراك فى انجاز عمل أو نشاط محدد.
- المشاركة أو الاسلوب الديمقراطى.
- تحقيق أهداف الاعضاء والمنظمة .

### • ثقافات فريق العمل

مثل فريق عمل الجراحة وهو يمثل نموذج لفريق عمل حقيقى يرأس الفريق مجموعة من الاطباء المساعدين والممرضات وخصائى التخدير وبعض الفنيين وكل وظيفة تتطلب تخصصات ومهارة عالية وكل فرد يتوقف نجاحه على باقى الاعضاء والجميع ملتزم بهدف واحد وهو صحة المريض وهناك امثلة اخرى على فرق العمل مثل فريق كرة القدم ، فريق طاقم الطائرة .

### • الهدف من بناء فريق العمل

الهدف العام هو تحقيق اهداف مشتركة تساعد على انجاز المهام بصورة جماعية بدلا من الصورة الفردية وحل المشكلات لدى اعضاء الفريق.

### • خصائص فريق العمل

- ان يتفهم الافراد طبيعة العمل الجماعى والمشاركة والتعاون .
- ان يقوم كل فرد بدوره ويتكامل هذا الدور مع بقية الادوار.
- ان يرتبط بفلسفة المنظمة واهدافها وقيمها.
- شعور الافراد بروح المسؤولية والمشاركة الايجابية والاستقلالية فى اتخاذ القرار.
- توافر الثقة بين الاعضاء يساعد على اتخاذ القرار والشعور بالانتماء لروح الفريق.

### 1- فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه :

ويتأتى ذلك بفهمه التام بكل ما يتعلق بواجبات وظيفته مهام مؤسسته – خصائص مرؤوسيه وطبيعة عملهم وقدراتهم وامكانتهم ومشكلاتهم – الأجهزة والمعدات الفنية بوحدته " مؤسسته " وأساليب استخدامها وصيانتها وتخزينها – التعليمات الإدارية المنظمة للعمل... الخ .

وحتى يحقق القائد كفاءة عالية فى مجال فهمة التام لجوانب عملة فعليه أن ينفذ ما يلى :-

- رفع الكفاءة من خلال التأهيل العلمى المناسب والالتحاق بالدورات التأهيلية اللازمة .
- الإطلاع على الكتب ومنشورات التعليم والمجلات العلمية فى نفس مجاله مع رفع مستوى ثقافته وزيادة حصيلة معرفته .

- حضور الندوات والمؤتمرات والمحاضرات والمناقشات ومجموعات التدريب المحددة.
- الوعى بنظام العمل من خلال المشاهدة والملاحظة العملية لسير العمل ومتابعة المرؤوسين داخل العمل ومراجعة معدلات الأداء .
- متابعة التطورات العلمية فى مجال التخصص .
- الإطلاع على ما يصدر من قوانين منظمة وتعليمات وأوامر ولوائح بصفة مستمرة .
- تحديد اللوائح المنظمة لسير العمل دون الحاجة الى تعدد إصدار الأوامر والتعليمات فى كل حالة .

## ٢- اعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم :

فهم المرؤوس لحقيقة الأمور وتطور المواقف يجعله متفهما لديناميات العمل وجوانبه وتطوراته ، وقد يتحقق ذلك من خلال ما يلي :-

- إطلاع المرؤوسين على الحقائق المرتبطة بالعمل ووضعهم فى الصورة بالنسبة لها .
- السعى الحثيث لاكتشاف الشائعات السائدة بين الأفراد وتحقيقها أو تكذيبها والتصرف المناسب حيالها .
- إيضاح أسباب القيام بأى عمل غير نمطى .
- التأكد من فهم المرؤوسين لحقوقهم وواجباتهم .

## ثالثا : إعطاء مثل أعلى للمرؤوسين

فالقائد دائما ما يكون محل أنظار مرؤوسيه ومثل يحتذى به من الناحية السلوكية أو المظهرية وهو ما يمكن ان يتحقق بما يلي :-

- العمل على أن يجعل القائد نفسه مثلا أعلى يحتذى به فى جميع التصرفات وفى مختلف الأوقات .
- ان يتحكم فى عواطفه وان يسعى ليسلك مسلكا يتحقق فيه الاتزان الانفعالى .
- الحفاظ على أسرار الشخصيه .
- مشاركته المرؤوسين فى جوانب عملهم من خلال تنمية روح الابتكار وحسن التصرف وتحمل المسئولية والحفاظ على الولاء والانتماء .

## ختاما

مما سبق يتضح لنا أهمية الدور الذى يقوم به القائد فى مساعدة المرؤوسين فى تحقيق آمالهم وطموحاتهم وكذلك تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة .

## خامساً : التحديات التي تواجه القيادة :

المشكلة جزء من الحياة والأضطرابات والخوف من المشكلة أو تجنبها لن يخفف من آثارها علينا ولكن علينا أن نبحث فيها بكل ما لدينا من ابتكارات وإبداعات وعلى القائد أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هى به ويتم ذلك على ثلاثة محاور :-

- أترك الأشياء تعمل كما هو مخطط لها وتذكر أن الذين يعملون معك ليسوا أعدائك أو أعداء المنظمة التي يعملون فيها لا تفرض رأيك عليهم فى مواقف الخلاف ولا تمارس أسلوبك الاستبدادى معهم تنازل قليلا وحاول أن تصل معهم إلى الأسلوب الامثل لتحقيق صالح المنظمة وصالح الأطراف الأخرى.
  - تذكر أن المشكلة لها وجه آخر ومواجهة المشكلات بشجاعة يطور قدرة المنظمة على حسمها بمرور الوقت والممارسة تصنع أناسا أفضل وهذا لا يعنى تشجيع ظهور المشكلات بطريقة عشوائية والمنظمة التي تستطيع الاستفادة من أخطائها سيكون لديها القدرة على مواجهة الأزمة بصورة أفضل والمشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة تتحول إلى كارثة والذي تعود على حل المشكلات تتولد لديه قدر كبير من الثقة بالنفس.
  - إذا أردت أن يكون لديك الاستعداد الذهني لحل المشكلة يجب أولا أن تأخذ العهد على نفسك انك سوف تحسم المشكلة ولكن لن توقعك عن الاستمرار فى العمل نحو الهدف .
- وستتناول فيما يلي المشكلات التي تواجه القيادة

### أولاً: مشكلات تتعلق بالقائد

#### (1) عدم استخدام مهارات الاتصال الجيد

وذلك بأن يلتبس على المجموعة ما يجب عليهم أدائه من عمل ، بما يؤدي الى تبديد الموارد وإهدار الوقت بحيث لا تتم المهمة كلها بشكل سديد وسليم ، وقد يكون ذلك نتيجة عدم استخدام مهارات الاتصال الجيد مع المرؤوسين والتغذية العكسية التي توضح هل تم توصيل الرسالة بنجاح هل تم استيعاب المطلوب انجازه والإنصات الجيد من أهم مهارات الاتصال حيث يعد الإصغاء للموظفين وأعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء

فعليك كقائد أن تراعى ما يلي :

- استخدام رسالة واضحة وبسيطة بأسلوب يتوافق مع المرؤوسين
- تحقق من مناسبة المجال للرسالة التي تحاول إرسالها
- احرص على الاستحواذ على انتباه الحاضرين واهتمامهم
- قدم الرسالة بأسلوب يمكنهم من فهمها بوضوح
- تأكد من أن الرسالة قد فهمت بالحصول على التغذية العكسية .



ومثال على ذلك رئيس مجلس إدارة شركة قام بزيارة مفاجئة إلى أحد المواقع فلم يجد المدير فقال للعامل المتواجد فى الموقع أن يبلغ المدير رسالة بطريقة بها شدة فى التعامل ومن خوف العامل لم يتذكر الرسالة .  
ويتطبيق ذلك مرة أخرى ولكن بشكل مختلف عن طريق إلقاء الأسئلة على العامل بشكل ودى والسؤال عن أحواله الشخصية وأحواله فى العمل وفى النهاية يبلغه الرسالة التى سيبلغها لمدير المشروع وجد أن الأمر اختلف وحقق الاتصال النتائج المطلوبة .

### (٢) التردد فى اتخاذ القرار

فبعض القادة يخافون من اتخاذ القرار لعدم رغبتهم فى المخاطرة وهناك أسباب لتردد القادة فى اتخاذ القرار ومنها :-

- الاعتقاد بأن القرار يجب ان يكون مثاليا ١٠٠%

- ظهور بدائل جديدة فى مراحل متأخرة

- عدم القدرة على تقييم كل بديل

- عدم وضوح الأهداف

- عدم القدرة على تحديد نتائج وتكاليف كل بديل

- محاولة أرضاء كل الأطراف

- تبسيط المشكلات بشكل زائد

- التفكير فى حدود المؤلف

- أن يكون السمات الشخصية للقائد التردد

### (٣) الخوف من تفويض المرؤوسين

- التفويض يعنى التنازل عن بعض السلطات والمهام الثانوية لمن هو أدنى منه فى الوظيفة أى إعطاء المرؤوسين بعض الصلاحيات ولكنها ثانوية وليست أساسية .

- الهدف منه تخفيف العبء عن كاهل المفوض ، تكوين صف ثانى أى تعليم المرؤوسين فنون القيادة .

- من مبادئ القيادة السلطة تفوض والمسئولية لا تفوض وفى حالة تفويض بعض السلطات للمرؤوسين فالمسئولية تقع على عاتق القائد والمرؤوسين .

- المحاسبة بالنسبة للقائد مهمة فى أمرين لأنك لم تحسن اختيار من فوضت إليه سلطاتك ، ولأنك لم تتابع ما فوضت من سلطات عن بعد .

#### (٤) عدم وضوح الرؤية

فيجب على القائد ان تكون لديه مهارة التفكير الخلاق الابتكارى ورؤية فى توقع الأحداث حيث لا تفاجئه أزمات والإحداث بل يجب ان يداهمها قبل ان تداهمه ، ويجب ان تكون متفكرا متأملا فى كل ما حولك (والذين يتفكرون فى خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلا) ، وان تدرب نفسك على مهارات الحفظ والاسترجاع مما يعمل على توسيع السعة التخزينيه للمعلومات داخل العقل ، من خلال كثرة القراءة والإطلاع ، حل الكلمات المتقاطعة .

#### (٥) عدم القدرة على التخطيط

التخطيط هو القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال أساليب علمية لتحقيق هدف محدد أو أهداف محددة وهو أحد سمات القائد الفعال الذى لديه القدرة على التخطيط للمستقبل ، فالتنبؤ هو علم له أسس وقواعد

فالتخطيط الفعال له مقومات وهى :

- تحديد الأهداف اى يجب ان تكون واضحة محددة مكتوبة وواقعية قابلة للتطبيق
- تحديد المسؤولية الاجتماعية اى الظروف المحيطة بالمنظمة (بيئة داخلية ، خارجية ، ظروف ، عادات وتقاليدي) .
- التنبؤ اى محاولة التعرف على ما سيحدث فى البيئة المحيطة من عوامل اقتصادية سياسية ... الخ .
- تحديد السياسات الإدارية اى\_الخطوط العريضة الضوابط التى تضعها الإدارة العليا بالمنظمة ولتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف .
- تحديد الإجراءات هى الخطوات التفصيلية التى يتبعها الأفراد فى أدائهم للمهام المطلوبة .
- تحديد القواعد هى جوانب السلوك المقبول وغير المقبول الذى سيحاسب عليه الموظف .
- وضع الموازنة وهى قائمة تقديرية متوقعة فى صورة رقمية وتعتبر أداة تخطيطية ورقابية .

#### (٦) عدم القدرة على تحديد الأهداف

فالقائد الفعال هو الذى يحدد جيدا ماذا يريد وان يكون قادر على صياغة الأهداف بدقة .

وأهم شروط صياغة الأهداف فى الفكر العربى هى :

- أن يكون الهدف واضحا لا يحتمل التأويل بمعنى درجة الفهم لهذه الأهداف واحدة
- محدد فى شكل رقمى كمى أو كمى كلما أمكن ذلك وإذا صعب يتم وضعة فى شكل وصفى
- أن يكون الهدف مرتبط بزمان بصفة دائمة وألا أصبح كجريدة الأمس
- أن يكون الهدف واقعى مرتبط بالإمكانيات المتاحة
- أن يكون الهدف موثقا بالكتابة

بينما شروط صياغة الأهداف فى الفكر الغربى هى :

- حقيقى واقعى
- قابل للقياس
- مرتبط بزمن
- متفق عليه
- محدد وواضح

فالفكر العربى أضاف التوثيق

### (٧) عدم القدرة على مواكبة التغيير والمرونة

فيجب على القائد أن يرحب بالتغيير ليس لمجرد التغيير ولكن لمواكبة التطور والإبداع فلابد للقائد أن يكون مرنا فى تعديل خطته والتكيف مع التغيير حتى يصل إلى أهدافه .

### (٨) منع وقوع الأخطاء

لا يمكننا لسوء الحظ أن نوقف الأخطاء ولا يجب عليك محاولة منع حدوث كافة الأخطاء فالأخطاء جزء طبيعى من عملية التعلم وسوف تقلها بمنح المستوى الصحيح من التفويض لأعضاء الفريق كذلك لو انك شجعت أعضاء الفريق على أن يعودوا لمرجعتك عندما يكونوا غير واثقين فان ذلك كفيل بالمساعدة فى هذا الصدد وإذا أمكنك ذلك فاسمح للفريق بهامش للأخطاء على سبيل التعلم ولكن فى الحدود الآمنة .

### ثانيا: مشكلات تتعلق بالمرؤوسين

#### (١) عدم الإلمام الجيد باللوائح والقوانين المنظمة التى تحكم العمل من قبل المرؤوسين

- الأمر الذى يساعد على عدم إتمام القائد لمهامه فلا بد من إتباع ما يلى :-
- أن تكون الأهداف العامة والتفصيلية واضحة للجميع وان تكون إجراءات التنفيذ موقوتة بزمن محدد حتى يسهل المحاسبة .
- إعطاء المرؤوسين التدريبات اللازمة بشأن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وان يكون هناك دليل لإجراءات العمل محدد بشكل واضح ودقيق .
- متابعة أنجاز الأعمال بشكل دقيق حتى يمكن تدارك الأخطاء.

#### (٢) قلة وجود الثقة بين القائد والمرؤوسين

أن بناء الثقة مع الفريق يمثل جزء حيويًا من تحقيقك للقيادة الناجحة ولكن بناء الثقة أمر يستغرق الكثير من الوقت ويتحقق بالأفعال لا بالأقوال ويرتبط بناء الثقة بقيم القائد الأساسية وسلوكياته فينبغى أن يعرف الفريق انك سوف تكون أمينًا معهم وانك تعاملهم بعدالة وانك متسق مع نفسك وانك تساندهم وتقدم لهم كل الأمور التى تريد من رئيسك ان يقدمها إليك ورصيد الثقة عامل مهم للغاية إذ أنه فى بعض الظروف مثلًا عند ضيق الوقت أو عند وجود خطر ما قد لا يكون لديك الوقت الكافى لتشرح الأسباب التى تتوجب أتمام المهمة أو كيف تؤدى المهمة فحسب وبسرعة وربما لا يكون لديك الوقت الكافى للاستشارة أو عند التشاور لذلك فكل ما عليك ان تتخذ

القرار وان تخبر فريق العمل بما عليه ان يقون به ولكنهم فى هذه الحالة سوف يثقون بك لأنك قد أسست معهم احتياطيا كثير من رصيد الثقة على أساس ما سبق أن قدمته من شروح ومن استشارات وتبادل للآراء.

### (٣) قصور تقييم إعمال الموظفين فى الوقت المناسب

فالمفيد هو ان يقوم القائد بتقديم تغذية عكسية بعد كل عملية مهمة كجزء من مهمتك القيادية وان تفعل ذلك إنشاء العمل وان لا تتبع طريق انك قمت بالعمل ذلك بطريقة صحيحة ولكن فالأفضل ان تقول الأحسن ان تقوم بذلك بالطريقة ذلك أو الطريقة ذلك اقصر فى الأداء .

### ثالثا : مشكلات تتعلق ببيئة العمل

#### (١) الصراع بين المديرين بحجة تطبيق التعليمات

والذى يؤدى إلى عدم الابتكار فلابد للقائد أن يتعلم فنون القيادة ومنها فن التعاون مع القادة الآخرين وذلك بإتباع ما يلى :-

- أن تتذكر ان غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها .
- لابد من وجود رغبة كبيرة فى التفاهم المشترك .
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا فى لفظه بناء فى غايته .
- لا تترك مجالا لتفاهم سوء التفاهم ما دامت الفكرة العامة مشتركة .

#### (٢) ضيق الوقت مع كثرة العمل

فيجب عليك كمبدأ عام ان تعظم من مستوى الإسهام من خلاك ما يتاح لك من الوقت ونكاد جميعا نتولى أعمالا لا نستطيع فى الحقيقة أداها فى الوقت المتاح لها وكما تعلم فسوف يزداد الوضع سوء بمرضى الوقت واقتراب موعد الانتهاء المحدد والتوقيت لذا ينبغي علينا تجنب حدوث ذلك وان تكون صادقا وصريحا وان تقول لا استطيع ان أودى ذلك فى الوقت الحالى وعليك أن تتأكد من تقديرك لما تستغرقه الأعمال المهمة وترتيب الاولويات وتضيف ٢% زيادة فى الوقت كنوع من هامش الاحتياطى لمواجهة اى ظروف أو متغيرات .

### ختاما

مما سبق يتضح لنا أهم المشكلات التى تواجه القيادة وطرق التغلب عليها فينبغى عليك كقائد تطور من مهاراتك القيادية وتنميتها حتى يسهل عليك التغلب على المشكلات .

## سادساً : نماذج ناجحة فى القيادة

سببى فى خيال المستقبل ذكرى قياديين كثر مروا على هذا العالم ما قبل الميلاد وحتى تاريخنا اليوم منهم مازالوا محاطين بهالات الحب والاحترام ومنهم من يلغون صباحا ومساء ، واهم ما يميز هؤلاء القادة الإنجازات والتغييرات التى قاموا بها من تغيير حقيقى لمسار أوضاع أقطارهم ولما تركوه من آثار على حركة التاريخ فى العالم سواء أيجابيا أو سلبا .

وسوف نتطرق لبعض النماذج القيادية الناجحة فى التاريخ :

### اولا: غاندى " المهاتما "

ولد المهاتما غاندى فى الهند وهو مبتكر فلسفة اللا عنف فى الحياة السياسية ، لقب بالمهاتما أى النفس العظيمة " أو " القديس " .

تمتع بالكثير من الاحترام والتقدير لدى الهنود وكل مناضلى العالم لنضاله من أجل الحرية والمساواة والعدالة وتأثر بفلسفته الخاصة هذه المناضل مارتن لوثر كنج الذى قاد حركة مناهضة التمييز العنصرى فى الولايات المتحدة الأمريكية .

استطاع أن يصبح الزعيم الهندى الأكثر شعبية ومصداقية واحتراما وأخذت كل الحياة السياسية الهندية تتمحور حول شخصيته .

استطاع باستعمال اسلوب اللاعنف والعصيان المدنى والصيام أن يحقق للكثير من الفقراء حقوقهم من اصحاب العمل .

برز ايضا كمدافع عن الصناعات المحلية التى كانت تواجه بمضاربة ساحقة من الصناعات الأجنبية فأثر طوال حياته على لبس الملابس القطنية الهندية دعما للاقتصاد المحلى من وجهة ومواجهة للمصالح التجارية البريطانية من جهة أخرى .

كان رمزا للقائد المتصل بالناس دائما وقادرا على توصيل أفكاره بصورة واضحة ومقنعة .

### ثانيا : الدكتور مجدى يعقوب

مجدي حبيب يعقوب بروفييسور مصري بريطاني وجراح قلب بارز ولد في 16 نوفمبر 1935 ببليبس بمحافظة الشرقية بمصر لعائلة تنحدر أصولها من أسبوط ، درس الطب بجامعة القاهرة وتعلم في شيكاغو ثم انتقل إلى بريطانيا في عام 1962 ليعمل بمستشفى الصدر بلندن ، ثم أصبح أخصائي جراحات القلب والرئتين في مستشفى هارفيلد من 1969 إلى 2001 ومدير قسم الأبحاث العلمية والتعليم منذ عام 1992 ، عين أستاذاً في المعهد القومي للقلب والرئة في عام ١٩٨٦ . واهتم الدكتور مجدى يعقوب بتطوير تقنيات جراحات نقل القلب منذ عام ١٩٦٧ ، ومنحته الملكة إليزابيث الثانية لقب فارس في عام 1966 ويطلق عليه في الاعلام البريطاني لقب ملك القلوب .

حين أصبح عمره ٦٥ سنة اعتزل إجراء العمليات الجراحية واستمر كاستشاري ومُنظر لعمليات نقل الأعضاء. في عام ٢٠٠٦ قطع الدكتور مجدي يعقوب اعتزاله العمليات ليقود عملية معقدة تتطلب إزالة قلب مزروع في

مريضة بعد شفاء قلبها الطبيعي ، حيث لم يزل القلب الطبيعي للطفلة المريضة خلال عملية الزرع السابقة والتي قام بها السير مجدي يعقوب .

حصل على زمالة كلية الجراحين الملكية بلندن وحصل على ألقاب ودرجات شرفية من جامعات بريطانية ، منح وسام قلادة النيل العظمى لجهوده الوافرة والمخلصة في مجال جراحة القلب ، قام بإنشاء مستشفى لعمليات القلب في مدينة أسوان بصعيد مصر . وقد نجح فريق طبي مصري بقيادة الدكتور مجدي يعقوب بتطوير صمام للقلب باستخدام الخلايا الجذعية .  
ومما سبق يتضح لنا ان الدكتور مجدي يعقوب مثالا للقائد الناجح .

### ثالثا : مهاتير محمد

- ولد في ٢٠ يونيو ١٩٢٥ رابع رئيس وزراء لماليزيا في الفترة من ١٩٨١ إلى ٢٠٠٣ ، مما يجعلها أطول فترة لرئيس وزراء في ماليزيا ، وهي من أطول فترات الحكم في آسيا .
- امتد نشاط مهاتير السياسي لما يقرب من ٤٠ عاما ، منذ انتخابه عضوا في البرلمان الاتحادي الماليزي عام ١٩٦٤ ، حتى استقالته من منصب رئيس الوزراء في عام ٢٠٠٣ .
- كان لمهاتير محمد دور رئيسي في تقدم ماليزيا بشكل كبير ، إذ تحولت من دولة زراعية تعتمد على إنتاج وتصدير المواد الأولية إلى دولة صناعية متقدمة يساهم قطاعي الصناعة والخدمات فيها بنحو ٩٠% من الناتج المحلي الاجمالي ، وتبلغ نسبة صادرات السلع المصنعة ٨٥ % من إجمالي الصادرات ، وتنتج ٨٠% من السيارات التي تسير في الشوارع الماليزية .
- كانت النتيجة الطبيعية لهذا التطور أن انخفضت نسبة السكان تحت خط الفقر من ٥٢ % من إجمالي السكان في عام ١٩٧٠ ، أي أكثر من نصفهم ، إلى ٥ % فقط في عام ٢٠٠٢ ، وارتفع متوسط دخل المواطن الماليزي من ١٢٤٧ دولارا في عام ١٩٧٠ إلى ٨٨٦٢ في عام ٢٠٠٢ ، أي أن دخل المواطن زاد لاكثر من سبعة أمثال ماكان عليه منذ ثلاثين عاما ، وانخفضت نسبة البطالة إلى ٣ % .
- كان خلال فترة حكمه من أكثر القادة تأثيرا في آسيا ، كما يعتبر من أكثر المعارضين للعولمة .
- بعد التخرج من كلية الملك إدوارد السابع الطبية ، خدم مهاتير في الحكومة الماليزية الاتحادية كضابط خدمات طبية وترزوح ستي حازمة محمد على وهي طبيبة وزميلة سابقة له في الكلية وله ٨ أبناء .
- انضم لحزب المنظمة الوطنية الماليزية المتحدة في ١٩٧٣ ، عين وزيرا للتعليم في عام ١٩٧٥ .
- في عام ١٩٧٨ عينه رئيس الوزراء نائبا له ، ثم عين وزيرا للتجارة والصناعة في تعديل وزارى .
- في عام ١٩٨١ اصبح مهاتير محمد رئيسا لوزراء ماليزيا ، وكان اول رئيس وزراء في البلاد ينتمى لأسرة فقيرة ، قضى مهاتير ٢٢ عاما في المنصب ، وتقاعد في عام ٢٠٠٣ ، مما جعل منه واحدا من أطول فترات الحكم في آسيا . وعند تقاعده حصل على لقب " تون " ، وهو أعلى تكريم لشخصية مدنية في ماليزيا .
- من هنا نرى أن مهاتير محمد نموذجا للقائد الناجح بما كان يستم به من صفات عديدة ، وما احدثه من تأثير على نهضة بلاده وتطورها .

## ختاماً

الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس ، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً تماماً، ويطراً التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة بارعين، يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل. إن أعظم القادة هم الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم، ويكونون صرحاء في الاعتراف بذلك، وعلى استعداد للدفع بهذه الكفاءات، ومن أساسيات القيادة تغيير الأشياء.