

## الفصل السابع

# القيادة الإدارية

## Management Leadership



## الأهداف التعليمية للفصل:



يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

١. التعرف على مفهوم القيادة.
٢. التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري.
٣. تحديد مصادر قوة القائد.
٤. الاطلاع على النظريات الحديثة في القيادة.
٥. التعرف على مقومات القيادة الإدارية في الدول النامية.

## محتويات الفصل

- تعريف القيادة.
- القائد الإداري والرئيس الإداري.
- مصادر قوة القائد.
- النظريات الحديثة في القيادة.
- معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.
- ملامح القيادة في الإسلام.

## Introduction

## مقدمة

إذا كانت القيادة الإدارية علماً منظماً له أصوله وقواعده، فإنها أيضاً فن قد عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان، ذلك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب المهم في هذه العملية. فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساس وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة هي مفتاح الإدارة، كما تمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه؛ ابتغاء تأدية التنظيم لوظائفه، ولهذا تحتل دراسة هذا الموضوع أهمية كبيرة في كافة مؤلفات الإدارة.



حتى المهام البسيطة تتطلب قيادة

## Definition of Leadership

## تعريف القيادة

كثرت التعريفات وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل (بنس Bennis) يقول: (إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة، ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر).

وبالرغم من هذا التباين، فإن من أشهر التعريفات للقيادة أنها:

" القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين "

وهناك من عرف القيادة بأنها "العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة".

كما تم تعريفها بأنها "التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".

وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً، وباستخدام السلطة الرسمية أحياناً وبدونها أحياناً.

## القائد الإداري والرئيس الإداري:

اختلف الفكر الإداري حول ما إذا كان هناك اختلاف بين القيادة



والرئاسة.

فهناك من يرى اختلافاً بينهما يتمثل في:

- أن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة، ومصدرها من الجماعة بمعنى وجود اعتراف من جانب الأفراد بإسهام الشخص في تحقيق أهداف الجماعة.
- بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة، وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي حدد له سلطته الرسمية.

### الاختلاف الأول

المصدر

يتمثل في اختيار الهدف:

- ففي الرئاسة يختار الرئيس الهدف، ولا تحدده الجماعة
- بينما تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

### الاختلاف الثاني

اختيار

الهدف

ويبرز الاختلاف الثالث في القبول:

- بما أن القيادة مصدرها الجماعة، بينما سلطة الرئيس يستمدّها من خارج الجماعة، فلا تسمى الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث إنهم يقبلون سلطته، خوفاً من العقاب إذا امتنعوا، أو قصرُوا في تنفيذ أوامره وتعليماته.

### الاختلاف الثالث

القبول

- أما القيادة، فهي أكثر قبولا؛ لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية، لهذا قيل بحق: (كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائداً).

لكن عارض هذا التفريق بعض علماء الإدارة، وعدوا ذلك مبالغة من الكتّاب والباحثين في ذكر الكثير من الفروق المميزة بين الرئاسة والقيادة. فهذا الرأي لا يميل إلى فكرة التباعد بين القيادة والرئاسة، ويعلل ذلك بأنهما يتحدان في الغرض، ويختلفان في الأسلوب أو الوسيلة القيادية. ويستطرد ذلك، قائلاً بأن الرئاسة ما هي إلا نوع من القيادة التسلطية أو التقليدية وفي الإمكان تطويرها بتدريب كل رئيس على الاتجاهات الإنسانية والسلوكية الحديثة؛ ليصبح قائداً. وينتهي إلى أن الخلاف بين القيادة والرئاسة ليس خلافاً في الدرجة أو المستوى، ولكنه خلاف حول الأسلوب والوسيلة القيادية.

وكما تعددت الآراء حول الفروق بين القيادة والرئاسة، فقد ظهرت أدبيات وأطروحات مستفيضة حول الفروق بين القيادة والإدارة خاصة في مجال التطبيق والممارسة.

يقول كوتر Kotter (١٩٩٠) في كتابه الذي قارن فيه بين الإدارة والقيادة: "إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة هي التغيير والحركة. كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير الفعال الذي يمكن التكيف معه. وقد وضع أكثر من كاتب فروقاً بين القائد والمدير، خاصة في مجال التطبيق والممارسة، ومن ذلك ما يوضحه الجدول رقم (١ - ٧).

الجدول رقم (١ - ٧) الفرق بين القائد والمدير

م	عامل المقارنة	القيادة/القائد	الإدارة/المدير
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤	الشمولية/الجزئية	تهتم بالكلية والعلاقة بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفصيلات
٥	التجديد/التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
٦	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
٧	التحدي	يقبل التحدي، ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع، ويتعامل معه

## Source of Leadership's Power

## مصادر قوة القائد

هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه (شكل رقم (١ - ٧)) يمكن توضيحها فيما يأتي:

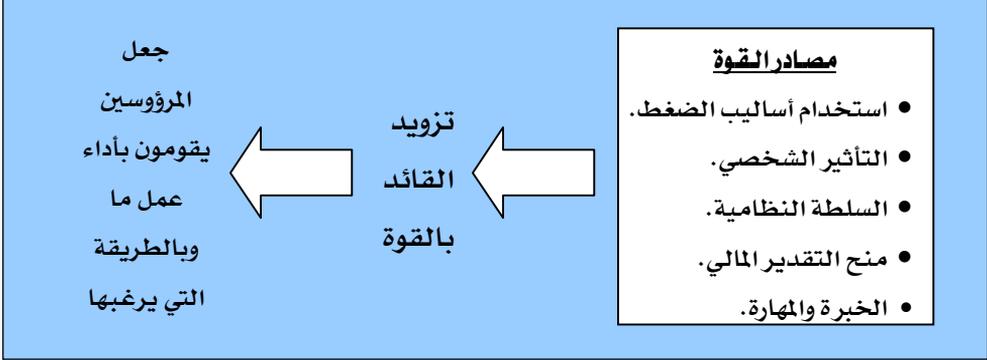
### (١) مصدر التأثير النابع من استخدام أساليب الضغط (العقاب):

إن المبالغة في استخدام هذا النوع من الأساليب يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بحزم وإصرار في مواجهة هذا الخطر.

### (٢) مصدر التأثير الشخصي:

ويعتمد أساساً على الصفات والسمات الشخصية التي يمتلكها الفرد من قوة الشخصية، والقدرة على الإقناع، ومستوى المهارة والخبرة التي يتمتع بها، وقدرته على جذب الآخرين، اللياقة والكياسة في الحديث، وغيرها. ويتمثل التأثير الشخصي للمدير أو القائد في إجماع ولاء مرؤوسيه وحبهم له، ومن ثم فإن تأثير المدير مشفوعاً بالمصادر الأخرى من التأثير يصبح مصدراً قوياً للتأثير على المرؤوسين ودفعهم لتحقيق الأهداف. كما نلاحظ أن هذا النوع من التأثير مرتبط أساساً بالصفات والسمات الشخصية للقائد بدرجة أكبر من ارتباطه بالسلطة الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه أو مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتشير إلى حقيقة مهمة في أنه ليس فقط الصفات الشخصية للقائد هي لها قوة التأثير في الآخرين، ولكن هذه الصفات مقرونة بالمواقف أو الظروف التي يتعرض لها. فهذه الظروف تساعد في تحديد نوع المهارة والخبرة، وغيرها من الصفات الواجب توافرها في القيادة.

شكل رقم (٧-١)



(٣) مصدر السلطة النظامية:

تعد أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة، وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة له بحكم عمله، والمركز الرئاسي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتعد هذه سلطة رسمية مشروعة يمكن من خلالها توجيه الأفراد واتخاذ القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب. ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما يتيح له المنصب من سلطات. فكلما زادت السلطات الممنوحة للرئيس كلما زادت فرصته في التأثير على مرؤوسيه. ولكن السلطة الرسمية غير كافية لتحقيق الأهداف المطلوبة وإحداث التأثير على المرؤوسين إذا لم تدعم بمصادر أخرى من القوة، أو التأثير، مثل: مهارة الرئيس وقدرته على استخدام السلطة الرسمية بطريقة مرنة، حتى يمكن إحداث التأثير المطلوب.

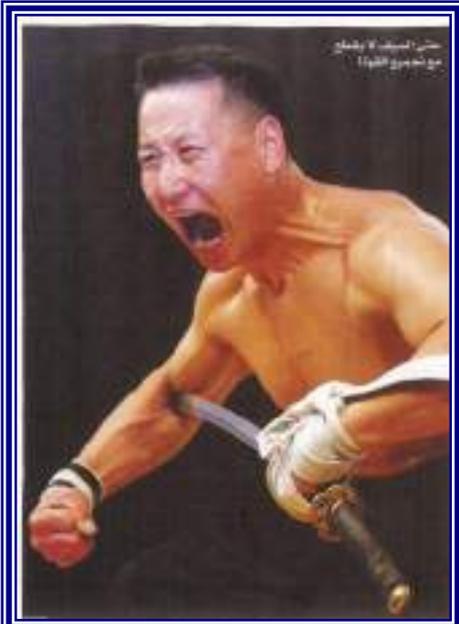
(٤) مصدر منح التقدير المالي:

إن درجة تأثير القائد على مرؤوسيه يتوقف على مدى اعتمادهم على قائدهم في الحصول على التقدير المالي. فالمرؤوس الذي يعمل على تنفيذ قرارات المدير وتعليماته يستطيع الحصول على التقدير المالي في صورة زيادة في الأجر، أو علاوة استثنائية وغيرها. وعلى العكس نجد أن المرؤوس الذي لا يلتزم بتعليمات رئيسه

يحرم منها، . ومع ذلك نجد أن الحافز المادي أو النقدي قد لا يكون الحافز الوحيد لدفع الفرد للعمل، إلا إذا كانت احتياجات الفرد الأساسية غير مشبعة، وفي أحيان كثيرة تستطيع المجموعة غير الرسمية الوقوف في وجه الإدارة في عدم الاستغلال لهذا الحافز كوسيلة للضغط عليهم، فإذا نجحت الجماعة أصبح تأثير الحافز المالي ضعيفاً.

### (٥) مصدر الخبرة والمهارة:

لابد أن يكون القائد متميزاً عن غيره من حيث مستوى المهارة والخبرة؛ حتى يكسب احترام الجماعة التابعة له وبالتالي يصبح له قوة التأثير عليهم. فالثقة التي يعهدها أفراد الجماعة في قائدهم نتيجة لتمتعه بمستوى خبرة عالٍ يجعلهم أكثر خضوعاً ومواظبة على تنفيذ تعليماته وتوجيهاته؛ لأن كثيراً ما يواجه الفرد مواقف



حتى السيف لا يقطع مع تجميع القوة

أو مشكلة في حياته اليومية ونظراً لعدم توافر المعلومات والخبرة الكافية فقد يفشل في معالجتها وبالتالي يحتاج إلى فرد أكثر خبرة يمكن أن يرشده إلى الطريق السليم لعلاج هذه المشكلة التي تواجهه، وهذا يتوقف على مدى صحة المعلومات والبيانات التي يدلي بها الفرد الآخر، ودرجة إقناع الآخرين بوجهة نظره وكسب استمالتهم له، وإذا ما افتقد القائد هذه الخبرة في أحد المواقف يعد افتقده عندئذ لهذا المصدر في التأثير على مرؤوسيه.

(١) نظرية سلسلة السلوك:

 نظرية سلسلة السلوك تعالج بعدين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات يستطيع أن نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصف القائد هل هو ديمقراطي أو ديكتاتوري أو بينهما. ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم (٢ - ٦).

وسنقوم بشرح هذه الأنماط القيادية بإيجاز:

**أ) القائد الذي يصنع القرار، ويعلنه:**

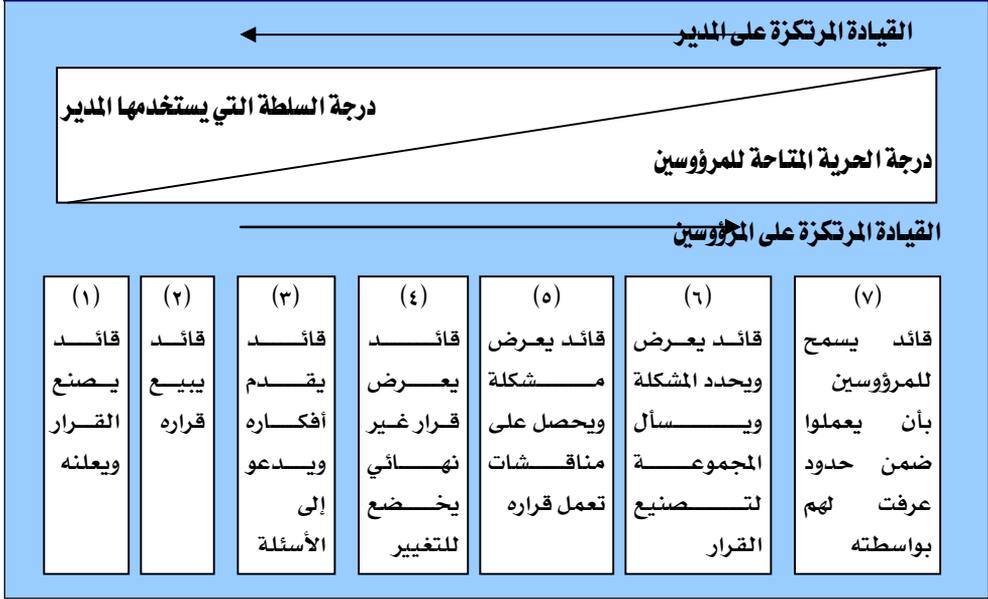
القائد هنا يعرف المشكلة، ويبدأ بوضع الحلول البديلة ويختار بنفسه الحل الأفضل ويبلغ قراره للمرؤوسين لتطبيقه، فهو لا يأخذ في اعتباره ما يعتقد أو يفكر به الآخرون ولا يحاسب على شعورهم في قراره، ولا يعطيهم الفرصة لإبداء الرأي، أو المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وعلاقاته مع مرؤوسيه تتم بالصلاية والقسوة والرسمية.

**ب) القائد الذي يبيع قراره:**

القائد هنا يعرف طبيعة المشكلة ويحددها ويتخذ القرار بنفسه، إلا أنه يختلف عن النمط القيادي السابق في أنه لا يعلن القرار على مرؤوسيه، بل إنه يقوم بمحاولة إقناعهم بقبول القرار ذلك؛ لأنه يدرك أن كسب رضا مرؤوسيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذ القرار وإنجاز العمل، ومن الطبيعي أن هذا النمط القيادي يقدر أنه قد يكون هناك بعض المقاومة، أو عدم

الرضا للقرار، لذا فهو يلجأ إلى سرد مميزات القرار، وأهميته للمنظمة، وللموظفين على السواء.

### شكل رقم (٢-٧) سلسلة السلوك القيادي



#### ج) قائد يقدم أفكاره، ويدعو إلى الأسئلة:

يقوم القائد هنا باتخاذ القرار بنفسه، ولكنه يحاول الحصول على موافقة مرؤوسيه ومساندتهم، وذلك بأن يتيح لهم الفرصة لتفهم أفكاره والأهداف التي يعمل على تحقيقها عن طريق طرح الأسئلة لتوضيح مفاهيمه وأفكاره أمامهم. ويعد هذا الأسلوب فرصة للقائد نفسه ولمرؤوسيه لاستكشاف مغزى قراره وبلورته.

#### د) قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير:

يقوم القائد تحت هذا النمط بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول لها واختيار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وذلك بصفة مبدئية، وبعد ذلك يجتمع

القائد بمرؤوسيه، ويعرض عليهم المشكلة وأفكاره ويتبادل الآراء معهم بهدف الوصول إلى قرار لكل مشكلة.

### هـ) قائد يعرض مشكلة، ويحصل على مشاركة في عمل قرار:

يختلف دور القائد هنا عن دوره في الأنماط السابقة، ففي الأنماط السابقة يجتمع القائد بمرؤوسيه بعد أن يكون قد اتخذ القرار بنفسه لحل المشكلة التي تواجهه. أما تحت هذا النمط، فإن القائد يلتقي بمرؤوسيه قبل عملية اتخاذ القرار، وبذلك فهو يتيح لمرؤوسيه المشاركة في تقديم واقتراح الحلول المتعددة للمشكلة التي تواجهه بعد أن يحدد ويعرض المشكلة على مرؤوسيه، ثم يبادر القائد في النهاية باختيار الحل الذي يراه مناسباً لحل المشكلة.

### و) قائد يعرف ويحاول ويسأل المجموعة لتصنيع القرار:

تحت هذا النمط يفوض القائد مرؤوسيه حق اتخاذ قرار في أمر ما، بعد أن يحدد المشكلة، ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، أي أن القائد يقوم بتحديد المشكلة وحدود الإمكانيات المتاحة للمنظمة لحلها، ثم يترك عملية اتخاذ القرار لمرؤوسيه ضمن الحدود المعينة التي حددها، وفي هذا النمط يمنح القائد مرؤوسيه الحرية في مشاركتهم له في اتخاذ القرار.

### ز) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطة:

يمثل هذا النمط أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين في اتخاذ القرارات، حيث يتيح القائد لمرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه. ويمكن القول بأن القيد الوحيد الذي يفرض على المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات هو حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

ونلاحظ في هذا النمط أن القائد يتنازل عن سلطة إصدار القرار، ويصبح في حكم المستشار، وبهذا فإن سلطة إصدار القرار يفوضها القائد إلى مرؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف.

## (٢) نظرية القيادة الفعالة:

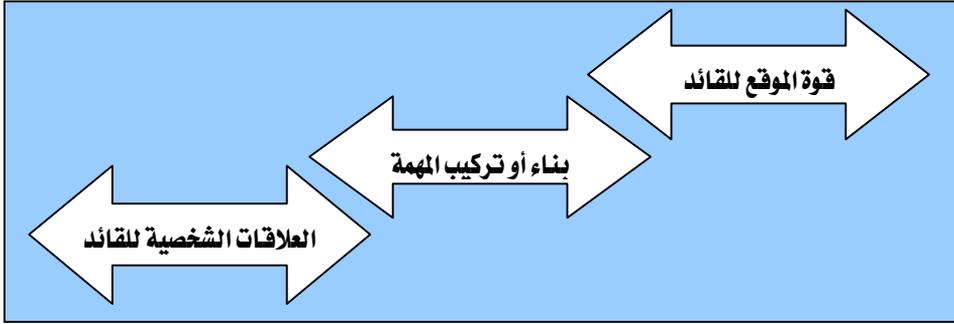
عرض فيدلر Fiedler نظرية القيادة الفعالة، والتي عرفت بهذا الاسم، وكانت تدعى النظرية الموقفية للقيادة. وتعالج هذه النظرية نوعين مهمين من أنواع القادة هما:



والواقع أن القائد الدكتاتوري كما يرى فيدلر قائد يوجد في الأنظمة التقليدية والعسكرية، وجذور الفلسفة لهذا النوع من القيادة هي في المبادئ العلمية للإدارة. والقائد هنا يركز على صنع القرار بنفسه وتوجيه الجماعة، وهو الذي يفكر، وما على الآخرين سوى أن يتلقوا الأوامر وينفذونها.

أما الديمقراطي، فهو نموذج للنظرة الجديدة للقيادة. والقائد هنا يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية بشكل فعال من خلال المشاركة.

ولقد أشار فيدلر إلى أن هناك ثلاثة عوامل لكل منها تأثير تحت ظروف معينة تجعل من القيادة قيادة فعالة، وهذه العوامل تستخدم لتصنيف مواقف الجماعة، وهي: قوة الموقع للقائد، بناء أو تركيب المهمة، العلاقات الشخصية للقائد.



فقوة الموقع أو المركز هي صلاحية معطاة إلى موقع القائد، فمثلاً مدير الدائرة له قوة أكثر من مدير المكتب. وبناء وتركيب المهمة يعود إلى قدرة الجماعة على أن تبرمج وتحدد خطوة بخطوة مراحل تنفيذ المهمة، بالإضافة إلى أن المهمة لها هيكلية تنظيمية تفسر ما يجب فعله أول بأولاً، فإذا كان بناء أو تركيب المهمة عالياً، فإن ذلك لا يتطلب وجود قائد ذي قوة ونفوذ كبيرين لأن دور القائد يتم شرحه بالتفصيل بواسطة ما يسمى بمواصفات الوظيفة، فعندما يكون تركيب المهمة عالياً، فإن القائد يعرف بوضوح ماذا يعمل، وكيف يعمل والتنظيم يستطيع أن يوقفه عند أي تجاوز لأي خطوة.

أما المهام التي ليس لها بنية محددة، فتميل إلى أن تكون لها أكثر من حل صحيح؛ لأنه في هذه الحالة لا يتم تنفيذ المهمة خطوة خطوة، كما هو الحال في المهام التي لها تركيب محدد.

أما فيما يخص العلاقات الشخصية للقائد، فإن القائد الذي يكون محبوباً عند المرؤوسين والموثوق به له تأثير على الجماعة. أما القائد الذي له علاقات رديئة مع أعضاء الجماعة المرؤوسة، فإن تأثيره على المرؤوسين يكون في أدنى صورته.

### (٣) دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية:

أثبتت دراسات جامعة أوهايو أن هناك أكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الإداري، ونتيجة لهذه الدراسات صنف السلوك الإداري للقائد إلى التصنيفات الثنائية الآتية:

❖ مهتم بالإننتاج	❖ مهتم بالعاملين
❖ أتوقراطي	❖ مشارك
❖ مبادر	❖ متعاطف
❖ مجدد	❖ متكامل
❖ متسلط (مسيطر)	❖ سهل (مرن)
❖ متحكم (تعسفي)	❖ مقنع

ويتضح من التقسيم الثنائي للسلوك الإداري للقائد السابق أن القاسم المشترك فيها جميعها:

- ❖ مدى اهتمام المدير، أو القائد بالإنتاج، أو بالعمل.
- ❖ ومدى اهتمامه بالناس، أو بالعلاقات الإنسانية.

وفي هذا المجال وضع بليك وموتون Blake & Mouton نموذجاً يعكس هذا التصور، كما هو موضح بالشكل رقم (٣ - ٧).

ويوضح الشكل أن القيادات تقسم حسب المربعات البيانية حسب الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالسلوك أو الناس، وحيث يوجد خمسة نماذج من الأنماط القيادية، هي:

نمط ٥-٥:

**القائد المعتدل:** يكون فيه إمكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تعادل في إنجاز عمل مع إبقاء الروح المعنوية للموظفين على مستوى مرضٍ.

نمط ١-٩:

**القائد الإنساني:** يهتم بحاجات الأفراد، وينمي علاقات طيبة ومرضية مع الموظفين وفي جو من العمل مليء بالصدقة والاطمئنان.

نمط ٩-١:

**القائد المهتم بالإنتاج:** تكون الكفاية في العمل نتيجة لتهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

نمط ٩-٩:

**القائد المشارك:** إنجاز العمل مع أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى علاقات ثقة واحترام بين القائد والمرؤوسين.

نمط ١-١:

**القائد السلبي (الخامل):** وهو الذي لا يهتم بالإنجاز، والإنتاج، ولا يهتم بالأشخاص والعلاقات الإنسانية بينهم. وهو أسوأ الأنماط التي يمكن أن تقود أي مجموعة.

وفي ضوء نتائج البحث الذي قام به بليك وموتون، فإن نمط القيادة (٩ - ٩) هو أفضل الأساليب الإدارية، حيث تكون فيه المشاركة في اتخاذ القرارات أساساً للعلاقات بين القائد ومرؤوسيه. وعلى الرغم من أن الشبكة الإدارية اعتُبرت أداة للتطوير الإداري، إلا أنه لا توجد إثباتات حقيقية تدعم هذه النتائج.

شكل رقم (٣-٧) الشبكة الإدارية

		الاهتمام بالإنتاج			
مرتفع		٩ - ١		٩ - ٩	
الاهتمام بالأشخاص			٥ - ٥		
منخفض		١ - ١		١ - ٩	مرتفع

(٤) نظرية دورة الحياة للقيادة

قدم كل من بلانشرد وهرسي Blanchard & Hersey نظرية دورة حياة القيادة، وتحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين، والتركيز في نظرية دورة الحياة للقيادة سيكون على التابعين، وذلك لأن التابعين عنصر حيوي ومهم جداً في أي موقف قيادي، ليس لأنهم كأفراد يتقبلون أو يرفضون القائد، لكن لأنهم كمجموعة في الواقع يقررون ما هي القوة الشخصية التي يملكها القائد.

وتتضح نظرية دورة الحياة من خلال أربعة مربعات، والنضج في النظرية يعرف بواسطة ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور الآتية:

(١) تحمل المسؤولية.

(٢) التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

وتتأثر مكونات النضج بمستوى التعليم، وكمية الخبرة، والعمر. والمهم هنا هو العمر من الناحية النفسية، وليس الزمنية.

وتتترح النظرية بأن سلوك القائد يجب أن يتحرك من:

- ١ - اهتمام عال بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الأول).
  - ٢ - اهتمام عال بالمهمة - اهتمام عال في العلاقات (المربع الثاني).
  - ٣ - اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام عال في العلاقات (المربع الثالث).
  - ٤ - اهتمام منخفض بالمهمة - اهتمام منخفض في العلاقات (المربع الرابع).
- ويبين ذلك الشكل رقم (٤ - ٧).

الشكل رقم (٤ - ٧)

عال	المربع الثالث	المربع الثاني	
العلاقات	المربع الرابع	المربع الأول	
منخفض			عالي
	المهمة		

### ٥) نظرية الطريق إلى الهدف

قدم كل من Mitchell & House نظرية الطريق إلى الهدف للقيادة، وتناولوا موضوعاً مهماً، وهو كيف يكون القائد مؤثراً وفعالاً في التابعين، وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق والمسالك التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، سواء كانت أهداف العمل أو الأهداف الشخصية للتابعين مما يؤثر ذلك بشكل إيجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وباتجاه تقبل سلوك القائد واحترامه.

وتوضح النظرية أن هناك أربعة أنواع من القيادة، وهي:

### ١) القيادة الموجهة:

حيث يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم ودور كل فرد من المجموعة، وهو يرتب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع معايير محددة للإنجاز، ثم يطلب من التابعين أن يتقيدوا في القوانين والتعليمات والأنظمة والتي تقود عملية الإنجاز، إذن القائد هنا هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعلة عن طريق التوجيهات التي يصدرها بين الحين والآخر، إما شفهاً أو مكتوبة، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد، خاصة في المهام الغامضة، وعلاقة سلبية في المهام الواضحة، فالمهام الغامضة تعني أن الإجراءات والقوانين والسياسات تكون غير واضحة، وغير محددة والمهمة غير محددة البناء.

### ٢) القيادة الداعمة:

تتميز القيادة هنا بأن القائد يكون حليماً، وودوداً، وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للخاضعين وحاجاتهم، فالقائد قد يقوم بعمل صغير؛ لكي يجعل جو العمل بشكل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويحاول أن يعامل الكل بشكل متساوٍ دون تفرقة.

وافترضت النظرية أن هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا التابعين الذين يعملون تحت ضغوط وإحباط، وينفذون مهاماً، لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

### ٣) قيادة المشاركة:

تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي، قبل أن يضع قراره، ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة، وبالتالي إلى الإنجاز الفعال.

ويقدم Mitchell عدة دراسات حديثة في هذا المجال، وكلها تؤكد أن هناك علاقة بين نموذج قيادة المشاركة وبين سلوك التابعين وتكيفهم مع الحاجات الواقفية بما يتلاءم مع مميزاتهم الشخصية.

### ٤) القيادة المهتمة بالإنجاز:

يضع القائد أهدافاً متعددة خاضعة للاختبار والتحدي، وهو يتوقع أن يكون إنجاز التابعين عالياً، وهو باستمرار يبحث عن نتيجة وتطوير الإنجاز، ويحاول أن يبدأ درجة عالية من الثقة في أن التابعين سوف يتحملون المسؤولية لتحقيق الأهداف، والقائد في هذا النوع من القيادة يؤكد على الإنجاز المميز وفي الوقت نفسه يضع ثقته في التابعين، وما عليهم إلا أن يرتقوا إلى مستوى هذه الثقة، ويكافحوا ويجهادوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية والحصول على ثقة عالية في القدرة على مواجهة التحديات في الأهداف المراد تحقيقها.

وقد وجد في دراسات عديدة أن هناك علاقة إيجابية بين كمية الإنجاز وتوقعات التابعين، فكلما كان القائد مهتماً أكثر بالإنجاز، كلما كان التابعون واثقين بأن إنجازهم سيكون فعالاً، لكن لا توجد علاقة جوهرية بين القيادة المهتمة بالإنجاز، وبين توقعات التابعين بأن جهودهم ستقود إلى الإنجاز الفعال.



القيادة المهتمة بالإنجاز تجعل التابعين يكافحون للوصول إلى المعايير العالية

## سمات القائد

برزت كتابات كثيرة وأدبيات ضخمة حول سمات القائد، كما طرحت عدة نظريات حول هذا الموضوع، ونورد فيما يأتي نموذجين عمليين فقط لسمات القائد الناجح.

### المهارات الأساسية السبع للقيادة:

وضع بيرت نانوس (١٩٨٥) صاحب كتاب (القادة وإستراتيجيات السيطرة) سبع مهارات قيادية تميز القائد تظهر في الجدول رقم (٢ - ٧).

#### جدول رقم (٢ - ٧) مهارات القيادة

التقويم الأساسي	معناه
الرؤية المرشدة	لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه - مهنيًا وشخصيًا - وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل.
العاطفة	لديك عاطفة كاملة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل.
المصداقية	مصدقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك، وأنت صادق تجاه مبادئك، وقد تعلمت من التجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منهم.
الثقة	كسبت ثقة الناس
الفضول	تتساءل عن كل شيء، وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع.
الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب، وتجربة شيء جديد.

كما وضع ستيفن كوفي صاحب كتاب (العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية) عادات أساسية تميز القائد الفعال ضمنها في كتابه الشهير الذي حقق أكثر الكتب مبيعاً في العالم في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات الميلادية. نلخص هذه العادات فيما يأتي:

جدول رقم (٤ - ٧) العادات السبع لأكثر الناس نجاحاً لستيفن كوفي

العادة	معناها
كن إيجابياً	أنت مسؤول عن تصرفاتك، ولا تلوم الظروف، أو الأحداث، لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.
ابدأ والنهية في ذهنك	تستطيع أن ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه، لديك رؤية واضحة إلى أين تريد الذهاب، وما الذي تود إنجازه، تعيش حياتك طبقاً لعقائد ومبادئ راسخة.
ابدأ بالأهم	حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة، وقد لا تكون مستعجلة، مثل بناء العلاقات أو كتابة رسالتك في الحياة أو التخطيط طويل المدى أو الرياضة، أنت قادر أن تقول لا للأشياء التي تبدو مستعجلة، ولكنها غير مهمة.
فكر بعقلية اكسب وكسب	أنت تؤمن أن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، أنت تسعى لحلول تكاملية للمشكلات، وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف، والتي تحقق المكاسب للجميع.
اسع أن تفهم قبل أن تفهم	أنت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر عاطفياً وعقلياً، أنت تشخص المشكلة قبل أن تصف العلاج.
تكامل مع الآخرين	أنت مبدع ورائد، وتؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول أن تبني على هذه الاختلافات، وعندما تواجه خيارين متناقضين، فإنك تبحث عن ثالث أكثر إبداعاً.
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم المستمر، والإبداع والدقة، وأنت دائم السعي للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة.

## معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية Obstacles of Leadership

تتركز التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات. ذلك أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، إذ مهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة فإن كفاءة استخدام هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات ومهارات الأفراد العاملين، ورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية.

ومن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. وقد كشفت بعض الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال - والتي تمت في بعض الدول العربية - عن أن هناك مشكلات ومعوقات تواجه المديرين في إداراتهم ولها تأثير على فعالية أدائهم لدورهم القيادي. وتنقسم هذه المشكلات والمعوقات إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

### (أ) العوائق الإدارية:

حيث تتعدد وتتوعد المعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في الدول النامية وتحد من فاعليتها، وأهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

- (١) المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- (٢) التخطيط غير السليم.
- (٣) عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

٤) البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.

٥) الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

### (ب) العوائق البيئية:

إن معظم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في أغلب الدول النامية تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية، وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها، أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ قراراتها.

ومن أهم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في معظم الدول النامية، والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

- ١) عدم استقرار الأنظمة السياسية.
- ٢) الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.
- ٣) الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد.
- ٤) غموض وجمود الأنظمة واللوائح.
- ٥) عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

### (ج) المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

إن من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية التي تنعكس على القيادات الإدارية، عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية.

ومن أهم المعوقات المرتبطة بوضع القيادات الإدارية في الدول النامية والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

- (١) عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة.
- (٢) عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.
- (٣) خوف القيادات من المسؤولية وترددتها أو إحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات الطارئة.
- (٤) عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي.
- (٥) عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.
- (٦) اعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.



القائد لا ينجح وحده

## Leadership in Islam

## ملاح القيادة في الإسلام

أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية. يقول النبي ﷺ: «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم»، ويقول ﷺ: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم». وقد علق الإمام (الشوكاني) على هذين الحديثين قائلاً:

إن فيهما دليلاً على أنه يشرع لكل عدد بلغ ثلاثة، فصاعداً أن يؤمروا عليهم أحدهم؛ لأن في ذلك السلامة من الخلاف الذي يؤدي إلى الاختلاف، فمع عدم التأمير يستبد كل واحد برأيه ويفعل ما يظن هو فيه لكونه. ويستطرد فيقول:.. وإذا شرع هذا لثلاثة يكونون في فلاة من الأرض أو يسافرون، فشرعيته لعدد أكثر يسكنون القرى والأمصار، ويحتاجون لدفع المظالم أولى وأجدى.

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول ﷺ القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار.

فالقدوة الحسنة، تعني أن يكون القائد قدوة حسنة لغيره فكراً وسلوكاً، ولكي يكون كذلك فكراً ينبغي أن يكون على علم بكل دقائق العمل، ولكي يكون قدوة في سلوكه ينبغي أن يكون عالماً حكيماً صبوراً حليماً، يجيب سائلهم، ويهتم بأمورهم، ويعطف عليهم، ويسأل عنهم ولا يعبس ولا ينفر، وأن يكون صادقاً أميناً عادلاً وقوراً... وهكذا كان رسول الله ﷺ فقد اجتمعت فيه هذه الصفات القيادية، فكان ﷺ حسن الإصغاء إلى من يحدثه، وقدوة لمن جاء بعده أيضاً من الخلفاء.

والإخاء، يقتضي التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رفعة الآخرين. ومن الأخوة أن يشعر القائد الإداري أنه أخ لمن يعمل معه، وواجبات الأخوة

توجب عليه النصح لمن معه لقول النبي ﷺ: «ما من عبد استرعاه الله رعية فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة».

والبر والرحمة، صفتان من شأنهما - إذا توافرت في القائد - جذب القلوب وتأليف النفوس ومحو كل أثر للحقد والعداوة.. ومن رحمة القائد أن يعلم من يعملون معه ما يقدرون عليه مما ينفعهم ويأخذ بهم عن اللمم إلى سبيل النفع الأعم، ويعمل لعزهم ودفح المذلة عنهم، يحب لهم ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره، وهذا من كمال الخلق، بل من كمال الإيمان.. يقول ﷺ: «أكمل الناس إيماناً أحسنهم خلقاً».

والإيثار، صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل، وتقديم الإنسان لأخيه عن رضى ما هو في حاجة إليه.. ولم يعرف تاريخ البشرية إيثاراً كإيثار النبي ﷺ وأصحابه (إيثار الأنصار للمهاجرين) من مثال هذا الحب الكريم والبذل السخي، والمشاركة الرضية، والتسابق إلى الإطعام والإيواء، واحتمال الأعباء.

واتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة، حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الاستيثاق من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة.. فقد كان الرسول ﷺ يتخير عماله من صالحى أهله، ويختارهم ممن يحسنون العمل، وكان يتابع حسن تنفيذهم لأعمالهم، ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم.. فقد عزل (العلاء بن الحضرمي) عامله على البحرين؛ لأن وفد عبد القيس شكاه وولى (أبان بن سعد) وقال له: (استوص بعبد القيس خيراً وأكرم سراتهم). وكان ﷺ يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، حيث أثر عن النبي ﷺ قوله: «من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين» واختيار الأصلح كما يقول " ابن تيمية " يكون باختيار الأمثل في كل

منصب بحسبه. ويعرف الأمثل بقوته وأمانته.. قال تعالى: ﴿قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا تَابِتِ اسْتَجِرْهُ ۗ إِنَّكَ خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦]. والقوة في الحكم بين الناس بالعدل، والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله.

وكانت مهام الولاة - من حيث هم قادة إداريون - تستهدف إشباع حاجات موظفيهم.. يقول ﷺ: «من ولي لنا عملاً وليس له منزل فليتخذ منزلاً، وليس له زوجة فليتزوج، أو ليس له دابة فليتخذ دابة».. فقد راعى عليه الصلاة السلام في إعطاء الأجر للموظف تأمين نفقاته وعائلته. وكان النبي ﷺ يحث الموظفين والعمال على حسن الأداء. ففي الحديث: «إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يحسن». وطبقت الإدارة في هذه الفترة أيضاً، مبدأ الأجر على قدر العمل، فذلك تطبيقاً لأحكام الآية الكريمة: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْتِيَهُمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يظَلَمُونَ﴾ [الأحقاف: ١٩].

كما تميزت القيادة في هذه الفترة بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى الذي يعد من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام، فقد جاء النص القرآني الكريم بوجوب الشورى في أساس الحكم وفي فروعه، قال تعالى: ﴿وَأْمُرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٢٨].. فقد طبق الرسول ﷺ الأسلوب الاستشاري في قيادته لشؤون الدولة، فكان يستشير أهل الرأي والبصيرة ومن شهد لهم بالعقل والفضل.. والسنة العملية مليئة بالشواهد التي تدل على أن النبي ﷺ كان دائم التشاور مع أصحابه، يكره الاستبداد بالرأي، وكثيراً ما نزل عند حكمهم.. فقد استشارهم في اختيار المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر، وأخذ برأي الحباب بن منذر، واستشارهم فيما يعمل بشأن من أسروا في تلك الموقعة، فوافق على رأي أبي بكر الذي أشار بالفداء، وكذلك قبله ﷺ لرأي الكثرة حين أشارت بالخروج يوم أحد.

## مصطلحات

Leadership	القيادة
Democratic Leadership	القيادة الديمقراطية
Autocratic Leadership	القيادة الأتوقراطية
Task Oriented Leader	القائد الذي يهتم بالمهمة
Relationship Oriented Leader	القائد الذي يهتم بالعلاقات
Directive Leadership	القيادة الموجهة
Supportive Leadership	القيادة الداعمة
Participative Leadership	القيادة المشاركة
Achievement – Oriented Leadership	القيادة التي تهتم بالإنجاز
Bureaucracy	البيروقراطية

## أسئلة وتمارين للمناقشة

### أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ العبارات الآتية مع التعليل:

١- ( ) كلما زادت عملية التوجيه والقيادة، كلما تزايدت إسهامات المرؤوسين في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٢- ( ) كلما انخفضت فاعلية التوجيه والقيادة، كلما انخفض إدراك الأفراد بتجانس أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة.

٣- ( ) وفق دراسات أنماط القيادة، فإن النمط الديمقراطي يتميز بأعلى معدلات الإنتاجية دون الأنماط الأخرى.

٤- ( ) إن القيادة الأتوقراطية هي أفضل أنواع القيادة في جميع الظروف والأحوال.

٥- ( ) إن القيادة الديمقراطية تعني ترك كل الأمور المتعلقة بالعمل للعاملين.

٦- ( ) تختلف نوعية القيادة الناجحة باختلاف المواقف والظروف المرتبطة بالعمل.

٧- ( ) إن أفضل أساليب القيادة هي التركيز على العمل والعاملين.

٨- ( ) ليس هناك أي علاقة بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى نضج العاملين.

٩- ( ) لا تستطيع القيادة التأثير على سلوك الأفراد.

١٠- ( ) القيادة هي ميزة شخصية يكتسبها الفرد من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي.

١١- ( ) ليس هناك اختلاف بين القيادة والرئاسة.

١٢- ( ) للقيادة أثر في السلوك الإنساني بوجه عام، والسلوك الإداري بوجه خاص.

١٣- ( ) تستمد القيادة سلطاتها وقوتها عن طريق السلطة النظامية فقط.

١٤- ( ) خبرة ومهارة القيادة ليس لها تأثير على سلوك الأفراد.

١٥- ( ) إن درجة تأثير القيادة على الأفراد يتوقف على مدى اعتمادهم عليها في إشباع العامل الاقتصادي.

١٦- ( ) يستخدم القائد أساليب الضغط غالباً لتوجيه سلوك الأفراد والتأثير عليهم.

.....  
.....

١٧- ( ) ليس هناك نموذج قيادي أمثل يصلح تطبيقه على جميع المواقف.

.....  
.....

## ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: في ضوء الدراسات التي ناقشناها، أي نمط من أنماط القيادة ينطبق على كل من:

- القائد العسكري:.....
- القائد السياسي:.....
- المخرج السينمائي:.....
- كابتن فريق كرة قدم:.....

س٢: أهتم الباحثون ببعدين رئيسيين للسلوك القيادي، هما التوجه نحو العمل، والتوجه نحو الأفراد. اشرح كلاً منهما وأهميته وآثاره.

س٣: ما هي أهم العوائق التي تواجه القيادة في الدول النامية؟

س٤: اشرح نظرية دورة الحياة للقيادة؟

## ثالثاً: اكتب مذكرات مختصرة عن:

- ١) مصادر القوة في القيادة.
- ٢) نظرية الطريق إلى الهدف.
- ٣) الشبكة الإدارية في القيادة.
- ٤) القيادة الديمقراطية، والقيادة الأتوقراطية.
- ٥) القيادة الموجهة بالعمل، والقيادة المهتمة بالأفراد وبالعلاقات.

ثانياً: حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب [www.edarah.org](http://www.edarah.org) للاختيار من الحالات الآتية:

(١) الحالة رقم (٤) بيل جيتس الملياردير الصغير.

(٢) الحالة رقم (١٠) مشكلة نوف.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.



عبد الله كانو

رواد الأعمال

الشيخ عبد الله كانو ولد في البحرين، وتلقى تعليمه فيها حتى المرحلة الثانوية. بدأ حياته العملية بوظيفة كاتب صغير على إحدى البواخر، حيث كان المطلوب أن يبدأ عمله من أول السلم ثم يتدرج حسب جهده وإمكانياته، وهذا الذي يأخذ به حتى اليوم. وكان محور العمل الاقتصادي في ذلك الوقت هو التجارة.

وكانت البحرين مركزاً استراتيجياً مهماً، لأنها نقطة التواصل ما بين تجارة جنوب شرق آسيا وأوروبا عن طريق الهند من ناحية المملكة العربية السعودية والشام ومصر من ناحية أخرى. ففي المدة ما قبل الثلاثينيات وما بعدها استطاع كانو أن يحصل على عدة وكالات بحرية وأخرى للسفريات كما كان وكيلاً معتمداً لشركة أنجلو – إيرانيان المختصة في البترول، وكان يجلب الكيروسين ووقود الطائرات من إيران لاستخدامه في البحرين ومن ثم يصدره إلى دول الخليج المجاورة. وقد احتفلت شركة يوسف أحمد كانو بهذه المناسبة قبل مدة بمرور مائة عام على قيامها بأعمال وكالة (ندلويد) الهولندية للملاحة. كما كانت أول وكيل لشركة خطوط إمبيريال إيرويز البريطانية، حيث تعود هذه الوكالة إلى عام ١٩٣٧م، ولهذا كانت أول شركة تحصل على عضوية الإياتا (الاتحاد العالمي للنقل الجوي) عام ١٩٤٨م.

يقول كانو: "خطواتنا العملية في الحاضر والمستقبل أننا جميعاً نحضر، ونغادر في مواعيد الدوام الرسمي وننقاضي مرتبات شهرية ثابتة كباقي الموظفين". تقدر ثروة عائلة كانو بأكثر من ثلاثة مليارات دولار. وقد تم تأليف كتاب يحكي قصة العائلة اسمه (بيت كانو).

ستيفن كوفي

علماء الإدارة

ولد ستيفن كوفي في أمريكا سنة ١٩٣٢م، بدأ حياته أكاديمياً متسلحاً بشهادة ماجستير من جامعة هارفرد ودكتوراه من جامعة برغهام يانغ التي علم فيها المسلكة التنظيمية. اكتسب كوفي خبرة في المجال التجاري، وعمل مديراً للعلاقات العامة في الجامعة ومساعداً للرئيس الحالي لجامعة ميريل باتمان وأيضاً عمل في شركة مارس وكان مطراناً في كنيسته. يعد ستيفن كوفي أنجح عملاق تجاري أمريكي في استخدامه الوسائل النفسية لتشجيع المدراء لتحسين أدائهم والانتقال إلى مراحل أفضل في حياتهم.



كما يعد كوفي من المتحدثين الأقوياء، إذ نشر أفكاره عبر الندوات ووسائل الإعلام ومؤسسته. الجدير بالذكر أن ستيفن كوفي هو أحد مؤسسي شركة فرانكلين كوفي ونائب الرئيس وقد ألف مجموعة من أشهر الكتب وأكثرها مبيعاً في العالم تناقش التحديات والتعقيدات التي يواجهها المرء في عالمنا اليوم على الصعيدين الشخصي والمهني، مثل كتاب (العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية) الذي باع منه أكثر من ١٥ مليون نسخة منذ صدوره عام ١٩٨٩م، وكتاب (الأهم ثم المهم)، وكتاب (القيادة المركزة على المبادئ). وفي عام ١٩٩٦م اختارت مجلة تايم الأمريكية ستيفن كوفي من بين الـ ٢٥ شخصية الأكثر تأثيراً في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتدعم فرانكلين كوفي، شركة الخدمات المهنية العالمية الأشهر في العالم جهود ستيفن وشغفه في إلهام الآخرين وتقديم وسائل التغيير والتطوير التي يحتاجها.