

تدريب القيادة : الاسس العالمية لبناء الشخصية القيادية

إعداد : د. عماد سيف الدين



عشرات الآلاف من الاداريين ورؤساء المؤسسات ورواد المجتمع يخضعون سنوياً لدورات تدريبية في القيادة، فبأهلوا علمياً ومهارياً وثقافياً ليتسلموا مواقع حساسة على مستوى التفاعل مع محيطهم الاجتماعي وأروقة اتخاذ القرار...

حكومات وشركات عابرة للقارات، ومؤسسات إقتصادية وإجتماعية وتربوية وسياسية وعسكرية... تحرص على قيادتها من قبل متدربين يتقنون فنون القيادة ويحسنون إثارة دافعية فريقهم للنجاح المستمر ... إنها عجلة أساسية للبناء الحضاري، فهؤلاء لا يحرصون فقط على النجاح، وإنما أيضاً على تقديم أفضل المستطاع، وترك آثار رائدة تستمر حتى بعد غيابهم، لتشكل بناءً حضارياً دائماً...

وعلى حد قول أحد الدارسين في علم التاريخ، تاريخ العالم ليس إلا سيرُ القادة، مبدعون قَدّموا إنجازات خالدة للثقافة الإنسانية، أو شخصيات غيرت العالم بإنجازاتها الكبيرة .

ولكن القيادة بمفهومها أيضاً تشمل أولئك الذين خزّبوا العالم بحروبهم وغيروا مجرى التاريخ إلى الأسوأ بمفهومهم... فهم أيضاً كان لديهم القدرة الفريدة على التأثير في جماعات بشرية كبيرة نفذت أعمالهم الجنونية، وكان لهم القدرة على التفكير الاستراتيجي الدقيق الذي يجعلهم يتقنون لحظات اتخاذ القرار ولكنهم من أصناف القادة الذين يستحقون لقب القائد السيئ.

من هنا، فإن الدراسات العلمية التي تعمقت في القيادة وتحدياتها، ومناهجها التدريبية، حرصت على إنشاء حقائب تدريبية تفيده في صناعة قادة لا يتقنون استعمال الأدوات ويمارسون المهارات بأعلى مستوياتها فحسب، بل يستطيعون أيضاً أن يكونوا قادة إيجابيين يحسنون البناء...

من جهة أخرى، لا يعني أبداً أن القائد، هو ذلك الذي يغير التاريخ أو يقدم إبداعات وابتكارات عالمية ليؤثر في مجتمعه العلمي. ففي الحياة قائد تربوي وقائد إجتماعي وأسري، وقائد اقتصادي، وآخر فني... إنهم أفراد استطاعوا أن يؤثروا في محيطهم المؤسسي وأن يتشاركوا مع غيرهم في مسيرة الإنجاز والنجاح .

إن التدريب القيادي الذي نحن بصدده، يتوجه لكل هؤلاء بدون استثناء، ذكوراً وإناثاً شباناً وشيباً رؤساء ومرؤوسين، وكم من المواقف التي تحملها ذاكرتنا، التي تؤكد لنا أن موظفاً عادياً في المؤسسات قد يمتلك بشخصيته الفذة، وعقله النير، وظروفه المحيطة، قدرة على النفوذ والتأثير لا يمتلكها بعض الأحيان رب العمل نفسه الذي يترأسه...

وفي هذه الحالة سنلقي الضوء على التدريب القيادي كمستلزمات وأسس تدفع بنا لأن نكشف عن الفرق بين التدريب القائم على نقل المعارف والمعلومات، والتدريب القائم على تكوين الاتجاهات واتقان المهارات الأساسية لبناء الشخصية القيادية في مجتمعاتنا العربية .

1- الأبعاد النفسية للقيادة :

تصدّر هرم ماسلو Maslow العلوم الادارية والتربوية مدة طويلة من الزمن ، بالرغم من آرائه الأخيرة التي كشفت عن خلل ما في تدرّج الاحتياجات الانسانية كما وضعها بداية . فنظرية الدافع البشري التي وضعها في العام 1943 ، أتبعها بنظرية أخرى حول الفضول البشري . وترتيب احتياجات الانسان تبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية ، وتنتهي مع تقدير الذات وتحقيقها ...

من خلال كتابه (الدافع والشخصية) الذي صدر في العام 1954 وبالرغم من تنبئه لتلك العلاقة القائمة ما بين الدافع والاتجاهات الشخصية ، ظلت هذه النظرية بالرغم من اختراقها عالم التدريب والتربية والادارة والدراسات الاجتماعية، لا تجيب عن حضور دوافع أخرى موجودة وقائمة عند الكثيرين من الأفراد . إلى أن جاء ريزونر Reasoner، (أبرز الخبراء الذين عملوا في مجال بحوث تقدير الذات) وكشف النقاب عن خمسة مكونات لتقدير الذات، تشكّل الاحتياجات الأعلى في تكوين الشخصية. ولأننا نتحدث عن تكوين الشخصية القيادية، فالأمر يكاد يكون أكثر دقة، وأبعد دلالة...

يعالج ريزونر خمسة مكونات يشعر بها الأفراد تتعلق بتقدير زواتهم هي :

- 1- الشعور بالهوية .
- 2- الشعور بالانتماء .
- 3- الشعور بالأمن .
- 4- الشعور بالهدف .
- 5- الشعور بالكفاية .

وهي احتياجات تنطبق على كافة الأفراد، لا بل على كافة المجتمعات، فالشخصية التي يتدنى فيها الشعور بالهوية، ستصبح شخصية غير مؤكدة للذات ومضطربة، ما يضعف مكوناً أساسياً من مكوناتها وهو الثقة . والشخصية التي يضعف فيها الانتماء، لا يمكن أن تحرص على بناء اجتماعي متماسك، لأنها فقدت الشعور بالانتماء فيها .

والشخصية التي لا تشعر بالأمان، يسود إدارتها الذاتية الاضطراب والخوف، مما لا يتفق مع مستلزمات القيادة التي تتمتع بالثبات والاستقرار ...

والشخصية التي لا تشعر بالهدف، تتناقض كل التناقض مع الشخصية القيادية، التي يميزها استشراف الأهداف بعيدة المدى والتفكير الاستراتيجي ...

والشخصية التي لا تشعر بالكفاية، هي شخصية غير قادرة على الفعل، وإن امتلكت أوسع معرفة وأحسن قرار ...

من هنا، أحببت أن أدخل دراسة ريزونر على التدريب القيادي، لأهمية تكامل وتوافق الشخصية القيادية، وعلينا توخي الحذر عند بنائها لتتمتع بدوافع نفسية سوية تفيد في عملية التأثير الايجابي، ذلك أن الشخصية التي يتدنى فيها تقدير الذات لديها مؤشرات سلبية لا تصلح للعمل القيادي وإن صلحت فإنها ستنتج منتجها الذاتي، اضطراب في تقدير الذات عند المتأثرين. في حين أن المجتمع الذي يصبو اليه لا بد وأن نحرص على رفعه من وحول الاحباطات والاضطرابات حتى تتكون لديه تعويضات نفسية إيجابية تساهم في عملية البناء المجتمعي الذي يفضي بنا إلى نهوض حقيقي ...

من جهة أخرى، إن قاعدة تقدير الذات، ذات المكون الخماسي ستكون من أهم الدوافع المعنوية التي تدفع بالشخصية للريادة أو القيادة، إذ تتوفر فيها هوية لها دلالة نفسانية قوية تساعد في عامل الثقة، وفيها انتماء يساعد على تواصل إنساني فعّال، نابع من ذات سوية وتغذية راجعة من فريق العمل يوازيها كردة فعل طبيعية وتتوافر فيها رؤية ثاقبة، وأهداف واضحة، تساعد القائد على جمع محيطه وتماسكها من حولها، كما تساعده على الشعور بالكفاية عند اتخاذ القرار من جهتين، جهة الالتفاف من حول القرار، وجهة القدرة على النفوذ في مراحل التغيير والاقناع والتفاوض .

إن الدوافع النفسية التي تدفع القائد قدماً، تقوم أولاً على أساس تقدير الذات من خلال هذه العناصر التي تضم في طياتها :

1- دافع الانجاز ACHIEVEMENT

2- دافع الثقة بالنفس SELF CONFIDENCE

3- الشجاعة COURAGE

4- التوجيه الداخلي INTERNAL DIRECTION

5- دافع القوة POWER MOTIVE

6- مشاركة قوة الآخرين POWER CHAIRING

ويزيد عليها ذلك التفكير التحليلي COGNITIVE ABILITY كدافع رئيسي عند القادة لاستشراف المستقبل واتخاذ القرار .

2- مستويات التدريب القيادي :

إن الاستطلاع بالأبعاد النفسية للقيادة، كانت مهمته الرئيسية الانتباه في عملية التدريب للدوافع الذاتية للقيادة، بصفاتها الخلفية الشخصية، أو المثير الداخلي للاندفاع نحو القيادة، كما أنها من جهة أخرى حجر الأساس في التدريب القيادي المتكامل .

ففي هذا التدريب لا بد من مراعاة ثلاثة أنواع من الأهداف :

أ- الأهداف المعرفية .

ب- الأهداف الوجدانية .

ت- الأهداف النفسحركية .

فالنوع الأول، هو النوع المتعلق بالمحتوى المعرفي للتدريب، أو الاجابة عن سؤال (ماذا يجب أن نعرف عن القيادة؟). وفي النوع الثاني، يكون الاهتمام بالدوافع الذاتية التي يجب أن يتم الاهتمام بها، وفي النوع الثالث تخطي المعرفة والوجدان، للتوصل إلى مهارات تطبيقية في المجالات التي سيتدرب عليها المرشح .

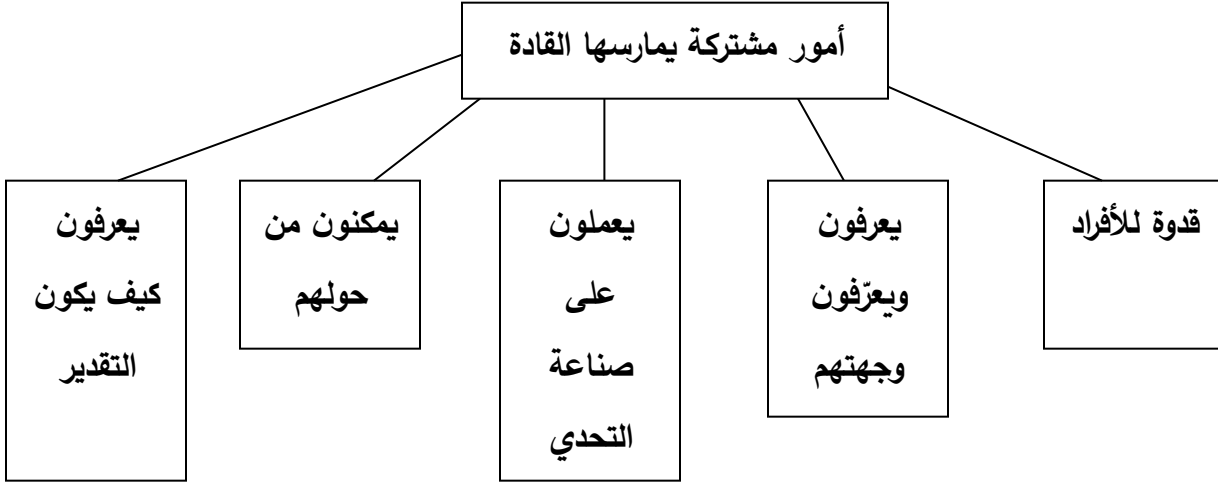
ولقد اعتنى بلوم BLOOM بالنوع الأول، وجعله في عدة مستويات : (تذكري - إستيعابي - تطبيقي - تحليلي - تركيب - تقييمي)، فيما اهتم كراثول KRATHWOUL بالبعد الوجداني الانفعالي وقسمه إلى عدة مستويات تصل إلى مرحلة التميز، كما عالج سامبسون Simpson المجال الحسركي (المهاري) وجعله مراتب تصل إلى مرحلة الأصالة Origination وهذا ما ينبّه بشكل لافت إلى أن التدريب القيادي، لا يكون بمستوى واحد، لا على مستوى المعلومات والمعارف، ولا على مستوى التأثير والتأثير الوجداني، ولا على مستوى المهارات والأهداف الحسركية . وعليه فإنه يتصاعد دوماً ليلبغ أقصى درجاته في عمليات التدريب

3- ما هي الأمور المشتركة التي يمارسها القادة ؟

تجاوزت الدراسات والاصدارات المطبوعة عن القيادة وتحليلها 16000 إصدار حتى الآن، ومن المتوقع بحسب بعض الباحثين أن تصل في العام 2021 إلى مليون إصدار. ومنذ كسينوفون Xenophon 354 ق.م والمؤلفات تعالج موضوع القيادة كوصف ومكونات وتحليلات بدون أن ترتقي إلى مساعدة أصحاب الاستعداد القيادي على تطوير مهاراتهم القيادية. إلى أن بدأت الدراسات تنضح تدريجياً منذ العام 1926 بدراسة لكاثرين كوكس Catherine cox حول الخصائص العقلية لثلاثمائة من العباقرة والقادة في العالم، ثم من بعد تطور الدراسات المنهجية المتقدمة في علم النفس الاجتماعي، والتي دفعت بالأمور إلى الأمام للإجابة عن السؤال التالي : ما الذي يجب فعله لنصبح قادة ؟...

إن المدخل الرئيسي للإجابة عن هذا السؤال، كان بمعرفة علمية، ودراسة منهجية بالأمور التي تميز القائد عن غيره من الأفراد العاديين، والممارسات السوية التي لا بد من توافرها لدى القادة . من هنا بات من المهم التنبه إلى ما هو مشترك في هذه الممارسة، حتى نستطيع صناعتها أو رعايتها عند الأفراد

ويعبر الجدول المختصر أدناه عن هذه العناوين المشتركة :



1- **قدوة للأفراد** : (كن نموذجاً للأداء)، لا يمكن أن يتناقض القائد فيما يطلبه ويدعو الناس إليه، وبين سلوكه الشخصي. فالعين في العملية التواصلية أصدق من الأذن، ومجرد أن يكتشف الأفراد بأن ما يدعو إليه القائد، يختلف عن حقيقة تصرفه الشخصي، سيبدؤون بفقد ثقتهم بمصداقيته.

2- **الرؤية** : (أهم رؤية مشتركة)، يتميز القائد عن غيره من الأفراد بأنه استراتيجي التفكير ولديه استشراف للمستقبل البعيد، وفضلاً عن ذلك فهو يشارك من حوله بهذه الرؤية، التي لها دورها في جمع الفريق واستمراره وتماسكه المستمر. في حين أن الابتعاد عن الرؤية والأهداف المتفق عليها، سيؤثر مباشرة على مستوى تماسك الفريق واستمراريته .

3- **التحدي** : (هناك دائماً طريقة أفضل)، فلا يكفي أن تؤدي مهامنا مثل الآخرين، فما يميزنا هو ذلك التحدي الذي نصنعه في أن نقدّم أفضل المستطاع، ومن البديهي أن ينتقل سلوكنا المتقن والأفضل إلى من حولنا ليقتدوا بنا .

4- **التمكين** : (أفسح لهم المجال)، أي لا بد من افساح المجال للاعداد الذاتي والمساعدة على تطوير المهارات وإعطاء المعلومات اللازمة للفريق، لرفع مستوى الكفاءة عنده وهذا يساعد القائد على إنتاج قيادة من

الصف الثاني تساعد على التجدد والاستمرار، وتفويض السلطات بطرق منهجية. والمنظمة التي لا تمتلك القدرة على تحضير قياداتها من الصف الثاني، يصعب استمرارها .

5- **التقدير :** (اشعار الآخرين بالتقدير وتشجيعهم)، وهو من العوامل الرئيسية التي تجعل الفريق يلتف من حول القائد، فهو في حالة ردة تواصلية تفيد بأن القائد ينجح في تلبية إحتياجاتهم وتطلعاتهم، ويقدر ويحفظ همتهم، ويدفعهم إلى الأمام دائماً، مما يجعلهم أكثر إصراراً على التماسك من حوله لتحقيق الأهداف...

4- ما هي متطلبات القيادة الفعالة ؟

من خلال الكشف عن الممارسات المشتركة التي يقوم بها القادة، يمكننا أن نستنتج تلك المتطلبات التي يجب أن نحرص على وجودها في التدريب القيادي .

الرؤية، ركن من الأركان الأساسية التي تجعل من الفريق، فريقاً واعياً لأهدافه وتطلعاته، لا يتطلع إلى مستوى قريب المدى بمنأى عن المستويات الأخرى، متوسطة المدى وبعيدة المدى، وبالتالي فإن وضوح الرؤية ووضوح مخططاتها الاستراتيجية والاجرائية، تساعد الفريق على رفع مستوى المساهمة والمشاركة وامتلاك رؤية مشتركة مع أعضاء الفريق الآخرين.

أما التأثير، فهو ركن آخر لا وجود للقيادة بدونه، فالقائد شخص يستطيع أن يترك أثره على النفوس والعقول والسلوك، حتى يمتلك زمام الأمور بشكل سحري . وعملية التأثير عملية تواصلية متقدمة تحرص على بناء علاقات إنسانية ناجحة تخلق ذلك التبادل في الأثر . القائد يتواصل مع الفريق بصورة محفزة وملبية للاحتياجات النفسية والاجتماعية والفريق يحاول أن يرد الأثر بالمثل .

والسلطة، لا مهرب منها في القيادة، فبالرغم من وجود شخصية قيادية تتواصل بشكل محفز ومؤثر كذلك الأمر فإنها تتواصل بشكل حازم بناءً لسلطة ونفوذ، وتتوسع هذه السلطة بدءاً من اللوائح والقوانين، وتتخطاها إلى سلطة الكاريزما التي يمتلكها القائد . فهو ليس بحاجة للصراخ ولا للإنفعال حتى تلبى طلباته، لا بل إن إحترامه ووقاره يفرضان سلطة إضافية على اللوائح والأعراف والقوانين...

أما فريق العمل فيربطه عقد إجتماعي متين تتوافق فيه الأفراد على ما هو مسموح وما هو ممنوع وعلى ما يساعد على تماسك الفريق بشكل أفضل، ومن الطبيعي أن يرتبط هذا العقد الاجتماعي المتفق عليه جماعياً بالرؤية الرئيسية التي اجتمع عليها الجميع .

5- مهارات القيادة التي يتم التدريب عليها :

تنقسم المهارات القيادية إلى أربعة أقسام رئيسية تتفرع منها عشرات المهارات الفرعية. وهي ليست على سبيل الحصر :

أ- مهارات فنية ، تتسم بإجادة العمل واتقانه ومعرفة واعية بالوسائل والطرائق والاستراتيجيات المتعلقة بموضوعات القيادة .

ب- مهارات إنسانية، تتعلق ببناء علاقات إيجابية مع الآخرين، وفق توافق شخصية قيادية، تتمتع بذكاء انفعالي مرتفع . حيث أن هذا الذكاء يجمع بين نكاهين اثنين : الذكاء الضمن - شخصي الذي يتسم بالمعرفة الذاتية لدى الأفراد، والذكاء البين - شخصي الذي يتسم بالمعرفة المرهفة بمشاعر وسلوك الآخرين .

ج- مهارات فكرية، تسمح للقائد بممارسة أنواع من التفكير المتقدم يسمح له بدقة النقد، والقدرة على الابتكار، واتقان عمليات التخطيط واتخاذ القرار وغيرها من العمليات الادارية والكفوية وتتمثل هذه المهارات بتفكير متنوع لا يقتصر على نوع واحد كأنواع التفكير المسماة القبعات الست، والتفكير الناقد، والتفكير الابداعي، ومهارات العصف الذهني، والقدرة على الاستدلال الصحيح وغيرها...

د- مهارات تنظيمية، تسمح له بإيجاد نظم متكاملة للمنظمة . وقدرة على التخطيط والتوظيف والمتابعة والتنفيذ والاشراف، وغيرها من المهارات الادارية كالتفويض ووضع الأولويات...

6- الممارسات القيادية الأكثر ممارسة :

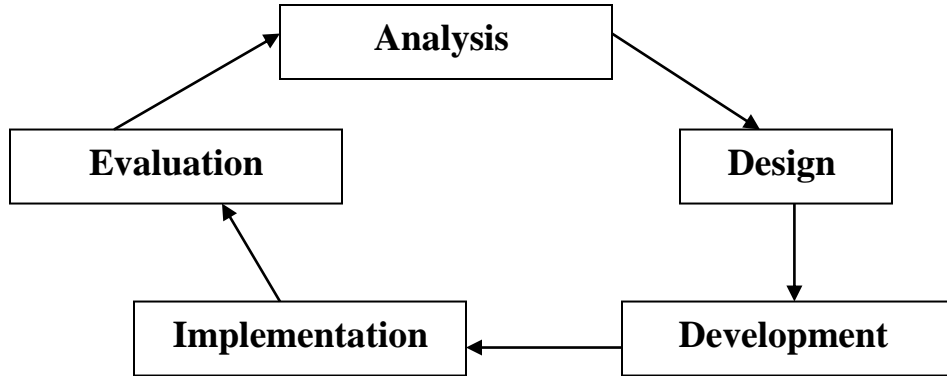
من الواضح مما سبق أن ثمة مجموعة كبيرة من المهارات تفرض نفسها على المواقف المتعددة التي يوضع فيها القائد .

وتجدر الإشارة إلى انها ليست على سبيل الحصر... ولكن لا بد من حصر الحد الأدنى منها في عملية التدريب القيادي، لتكون عوناً له في الجمع بين حقائب أساسية، لا يمكن التفريط بها في ممارسة القيادة :

- 1) مستلزمات التطوير الذاتي، والقدرة على الكشف عن نقاط الضعف ونقاط القوة .
- 2) ممارسة التحفيز وإثارة دافعية الأفراد .
- 3) الحرص على تحقيق النتائج وقياسها .
- 4) القدرة على التواصل الفعال وبناء العلاقات الايجابية مع الآخرين .
- 5) الممارسات الادارية الناجحة .

- (6) القدرة على وضع توجهات استراتيجية استشرافية وصياغة الرؤية الواضحة .
- (7) القدرة على تطوير أفراد الفريق وتدريبه وتأهيله تأهيلاً جيداً، مع الحرص على مساعدة بعض الأفراد ليكونوا قيادات الصف الثاني الذين يضمنون الاستمرار .
- (8) القدرة على إدارة التغيير وتشخيص وتقييم الوضع الراهن، وربطه بالرؤية المستقبلية، والأهداف الطموحة .

7- التدريس القيادي وفق عجلة التدريب الخماسية ADDIE MODEL :



يتطلب تخطيط وتطوير وتنفيذ البرامج التدريبية، طريقة منظمة مرحلياً، والتأكد من تنفيذ كل مرحلة وفق مواصفات الجودة المرسومة لها . وهي تعزز فرص النجاح في التدريب لتلبية الاحتياجات الحقيقية للمتدرب خلال فترة زمنية محدودة .

فالمرحلة الأولى هي مرحلة التشخيص وتقدير الاحتياجات التدريبية، وتعتبر من أهم مراحل التدريب، ذلك أنها تمثل مفتاحاً أساسياً للمدخلات .

ويمكن اعتماد عدة اختبارات تكشف عن حقيقة الاستعدادات الشخصية عند المرشح ومنها :

- 1- بيانات المرشح Candidate information .
- 2- اختبار القدرة على التفكير المجرد Abstract Thinking Test .
- 3- اختبار القدرات الخاصة Special Ability .
- 4- اختبار القدرات الشفهية Verbal Ability .
- 5- مقياس Hermann للسيطرة الدفاعية (HBDI) .
- 6- اختبار تحليل الشخصية (MBTI TEST) .

حيث يمكن التعرف من خلال هذه الاختبارات على غالبية الاستعدادات النفسية والعقلية واللغوية وغيرها للكشف عن نقاط الضعف التي يجب العمل على ازالتها، ونقاط القوة التي يجب العمل على تعزيزها وتوظيفها في ممارسة القيادة .

كما توضح مرحلة التصميم لأهداف التعلم وأدوات ووسائل التعليم وتنظيم المحتوى التدريبي وتوزيع الوقت والمقياس الزمني للتدريب. ففي هذه المرحلة تحدد مجموعة من الاستراتيجيات المخطط لها لتحقيق الأهداف بنسبة مرتفعة، إذ السؤال المطروح هنا : ما هي أفضل الوسائل والطرائق التي تحقق الأهداف التدريبية ؟ وكيف سننظمها؟

وفي مرحلة التطوير يقوم المصمم بتجميع أصول المحتوى لوضعها موضع التطوير على مستوى الأداء والاكساب .

ولا بد حينئذ أن ننتبه إلى مستوى التعلم الإلكتروني وتكنولوجيا التعليم، حيث يتم دمج التقنيات وخلق القصص المصورة والمحفزة لتنشيط عملية التعلم والتدرب.

أما في مرحلة التنفيذ، فلا بد من الانطلاق أولاً من المدرب وكفاءته، وقدرته على تغطية الكفايات التدريبية بشكل كامل. ومن ثم نتنبه لعملي إدارة العملية التدريبية بتجهيزاتها وأوقاتها ومواردها البشرية المطلوبة لخدمة المتدرب، والمتابعات الاجرائية الدقيقة لكل خطوة تدريبية على مستوى التنفيذ .

وفي مرحلة التقييم نقوم بالتقييم التكويني الموجود في كل مرحلة من مراحل ADDIE فكل مرحلة من هذه المراحل لا بد من تقييمها بشكل دقيق للتأكد من سلامتها وعدم إهمال أو خفض أي مستوى من مستوياتها، ثم تقييم الكفايات التي وضع البرنامج أساساً من أجلها، والسؤال الحاضر في هذه المرحلة : ماذا اكتسب هذا المتدرب بعد هذا العناء الطويل؟...

ولا بد من الإشارة، إلى أن التدريب القيادي، لا يأخذ منحاه النظري فحسب، إذ نحن بصدد التدريب على مهارات وتكوين اتجاهات نفسية واجتماعية . وهذا يفرض علينا التنبه في المحتوى التدريبي إلى وضع مصادر تعلم حقيقية، تنتقل الخبرات وتثير التفكير وتغير الاتجاهات إيجابياً، من ذلك تعريف المتدرب بقصص النجاح الواقعية والمحفزة على الانجاز، وهي لها أثر كبير في تكوين اتجاهات إيجابية لدى المتدرب لوضع تحديات تحاكي هذا النمط من النجاح. ولتوسيع آفاق رؤيته وسعة إطلاعه، لا بد من مشاركته في

البحث عن تجارب حضارية قديمة ومعاصرة يقوم بعرضها وتحليل أسبابها وآثارها الاجتماعية وتدرجها في بناء التغيير .

ومن باب أولى، أن نضع عند المتدرب تحديات التنمية الاجتماعية على مستوى حيّه وأسرته أو مؤسسته، فمن لا ينجح في حياته القيادية على مستوى الدائرة الصغرى لا يمكن أن ينجح على مستوى الدوائر الأوسع والأكبر...

8- محتويات برامج التدريب القيادي :

فيما يلي لائحة بموضوعات تدريبية رئيسية في التدريب القيادي، وهي ليست على سبيل الحصر :

Leadership – planning – Management – Institutional work – change skills – Intelligence Quotient – Emotional Quotient – the Eight Intelligences – Creative Thinking – Mind Map Skills – Personal Analysis – Motivation skills – Body language skills – Power and influence – Decision Making – six Hats – cort – Meeting Management – Delegation – Marketing – Policti