



د. علاء الدين العظمة

دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي
مستشار التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في كبرى
المؤسسات السورية
مدير وحدة التعلم التنظيمي وتطوير الموارد
البشرية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم
رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة أريس-
هيوستن الأمريكية

العظمة القيادية لكي تزيد النمو قم بقيادة أتباع ولكي تضاعف النمو قم بقيادة قادة

Leadership Greatness To Add Growth, Lead Followers, To Multiply Growth, Lead Leaders

يمكننا تحقيق النمو بقيادة الأتباع، ولكن إذا كنت ترغب في تعظيم قيادتك، ومساعدة مؤسستك في الوصول لأقصى إمكاناتها فأنت بحاجة لتطوير القادة. إنها أهم وسيلة لتحقيق النمو المتفجر المستدام. عندما تقود مجموعة من الناس، فإنهم سيستهلكون أكثر من ٨٠٪ من وقتك وجهدك كقائد، أما إن كنت من القادة المبادرين الذين يطبقون فكرة النمو المتفجر المستدام، فإنك لن تسمح لأكثر من ٢٠٪ من أتباعك باستنزاف معظم وقتك وجهدك، وستبحث عن أفضل ٢٠٪ من الأشخاص الأعلى قدرات قيادية لتستثمر فيهم ٨٠٪ من وقتك وجهدك.

وباختصار: "إذا طوّرت نفسك فإنك تستطيع تحقيق النجاح الشخصي، وإذا طوّرت فريق العمل فإنك ستسعى لتحقيق النمو المؤسسي، أما إذا ركّزت على تطوير القادة فإن مؤسستك ستحقق النمو المتفجر المستدام".

وعليه فإننا ننقض نظرية العدالة والمساواة المؤسساتية بالقول: القائد البارع يطور القادة، ويعطيهم المكافآت والموارد، والمسؤوليات بناء على النتائج، وكلما زاد تأثير القادة زاد عدد الفرص التي تتاح لهم. فكما قال (مايك ديلايني): "أي مؤسسة أو صناعة تعطي مكافآت متساوية للكسالى المتهاونين والمنجزين المتحمسين تجد نفسها عاجلاً أو آجلاً وقد امتلأت بالكسالى وفقدت المنجزين".

إنك عندما تجتذب تابعاً واحداً تؤثر في شخص واحد وتحصل بالمقابل على قيمة وقوة شخص واحد. لكن القادة الذين يطورون القادة يضاعفون نمو مؤسساتهم، فمقابل كل قائد يطورونه يحصلون على قيمة وقوة جميع أتباع هذا القائد، فإذا أضفت عشرة أتباع لمؤسستك فسيكون لديك قوة عشرة أفراد، وإذا أضفت عشرة قادة لمؤسستك فستكون لديك قوة عشرة قادة إضافة إلى جميع التابعين والقادة الذين يؤثرون فيهم.

إنه الفارق بين الإضافة والمضاعفة، وكما قال الدكتور (جون س. ماكسويل) في كتابه: "٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة" متحدثاً عن التطوير القيادي:

"القادة الذي يجتذبون الأتباع ينمون بالإضافة، أما القادة الذين يطورون القادة فينمون بالمضاعفة".

لذلك فإن اختيار القادة بعناية معناه البحث عن الحافز والقدرة والشخصية. عليك أن تبحث عن العديد من الأمور في القادة الذين ترغب في تطويرهم،

لطالما كانت إحدى أعظم المتع في حياتي هي تدريس القيادة لأشخاص أصحاب تأثير يرغبون في صنع تغيير.

ونقصد بأشخاص أصحاب التأثير أي "القادة"، ونحن نؤمن بأهمية التدريب القيادي، لكننا نصطدم باستمرار بواقع غريب عندما ندرّب أناساً وأفراداً عاديين، بأنهم لم يكونوا راغبين في التحدث عن أمور القيادة، وأنهم لم يطرحوا أسئلة حول تنمية مؤسساتهم، أو تحقيق رؤاهم الإستراتيجية، بل إنهم كانوا يتلمسون النصائح حول مشكلات وصراعات شخصية مع أناس آخرين، حتى بات عملنا معهم تقديم النصائح الشخصية، في حين أننا قطعنا الأميال، وفرغنا كثيراً من الوقت والجهد للحديث عن المفاهيم القيادية ليصبحوا قادة فتتغير حياتهم بأكملها.

وهذا كله يقودني للجنون، ويسبب لي الإحباط حتى نهاية البرنامج التدريبي. أما الحقيقة التي توصلنا إليها فهي أنه لكي تصبح قائداً يطور القادة فإن هذا يتطلب تركيزاً وتوجهاً ذهنياً مختلفاً تماماً عن اجتذاب وقيادة الأتباع، إنه أمر يتطلب عقلية مختلفة.

فالقادة قليلوا الصبر بطبعهم لرغبتهم في التحرك بسرعة أملاً بتحقيق رؤاهم، فهم يبتهجون بتحقيق التقدم، ويدرسون الوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة، ويقدمون أفكاراً قوية حول كيفية الوصول للوضع المنشود.

وبالرجوع إلى أحد المراجع القيادية الهامة، وهو كتاب (القيادة المرتكزة على المبادئ) للدكتور (ستيفن كوفي)، والذي ناقش زيادة القوى المحركة أو تقليل القوى المقيدة ضمن فقرة تتحدث عن إشراك الناس في المشاكل وحلها، نقرأ ما يلي:

"إن السؤال عن الاختيار بين زيادة القوى المحركة أو تقليل القوة المقيدة يشبه السؤال عن أنه إذا اكتشفت أثناء قيادة السيارة أن المكابح مرفوعة (في حالة عمل) وبدأت في زيادة ضخ الوقود، فستلاحظ عدم تجاوب السيارة واضطراب المحرك، فالحل هو عدم الاستمرار في الدوس على البنزين، والقيام بتحريك المكابح، وبذلك يمكننا الوصول لسرعات أعلى وبصورة أكثر فاعلية. وعادة فإن القادة يقدمون ثلثي طاقتهم لتقليل القوى المقيدة والثلث الباقي لزيادة القوى المحركة".

إن ما يجب أن يحدث في حالتنا هو العكس تماماً، فقيادة القادة يجب أن تأخذ ثلثي طاقة القائد أما ما تبقى فيشارك فيه بقية الأتباع.

أهمها:

يعمل على بنائهم وتطويرهم هو درس "نموذج المعركة" الذي وضعه الدكتور (ويليم أ. كوهين) وهو لواء متقاعد في القوات الجوية الأمريكية، والتي نشرها في كتابه: "The New Art Of The Leader".

وكذلك قام الدكتور (بيتر دراكر) باقتراح كتاب الجنرال (زينوفون) عن القيادة في المعركة كأهم مراجع القادة والمدراء في العصر الحديث، وألح إلى أهمية المبادئ القيادية المستنبطة من الحرب بوصفها أسوأ المواقف احتمالاً لممارسة جميع أنواع القيادة داخل الجيش وخارجه، لكن (زينوفون) الذي ألف كتابه منذ أكثر من ألفي عام يلتقي مع الدكتور (كوهين) في القوانين الثمانية التالية المتعلقة بنموذج المعركة:

١. التزام الأمانة المطلقة: فما لم تحافظ على أمانتك، فلن تحظى بالثقة الكاملة من جانب من تقودهم.
 ٢. اعرف جوهرك: يهتم أتباعك من القادة ببراعة إنجازك للأدوار القيادية.
 ٣. أعلن عن آمالك: مشاركتك للرؤى مع أتباعك من القادة هو أمر جوهري أساسي.
 ٤. أظهر الالتزام غير العادي.
 ٥. توقع نتائج إيجابية وشارك أتباعك هذا التفاوض.
 ٦. اعتن برجالك: فعنايتك برجالك وأتباعك سيرافقه عناية واحترام من طرفهم تجاهك.
 ٧. قدم الواجب على الذات: لا بد أن تقدم مهمتك ورجالك على نفسك وإلا فلست بالقائد.
 ٨. كن في المقدمة: اخرج إلى حيث يمكنك أن ترى وترى، وبهذه الطريقة ستعرف ما يجري وسيدرك أتباعك مدى التزامك.
- إذا أمعنا النظر في سيرة الأنبياء والرسل الكرام صلوات الله عليهم وبركاتهم لرأينا عظيم جهودهم مع أتباعهم والقادة الذين صنعهم وعملوا معهم طوال حياتهم، فلا تنسى أبا بكر وعمر وعثمان وعلي وعبد الرحمن وأبو عبيدة والزبير رضي الله عنهم أجمعين، أليسوا جميعهم قادة؟ بل كانوا منارة في حياة النبي محمد وبعد وفاته صلى الله عليه وسلم.
- ونختم بمقولتين، إحداهما (لجاكي روبنسون): "لا تكون الحياة مهمة إلا بقدر تأثيرها على حياة قادة آخرين"، والأخرى (لإنتون تروبلود): "إننا نبدأ على الأقل في اكتشاف معنى الحياة الإنسانية عندما نزرع شجرة ظل نعرف يقيناً أن الحياة أبداً لن تطول بنا لنستظل بظلها".

المراجع:

1. Covey, Stephen R., Principle-Centered Leadership, FIRESIDE book, New York, 1992, number of pages(334), page number(260).
 2. Maxwell, John C, The 21 Irrefutable laws of leadership, Thomas Nelson Publishers, Pages (291), Page number (250).
 3. Adair's, John, 100 Greatest ideas for effective leadership, pages (237), page (182).
 4. Cohen, Dr.William A, The new art of leader, Pages (375), Page (62).
- Principle-Centered Leadership, Stephen R Covey, FIRESIDE Book, New York, 1992.
 - The 21 Irrefutable Laws Of Leadership, John C Maxwell, Thomas Nelson Publishers.
 - 100 Greatest Ideas For Effective Leadership, John Adair's.
 - The New Art Of Leader , William A Cohen.

١. الإحساس بالفخر.
 ٢. الانتباه إلى التفاصيل.
 ٣. الاستعداد لبذل جهد إضافي لتصحيح سير الأمور.
 ٤. الافتقار الكامل للشعور بالرضا عن العمل والرغبة في الانتقال لنقطة جديدة.
 ٥. الاتجاه الداخلي والمسؤولية تجاه العمل دون الحاجة للإشراف.
 ٦. القدرة على تقييم عمله والاستفادة من آراء الآخرين.
- وعندما تبحث عن ذلك فأنت لا تشد الكمال القيادي، بل تسعى لانتقاء المتميزين.

إن تطوير القادة له آثار كبيرة، فلماذا لا يفعله الجميع؟

١. من الصعب العثور على القادة، فهم مثل الصقور لا يوجدون ضمن الحشود ويصعب العثور عليهم.
٢. من الصعب تجميع القادة، فهم متفردون ويرغبون في السير في طريقهم الخاص، فإذا ما حاولت تجنيدهم فسيغربون في معرفة ما تحاول تحقيقه؟ وكيف تخطط الوصول إليه؟ ومن الذي تخطط لاصطحابه معك؟
٣. وأخيراً فإنه من الصعب الاحتفاظ بالقادة.

وفي استطلاع رأي غير رسمي أجراه القيادي الشهير (جون س.ماكسويل) لمعرفة ما يحث الأشخاص المميزين ليصبحوا قادة، وكانت النتيجة: ١٠٪ الموهبة الطبيعية، و٥٪ نتيجة الأزمات، و٨٥٪ للتأثير في قادة آخرين. إن قائداً واحداً فقط من بين عشرة قادة يحقق النجاح والازدهار دون مساعدة قائد آخر، ويحتاج الباقي لمساعدة قادة آخرين سبقوهم في رحلة القيادة.

ونقترح للقائد قائمة تساعد في تنمية القادة الذين يعمل على قيادتهم وتطويرهم:

١. هل لديك إستراتيجية واضحة لتنمية القيادة على جميع المستويات؟
 ٢. عندما تختار الناس المهام الإدارية، هل تقيّمهم على أساس قدراتهم القيادية (سواء على مستوى المهمة، أو الفريق، أو الأفراد) وعلى أساس السمات المرتبطة بها كالسمات الشخصية مثلاً؟
 ٣. هل يحصل القادة الذين عينتهم على يومين شهرياً على الأقل من التدريب على القيادة؟
 ٤. هل لديك نظام لتطوير حياتك المهنية حتى يزيد كبار القادة في المستقبل تجاربهم ومعارفهم؟
 ٥. هل كل مديرو الخطوط لديك مقتنعون بأنهم قادة تدريب حقيقيون رغم كفاءتهم في هذا الدور؟
 ٦. هل هناك فريق متخصص في البحث والتنمية (ويتسم بالكفاءة) يطلع المؤسسة وقادتها على أحدث التطورات؟
 ٧. هل تم تطوير هيكل مؤسستك مع وضع القيادة في الاعتبار؟
 ٨. هل يعرف القادة - الفعليون والمحتملون - أنهم من "يملكون" تطوير أنفسهم بأنفسهم؟
 ٩. هل تعتقد أن هناك مساحة لتحسين ثقافة المؤسسة القيادية وأخلاقياتها؟
 ١٠. هل تجد كبار القادة مسؤولين حقاً عن تطوير القيادة؟
- إن من أهم الدروس التي ينبغي على القائد البدء بها لتعليم القادة الذين