

## كيف تقود القادة؟

حديث خاص مع المدير التنفيذي في المنظمة الخيرية

اعداد وتقديم وحوار

د.عبدالرحمن بن متعب الشتوي

الباحث والمستشار في علم القيادة وتنمية القيادات

00966535252050 – [alshetwi2014@gmail.com](mailto:alshetwi2014@gmail.com)

### من هم القادة الذين نتحدث عنهم؟

- الوصف الاداري : أعضاء مجلس الأمناء - أعضاء مجلس الإدارة - أعضاء المجالس الاستشارية - كبار الشركاء - كبار المتبرعين - قادة الجهات التطوعية الأخرى - قادة الرأي والتوجيه ...
- الوصف الشخصي لهم :
  - (١) يستطيعون التأثير على غيرهم داخل المنظمة، وخارجها بما يفوق تأثير المدير التنفيذي .
  - (٢) يملكون - في الغالب - من الخبرات والقدرات والإمكانيات التي تفوق ما يملكه المدير التنفيذي .
  - (٣) لا يرتبط وجودهم في الأصل أو بقائهم واستمرارهم فيما بعد على وجود المدير التنفيذي، ولا يسقطون بسقوطه.

### لماذا نركز على قيادة القادة :

القادة هم "الصفوة" ، هم مجموعة من كبار الشخصيات الذين يستطيعون التأثير في غيرهم على مستوى المحيط الخيري والاجتماعي ، أو المجتمعي والقبلي ، أو المحافظة والمنطقة، بل ربما على مستوى الدولة .

### لذا عندما يملك المدير التنفيذي القدرة على قيادتهم : فإنه يحقق :

- ١- توظيف امكانياتهم وقدراتهم وحضورهم في تحقيق أهداف المنظمة الخيرية
- ٢- الاستفادة الشخصية من توجيهاتهم وخبراتهم في أداء مهمته بنجاح.
- ٣- سيكونون الدرع الحامي له ، والمدافعون عنه ، وعن أفكاره ومشاريعه وأخطائه .

### ما أهمية قيادة القادة ؟

١. مساعدة هؤلاء القادة في تحقيق الهدف من وجودهم في المنظمة الخيرية .
٢. تحقيق التكامل المؤسسي للمنظمة الخيرية .
٣. اختصار الجهد والوقت في الانجاز .
٤. الحفاظ على تماسك وترابط المنظمة الخيرية .
٥. نشر ثقافة التميز القيادي في العمل الخيري .

### التحديات التي تواجه المدير التنفيذي في قيادته للقادة :

- 1- تمتع هؤلاء القادة بإمكانيات، ومواهب، وقدرات، وعلاقات، وجاذبية مقنعة (كاريزما) ؛ توفر فرصاً لتفعيل نفوذهم خارج الجهة الخيرية، فهم يتمتعون بـ (الاستقلالية) التامة عن المدير التنفيذي .  
**فالتحدي هنا :** كيف يحافظ المدير التنفيذي على بقائهم ، واستمرارهم في المنظمة الخيرية ، وهم لا يشعرون بأي قيد يُفرض عليهم يحد من استقلاليتهم ؟
- 2- تمتع هؤلاء القادة بحقوق سلطوية رسمية، وغير رسمية؛ تؤهلهم لاختيار قاداتهم ( رئيس مجلس الإدارة والنائب والأمين )، واختيار الإدارات العليا في المنظمة الخيرية والمدير التنفيذي من اختياراتهم .  
**فالتحدي هنا :** كيف يستطيع المدير التنفيذي أن يشعرهم بدورهم وأثرهم وأهم أصحاب القرار؟
- 3- لهؤلاء القادة أتباع ومريدون، ومؤيدون وأنصار سواء من القادة ، أو الموظفين أو المتبرعين او الوجهاء.  
**فالتحدي هنا :** كيف يحافظ المدير التنفيذي عليهم وعلى اتباعهم ؟
- 4- للقادة هؤلاء ارتباط بمنظمات غير التي يعملون فيها مع المدير التنفيذي ، وهم محل طلب وعناية من تلك الجهات ، **فالتحدي هو :** كيف يجعل المدير التنفيذي منظمته هي الخيار الأول لهم ؟
- 5- لا يعتبر هؤلاء القادة أنفسهم أتباعاً، ولا يقبلون التبعية لأحد، ولا يرضون أن يعاملوا إلا قادة ؛ لذا لا يقبلون التوجيه المباشر، أو التعامل معهم وقت الحاجة إليهم فقط ، والأخطر من ذلك لو شعروا أنهم يُستخدمون وسيلة لتمير أمور معينة فقط ، وما جيء بهم إلا لهذا الغرض .  
**فالتحدي هو:** كيف تجعلهم يشعرون حقاً أنهم قادة ؟
- 6- نظراً للقيمة الخاصة التي يضيفها هؤلاء القادة على الجهة ، تراهم واثقين من أحقيتهم في الحصول على امتيازات خاصة، لا يجوز لأحد أن يحصل عليها سواهم ، مما يجعلهم يطالبون بها تصريحاً، أو تلميحاً، ومنها : أ- الأولوية في وصول المعلومة إليهم ؛ ك ( مستجدات البرامج والأنشطة والفعاليات، والتغيرات، والتطورات و... ، أو إبداء الرأي في أولويات المشاريع والتوظيف ، أو اللقاء بكبار الضيوف من الأمراء والعلماء والوجهاء ...) **فالتحدي هنا :** للمدير التنفيذي: كيف يشعرهم فعلاً بأولويتهم ؟

### أهم خمسة دروس تعلمتها في قيادة القادة :

- 1- لم يكن المنصب وحده سبباً كافياً بقيادة القادة والتأثير فيهم .
- 2- تُعد بناء العلاقات الإيجابية ، وترسيخ دعائم الثقة ركيزتين للقيادة الناجحة للقادة، فالثقة : هي مفتاح النفاذ إلى قلوبهم ، والتأثير في عقولهم .
- 3- التواصل ، التواصل ، التواصل؛ المتنوع ، والمستمر من أهم آليات التأثير في القادة
- 4- يفشل التواصل مع القادة إذا افتقر إلى المودة والحميمية ؛ فعلاقة المدير التنفيذي بالقادة مرتكزها الاحترام الصادق ، والتواصل الودي، مع المبادرة بالاستجابة لكل فعل وطلب .
- 5- التركيز على الاهتمامات المشتركة مهم في قيادة القادة ، ووحدة الأهداف والتوجهات والمواقف والمصالح، نقطة جوهرية في كسب ودهم والتأثير فيهم، طالما كان المدير التنفيذي مدركاً لاهتمامات القادة وتوجهاتهم ومستوعباً لمصالحهم ومتمكناً من التعامل معها، كان أقدر على قيادتهم .

ليست القيادة مجرد صفة أو مسمى ، بل هي منظومة متكاملة من العلوم والمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات ، تتشكل من خلال رغبة ذاتية جامحة ، وقدرات شخصية متسارعة النمو ، ومعرفة حياتية ، وأكاديمية متطورة ، ومعايشة لشخصيات قيادية فذة ملهمة ، وممارسات ميدانية متنوعة الفرص والتحديات، كلها تشكل سلوكيات مع الآخرين تحقق التأثير فيهم ، وبالتواصل المستمر وهو جوهر قيادة القادة يحقق المدير التنفيذي مراده من قيادة القادة .

**( تكوين العلاقة وادارتها جيداً هي جوهر القيادة )**

**طرق تواصل المدير التنفيذي مع الآخرين :**

- a. قيادة العامة: وتكون بالخطب الموجهة إليهم، في المؤتمرات والاحتفالات والأمسيات ، وفي الجمعية العمومية ؛ والتي يغلب عليها التوجيه المباشر ، واثارة المشاعر، وتقديم القرارات وإعطاء التوصيات .
- b. قيادة القادة : وتكون بطريقة محادثات ثنائية ، أو اجتماعات ولقاءات مشتركة ، أو جمهور محدد وخاص في مكان مغلق .

**لذا يُفضل التنبيه لأمر مهم منها :**

١. **التواصل مع القادة : يعني أن يعاملهم المدير التنفيذي كقادة ، أو يعاملهم - على الأقل - كأنداد ، وعليه أن يوثق الصلة بهم من خلال الحوارات والمناقشات ، والمباحثات الثنائية التي يشعرون فيها بالتقدير والندية والمساواة والمودة ، لا بالدونية ، أو القصور أو التجهيل .**

٢. **التواصل مع القادة : يعني أنه يجب استيعاب مصالحهم الشخصية .**

المصلحة الشخصية هي محرك مهم للبشر عموماً ؛ فكيف بالقادة؟! فالمدير التنفيذي يتواصل مع أناس يتميزون في الذكاء والقوة والثراء والجاه، علاوة على اتساع شبكة علاقاتهم وتشعبها، فلا تستغرب حرصهم على مصالحهم الشخصية المعلنة وغير المعلنة ؛ لذلك تنبع فعالية قيادة القادة ؛ من معرفة مصالحهم واستيعابها بشكل يجعل المدير التنفيذي يجد أفضل الحلول لتحقيقها ، مع مراعاة توافرها مع المصلحة العليا للمنظمة الخيرية.

٣. **التواصل مع القادة له نَفْسُهُ الخاص ، ويحتاج إلى دراسات واستراتيجيات :**

حين يشرع المدير التنفيذي في التواصل مع القادة بهدف قيادتهم، فإن الخطب الحماسية والعبارات الرنانة، والشعارات الطنانة التي تؤثر في العامة ، لن تؤثر في القادة البتة، وما يزيد الأمر تحدياً أن المتكلم والمخاطب متساويان، فإن كان هدف الأول (المدير التنفيذي) هو التأثير في الثاني(القائد)، فإن الثاني أيضاً يبعث برسائل خفية تحمل نفس المغزى، **فالتواصل المباشر مع القادة يقوم على استراتيجية :**

- ❖ **التفاعل المتبادل :** يجب أن لا يهتم المدير التنفيذي بما يرسله من إشارات خفية فحسب ، بل بما يتلقاه من مستمعه أيضاً وبما يظهر عليه من ألفاظ وتنوع في الصوت ولغة العيون والجسد .
- ❖ **تبادل الآراء :** ينطوي أي حوار على اختلاف في الآراء ، فعلى المدير التنفيذي استيعاب وجهة نظر الطرف الآخر ( القائد) الذي قد لا تتفق مصطلحاته أو أفكاره مع مصلحة المدير التنفيذي أو فكرته.
- ❖ **الطابع الشخصي أو الفردي :** يحمل الحوار في ثناياه مشاعر المتحدثين وأفكارهم .

### المبادئ السبعة لحوارات القادة :

١. **تحديد الهدف من الحوار ، والتركيز على تحقيقه :**  
عندما يشرع المدير التنفيذي في محاوره القائد يجب أن يضع نصب عينيه الهدف النهائي من هذا الحوار ، ويصر على تحقيقه ، ويقيس لاحقاً بعد عدة لقاءات مع القادة مدى تحقق أهدافه .
٢. **معرفة طباع الطرف الآخر واستيعاب احتياجاته :**  
القادة يودون أن يُعاملوا معاملة خاصة ، إذاً على المدير التنفيذي أن يفهمهم بصفتهم أفراداً مستقلين ؛ لا أعضاء فرق أو أتباعاً منقادين ، ولأن القادة يشكلون لبنة مهمة في البناء الإداري للمنظمة الخيرية ؛ وعددهم في الغالب محدود ، وأيضاً في الغالب يكونون معروفين فيمكن الوصول إلى اهتماماتهم ورغباتهم بسرعة من خلال حسن الاستماع لهم والمتابعة والسؤال.
٣. **المشاركة في الاهتمامات ومخاطبة المصالح :**  
لا يمكن فصل مصلحة القادة ؛ الذين تتطلع إلى قيادتهم عن المصلحة العليا للمنظمة ؛ بيد أن المدير التنفيذي لا بد أن يعيد صياغة الموقف ؛ بحيث يخاطبهم بما يتوافق مع مصالحهم الشخصية ، وليحذر من استخدام الطرق التقليدية في الإقناع أو تلك التي تستخدم لقيادة الأفراد ، مثل : مصلحة المنظمة فوق مصلحتنا جميعاً" أو " لا تنس أنك عضو من أعضاء الفريق" أو " أطلع قائد الجهة وأظهر له الولاء" ، بل التميز في ذلك عندما ينطلق المدير التنفيذي في التأثير على القادة من مشاركتهم الاهتمامات ومخاطبة مصالحهم .
٤. **قيادة القادة هي فن من فنون الحرب :**  
لا نعني بهذه العبارات أن الحوار بين المدير التنفيذي وبين القائد سيتحول إلى معركة حامية الوطيس ، بل نقصد أن تُفعل أثناءه الفراسة واستراتيجيات التخمينات والتوقعات التي تمكن المدير التنفيذي من التنبؤ بردود أفعالهم ، ووضع خطط سريعة لحسن التعامل معها ، وتوجيهها قدر المستطاع إيجابياً.
٥. **توحيد الآراء مهم ، والوصول لمواقف مشتركة أهم :**  
يحرص المدير التنفيذي على بذل الجهد في توحيد الآراء مع القادة ، فإذا لم يتحقق فعلية أن يتحد معه في موقف مشترك تجاه القضايا ، والمسائل المختلف حولها ، ولا يظهر منه أبداً أن هناك خلافاً.
٦. **تقبل المعارضة بصدر رحب :**  
تفيد أبحاث الإدارة وموسوعات القيادة بأنك لا تستطيع قيادة قائد إن لم تتقبل معارضته لأفكارك بأفق واسع وصدر رحب ، فلا تحاول فرض آرائك وقراراتك عليه ، أو التقليل من شأن آرائه ومقترحاته باللوم ، أو التوبيخ أو التعنيف أو التجاهل ، فضلاً عن التنقص والازدراء ، ولو كان في غيابهم.
٧. **الوصول إلى قرارات والحصول على وعود مجدولة التنفيذ :**  
حوارات القادة في الغالب تنتهي بقرارات ؛ لذا على المدير التنفيذي تحويلها لخطة تنفيذية ، محددة المهام والإجراءات ، مجدولة زمنياً .

هذه المادة العلمية مختصرة من المادة الأصل (كيف يقود القائد القادة ) ، وتم إعادة صياغتها بما يتناسب مع احتياجات المدير التنفيذي في قيادة القادة مع إضافات مهمة من الباحث بناء على خبرته الميدانية والتغذية الراجعة لعدد من حلقات النقاش وورش العمل والمحاضرات التي قدمها الباحث في ساحة التدريب

بعض المراجع العلمية لمادة / كيف تقود القادة		
1	الناس هم الأساس ( نظرة جديدة للقيادة )	رون ولينجهام
2	إدارة المدير كمدخل للتغيير	جون كوتر
3	قيادة القادة ( كيف تدير الأذكفاء والأقوياء والأثرياء )	جيسفالد سالاكيوز
4	للحوار ثمار ( كيف يتواصل المديرون ويتفاعلون )	فيل هاركنز
5	مبادئ القوة والتأثير بشرف	بلين لي
6	قائد بالفطرة ( الذكاء الوجداني ودوائر الفعل والتأثير )	دانييل جولمان ريتشارد بوياتزس آني ماي
7	الذكاء الاداري	ديف ماركم ستيف سمث ماهان كالسا
8	قوانين القيادة ( دروس في القيادة من الغرب والشرق )	روبرت جرين جوست إلفيرز
9	٢١ قانون في القيادة لا تقبل الجدل	جون سي ماكسويل
10	قوة للتغيير ( الفرق بين القيادة والادارة )	جون كوتر
11	مجموعة من الأوراق العلمية والأبحاث والدراسات المقدمة في المؤتمرات واللقاءات العلمية	
12	مجموعة مقالات وكتابات متنوعة في الإصدارات الدورية والمجلات العلمية والصحافة والمواقع المتخصصة في الإدارة والقيادة والتأثير .	