

# الكتيب التدريبي

## لمهارات تنظيم الحملات

### الوحدة ٢

#### الأساليب والمهارات القيادية

#### مميزات القائد الناجح





تعمّق الباحثون في المنشورات والموادّ المطبوعة، فعثروا فيها على أكثر من ٣٥٠ تعريفاً للقيادة. لذا يمكن القول إنّ مميّزات القائد، أو خصائصه، ما زالت تخضع لأخذٍ وردٍّ حتى بعد سنواتٍ طويلة من الدراسة.

ولعلّ أحد التعريفات الشائعة المعمول بها هي تلك التي تعرّف القائد بصفته الشخص الذي يوجّه مجموعة عملٍ، مكوّنة من أفراد، وهو الذي يحظى توجيهه هذا بالتزام أعضاء المجموعة، ومن ثمّ يحقّز هؤلاء الأعضاء على العمل في سبيل تحقيق النتائج التي يرمي إليها هذا التوجيه.

لكن كلّنا يعلم أنّ هذا المصطلح لا يقتصر، في مجال السياسة، على التعريف المذكور فحسب، بل يتعدّاه إلى أكثر من ذلك بكثير. لا سيّما في الدول التي تشهد انتقالاً سياسياً. فما هي المميّزات المطلوبة لإدارة هذا النوع من التغيير؟ إذا كان من حزبٍ جديد أو حركةٍ ناشئة، فالى أيّ نوع من القيادة سيحتاج هذان الكيانان؟ في المقابل، إذا تميّز أحد الأحزاب بتاريخه العريق، لكنه بقي مقصياً عن السلطة، أو عاجزاً عن الفوز بالانتخابات، فما هو المطلوب للإثبات أنه أصبح جاهزاً للحكم والقيادة؟ أما إذا كان أحد الأحزاب متسلماً لزام السلطة منذ فترة طويلة، لكنه بات يصطدم بتوقعاتٍ متباينة كلّ التباين من مواطنيه، فما هي المهارات التي يجدر بالمرشّحين وقادة الحزب إظهارها في تلك الحالة؟

من هذا المنطلق، تتعمّق هذه الوحدة في المميّزات العامة للقادة العاملين في بيئةٍ سياسية، كما تتناول المهارات التي يجدر بالقيادة في عصرنا هذا تعزيزها وتنميتها من أجل إنشاء أحزابٍ سياسيةٍ راسخةٍ وقادرةٍ على التنافس. في هذا الإطار، من المواضيع التي تناقشها هذه الوحدة:

١. ما هي القيادة؟
٢. نطاق القيادة
٣. القيادة والسياسة
٤. اختيار القادة
٥. القيادة مقابل الإدارة
٦. الذكاء العاطفي

## ما هي القيادة؟

### النشاط ١: صفات القائد المؤثر

١. فكّر في شخصيّةٍ حيّةٍ كانت أم راحلة، تَعتبرها مثّلت، أو تمثّل. قائداً ناجحاً. يمكن أن تنتقي هذه الشخصية من أيّ مجالٍ من مجالات الحياة: كالرياضة، أو إدارة الأعمال، أو السياسة، أو من ضمن حلقة أسرتك أو أصدقائك، أو غير ذلك. ما هي، برأيك، المهارات أو الإمكانيّات أو الصفات التي تجعل من هذا الشخص قائداً ناجحاً؟ لماذا؟

---

---

---

---

٢. هل تعتقد أنّ الأشخاص يتمتّعون بالصفات القيادية بالفطرة أم أنهم يصبحون قادةً ناجحين نتيجة خبراتهم والفرص التي أتاحت لهم؟

---

---

---

---

### النشاط ٢: القادة المؤثرون

القائد المؤثّر هو الشخص القادر على تحديد الأهداف التي يحتاج فريقه إلى إنجازها تحديداً واضحاً، وهو الذي يتمكّن من تحقيق هذه الأهداف فعلاً خلال مدّة زمنية مقبولة.

١. ما هي، برأيك، ميزات، القائد المؤثّر؟ أكتب ثلاث ميزات.

---

---

---

٢. ما هي، برأيك، ميزات الفريق الفعّال؟ أكتب ثلاث ميزات.

---

---

---

٣. ما هي نقاط قوّتك كقائد؟ أكتب ثلاث على الأقل.

---

---

---

٤. ما هي نقاط قوّتك كعضوٍ في فريق؟ أكتب ثلاث على الأقل.

---

---

---

### النشاط ٣: لائحة بالصفات القيادية

راجع إجاباتك عن الأسئلة الواردة في النشاطات السابقة. كم من الصفات المذكورة أدناه وردت في اللائحة التي أعدتها عن القادة المؤثرين (النشاط ١) أو عن نقاط قوّتك كقائد (النشاط ٢)؟ ضع إشارةً في الخانات المناسبة إلى جانب أيّ من الخصائص التي تودّ إضافتها إلى لائحتك.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> صاحب كاريزما                   | <input type="checkbox"/> محاور جيّد           |
| <input type="checkbox"/> صاحب رؤيا                      | <input type="checkbox"/> يبعث على الثقة       |
| <input type="checkbox"/> له قدرة على الإقناع            | <input type="checkbox"/> مؤثّر                |
| <input type="checkbox"/> يغرس الشعور بالولاء في النفوس  | <input type="checkbox"/> صادق                 |
| <input type="checkbox"/> حاسم                           | <input type="checkbox"/> حسن الأخلاق          |
| <input type="checkbox"/> ذكيّ                           | <input type="checkbox"/> قويّ                 |
| <input type="checkbox"/> يتمتّع بالاستقلالية            | <input type="checkbox"/> محبوب                |
| <input type="checkbox"/> يتمتّع بقدرة جيّدة على التشبيك | <input type="checkbox"/> متحمّس وشغوف بقضيّته |
| <input type="checkbox"/> يحفّز الآخرين                  | <input type="checkbox"/> ذو عزم وتركيز        |
| <input type="checkbox"/> مرن                            |   |

أثبتت الأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة أنّ القادة المؤثرين في المجال السياسي يتمتّعون، بشكلٍ عام، بعدة صفاتٍ مشتركة، مع الإشارة إلى أنّ الطريقة التي تُطبّق فيها هذه الصفات عملياً تختلف باختلاف السياق والبيئة المحليّين. على سبيل المثال، يتمتّع جميع القادة السياسيّين الناجحين بالقوّة (التي تتخذ شكل السيطرة والثقة بالنفس في اللائحة أدناه)، لكنّهم يعبرون عنها بطرقٍ مختلفة استناداً إلى المعايير الثقافية.

من الصّفات المشتركة بين القادة السياسيّين الناجحين، ما يلي:

السيطرة	قدرة فطريّة على فرض سلطته أو التحكّم بانتباه الآخرين
الثقة بالنفس	الإيمان الراسخ بقدراته الشخصية
الحيوية	قدرة على إنجاز عددٍ أكبر من المهام والعمل لساعاتٍ أطول من الشخص العادي
مستوى عالٍ من المعرفة بالمهام المطلوبة	الإلمام المتعمّق بالمجالات التي يجدر به إدارتها
الذكاء والفضول الفطري	يعتبر القادة السياسيون بارعين في أسلوب التفكير النظري، فينجحون عادةً في اقتراح عدّة احتمالات أو إمكانيات لأيّ فكرة أو مفهوم، كما يتمتّعون بقدراتٍ تحليلية فذّة
محاوّر فاعل	يمكن أن يكون الشخص محاوّرًا جيّدًا مستخدمًا طرقاً متنوّعة. لكن، يشترط هذا الأمر، في العمل السياسي، إيصال الرسالة بطريقة يفهمها الجمهور المستهدف من دون أيّ صعوبة تُذكر
لا يمانع العمل منفرداً	لا يمانع العديد من القادة السياسيين الفاعلين العمل بمفردهم، لا سيّما وأنّ هذا الأمر يمنحهم وقتاً للتفكير المتعمّن والتعلّم
الهدف أو محور التركيز	يعرف القائد الناجح سبب انخراطه في العمل السياسي، ولديه تصوّر عمّا يريد إنجازُه في المستقبل

#### النشاط ٤: صفات القادة السياسيين

١. أدرس لائحة الصفات المشتركة للقادة السياسيين الواردة أعلاه. هل تعتقد أنّ هذه اللائحة تعكس، على نحوٍ دقيق، ما هو مطلوبٌ منك في البيئة السياسية التي تعمل فيها؟ هل من تغييراتٍ يمكن أن تجربها على هذه اللائحة؟

---



---



---



---

٢. راجع البند الأخير على اللائحة أعلاه: «الهدف أو محور التركيز». ما الذي يدعوك إلى خوض المعترك السياسي كي تكون قائداً سياسياً؟ ما هي برأيك أهمّ المبادئ التي يجدر بالقادة السياسيين دعمها؟

---



---



---



---

## نطاق القيادة

لا يخفى على أحد أننا، جميعاً، نتسلّم مهامّ قيادية في مختلف مراحل حياتنا. صحيح أنّ الأسماء التي تتبادر إلى أذهاننا، عندما يُطلب منّا تسمية قائدٍ عظيم، هي أسماء رؤساء دول وأشخاص غيروا مجرى التاريخ، إلا أنّ القيادة لا تُمارَس دوماً على هذا المستوى الرفيع.

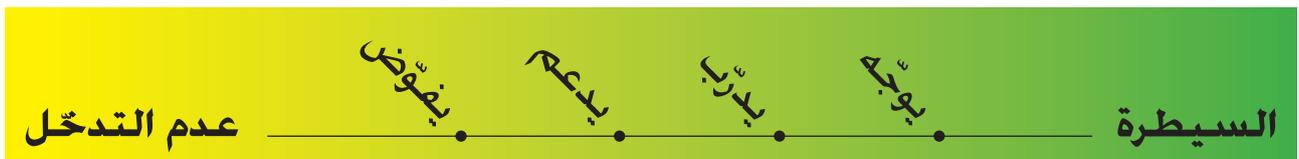
بالفعل، نكون قادةً عندما ندرّب فريق كرة قدم أو ندرّس صفاً من التلاميذ. ونكون قادةً لأولادنا عندما نحتلّ مرتبة الوالدين. ونكون قادةً عندما نشرف على تنظيم زفاف أحد أفراد الأسرة أو نتوسّط لفضّ نزاعٍ ضمن مجتمعنا الأصغر. كما نكون قادةً عندما ندلي بصوتنا خلال الانتخابات.

رغم تواجد مظاهر القيادة بشكلٍ دائمٍ في حياتنا، قد يكون من الصّعب تحديد تعريفٍ واضح لها. لكن يمكن تفسير الأمر بشكلٍ مبسّطٍ من خلال تسليط الضوء على نوعين من القادة بشكلٍ أساسيٍّ: النوع المسيطر والنوع القائل بعدم التدخل. القادة المسيطرون هم الأفراد الذين يسعون للتحكّم بالسلطة بقدر ما يمكن من الحصرية، فيتخذون جميع القرارات بأنفسهم ويصدرون الأوامر للآخرين. أما القادة القائلون بعدم التدخل، فأكثر ميلاً إلى استشارة الآخرين، يحرصون على منح فرصةٍ لكلّ شخصٍ للتعبير عن رأيه بأفضل طريقة ممكنة.

لكنّ هذه الاحتمالات المحدودة لا تمنح القادة خياراتٍ كثيرةً بشأن كيفية معالجة العديد من الأوضاع المعقّدة التي قد تصادفهم بانتظام. فلنتناول حالة القادة في المعتكك السياسي على سبيل المثال. ماذا لو كان القائد مضطراً لإدارة تغييرٍ ملحوظ ضمن حزبه السياسي مثلاً؟ ماذا لو اضطر للتعاطي مع كارثةٍ طبيعية خلّفت على البلاد تأثيراتٍ جمة؟ ماذا لو اضطر لإصلاح نظام الرعاية الصحية بأكمله؟ ماذا لو كان ملزماً بمعالجة نزاعٍ ما أو حالته من انعدام الاستقرار داخل الهيئة التشريعية، أو معالجة انقساماتٍ ضمن الحزب، أو فكّ إضرابٍ أعلنه العاملون في القطاع العام؟

تذكّر بعض المواقف في حياتك التي تولّيت فيها القيادة. هل كان أيٌّ من هذين الأسلوبين في القيادة مناسباً في حالتك، أم أنّ كليهما لم يكفياك؟

ماذا لو توقّرت خياراتٌ عديدة أخرى على طول سلسلة أساليب القيادة، يمكن أن تختار منها الأسلوب الذي تفضّله؟ فكّر في ما يلي:



## القيادة التحويلية

تدمج هذه السلسلة المعدّلة بين المفاهيم التقليدية للقيادة ونموذجين معاصرين آخرين يفسّران كيف يمكن للقيادة مقارنة عملهما، وهما: القيادة الظرفية والقيادة التحويلية.

تفترض القيادة الظرفية ضرورة امتلاك القادة المؤثرين للمهارات والقدرات التي تمكّنهم من اعتماد أسلوبٍ مختلفٍ أو مقارنةٍ أخرى. استناداً إلى الظرف الذي يمرّون به.<sup>1</sup> نتيجةً لذلك، أوجد هذا الأمر مزيداً من الخيارات أمام القادة. وشدّد على ضرورة توافر قادةٍ أقوياء يكونون على قدرٍ من المرونة والوعي.

يُقصد بالمرونة أن يتمكّن القائد من قراءة وضع معيّن والاستجابة للاحتياجات المحدّدة التي يفرضها هذا الوضع. مهما كانت القوى المحرّكة التي ينطوي عليها. فلا يبقى صارماً أو يمتنع عن أيّ تحرّك. أما الحسّ بالوعي. فيشترط أن يعرف القائد ما هي نقاط قوّته. بحيث يتمكّن من الاستعانة بآخرين لمساعدته أو دعمه. في حال تطلّب الوضع المستجدّ مهاراتٍ لا يملكها. ولا ريب في أنّ كلتا القدرتين تتطلّبان التحلّي بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي الذي ستتمّ مناقشته بشكلٍ أكثر تفصيلاً في الصفحات التالية من هذه الوحدة.

أمّا القيادة التحويلية. فهم أولئك الذين يعملون عن كثبٍ مع الأشخاص الذين يقودونهم. من أجل تعزيز معنوياتهم ومساعدتهم على بلوغ مستوى أعلى من التحفيز والأداء. يبدأ هذا التفاعل بين الطرفين من خلال مشاركة القائد المكثّفة في عمل فريقه. ومن ثم انسحابه التدريجي من العمل. في ظلّ تطبيق النظام المتفق عليه واكتساب أعضاء الفريق لقدراً أكبر من الاستقلالية والإمكانيات.

جديرٌ بالذكر أنّ القائد التحويلي يحثّ تابعيه على العمل لا من أجل تحقيق المكاسب الذاتية فقط. ويشجّع هذا النوع من القيادة أعضاء الفريق على استخدام حسّهم الإبداعيّ والمبادرات لتحديّ الوضع الراهن. وتحقيق أنواع جديدة من النجاحات. وبناء الإجماع. ودعم أهداف الفريق ورؤياه.

بإمكان القائد المؤثر أن يستخدم المقاربات الأربع. المحدّدة في السلسلة أعلاه. بدرجاتٍ متنوّعة. من أجل تحقيق هذا التحوّل والنموّ ضمن الفريق. تبدأ هذه الطرق. من يسار الرسم البياني أعلاه إلى يمينه. مع تسجيل القائد لمشاركةٍ مكثّفة في عمل فريقه. وما تلبث هذه المشاركة أن تتقلّص تدريجاً مع تنامي الإمكانيات والثقة بالنفس.

**التوجيه** يحدّد القائد الأدوار والمهام الموكلة إلى أعضاء الفريق. ويشرف عليهم عن كثب. يتّخذ القائد القرارات ويعلن عنها بنفسه. وبالتالي فإنّ التواصل غالباً ما يكون باتجاه واحد.

**التدريب** يستمرّ القائد بتحديد الأدوار والمهام لأعضاء الفريق. كتوزيع المهام وتنفيذ العمليات. ويبقى اتّخاذ القرارات جزءاً من امتيازات القائد. لكنّ التواصل يبدأ باتّخاذ طابعاً ثنائياً بين الطرفين.

<sup>1</sup> استناداً إلى دراسة كين بلانشار وبول هيرسي.

## الدعم

يتخذ القائد القرارات اليومية بالنيابة عن أعضاء الفريق، كتوزيع المهام وتنفيذ العمليات. ويسهّل القائد من اتّخاذ القرارات ويشارك في ذلك، لكنّ الفريق يكون، في هذه المرحلة، متحكّماً بالقسم الأكبر من العملية.

## التفويض

يبقى القائد مشاركاً في القرارات وحلّ المشكلات، لكنّ الفريق يصبح متحكّماً بالأمر كلياً. فيقرّر أعضاء الفريق متى يريدون من القائد المشاركة وكيف.

## محور التركيز: التوازن بين الجنسين على مستوى القيادة

تعتبر الأدلة التي تدعم مسألة التوازن بين الجنسين في عملية صنع القرار مقنعةً. فبكل بساطة، تحقّق الدول نجاحاً أكبر عندما يتشارك الرجال والنساء زمام السلطة. لكن للاستفادة من هذا الأمر على أفضل نحو، لا بدّ من مساعدة عددٍ أكبر من النساء على شغل مناصب قيادية.

تتمتّع القائدات بالعديد من المؤهلات التي يتمتّع بها زملاؤهنّ الذكور. لا سيّما القدرة على تحديد أهداف كبيرة وإلهام الآخرين بتحقيقها. لكنّ النساء يختلفنّ على مستوياتٍ معيّنة، تجعل منهنّ إضافةً قيّمة داخل فرق صنع القرار.

ففي دراسةٍ استمرّت سنتين أجرتها «مبادرة نساء ألاباما»، درس الباحثون التأثير الذي يمكن أن يخلفه رأي المرأة على عملية القيادة. ومن النتائج التي توصلوا إليها ما يلي:

- تميل النساء إلى القيادة بطريقة شاملة، من خلال التشديد على أهمية عمل الفريق وإشراك الآخرين، مع التميّز بالدقة والتعمّق، واتّخاذ القرارات بناءً على مبدأ معين
- بالنسبة للقدرة على إنتاج الأعمال وتحقيق الأهداف، تميل النساء إلى تحقيق نتائج أفضل
- بالنسبة للمهارات القيادية المتعلقة بالتعامل مع الأشخاص، تميل النساء إلى تحقيق نتائج أفضل، كتعزيز الثقة بالنفس بين أعضاء الفريق، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتحقيق مستويات عليا من الرضى عن العمل ضمن الفريق
- بالنسبة لمعدّل الفعالية القيادية، قيّم المدراء الموظّفين والموظّفات على قدم المساواة، فيما قدّم الأقران والتقارير المباشرة علاماتٍ أفضل، بشكلٍ طفيف، للنساء

المصدر: دراسة مجموعة البحوث الإدارية التي شملت ٩٠٠ مدير ومديرة

### النشاط ٥: القيادة الظرفية

اقرأ المواصفات أدناه. ثم استند إلى نطاق القيادة المبين في هذا القسم وإلى خبراتك السابقة كقائد. ما هي، برأيك، أفضل مقاربة قيادية لمعالجة كلّ ظرف؟ ماذا كنت لتفعل أنت؟

١. أنت قائد الحزب الحاكم. اجتمعت للتوّ برئيسة مكتب الموازنة التي أعلمتك بأنه، خلال شهرين، لن يتبقى ما يكفي من المال في حسابات الحكومة لتسديد رواتب الموظّفين الحكوميين، بمن فيهم

المدرّسون والموظّفون المدنيّون والمرشدون الصحيّون والشرطة المدنية. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟

٢. أنت رئيس جناح الشباب في حزب سياسيّ ناشئ، يخوض الانتخابات للمرّة الأولى في تاريخه. يتنافس في الانتخابات المتوقع إجراؤها بعد ستّة أسابيع أكثر من ٢٠ حزباً سياسياً، والناخبون يبدون في حيرة من أمرهم. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟

٣. أنت عضو الهيئة التنفيذية في حزب سياسيّ. اضطر زعيم الحزب للاستقالة بعد أن نشر أحد المراسلين الصحفيين خبراً مفاده أنه استخدم هباتٍ غير قانونية قدّمها رجل أعمال أجنبيّ إلى الحزب. كي يبتاع لنفسه قارباً. وقد نشرت الصحيفة صوراً له على متن القارب، برفقة امرأة ليست بزوجته. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟

٤. أنت واحدة من عشر نساءٍ في برلمانٍ يكاد يضمّ ٢٠٠ رجل. لا تشغلين أيّ مناصب قيادية ضمن الحزب أو البرلمان. كما إنك جَاهدين للتعبير عن رأيك خلال الجلسات العامة. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟

٥. أنت قائد أحد أحزاب المعارضة. لقد وقعت كارثة للتوّ: قُتل ٣٠٠ عاملٍ في مصنع بعد اندلاع حريق في المبنى الذي كانوا يعملون فيه. وكانت كلّ الأبواب مقفلة بالسلاسل بما منعهم من الهروب. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟

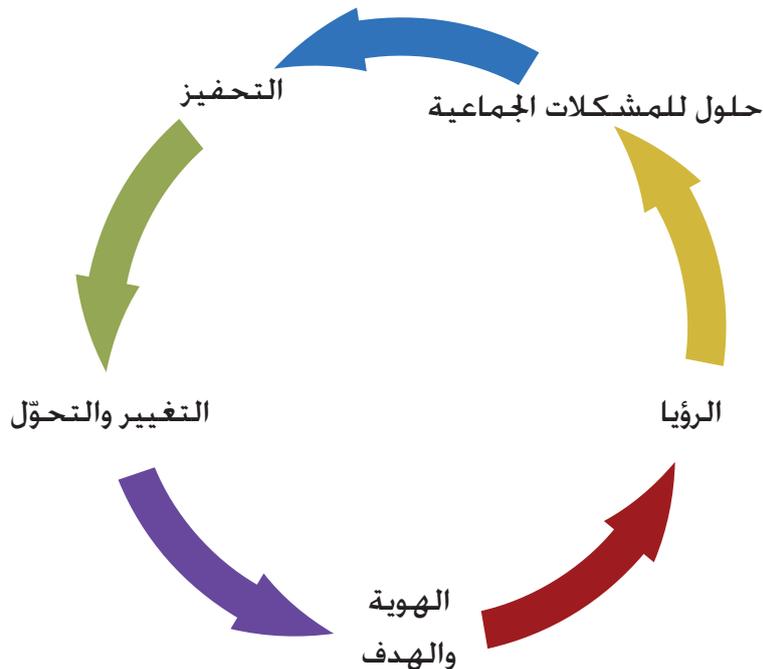
## القيادة والسياسة

تتعدّد أنواع القادة في المجتمع، كقيادة المجتمعات المحلية، والقادة الدينيين، ورجال الأعمال. ويبرز القادة عادةً في مجالات الرياضة، والطب، والمجال الأكاديمي، والعلوم، والفنون، ومختلف جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية. فبإمكان هؤلاء الأشخاص، شأنهم شأن القادة السياسيين، بسط سلطتهم وتأثيرهم على مجموعاتٍ كبيرة، غالباً لمدّةٍ زمنيّةٍ أطول بالمقارنة مع القادة السياسيين.

لكنّ القيادة السياسية تتخذ، على أرض الواقع، معنىً أعمّ وأشمل منها في أيّ مجالٍ آخر. فيُتوقع من القائد السياسي أن يكون قادراً على إدارة قضايا هامّة، من الشؤون الخارجية إلى الصحة العامة، ومن التنمية الاقتصادية إلى الرفاهية الاجتماعية، ومن الثقافة والفنون والرياضة إلى التعليم والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، يُتوقع من القادة السياسيين إدارة المنظّمات التي تملك القدرة على التنافس في الانتخابات (الأحزاب السياسية) وتأمين خدماتٍ أساسيّةٍ للمواطنين على نحوٍ فعّال (من خلال القطاعات والوكالات الحكومية)؛ وتلبية الاحتياجات المشتركة الفورية للمجتمع مع رسم رؤيا واضحة للمستقبل؛ وبناء نظامٍ اقتصادي قويٍّ مع إدارة أموال القطاع العام. من هذا المنطلق، غالباً ما تفوق المطالب والتوقعات المرتبطة بالقيادة السياسيين تلك المطلوبة من القادة في أيّ مجالٍ آخر من المجتمع.

جديرٌ بالذكر أنّ عملية القيادة السياسية تعتبر عمليةً دائريّةً وثابتة. فالقادة السياسيون ينتقلون باستمرار ضمن حلقةٍ تقوم على فضّ المشكلات والتحفيز محاولين استقطاب الدعم من المواطنين وإقناعهم بالمشاركة في هذا النشاط.

### العملية الدائرية للقيادة السياسية



يلجأ القائد السياسي إلى ثلاث طرق للتأثير على المجموعات أو الأفراد. وحثهم على الانخراط في ما يحاول إنجازها في مختلف مراحل هذه الحلقة، أو على الأقل تقديم الدعم اللازم. وهذه الطرق هي: السلطة، والدفع، والإقناع.<sup>٢</sup>

**السلطة** ← أي بسط شخص ما لسيطرته على شخص آخر، عن طريق اللجوء إلى القوة أحياناً  
**دفع المكافآت** ← عرض السلع المادية أو المالية مقابل الحصول على الدعم  
**الإقناع** ← استمالة شخص لتنفيذ عمل أو اعتناق فكرة من خلال استخدام الحجج المنطقية والبراهين أو الاستعطاف

صحيح أن هذه الاحتمالات الثلاثة مطروحة جميعها أمام القادة، إلا أن الطريقة الأكثر استدامة والتي تخلّف التأثير الإيجابي الأكثر استمرارية هي الإقناع. فمع أن طريقتي بسط السلطة ودفع المكافآت قد تجديان نفعاً، إلا أنهما ليستا فعّالتين عادةً إلا على المدى القصير. فالمال ينفد والسلطة تخبو. أما عندما يتمكن القائد من إقناع الأشخاص باعتماد رأيه أو تنفيذ عمله، مستخدماً الطريقة الثالثة، فإنّ الدعم الذي سيناله في تلك الحالة يكون أكثر استمراريةً وصدقاً وأقلّ كلفةً. وفوق ذلك، من المحتمل ألا يتمتع الأفراد والحركات السياسية الحديثة بالسلطة أو بالقدرة على تكبد الأموال المطلوبة، بينما تكون قدرة الإقناع متوفرةً لدى الجميع.

### إدارة التغييرات

لا ريب في أنّ الصعوبة التي تواجه زعماء الأحزاب السياسية، أينما كانوا في العالم، هي معرفة كيفية الموازنة بين الاستدامة والسلطة. فعلى غرار أيّ منظمة أو مؤسسة، تتطلب الأحزاب السياسية قدراً معيّناً من الاستقرار كي تنمو وتزداد قوّة. لكن للمفارقة، ينتج هذا الاستقرار، في حالة الأحزاب السياسية، عن شكلٍ من أشكال التغيير الثابت: فالأحزاب تتجدّد وتنمو عندما يُضخّ فيها دمٌّ جديد وأفكارٌ جديدة، ما يبتّ روحاً من الحيوية في الحزب ويجعله أكثر قدرةً على المنافسة. لكن لا شكّ في أنّ هذه القوى المحرّكة تتسبّب بتعطيل الأعمال بشكلٍ مستمرّ، وإن بدرجّةٍ معيّنة.

ولا يختلف الأمر كذلك بالنسبة للأحزاب السياسية التي تتخذ دوراً تشريعياً، سواء كانت أحزاباً حاكمة أم في صفوف المعارضة. فهدف الأحزاب في هذه الحالة هو طرح برنامج سياساتٍ يرمي إلى تحقيق رؤيا معيّنة للبلاد. وستولّد هذه الأفكار، بدون أدنى شكّ، درجةً من النقاش، معطّلةً، نوعاً ما، الوضع الحالي.

من هذا المنطلق، يحتاج القادة إلى التسلّح بالقوّة والسلطة والقدرة على إدارة التغيير بشكلٍ فعّال، لتنظيم هذه الحلقة من التعطّل المتواصل، وتنشئة حزب سياسيّ ناشط وحيويّ. من هنا، تعتبر إدارة التغييرات من المهام الأكثر صعوبةً بالنسبة لأيّ قائد.

<sup>٢</sup> مقتطف من دراسة غاري أورين حول الإقناع، كلية جون. ف. كينيدي لإدارة الحكم، جامعة هارفرد.

في هذا الإطار، عند تسجيل تغيير ملحوظ في بيئة عمل عادية، تفيد التقديرات إجمالاً أنّ ٣٠٪ من الموظفين سيكونون مستعدين للمشاركة في التغيير بلا أي تردد، فيما تدعو الحاجة إلى إقناع ٤٠٪ منهم بالمشاركة من خلال استخدام النوع المناسب من تقنيات الإشراف، مقابل الضغط على ٣٠٪ لحثهم على الالتزام بالتغيير. لذا، يمكن القول إنه في كلّ حالة يشهد فيها المجتمع تغييراً سياسياً معيّناً، سينقسم الناس بين موافقين وممانعين، مع الإشارة إلى أنّ بعضاً من الممانعة ستكون شديدة.

وتنتج الممانعة عن أربعة ردود فعل يبديها الإنسان تلقائياً تجاه التغيير:

#### ١. الخوف

الخوف من فقدان شيء يحتلّ قيمةً كبيرةً في نفس الإنسان: كوظيفة، أو مدخول، أو مركز، أو سلطة أو حرية شخصية، أو علاقات إلخ.

الخوف من عدم القدرة على التأقلم مع وضع جديد

#### ٢. الشعور بالخطر أو التردد أو عدم الأمان

ينبع هذا الشعور عن شكوكٍ بالمصالح التي تراعيها هذه التغييرات فعلاً

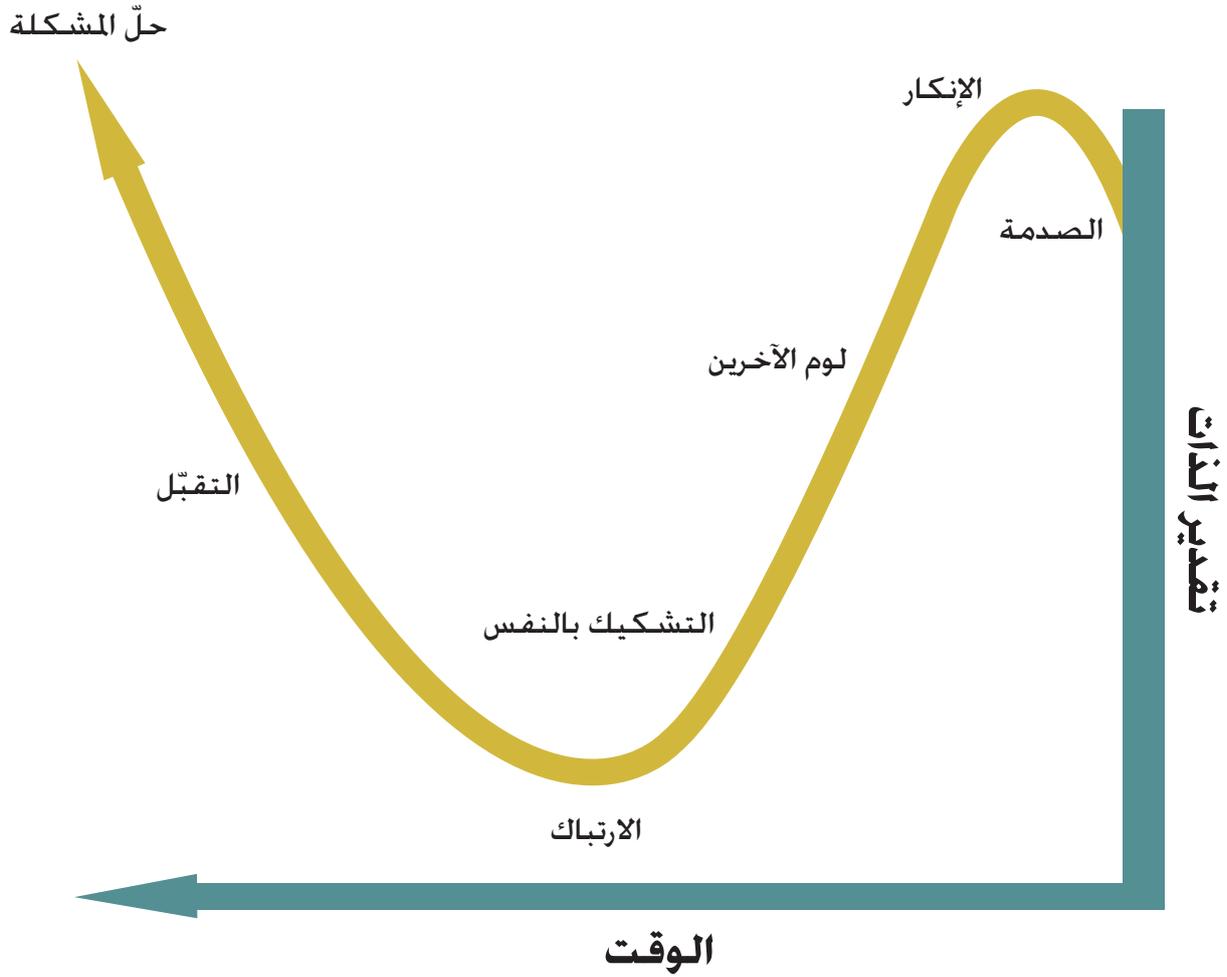
#### ٣. تقديرات أو آراء متفاوتة بشأن ما سيحمله إلينا التغيير

قد تكون الآراء أو المعلومات متضاربة بشأن التكاليف، أو المنافع، أو الخسائر، أو المخاطر التي ستترافق مع التغييرات

#### ٤. قلة تقبل للتغيير

يفضّل بعض الأشخاص التدابير المطبّقة في الوقت الحاضر أو يرتاحون إليها. أما البعض الآخر، فلا يحبّ التغيير بكلّ بساطة ولا يريد الانتقال إلى وظائف جديدة أو تغيير سلوكه أو علاقاته إلخ.

إذا كان التغيير ملحوظاً، أي إذا كان يفترض اعتماد طريقةٍ مختلفةٍ كلياً لإجاء الأمور، قد يتصرّف بعض الأشخاص وكأنهم تعرّضوا لخسارةٍ جسيمة. في الواقع، تتبّع ردود الفعل على التغييرات الكبرى، عادةً، نمطاً يشبه ذلك الظاهر في الرسم البياني التالي:



يلجأ القادة الناجحون إلى التحكم بمخاوفهم وردود فعلهم الناتجة عن التغيير من خلال أداتين أساسيتين. هما: التواصل والمشاركة.

من شأن التواصل بشكلٍ واضح ومنتظم حول طبيعة التغيير، وسبب إجرائه، وكيفية تطبيقه، والنتائج النهائية المتوقعة، أن يساعد في تقليص المخاوف ويقضي على الشائعات والمعلومات الخاطئة التي يمكن أن تنتشر في مثل هذا الوضع. لا سيّما عندما لا يقدم القادة أنفسهم ما يكفي من المعلومات.

#### التواصل

يجب أن يحظى الأشخاص الأكثر تضرراً من التغيير المقترح بفرصةٍ للتعبير عن رأيهم، فالمساعدة في نحت شكل المنتج أو الاقتراح النهائي إذا كان ذلك ممكناً. فمن شأن هذا النوع من التشاور أن يتيح لأصحاب المصلحة إيصال آرائهم، و يمنحهم درجةً من التحكم بالنتائج، مما قد يساعد في خلق بيئةٍ مرتاحةٍ إلى التغيير ويخفف من درجات الممانعة.

#### المشاركة

## النشاط ٦: إدارة التغيير

١. فكّر في أحد مظاهر التغيير الذي شهدته بلادك في الآونة الأخيرة. كيف أحدث القادة المسؤولون أو كيف يحدثون هذا التغيير. برأيك؟

---

---

---

---

٢. فكّر في تغيير معيّن مرتبط بالعمل السياسي أو بالسياسات حتّاج بلادك، برأيك، إلى تطبيقه. يتراوح هذا الأمر بين الطريقة التي يجمع فيها حزبك السياسي للتبرّعات، وطريقة عمل نظام المدارس، وآلية احتساب الأصوات وغير ذلك. كيف تعتقد أنه بالإمكان إدارة هذا التغيير؟ إذا كنت مسؤولاً عن تطبيق التغيير، ما الذي كنت لتفعله؟ كيف تقيّم قدراتك الخاصة كمشرّفٍ على تطبيق التغيير؟

---

---

---

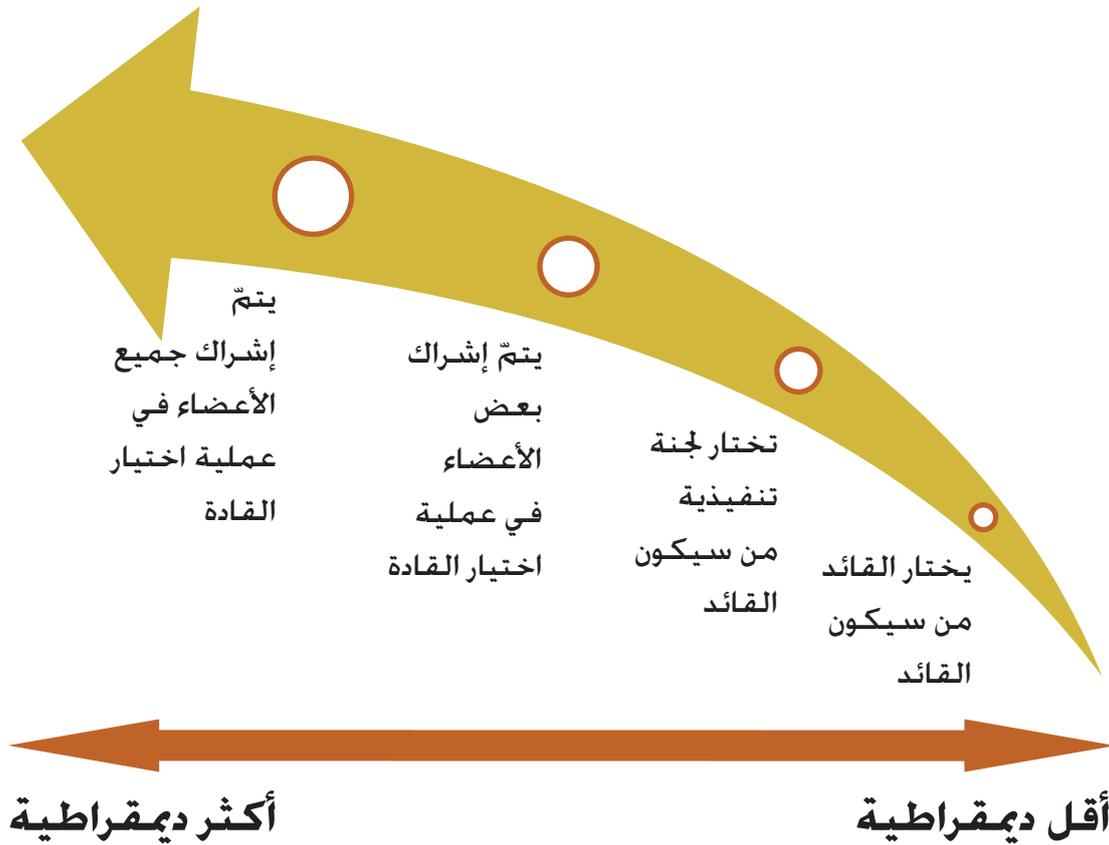
---

## اختيار القادة ضمن الأحزاب السياسية

تعتبر طريقة اختيار القادة مسألة حساسة بالنسبة للعديد من الأحزاب السياسية. فلا يخفى على أحد أنّ منافسات اختيار القائد يمكن أن تتسبب بانشقاقات داخل الحزب. لا سيّما إذا كانت معايير الاختيار غير واضحة أو تصبّ في مصلحة فئة معيّنة على حساب أخرى.

يُعنى باختيار القادة في هذا الدليل اختيار زعيم واحد على رأس الحزب السياسي. فضلاً عن مسؤولين آخرين رفيعي المستوى مثل رئيس مجلس الحزب، وأعضاء اللجنة التنفيذية، وقائد الكتلة الحزبية البرلمانية، وغيرها من المناصب التي تؤثر على كيفية اتخاذ الحزب لقراراته وممارسته لسلطته.

في هذا الإطار، يلخّص الرسم البياني أدناه الطرق التي يمكن فيها للأحزاب السياسية اختيار قادتها. مع انتقال السهم من اليسار إلى اليمين، تصبح العملية أكثر ديمقراطية.



عملياً، تتعدّد الوسائل التي تستخدمها الأحزاب السياسية من أجل اختيار قادتها. في بعض الأحزاب، يختار القائد الشخص الذي سيخلفه من دون أن يترك أيّ مجالٍ للأخذ والرد. ومن الأحزاب أيضاً ما يشكّل لجناً منشأة لغرض خاص أو ينظّم انتخابات خاصة، يمنح فيها حق التصويت لنواب الحزب، والأعضاء الرفيعي المستوى أو الأعضاء الذين يستوفون شروطاً معيّنة فقط. فضلاً عن ذلك، تلجأ عدّة أحزاب إلى تصفية

مرشحيها لمنصب القائد داخلياً. قبل أن تتيح للأعضاء اتخاذ القرار النهائي إما من خلال اقتراع عام أو في مؤتمر حزبي.

بطبيعة الحال، لكل من مقاربات اختيار القيادة حسناتها وسيئاتها المحتملة بالنسبة للحزب كتنظيم قائم. وهي ملخصة في الجدول أدناه:

السيئات المحتملة	الحسنات المحتملة	
توجد صورةً عن الحزب كتنظيم أقل ديمقراطية وربما أكثر فساداً بمرور الوقت، قد يصاب أعضاء الحزب بالإحباط ويعبرون عن سخطهم بسبب عدم مشاركتهم، وربما ينسحبون من الحزب في نهاية المطاف	تكون هذه العمليات أسرع، وبالتالي فإن فترة التردد والمرحلة الانتقالية تكون أقصر من غير المرجح أن تتسبب انشقاقات داخل الحزب حول مسألة الخلافة تكون أقل كلفة	عملية اختيار القادة بطريقة أقل ديمقراطية
إذا طالت منافسات اختيار القادة، أو تسببت بخلافات، قد يرسم ذلك صورةً سلبية عن الحزب ويحدث انشقاقات داخل الحزب قد تستغرق العملية وقتاً أطول، مما يطيل أيضاً من فترة التردد والمرحلة الانتقالية قد تكون أكثر كلفة	قد تنمي حس المشاركة لدى أعضاء الحزب، وتشجعهم على الاهتمام بالحزب والولاء له قد تسفر عن اختيار قادة أكثر قدرة على الاستمرارية، يحظون بدعم قوي داخل الحزب قد ترسم صورةً إيجابية عن الحزب	عملية اختيار القادة بطريقة أكثر ديمقراطية
لا يمكن لأي فرد أو أسرة أو فئة معينة أن تحتفظ بالسلطة إلى الأبد. فإذا لم تصل موجات الاحتجاج والتغيير، من الممكن أن يمسي الوضع مضرراً جداً ويضعف من قوة الحزب تساهم في تسليط الضوء على الفساد واستغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية	فترة التيقن تكون أطول بشأن الشخص الذي سيشغل منصب القائد	لا عملية لاختيار القادة (يلزم القائد الحالي منصبه حتى يقرر التخلي عنه بنمسه)

مهما اختلفت طريقة اختيار قائدٍ لحزبٍ سياسي، فلا شكّ في أنه سيخلف تأثيراً مباشراً على الجاذبية التي سيتمتعّ بها الحزب بنظر الناخبين. من هنا، تبحث الأحزاب التي تسعى إلى الفوز بالانتخابات، عادةً، عن قائد له جاذبية ملفتة. ومع أنه يصعب على بعض القادة التخلّي عن السلطة التي يتمتعون بها، لكن إذا فشل الحزب، مرّاتٍ متتالية، في الفوز بالانتخابات (افتراضاً أنّ الانتخابات تُجرى في البلاد)، أو بدأ الحزب يتضعّض كمنظمة، فإنّ هذا الأمر قد يشكّل حججاً مقنعة بضرورة تنحي القادة الذين بدأ جمهم يأفل، أو بأهمية طعن بقية أعضاء الحزب بشرعية قادتهم.

بشكلٍ عام، إذا كانت عملية اختيار القادة في الأحزاب السياسية شفّافةً، فإنّ طاقم القيادة يتغيّر عادةً بطريقةٍ أكثر هدوءاً وأقل ضرراً بالحزب كمنظمة. كيف لا والشفافية تفترض أنّ الحزب يعمل بطريقةٍ تسهّل على الآخرين معرفة ما يفعله، وما الخيارات التي يتّخذها، والطريقة التي يعمل بها. ولما كانت درجة المراقبة وتبادل المعلومات والوعي أعلى في تلك الحالة، فإنّ الممارسات الشفافة تقود عادةً إلى سلوكٍ أكثر أخلاقية ضمن المنظّمات الحزبية.

تتوفّر عدة معايير للشفافية ضمن الأحزاب السياسية، لكن المعيار الأقوى يبقى، في الواقع، رأي العامة. فإذا اعتقد الناخبون أنّ حزباً سياسياً فاسدٌ ويعمل بطريقة غير أخلاقية، فإنّ هذا الانطباع سيبقى محفوراً في الأذهان إلى أن يبدأ الحزب بالعمل، جدّياً، على تغيير هذه النظرة.

من هذا المنطلق، حتى وإن كانت عملية اختيار القادة في البيئة الأقل ديمقراطية أسرع وتيرةً، وحتى إن كانت لا تتسبّب، على الأرجح، بنزاعاتٍ داخلية على السلطة ضمن الحزب، إلا أنها تغذّي، بمرور الوقت، شعوراً بالإحباط في نفوس أعضاء الحزب والمواطنين، وتوحي للشعب أنّ الحزب يخفي شيئاً ما أو أنه يعاني مشاكل يجدر به ضبطها.

## **النشاط ٧: اختيار القادة**

فكّر في الأسئلة التالية:

١. كيف يتمّ اختيار القادة في حزبك السياسي؟

---

---

٢. هل من وثيقة حزبية تصف هذه القوانين والأنظمة؟ إذا كانت هذه الوثيقة موجودة، فما هي؟ من يملك حقّ الاطلاع عليها؟

---

---

٣. من هو المؤهل لشغل المناصب القيادية؟

---

---

٤. هل من قيود مفروضة على الترشح لمنصب قيادي؟ إذا كانت الحاجة تدعو إلى تسديد أموال طائلة، فما هو مصدر هذه الأموال وأين تُنفق؟

---

---

٥. هل يتم تشجيع الشباب أو النساء أو أعضاء بقية الفئات المهمشة على الترشح للمناصب القيادية؟

---

---

٦. هل تخضع الانتخابات الداخلية لمراقبة مستقلة؟

---

---

٧. ما هي توصياتك لقادة حزبك لجعل عملية اختيار القادة أكثر ديمقراطية داخل الحزب؟

---

---

## القيادة مقابل الإدارة

كما هو مذكور سابقاً، من المتوقع أن يتمتع القادة السياسيون بباقةٍ واسعة من المؤهلات والمواهب. فحريٌّ بهم توفير لا الرؤيا المناسبة والتوجيهات للدولة أو المنطقة أو المحلّة فحسب. بل القدرة على إدارة الوكالات والمنظّمات أيضاً.

جديرٌ بالذكر أنّ مهتمّي القيادة والإدارة مختلفتان<sup>٢</sup>. لكنهما، رغم ذلك، تكمّلان بعضهما. فالقادة يقودون الشعب، بينما المدراء يديرون المهام. وفيما يوظّف المدراء مرؤوسين. يحظى القادة بتأييد أتباع أو مناصرين. لكن، في معترك السياسة بشكلٍ خاص، يتّخذ العديد من الأشخاص صفة القادة والمدراء في الوقت عينه. ومع أنّ بعض الأشخاص قد يتمتّعون بصفات القائد بالفطرة، لكن من الأرجح أنهم عملوا على اكتساب مهارات الإدارة. من هنا، تدعو الحاجة إلى التمييز بين المهارات المرتبطة بالقيادة وتلك المرتبطة بالإدارة.

- الإدارة تتعلّق بالتكيّف مع درجة صعوبة وضع ما، أو العمل على تنظيمه. وهي تشمل ما يلي:
  - التخطيط. وإعداد الموازنة، والتنظيم، والتوظيف، ومراقبة العمليات والتطورات، وإنشاء أنظمة للتواصل وحلّ المشاكل.
  - يعالج المدراء التعقيدات اليومية والمستمرّة التي يمكن أن تنشأ ضمن منظّمة.
  - يجب أن يوجد المدراء بيئةً إيجابية وداعمة تفضي إلى إنتاج عملٍ مثمرٍ وخالقٍ.

- القيادة تتعلّق بتوجيه الأشخاص ودعمهم. والتأقلم مع التغيير، وتوفير التحفيز اللازم. وهي تشمل ما يلي:
  - التحفيز، والتدريب، والتمكين، ونسج العلاقات، والتأقلم مع التغيير، ووضع رؤيا مشتركة، ونقل هذه الرؤيا إلى الآخرين.
  - تشمل القيادة تنظيم التغييرات المهمة بطريقةٍ فعّالة، وتصوّر مستقبلٍ مشرقٍ مع العمل على تطبيقه.
  - يجب أن يخلق القادة شعوراً بالتحفيز والولاء بين أعضاء الفريق، وتطلّعاً إلى تحقيق رؤيا مشتركة.

### النشاط ٨: القيادة مقابل الإدارة

١. أدرس البيانات أدناه. أكتب حرف «ق» أو «م» في المساحة الفارغة بعد كلّ بيانٍ للإشارة إذا كان البيان ينطبق، برأيك، على دور القائد (ق) أم المدير (م).<sup>٤</sup> عندما تفرغ من هذه المهمة، ناقش إجاباتك مع الفريق واشرح خياراتك.

<sup>٢</sup> John P. Kotter, What Leaders Really do, Harvard University Press, 1990  
<sup>٤</sup> Eureka! Leadership Program, the InfoPeople Project, [http://infopeople.org/sites/all/files/past/2007/eureka/Ex1\\_Leadership\\_vs\\_Management.pdf](http://infopeople.org/sites/all/files/past/2007/eureka/Ex1_Leadership_vs_Management.pdf)

- أ. يرسي البنية الأساسية والنظام —
- ب. يعتمد على مخطّته —
- ج. يسأل ماذا ولماذا —
- د. يدير —
- هـ. يوحى بالثقة —
- و. يقدّم الإجابات —
- ز. يبقى متنّبهاً للميزانية (الإيرادات والنفقات) —
- ح. يقوم بالخطوة المناسبة —
- ط. يتحلّى بمنطق سليم للحكم على الأشياء —
- ي. يوجد رؤيا هادفة للمنظمة —
- ك. يسأل كيف ومتى —
- ل. يقدّم الدعم اللازم —
- م. يتطلّع إلى المستقبل —
- ن. ينجز المهام كما يجب —
- س. يصوغ أهدافاً لتحقيق التغيير على المدى الطويل —
- ع. يعمل بما يتوافق مع ثقافة المنظمة المعتمدة —
- ف. يطرح الأسئلة —
- ص. يبتكر —
- ق. يعتمد على المراقبة والضبط —

١. اقترح ثلاثة بيانات تصف القائد الناجح وثلاثة أخرى تصف المدير الناجح.

القائد...

- أ. \_\_\_\_\_
- ب. \_\_\_\_\_
- ج. \_\_\_\_\_

المدير...

- أ. \_\_\_\_\_
- ب. \_\_\_\_\_
- ج. \_\_\_\_\_

## الذكاء العاطفي

غالباً ما يسأل الأشخاص في عالم إدارة الأعمال والسياسة عن مواصفات القائد الناجح. فوفق ما تبينه أقسامٌ سابقة من هذه الوحدة، تتوفّر أساليب وأمّاط مختلفة للقيادة، لكنّ الأبحاث الأخيرة أظهرت أنّ أشهر القادة وأكثرهم تأثيراً يتشاركون في نقطةٍ واحدة: كلّهم يتمتعون بمستوى عالٍ مما يُعرف بالذكاء العاطفي.<sup>٥</sup>

يفترض الذكاء العاطفي أنّ الذكاء التقليدي (المشار إليه عادةً بحاصل الذكاء)، والتربية الرسمية، والمهارات التقنية، ضروريّة فعلاً لكنها لا تقدّم إلا قائمةً محدودةً جداً لما هو مطلوبٌ من أجل ممارسة القيادة الفاعلة والحقيقية.

يقوم الذكاء العاطفي على منطقٍ مفاده أنّ القائد الناجح يجب أن يدرك كلّ الإدراك انفعالاته وعواطفه الذاتية ويكون قادراً على التحكم بها وتنظيمها. كما يجب أن يتمتّع بمهاراتٍ فاعلة في التعاطف مع الآخرين، بشكلٍ يتيح له قراءة انفعالاتهم والاستجابة لها. وتعتبر المهارات الخمس المرتبطة بالذكاء العاطفي هي:

- الوعي الذاتي: معرفة نقاط قوّتك وضعفك، والقيم التي تؤمن بها، ومزاجك، وانفعالاتك، وتأثيرك على الآخرين
- التنظيم الذاتي: ضبط العواطف والانفعالات أو تنظيمها والتفكير ملياً قبل التصرف
- تحفيز النفس: تقدير الإنجازات لما هي عليه، والتحلي بشغفٍ للعمل يتعدّى مجرد جني المال أو كسب منزلة اجتماعية
- التعاطف: فهم الطبيعة الانفعالية لبقية الأشخاص، والاستجابة لهم وفقاً لردود فعلهم الانفعالية
- إدارة العلاقات: التواصل مع الآخرين، والتشبيك، وإيجاد الأسس المشتركة للانطلاق منها نحو توجّهات محدّدة

تصبّ المقوّمات الثلاثة الأولى للذكاء العاطفي في باب الإدارة الذاتية، فيما يتعلّق الاثنان الأخيران بقدرة الشخص على إدارة علاقاته مع الآخرين.

يتمثّل الذكاء العاطفي بمدى استغلال الأفراد لبعض الانفعالات بشكلٍ فاعل، كالإيحاء بالثقة وإلهام الآخرين، من أجل تقديم أداء أفضل، أو، إذا كانوا من القادة، من أجل دفع المحيطين بهم إلى تحسين أدائهم.

يرتبط الذكاء العاطفي بفهم الشخص لطبيعة نفسه فهماً متعمّقا، كي يتمكن من التآلف بشكلٍ أفضل مع الآخرين على المستويين الشخصي والمهني. وهو يقوم على نسج العلاقات التي تعتبر ضرورية للنجاح، وفهم طبيعتها.

من هنا، تبدو أفضل وصفة لقائد ناجح وصاحب نفوذ هي التمتع بمزيج من القدرات الفكرية، والمهارات التقنية، والذكاء العاطفي. ولا يخفى على أحد أننا ولدنا جميعاً بدرجاتٍ معيّنة من الذكاء العاطفي، لكن يمكن تعزيزها من خلال الممارسة المستمرة، والملاحظات الارجاعية، والتدريب. في هذا الإطار، من المهارات القويّة المطلوبة في مجال الذكاء العاطفي، ما يلي:

- النزاهة
- دافع قويّ لتحقيق الإنجازات
- فعالية في قيادة التغييرات
- قدرة على الإقناع
- الثقة بالنفس
- الانفتاح على التغيير
- مراعاة الفروقات الثقافية
- الخبرة في تنمية المواهب والحفاظة عليها
- الجدارة بالثقة والنزاهة
- تقديم الخدمات للآخرين
- الخبرة في تشكيل الفرق وقيادتها