

# صناعة القاجار



# صناعة القاجنة

إعداد وتأليف

الدكتور المهندس مهدي سعيد حيدر العزاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الطبعة الأولى

1435 هـ - 2014 م

ردمك؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

جميع الحقوق محفوظة

**ثقافة**  
للتوزيع والتوزيع ذ.م.م.  
Publishing & Distribution L.L.C.



أبوظبي هاتف: 6345404 (+971-2) فاكس: 6345407 (+971-2)  
دبي هاتف: 2651623 (+971-4) فاكس: 2653661 (+971-4)  
بيروت هاتف: 786233 (+961-1) فاكس: 786230 (+961-1)

إن دار ثقافة للنشر والتوزيع غير مسؤولة عن آراء وأفكار المؤلف. وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن آراء المؤلف وليس بالضرورة أن تعبر عن آراء الدار.

تصميم الغلاف: سامح خلف

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (+9611)  
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (+9611)

## الإهداء

اهدي هذا الجهد الى ارشيف المكتبة العربية اينما تكون. كمصدرا لمن يبحث عن كوامن الخبرات والدراسات المستقاة من ممارسة تجارب الحياة العملية، بحثا ودراسات.

اقدم وبتواضع، خبراتي التي اكتسبتها من تجارب الحياة، وماحصل عليها من تجديد ومواكبة ما نقلناه لاجيال لاحقة، من خلال قادة استطاعوا ان يثبتوا براعة في الاداء ومبادرات خلاقة تقود بجدارة ومهنية مواقع اعمالها المتنوعة التي يشغلونها، ومازالوا.

اقدمه بكل اخلاص وامانة، الى من قدم شيئا مفيدا للمجتمع دون ان يأخذ.

الى حاضنة الجميع وطني الحبيب.

مهدي سعيد حيدر

السويد - 2014



## المحتويات

11	المقدمة.....
13	الفصل الاول: مداخل البحث.....
17	الفصل الثاني: ما الفرق بين الادارة والقيادة؟.....
17	اولا: الادارة، وظيفة لتنفيذ مهام وتعليمات.....
20	ثانيا: القيادة، مهام لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف.....
23	الفصل الثالث: برامج تاهيلية لتحفيز كوامن المهارات.....
24	1 القدرة على اثبات الكفاءة.....
26	2. المصداقية والنزاهة.....
28	3. العناية بالآخرين.....
29	4. الاعتماد على العزم والثقة.....
33	الفصل الرابع: فن الاصغاء صفة القائد الناجح.....
33	1. اهم عناصر الاصغاء.....
34	2. اختيار العقلية الذهنية بشكل جيد.....
37	الفصل الخامس: تفعيل فصي الدماغ.....
38	1. نشاط الفص الايسر من مخ الانسان.....
39	2. نشاط الفص الايمن من مخ الانسان.....
40	3. تتاغم الفصين الايمن واليسر.....

- 43..... الفصل السادس: الذكاء الاصطناعي والجينات الخوارزمية
- 45..... الفصل السابع: اهم مراحل تصنيع الصفات القيادية!!
- 46..... 1. الهيمنة - المدير المهيمن: الميل لظهار السلوك.
- 47..... 2. النفوذ - التفاعل الاجتماعي: الميل لظهار السلوك.
- 48..... 3. الثبات - صلة الثبات والاستقرار.
- 49..... 4. الضمير والاخلاص - التفكير الحذر: الميل لظهار السلوك.
- 50..... 5. التعرف على قابلية الاداء والميل للابداع.
- 53..... الفصل الثامن: التخطيط تفكير ابداعي - وموروث جيني
- 55..... اهداف القيادة لا تتحقق دون تخطيط فعال
- 57..... اهم اسس التخطيط السليم.
- 61..... الفصل التاسع: قواعد التخطيط الفعال
- 61..... اولاً: تحديد الاهداف بوضوح
- 62..... ثانياً: اختيار مسارات البدائل
- 62..... ثالثاً: تقييم البدائل
- 62..... رابعاً: اختيار اساليب العمل
- 63..... خامساً: الخطط الفرعية
- 63..... سادساً: اولويات بناء الخطط
- 63..... سابعاً: متابعة برامج تنفيذ الخطط
- 65..... الفصل العاشر: الدوافع
- 66..... اولاً: التخطيط الاستراتيجي
- 66..... ثانياً: التخطيط التكتيكي
- 66..... ثالثاً: التخطيط التشغيلي
- 67..... لماذا لا يحبذ البعض التخطيط؟



**الفصل الحادي عشر: الخلاصة أهم نتائج التاهيل والتدريب ..... 69**

1. التعاطف الوجداني ..... 69

2. التنسيق في العمل ..... 70

3. المصداقية ..... 70

4. وضوح التوجهات ..... 70

5. الاتصالات والتعليمات ..... 70

6. المرونة ..... 70

7. القناعة وقبول النقد ..... 71

**الفصل الثاني عشر: الاستنتاجات والطموح ..... 73**

**الفصل الثالث عشر: الاهداف ودور القائد في المؤسسة التي يعمل بها ..... 75**

اولا: الرؤيا ..... 76

ثانيا: الاستراتيجية ..... 76

ثالثا: الناس ..... 76

المصادر ..... 79



## المقدمة

كل شي في العالم المتجدد هو صناعة. حتى اعادة التاهيل والتدريب يمكن ان تصنف ضمن مفهوم الصناعة والتصنيع. لان القادة هم من يصنعون المستقبل، بكل تجلياته.

ولان مفهوم الصناعة، حسبما اراها، هي الثقافة العقلية، اي ثقافة التجديد والانتاج والعصرنة، حركة مستمرة متطورة، تنافسية نحو الافضل. والثقافة الساكنة اي الثقافة البدائية هي تلك الثقافة التي لاتريد اعادة تبيئة محيطها نحو الافضل.

تصنيع صفات او مؤهلات القيادي، يعني ضمن مايعنية هو تطوير القابليات وتحسين مفاهيم القيادة، من خلال برامج تدريب وتاهيل علمي، لرفع مستوى الكفاءة والاداء. لمن هو مؤهل ان يكون قائدا في مجالات عمله الرحبة. والصناعة، بهذا المفهوم هي، حصيلة لانسنة الاداء الخلاق. لكي يكون الابداع سمة من سمات التقدم في مختلف المجالات.

ومن خلال برامج التاهيل والتدريب واستهاض القابليات الذهنية، يبرز المبدعون والمتميزون. وهذا ما وضحناه في رؤيانا ضمن قادم الفصول.

المؤهلون هم من تتناغم مفاهيمهم العقلية مع برامج التدريب والتأهيل. بل وتحديث مايمتلكون من صفات جينية موروثية - ان

اكتشفت - لتعزيز قدراتهم الابداعية. وهي برامج نرفق اهمها في ادناه لنوضح معاني ومراحل كيف تُصنع الصفات التاهيلية للقيادات لتكون مؤهلة في اتخاذ القرارات الفعالة والمصيرية.

تراكم الخبرات وانتقالها ثم تداولها سيحدد ما هو بحاجة الى تحديد في المفهوم التطبيقي بشكل عام. وهذه احد وسائل بناء حواضن الاجيال التي لها ديمومة التطور، وخلق كوادر تنقل خبراتها من جيل الى جيل، لمنع الانفصال الجيلي، في توثيق ما تراكّم لبناء تجارب تُميز ثقافة عن اخرى. مما يسهل تلاقح الثقافات لخدمة الانسانية.

وما نسعى اليه، ما هو الا محاولة متواضعة لنقل خبراتنا، في كيفية اعداد وتاهيل وبناء القيادات الفاعلة. والتي اثبتت جدواها ونجاحها، من خلال انتاج وتصنيع المواصفات التي نستعرض معظمها في الفصول القادمة.

وان من اهم ما تم التوصل اليه، ميدانيا في تحوير وتطوير واعادة صناعة المؤهلات، للوصول الى استنتاجات عملية، لاهم صفات وميزات القائد الفعال - القائد المهني والاستراتيجي. موضحة في فصول كتابنا.

### مداخل البحث

مانقدمه من دراسة هي تخصصية تتعدى المبتدئين، لتكون مصدرا من مصادر التعرف على ماهية البرامج التاهيلية، لغرض تحقيق الاهداف التي يراد بها ان تكون كوسائل للتقدم في كفاءة الاداء والقدرة على تحقيق نجاحات متميزة تتقدم بها المجموعة او المؤسسة او المجتمع عن سواه.

اهمية التعرف على فوارق الاداء والكفاءة في اساليب العمل وطبيعة الوظائف المهنية.

مانقصده بالقائد او القيادة هو ليس المدير الاداري. او رئيس فريق العمل او رؤساء الاقسام الفنية او الخدمية. فهؤلاء جميعا يعملون تحت محرك وموجه ومخطط. يتامل ويستقرئ المستقبل بطريقة لايمتلكها من يعمل تحت قيادته، هم قلة ولكن تأثيرها على المجتمع الذي تعمل فيه، تجعل من مكائها وزمائها شئ يقترب الى المواهب التي يصعب تكرارها.

المواهب القيادية، وماتملكه من صفات، وكارزما، وذكاء اجتماعي، وعقلية تفكر، بطريقة تختلف عن اقرانها من عامة الناس. فهي متميزة، بطريقة تستشرف المستقبل، وتستطيع ان تقرأ ماحولها من توقعات ومخاطر، لغرض تجنب الوقوع ضمن اتون ما يهدد تحقيق

الاهداف المرسومة، كطموح لا بد من تحقيقه، عن طريق القائد الذي يستقطب فريق عمله ليساعده على تنفيذ القرارات الصائبة. ولا يمكن ان نحقق الاهداف المرسومة، ما لم يكن القائد مخططا استراتيجيا، لا حالما باحلام وامنيات صعبة التحقق.

ومن المفيد ان نعلم بان الذكاء والموهبة والصفات القيادية الاخرى هي جين يحملها القائد<sup>(1)</sup>، ممكن ان يستنهض عن طريق برامج التاهيل والتدريب. وعندما تكون بيئة القائد متحضرة، منتجة، علمية، تنافسية لخدمة اهداف معينة. تصبح البيئة من عناصر تميز الشخص بكفاءاته وادائه المبدع. عمليات التاهيل والتدريب احد اهم تنمية جين القيادة المدبرة التي تفكر بطريقة متعققة لترسم مستقبل افضل عن طريق العمل المخطط له. بمنهجية عالية. وهؤلاء المتميزون هم من يستوعبون ويتفهمون برامج التدريب والتاهيل لغرض تنمية وتطوير امكاناتهم الكامنة. بل وتحديث ما يمتلكون من صفات جينية موروثية. وهي برامج نرفق اهمها في ادناه لنوضح معاني ومراحل اعادة صناعة القائد ليكون مؤهلا في اتخاذ القرارات الفعالة.

ومن الجانب الأخر عندما تنهياً البيئة اي التنشأة في بيئة بدائية، تعتمد المشاعر العاطفية<sup>(2)</sup>. بعيدة عن الاجواء التنافسية العلمية من حيث الكفاءات والاداء المتميز. تكون هنا عمليات التاهيل والتدريب بعيدة عما يميز المتميز عن غيره. والمجتمع البدائي عادة يستسهل ان يقاد من شخص له هيبة الشكل والهندام ومن يثور الحماسة العاطفية هو ذلك الرمز الذي يجذوه ليكون دكتاتوراً بلا منازع.

انعكاسات وتبعات القائد الفاشل على الناس ويدفعون اثمانا باهضة بسبب قرارات خاطئة، ارتجالية، عاطفية، استعراضية. سببت

كوارث لشعوبها وما ضاع من اجيالها يصعب تعويضها. ذلك بسبب تسلم البعض مواقع قيادية لا يستحقونها من حيث الصفات القيادية الواجب التمتع بها ليكون صاحب الموقع القيادي مؤهلا وبجدارة. وهذا يمكن ان يلاحظ من خلال الوهلات الاولى لما يعمله ويقرره من قرارات كارثية لاتخدم الا هوس الشعور بالقيادة والتسلط ولا تخدم مستقبل من يقودهم.

مانحاول ان نسلط الضوء عليه هو:

**اولا:** وضع برامج لصناعة الوسائل، التي تؤهل حاملها ان يُصنف ضمن، القيادات المتميزة بشكل عام.

**ثانياً:** اكتشاف المواهب الموروثة جينيا لصفات القيادي، وتميزها في التخطيط والاداء.

**ثالثا:** من خلال نتائج البرامج الواردة في فصول كتابنا يمكن تحديد القائد، المهني وفضل المواقع التي يقودها بكفاءة عالية.





## الفصل الثاني

### ما الفرق بين الادارة والقيادة؟

لتجنب الخلط بين مفهوم الاداري والقيادي. لابد من توضيح ان الاداري غالبا مايقوم بدور القيادي، لكنه لايقوم بمهمة القائد. الاول بعده ثنائي والثاني اي القائد ذو بعد ثالث. بعض القادة غير مسؤولين عن ادارة شؤون الموظفين في دائرته، لكنه يساهم في تحقيق طموحاتهم ودوافع الناجحة في اداء الواجبات المكلفون بها.

### اولا: الادارة، وظيفة لتنفيذ مهام وتعليمات:

يمكن ان نصف الادارة بانها تمثل طريقة متابعة وتنظيم التعليمات والتوجيهات. وكذلك تحدد تعليمات تنفيذ الصلاحيات المخولة للعاملين. وتنظيم صرف الموارد حسبما مخصص في الموازنات السنوية. والاهتمام في متابعة التنمية البشرية، وهو الاهتمام الاكبر للقائد الذي يعنيه الواقع المعاش لمتسبيه وكيفيه تحسينه.

اهتمامات الاداري هو في ان يؤدي العاملين معه واجباتهم، حسب اللوائح المعمول بها في النظام الوظيفي. وهو غير معني في نظره للعاملين كفريق عمل واحد. بل ينظر لواجب كل فرد. وهو

غير معني بتطوير من يعمل ضمن فريق عمله. لكن القائد غالبا ما يكون اداريا ناجحا.

وهذا بالتأكيد لايعني استحالة ان يكون الاداري قياديا ناجحا. مواصفات ومراحل وصول الاداري ليكون قائدا فعالا:

### **(1) الروح المعنوية:**

اهمية ان يتمتع الاداري بروح معنوية عالية وثقة بالنفس. وهذا مايحفز من بمعيته من فريق العمل في ان يبعث بهم ذات الروح المعنوية والثقة بالنفس لاداء الواجبات وصواب المسار الذي يسير فيه، ليكون حازما وذو عزيمة وثبات.

### **(2) كفاءة:**

لديه القدرة على الاستفادة من الوسائل المتاحة، ويستفاد من اراء ووجهات نظر الفريق الذي يعمل معه. كمدير مشروع ناجح يجعل العمل يسير بسلاسة واندفاع.

### **(3) جدولة المهام:**

الاداري الناجح هو من يضع جداول زمنية محددة، لفترات انجاز الاعمال ووفق المخطط لها، وبشكل صارم. لكن القائد هو من يهتم بمدى تأثير الاوقات الحرجة، على مشاعر العاملين وتأثير الضغط النفسي عليهم.

### **(4) بناء فريق العمل:**

احد اهم اسباب النجاح هو بناء فريق عمل منسجم في اداء واجباته. والقائد هو من يراعي نقاط الضعف والوهن الذي قد

يصيب فريق عمله. لتجنب الاخفاقات في تحقيق اهدافه. وبعض الاداريين لاتعنيهم مثل هكذا معايير.

### **(5) الشعور بمسؤولية اداء الواجبات:**

فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الافراد لديهم ادارة توزع مهام العمل. لاننسى ان كل فرد يرغب في ان يثمن المسؤول مهاراته ضمن فريق العمل. ويشعر باحساس الرضى عما يقدمه. وهي واجبات الاداري في زيادة زخم دوافع فريق عمله، ليقترب خطوات من عمل ومهام القائد.

غالبا مايكلف الاداري بالقيام بمهام القائد، دون تميز وتفريق لطبيعة ومواصفات القائد.

وهذا ما يوصف بانه قفزة الاداري ليحل مكان القيادي. وهذا ماهو شائع في كثير من حالات الترقية الوظيفية. ورغم ذلك لا بد لنا ان نسهل عمله، بل ونتقف الاداري، ونسعى جاهدين. ليرتقي لمهام القائد كما في الخطوات الواجب اتخاذها:

### **(أ) تقييم دورك بالعمل:**

كلما تتعرف على المهام الواجب انجازها، كلما تتألق في اداء عملك لانجاز ماتريد انجازها. ودائما ستكون في المسار الصحيح في اداء واجباتك.

### **(ب) بيئة العمل:**

اينما نعمل لا بد لنا ان نتعرف على بيئة عملنا وطبيعة العاملين. والانظمة المتبعة في نظام العمل. اينما ننسجم مع البيئة سنبتعد عن المشاكل التي تعيق عملنا.

### ج) دُونَ نَقَاطِ ضَعْفِكَ وَمَكَامِنِ قُوَّتِكَ:

من الأهمية ان تتعرف و بصدق -دون مبالغة- اين هي نقاط ضعفك وماهي نقاط قوتك. لكي تتجنب اماكن ضعفك بجدارة. وتنمي مكامن قوتك بذكاء الاستفادة منها لتسخرها لخدمة اهداف العمل، والعاملين معك.

### د) تَطْوِيرِ خَطِّ طَوِيلَةِ الْاَمَدِ:

معظم خططنا قصيرة الامد مما يسهل عملية تنفيذها وتحقيق الاهداف بسهولة. ولا بد للقائد ان يخطط استراتيجيا لخطط كمتوسطة او طويلة الامد. وعموما بدون برامج مخطط لها، فان ضياع الوقت والجهد تجعلنا في تخبط اداري.

### و) اسْتِخْدَامِ طَرِيقَةٍ لِتَقْيِيمِ اَنْجَازَاتِكَ:

من الأهمية ان تقيم انجازاتك، وما قمت به من عمل، ادى الى تحسس العاملين والمؤسسة بانك قد قدمت شيئا يحقق مكاسب عملية. وضرورة ان تنتهي من تقييم، نقاط ضعفك وقوتها كما اسلفنا سابقا. لان الدوران بنفس المواضيع سيضيع عليك الاعمال المهمة وتشغل بامور تربك عملك. ولكن عليك ان تتيقن ان انتقادات الاخرين مهمة و عليك تقبلها، فهي التي تساعد ايضا في وضع عملك على السكة الاصح.

### ثانيا: القيادة، مهام لتحسين الاداء وتحقيق الاهداف:

نخطط برنامج تاهيلي لاعادة بناء صفات القيادي -بشكل عام - لكي نصل الى هدف تصنيع القائد، كههدف انتقائي بكل

معايير التاهيل ورسم ملامح الصفات القيادية، من خلال برنامج نعيشه بكل تفاصيله مع مجموعة مختارة من المسؤولين والمشرفين. كسي نختبر ونميز من خلال الصفات والسلوك والمقابلات والحوارات والاختبارات الشخصية، وجها لوجه.

وما يجب ان نضعه في الاختيار هي ميزات قيادية لا بد من اختبار كل صفة بيها.

وهذه الصفات تعتبر نظرية نستنتج ماتتمخض عليه اختباراتنا لغرض انتخاب، اكبر حزمة من هذه الصفات. من خلال الممارسات والانشطة التي قام بها اثناء واجباته الوظيفية. ومن خلال توصيات من عمل بمعيتهم. تدون الميزات العملية كاستنتاجات للقائد - قابلة للاختبار والتمحيص. وهي كالآتي:

**اولا:** ان يعمل بتحديد الاهداف ويخطط لكيفية الوصول اليها بعيدا عن الافتراضات.

**ثانيا:** ان يتحمل كامل مسؤوليته باداء واجباته ولا يتهرب من الاخفاقات.

**ثالثا:** يكون مرحا متفائلا لما يقوم به من أنشطة في عمله.

**رابعا:** اهمية ان يتعرف على نقاط قوته وضعفه.

**خامسا:** من الضروري ان يختار المهنة التي يحقق من خلالها طموحه.

**سادسا:** اهمية الموازنة بين فريق عمله وطبيعة مهنته.

**سابعا:** من اهم صفاته ان يكون نزيها ولا تغريه الاموال.

**ثامنا:** ان يكون مرهف الحس في حل مشاكل من بمعيته داخل وخارج المؤسسة.

- تاسعا: عليه ان يفكر بعقلانية ويتجنب العواطف الغير منضبطة.
- عاشرا: ان يتعد عن التردد والخوف ويمتلك القناعة في مواقفه كي يكون شجاعا.
- احد عشر: لا بد من تحديد الاهداف وفق اجندات واولويات في التخطيط الفعال.
- اثنى عشر: ان يتعلم ويمتلك المعرفة والخبرة ليكون متفوق وعارفا لمهنته.
- ثالث عشر: ان يخلق منظومة قيم اخلاقية في مكان عمله لجميع العاملين.
- رابع عشر: ان يعمم على التركيز والدقة في اداء الواجبات.
- خامس عشر: ان يحيط نفسه بالمبدعين ويتعد عن المجاملات في المناصب.
- سادس عشر: عليه ان يكون واضحا في قراراته ويتعد عن الغموض.
- سابع عشر: ان يتمرن ويطور نفسه باستمرار لتعزيز قوته المعرفية.
- ثامن عشر: اهدافه يجب ان تكون ضمن اهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- تاسع عشر: ان يمتلك الاصرار والعزم ولايستسلم عند الصعوبات وحدوث المفاجئات.
- عشرون: ان يتمتع بكارزما قيادية تستقطب الاخرين.

### برامج تاهيلية لتحفيز كوامن المهارات

نقدم ادناه وجهات نظر، ومقترحات، ومفاهيم عمل، ترتقي لمواصفات القادة الميدانيين:

القائد المهني ذلك الشخص، الذي له امكانات الابداع في مجالات عمله بكل تفرعات المهنة والمهنية، التي تشكل فضائه الرحب للابداع.

يمكن ان نضع مبادئ الوصف العلمي للقائد المهني، اهم الاسس لمعرفة سبل نجاح القائد، ومنها يمكن ان نتوسع، في امكانية صناعة الكفاء والمتميز مهنيا. وذلك من خلال خبراتنا المتراكمة، تخللها العديد من الدورات التاهيلية والتدريبية.

نقدم مقترحات لبرنامج اعداد القائد:  
نوضحها بنقاط مختصرة وعميقة المعنى لمن له باع في هذا المجال الرحب.

نبدأ مقترحاتنا في ادناه:

1. القدرة على اثبات الكفاءة
2. المصداقية والنزاهة
3. العناية بالآخرين
4. الاعتماد على العزم والثقة

## 1 القدرة على اثبات الكفاءة:

### 1.1 الخبرة والمهارة:

- أ. عليك اختيار المستشار الذي تحتاجه لاتطوير امكانياتك في المجالات التي تحتاجها.
- ب. حدد ماذا تريد ان تعلم وضع خطة عمل لتصل لما تريد تعلمه: وذلك عن طريق القراءة الذاتية، والتدريب، في بحث الانترنت المتناول دائما.

### 2.1 نتائج الأداء:

- دقق عن اسباب عدم تحقيقك لنتائج ايجابية في ادائك واهتم في تدقيق الاتي:
- أ. تأكد من وجود دليل خطة لمتابعة نشاطك العملي كل يوم.
- ب. قرر! مدى تنفيذ ما خطط للوصول الى استراتيجية العمل المطلوبة، على ان تتضمن ايضا نشاط واداء العاملين ضمن تحقيق الاهداف المخطط لها. وحدد الاخفاقات واسبابها ان وجدت. وتابع النقاط ادناه:
- هيبى العاملين لمناقشة تطوير ادائهم اسبوعيا.
  - اعطي اولويات للنتائج ولا يفضل الخلط وضيع الاهم والمهم.
  - تاكد عما تم تخطيطه بشكل دوري.
  - تحديد توقيتات الانجاز احد اهم تحقيق الاهداف.



### 3.1 تطوير المهارات:

- اهمية اعادة التاهيل وذلك باختيار برامج تؤهلك لمعالجة ماتحتاج من تطوير في الامور التي تحتاجها لتحسين المهارة المطلوبة. يمكن ان تضع معلم او متمرس لهذا الغرض. الاستفادة من سبل حل المشاكل عن طريق:
  - أ. تثوير العقل بالافكار ووتشجيع تعدد احتمالات الحلول.
  - ب. اهمية اختبار مدى القوة، والضعف، والخوف، واغتنام الفرص، ضمن جهات متخصصة لهذا الغرض.
  - ج. فحص ايجابيات وسلبيات الدوافع والتردد التي تؤثر في اتخاذ القرارات.
- ومن الاهمية ان تتم دراسة الاخفاقات في امكانيات اتخاذ القرار، في الشخص المناسب، مثال التاخير في اتخاذ القرار في الوقت المناسب وضياع الفرص والوقت. هنا تكمن كيفية معالجة مثل هذه الاخفاقات.
- برامج التاهيل والتدريب:
  - أ. اختيار برنامج - المهارات - لتاهيل وتدريب القادة.
  - ب. عزز المعلومات بقراءات اضافية، خارج ممارسات العمل اليومي.
  - ج. اهمية اعادة وتحديث المعلومات والتواصل مع مستجدات برامج تطوير المهارات.

## 2. المصداقية والنزاهة:

### 1.2 الاخلاص والامانة:

- تخيل او تصور في ذهنك حول الاوضاع التي ستكون عليها فيما اذا كنت في وقت ما غير صادق وغير امين!! وماهي الدوافع التي تجعلك هكذا؟ وماهي تداعيات ذلك على مستقبلك ومن في معيتك؟؟
- اذا ارتكبت الاخطاء في الماضي، لابد من الاعتذار، وبصدق، لمن اخطئت او اسأت بحقهم. واعد النظر في كيفية بناء الثقة والمصداقية مستقبلا.
- اهمية اختبار او التأكد عن اسباب بعض السلوكيات التي نسلكها في تعاملاتنا، ومنها:
  - أ. هل الطموح الشخصي يتعارض مع اهداف المؤسسة التي يعمل بها؟
  - ب. هل قيم الفرد تتعارض مع منظومة قيم المؤسسة التي يعمل بها؟
  - ج. هل يوجد شعور بفقدان الثقة بالمؤسسة التي نعمل بها؟
  - ع. هل تحتاج المؤسسة الى شخص متخصص في كيفية بناء المهارات؟

### 2.2 منظومة القيم:

- عندما تعتمد المؤسسة على معايير في القيم. علينا اعادة تقييمها مع العاملين معنا، وحدد كيفية الحفاظ على هذه القيم لنؤدي واجباتنا على احسن حال.

- استغرق الوقت المناسب لمناقشة القيم مع العاملين. لنحدد كيفية ممارستها بشكل فعال وعملي.
- ضع لوائح لمنظومات القيم في اماكن العمل للعمل بموجبها، وليتخذ العاملين منها اسلوبا لاداء اعمالهم.
- تذكر ان صدى الافعال اللا اخلاقية يستغرق وقتا طويلا لكي نحو اثره على اعمالنا.
- فكر وتأمل، عن اسباب استيقاضك منتصف الليل. عندما تكون قلقا لعمل قد فعلته. كيف نتجنب هكذا كوابيس في المستقبل.
- قارن بين نتائج مصداقيتك وتأثيرها على معايير القيمة.
- ابتعد عن سياسة المناورة التي تسعى لاخلاقية العمل.

### 3.2 الانصاف في العمل:

- اهمية شعور العاملين بانهم سواسية فيما بينهم في العمل من حيث الرعاية والاهتمام. وعلينا الوضوح في تعاملاتنا مع الجميع. لا ان نتظاهر بشي ونخفي اشياء اخرى للمعاملات والمصالح.
- هل توجد داخل المؤسسة انظمة وقوانين يمكن الاعتماد عليها ليكون سلوكنا منصفا وقانونيا.
- هل انت من يعترف باخطائك بشفافية؟ ام ان هنالك اصابع تشير لاطخطائك؟
- هل يتم اعادة تقييم العمل؟ وهل هذا مجدي في معايير العمل الاخرى؟؟

### 3. العناية بالآخرين:

#### 1.3 رغبات الناس:

- تعرف على مزاج العاملين كل على انفراد. استخدم اساليب للتدريب المتاحة، بما يتلائم مع عدم تأثير الاختلافات المزاجية على طبيعة الاعمال التي يقوم بها كل فرد.
- اهمية التعرف على تنوع ثقافة كل فرد حسب بيئته. واعداد برامج لتلاقح التنوعات الثقافية.
- اغتنم الفرص، للتفاعل مع العاملين، وعدم اخفاء تفهمك وتعاطفك معهم، بشكل لايجل على ادائهم.
- اهتم وتعرف، بما سيمارسون العاملين اثناء العطل الاسبوعية.

#### 2.3 التواصل مع العاملين:

- اختار مصادرك، والتي تحسن قابلية الاصغاء للتعلم من الاخرين. عن طريق برامج التدريب، او مشاهدة الافلام او قراءة الكتب.
- تاكد من سلامة الالفاظ، ولغة الجسد، التي من خلالها تسهل للاخرين ماتريد من تعبير.
- اجتمع بشكل دوري مع الافراد التي يمكن ان تتبادل الخبرات معهم. ساهم في تقديم ماتعلم من امور مهمة، للعاملين معك.
- اختبر المعلومات التي تقدمها للاخرين لاعادة تقييم معوماتك. بما يراه الاخرين.
- زج العاملين في المعلومات الصناعية للمؤسسة.
- تواصل مع العاملين بوسائل الاتصال المباشر مثل الايميل، والفيسبوك، والتلفون. لتضمن توثيق ماتريد توصيله بدقة.

### 3.3 رصد وتميز:

- تعرف عن كيف يميز العاملين معك، الاعمال الايجابية.
- اسئل من معك عن كيفية تميزهم لمتسبيهم.
- استغل في كل اجتماع يعقد لتقيم المبدعين واصحاب الانجاز.
- اهمية مشاركة العاملين في وضع اهداف المؤسسة، واقامة الاحتفال الملائم للعاملين اعلانا عن انجاز الاهداف.
- دع العاملين في وضع مقترحاتهم لتطوير العمل واقتراح المشاريع الجديدة.
- ركز على ديمومة تاهيل العاملين كمدخلات للعمل.
- شجع وحفز العاملين في تدوين اقتراحاتهم لتطوير عمل المؤسسة التي يعملون بها.

### 4. الاعتماد على العزم والثقة

#### 1.4 وعي الالتزام:

- كل مايمكن ان تتعهد به في عملك او تنوي عمله. عليك انجازة! ولا تقل انك سوف تعمل كذا ولا تستطيع عمله.
- تقييم وترقية درجات العاملين امر في غاية الهمية. واهماله يؤدي الى الاحباط والتراجع في الاداء.
- حلل اين الاخفاقات التي حصلت ولم تستطع تنفيذها؟ اعد النظر بالخطة لتفادي اي خلل ممكن حدوثه.
- ضع شعار: نفذ ماتنوي عمله بالقول والفعل. فهي مسؤولية ضمن جدول الاعمال اليومي.

## 2.4 المسؤولية:

- تأكد من ان تبعات الاخفاقات في تنفيذ الاعمال وتحقيق الاهداف. يؤثر بشكل مباشر على الافراد والجماعات العاملة في المؤسسة، في الحوافز والعلاوات و احيانا الاستغناء عن البعض منهم وتعين جدد اكثر كفاءة.
- اهمية تحديد المسارات الصحيحة التي تحقق تقدم مستمر، ورصد المعوقات وتصحيحها.
- شجع العاملين في ترقيتهم عندما يبذلون جهدا مميّزا لتحقيق النجاح.
- ثقف العاملين، للقيام باعمال جديدة لتفادي الاخفاقات التي تم رصدها اثناء العمل او في المعلومات الدورية في برامج تقييم الاهداف.
- عند وجود اخفاقات عملية. كن المبادر والراصد للخلل ومكامنه. وفضل الاعمال عندما نحدد وبدقة اين الخطا واسبابه قبل وقوعه.

## 3.4 التنظيم:

- من المستحيل ان نحقق ديمومة النجاح ان لم يكن عملنا مبرمج ومنظم. وفق اوقات زمنية للانجاز وتحديد مسؤولية الافراد كل حسب واجباته. وهذا ما يعزز التنظيم في العمل.
- اهمية اعادة تقييم العمل من حيث الاداء زما ودقة. والتأكد من استمرارية النجاحات. ومعالجة الاخفاقات بدقة زمنية وبوسائل ناجحة تمنع تكرار الاخفاقات قدر الامكان.

- المتابعة والتقييم، باستمرار، مدى تطبيق الخطط من قبل العاملين. وتؤكد من وضوح واستيعاب الاهداف الموزعة لهم لغرض تنفيذها.

#### 4.4 التعليمات التنظيمية:

- أ. شارك العاملين في توزيع الاعمال فيما بينهم ليعلم كل عمل الاخر. وتقبل اي مقترح يعدل او يغير عند الحاجة لذلك.
- ب. اعد النظر باي تعليمات غير واضحة. بما يؤمن سرعة الانجاز والفهم الصحيح.
- ج. دائما اعني بالتعليمات التي تنظم العمل وعدم وجود اي التباس. ليكون ذريعة للتأخير او الخطأ.
- ع. شارك وباستمرار العاملين في وضع التعليمات والانظمة. لكي يستوعبوا ويقتنعوا بما وافقوا عليه وشاركوا في صياغته.





### فن الاصغاء صفة القائد الناجح (3)

للحوار والتفاوض والتواصل، اسس لكي تفهم بعضنا بعضا.  
احد اهم التواصل هو كيفية الاصغاء للاخرين.  
يمكن ان نقول بان هنالك نوعان من الناس:  
نوع يصغي بامعان لكي يفهم مايقال وما سيقوله.  
ونوع يستمع منتظرا لكي يتكلم.  
الاصغاء هي وسيلة لتامل الكلمات واختيار معانيها بتمعن.  
ويمكن تقييم ذلك من خلال دقة استيعاب المتحدث الذي كان صاغيا  
لما قيل.

الاصغاء الجيد بحاجة الى مهارة وامكانيات التركيز على  
الاشياء، من خلال التاهيل والتدريب المستمر للتركيز في عملية  
الاصغاء وفهم ما بين السطور من معاني والتقاطها.  
وهنا يمكن التمييز بين من يستمع لغرض الكلام وبين من يصغي  
لغرض الفهم ثم الكلام.

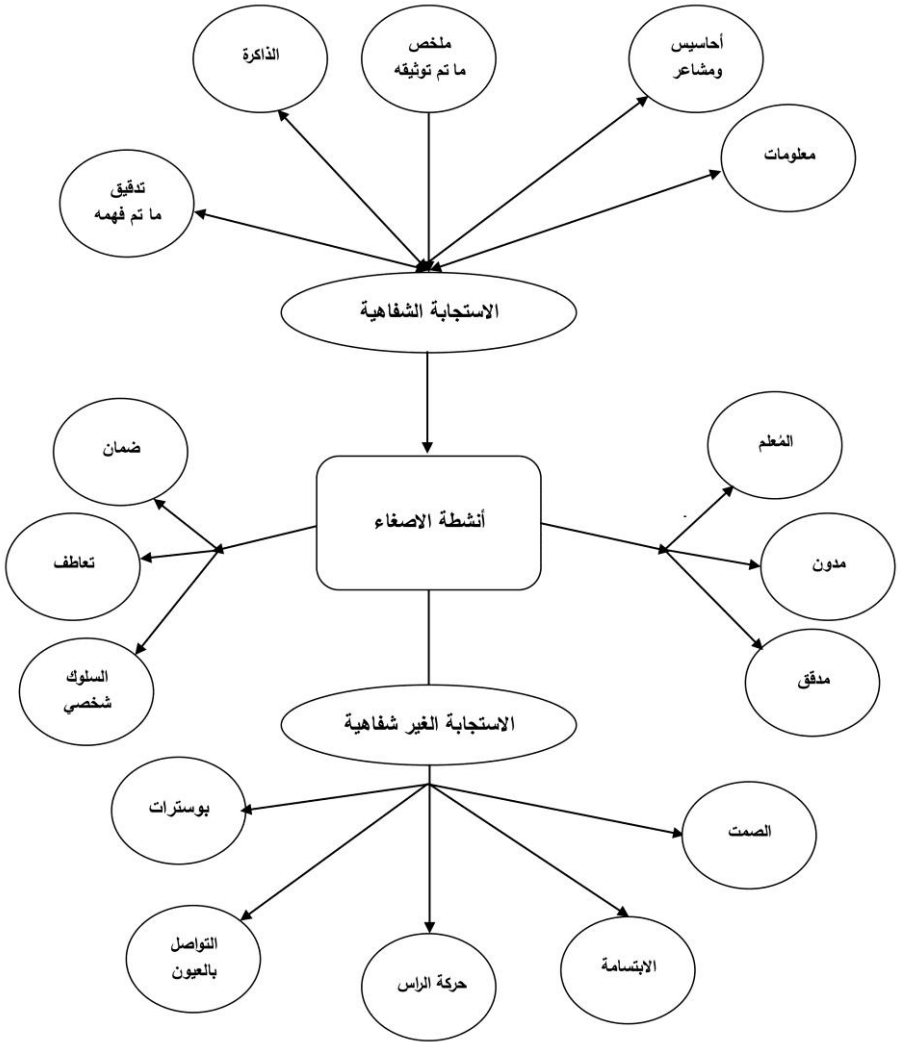
#### 1. اهم عناصر الاصغاء:

لا بد من وجود عقلية ذهنية، مستعدة لان يكون صاحبها ان  
يتميز بالاتي:

- أ. الرغبة: الارادة الحقيقية في الاصغاء.
- ب. المصلحة: الشخصية والموضوع.
- ج. الالتزام الذاتي: عندما يكون اسلوب الاتصال واضح ومتعقل.
- ع. التركيز: ركز على الموضوع ولاتحدي عنه، فاي شروود للذهن فستضيع معه.

## 2. اختيار العقلية الذهنية بشكل جيد:

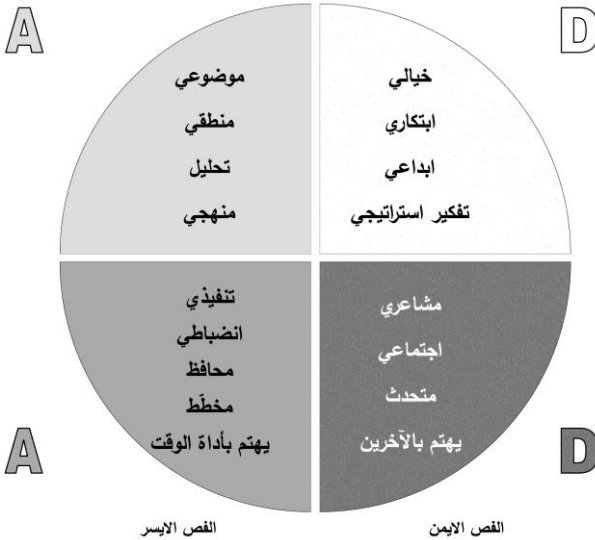
- اصغي اولاً، ثم اكتب ملاحظاتك لاحقاً. لان المعلومات التي دونتها بعد اصغائك ستكون دقيقة.
  - عند تدوين ملاحظاتك، لا تهمل ما يدور حولك لتؤكد رغباتك بتعزيز معوماتك.
  - كن حاضراً لمراقبة الوعي الباطن عند البعض.
  - تيقض بكل احساسك ومشاعرك لتصغي باذنيك وعينيك وعقلك.
  - حاول ان تنظم كل ما يعيق التركيز على ما في محيطك الداخلي والخارجي. لتكون بيئة الاصغاء اكثر تأثيراً لاستيعاب ما حولنا.
  - ابتعد عن العواطف المثيرة، والتي من خلالها يمكن ان تُستفَز مشاعرك لاي سبب كان.
- يمكن ان نبين ادناه ملخص خارطة لجمل النقاط الواردة في اعلاه:



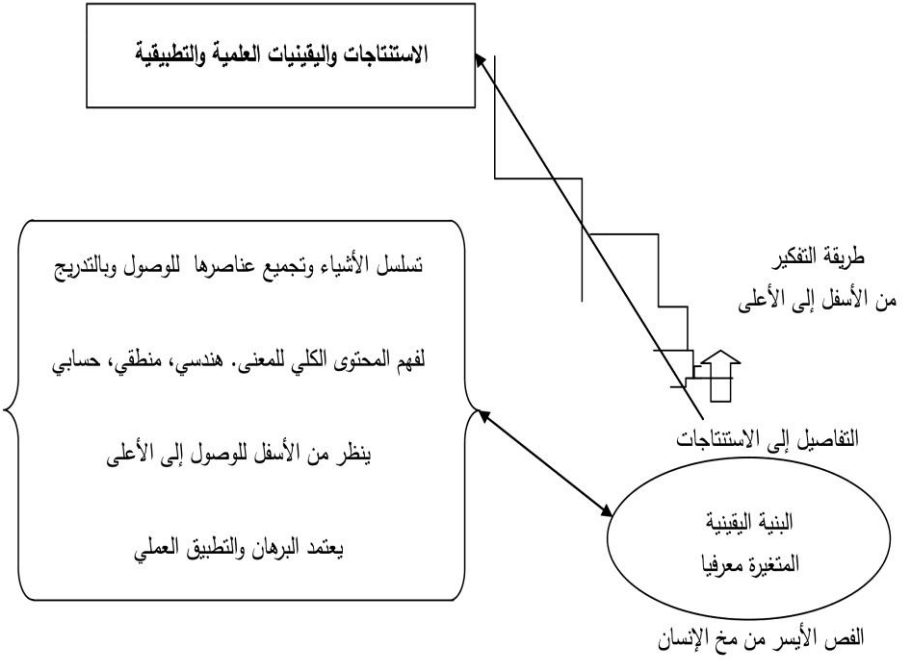


## تفعيل فصي الدماغ

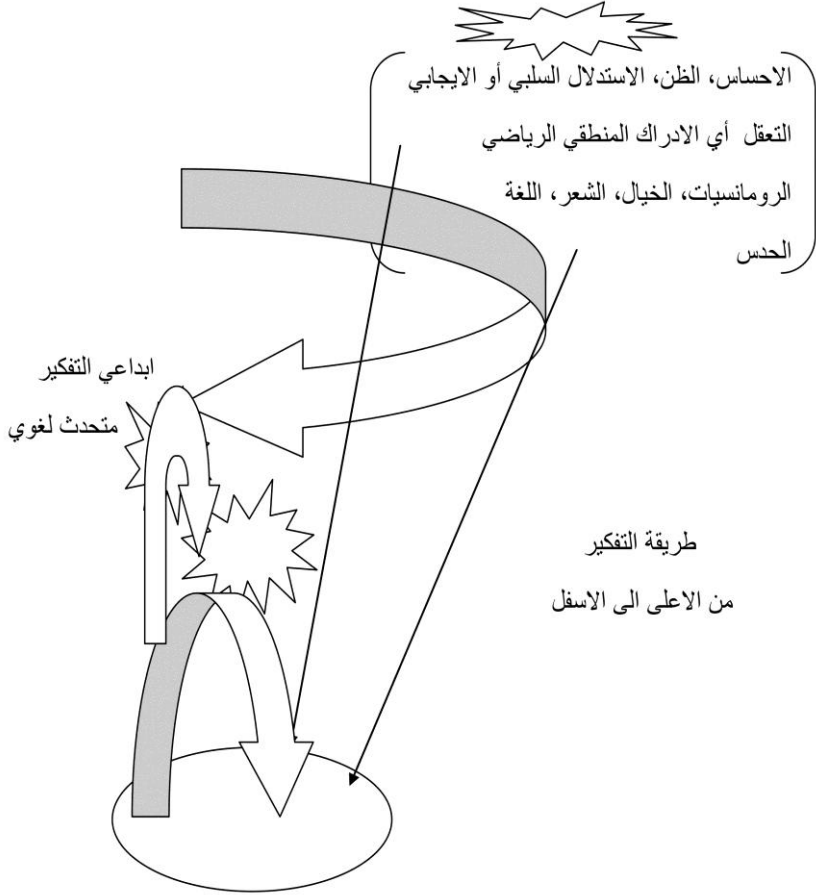
البرامج التاهيلية، تسعى جاهدة لكي، يتم التعامل والتناغم والتلاقح المعرفي، بزيادة اداء كوامن المخ، والتفاعل بين ماهية تفكير فصي الدماغ، وتفكير الفص الايسر. وهي مناهج تميز، كفاءات الادارات والقادة وتاهيلهم، بشكل ينسجم، مع حاجات المؤسسات التي تنهض باعمال التطوير، والتحسينات المستمرة، ضمن المجتمعات، التي تعتمد النشاط البشري، في ديمومة تطوير المجتمع ومؤسساته العاملة، على مختلف الاصعدة.



# 1. نشاط الفص الأيسر من مخ الإنسان



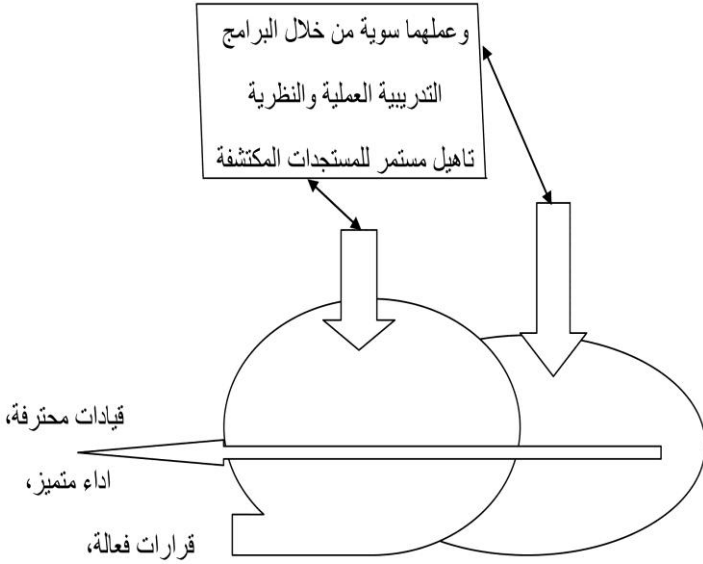
## 2. نشاط الفص الايمن من مخ الانسان



### 3. تناغم الفصين الايمن والايسر

ضمن برامج التاهيل والتدريب لزيادة الكفاءة في التفكير

الابداعي



تخطيط مهني للتنبؤات المستقبل، دوافع مستمرة للتميز والابداع .

كثير من الدراسات والبحوث العلمية قد تم استنتاجها عن نشاط  
الفصين الايمن والايسر في المخ.

اشرنا اهمها في اعلاه. وعندما يتم السعي المبرمج والمهادف  
لاستثمار تناغم الفصين كي نحسن الاداء.

اضافة الى ان طريقة تفكير الفص الايسر، يتعامل بتسلسلية  
تتابعية للاشياء، في وقت محدد ومنظم.  
ويعتمد معاني المفردات.



بينما يتعامل الفص الايمن يتعامل بدفعة واحدة، وبطريقة شمولية مع الاشياء، الوقت عنده مفتوح، غير منتظم. يعتمد الصور والبوسترات.

في برامجنا المقترحة، هي ثمرة مانسعى اليه من خلال تناغم الفصين الايمن واليسر، وهي افضل كفاءة ممكن ان نحصل عليها لقابليات الدماغ ونسبة الذكاء المتوخاة: في الـ (IQ).



## الذكاء الاصطناعي والجينات الخوارزمية<sup>(4)</sup> (genetic algorithm)

(أبو عبد الله محمد بن موسى الخوارزمي

توفي سنة 236 هـ. يعتبر من أوائل علماء الرياضيات في عصره. )

تفعيل الفصين الايمن واليسر من الدماغ هي احد اهم الغايات التي منها يتم تنمية التفكير المبدع والخلق.

ومن برامج الخوارزميات التي تم تطويرها من خلال البحوث والدراسات التخصصية المنوه عنها سابقا. اخترنا الرياضيات الخوارزمية في الذكاء الاصطناعي الذي يعتمد على برامجيات الحاسوب المطورة ضمن المصفوفات. لكي نوضح الاتي:

1. كل منا يحمل موروثاته الجينية المكتسبة منذ الولادة.
2. وكل منا يكتسب من بيئته التي يعيشها صفات وعادات، تضاف لما اكتسب من الموروث. وما اختلاف البيئات الادليل على اختلاف المجتمعات.
3. عمليات التاهيل والتدريب وتحديد الفوارق بين الصفات والتفكير. هي التي تنمي القابليات الابداعية وتحدد المتميز.

4. الجينات الخوارزمية هي احد - افرازات اختيار الاحسن من - الصناعات البيئية التي يمكن ان تكون خلال معرفة الكروموسومات وطبيعتها. ولهذا السبب وضعنا موضوع الخوارزميات بين القائد المهني في الفصول اعلاه وبين القائد المخطط.

الخوارزمية هي مجموعة من الخطوات الرياضية والمنطقية والمتسلسلة. دخل علم الخوارزميات في تطبيقات كثيرة متنوعة وغاية في الاهمية. وقدر تعلق الامر في موضوع بحثنا. فان العالم محمد بن موسى الخوارزمي هو من ابتكر اللوغارتمات في القرن التاسع الميلادي. والتي نلخص اهم خطواتها:

1. التسلسل

2. الاختيار

3. التكرار

دخلت علوم الحاسبات في صميم اللوغارتمات - الخوارزمية في عدة علوم واهمها قدر تعلق الامر بموضوع بحثنا هي في الخارطة الجينية للانسان. وذلك بطرق رياضية لاختيار الصفات التي يمكن اختيارها للانسان واحد اهمها هي صفات او سلوك الجينات الاصطناعية التي ترمج من خلال عمليات الحاسوب ويمكن ان يتاهل او يتصف السلوك الانساني بها. وهي التي نؤكد على تسويق ابتكارها من خلال برامج التاهيل والتدريب لتنمية الكفاءات والاداء المبدع، من خلال برامج الحاسوب واختيار الافضل منها<sup>(4)</sup>.

## اهم مراحل تصنيع الصفات القيادية!!

### (الانثروبولوجيا - علم الانسان - بمفاهيم جديدة)

لو استطعنا ان نفسر اهم ركائز علوم فلسفة الانثروبولوجيا في اربع مفاصل ضمن مدخلات المصفوفة الرياضية. التي ركائزها هي:

1. What: لماذا (المهيمنة - غالب ومغلوب):

2. Who: من (النفوذ - اعتراف ورفض)

3. Why: مالسبب (الضمير - صح وخطأ)

4. How: (الثبات - فوضى وانسجام) كيف

ولرسم المعادلة التوضيحية لهذه العلاقات في علم الانسنة - الانثروبولوجيا وربط مدخلات ومخرجات ماورد 1-4. فان صياغة الترابط بين جميع اطراف المعادلة تبين الآتي:

1. لماذا + من = الانفتاح على ثقافات اخر

2. من + كيف = قبول التوجه نحو الآخر

3. كيف + مالسبب = الانطوائية والعزلة

4. مالسبب + لماذا = سيطرة التوجه نمو الاخر

ولغرض توضيح، هذا الانفراج في تفكيك التعامل الانساني بين الانسان والانسان وبين الانسان وما حوله، من عوامل التعامل الطبيعي، بين جميع العناصر الداخلة في معادلة المصفوفة الرياضية. التي

استطعنا ان نفسرها ونشرح مضامينها، ضمن تفاعل الانسان والمجتمع  
بمفهوم علم الانثروبولوجيا.  
وكما هو مدرج في ادناه:

## 1. الهيمنة - المدير المهيمن: الميل لاطهار السلوك.

- اعلم ما تريد وتابع تحقيقه.
- دوافع تحقيق النتائج الآنية.
- الميل لاتخاذ قرارات سريعة.
- غالبا ماتكون المغامرة جريئة.
- ديمومة النشاط التنافسي.
- عدة اسئلة مفتوحة تحتاج لاجابات عن كيف حصلت الاشياء؟

### 1.1 الأداء الفردي:

- رغبة بالقيام بمهام في صعوبة.
- تبني التحديات الجديدة.
- قدم انجازات بالعمل كي تتميز.
- الرغبة في التغير والانشطة الجديدة.

### 2.1 فرص تطوير الافراد:

- تعلم اسلوب تسريع وتيرة الاداء، وكيفية عدم الارتباك.
- كن ملما بالحاجات الآنية للناس، والتي تحقق قناعتك بالرضى  
ايضا.
- كل منا بحاجة للآخر، في معظم الاوقات وباستمرار.
- تقبل، اهمية ومحدودية وسائل انجاز الاشياء.

## 2. النفوذ -التفاعل الاجتماعي: الميل ل اظهار السلوك.

- تكوين اصدقاء جدد بسهولة، حتى مع الغرباء.
- الميل للحميمية، والثقة بالآخرين.
- الانفتاح على مشاعرهم.
- دوافع اقناع الآخرين.
- حماسة، انفعال، ثرثرة.

### 1.2 اولويات الافراد:

- يود ان يتميز بين الآخرين.
- يرغب ان يكون ممتعا للآخرين.
- حرية التعبير عن نفسه - حتى في الخصومات.
- اقامة افضل العلاقات ضمن شروط العمل.

### 2.2 فرص تطوير الافراد:

- التعلم على طرق التنظيم لانجاز الاعمال، ومتابعتها.
- الانتباه للآخرين والاخذ بأرائهم وامكانية تعبئتهم للمشاريع المتوقعة.
- تعود كيف ومتى تكون اكثر صرامة ومباشرا في التعامل مع الحالات التي تتطلب ذلك.
- لاتتهاون في الالتزام بانهاء عقود العاملين حسب الاولويات المثبتة معهم.

### 3. الثبات – صلة الثبات والاستقرار

- أكثر ارتياحا عندما، نعلم بماذا يتوقع الآخرون منا وكيفية إنجاز ما كان متوقعا.
- الاعتدال وسلاسة التعامل.
- كن سهل التعامل مع مختلف أنواع العاملين.
- وجود دوافع لإنجاز الأعمال بدقة.
- من المفضل أن نصغي ونشارك مع الآخرين، بدلا من الثثرة وإصدار النصائح.

#### 1.3 أولويات الأفراد:

- استمرارية العمل بسلاسة مهم للاداء اليومي.
- نكون سعداء لو تم تقييمنا، ضمن مجموعة عمل أنجزت أعمال، وحققت نتائج متميزة.
- معرفة الوسائل واستمرارية العمل، من خلال البراهين العملية.
- من المفضل أن نعترف بأبداع الآخرين، ونميزهم بما قدموه من مهارات.

#### 2.3 فرص تطوير الأفراد:

- التعلم في كيفية التعامل الإيجابي، مع المفاجئات والمتغيرات، الغير متوقعة.
- وعي، ما يقدمه، من يمثل الآخرين، من نتائج مفضلة.
- تقبل تنامي مايتعلمه الآخرون من أساليب جديدة، في تنوع طرق الاداء، الذي يختلف عما تعودت أن تعمله.



## 4. الضمير والاخلاص - التفكير الحذر: الميل لظهور

### السلوك

- الحاجة لعمل الاشياء بشكل دقيق، فلن نرتاح لعمل  
الاحطاء.
- الدوافع، هي السبب، في التعمق والدقة.
- الانتباه للظروف التي تحيط بالآخرين، ومن ضمنها التوقعات  
المهمة او المعايير.
- غالبا ما يتظاهر بالحذر وحب الاستطلاع.
- قد يصبح دقيقا في نوعية تنفيذ العمل له وللآخرين.

### 1.4 اولويات الافراد:

- يفضل ان يكون اكثر حذرا، وهدوء، ويقضة. عندما يكون مع  
الآخرين.
- تعجبه المواقف، عندما يكون حرا في التركيز على الافكار  
النموذجية. ويعمل بالاشياء التي يهتم بها، بدون منغصات.
- يفضل التاكيد على ما هو محدد، ويتفق مع المعايير والمواضيع التي  
لا تتغير او تتحسر.
- يودون الاستجابة والدعم لجهودهم، سيما فيما يقدمونه من  
انجاز ضمن معاييرهم الذاتية.

### 2.4 فرص تطوير الافراد:

- تعلم كيف، نحسن ادائنا، في اشاعة التسامح عند الصراعات،  
والاعمال اللا انسانية. لغرض منعها او تقليصها.

- كن واعيا لاهمية الاتصال والنقاشات المباشرة، التي تبين بها وجهة نظرك للآخرين.
- تفهم انواع الاختلافات، في المواهب، ومستوى رغبات الافراد، لكي تساهم في انجاز الاعمال.
- تقبل باحترام عالي، مشاعر الاخرين، وما يعتقدونه،. بدلا من فرض ماتريده انت.

## 5. التعرف على قابلية الاداء والميل للابداع

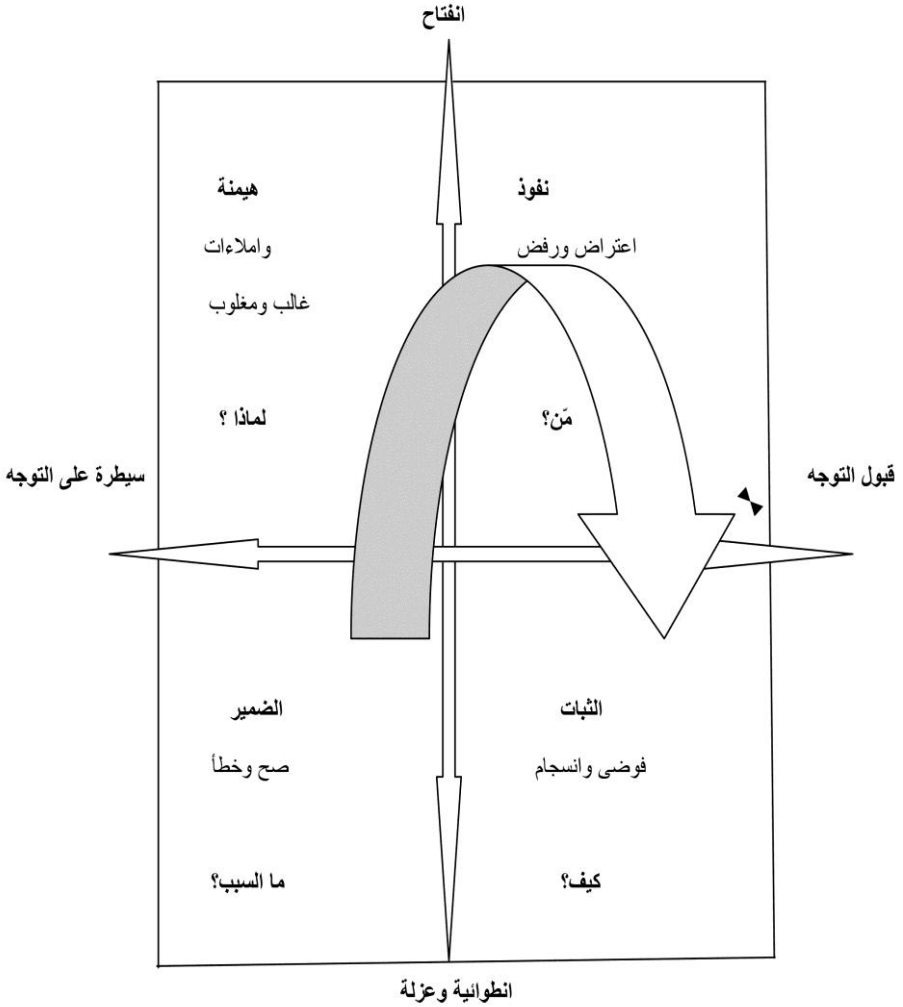
وهي احد اهم عناصر المعرفة الانثروبولوجيا في اختيار قابليات افراد الفريق الذي يعمل ضمن المؤسسة. وهذا التوزيع يمكن ان يكون مفتاح انجاز الاعمال كل حسب مهاراته التي تختلف عن مهارات الاخر تنفيذا لواجباته التي توكل اليه بعناية. مما يضمن دقة الاداء في تنفيذ الواجبات ضمن اطار المؤسسة التي تجيد معرفة مهارات العاملين فيها. وهذه اهم سمات القيادة الجماعية التي تكمل بعضها بعضا في الابداع والقدرة على انجاز الاعمال بكفاءة عالية.

معرفيا فان شكل وخارطة ما جاء اعلاه يمكن ان نوجزه في ادناه كمصدر من مصادر بحثنا

من معادلة المصفوفات الرياضية التي بموجبها يمكن تصنيف صفات الافراد. وهي افضل، وسيلة لصناعة القائد من خلال البرامج والمؤشرات التي تناولناها في فصولنا اعلاه، والموضح مسارها في المخطط ادناه:

## مخطط لشكل مسار الميل الابداعي والاداء المتميز

مسار باتجاه دوران عقرب الساعة:





## (القائد المخطط)

### التخطيط تفكير ابداعي - وموروث جيني (5)

الابداع والذكاء والموهبة والابتكار كل هذه الصفات وسائر القدرات الاخرى كالعبقرية.

هي صفات لايمكن ان تكون عامة لكل البشر. بل هي صفات الشخصية المتميزة، والمتفوقة في أدائها. وهذا يتم من خلال التفكيرالعقلي اي في نشاط المخ او الدماغ. هذه الشخصيات المتميزة، تميزها هو ما تمتلكه من موروث جيني يحمل صفات التميز.

وان ماقدمه في هذه الدراسة هو ان نجد صيغ علمية نستنهض بها آخر البحوث العلمية المستنبطة من تصنيف وترميز الجينات والمستمرة بالاكشافات البيولوجية البحثية، في الدوائر ذات الاهتمامات بهذا المجال.

الجينات والبيئة اي التنشأة والبيئة - الموروث والمكتسب بيئيا. لا بد ان تتناغم ضمن صقل وتنمية الموروث من كوامن الصفات الابداعية في المخ التي هي جينات. وبين برامج التأهيل التدريسي لرفع كفاءات الاداء وتثوير التفكير الابداعي لغرض صناعة شخصية مبدعة تتميز عن غيرها قيادة وتخطيطا.

اي تنمية التحفيز في تناغم جين التخطيط واتخاذ القرار هو ما تم  
ايجاده في دراستنا هذه وهو: جين المدبر او جين المخطط وهو جين  
التفكير المبدع<sup>(5)</sup>.

ليس كل من دخل الدورات التاهيلية وتحديث المعلومات  
ومواكبة التطور الحاصل في مجالات العمل والتخصص. هو قائد  
متميز في اتخاذ القرار الفعال. وليس كل شخصية متدربة تستوعب  
برامج التدريب، له القدرة على تناول الصعاب والمشاكل ان يتعامل  
معها بعقلانية وحكمة. ما لم يكن له ميزة وكارزما تؤهله لكي  
يستطيع ان يتميز عن بقية العاملين ضمن المجال الذي يعمل فيه.

لكن من يمتلك موروثا من الصفات الابداعية والتي اكتسبها  
الشخص من ابائه واجداده هو من يتميز وتبرز صفاته الفكرية  
وذكائه وادائه عن غيره رغم تراكم الخبرات بينهما. لان المواهب  
الفكرية هي جينات تحمل صفات تميز شخصا عن آخر.

لكي نصنع مبادرا خلاقا ومبدعا متميزا في المجالات التي نبحثها  
في صناعة الرائد او القائد المبدع - الفصل الاول. والمخطط او  
التخطيط تفكير ابداعي. لا بد من وضع برامج مهنية متخصصة لرفع  
التاهيل العلمي والمهني عن طريق برامج تدريب مركز نظرح اسسها  
في ادناه.

تؤهل صناعيا - علميا -برامجيا. من خلال الجينات وطول  
الكروموسومات وتأثيراتها على الجين المخطط للفرد<sup>(6)</sup>.

برامج التاهيل والدراسات لتحقيق مسار نتائج التخطيط الفعال  
كصفة من مؤهلات القائد المخطط والمفاوض. وبرامج التاهيل  
الدراسي والتدريسي في حقول الدورات التاهيلية وسوق العمل، تميز

بشكل ملحوظ كارزما القائد المخطط والذي اهله وصنعته البيئة التي منها تتناغم موروثات الصفات الجينية واختيارات ما تفرزه الخوارزميات من خيارات للصفات الحسنة للفرد.

## اهداف القيادة لا تتحقق دون تخطيط فعال

اهداف بلا تخطيط ماهي الا مجرد رغبات واماني تقترب من الاحلام.

التخطيط الفعال هو جوهر النجاح في مجمل الانشطة رغم تعددها وتشعبها وتضاداتها.

### 1. ماذا يعني التخطيط:

هو اتخاذ قرار مسبق، ولتحديد هدف، وما يجب تنفيذه من اعمال وتحديد، اين، ومن، وكيف، ومتى، ولماذا. التخطيط يعتبر الجسر، الذي يوصلنا من المكان الذي نحن فيه، الى المكان الذي نريد الذهاب اليه.

نشاط يحدد الاهداف، السياسية، وسبل تنفيذها، واعداد البرامج من مختلف البدائل الممكنة.

هي طريقة ابداعية فكرية لما يمكن ان نفكر فيه قبل التنفيذ. انها تأمل لما ممكن عمله للمستقبل، لتحسين الواقع المعاش، كمنشآت اداري له صلة باتخاذ القرار الفعال.

هي طريقة في التفكير ودقة في التنظيم وتراكم في الخبرات التي تحتاج الى فكر خلاق لتفعيلها.

## 2. سبل التخطيط المبدع:

هو عملية فكرية استباقية، لتحديد مستقبل الاحداث التي يمكن التعامل معها، قبل وقوعها. وهذا يتطلب اتخاذ عدة خطوات لتحقيق الاهداف المرجوة. مع تصنيف سبباتها وإيجابياتها. ومنه يتم اختيار افضل السبل المناسبة للتنفيذ.

## 3. التخطيط وتحقيق الاهداف:

إنما يكون التخطيط فعالا وناجحا، يسهل عملية تحقيق اهداف المؤسسة اي كان نشاطها. وذلك في اختيار افضل الوسائل لاختصار الزمن وتحديد المكان والكيفية التي تدار بها عملية التخطيط. وتفعيل كل العوامل الداخلة في ادارة العمل، لانجاز مهامها المخطط لها، كي تحقق اهداف مؤسستها.

## 4. اولويات الادارة القيادية هو التخطيط:

من اولويات الادارة الناجحة هو التخطيط الفعال. بعد ان تحدد ماهية الاهداف المراد تنفيذها. وهو نشاط يسبق اي تنظيم اخر. لان جميع الانشطة الادارية مترابطة فيما بينها. فلا بد للتخطيط ان يكون هو من يحقق سلاسة الترابط والصلاحيات ليكون العمل باداء ناجح.

## 5. استمرارية وسائل التخطيط

التخطيط عملية مستمرة لاتتوقف في اية مؤسسة او ادارة. بعد جمع المعلومات تجدد وتستحدث وتتغير على ضوء الحاجة والتغيرات الواجب متابعتها. واتباع خطوات منهجية في البحث والتطوير لاختيار افضل البدائل في وسائل وأدوات الاستمرارية.



## 6. اهمية التنظيم والاولويات المهمة في التخطيط:

اي مؤسسة او ادارة او تنظيم لا يتضمن برامج للتخطيط الفعال، تفشل في اداء ابسط واجباتها. لانها تتخذ خطوات ارتجالية، ليس لها علاقة بالتنظيم المنهج. اضافة الى تبعثر جهود العاملين، كل حسب اجتهاداته، التي غالبا ما تتعارض مع الاجتهادات الاخرى.

### اهم اسس التخطيط السليم

مؤسسة او ادارة بلا تخطيط، اشبه بقارب بلا بوصلة او شراع. تتلاقفه الرياح حسب اهوائها. فالتخطيط هو البناء الذي تعتمده المؤسسة الناجحة. وهو المعيار الذي منه تتحدد مؤشرات وعوامل النجاح او الفشل. دولة بلا تخطيط ومدرسة لحضانة الاطفال كلاهما بحاجة للتخطيط. الذي نبني من خلاله، اسس التقدم التعليمي والتكنولوجي وتقديم افضل ما يرغبه الانسان من رفاهية تضمن مستقبله.

### - تقليل الشكوك المعرفية:

لا بد من الشك لكي نقرب من الحقيقة، او من اليقين الملموس. والتنبؤات احد اهم ركائز التخطيط العلمي التي يعتمد المنهجية للوصول الى استشراف للشكوك ومعرفة كوامنها سواء المتغيره او المتوقع تغيرها حسب حاجات الناس من التغير المتوقع. كاساس لتقليص الشكوك والتوقعات.

### - الاستخدام الامثل للموارد:

تحديد الموارد والتخطيط لاستخدامها الفعال والسليم هو احد اهم الاسس الجوهرية لاستثمار الموارد لخدمة الاقتصاد بشكل عام.

### - تنشيط وتفعيل دور المؤسسة

التخطيط يؤكد تفعيل نشاط المؤسسة، والذي بدوره يعطي للمؤسسة دورا فعالا في تحقيق اهدافها بشكل سليم.

### - يقلل كلفة الاداء:

التخطيط يساعد بشكل فعال في تقليل كلف الاداء. عن طريق اختيار البرامج المناسبة التي تضمن تقليل الكلف بدقة وعناية مدروسة منعا للتردد والاحفاقات او اي خطوة تؤدي للانحراف عن الهدف المخطط له.

### - التركيز على الاهداف:

من خصائص واسس التخطيط ان يحقق الاهداف المرسومة. ومن خلال ذلك يتم توفير جميع الامكانيات اللازمة، مع الاخذ بعين الاعتبار تعريف ماهية الاهداف بدقة، ليسهل عملية تسخير الموارد لخدمة تلك الاهداف بكل وضوح.

### - يساعد في التنسيق والتنظيم:

خطط ناجحة في تفعيل جميع الادارات التابعة للمؤسسة، من خلال تحديد الواجبات والصلاحيات التنظيمية كل حسب عمله واختصاصه. بما لا يدع تداخلا واربাকা في الجهود ازدواجية في الاداء.

### - تفعيل الدور الرقابي:

لايفصل التخطيط عن الرقابة في العمل. لان السيطرة على تنفيذ العمل بدقة، يحتاج الى وسائل وانشطة معدة سلفا، ضمن برنامج التخطيط، لتصحيح اي انحرافات عن معايير الاداء المخطط لها.

### - التشجيع على الابتكار:

يحفز القادة والمدراء على التفكير الابداعي. كونه يميز بين المدير المبتكر والذي يفكر بطريقة ابداعية عن غيره ممن لايعبر اهمية للتخطيط الخلاق.

### - يحفز على القدرة التنافسية:

التخطيط الفعال يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة، ويجعلها تتفوق عن غيرها التي ليس لديها نشاط فعال للتخطيط السليم. مما يؤهلها في تحسين النوعية لما يناسب اذواق الناس. كما يسهل في ادارة العمل وبرامج التطوير والبحوث التكنولوجية، ليكون التنافس واسعا وناجحا.



### قواعد التخطيط الفعال

التخطيط الفعال والسليم، هو عمل ابداعي فيه يكون التفكير مميزا وخلاقا ومبدعا. لا مؤسسة ولا منظمة اهلية، او رسمية، صعودا، لادولة ناجحة بدون تخطيط سليم، يعتمد الخطوات المنهجية في سبل تنفيذ الاهداف، التي تحقق قفزات في فمضة اي نشاط، مهما كان واسعا او صغيرا.

ولا توجد خطوات تخطيطية عامة، تصلح لكل مؤسسة. بل التخطيط الفعال له ميزة الخصوصية، في المكان الذي يحتاج لتلك الخطوات او غيرها من خطوات التخطيط. بمعنى آخر ان لكل مؤسسة خصوصيتها، في الخطوات المتبعة للتخطيط. ولايجوز وضع خطط جاهزة لتعميمها لكل مؤسسة.

ندرج ادناه مانراه من خطوات في التخطيط:

#### اولا: تحديد الاهداف بوضوح:

اهم خطوة لبدأ التخطيط، هو معرفة الهدف من التخطيط. بطريقة واضحة ومحددة ومركزة. لان مايقال عن الاهداف بشكل عام هو مجرد آمال بلا دقة. الدقة في تحديد الاهداف هو ايضا كيف نُفعل جميع الانشطة داخل المؤسسة. اضافة الى ماهية الموارد

والميزانيات الداعمة لتنفيذ الاهداف. ومدى قدرة الكادر المؤهل على استيعاب برامج العمل وتسلسله وتناغمه مع بقية القطاعات داخل المؤسسة.

### **ثانيا: اختيار مسارات البدائل:**

لابد للتخطيط الفعال ان يحدد ويقيم خيارات لمسارات بديلة للعمل وتقييمها بشكل دقيق. والتي قد تضاهي ما كان قد خطط له سابقا من بدائل، بعد دراستها بشكل صحيح قبل البدء في اتخاذ قرار بقبولها ضمن خطط التخطيط.

### **ثالثا: تقييم البدائل:**

بعد تحديد البدائل. لابد من تقييمها وفق معايير تأثيراتها الانية والمتوسطة والبعيدة المدى. وكم هو مردودها الايجابي على المؤسسة، من حيث التنافس وتطوير النوعية، وتحسين الربحية، التي يمكن تحقيقها، خلال الزمن المحدد والمخطط له تخطيطا استراتيجيا. مع الاخذ بنظر الاعتبار ان التقييم لابد عوامل الخسارة او الاخفاقات المتوقعة وبعكسة يكون تقييم البدائل قاصرا غير دقيقا ويشكل اعباء على المؤسسة. ومن هنا لابد من استبعاد البدائل الغير مضمونة. وادخال المضمون منها ضمن مايراد تخطيطه من بدائل ناجعة.

### **رابعا: اختيار اساليب العمل:**

الخطوة الرابعة في اختيار الافضل من مجمل البدائل. وهي بالحقيقة اتخاذ القرار المناسب في خطة عمل المؤسسة للعمل في تحقيق اهدافها.

### خامسا: الخطط الفرعية:

التخطيط هو عبارة عن خطة رئيسية، تتفرع منها عدة خطط فرعية، تساهم بفعالية لتنفيذ الخطة الرئيسية. وهذا يتطلب صيغ التعامل المشترك لخدمة اهداف المؤسسة، والمتمثلة في خططها الرئيسية. على جميع العاملين كل حسب اختصاصه ضمن مضمار التسابق المنظم والمحسوب لغرض تنفيذ الخطة الرئيسية بدقة.

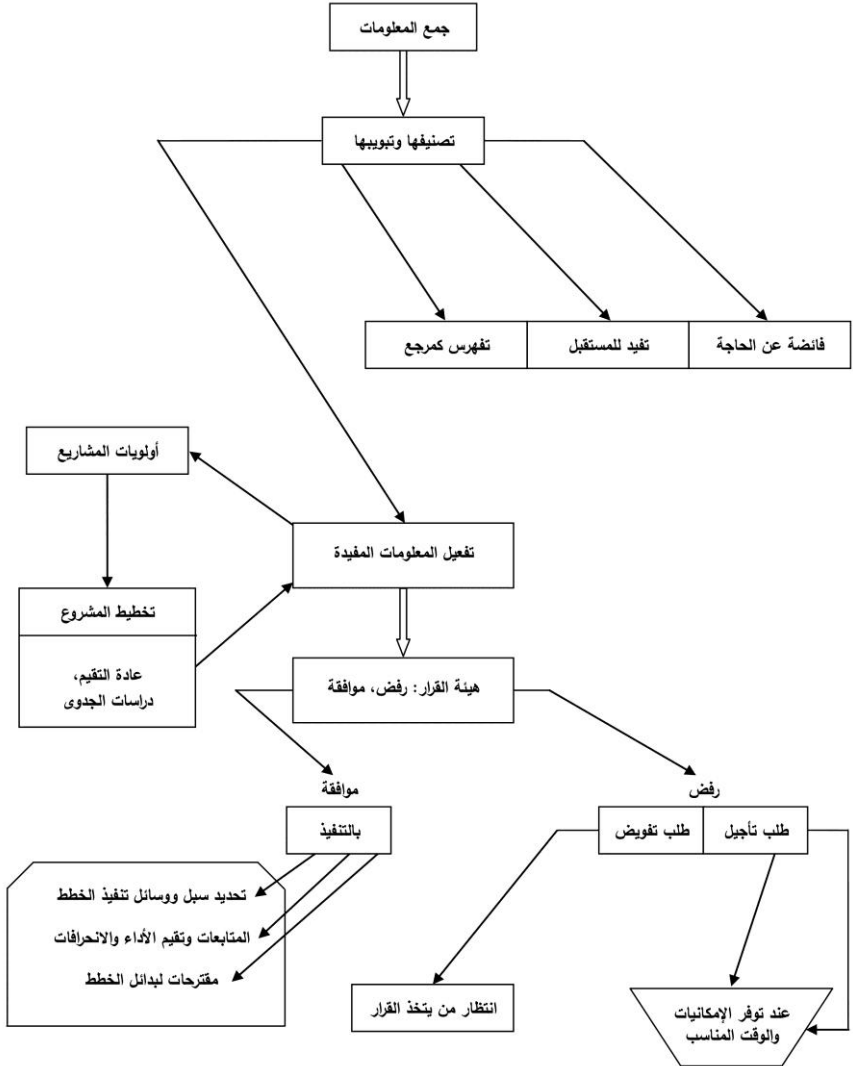
### سادسا: اولويات بناء الخطط:

التزامن في اولويات وانسيابية تسلسل التنفيذ لمجمل الخطط. يعطي زجما في دقة الاداء. تحديد وقت البدء وزمن الانتهاء من تنفيذ ادق تفاصيل الخطط الفرعية. امر لا بد منه لديمومة حسن الاداء بكفاءة عالية وصولا لتنفيذ الخطة الرئيسية. من خلال التزامن في التنفيذ وسلاسة العمل وتحتفي العقبات او الاخفاقات بادارة العمل بسبب وضوح التوقيت ومتى الوصول للهدف الرئيسي.

### سابعا: متابعة برامج تنفيذ الخطط:

وضع خطط ومؤشرات عامة للتنفيذ، غير ذي جدوى ومالم تكن هنالك برامج فعالة، لمتابعة التنفيذ. وفق الخطط الزمنية منذ البدء في التنفيذ ولغاية نهاية المدة المحددة سلفا، ضمن قرار التنفيذ. كما يمكن رصد المتغيرات الحاصلة خلال مدة التنفيذ، من انحرافات او حاجات ملحة في تغيير الخطة، او تنفيذ بنودها. لاسباب عديدة تحددها عملية المتابعة الواعية، في مقارنة نتائج ماتم تنفيذه في بعض المفاصل، وما يمكن ان يكون الافضل، ان تطلب الامر، استبدال الخطة لتلائم

متطلبات التغيير. التي هي احد اهم اهداف اقرار الخطة بتفاصيلها الفرعية، وصولا للاهداف الاستراتيجية.  
 راجع خارطة التخطيط في الشكل ادناه:





### الدوافع

اساليب صناعة وتاهيل القائد، هي احد اهم ما يميز المجتمعات تحضرا وتقدما في مختلف مسارات الحياة. وجميع هذه الدول استفادت بشكل فعال، في برامج التنمية البشرية وكانت الخوارزميات هي اساس لبحوث متقدمة متطورة، لبناء نظريات جديدة وابتكارات في افضل سبل تداخل العلوم فيما بعضها، من اجل خلق انسان مؤهل ان يقود وان يتميز ويتخصص مهنيا. بعد ان تمت دراسة امكانياته الذاتية موروثا من الصفات الجينية، وما يمكن ان يطور امكانياته الموروثة، من خلال صناعة برامج تؤهله لان يكون موهوبا يستقر ويتامل المستقبل. لكي يخطط له ويحقق افضل المكاسب والاهداف بعيدة القرية والمتوسطة وبعيدة المدى.

جميع النتائج والاهداف التي تحققها المؤسسة هو منتج تخطيطي. والادارة الناجحة لها مقومات عمل مراحلها تكمن في تناسق وتكامل كل مفصل مع المفصل الاخرى التي هي: 1. التخطيط. 2. التنظيم. 3. السيطرة. 4. التنفيذ. وللتخطيط ثلاثة انواع يمكن اختصارها كالآتي:

## اولا: التخطيط الاستراتيجي:

قرارات تخطيطية بعيدة المدى لتحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية. تحدد هذه القرارات الادارة العليا وتقترن بزمن التنفيذ من خمسة الى عشر سنوات.

## ثانيا: التخطيط التكتيكي:

تبني جزء من اهداف او الخطط الاستراتيجية لغرض تهيئة مناخات لتنفيذ ما مخطط له استراتيجيا. محدداته الزمنية لا تتعدى الاربعة سنوات.

## ثالثا: التخطيط التشغيلي:

ماتمارسه المؤسسة من اعمال التشغيل بعد تحديد مصادر التمويل ووسائل التنفيذ التي يخطط لها اقسام التخطيط العادية المعنية بعمل المؤسسة النمطي. مدته لاتتعدى 12 شهرا.

جميع التطبيقات التخطيطية، تخضع لقرارات التنفيذ. من خلال عقد اجتماعات مختلفة، بين معظم العاملين في القطاعات ذات العلاقة بالتنفيذ وحسن الاداء. بعد توضيح معالم وتفصيل الخطط المراد انجازها. ثم لاعداد مجاميع للمتابعة، والتوثيق، لرصد تقدم العمل حسب الخطة المرسومة. او وجود انحرافات لغرض معالجتها واقرار البدائل.

## لماذا لا يحدد البعض التخطيط؟

- قد تكون هنالك اسباب عديدة، من بعض المؤسسات التي تعتمد الصنف الثالث، وهو التخطيط التشغيلي. اسهل انواع التخطيط قصير المدى، والذي لا يحتاج الى عملية تفكير ابداعي لامتلكه المؤسسة. ولا تريد ان تخرج نفسها في توقع الفشل وايجاد البدائل. ومثل هذه المؤسسات عادة ماتكون ذات بعد اقتصادي احادي المورد. او هدف واحد يعاد تكراره سنويا.
  - ومنهم من لا يهتم زج تفكيره، بمشاكل التحدي اليومي، في تحقيق الاهداف التي تحتاج لجهد منظم ومتابعة منهجية.
  - وآخرون يفتقدون للمعرفة العلمية، في وضع مناهج تخطيط فعال، يحتاج لقرارات حاسمة لا يمتلكها العاملون في قيادة المؤسسة.
  - والصنف الاخر لا يرغب في تغيير انماط العمل اليومي، لانه لا يجيد تغيير الاهداف ووسائل تنفيذها ومنهم من يخاف من الاخفاقات والفشل لعدم الثقة بقدراته. وضعف التنظيم الاداري.
  - كما توجد ادارات لا تجيد على الاطلاق معنى التنبؤ بالمستقبل. وما يحيط بها من بيئة يعيش في وسطها دون معرفته بها. والاهم هو الخوف الدائم من التغيير والتجديد.
- هذه هي انماط الادارات الفاشلة، التي تسبب فشلا مزمنًا للمؤسسات التي تعمل بها.
- وهي غالبا ماتعشعشع في المؤسسات التي تعتمد التوظيف السياسي او العشائري. كما تعتمد مثل هذه الادارات ومؤسساتها على تبيئة التنميطة الاقتصادي الاحادي، الذي لا ينتج ابداعا فكريا

ولا يؤهل العاملين في مؤسساته تاهيلا ينسجم مع البيئات الأخرى.  
ذات التفاعل والانسجام المتعصرن مع تخطيط متجدد يعتمد التفكير  
والابداع.

### الخلاصة

### أهم نتائج التاهيل والتدريب

من خلال المجموعة التي كانت ضمن برامج التاهيل والتدريب. هو التعرف على الميزات العامة للمجموعة، ورصد سلوك وصفات كل فرد. ومدى انسجام الفرد مع الاخرين كفريق نخبوي في ادارة العمل، الذي يتضمن اطار الجهد الجمعي للافراد، اي بمعنى آخر، كفرد مهني مؤهل للقيادة. وكمجموعة منسجمة تخطط بفعالية. وتتابع تحقيق طموحات واهداف المؤسسة التي يعملون بها.

اهم الصفات التي تم التعرف عليها كحصيلة لصفات القائد وهي:

#### 1. التعاطف الوجداني:

بدات المشاعر الوجدانية تنمو بين فريق العمل. وهذا ساعد بنمو التعاون تدريجيا بين اعضاء الفريق. مما يساهم بشكل فعال ان يتم التعاطف مع اهداف القرار الذي يتخذه القائد. مما يمنع الشعور السلبي اثناء العمل.

## 2. التنسيق في العمل:

التنسيق صفة يحملها صاحبها في اداء الاعمال. وتنسيق المتابعة مع أفراد الفريق، تعطي ردود افعال ايجابية يمكن ان نستقطب من بمعيتنا ليحذو حذونا في التنسيق مع الاخرين. ليسير العمل بسلاسة ودون عراقيل.

## 3. المصداقية:

الصدق والاخلاص في اداء الواجبات، صفة اخرى من صفات القيادة. والتي بدورها تنمي تسهل حل المشاكل بطريقة واضحة. كونها حددت الاسباب الحقيقية لها بكل امانة وصدق.

## 4. وضوح التوجهات:

عندما يمتلك القائد الناجح رؤيا واضحة وخالية من الغموض او الضبابية. فانه بذلك قد حدد الهدف. ومن هنا فانه قادر على اجراء التغير بشكل مؤثر وفعال.

## 5. الاتصالات والتعليمات:

التعليمات وايصالها للفريق وتوضيح الاهداف، ومايمكن ان نتوقعه عند التنفيذ. وهذا مايشجع فريق العمل بالتفاعل البناء لتحقيق اهداف القائد او القيادة.

## 6. المرونة:

تعدد المشاكل ليس لها حل واحد. لابد من تغير الحلول حسبما تتطلبه المشكلة. لابد من الشفافية والمرونة للانفتاح على آراء

الآخرين. وسنجد التجاوب البناء لاراء وافكار فريق العمل وبما يساعد في تطوير الحلول.

## 7. القناعة وقبول النقد:

الرؤيا الثاقبة والرغبة، من السمات القيادية التي تساعد القائد ليكون متميزا. وتبعث في روح الابداع والابتكار للوصول الى الهدف ويكون فريقه، سباقا ومبادرا في تحقيق ما هو مطلوب. لاننشك بان حامل الصفات السبعة اعلاه، هو المؤهل ليكون قائدا ناجحا.

اضافة لنجاحه في عمليات التاهيل والتدريب، التي كنا نخطط للوصول الى اشمل وادق من الصفات اعلاه.

ومن خلال الممارسة وتراكم الخبرات في حل المعضلات التي تواجه القائد في ميدان العمل لابد من ان تتطور مهاراته وابداعاته نحو الافضل. ورغم ان برامجنا لانتاج وتصنيع الصفات القيادية، يمكن ان نوضحها في الفصل الثاني عشر.

كاستنتاجات وطموح، نعمل للوصول اليها - وهي ممكنة التطبيق - لانتاج مواصفات لقائد نموذجي في ابداعاته ومنهجيته القيادية. كمرحلة من مراحل القائد الموهوب. وهو الهدف الاسمي الذي يمكن ان يكون في برامج التصميم التدريبيية بهدف انتاج مواصفات وكارزما قيادية. تلبى حاجات الثقافات العقلية التي تعقلن قراراتها لخدمة الاجيال بمختلف المجالات. السياسية، والاجتماعية. والاقتصادية وبقية المجالات التي لها علاقة في خدمة الانسانية والاطوان.





## الفصل الثاني عشر

### الاستنتاجات والطموح

كاستنتاجات وطموح، نعمل للوصول اليها - وهي ممكنة التطبيق - لانتاج مواصفات لقائد نموذجي في ابداعاته ومنهجياته القيادية. كمرحلة من مراحل القائد الموهوب. وهو الهدف الاسمي الذي يمكن ان يكون في برامج التصاميم التدريبية بهدف انتاج مواصفات وكارزما قيادية. تلبى حاجات الثقافات العقلية التي تعقلن قراراتها لخدمة الاجيال بمختلف المجالات. السياسية، والاجتماعية. والاقتصادية وبقية المجالات التي لها علاقة في خدمة الانسانية والاطوان. اضافة لبعده القائد الثلاثي في عمله. كما موضح بالفصل الاخير من كتابنا-الفصل الثالث عشر-

ندرج ادناه مانراه من الصفات القيادية. التي قد يمتلكها القائد او فريق عمل قيادي مؤهل، ومنسجم في ان تكون جهوده لخدمة الاهداف الرئيسية للمؤسسة التي يعمل بها.

**اولا:** الهدؤ والاتزان الدائمين، وعادة مايمتلك النوايا الحسنة والتواضع.

**ثانيا:** متحمس لتحقيق طموحه ولايظهر انفعالاته الحماسية او غضبه في حالة الاخفاق.

**ثالثا:** واسع الافق متفتح، يتقبل جميع الاراء قبل اتخاذ القرار. لامكان للتردد فيها.

**رابعا:** داهية في استخدام الموارد بشكل اقتصادي ليسخرها  
وبجنيعة للحصول على المعلومات، التي تستخدم في التخطيط  
التكتيكي للوصول للاستراتيجية كهدف قابل للتحقيق  
**خامسا:** مكافئ، القائد الغير اعتيادي يرصد الابداعات والجهود  
المتميذة، لغرض تحفيزها للمزيد من العطاء المبدع.

**سادسا:** متعلم ومنتقف يستطيع ان يكسب ثقة من يعمل معهم  
لتفوقه المعرفي، مما يساعد في ان يقود الاخرين بنجاح.

**سابعا:** يؤمن بتقبل التغير، والتجديد، ولا يصر على ما هو ماضي  
ان كان لا ينسجم مع متطلبات التغير المعاصر.

**ثامنا:** الاهتمام بردود افعال الاخرين نحو اعمله، ودوره  
القيادي. ويصغي لمن ينتقده لتحسين ادائه نحو الاحسن، ان وجدت  
سلبيات في ادائه.

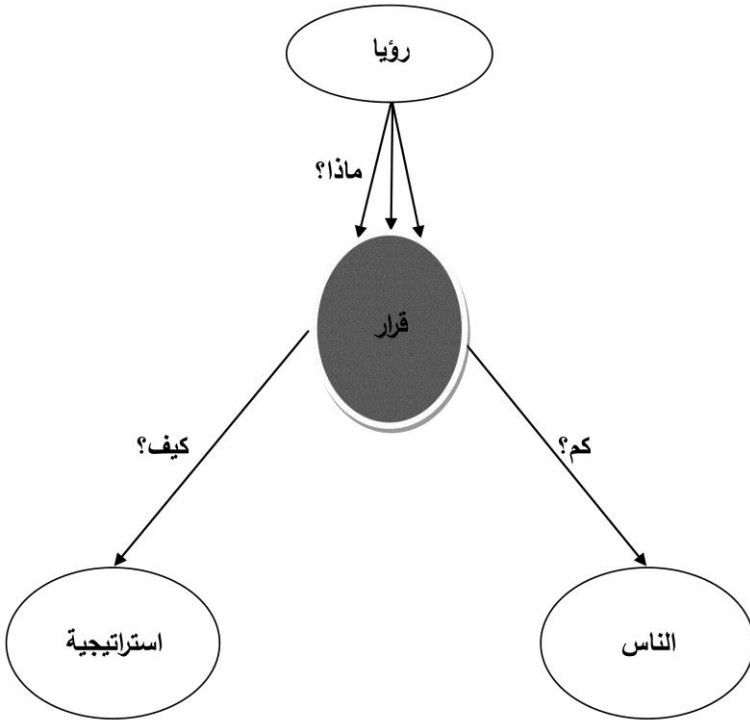
**تاسعا:** منظم وممنهج، ويسعى لان يكون من معيته منظما  
ودقيقا ويحملون الثقة في اداء واجباتهم. يحترم توقيتات الزمن بدقة.

**عاشرا:** منسجم، الثقة والاحترام واداء الواجبات لابد لها من  
تفاهات وانسجام بين القائد ومن معيته.

**احد عشر:** مخول، القائد المتميز يدرك انه لا يستطيع ان ينجز  
كل الاعمال، ما لم يكن هنالك من يمنحهم ثقته من الصلاحيات  
لينفذوا واجباتهم بكفاءة عالية.

**اثني عشر:** ان يكون مبادرا خلاقا، يخطط ويرمج ويحدد  
الاهداف بدوافع نادرة وبافكار متنورة، قابلة للتطبيق وسهلة الفهم  
من الاخرين.

## الاهداف ودور القائد في المؤسسة التي يعمل بها



للقائد ابعاد في استقرائه في العمل كما موضحة في اعلاه.  
وهو ما نطمح ان يصل برنامجنا لهذه المرحلة من معرفة القائد في  
النظرة الثاقبة لمستقبل مؤسسته في اتخاذ القرار ولماذا اتخذه؟ وكيف  
ستكون استراتيجية التطبيق؟ ومن سيتحمل مسؤولية تبنيها من  
الناس؟

فان القائد ودوره في قيادة العمل هي في الحقيقة ثلاثية الابعاد -  
البعاد الثالث. نشرح مانطمح اليه بان يكون القائد واضحا وبلا  
غموض وضمن مايعني من:

### اولا: الرؤيا

بساطة فهي تعني ماذا؟ نعمل للمستقبل نخطط له من اجل  
التغير وتحسين الاداء وتطوير العمل بجميع مدخلاته من اجل  
مستخرجات متطورة، وقابلة للتجديد، وتقليل التكاليف. اي ان  
الرؤيا الاولى قد انتجت رؤيا افضل من سابقتها.

### ثانيا: الاستراتيجية

هي خطط واضحة في كيف؟ نحقق الرؤيا تخطيطا او  
استراتيجيات. لرفع مهارات العاملين وزيادة المعرفة لدى العاملين في  
المؤسسة.

### ثالثا: الناس

الناس هم من؟ يتبنوا الاستراتيجية وكيف نجعلهم قادرين على  
تحقيق الهدف. بمهارات الناس وقدراتهم وابداعاتهم. يشكلون وبراعة  
قوة قيادية لتحقيق الاهداف.

ومن المهم جدا ان يكون اتخاذ القرار الموضح في الثلاثية اعلاه. هو من احظر القرارات الحساسة التي تؤثر بشكل جوهري على حكمة القائد في قراره. واهمية ان يتابع القرار اول باول. والتعرف على تبعاته اليجابية او السلبية ان وجدت.

ولمعرفة وتقيم امكانات ومهارات القائد. لا بد من الاخذ بنظر الاعتبار، ان اي قرار او استراتيجية يتخذها القائد. قد تتلائم مع البعض وقد تكون متضادة مع رغبات الاخرين او تتعارض مع مصالحهم. ولكل قائد فلسفته، تختلف من قائد لآخر، في طريقة عمله. ويمكن ان يغير القائد طريقة عمله. الا ان الاهم هو ان يستوعب وبوضوح من يعمل بمعيته، عن اي متغيرات في مشروع عمل القائد كون فريق عمله هو من سيساهم في انجاح خططه الجديدة.



## المصادر

One of the genetic markers the (rs 4950) as a leadership gene.  
Marker residing on receptor gene (CHRNA3).

1. www.elsevier.com. The Leadership Quarterly. Sept. 2012  
د. اسامة حيدر: الجينات وتأثيرها على اخلاق المجتمع.
2. <http://almothaqaf.com/index.php/aaaa/54985.html>  
تنويه: حيثما يوجد اسم د. اسامة حيدر فهو الاسم المستعار للمؤلف د. مهدي حيدر  
ثقافة الانصات والاصغاء المفقودة. د. اسامة حيدر
3. <http://almothaqaf.com/index.php/maqal/69975.html>
4. Genetic Algorithms (GAs) were developed by Prof. John Holland and his students at the University of Michigan during the 1960s and 1970s
5. www.en.wikipedia.org/wiki/MAML1  
MAML1 Gene: Master Mind Gene  
EP300 coactivator with NOTCH1
6. (<http://philippe.morignot.free.fr/Articles/genplan.pdf>)  
Genetic Planning Using Variable Length Chromosomes

اينما توجد معلومة لم يشار الى مصدرها فهي من افكار المؤلف التي لم تنشر سابقا. وللمزيد يمكن للقارئ الكريم الاتصال المباشر - ايميل المؤلف ادناه:

Email: dr. hayder@gmail.com

