



حكومة الشارقة
دائرة الخدمات الاجتماعية
GOVERNMENT OF SHARJAH
Social Services Department

الشخصية القيادية والتفكير الاستراتيجي

برنامج التطوير القيادي وإعداد قيادات المستقبل

الخصومية

إن معلومات هذا الكتيب قابلة للتغيير دون إعلام مسبق. إن أسماء الشركات، المنتجات، الأشخاص وحتى الرموز المستخدمة والمذكورة في هذا الكتيب لا تعود إلى أي شخص أو شركة أو منتج في الواقع إلا إذا ذكر غير ذلك. إن الالتزام بقوانين حقوق الطبع هو مسؤولية مستخدم هذا الكتيب. لا يحق لأي طرف إعادة استخدام أو نشر أي جزء من هذا الكتيب بأي شكل سواء كان الكترونياً أو ورقياً دون الحصول على إذن مسبق، حتى لو سمح لك استخدام الكتاب الكترونياً فإنه يسمح فقط بطباعة نسخة واحدة فقط.

© جميع الحقوق محفوظة

هذا الكتيب

تم إعداد هذا الكتيب وفق النهج التشاركي مع ذوي الاختصاص في التطوير القيادي من خلال أسلوب التعلم التفاعلي والبناء على الخبرات وهذا الكتيب معد ضمن سلسلة كتب التطوير القيادي ويهدف إلى :

■ تزويد القادة بمادة مرجعية أساسية في تطبيقات المفاهيم والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء القيادي فيما يرتبط بالشخصية القيادية والتفكير الاستراتيجي..

■ تزويد القادة بالتطبيقات المتضمنة للأنشطة والتمارين اللازمة والتي تسهم في بناء وتطوير وتميز الأداء القيادي.

الفهرس

المحور الأول: الرؤية الشخصية للقيادة

- كاريزما القيادة ١٥
- مفهوم تأثير الشخصية القيادية ١٦
- دورة حياة الشخصية القيادية ١٦
- رؤية الشخصية القيادية ١٨

المحور الثاني: إمكانات الشخصية القيادية

■ التفكير

- مفهوم التفكير ٢٣
- أنماط التفكير ٢٣
- التفكير التحليلي ٢٤
- التفكير النقدي ٢٦
- التفكير الجاني ٢٨
- حل المشكلات (التفكير التحليلي نموذجاً) ٣٠

■ الذكاءات

- مفهوم الذكاء ٣٦
- أنواع الذكاءات ٣٧
- ذكاءات الشخصية القيادية ٣٨
- الذكاء الحركي ٣٩
- الذكاء الفكري ٤٠
- الذكاء العاطفي ٤١
- الذكاء الروحي ٤٢

المحور الثالث : بناء وتميز كاريزما القيادة

- مفهوم ومقومات الذات القيادية ٤٧
- بناء كاريزما القيادة ٤٨
- تميز الشخصية القيادية ٥٠
- التقنيات العشر لتميز الشخصية ٥١
- محظورات الشخصية ٥٢
- هوية شخصية القيادة ٥٣

الفهرس

المحور الرابع: التفكير والتخطيط الاستراتيجي

- مفهوم التفكير الاستراتيجي ٥٧
- مبادئ ومرتكزات التفكير الاستراتيجي ٥٨
- التفكير الاستراتيجي ومعايير القيادة ٥٩
- الأدوار القيادية في التخطيط ٦٠

المحور الخامس: قيادة مؤشرات الأداء

- مفهوم مؤشرات الأداء ٦٤
- إمكانات قيادة مؤشرات الأداء ٦٥
- معوقات قيادة مؤشرات الأداء ٦٧

الرؤية الشخصية للقيادة

الرؤية الشخصية للقيادة

يعد مفهوم الشخصية القيادية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تصب في تطوير فكر القيادة الذي أثبتت التجارب العملية أنه الفكر الذي يقود دفة الإنجاز والنجاح، وينعكس على كل مكونات وبيئة المنظمات، وسيتناول هذا المحور تعريف مفاهيم الشخصية القيادية وتأثيراتها ودورة حياة القائد إضافة إلى الرؤية التي يستلمها القائد وتكون مسار شخصيته الرئيس.

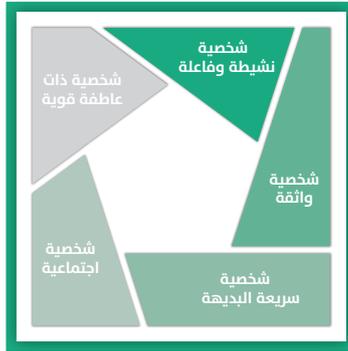
يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- كاريزما القيادة.
- مفهوم تأثير الشخصية القيادية.
- دورة حياة الشخصية القيادية.
- رؤية الشخصية القيادية.

كاريزما القيادة

وتتمتع الشخصية القيادية عادة بمجموعة من السمات التي توضع المفهوم الرئيس لقوة الشخصية القيادية أو ما يعرف بـ سحر (القيادة) المؤثرة في الآخرين ويمكن تحديد مجموعة هذه السمات انطلاقاً من مفهوم شخصية القيادة بطابعها الكاريزمي على النحو التالي:

- شخصية اجتماعية.
- شخصية نشيطة وفاعلة.
- شخصية سريعة البديهة.
- شخصية واثقة.
- شخصية ذات عاطفة قوية.



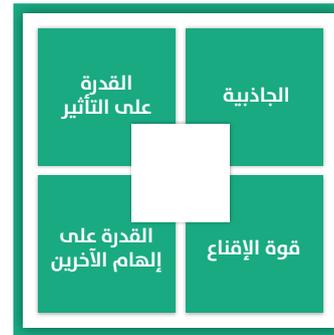
■ سمات الشخصية الكاريزمية

وقد أشار البروفيسور ريتشارد وايزمان إلى أن الجزء الطبيعي (الأصيل) من الكاريزما يقدر بحوالي ٥٠٪ في حين أن المتبقي يمكن أن يكتسب بالممارسة والتعلم على اعتبار أن شخصية القيادة وهويتها (الكاريزما) مجموعة من السلوكيات والتصرفات المتبادلة.

تتعدد الشخصيات القيادية التي تحتل السلطة والمنصب في الكثير من المواقع في المنظمات الحكومية والخاصة إلا أن هناك شخصيات ذات تأثير فوق العادة على كل مكونات المنظمة وتحديدًا فريق العمل، وتتصف هذه الشخصيات بأن لها كاريزما تجعل منها شخصية متميزة قادرة على جذب ولاء كل من حولها والتأثير بهم بطريقة غير مألوفة.

ومع أن (كاريزما) الكلمة اليونانية الأصل هي كلمة معرّبة إلا أنها أصبحت تمثل هوية الشخصية القيادية وقدرتها على تكوين نسق خاص ينتمي إليه الآخرون ويلتفون حول هذه الشخصية التي عادة ما تتمتع بالصفات الأصيلة التالية:

- الجاذبية.
- القدرة على التأثير.
- قوة الإقناع.
- القدرة على إلهام الآخرين.



■ الصفات الأصيلة للشخصية الكاريزمية

تأثير الشخصية القيادية

■ شخصية تتمركز حول نجاح القائد في التأثير على من حوله من خلال تطوير قدراتهم المهارية «التطوير والتضاعف» وتكتسب مصدر تأثيرها في اتباع الآخرين لها من منطلق ما يعكسه هذا التطوير من تغييرات جذرية في حياتهم يرونها إيجابية.

■ شخصية تتمركز حول مفهوم القيم الأخلاقية والإنسانية التي تتمتع بها الشخصية القيادية «الاحترام» وتكتسب مصدر تأثيرها في اتباع الآخرين لها من منطلق هويتك الشخصية «الكاريزما» والقيمة التي تمثلها لهؤلاء الآخرين.

دورة حياة الشخصية القيادية

عندما نظهر إعجابنا بشخصية قيادية معينة نحاول أن نتعمق في الكثير من زواياها: كيف تفكر؟ كيف تعمل؟ على ماذا تعتمد؟ كيف تنظم؟ كيف تتصرف؟ كيف تدير وقتها؟ وغيرها الكثير وقد أجرى مركز الإدارة وفعالية التنظيم CMOE دراسة لرصد كيفية قضاء الشخصيات القيادية لوقتها خلال أسبوع العمل بمشاركة العديد من الشخصيات القيادية البارزة في أمريكا الشمالية، وتحليل البيانات والمعلومات التي تم التوصل إليها وضع المركز مجموعة النتائج التي باتت تمثل دورة حياة الشخصية القيادية خلال أسبوع العمل.

يتعدى مفهوم تأثير الشخصية القيادية الفهم العام السائد النابع من قوة السلطة، خاصة بعد تجدد المدارس الإدارية الحديثة، وتركيزها على مفهوم التأثير كأداة ولاء وانتماء، وقد سبق وأن صنّف «ماكسويل» القيادة ضمن خمسة مستويات، يمكن من خلالها فهم مدى تأثير الشخصية القيادية على اتباعها، كما يمكن فهم مستوى التأثير من خلال ما يلي:

■ شخصية تتمركز حول السلطة «المنصب» وتكتسب مصدر تأثيرها في اتباع الآخرين لها من منطلق الحقوق، حيث يضطر الآخرون إلى اتباع القائد للحفاظ على حقوقهم دون اعتبار لشخصية من يملك السلطة أو يحل في المنصب.

■ شخصية تتمركز حول القدرة المبنية على علاقات فريق العمل بالشخصية القيادية «القبول» وتكتسب مصدر تأثيرها في اتباع الآخرين لها من منطلق هذه العلاقات، حيث يقوم الآخرون باتباع القائد لقبولهم له ويشعرون برغبتهم بهذه الاتباع من منطلق قبول هذه الشخصية القيادية.

■ شخصية تتمركز حول نجاح القائد في تحقيق المكتسبات للمنظمة «النتائج» وتكتسب مصدر تأثيرها في اتباع الآخرين لها من منطلق هذه النتائج الجيدة التي تحقق النجاح للمنظمة وبالتالي فإن الآخرين يقومون باتباع القائد لأنه قادر على النجاح وهم جزء منه.



رؤية الشخصية القيادية

يفرض المفهوم العام للشخصية القيادية أن يتمتع القادة برؤية تحاكي توجه الشخصية، وحيث أن الرؤية تختلف من قائد لآخر، إلا أن هناك مجموعة عناصر رئيسة قد يتشارك بها القادة في طريقة إعداد وتنظيم مكونات تحديد الرؤية المهمة.

- القُدوة: لن تحقق الرؤية إذا لم يكن القائد أول من يعمل لأجلها.
- الاستشراف: يجب أن تحمل رؤية القائد نظرة بعيدة تتخطى الواقع وتقرأ المستقبل.



■ عناصر ومكونات تحديد الرؤية المهمة

- التخطيط: الاهتمام بمسار التخطيط لتحقيق الطموحات.
- التنظيم: تحديد كيفية التنظيم والإدارة لتحقيق الطموحات.
- الإقناع: القدرة على إقناع الآخرين بالرؤية.
- التحفيز: شمول الرؤية لنظرة تحفيز موجبة لمن حول القائد.
- الحماس: يجب أن تتمتع الرؤية بالحماسة من خلال قوة الطموحات.
- الأولويات: يجب تحديد الأولويات المرتبطة بالطموحات.
- التطوير: يجب أن تتعدى رؤية الشخصية القيادية مفهوم الذات نحو الآخرين ولا تقوم بدونهم.
- الثقة: الثقة التي تساهم في دعم القدرة على تحقيق الطموحات.

ممكنات الشخصية القيادية

ممكنات الشخصية القيادية

تعتبر عمليات التفكير والذكاءات الأصيلة والمكتسبة من أهم عوامل الحسم للشخصية القيادية حيث أنها فضلاً عن كونها من أهم ممكنات القيادة فهي التي تقود نمط الشخصية وتحدد هويتها وتعكس صورتها لدى الآخرين، وبقوتها تكتسب الشخصية البعد الكاريزمي الجاذب وتظهر ملامح حضور الشخصية القيادية من خلال طريقة تفكيرها وقدراتها الذكائية.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- مفاهيم وأنماط التفكير.
- تنمية الذكاءات.

التفكير

■ التفكير التحليلي Analytical Thinking :

يعبر عن عملية تحليل وتبسيط سلسلة من المعطيات المعقدة وتحويلها إلى معلومات أولية، يتم تشكيلها خطوة بخطوة للوصول إلى الاستنتاج والحكم النهائي.

■ التفكير النقدي Critical Thinking :

يعبر عن الحالات التي نبي فيها قرارات حول ما إن كانت حادثة أو قضية أو حالة معينة صحيحة أم لا، وعلمها نقوم بتقييم المعلومات والبيانات المتوفرة لدينا وتحديد كيفية تفسير وتاويل تلك المعلومات وتشكيل وجهة نظر نهائية حولها.

■ التفكير الجانبي Lateral Thinking :

تعتمد طريقة التفكير هذه على النظر إلى القضايا والمشاكل من زوايا جديدة لم يعتد الناس النظر منها، وعادة ما يستخدمه القادة في دراسة السيناريوهات وإيجاد الحلول الإبداعية الخارجة عن المألوف (التفكير خارج الصندوق).

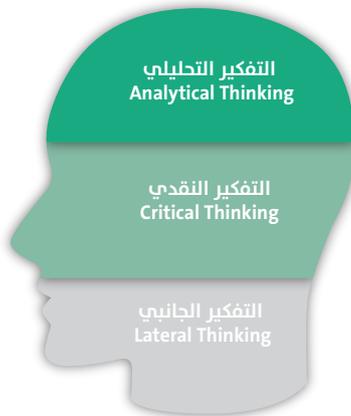
يعد التفكير أحد الممكّنات الرئيسة للشخصية القيادية حيث أن فهم أنماطه وآلياته يكسب الشخصية تغييرا جذريا في طريقة وأسلوب العمل بشكل خاص والنمط الشخصي الحياتي بشكل عام، وهو المحرك لعمليات التخطيط التي ينطلق منها أساس العمل وتحقيق الأهداف، والتفكير بشكل عام نشاط إنساني يرتبط بالقدرات العقلية ويؤثر في تحقيق النتائج.

مفهوم التفكير

تختلف أنماط وأنواع التفكير وتتعدد وفقا للطريقة التي يتم التعامل فيها مع المواقف والمشكلات المختلفة وتنعكس هذه الأنماط على مجمل العملية العقلية بدءا بالتخطيط مرورا بالتنفيذ ووصولاً إلى المتابعة والرقابة، وباختلاف أنماط واتجاهات التفكير تبرز ثلاثة أنواع من التفكير كعمليات عقلية أساسية تعد من ممكّنات الشخصية، وتطور آلياتها طريقة أداء الشخصية في كافة المواقف الحياتية وتنعكس بشكل أساس على مدى قدرة الشخص في التعامل مع المواقف المختلفة والوصول إلى النتائج المرجوة التي تحقق له النجاح بصيغة التميز.

أنماط التفكير

يمكن تحديد أهم أنواع وأنماط التفكير في مجموعة التفكير التحليلي والتفكير النقدي والتفكير الجانبي وجميعها أنماط لها خصائصها المختلفة وأدواتها الملائمة للتعامل مع مختلف المواقف، ويمكن استعراضها كما يلي:



■ مجموعة أنماط التفكير

التفكير التحليلي

عندما تقوم بالتفكير بشكل تحليلي فإنك تختبر وتفكر بالأوجه والتفاصيل المختلفة لشيء ما بهدف فهمه أو شرحه وتوضيحه، وقد يتطلب التفكير التحليلي أن تفكر بمجموعة من المعطيات التي يمكن من خلالها تحديد مسار عملية التفكير عبر النظر والتعمق ببعض أو كل المعطيات المتوافرة التالية:

- السبب والنتيجة.
- أوجه التشابه والاختلاف.
- الاتجاهات أو التوجهات.
- الارتباط بين الأشياء.
- العلاقات المتبادلة بين الأجزاء.
- تسلسل الأحداث.
- الأنظمة المعقدة وكيفية عملها.
- سبل حل المشاكل المعقدة.
- الخطوات في إطار تقدم العمليات.
- أمثلة على ما يحدث.

وتتوافر عادة مجموعة من التقنيات المساعدة لإجراء عملية التفكير التحليلي انطلاقاً من طريقة التعامل مع المعلومات المتوفرة من خلال طرح الأسئلة للوصول إلى إجابات تدعم تحقيق نتائج جديدة عن موضوع التفكير والرسوم البيانية القادرة على تلخيص المعطيات ورؤية العلاقات وبالتالي تحقيق فهم جديد، إضافة إلى خرائط الأفكار التي تمثل مسار تحليلي من خلال نماذج مختلفة خاصة في تحليل المشكلات ويمكن توضيح هذه التقنيات من خلال ما يلي:

الرسوم البيانية

- توجيه العلاقات المترابطة والمتشابهة والأفكار المرتبطة
- تساعد الرسوم البيانية على رؤية العلاقات بين الأفكار بشكل أوضح.
- تمكن من فهم ومعرفة الأشكال والأدوات المختلفة المستخدمة في الرسوم البيانية.

طرح الأسئلة

- من؟ من طور؟ من هم الشركاء؟
- أين؟ ومتى؟ من أين المعلومات؟ متى تم الحصول عليها؟
- ماذا ولماذا؟: ماذا حدث قبل وبعد؟ لماذا حصل هذا؟
- ما المشكلة؟ وماذا لو؟: ما المانع؟ وماذا لو فعلنا الأمر بشكل مختلف؟

تقنيات التفكير التحليلي

خرائط الأفكار

استخدم الصور والرموز والكلمات المفتاحية لاختصار وقت الفكرة

استغل تدفق الأفكار واحرص على تدوينها قبل مرور 5 دقائق

اجعل النقطة المركزية بلون مختلف عن الدوائر الفرعية

اكتب الأفكار في أشكال فرعية متفرعة عن الدائرة المركزية

ارسم دائرة واكتب داخلها العنوان

التفكير النقدي

يختص التفكير النقدي بالنظر للأمور من منطلق التفكير والتدقيق المنطقي والقيام بالتفسير للوصول إلى الحكم ثم إصدار الحكم وفقاً للمعطيات والمعلومات المتوفرة، ويمكن الوصول للتفكير النقدي من خلال خطوات عملية محددة ترتبط بعمليات التحليل والمقارنة بشكل أساس، ويمكن تطبيق التفكير النقدي من خلال مجموعة الخطوات التالية:



■ خطوات إجراء التفكير النقدي ■

■ جمع المعلومات :

تعتمد نجاح عملية التفكير النقدي على شمولية المعلومات التي تم جمعها وعلى توافر كافة معطياتها.

■ هل المعلومات كافية، أم يجب البحث عن المزيد؟

■ ماهي النقاط المحورية أو المفتاحية في هذه القضية؟

■ ماهي النقاط الخلافية؟

■ هل هناك أي افتراضات؟

■ التعامل مع المعلومات

تتم عملية التعامل مع المعلومات المتوفرة وفق منهجية مرحلية موثقة تبدأ بالتدخل في أعماق المعلومات.

■ تحديد المشكلة التي يتوجب حلها أو مناقشتها.

■ تدوين المعطيات بشكل مكتوب.

■ تجزئة المشكلة أو القضية إلى مشكلات أو قضايا أصغر وأبسط.

■ تحديد الجزئيات التي يمكن الانطلاق منها.

■ تحليل المعلومات:

تفرض عملية التعامل مع المعلومات الانطلاق نحو تحليلها ودراسة العلاقات التفصيلية.

■ تحديد علاقة الجزئيات الصغيرة ببعضها ببعض.

■ تحديد إمكانية ملاءمة الجزئيات الصغيرة.

■ المقارنة بين الأفكار والحلول مع بعضها.

■ تحديد التشابهات والاختلافات.

■ القيام بالمفاضلة بين كافة الأفكار أو الحلول المستنتجة.

■ مقارنة الأفكار:

لتحقيق النتائج المأمولة من عملية التفكير النقدي يجب إجراء مقارنة بين الأفكار لاختيار الأنسب منها.

■ طرح الأدلة التي تدعم كل وجهة نظر؟

■ تحديد نقاط الاتفاق والخلاف؟

■ تحديد مدى توفر نقاط اتصال منطقية بين المصادر والأفكار المختلفة.

■ المقارنة بين المخرجات والأفكار التي تم الوصول لها وتحديد اختيارها من عدمه

■ تحديد الأفكار الأنسب والأكثر انسجاما مع احتياجك.

■ تركيب الأفكار:

تساهم عملية تركيب الأفكار في توفير الحلول المتاحة وتطوير المناسب منها للتنفيذ.

■ تجميع الأفكار.

■ تطوير حلول منطقية.

■ تحديد كافة الحلول المتاحة.

■ تحديد الحل الأنسب.

■ تطبيق الأفكار:

لن يكون هناك أية قيمة للأفكار أو الحلول التي تم التوصل إليها إذا لم تدخل حيز التنفيذ.

■ تطبيق الأفكار وفقا للحلول التي تم التوصل إليها.

■ استنباط الدروس المستفادة.

التفكير الجانبي

ظهر مفهوم التفكير الجانبي لأول مرة في عام ١٩٧٣ عندما قام الكاتب إدوارد دي بونو بإطلاق كتابه (التفكير الجانبي: الإبداع خطوة بخطوة)، وتعتمد طريقة التفكير هذه على النظر إلى القضايا والمشاكل من زوايا جديدة لم يعتد الناس النظر منها، وعادة ما يستخدمه القادة في دراسة السيناريوهات وإيجاد الحلول الإبداعية الخارجة عن المؤلف (التفكير خارج الصندوق).

ويعتبر التفكير الجانبي تفكيراً إبداعياً لذا فهو لا يتضمن خطوات منهجية محددة بقدر ما يتجه نحو اختلاق الأفكار الجديدة بناء على زوايا نظر مختلفة للموضوعات والمشكلات وتحديد احتمالات أكثر تطوراً لتفسير الأمور وتوفير الحلول المناسبة التي ستتنصف فيما بعد بالابتكارية والتجدد، ويمكن تحديد فهم أعمق للتفكير الجانبي من خلال المرتكزات التالية:



■ مرتكزات التفكير الجانبي ■

تمارين للزوايا الممكنة للتفكير الجانبي

تقوم كل شهر بمنح موظف متميز بعينه خطاب تقدير وثناء ولمدة ٤ شهور وفي كل مرة يتم منحه التقدير يزداد تميزاً، ولكن بعد منحه التقدير في الشهر الخامس بدأ الموظف أقل تميزاً وظهرت ملامح الفتور على أدائه.

لدى قياس نسبة رضا وإسعاد المتعاملين مع جهتك من قبل جهة خارجية، جاءت النتائج متدنية بطريقة غير معهودة.

بعد عودتك من إجازة طويلة نسبياً إلى العمل وجدت فريق العمل أكثر إنجازاً والتزاماً.

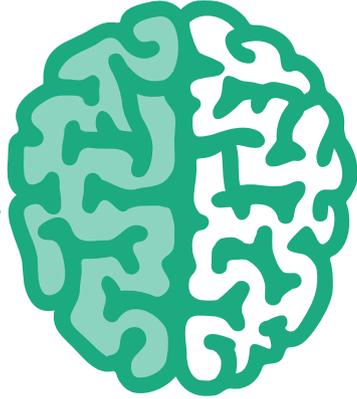
وتعتمد عملية التفكير الجانبي على قدرات الفرد في التحقق من زوايا الموضوع أو المشكلة وقدراته على وضع الاحتمالات المناسبة خاصة (خارج الصندوق) وتقريب هذه الاحتمالات نحو الحل أكثر ملاءمة للتعامل مع الموضوع/ المشكلة ثم اختيار الأنسب، وكي لا يبتعد التفكير الجانبي عن المستوى المنهجي لا بد من التحقق أثناء عملية التفكير من المعايير التالية:

- ارتباط الزوايا الجديدة بموضوع القضية/ المشكلة.
 - منطقية الزوايا الجديدة مع أسباب المشكلة.
 - تحديد النتائج المتوقعة لكل زاوية تفكير جديدة ومدى الاستفادة منها.
- من خلال النموذج التالي قم بالتفكير بأكثر قدر ممكن من الزوايا للتحقق من الأسباب الجذرية للموضوعات التالية:

حل المشكلات المعقدة (التفكير التحليلي نموذجاً)

يعتبر التفكير التحليلي أكثر أنماط التفكير استخداماً وقدرة على حل المشكلات، والشخصية القيادية لا يمكن لها أن تستغني عن التفكير التحليلي باعتباره يربط بين الأسباب والنتائج، ويتعمق في دراسة العلاقات المتبادلة بين الأجزاء، ويقدم هذا الجزء موضوع التفكير التحليلي كأسلوب لحل المشكلات، ومن المهم لفهم عملية التفكير التحليلي معرفة كيفية عمل العقل في عملية التفكير بنصفه الأيمن والأيسر.

العقل البشري



النصف الأيسر

الأرقام
المنطق
الكلمات
التسلسل
التفاصيل

النصف الأيمن

الإبداع
الحدس
التخيل
العفوية
الشمولية

■ الية التفكير لدى العقل البشري ■

وتعد خرائط الأفكار أكثر التقنيات استخداماً لتطبيق عملية التفكير التحليلي التي تدعم عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات والتي تقوم على مجموعة مرتكزات تستند على إنتاج الأفكار وخلق الجديد منها وتوليد مجموعات متناسقة من الأفكار مع الفكرة الرئيسة مع عمليات الدمج الذهني، وتحدد عملية بناء خرائط الأفكار بأربعة مرتكزات رئيسة:

1 التركيز على الكم لإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار

2 الترحيب بالفكر غير الاعتيادية وحتى الأفكار التي تبدو غريبة

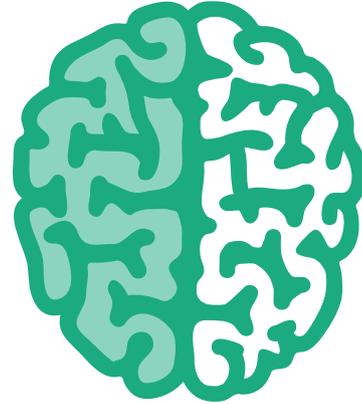
3 الإنتاج التلقائي لسلسلة من الأفكار الأساسية والأفكار الثانوية واشتقاق الأفكار بعضها من بعض

4 الدمج بين الصورة والكلمة من خلال التصورات الذهنية التي تعكس مدلول الفكرة

■ مرتكزات بناء خرائط الأفكار ■

وأثناء عملية التفكير التحليلي تمر عملية التفكير بعدة خطوات تنتقل بها بين نصفي الدماغ لتكوين العلاقات ودراسة الأجزاء بحيث ترتبط هذه الانتقالات بين وظائف الدماغ فتحدد العمليات المطلوبة لإنجاز عملية التفكير التحليلي كما هي موضحة بالشكل التالي:

التفكير التحليلي

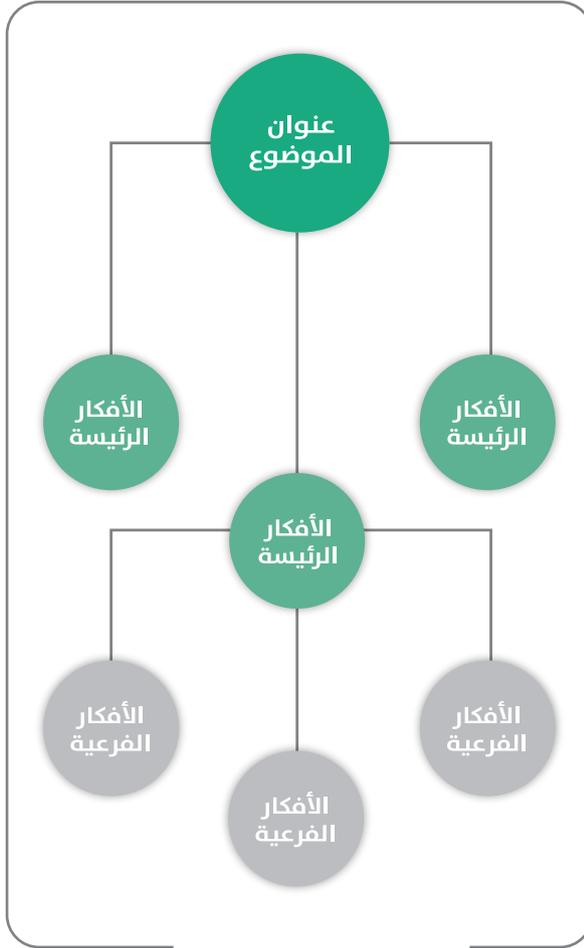


النصف الأيسر

النصف الأيمن



■ الية التفكير التحليلي ■



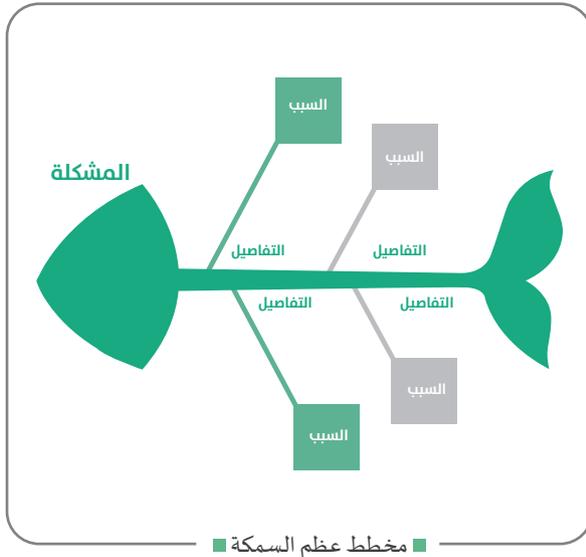
■ الرسم التخطيطي لخريطة الأفكار ■

واستنادا إلى هذه المرتكزات تتم عملية التفكير التحليلي من خلال بناء خريطة الأفكار وتطبيقها لحل المشكلات بالاعتماد على سبع خطوات رئيسة متسلسلة ومن خلال رسم الخريطة وفق متطلبات عملية التفكير في هذه المراحل كما يلي:

- تحديد العلاقات التي يمكن أن تظهر بين الأفكار .
- البحث عن أوجه الشبه والاختلاف بين الأفكار .
- ربط الأفكار الجديدة بالأفكار السابقة.
- تصنيف الأفكار من حيث مستوى أهميتها.
- تصنيف الأفكار من حيث منطقيتها.
- ترتيب أولويات الأفكار.
- إعداد ملخص تخطيطي.

■ مخطط عظم السمكة Fishbone Diagram

تقوم هذه الطريقة بهدف تصنيف الأسباب الممكنة للمشكلة بطريقة مرتبة وواضحة للعيان للوصول إلى الأسباب الجذرية.



ويعتمد نجاح القائد في بناء خريطة الأفكار على قدرته النظر والاعتبار لما وراء الأسباب الظاهرة للمشكلات وسبر أعماق المشكلة بالتفكير التحليلي للوصول إلى جذرها من خلال بعض الممكّنات التي تسمح بالكشف عن الأسباب الجذرية للمشكلات والتي تتم من خلال عدة طرق أشهرها طريقة **Five Why's** وطريقة **Fishbone Diagram**.

■ (لماذا) خمس مرات Five Why's

تقوم هذه الطريقة على طرح سؤال (لماذا؟) حدثت المشكلة خمس مرات بهدف الوصول إلى السبب الجذري للمشكلة.

مثال :

المشكلة: ارتفاع معدل تسرب الكفاءات في الإدارة) وبتطبيق هذه التقنية، يمكننا على سبيل المثال طرح الأسئلة التالية:

■ لماذا؟ يترك الموظفون عملهم وينتقلون لعمل آخر؟

■ لماذا؟ الموظفون غير راضين؟

■ لماذا؟ يشعرون أنهم لا يحصلون على حقوقهم؟

■ لماذا؟ لم نستطع الحفاظ عليهم؟

■ لماذا؟ الطلب على مثل هؤلاء الموظفين متزايد في سوق العمل؟

تطبيقات:

اعتمادا على فهمك لمنهجية الوصول إلى الأسباب الجذرية للمشكلات قم بممارسة أحد أنشطة التفكير التحليلي لحل المشكلات وفق النموذج التالي:

النتائج	الأدوات والتقنيات	الخطوات
	Five Why's Fishbone Diagram	تحديد المشكلة
	العصف الذهني	وضع الفرضيات
	المعلومات المتاحة المقابلات	جمع المعلومات
	SOWT المقارنات المرجعية	التحليل
	مصفوفة المعايير	تطوير الحلول

الذكاءات

يحتاج القائد بشكل خاص كي يتحلى بالكفاءة والفعالية والإنتاجية، لذكاءات أساسية تؤثر بشكل مباشر بالكفاءات القيادية ومنهجيات القيادة المتبعة للوصول إلى أفضل الممارسات القيادية الناجحة، ومع الزمن تطور الحديث عن الذكاءات وأنواعها وسبل تنميتها، وعن مواصفات الأشخاص الذين يمتلكون إحدى تلك الذكاءات أو أكثر، وعن الذكاءات التي تستدعيها بعض الوظائف والمناصب القيادية.

مفهوم الذكاء

يرتبط مفهوم الذكاء بمجموعة من القدرات والسلوكيات والتفاعلات التي من شأنها تحقيق كفاءات شخصية ترتبط بالتفوق والامتياز عن الآخرين وترتبط بشكل أو بآخر بمجموعة الأحوال والنواحي الثقافية والمعرفية والاجتماعية والظروف المحيطة ومع صعوبة وضع تعريف محدد للذكاء إلا أنه يمكن وصفه وفق منظومة القدرات والتفاعلات والسلوكيات بمجموعة الامتيازات الشخصية التي يمتلكها الفرد إضافة إلى قدرته على تبادلها مع الآخرين والتعامل بها في محيطه.

أنواع الذكاءات

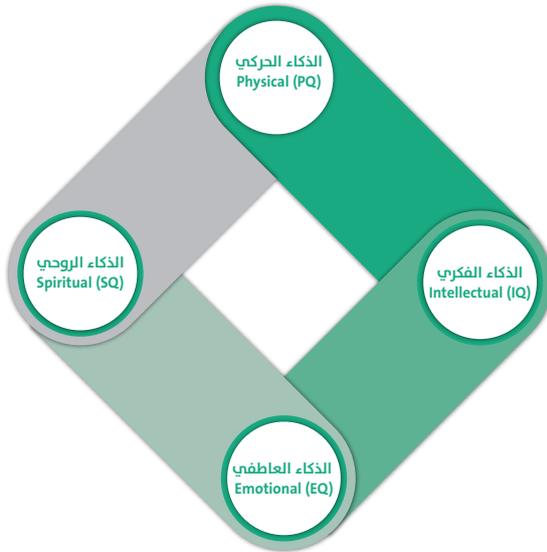
تحدث المفكر هاورد غاردنير في عام ١٩٨٣ في كتابه (أطر العقل) عن ثمانية أنواع من الذكاءات المتعددة واعتبرها مصدر الامتياز في الشخصية حيث تكشف القدرات والسلوكيات والتفاعلات التي يمارسها شخص مقارنة بغيره و قد شملت هذه الأنواع:

#	الذكاءات	وصفها
١	البصرية - المكانية 	ذكاء متعلق بالصور والمرئيات
٢	جسدية - حركية 	ذكاء متعلق بالحركة ولغة الجسد
٣	موسيقية 	ذكاء متعلق بالموسيقى والسمعيات
٤	شخصية - داخلية 	ذكاء متعلق بالذات
٥	علاقاتية 	ذكاء متعلق بالآخرين
٦	لفظية - لغوية 	ذكاء متعلق بالكلمات
٧	منطقية - رياضية 	ذكاء متعلق بالمنطق والعمليات الحسابية
٨	طبيعية 	ذكاء متعلق بالطبيعة

ذكاءات الشخصية القيادية

وباختلاف وتعدد أنواع الذكاءات وارتباطها بالبيئة المحيطة، فإن السمة الغالبة للشخصية القيادية تتصف عادة بأربعة أنواع رئيسة من الذكاءات التي تنسجم مع الشخصية القيادية وترتبط بمستوى أدائها القيادي وتخضع للمقارنة والتفضيل بين شخصية قيادية وأخرى وفقا لنتائج القدرات الخاصة بأنواع الذكاءات الأربعة: الذكاء الحركي، والذكاء الفكري، والذكاء العاطفي، إضافة إلى الذكاء الروحي.

- الذكاء الحركي (PQ) Physical
- الذكاء الفكري (IQ) Intellectual
- الذكاء العاطفي (EQ) Emotional
- الذكاء الروحي (SQ) Spiritual



- أبرز أنواع ذكاءات الشخصية القيادية

الذكاء الحركي (PQ) Physical

ما هي أهم الملامح التي يمكن استنباطها كسمات للذكاء الحركي - بتقديرك - للسلوك التالي:

(أشار بيده إلى المجموع، وبدأ يمشي، ثم عاد ومسك الورقة بيده، وضع يده الأخرى على خده، شعر أنه يحتاج للخروج خارج المنزل رغم أن الطقس ماطر وشديد البرودة، كما أحس أنه يحتاج لممارسة بعض الرياضة).

يتعلق الذكاء الحركي (PQ) بجسم الإنسان وأعضائه المختلفة، وكيفية التحكم بها وتوظيفها بشكل متناسق ومنظم بما يخدم الوظائف والمهام التي يعبر عنها الجسد، وتختلف كفاءة توظيف هذا النوع من الذكاء بين شخص وآخر خاصة وأن طبيعة المهام والوظائف تلعب دوراً حاسماً في تحديد مستوى الذكاء المطلوب للشخصية، وتكون الشخصية القيادية التي تملك ذكاء حركياً عالياً قادرة على:

■ التحكم بالجسم ووظائفه الحيوية.

■ التحكم بالمهام والأوامر العقلية وتوظيفها في العمل والحياة الشخصية.

وقد يكون الذكاء الحركي (PQ) لدى القائد فطرياً، وجزءاً أصيلاً من شخصيته، إلا أن للذكاء الحركي مهارات وتقنيات مكتسبة يمكن تنميتها لدى الشخصية القيادية بحيث يظهر القائد مقنعاً ومؤثراً في استخدام وظائفه الحيوية والتي تتلخص بما يلي:

■ التحكم بالانفعالات في المواقف الصعبة.

■ عدم إظهار أي من علامات التعب والإرهاق - للبيئة المحيطة.

■ الحفاظ على صحة العقل والجسد.

■ الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة - الشخصية.

الذكاء الفكري (IQ) Intellectual

دوّن وناقش السمات التي تعتقد بأنها من طبائع من يمتازون بالذكاء الفكري مما يلي:

(يحبون الصور- يمارسون ألعاب الألغاز - يربطون العلاقات بين الأشياء - يتعلمون لغات أخرى بسهولة- يتقنون فن التعامل مع الجهات الأربع - يحبون الرسم التخطيطي والبياني- يحفظون القوافي الشعرية بسرعة).

يتمثل الذكاء الفكري (IQ) بعمليات التفكير وإجراء التحليلات لمعرفة الأسباب الكامنة وراء الأحداث وإجراء العمليات الحسابية ووصف وتكوين المفاهيم حول الأشياء المختلفة، وتكون الشخصية القيادية التي تملك ذكاء فكريا عاليا قادرة على:

■ التعمق في الأمور الفكرية ومناقشتها بعقلانية وموضوعية.

■ التعامل مع البيانات والحقائق والأرقام والكلمات.

ويرتبط الذكاء الفكري بمستوى الإنجاز ارتباطا وثيقا حيث تنشأ علاقة طردية بين الذكاء الفكري والإنجاز اليومي للمهام والأعمال، لذا يحرص القادة على توظيف مجموعة من التقنيات والمهارات لتنمية الذكاء الفكري وتوظيفه لخدمة عمليات الإنجاز من خلال:

■ تخصيص وقت يومي لعمليات القراءة (الثقافة الشخصية).

■ التدريب المتواصل على فترات ليست متباعدة على تنشيط الدماغ من خلال التعامل مع أسئلة واختبارات وألغاز الذكاء.

■ خوض تجارب جديدة في الحياة العملية والشخصية

■ تناول الأغذية المفيدة للدماغ والمعززة للقدرات التنشيطية.

الذكاء العاطفي (EQ) Emotional

ناقش كيف يمكن التعامل بذكاء عاطفي مع الموقف التالي:

(حضر أحد الموظفين ليخبرك بأنه أرسل معلومات خاطئة للإدارة العليا قد تسبب بحدوث مشكلة كبيرة ولا يوجد وقت لمعالجتها وأن السبب في ذلك عدم تركيزه بعد أن تلقى اتصالاً مزعجاً يفيد بتري الحالة الصحية لوالده).

يعبّر الذكاء العاطفي (EQ) عن المعرفة التي تمكننا من فهم أنفسنا والإحساس بما يجري حولنا من أمور ومتغيرات في البيئة المحيطة، والإحساس بالآخرين، وتقدير الوقت، والتعاطف، ومهارات الاتصال، والشجاعة على الاعتراف بالخطأ، ويرتبط هذا النوع من الذكاء بالقيم الشخصية وطبيعة التفاعلات، وتكون الشخصية القيادية التي تملك ذكاءاً عاطفياً عالياً قادرة على:

■ التعبير عن المشاعر بشكل واضح ومباشر.

■ بناء علاقات فاعلة مع الآخرين.

■ السيطرة على المشاعر السلبية فلا تظهر عليه - مشاعر (الخوف، القلق، اليأس.. وغيرها).

وتظهر الدراسات بأن المهارات القيادية التي يتدخل فيها الذكاء العاطفي قابلة للتنمية والتطوير، كما بينت أن التركيز على تطوير بعض سلوكيات الذكاء العاطفي سيحدث أثراً كبيراً على الأداء الكلي للشخصية، وتعتبر التقنيات التالية من أهم إمكانات الذكاء العاطفي.

■ تجنب فقدان السيطرة.

■ تطوير لغة الحوار وفن انتقاء الكلمات.

■ التأني في ردود الأفعال والأقوال.

■ التوحد مع مشاعر الآخرين.

الذكاء الروحي (SQ) Spiritual

اقترح وناقش ثلاث مبادرات : اثنتين على مستوى العمل،
وواحدة على المستوى الشخصي لزيادة معدلات السعادة
لمن حولك.

يعبر الذكاء الروحي (SQ) عن التصرف بحكمة ورأفة مع الحفاظ على السلام الداخلي والخارجي بغض النظر عن الموقف، حيث تسيطر الحكمة والرأفة على هذا النوع من الذكاء، ويساعد هذا الذكاء في بناء المبادئ والقيم النبيلة والحفاظ عليها لارتباطه بالمعتقدات والأهداف، وتكون الشخصية القيادية التي تملك ذكاء روحيا عاليا قادرة على:

■ تمثل القدوة للآخرين.

■ تحقيق العدالة بين الأشخاص في كافة - المواقف.

الذكاء الروحي الحاضن للذكاءات السابقة التي تحتاجها الشخصية القيادية، فالقائد الناجح ليس الذي يطيعه الآخرون بدافع من الخوف والرغبة وإنما بدافع الاقتناع، وبشكل عام فإن القادة الذين يملكون ذكاء روحياً عالياً عادة ما يتصفون بفكر المصالحة والتسامح، ويمكن تعزيز وتنمية هذا النوع من الذكاء من خلال مجموعة التقنيات التالية:

■ الجرأة في مواجهة التحديات.

■ نشر الرؤية الملهمة للآخرين.

■ شمولية استكشاف العلاقات بين الأشياء.

■ تحقيق الرفاه لكل المحيطين.

بناء وتميز كاريزما القيادة

بناء وتميز كاريزما القيادة

سبق وأن تم استعراض مفهوم كاريزما الشخصية القيادية والتي تم تحديد فهمها من خلال قوة جاذبية الشخصية، وقدرتها على التأثير، وقوة الإقناع التي تتمتع بها، وقدرتها على إلهام الآخرين، وسيتم في هذا الجزء تناول مفهوم الذات القيادية باعتبارها منطلق بناء الشخصية، وألية هذا البناء، ووسائل وتقنيات تميز الشخصية القيادية، والتي ستحدد نمط كاريزما القيادة الأكثر ملاءمة لطبيعة الشخصيات القيادية المختلفة وقدرتها على تحقيق الجاذبية والحضور.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- مفهوم ومقومات الذات القيادية.
- بناء كاريزما القيادة.
- تميز الشخصية القيادية.
- التقنيات العشر لتمييز الشخصية.
- محظورات الشخصية.
- هوية شخصية القيادة.

مفهوم ومقومات الذات القيادية

ينطلق مفهوم الذات القيادية من مجموعة المهارات والسلوكيات المرتبطة بالأداء الشخصي للفرد، حيث يتوقع أن يكون هذا الأداء متوائماً مع طبيعة الموقع العملي والاجتماعي للشخصية، والشخصية القيادية تمتاز بقوة هذا التوافق الذي ينعكس على المحيطين بها، وحيث يتطلع المحيطون بالشخصية القيادية لأن تكون جاذبة لهم ومقنعة، فإن مقومات الذات القيادية هي التي تفرض نسق هذه الشخصية التي تركز على مقومات الذات التالية:

واقعي

متفائل

منجز

مثقّف

ملتزم

منفتح

مقيّم

مفكّر



- الذات القيادية متفائلة تماماً وتبسط الأمور.
- الذات القيادية واقعية وتدرك إمكانياتها وقدراتها.
- الذات القيادية مثقفة تقرأ باستمرار.
- الذات القيادة تتصف بسرعة الإنجاز والتنفيذ وتحذر من التأجيل.
- الذات القيادية لديها القدرة على استيعاب وقبول الآخرين كما هم وتتعامل مع قدراتهم بانفتاح وفق ذلك.
- الذات القيادية لديها خطة وأولويات وحدود لا يمكن تجاوزها.
- الذات القيادية مفكّرة لا تحب استخدام كلمة (مستحيل).
- الذات القيادية تقيّم نفسها باستمرار لتدفع الشخصية للتطور.

بناء كاريزما القيادة

تعتمد على دور الشخصية في عمليات التحفيز لتحقيق النتائج وتهتم بالقيم والمعنويات وتدير فريقها من خلال استثمار نقاط القوة والقيم الأخلاقية.

■ قيادة ظرفية:

تعتمد على دور الشخصية في التعامل مع المواقف والقدرة على اتخاذ القرار بالتعامل مع المتغيرات وتدير فريقها بالاعتماد على المرونة.

■ قيادة صامتة:

تعتمد على دور الشخصية في القيادة بالقدوة دون إصدار الأوامر وتهتم بالإنجاز بطريقة صحيحة وتدير فريقها من خلال الحث على تبني أفكارها وطريقتها.

يرتبط مفهوم البناء باكتساب وتطوير المهارات، وحيث أن هناك العديد من العوامل التي تفرض تشكّل الشخصية القيادية إلا أن هناك مهارات تبني نمط الشخصية بطريقة تراعي الأبعاد العملية والثقافية والاجتماعية للشخصية وبالتالي تكسيها هوية جديدة تناسب مع موقع الشخصية وتوفر لها إمكانات لقيادة الآخرين من منظور الجاذبية والحضور.

ولتحقيق فهم أكثر شمولية نستعرض فيما يلي سمات بعض الأنواع المختلفة للشخصية القيادية والتي يمكن من خلالها تحديد نمط الشخصية الأكثر انسجاما مع طبيعة العمل وتأثيرا في المحيطين:

■ قيادة كاريزمية :

تعتمد على حضور الشخصية وتهتم بمن حولها وتدير فريقها من خلال علاقة المودة مع المحيطين بها.

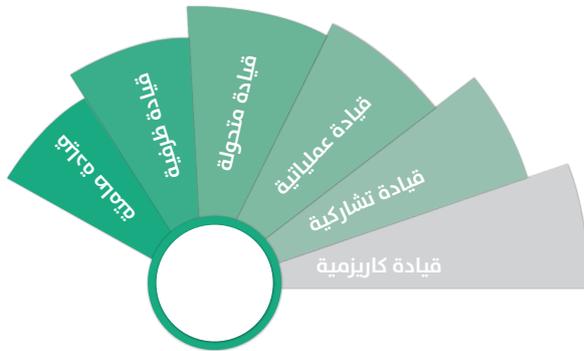
■ قيادة تشاركية:

تعتمد على دور الشخصية في تيسير العمل وتهتم بمشاركة المعرفة وتدير فريقها من خلال آليات العمل الجماعي في القرار والتنفيذ.

■ قيادة عملية:

تعتمد على دور الشخصية في ضبط نطاق السيطرة وتهتم بالحوافز واستخدام أسلوب الثواب والعقاب وتدير فريقها من خلال توزيع المهام وربط تقييمها بمستوى الإنجاز.

■ قيادة متحوّلة:



■ أنواع الشخصيات القيادية

مجمل الأقوال التي يمارسها طوال اليوم على المستوى العملي والشخصي.

■ الانفتاح الذهني على كافة الأفكار مهما كان نوعها أو مصدرها.

■ المبادرة بكل التفاعلات على المستوى الشخصي ومستوى العمل.

■ التعبير عن النفس بثقة مطلقة أمام الآخرين.

■ بناء العلاقات المتينة وإدارتها واستدامتها.

■ ممارسة أنشطة غير تقليدية بالنسبة للمحيطين.

ولتطوير مفهوم بناء الشخصية القيادية تتحدد مجموعة من المهارات الرئيسة التي تمثل التشكل الأولي للشخصية القيادية قبل أن تتخذ (الكاريزما) التي تحدد نمطها، ويمكن الاسترشاد بالخطوات التالية لبناء الشخصية القيادية بشكل عام:

■ الاهتمام بالمظهر الشخصي وأسلوب الحديث.

■ الاستيقاظ باكرا حتى في وقت الإجازات وممارسة الرياضة الصباحية.

■ التخطيط كل ليلة لأحداث الغد.

■ تعظيم قيمة الوقت بالالتزام بالمواعيد دائما.

■ التمرس على استخدام كلمة نعم بنسبة ٩٠٪ من

القيادة	تعتمد	تهتم	تدير
قيادة كاريزمية	الحضور	فريق العمل	المودة مع الآخرين
قيادة تشاركية	التيشير	مشاركة المعرفة	العمل الجماعي
قيادة عملياتية	السيطرة	الثواب والعقاب	توزيع المهام
قيادة متحوّلة	التحفيز	القيم والمعنويات	نقاط قوة الفريق
قيادة ظرفية	التعامل مع المواقف	اتخاذ القرار	المرونة
قيادة صامتة	القدوة	الإنجاز	حث الفريق

تميز الشخصية القيادية

■ كن دافع الإنجاز ولا تضع نفسك في عنق الزجاجة:
إن أي خلل مصدره القائد هو تصريح لمن حوله
بارتكاب نفس الخلل.

■ أوف بوعودك وأقوالك: القائد إذا قال فعل، وإذا
فعل أحسن العمل، ولن يثق به من حوله إلا بهذه
الطريقة.

■ شبك علاقاتك: القائد لا يقزم علاقاته باتجاه
واحد فكما يحتاجه الفريق، يحتاجه الشركاء،
ويحتاجه الكثيرون.

■ رتب حديقتك: القائد ينتقي من حوله، ويتخلص
من الذين يقودونه للوراء.

■ أخرج من تفضيلاتك: القائد لا يفرض أهواءه،
فليس كل ما يراه صحيحاً، يستشير ويتشارك الرأي
والقرار مع من حوله.

■ تفهم رؤية الآخرين: القائد الذي يطالب من حوله
بالمسير وفق رؤيته لا بد أن يتفهم على الجانب الآخر
رؤية من حوله.

تعد مرحلة بناء الشخصية الأساس الذي يوفر هوية
القيادة الشخصية في حين أن تميز هذه الهوية يرتبط
بمجموعة متكاملة من الخطوات والسمات والمحظورات
التي توفر بمجملها تقنيات إبداعية على مستوى كفاءات
الشخصية القيادية وتطور هويتها من خلال تنمية قدرات
ال جذب والحضور لدى الشخصية أمام الآخرين.

التقنيات العشر لتميز الشخصية

تتمتع كل شخصية قيادية بمجموعة من المهارات الأصيلة
التي وصلت بها إلى الموقع القيادي لكن الوصول إلى القمة
أمر سهل إذا ما قيس بالبقاء بها، وهكذا فالتميز قد
يكون سهل المنال لكن استدامة التميز أمر صعب يحتاج
من الشخصية القيادية إلى مجموعة تقنيات رئيسة
تفرز (كاريزما) خاصة تساهم على استدامة هوية تميز
الشخصية.

■ ابدأ بنفسك : القدوة أساس تميز القائد فافعل
أنت أولاً ما تريد أن يفعله الآخرون.

■ انتبه لما تقول كما تنتبه لما تفعل: القائد تحسب
عليه كلماته كما تحسب عليه أفعاله.

■ اعتذر عند الخطأ: اعتذار القائد عن خطأ وقع منه
هو أئمن ما يراه الآخرون فيه.

■ انتبه للجزئيات الصغيرة: القائد استراتيجي في
عمله لكنه يهتم بأدق التفاصيل في شخصيته.

التقنيات العشر لتمييز الشخصية

- 1 ابدأ بنفسك
- 2 انتبه لما تقول كما تنتبه لما تفعل
- 3 اعتذر عند الخطأ
- 4 انتبه للجزئيات الصغيرة
- 5 كن دافع الإنجاز ولا تضع نفسك في عنق الزجاجة
- 6 أوف بوعودك وأقوالك
- 7 شبك علاقاتك
- 8 رتب حديقتك
- 9 أخرج من تفضيلاتك
- 10 تفهم رؤية الآخرين



محظورات الشخصية

عندما يندفع القائد نحو الإنجاز تقف في وجهه التحديات وتبرز بعض نقاط الضعف التي تعثر تقدم القائد ومن حوله، وحيث أن الصمود هو الخيار الاستراتيجي الصحيح في هذه الحالات، إلا أن هناك محظورات على مستوى الشخصية قد تمثل أحد العوامل الرئيسة في حدوث الخلل، وهذه المحظورات مصدرها شخصية القائد نفسه، وتجنبها سيحصل على دعم أقوى بفضل تأثيره الأقوى.

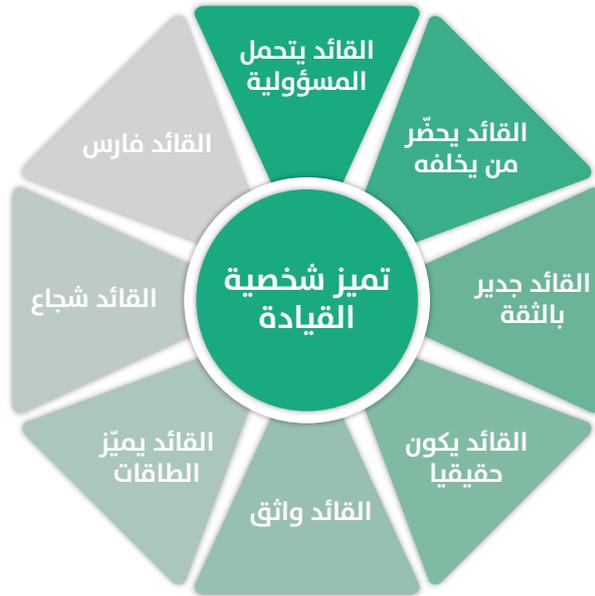
- غياب أو تأخر التوجيه بالملاحظات والتغذية الراجعة لفريق العمل.
- عدم القدرة على تخصيص الوقت الكافي لمن يستحقه.
- عدم التفويض أو المبالغة في عمليات التفويض.
- غياب الحزم والميل إلى الشخصية الودودة المسالمة في العمل مع كافة الفريق.
- وضع أهداف معقدة ومركبة لفريق العمل
- التركيز على التحفيز المادي فقط باعتباره المعنى الوحيد للتحفيز.
- التركيز على الكم لا الكيف في ملء الشواغر.
- وضع القواعد لمن حوله دون تطبيقها من قبله.
- الانغماس بالأمور التشغيلية والتنفيذية وتغيب الدور الاستراتيجي.

هوية شخصية القيادة

التغيير.

■ القائد شجاع: فهو يدعم التغيير من جهة، ويدافع عن آرائه من جهة أخرى، ويتقبل الخسارة من جهة ثالثة.

■ القائد فارس: فهو يعرف متى ينطلق، متى يتوقف، متى يزيد من سرعته، ولا يقوم بهذه الأفعال إلا بعد أن يكسب تأييد من حوله.



■ هوية الشخصية القيادية المؤثرة

وأخيرا .. هل أنت قائد بشخصية كاريزمية؟ .. هل ينظر إليك من حولك على أنك جاذب أو لك حضورك الخاص؟، هل يحب كل من حولك أن يسمعوك؟ هل هناك من يحاول تقليد أسلوبك؟ .. هذه الأسئلة وغيرها هي التي تصنع هوية الشخصية القيادية المؤثرة فيمن حولها والقادرة على تحقيق النتائج بتميز، وإذا كانت كلمة (نعم) هي إجابتك أو طموحك في الإجابة على هذه الأسئلة فتأكد أنك لا بد أن تعرف ما يلي:

■ القائد يتحمل المسؤولية: فهو ينسب النجاح لكل فريق العمل ويتحدث عن النجاح باستخدام «نحن» في حين أنه يتحدث عن التحدي أو الإخفاق باستخدام «أنا».

■ القائد يحضّر من يخلفه: فهو يتشارك المعرفة ويدعم تأهيل من حوله، ويعتبر نجاحاتهم جزءا منه.

■ القائد جدير بالثقة: فهو يتعامل بمصداقية وشفافية، ويعي قيمة الوعود التي يقدمها ويتحمل مسؤوليتها في أسوأ الأحوال.

■ القائد يكون حقيقيا: فهو يتحدث عن الإخفاقات كما يتحدث عن الإنجازات ويتحدث عن نقاط الضعف كما يتحدث عن نقاط القوة، ويتحدث عن التحديات بنفس القدر الذي يتحدث به عن الفرص.

■ القائد واثق: فهو يستخدم هذه الأفعال ويطبّقها (يسأل، يجيب، يرفض، يقبل، يثني، يعتذر، يقرر).

■ القائد يميّز الطاقات: فهو يميز بين القوة السلبية المنتجة للأزمات والقوة الإيجابية القادرة على صناعة

التفكير والتخطيط الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي المرحلة الأولى في تحديد الوجهة لتحقيق الرؤية، ويسبق التخطيط الاستراتيجي لأنه يعد عملية تحليلية فيما يعد التخطيط عملية معالجة لنتائج التحليل، لذا فإن مدى نجاح الاستراتيجيات يرتبط بعمليات التفكير الأولى التي بنيت على أساسها هذه الاستراتيجيات وتشكلت بنهجها العلمي والعملية.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- مفهوم التفكير الاستراتيجي
- مبادئ ومرتكزات التفكير الاستراتيجي
- التفكير الاستراتيجي ومعايير القيادة

مفهوم التفكير الاستراتيجي

- ينطلق من فهم البيئة وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية.
 - يبدأ من خلال مجموعة تساؤلات منظمة.
 - التفكير الاستراتيجي يهتم بتقييم المعلومات الحاضرة المتوفرة.
 - يعتمد على التأمل والتفكير الاستباقي والاستنتاج.
 - يتم من خلال رؤى وزوايا متعددة.
- ويبين الشكل التالي بصورة منظمة كيف تتم عملية التفكير الاستراتيجي والتي تنتظم بطريقة تحليلية تركيبية.

يتضمن مفهوم التفكير الاستراتيجي القدرة على ابتكار أفكار جديدة تستقرئ المستقبل ويشمل الهدف أو الغرض وفهم البيئة، ويعني في مضمون مفهومه الأكاديمي توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات من خلال طريقة تفكير خاصة تتم بشكل تركيبي تصل إلى نتائج شمولية متكاملة.

وحيث تختلف طرق وأنماط وأشكال فهم التفكير الاستراتيجي لحد لا يسمح بالاتفاق على مفهوم موحد فإن الأسس المشتركة لفهم منظور التفكير الاستراتيجي ترتبط بمجموعة من المدركات التي تقدم فهما واحدا للتخطيط الاستراتيجي تتمثل بما يلي:

- التفكير الاستراتيجي هو أساس التخطيط الاستراتيجي والصياغة الاستراتيجية.



■ أسس التفكير الاستراتيجي

مبادئ ومرتكزات التفكير الاستراتيجي

■ **الملاءمة:** يشمل التفكير الاستراتيجي القدرة على اختيار التوجه الاستراتيجي الأكثر ملاءمة لطبيعة الأعمال.

ويبين الشكل التالي أثر اتباع منهجية التفكير الاستراتيجي على عملية التخطيط الاستراتيجي وبناء الاستراتيجيات الشاملة الموجهة نحو التغيير والتطوير بحيث يظهر الاتساق في منظومة العمل الاستراتيجي بشكل كامل.

للتفكير الاستراتيجي أهمية بالغة باعتباره نقطة الوصل إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي والتي يسبقها، كما أن أسلوب التفكير الاستراتيجي بشموله للتصور الاستراتيجي يؤثر فيما بعد على الصياغة الاستراتيجية كاملة وخاصة موضوع التوجه الاستراتيجي الذي يشمل الرؤية، والرسالة، والأهداف، وعندما يرغب القائد بالتفكير الاستراتيجي لا بد أن يتخذ مجموعة من المبادئ والمرتكزات والتي تظهر على مكونات العمل الاستراتيجي تخطيطاً وتنفيذاً من خلال ما يلي:

■ **التنظيم:** فالتفكير الاستراتيجي ينظم التوجه والأداء ولا يسمح بالتخبط.

■ **الزوايا المتعددة:** عند التفكير بطريقة استراتيجية لا بد أن تناقش كافة الزوايا الممكنة للتخطيط بالاستعانة بخط سير الزمن (الماضي، الحاضر، المستقبل) فاستقراء الماضي يضعك أمام جملة من التجارب، في حين أن الحاضر يكشف لك الواقع الحالي وملامح المستقبل، أما المستقبل فهو عماد التفكير الاستراتيجي.

■ **الاستباقية:** ينهج التفكير الاستراتيجي مبدأ الاستباقية التي تختصر طريق الإنجاز وتمكّن من المواكبة.

■ **التنوع:** التفكير الاستراتيجي لا يقوم على خط سير موحد بل ينوّع في الطرح ويتعامل مع كافة الاحتمالات الممكنة بعد طرحها في الحاضر والمستقبل.

التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	الأثر
نظم توجيهك	الوضوح	فاعلية التنفيذ
أبرز كافة الزوايا	التكامل	شمولية تحقيق الأهداف
تأمل واستبق الأحداث	يرصد التحديات	يوفر فرص إدارة المخاطر
نوع الطرح	يوفر سيناريوهات أكثر	ملاءمة التنفيذ لطبيعة الأعمال
لائم أعمالك	الدقة	يوفر النتائج المرجوة

التفكير الاستراتيجي ومعايير القيادة

- يرسخون ثقافة مؤسسية ضامنة لتحقيق الأهداف من خلال القيادة بالقدوة في الأداء والسلوك.
- يعرفون من حولهم بالرؤية والرسالة ويحشدون الجميع لتحقيقها
- يشجعون ويدعمون نشر مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة والتميز
- يوازنون بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد والأولويات قصيرة المدى
- يطورون مهاراتهم القيادية باستمرار
- يتفاعلون مع فعاليات التميز المختلفة
- يشاركون ويدعمون عمليات التعلم المستمر
- يعملون بروح الفريق ويحققون أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

يمكن اعتبار التفكير الاستراتيجي أساس العملية الاستراتيجية برمتها وهو تفكير يكسب صاحبه سمة التميز، لأنه بمبادئه القائمة على التنوع والتكامل وتعدد الزوايا والفكر الاستباقي والتنظيم يجعل صاحبه قادراً على عكس هذه السمات في أسلوب عمله وأدائه، وبالتالي تظهر علامات تميز الأداء التي تنسجم مع معايير تميز القيادة بشكل عام.

فالتفكير الاستراتيجي يبني على أسس فهم شاملة لواقع الأداء وتحليل ومعالجة معطياته للاستدلال بتأمل على المستقبل وطريقة أداء العمل فيه، حيث تظهر التغييرات المطلوبة، والخطوات اللازمة للتميز واستدامة التميز، وتظهر المجموعة التالية أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق معايير التميز، فالقادة الذين يمارسون التفكير الاستراتيجي يقومون أثناء العمل بتطوير توجههم الاستراتيجي ويؤسسون لثقافة التميز باستمرار حيث:



■ أثر التفكير الاستراتيجي على معايير القيادة ■

الأدوار القيادية في التخطيط

وتستمر هذه الأدوار في عملية التخطيط نحو التنفيذ والرقابة والمتابعة على مستوى القيادة، فمهام الأدوار القيادية في التخطيط تبرز في عمليات التنفيذ والتوجيه لأنشطة التخطيط التنفيذية، ويمكن من خلال جدول المقارنة التالي توضيح الأدوار القيادية والتنفيذية التي تبدأ من عملية التخطيط، وتستمر في عمليات التنفيذ، وعمليات الرقابة والمتابعة والتوجيه.

الأدوار التشغيلية	الأدوار الاستراتيجية
معطيات يمكن التنبؤ بنتائجها	معطيات يصعب التنبؤ بنتائجها
العمل اليومي و إدارة العمليات	التفكير التحليلي
التركيز على المهمات	التركيز على الأشخاص
المنظور الوظيفي	المنظور التنظيمي
المدى القصير	المدى الطويل
الإنتاجية	القيمة

■ مناطق التركيز القيادي في التخطيط الاستراتيجي

سبقت الإشارة إلى أن عملية التخطيط عملية تشاركية بين كافة مكونات البيئة المؤسسية إلا أن هذه التشاركية تتطلب نوعاً من التنظيم بين أدوار هذه المكونات وفق مستويات ثلاثة: المستوى الاستراتيجي الذي يخص ويعني القيادة العليا، والمستوى الإداري المعني بمرقابة ومتابعة التنفيذ والتشارك مع القيادة الاستراتيجية في تحديد إجراءات التعديلات أو توجيه مسارات الخطط الاستراتيجية، والمستوى التنفيذي المعني بتنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية، ومن هنا يمكن تمييز الأدوار القيادية في عملية التخطيط ومناطق التمركز التي يجب أن تعمل داخلها.

■ الدور القيادي يقوم على التخطيط على المدى الطويل وترتكز في عملية المراقبة والمتابعة على المشاريع بعيدة المدى.

■ التفكير التحليلي هو أحد أهم أدوار القيادة في التخطيط والذي يعتمد على مجموع الأعمال وليس المهام اليومية.

■ القدرة على التنبؤ دور مهم وأساس للقيادة في عملية التخطيط فهي التي ترسم المستقبل من خلال التوجه الاستراتيجي الذي تحدده للمنظمة.

■ الدور القيادي في عملية التخطيط يهتم بالأشخاص ومنظومة الموارد والكفاءات بغض النظر عن تفاصيل المهمات

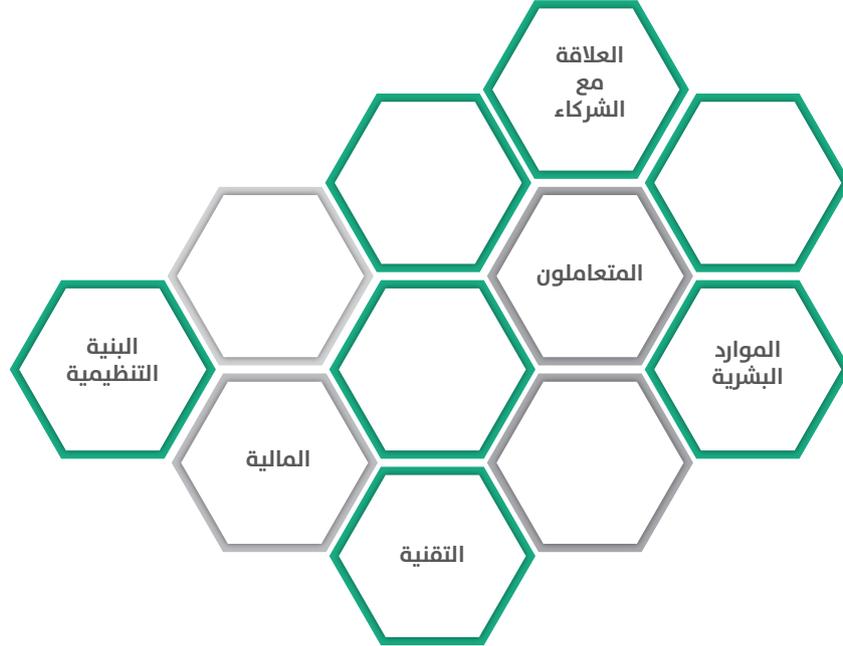
■ يتمركز الدور القيادي في عملية التخطيط على مفهوم التنظيم لا على مفهوم الوظائف

■ يهتم الدور القيادي في التخطيط بتعظيم قيم النتائج التي يسعى لتحقيقها لا النتائج ذاتها.

تمرين

يقوم التخطيط الاستراتيجي على تحديد منظومة من المحاور التي ترتبط بالوضع الداخلي والخارجي، وفق البيئات المؤثرة في طبيعة الأعمال ويمكن تحديد أهم هذه المحاور في الخلايا المدونة أدناه.

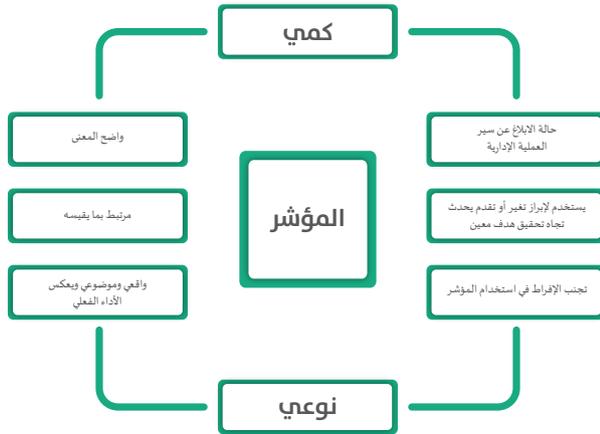
ماذا يمكن أن تكون المحاور الأخرى المرتبطة بالعمل، والتي يمكن وضعها في الخلايا الفارغة :



قيادة مؤشرات الأداء

مفهوم مؤشرات الأداء

- المؤشر حالة إبلاغ عن سير العملية الإدارية
- يستخدم لإبراز تغير أو تقدم يحدث تجاه تحقيق هدف معين
- يجب أن يكون واضح المعنى
- يجب أن يرتبط بما يقيسه
- يجب أن يكون واقعي وموضوعي ويصف الأداء الفعلي
- يجب ان يكون دقيقا ومحققا للنتائج بحيث يجنبك الإفراط في وضع المؤشرات لقياس الهدف الواحد.



■ معايير ومحددات مؤشرات الأداء

يقصد بمؤشرات الأداء: عملية متابعة الأداء المؤسسي باستخدام أدوات كفاءة وفاعلة، ويعرف المؤشر بأنه حالة الإبلاغ عن التقدم في سير عملية ما، وتهدف مؤشرات الأداء إلى توفير معايير يمكن القياس نسبة إليها، فيما يتمثل دورها الأساس في الرقابة على الأداء وتقديم التقارير الدورية لأصحاب القرار والمعنيين، وتوجيه العملية الإنتاجية لإجراء التعديلات الضرورية وتصحيح مسارات الانحراف التي ظهرت خلال عمليات الرقابة.

وتنقسم المؤشرات من حيث موضوع القياس إلى نوعين أساسيين هما:

- مؤشرات الأداء الرئيسية: وهي المؤشرات التي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية وتقيس مستوى التقدم في تحقيقها.

- مؤشرات الأداء الفرعية: وهي المؤشرات التي تنبثق عن مؤشرات الأداء الرئيسية وترتبط بالأهداف الفرعية للقطاعات والمبادرات والمشاريع التنفيذية.

كما أن مؤشرات الأداء تنقسم أيضا من حيث النوع إلى قسمين رئيسيين هما:

- مؤشرات الأداء الكمية: وهي المؤشرات التي ترتبط عادة بنطاق رقمي، وتعبّر عن قياس محدد من خلال الأرقام أو النسب، أو من خلال التحقق (نعم، لا)

- مؤشرات الأداء النوعية: وهي المؤشرات التي لا ترتبط بنطاق رقمي وتأخذ الشكل الوصفي للحالة بحيث يصعب قياسها كميا، ويمكن تحويلها إلى مؤشرات كمية من خلال استخدام تقنيات محددة ونماذج مخصصة.

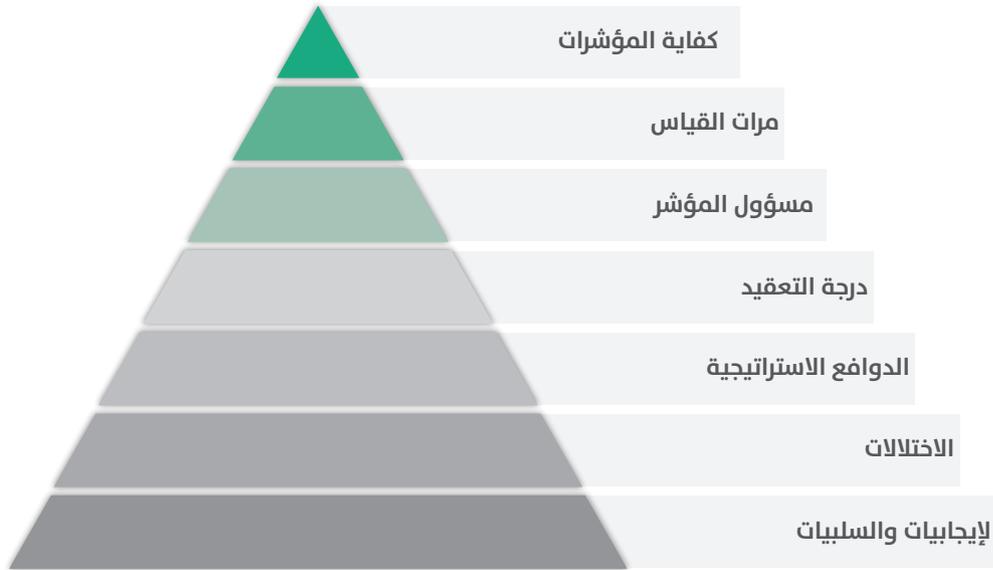
وبشكل عام يمكن تحديد الفهم العام لمؤشرات الأداء من خلال مجموعة العناصر والمعايير والمحددات التالية:

ممكنات قيادة مؤشرات الأداء

- الانتباه إلى تحديد درجة تعقيد المقياس المؤشر.
- التأكد من أن المقاييس المختارة تشكل دوافع استراتيجية لنجاح العمل.
- التنبه إلى الاختلالات في مقياس المؤشر من حيث القدرة على التلاعب بنتائجها وتحديد وسائل الوقاية من ذلك.
- وضع تصور للإيجابيات والسلبيات التي ستنشأ عن تطبيق هذه المقاييس، والإجراءات الواجب اتباعها لتفادي الأمور السلبية.

تنطلق عملية بناء مؤشرات الأداء بالاعتماد على المقاييس التي تشير إلى مستوى التقدم في تحقيق الرؤية والاستراتيجية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف الموضوعية التي تقيسها، ويتم بناء وصياغة المؤشر من موضوع الهدف لا من صياغته، ولتحقيق أعلى كفاءة ممكنة في قيادة مؤشرات الأداء يجب الاعتماد على أسس ومعايير محددة على النحو التالي:

- التركيز على كفاية المؤشرات لا كثرتها للمقياس المستهدف.
- تحديد عدد المرات الواجبة لتنفيذ القياس دورياً.
- تحديد مسؤول عن قياس مؤشر الأداء.



■ أسس قيادة المؤشرات

- قابلية الفهم وجودة التمثيل: حيث تتسم مؤشرات الأداء الممثلة للهدف ومفهومة للجميع بما يلي:
- الإيجاز
- ذات معنى وقيمة
- سهولة الإيصال لجميع المعنيين.



- معايير مؤشرات الأداء الرئيسية

ولتمكين قيادة مؤشرات الأداء الرئيسة بطريقة فاعلة يقوم القائد بمعايرة هذه المؤشرات بما يجعلها واضحة وقادرة على تمثيل التقدم المراد قياسه، ويمكن تحديد هذه المعايير بما يلي:

- الملاءمة: حيث تتسم مؤشرات الأداء الرئيسة الملائمة لطبيعة الأهداف ومنظومة العمل ما يلي:
- توفر معلومات تساعد في اتخاذ القرارات بشكل أسهل
- تتيح إمكانية التنبؤ المسبق.
- تتيح تأكيد أو تصويب التوقعات المسبقة.
- الموثوقية: حيث تتسم مؤشرات الأداء الرئيسة الموثوقة التي تخلو من الأخطاء بما يلي:
- لا تحمل أي معنى من معاني التحيز
- إمكانية التحقق منها بسهولة
- تمثل بأمانة ما يفترض أن تكون.
- الاتساق وقابلية المقارنة: حيث تتسم مؤشرات الأداء الرئيسة القابلة للمقارنة بما يلي:
- تمكين المنظمة من تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين مجموعات البيانات المختلفة.
- مطابقة مؤشرات الأداء الرئيسة خلال فترة من الزمن حين تكون السياسات والاجراءات ثابتة.

معوقات قيادة مؤشرات الأداء

المعوقات المرتبطة بالتصميم والقياس

٣- وضع مؤشرات أداء رئيسية خاطئة: وتعود هذه المشكلة في معظم الأحيان (ليس جميعها) إلى الخلط في الفهم بين ما هو هام بالنسبة للأفراد، مقابل ما هو هام بالنسبة للمنظمة.

٤- وضع مؤشرات أداء رئيسية أنانية: تركز هذه المؤشرات على مخاوف أو اهتمامات واضعها، دون اعتبار ما يجب أن تكون عليه المؤشرات من حيث كونها عامة وشاملة ومحيدة وتخدم جميع القضايا وعلى درجة واحدة من الأهمية والشمولية.

٥- استخدام تكرار زمني خاطئ لقياس المؤشرات: حيث أن رصد بعض مؤشرات الأداء الرئيسية على فترات زمنية متقاربة أكثر من اللازم أو متباعدة أكثر من اللازم قد يؤدي إلى ضياع البيانات أو فقدان مصداقيتها.

المعوقات المرتبطة بالنتائج

٦- عدم تسلسل/ منطوقية البيانات والمعطيات الناتجة: حيث يفرض عدم التسلسل استنتاجات غير صحيحة، سينعكس عليها بالتالي اتخاذ مجموعة من القرارات الخاطئة.

٧- تمثيل البيانات الناتجة بشكل خاطئ: عند عرض البيانات الناتجة عن مؤشرات الأداء الرئيسية فإن طريقة تمثيلها وتقديمها للقراءة يعتبر بأهمية تلك البيانات ذاتها.

قد تبدو عملية تصميم وبناء مؤشرات الأداء عملية سهلة، وتبدو قيادتها بالمتابعة والرقابة كذلك، إلا أن الحقيقة العملية تثبت وجود العديد من الأخطاء الشائعة جداً التي تحدث عند وضع مؤشرات الأداء الرئيسية، وتنعكس بالتالي على قيادتها، حيث تحدث سوء في التنفيذ ينعكس بطبيعة الحال على النتائج، وهنا يأتي دور القيادة في متابعة المؤشرات منذ تصميمها وإجراء التعديلات المناسبة قبل البدء بعمليات القياس، وتمثل هذه الأخطاء معوقات لتنفيذ وقيادة المؤشر يمكن إجمال أهمها بما يلي:

المعوقات المرتبطة بجمع البيانات

١- المبالغة في حجم المعطيات والبيانات: إن عمل مؤشرات الأداء الرئيسية يعتمد على البيانات والمعطيات المجمعة من وسائل القياس المعتمدة لتلك المؤشرات، ولكن عند المبالغة في جمع تلك البيانات سيظهر الكثير من البيانات غير الضرورية وغير المترابطة، والتي قد تضللنا في الوصول للمعلومة المفيدة، وبالتالي فالأفضل هو الاعتماد على بضعة مؤشرات وأرقام مختارة بعناية وقادرة على توفير صورة واضحة عن الواقع المراد قياسه.

٢- النقص في حجم المعطيات والبيانات: على عكس ما سبق فإن النقص في كمية ونوعية البيانات الناتجة عن تطبيق المؤشرات سيؤدي إلى عدم وضوح الرؤية وعدم القدرة على تقييم الواقع، وقد يعود ذلك إلى قلة عدد المؤشرات أو تكرار المؤشرات التي تفضي إلى ذات النتيجة.

٩- المبالغة في التمثيل اللوني: عند عرض النتائج وتمثيلها بشكل مخططات بيانية أو لوحات عرض، قد يؤدي الاستخدام المفرط والمتداخل للألوان إلى تشويش الناظرين وصعوبة قراءة النتائج، بل والخطأ في قراءتها في بعض الأحيان.

٨- سوء التعامل مع نتائج المؤشرات : فعرض البيانات الناتجة عن مؤشرات الأداء الرئيسية على فئة غير مختصة، سيؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، أو من جهة أخرى الاحتفاظ بنتائج المؤشرات وعدم عرضها مطلقاً سيعدم الفائدة من وجودها.

المعوقات	الاتجاه الصحيح
المبالغة في حجم المعطيات والبيانات	الاعتماد على مؤشرات وأرقام مختارة بعناية وممثلة للواقع المراد قياسه.
النقص في حجم المعطيات والبيانات	توفير القدر الكافي من البيانات الراصدة للواقع والقادرة على توليد مؤشرات.
مؤشرات الأداء الخاطئة	تحديد الأهمية والأولويات على مستوى المنظمة
مؤشرات الأداء الأنايية	تصميم مؤشرات شاملة ومحايدة تخدم جميع القضايا على درجة واحدة من الأهمية.
التكرار الزمني الخاطئ للقياس	تحديد دوري للقياس وفقاً لطبيعة المؤشر (شهري، ربع سنوي، نصف سنوي، سنوي)
عدم تسلسل و منطقية البيانات الناتجة	تنظيم النتائج بشكل تسلسلي ومنطقي قبل قراءتها
التمثيل الخاطئ للنتائج	اختيار الوسيلة الأنسب لعرض النتائج وفقاً لطبيعتها
التعامل السيء مع النتائج	عرض النتائج على ذوي الاختصاص بصفة منتظمة
المبالغة في التمثيل اللوني	استخدام ألوان محددة وغير متداخلة لعرض النتائج

