تداعيات

أخطاء القيادة

غانم فنجان موسى فاطمة فالح احمد

كل بني آدم خطّاء وخيرُ الخطائين التوابون

الاستفتاح

عرفت الإنسانية الخطأ منذ ان أخطأ اول انسان على الأرض طمعا في الخلد وملك لا يبلى، كما يظهر في قوله تعالى "فَوَسْوَسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَا آدَمُ هَلْ أَدُلُّكَ عَلَىٰ شَجَرَةِ الْخُلْدِ وَمُلْكٍ لَّا يَبْلَىٰ فَأَكَلَا مِنْهَا فَبَدَتْ لَهُمَا سَوْآتُهُمَا وَطَفِقَا يَخْصِفَانِ عَلَيْهِمَا مِن وَرَقِ الْجَنَّةِ ۚ وَعَصَىٰ آدَمُ رَبَّهُ فَغَوَىٰ"[1]، واعقب ذلك خطأ الجيل الثاني من البشرية بسبب الغيرة والحسد، ويظهر ذلك واضحا في قوله تعالى "واتْلُ عَلَيْهِمْ نَبَأَ ابْنَيْ آدَمَ بِالْحَقِّ إِذْ قَرَّبَا قُرْبَانًا فَتُقُبِّلَ مِنْ أَحَدِهِمَا وَلَمْ يُتَقَبَّلْ مِنَ الْآخَرِ قَالَ لَأَقْتُلَنَّكَ ۖ قَالَ إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ لَئِن بَسَطتَ إِلَيَّ يَدَكَ لِتَقْتُلَنِي مَا أَنَا بِبَاسِطٍ يَدِيَ إِلَيْكَ لِأَقْتُلَكَ ۖ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ رَبَّ الْعَالَمِينَ إِنِّي أُرِيدُ أَن تَبُوءَ بِإِثْمِي وَإِثْمِكَ فَتَكُونَ مِنْ أَصْحَابِ النَّارِ ۚ وَذَٰلِكَ جَزَاءُ الظَّالِمِينَ فَطَوَّعَتْ لَهُ نَفْسُهُ قَتْلَ أَخِيهِ فَقَتَلَهُ فَأَصْبَحَ مِنَ الْخَاسِرِينَ"[2]، وقد استمر الافراد في ارتكاب الاخطاء منذ ذلك اليوم والى يومنا هذا وسيستمر الامر كذلك الى ان يرث الله تعالى الأرض ومن عليها.

ويعتبر الوقوع في الخطأ سمة من سمات الافراد فهم جميعا عرضة للوقوع فيه بصرف النظر عن الجنس والعمر والتخصص والامكانات والموقع الوظيفي والاجتماعي ومَهما بَلغوا مِن رَجَاحة العَقل والذَّكاء والدَّهاء والحَذَر، ويعتبر تحصين الافراد من الخطأ امرا مستحيلا، ولكن من الممكن تطوير معلوماتهم وخبراتهم وامكاناتهم بقصد خفض احتمالات وقوعهم في الخطأ، ولا تعتبر القيادة في جميع القطاعات (السياسية والاقتصادية والدينية والعلمية والرياضية وفي غيرها) استثناء من ذلك بل ربما هي أكثر

من غيرها عرضة للوقوع في الخطأ ولكن الاختلاف بينها وبين الاخرين هو في أسباب الوقوع في الأخطاء والاضرار التي تترتب عنها وطبيعتها والجهات التي تتأثر بتداعياتها وأساليب معالجتها، اذ لا تقتصر اضرار أخطاء القيادة عليها فحسب وانما تمتد الى التابعين والمنظمة والاخرين الذين لهم علاقة باعمال المنظمة التي تتولى قيادتها.

وليست الغاية من تسليط الاضواء على اخطاء القيادة الانتقاص من اهمية دورها بقدر ما يستهدف تنقيتها من الاخطاء والترقي باهدافها وخططها وقراراتها وادائها الى ما يحقق الأفضل للجميع (التابعين والمنظمات والقيادة) على هدى النظر الى اخطائها بانها جزءٌ لا يتجزأ من عملها.

المحتويات

الفصل الأول	أهمية القيادة وأهدافها	40-6
الفصل الثاني	اكلاف القيادة	57 -41
الفصل الثالث	محدثات خطأ القيادة	77 -58
الفصل الرابع	نماذج من أخطاء القيادة	89-78
المصادر		115-90

الفصل الاول

أهمية القيادة واهدافها

يتفق الجميع على ان قيادة الأفراد هي من الظواهر الاجتماعية الموغلة في القدم، فهي قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته لارتباطها الوثيق بتنظيم التفاعل بين الأفراد وتجميع جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف محددة.

وتتميز القيادة بأنها أحد أوجه النشاط الإنساني الذي يتزايد الاهتمام به باستمرار، ولذلك نالت الحظ الأوفر من التنظير في الدراسات والنظريات، واختلفت رؤى المفكرين حولها في محاولة منهم لتحديد مفهومها واهميتها واهدافها وتأثيراتها ومحدداتها ومتطلباتها واخلاقياتها واهدافها واساليبها في التأثير في التابعين، ورغم ذلك فهي لا زالت مبهمة enigmatic ومحيرة elusive لكثير من العقول في مشارق الأرض ومغاربها.

مفهوم القيادة

تسمى القيادة احيانا بالراعي (والراعي كلمة مشتقة من الرعي ومعناها المحافظة والحفظ)، وهي من يعول عليه في رعاية التابعين، وهي الحافظ لهم والمؤتمن عليهم لقبولها ومهمتها صلاحهم واستقامة شؤونهم وتمكينهم من تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم.

وتقطع الوقائع ان محاولات تحديد مفهوم القيادة ليست جديدة، وليست رهينة مرحلة تاريخية محددة، فهي مستمرة منذ ان بدأ الأفراد يشعرون بحاجتهم إلى قيادة توحد جهودهم.

وقد حدد العلماء والمفكرون مفهوم القيادة، وعبر كل واحد منهم عنه بقدر ما استوعب منه في ضوء وجهة نظره اليها، فتعددت تعريفاتهم للقيادة نتيجة تباين مداخلهم، ولذلك لا يوجد إلى الوقت الحاضر تعريف عام ربما يوضحها بصورة شاملة ويغطي جميع الجوانب التي تنطوي عليها، وإنما توجد محاولات عديدة جادة تستهدف تطوير فهم عقلي intellectually وعاطفي emotionally مقبول لها وسيبقى الامر كذلك ما دامت وجهات النظر اليها في تغير مستمر[1]، فقد عرفها البعض معتمدين على نظرية السمات، واخرون قدموها على وفق نظرية الموقف، وهناك من تناولها في ضوء المنطق الغائي الذي يركز على الغاية منها، ونظر بعضهم إليها من مدخل إجرائي مركزين على الوسيلة الموصلة للغاية.

وقد حفز غياب تعريف متفق عليه للقيادة العديد من المختصين لتقديم تعريفات مختلفة، ويؤكد دوبرين Dubrin في كتابه الذي صدر عام 2000 أن تعريفات القيادة في الكتب الأكاديمية بلغت حوالي 35000 تعريف [2]، اما الكتب التي تناولت موضوع القيادة فكان عددها ١٤١٣٩ كتابًا حتى ٢٩ تشرين الأول / أكتوبر ٢٠٠٣،

معروضة للبيع على موقع "أمازون" وفي غضون ست سنوات فقط من ذلك التاريخ تضاعف هذا العدد أربع مرات ليصل إلى ٥٣١٢١ كتاباً، وهذا دليل قاطع على أن الاهتمام بموضوع القيادة في تزايد مستمر.

ويمثل تعدد مفاهيم القيادة التي يقدمها الباحثون ظاهرة صحية تحسب لهم، وتؤكد استمرار محاولاتهم الجادة لفهم كنهها وأهميتها وتأثيراتها الكبيرة في مستقبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات والشعوب، ويقول وارن بينيس إن القيادة كالجمال من الصعب تعريفه ولكن يمكن معرفته عند مشاهدته [3]، وفيما يأتي عرض لبعض تعريفات القيادة ليس لأنها أكثر أهمية من التعريفات الأخرى وإنما كنماذج لإظهار التنوع في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فمثلا عرفها جون بي كوتر John P. Kotter أستاذ الإدارة في هارفارد بأنها عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه معين بوسائل بعيدة عن الإكراه[4]، ويرى جون دبليو جاردنر John W. Gardner وهو مستشار بعض رؤساء أمريكا ورئيس مؤسسة Common Cause، أن القيادة عملية يحث فيها القائد المجموعة التي يتولى قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة بينه وبينهم[5]، وعرفها ستوجديل Stogdill بأنها القدرة على حث المرؤوسين للقيام بالأعمال المطلوبة بثقة وحماس وزيادة رغبتهم في تحقيق اهداف المنظمة[6]، بينما يعتقد فدلر Fidler بأن القيادة هي انعكاسات لقوة الشخصية التي يمتلكها فرد معين دون سواه ويوظفها في توجيه الآخرين ومراقبتهم وتنمية توافقهم مع التوجيهات الرامية إلى تحقيق الأهداف[7]، ويذهب دوبرين Dubrin إلى أن القيادة هي ممارسة السلطة واتخاذ القرارات[8]، ويعتقد كل من هيرسي وبلانجرد Hersey-Blanchard أن القيادة عملية تأثير في فعاليات الأفراد المتجهة نحو تحقيق الأهداف في موقف معين[9]، أما ماتكالف Metcalf فيعتقد أن القيادة هي تفاعل وتواصل وتعاون دائم في السر والعلن بين

مجموعة من البشر يشعرون أنهم جميعا في قارب واحد وان مصالحهم وأهدافهم متشابكة، ويتأثرون جميعاً بالظروف (الحسنة والسيئة) المحيطة بهم[10].

ويعتقد فلومير Flumer ان القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف محددة، ومهارة إيصالهم إليها في ضوء التجاوب مع حاجاتهم وآمالهم ومشكلاتهم وظروفهم وامكاناتهم[11]، أما رنسيس ليكرت Rensis Liekert فيعرف القيادة بأنها قدرة التأثير في شخص أو مجموعة اشخاص وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق أهداف محددة[12].

ويذهب برايان اونيل Brian O'Nail مؤلف كتاب اختبر مهاراتك القيادية Test Your Leadership Skills الى أن القيادة هي التأثير في الأفراد لإنجاز الأعمال برغبة وعلى وفق مواصفات نوعية تفوق معاييرهم، ويعتقد أنها عملية معقدة وتستهدف تحقيق أهداف محددة وتتطلب التزام الفاعلين فيها (القائد والتابعين) بتحقيق الأهداف وتعزيز التماسك بينهم والتشجيع على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة [13].

وهناك من يعرف القيادة بأنها فن إقناع الآخرين لفعل ما يطلب إليهم فعله دون اكراه [14]، وتنظر دونّا دنيس وزميلتها إلى القيادة بأنها عملية يتمكن من خلالها شخص من التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، ويجعلهم يفعلون ما لا يفعلونه دون قيادته، ويستحثهم على التعاون على تحقيق الأهداف [15].

ويعرف الروائي والكاتب الامريكي ديفيد فوستر والاس القادة المؤثرين بأنهم افراد يساعدون التابعين على التغلب على انانيتهم وضعفهم ومخاوفهم ويدفعونهم الى انجاز اعمال أصعب وأفضل واهم من تلك التي تدفعهم أنفسهم لإنجازها [16].

ويمكن في ضوء ما تقدم تعريف القيادة بانها هي من ينتخبها التابعون في ضوء مؤهلاتها العلمية والتقنية وخبراتها ومهاراتها وسلوكها وقدرتها على توحيدهم وتوجيههم وتوظيف امكاناتهم في تحقيق اهداف محددة.

ويعرف القائد بانه كل شخص يتبعه اثنان أو أكثر ويمتثلون لأوامره وتعليماته وتوجيهاته، وفي ضوء هذا فان رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزير والمدير العام والمعلم والضابط والأب والأم وما في حكمهم هم قادة، ويقول الرسول محمد ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

أهمية القيادة

تعددت الدراسات التي تناولت اهمية القيادة وتأثيراتها في التابعين والمنظمات، وقد اتفقت تلك الدراسات على نقاط واختلفت في أخرى، فقد أجمعت على ان للقيادة تأثيرات بالغة (حسنة او سيئة) في التابعين والمنظمة وبيئتها، وتزداد اهميتها مع تسارع التطورات في جميع القطاعات الاقتصادية.

وتصبح القيادة أكثر ضرورة في التنظيمات الكبيرة التي تعمل في إطار بيئة تنافسية معقدة وتتغير باستمرار وفيها العديد من الإمكانات والفرص والتحديات، ويعمل فيها عشرات الآلاف من الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أهداف (اقتصادية ونفسية واجتماعية) عديدة ومتضاربة في بعض الحالات، ولهم انتماءات واهتمامات فكرية وسياسية واجتماعية واقتصادية متباينة.

وتقطع الحقائق ان التخطيط الجيد والتنظيم الافضل وتوفير المستلزمات المطلوبة لا يضمن للمنظمات تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ما لم تتوفر لها قيادة فاعلة ومؤثرة في التابعين وقادرة على حفزهم وتوجيههم وتوظيف امكاناتهم وقدراتهم بكفاءة عالية في تحقيق الاهداف المطلوبة، وتظهر أهمية القيادة من خلال ما يأتي:

- تمثل القيادة الجيدة الصمغ الذي يشد التابعين بعضهم إلى بعض وتجعل أمرهم موحدا دون ان تتضارب رغباتهم وأهدافهم، وتملأ قلوبهم بالأمل والشجاعة والتفوق والتميز، وتعمل معهم ومن اجلهم، وتسعى في مصالحهم جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل من غير استئثار او ظلم او إهمال.
- تحدد القيادة الاهداف التي يتعين على التابعين تحقيقها، وتحفزهم لتبني أفكار واتجاهات وسلوكات مفيدة والاقدام على اعمال نافعة لهم وللمنظمة وفيها تحدٍ لقدراتهم، وتحركهم إلى ابعد من الأمور المقررة مسبقا predetermined وعمل ما لم يفكروا بعمله، او التحول إلى موقف أو مواقف جديدة لا يسعهم إلّا قبولها[17]، وترفع معنوياتهم وتنمي ثقتهم بأنفسهم وتحول ضعفهم واحباطاتهم وانكساراتهم إلى قوة، وتعزز ثقتهم بأنفسهم، وتحررهم من التردد والخوف من المستقبل، وتشجعهم للعمل كفريق متكامل، وتطور مبادراتهم وانتاجيتهم، وقد وجد وارين بينيس - استاذ ادارة الاعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا - بعد دراسة تسعين حالة عن أكثر القادة نجاحاً في أمريكا، "ان القيادة هي التي تقرر في النهاية ما ينجح من المؤسسات وما يفشل منها، وتبقى هي مفتاح التطور عندما تتغير الاستراتيجيات او العمليات او الثقافات"[18].

- يعتمد صلاح الافراد او فسادهم الى حد كبير على صلاح قيادتهم او فسادها فان صلحت صلحوا وان فسدت فسدوا، وهي التي تضفي عليهم طابعها المميز إن خيراً فخير وإن شراً فشرّ [19]، ويقول الرسول محمد ﷺ "صنفان من امتي إذا صلحا صلحت امتي، وإذا فسدا فسدت، قيل يا رسول الله ومن هما؟ قال: الفقهاء والامراء"، فهم الذين يوحدون جهود التابعين ويلهمونهم لتحقيق إنجازات ربما هم غير قادرين على تحقيقها بمفردهم.
- يتخذ التابعون من القيادة اسوة يقتدون بها ويقتفون أثرها ويحاولون محاكاتها ما استطاعوا في مُواجهة التَحدِّيات وتحقيق نتائج تجعلهم يشعرون ان هناك مستقبلاً أفضل ينتظرهم في ظل أوضاع معقدة.
- تتغير انتاجية التابعين ارتفاعاً وانخفاضاً بتغير القيادة، فهي التي تحفزهم وتبث في نفوسهم الحماس لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المطلوبة والإقدام على اعمال يعتقدون أنهم غير قادرين على إنجازها وفعل أمور مستحيلة التحقيق في مخيلتهم، وهذا ما أكده آلن كييث حين قال: "إن القيادة في مجملها عملية تمكِّن البشر من أداء اعمال غير مسبوقة"[20].
- يصنع القادة التاريخ ويغيرون مجرى الأحداث واتجاهاتها في المنظمات والمجتمعات والشعوب والامم، وتؤكد الحقائق ان في تأريخ الأمم والشعوب والمنظمات ثمة وقائع وحوادث مفصلية كبرى لعبت فيها القيادة دورا مهما وكانت سببا اما في النجاح او الانتكاس [21].
- ينظر إلى تاريخ الانسانية على انه سيرة ذاتية للقادة، وتنسب كل مظاهره لهم، وقد اكد ذلك الفيلسوف الأسكتلندي توماس كارلايل Thomas Carlyle

في عام 1841[22]، ويقول الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد ﷺ" ان الرسول محمدا ﷺ كان قائدا صنع تاريخا جديدا لسكان الجزيرة العربية، فقد غير اخلاقيات سكانها من البداوة والقتل والنهب والسلب ووأد البنات وتعدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يؤمن بإله واحد وينظم معاملاته وعلاقاته على وفق مبادئ إنسانية [23].

- تزدهر المجموعات والمنظمات والشعوب والامم او تذوي wither أو تندثر destroyed بفعل تأثيرات القيادة ومدى كفاءتها في اعداد الخطط واتخاذ القرارات وتأسيس علاقات وئام مع العملاء والزبائن والمجتمع المحلي[14]، وتؤكد الحقائق ان المنظمات والمجتمعات التي تولت قيادتها قيادات مخلصة وشجاعة ونزيهة وكفؤة تمكنت من تحقيق تطورات إيجابية رائعة وجليلة كانت لها تأثيرات وفوائد لا حصر لها في حياة الأفراد على جميع الصعد امتدت إلى امد بعيد حتى بعد رحيلها، فمثلا لا زال الذين اقتنعوا برسالة الرسول محمد ﷺ يعملون على وفق ما جاءهم بها منذ أربعة عشر قرنا، ولم يقف الامر عند هذا وإنما لا زالوا يحفزون الآخرين للاقتناع بتلك الرسالة السامية، وسيبقى الامر هكذا إلى ان يرث الله تعالى الأرض ومن عليها، ومن جهة اخرى عانت الإنسانية كثيرا من القيادات السيئة ولحقت بها أضرار مادية ونفسية عبر مسيرتها الطويلة بسببها، اذ لا زال الكثير من المجتمعات والمنظمات والأمم تئن من قيادة هتلر التي تركت اثارا سيئة لا تعد ولا تحصى على الشعب الألماني وشعوب أخرى امتدت لعشرات السنين.

دور القيادة في نجاح المنظمات

يعتبر جاك ويلش أسطورة في إدارة الأعمال في العصر الحديث فقد كان رئيس مجلس إدارة شركة جنرال الكتريك الامريكية ورئيسها التنفيذي (1981- 2001)، وقد اصبحت تلك الشركة ناجحة بكل المقاييس بسبب قيادته بعد ان كانت تعتبر من الشركات الفاشلة، فقد رفع قيمتها السوقية market value خلال 20 عاماً من 12 مليار دولار إلى أكثر من 400 مليار دولار، وارتفع سعر سهم الشركة خلال قيادته 4000 في المئة.

وقد تمكن جاك ويلش من تحقيق جميع النجاحات بسبب اتخاذه اجراءات عدة منها الاهتمام بالتابعين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتركيز على التابعين المتميزين بالكفاءة، والغاء البيروقراطية، ووضع التابعين في ثلاث مجموعات هي:

- المجموعة الاولى وهؤلاء يشكلون 20 في المئة من مجموع العاملين: وهم أفضل العاملين تميزا في الاداء، وهم من ينبغي الاهتمام بهم وتقديم أفضل المحفزات والرواتب لهم.
- المجموعة الثانية وهؤلاء يشكلون 70 في المئة من مجموع العاملين: وهم في المنتصف فهم ليسوا سيئين ولا ممتازين وينبغي ان تكون محفزاتهم كافية لإبقائهم مع التركيز على تدريبهم ليكونوا ضمن المجموعة الاولى.
- المجموعة الثالثة وهؤلاء يشكلون 10 في المئة من مجموع العاملين، وهؤلاء يمكن الاستغناء عنهم جميعاً وإفساح المجال لتابعين جدد في نهاية كل عام.

المصدر: عبد العزيز الكندري: جاك ويلش... صانع إمبراطورية جنرال إلكتريك

https://www.alraimedia.com/article/881001/مقالات/جاك-ويلش-صانع-إمبراطورية-جنرال-إلكتريك

Robert Slater. Jack Welch and the GE Way, McGraw-Hill, 1999.

- تلعب القيادة دورا أساسيا وحاسما في جميع المنظمات، وتعتمد عليها فاعلية المنظمات وكفاءتها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ويرى الشاعر الاغريقي

يوروبيدس Euripides الذي عاش بين 406 – 480 قبل الميلاد ان عشرة جنود تقودهم قيادة حكيمة يدحرون beat الجنود الذين لا قيادة لهم مهما كان عددهم [24]، ويقول المارشال فوش: "إن الجيش الذي يرغب في تحقيق النصر لا بد أن تتوافر له عوامل حيوية من أهمها قيادة تتميز بالشجاعة والكفاءة"[25].

- توظف القيادة عناصر الإنتاج المتاحة بفاعلية في المجالات التي تحقيق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- تكون المجموعات أو المنظمات التي تتولى قيادتها قيادة شجاعة وكفؤة أكثر قدرة على حماية نفسها وتحقيق أهدافها من تلك التي تتولى قيادتها قيادة ضعيفة.
- تصبح التابعية عقيمة ولا فائدة منها مهما كانت جيدة دون قيادة جيدة تضع خططا وتحدد اهدافا وتتخذ قرارات تؤثر في مستقبل التابعين ومستقبل ابنائهم.
- يعتمد استمرار التابعين في المنظمات او في اوطانهم على طبيعة علاقاتهم بالقيادة، فهم يستمرون معها عندما تكون علاقتهم بها مؤسسة على الثقة والتعاون والولاء والعكس صحيح تماما، وقد كشفت الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية ان 84% من مجموع العاملين يبحثون عن فرص لتغيير المنظمات التي يعملون فيها بسبب عدم اقتناعهم بالقيادات التي يعملون معها او استيائهم discontent منها[26].

هجرة الافراد من اوطانهم بسبب قياداتهم

تقطع الحقائق ان مئات الالاف من الافراد يفرون سنويا من اوطانهم ولا سيما في اسيا وافريقيا، فعلى سبيل المثال فر ملايين المواطنين العراقيين من بلدهم خلال الاعوام 1970-2001 بسبب اضطهادهم من قبل السلطات الحاكمة او بسبب حروبها العبثية او مصادرة حرياتهم وحقوقهم، وقد بلغت هجرتهم ذروتها بعد اندلاع الحرب العراقية الإيرانية (1980-1988)، وغزو العراق للكويت (1990) وحرب الخليج (1991) فقد اهلكت تلك الحروب الحرث والنسل واستهلكت جميع إمكانات العراق الاقتصادية وجعلته في فقر مدقع ونقص واضح في جميع الخدمات واعادته الى القرون الوسطى.

- يعتبر النقص الكمي والنوعي في القيادة المؤهلة والمؤثرة من الأخطار العشرة التي ستواجه الإنسانية في المستقبل، وقد أكد ذلك بحث نشرته جامعة مشيكان جاء فيه ان المنظمات في الدول المتقدمة والمتنامية تعيش أزمة قيادة [27]، كما ان المختصين في القيادة في الولايات المتحدة امثال بيرنز Burns وغاردنر Gardner وكرين ليف Green Leaf يشعرون بالقلق من ندرة القيادات المتمكنة على مستوى العالم إلى درجة وصفوها بالمشكلة العالمية.
- ينظر الجميع إلى القيادة على انها المسؤولة عن نجاح المنظمات واخفاقها، فيراقبون خططها وقراراتها وسلوكها ويتوقعون منها ان تطرح خططا مستحدثة نافعة وتتخذ قرارات غير مسبوقة، بالإضافة الى ذلك يخضعونها للمساءلة والمحاسبة عن كل كبيرة وصغيرة.

أهداف القيادة

تختلف طبيعة اهداف القيادة تبعا لمستوى القيادة، فمثلا تكون اهداف قيادة الدولة حفظ البلاد ونشر الامن والاستقرار وتطوير جميع القطاعات الاقتصادية الى المستويات التي تحقق اهداف الافراد المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، اما اهداف القيادة على مستوى المنظمات فهي:

- تطوير المنظمة رغم المنافسة والتحديات ونقص الفرص.
- استخراج طاقات التابعين واضافة امكاناتهم الى إمكاناتها لاجل تحقيق أهداف المنظمة واهدافهم.
- المحافظة على استمرار تعامل الزبائن مع المنظمة واستقطاب زبائن آخرين، وقد أشار هارت Hart في دراسة له عام 1988 تناولت الشركات الخدمية إلى أن زيادة رضا الزبائن بواقع 1% يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية بواقع 5%، كما كشفت دراسة رايشيلد Reichheld التي تناولت شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة أن زيادة جهود الاحتفاظ بالعملاء بواقع 5% خلال خمس سنوات أدت إلى زيادة الأرباح بواقع 60%، ولذلك يعتقد الكثيرون أن هدف معظم قيادات المنظمات الرئيس وشغلهم الشاغل ينبغي ان يكون رضا الزبائن وجعل كلفة استمرار الزبائن الحاليين واكتساب زبائن آخرين في الحد الأدنى.
- تطوير مجتمع المنظمة باعتباره الوعاء الذي تسوق المنظمة منتجاتها فيه وتحصل منه على متطلبات استمرارها وتطورها في ضوء دراسة جميع العوامل المؤثرة (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسلوكية وغيرها).

خصائص القيادة

يتفق الجميع على ان المرء لا يمنح نفسه صفة شجاع أو كريم أو صادق أو امين أو نزيه ولكن الاخرين هم من يمنحونه هذه الصفات في ضوء سلوكه واخلاقه، كذلك الامر بالنسبة للقيادة فان الاخرين ينعتون الشخص قائدا بناء على سلوكه واخلاقه وكفاءته وخبرته وشجاعته، وفيما يأتي بعض خصائص القيادة:

- تعمل القيادة بتخويل من التابعين الذين يختارونها لقيادتهم واستمرارها في موقعها مرهون بمدى استمرار قبولهم لها في ضوء كفاءتها في تمكينهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم المشروعة.
- تحفز القيادة الاخرين الى الانضمام اليها في رحلتها نحو تحقيق اهداف مفيدة بالإقناع وليس بالإكراه ولا بشراء الذمم، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وكِّلتَ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها"، ويؤكد ﷺ ضرورة اختيار التابعين للقيادة في قوله "إِذَا كُنْتُمْ ثَلاثَةً فِي سَفَر فَأَمِّرُوا عَلَيْكُمْ أَحَدَكُمْ".
- ليست القيادة مسألة مقام أو نفوذ أو منزلة رفيعة تزيد من يتولَّها رفْعَة و/ أو تكسبه امتيازات، وانما هي مسؤوليات جسيمة وفتْنَة ومحنة تجعل من يتولّها معرضا لأحد أَمريْن إمَّا أَن يحظى بقبول التابعين ويخلد ذكره ان أحسن اداء مسؤولياتها او يعزل ويقبح ذكره ويثقل وزره ان اساء اداءها.
- تعد القيادة ظاهرة اجتماعية لا يمكن تجاهلها في جميع المجتمعات، وهي التي تجعل التاريخ حدثاً متسلسلاً في حركة تحولية اجتماعية بنيوية، وهي عملية حركية مستمرة من التفكيك والتفسير وإعادة البناء ما دامت قادرة على توجيه التابعين

والتأثير فيهم، وهذا ما يجعلها امراً دقيقا وغيرَ اعتيادي ومعقدا ومهمةً صعبة وكثيرة المتطلبات، وتزداد اهميتها باستمرار [28].

- تكون القيادة اما حسنة أو سيئة، ويتوقف ذلك على النتائج التي تترتب عنها، فهي قيادة حسنة عندما تستهدف تحقيق غايات سامية ونبيلة ينتفع منها التابعون وتسهم في تطوير المنظمة والبيئة التي تعمل في اطارها، فمثلا كان الرسول محمد ﷺ انموذجا للقيادة الحسنة فقد أسس دولة قوية لامة كانت ضعيفة يغير بعضها على بعض، والقوي فيها يأكل الضعيف، وليس فيها حقوق للمرأة، واذا بشر احدهم فيها بالأنثى يتوارى من القوم من سوء ما بشر به أيمسكه على هون أم يدسه في التراب، بينما تكون القيادة سيئة عندما ينصب اهتمامها على تحقيق اهدافها الشخصية بجميع الاساليب (الاكراه والاضطهاد والافساد والتضليل والمراوغة وغيرها) بصرف النظر عن الاضرار المادية والمعنوية التي تلحق التابعين والمنظمة، وقد كان فرعون وهتلر وصدام حسين وجمال عبد الناصر والقذافي وامثالهم عبر مسيرة الانسانية امثلة عن القيادة السيئة[29].
- تتميز القيادة بقدرتها على رؤية الامور والمواقف بصورة مختلفة عن التابعين وتنظر الى ابعد ما يبدو لهم بديهيا ومتوقعا وتبصر بما لم يبصروا، وتبحث عن فرص جديدة وتطرح حلولا ومعالجات خارج مألوفاتهم، وتحدث تغيرات جديرة بالإجلال في قضايا مهمة لا تعنيها وحدها، بل تهمّ الاخرين دون ان تستسلم للعقبات.
- لا يُصبح الأفراد قادة بين عشية وضُحاها overnight، وقد تستغرق صناعتهم كقادة مدة طويلة أو قصيرة حسب قابلياتهم وسماتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم

واستعدادهم للتطور مع متطلبات المواقف التي تواجههم وقدرتهم على التأثير في بيئة المنظمة والتابعين، وبعد المرور برحلة طويلة فيها العديد من التحولات المثيرة والنجاحات والاخفاقات.

- تتطلب القيادة صبرا وإصرارا والتزاما وشجاعة لحمل مسؤولية قرارات مهمة تستهدف مواجهة التحديات والمعارضين والمنافسين ونقص الموارد، وقدرة على توحيد جهود تابعين مختلفين في أهدافهم وسلوكهم وحاجاتهم وحفزهم للعمل معا لتحقيق أهداف معينة في ظروف متغيرة وبالغة التعقيد، وتنشيطهم energize وخلق الحماس enthusiasm لديهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ولذلك لا يصلح لها إلا المتميزون بكفاءتهم وغاياتهم السامية واهدافهم النبيلة، والذين ازدهرت نفوسهم بالفضائل والمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع، وتحررت من الأنانية والحقد والكبر والغطرسة ورغبة التسلط والرذائل والذل والهوان ودنايا الأمور وسفاسفها والتعكز على حسب و/ أو نسب أو حزب أو امكانات مالية.
- لا يمكن صناعة القيادة من خلال اتباع سلسلة من الإجراءات.
- القيادة عملية نسبية، فقد يكون الفرد قائداً في موقف معين وتابعاً في موقف اخر فمثلا يعتبر رئيس القسم في احدى المنظمات قائدا لقسمه وهو في نفس الوقت تابعا للمدير العام للمنظمة التي يتبعها ذلك القسم.
- تتحدد هوية القيادة في المنظمات عندما يمنح الأفراد بعضهم البعض صفات قائد وتابع كل حسب استحقاقه من خلال التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا يفسر لماذا يشغل أحد الأفراد موقع القيادة ولكن لا ينظر الآخرون إليه كقائد، ولماذا يُنظر إلى أحد الافراد بانه قائد رغم أنه لا يشغل موقع القيادة [30].

- لا توجد وصفة سحرية و/ أو أسلوب أو تكتيك أو استراتيجية محددة يسهم توظيفها في جعل القيادة ناجحة ومحصنة من الاخطاء والانتكاسات بسبب اختلاف القيادات في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات اضافة الى تباين المواقف واختلاف التابعين في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات والاستعداد للاقتناع برسالة القيادة، واختلاف البيئة التي تعمل في إطارها فيما يتعلق بالمعطيات والفرص والموارد والتحديات.
- تختلف اساليب القيادة تبعاً لاختلاف طبيعة أعمال المنظمة وحجمها وأهدافها وأهداف التابعين واهداف البيئة التي تعمل في إطارها، فمثلا تختلف أساليب القيادة في المنظمات العسكرية عن أساليب القيادة في المنظمات الاقتصادية أو السياسية، وتختلف أساليب القيادة التي تعمل في بيئة تتوفر فيها جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطط عن اساليب القيادة التي تواجه نقصا حادا في الموارد، كما تختلف اساليب القيادة في المجتمعات المتطورة عن اساليب القيادة في المجتمعات المتخلفة.
- تترك أفعال القيادة بصمات على الأحداث التي وضعتها المواقف فيها [31].
- يتوقف سلوك التابعين وقدرتهم على اداء مسؤولياتهم على قدرة القيادة على اداء مسؤولياتها واستقامتها، فان استقامت وادّت مسؤولياتها بكفاءة واسست لها علاقات طيبة مع التابعين على الثقة والولاء والاحترام صلح التابعون وتمكنت المنظمات من الاستمرار والتطور، وان فسدت فسد التابعون وتعثر تحقيق الاهداف المطلوبة، وقد قيل "الناس على دين ملوكهم"، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه "ان الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم ائمتهم وهداتهم"

وقال ايضا "الرعية مؤدية الى الامام ما ادى الامام الى الله، فان رئع رئعوا"[32]، ولذلك على القيادة ان تتقي الله تعالى في نفسها واهلها وخاصتها والذين تعهد اليهم مسؤولية اداء الاعمال، وتحذر من مخالفة شريعة الله ومن مغبة التقصير والاخلال فيما اوجب الله تعالى عليها فيما يتعلق بالاهتمام بمصالح التابعين واهدافهم.

- لا تقتصر القيادة على موقع معين في المنظمات، وإنما هي في جميع المواقع التي فيها أفراد يتبعون شخصا محددا يؤثر فيهم ويوجههم نحو أهداف محددة.
- تعتمد قدرة القيادة على التأثير في التابعين وحثهم الى تحقيق الاهداف المطلوبة على مدى معرفتها بسلوكهم وأفكارهم وأهدافهم وقدراتهم وثقتهم بها واقتناعهم برسالتها واهدافها.
- تتباين كفاءة القيادات في التأثير في التابعين تبعا لاختلاف خبرتها وقدرتها والاساليب التي توظفها في التعاطي مع التحديات والمشكلات والفرص وإدارة التابعين، وتبعا لاختلاف التابعين من حيث أهدافهم وحاجاتهم وسلوكهم وأساليبهم في الوصول إلى أهدافهم.
- تنفذ عمليات القيادة في جميع المنظمات السياسية والدينية والأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية وغيرها على وفق مجموعة مبادئ يمكن تطبيقها.
- جميع الأفراد قادرون على ان يكونوا قادة مؤثرين في الآخرين بنسب متفاوتة عندما تتوفر لهم الفرص [33].

- تتخذ القيادة بعض القرارات في بعض المنظمات ولا تتخذها في المنظمات الأخرى فمثلا القيادة في المنظمات العسكرية مطالبة باتخاذ قرارات تتعلق بالحياة أو الموت بينما لا تكون مطالبة باتخاذ مثل هذه القرارات في منظمات الأعمال.
- يشترك في صناعة القيادة العديد من المؤسسات منها الأسرة، والمؤسسات التعليمية والتدريبية، وغيرها.
- تتطلب القيادة معرفة عملية واسعة ببيئة المنظمة والمواقف والظروف المحيطة بها وبالتابعين، وقدرة على توظيف أساليب الإقناع والحوار والتفاوض بكفاءة في علاقتها بالتابعين والآخرين.
- يسعى من يتوق للقيادة الى اقتناص الفرص التي تمكنه من الاضطلاع بمسؤوليات بكفاءة ليؤكد للتابعين أهليته لتبوئ موقع القيادة.

مقومات القيادة

تتطلب القيادة ما يأتي [34]:

- مواهب فطرية يهبها الله تعالى الى القادة ولا دخل لهم فيها.
- خبرات يكتسبها القادة من النجاحات والاخفاقات في العمل ومن تجارب القيادات المؤثرة التي تمكنت من تحقيق النجاحات رغم المشكلات والتحديات التي واجهتها.
- تابعين يشعرون بأنهم بمسيس الحاجة الى قيادة تحفزهم لإنجاز اعمال يجهلون انهم قادرون على انجازها، أو يجهلون انهم بحاجة إلى فعلها.
- تبني قضية محددة والاصرار على المضي فيها قدما.

مرتكزات القيادة

- موقع القيادة حق مشروع لجميع الأفراد.
- لا يتبوأ موقع القيادة الا من تتوفر فيه سمات ومهارات تؤهله لشغل هذا الموقع بكفاءة، كما يقول أحدهم قائلا:

"إذا لم يكن صدر المجالس سيدا فلا خير فيمن صدرته المجالس".

- القيادة والتابعون شركاء، ويشكلون فريق عمل متعاون يسعى لتحقيق اهداف المنظمة في ضوء الامكانات والفرص المتاحة والتحديات التي تواجههم ويتحملون المسؤولية معا عن نجاحات المنظمة واخفاقاتها في إطار علاقة حسنة مؤسسة على الثقة والولاء والتعاون وقبول الاختلاف والتعددية والاستعداد لمواجهة التغيرات والازمات والتحديات والمنافسة [35].
- تقع على القيادة مسؤولية متابعة التغيرات في قوة المنظمة وضعفها وعليها تعزيز قوة المنظمة باستمرار [36].
- اعتماد المرونة في الخطط والاهداف والقرارات والعلاقات مع التابعين وبيئة المنظمة.

القيادة الحقة والقيادة الزائفة

تتميز القيادة الحقة بانها مؤثرة وتمتلك قدرات متميزة، وتركز جل اهتمامها على تحقيق اهداف التابعين والمنظمة، وتحول المواقف الصعبة والتحديات الى طاقة اضافية تجعل المنظمة التي تتولى قيادتها ناجحة بجميع المقاييس، وتكون للتابعين وليس عليهم وتتمكن من اقناعهم بقبول رسالتها والالتزام بها وتنفيذ تعليماتها ومنحها الثقة والولاء طوعا وليس

خوفا وإذعانا، وتجعلهم يشعرون بحاجتهم الماسة الى نهجها واسلوبها وبراعتها في عملها[37]، وهي بدورها تحترمهم وتثق بهم وتمكنهم من تحقيق اهدافهم وتنمي علاقاتها معهم وتشركهم معها في المكتسبات وفي عمليات التخطيط وتحديد الأهداف وصنع القرارات، وتنسب الانجازات المتميزة لدورهم الفاعل.

ويصف احد المؤرخين في القرن السابع عشر أوليفر كرومويل، الذي عين حاكما للوردية البريطانية بعد الحرب الاهلية التي أطاحت بالملك شارلس الأول عام 1642، قائلا: "لم يكن كرومويل رجلا واحدا، اي فرد واحد محدد الملامح، بل كان كرومويلين متعددين وكل واحد مرتبط بالآخر بفضل قدرته الهائلة، فقد كان كرومويل الانسان الحق البسيط المتعاطف الحالم ذا الرؤية، وكان كرومويل العنيف الصاخب المتنمر الغضوب، وكان كرومويل الجنرال العازم ذا الارادة الحديدية، وكان كرومويل السياسي الماهر رجل الحيلة الذي ليس لديه مبادئ ترشده، وكان كرومويل القادر على اقتراف اعمال وحشية"[38].

أما القيادة الزائفة فهي شكل من أشكال ادّعاء القيادة، وتتميز بانها تهتم بالألقاب وتركز على مصالحها ومصالح بطانتها على حساب المنظمة والتابعين، وتنسب لنفسها جميع الإنجازات، ولا تمتلك القدرة والكفاءة على إقناع التابعين على قبولها كقيادة لهم ولا يتبادلون معها الثقة والتعاون ويشعرون بانها هي السبب الرئيس في تدني انتاجيتهم وتدهورهم ماديا ومعنويا.

ويؤكد ما تقدم ان على التابعين تشخيص القيادة الزائفة بموضوعية شديدة وبأسرع وقت ممكن، ولا سيما القيادة التي تتسلق على اكتافهم وتظهر امامهم بانها أكثر منهم

اهتماما بمصالحهم، ولكنها تخذلهم وتركز على مصالحها الشخصية عندما تصل الى غاياتها، لاجل اتخاذ اجراءات تحد من سلوكاتها التي تلحق بهم والمنظمة أضرارا فادحة.

القيادة علم ومهارة واخلاق

بات يُنظر الى القيادة على انها علم وفن التأثير في التابعين وإلهامهم لتقديم افضل ما لديهم في اداء الاعمال، فهي علم ولها ثمة قواعد وأسس علمية لا بد من مراعاتها في التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه التابعين وحفزهم ومتابعتهم وتقويمهم، وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنظمة وبيئتها والتابعين، وتوظيف الفرص ودراسة المشكلات والتحديات وتحليلها، وفي ذات الوقت هي مهارة تمكن من يمتلكها من التعامل مع التابعين والتأثير فيهم، كما انها اخلاق ومُثُل عليا تجسدها القيادة في سلوكها وعلاقاتها وتقصد بها الخير والصواب وتبتعد عن الشر والخطأ لأجل الفوز بقبول التابعين واحترامهم واتخاذها قدوة [39].

الفرق بين القيادة والإدارة

ليس الهدف من المقارنة بين القيادة والإدارة اثبات افضلية احداهما على الأخرى، فالقيادة ليست بالضرورة افضل من الادارة أو بديلا عنها، فهما نظاما عمل مختلفان ولكنهما متكاملان لكل واحد منهما وظائفه وانشطته وكلاهما ضروريان لنجاح المنظمات، وإنما الهدف هو توضيح ضرورتهما وأهمية التكامل بينهما ودور كل منهما في تحقيق أهداف المنظمات واهداف التابعين، وفي ذات الوقت ازالة الفوضى في المفاهيم في الحياة العملية، ولا سيما لدى الذين لا زالوا يستخدمون الكلمتين بالتبادل interchangeably، وفيما يأتي اهم اوجه الفرق بين القيادة والإدارة:

- القيادة منتخبة، وتستمد سلطتها وصلاحيتها من شخصيتها ورسالتها ومن ولاء التابعين لها وارتباطهم بها والتفافهم حولها واحترامهم لها ومن ثقتهم بها، وليس من اللقب الذي تحمله؛ اما المدير فهو مُعيّن ويستمد سلطته من موقعه.
- قوة تأثير القيادة في التابعين اقوى من قوة تأثير المدير في العاملين.
- القيادة تقود الأفراد بينما الإدارة تدير الامور.
- تتعامل القيادة مع التغيير، وتركز على تطوير ارتباط التابعين بالمنظمة؛ بينما تتعامل الإدارة مع التعقيد وتسيطر على الموارد وتركز على الانتاجية.
- تشرك القيادة التابعين معها في اعداد الخطط وتحديد الأهداف وصنع القرارات وتلهمهم لتنفيذها وتبعث فيهم الامل وتلهب فيهم الحماس، وتحفزهم للتغلب على الصعوبات، وتجعلهم يدعمون رؤيتها وأهدافها، وتستخدم دائماً ضمير المخاطب (أنتم) او ضمير المتكلم (نحن)؛ بينما يحدد المدير الأهداف للمرؤوسين ويطلب اليهم العمل على تحقيقها، وتكون توجيهاته واوامره ملزمة لهم ولا يحق لهم الاعتراض عليه او مخالفته، فهو يثير الخوف او الرهبة في نفوسهم من خلال الوعيد او العقوبات، ويستخدم غالباً ضمير المتكلم (أنا)، فهو يقول لهم اذهبوا واعملوا؛ ويقول الرئيس الأميركي أيزنهاور في هذا السياق "القيادة هي فن جعل شخص آخر ينجز عملاً ترغب القيادة بإنجازه وهو راغب بإنجازه"، ويقول لمايروستربيوس "بإمكانك إدارة ما لا تفهمه، ولكنك لا تستطيع أن تقود ما لا تفهمه".
- تركز القيادة على الاهتمام بالتابعين وتسعى الى توطيد العلاقات بينها وبينهم، وتأخذهم إلى آفاق أوسع، وتتصل بهم بأساليب تؤثر فيهم، وتجعلهم راغبين في

تحقيق الأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتعمل معهم بروح الفريق، وتكون قدوة لهم، وتركز على تطويرهم، وتهتم باستقرارهم النفسي والاقتصادي، وتمنحهم الصلاحيات، ولا تخشى منهم على موقعها، وتأسر قلوبهم وعقولهم وتلهمهم لتقديم المزيد، وتستخرج منهم أفضل ما لديهم، وتجعلهم يشعرون ان العمل مباراة لهو؛ اما الإدارة فتركز على الأنظمة وهيكل العمل والإنجاز والأداء والتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتهتم بالجزئيات والتفاصيل.

- ينصب اهتمام القيادة على إحداث تغييرات مفيدة في المنظمة؛ بينما ينصب اهتمام الإدارة على إدارة النظام الحالي للمنظمة.
- تهتم القيادة بالتغيير والرؤى والتطوير والتحسين والمبادرات والأهداف الاستراتيجية وترسيخ روح الفوز في التابعين، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وتحرص على الابتعاد عن الخوض في التفاصيل، وتكون طريقة تفكيرها غير مقيدة بالتعليمات والأساليب؛ بينما تحرص الإدارة على المعايير وإتقان الأداء وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم.
- القيادة تقود التابعين؛ اما الإدارة فتسوق العاملين.

ويظهر في ما تقدم ان اغلب الذين يطلق عليهم قادة في منظمات البلدان المتنامية هم في الحقيقة ليسوا بقادة ولا يمتلكون المواصفات التي تجعل منهم قادة مؤثرين في سلوك التابعين وادائهم، وما هم الا مدراء يمتلكون سلطة رسمية مستمدة من المواقع الوظيفية التي يشغلونها، فضلا عن ذلك فانهم يشغلون تلك المواقع ليس على أساس الكفاءة والخبرة وإنما لاعتبارات سياسية واجتماعية واقتصادية وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

حالات تزداد فيها الحاجة إلى القيادة

لن يُعدم البينة والدليل كل من يتابع بموضوعية وواقعية تطور الاحداث التي مرت بها الانسانية على ان الحاجة إلى قيادة كفء وفاعلة ومؤثرة في سلوك التابعين وادائهم وقادرة على تحقيق أهداف تنافسية تزداد باستمرار ولا سيما في الحالات الآتية:

- وقتما تتفاقم الازمات والمشكلات والتحديات والاخطار وترتبك الاوضاع وتزداد الخسائر، وعند اشتداد المنافسة بين المنظمات [40].
- حينما يشعر التابعون بالخوف والقلق وتزداد الضغوط عليهم وتضيق بهم السبل يتطلعون نحو قيادة تكون بمثابة ربَّان السفينة والطاقة الدافعة والدفة الموجهة، ومخزن الحلول التي تخرجهم إلى بر الأمان.
- عندما يكون حجم المنظمة كبيرا ونشاطاتها متعددة، وفيها العديد من العاملين المختلفين في أهدافهم وطموحاتهم وارائهم وأساليبهم في مواجهة المشكلات والتحديات وتستشري بينهم الخلافات، ولذلك قال الرسول محمد ﷺ "اذا كنتم ثلاثة في سفر فامّروا احدكم" حرصا منه ﷺ على إناطة أمر الأفراد إلى قائد يكون أحسنهم أخلاقا وأرفقهم بهم ليرشدهم إلى الصواب ويحسم الخلافات بينهم ويحدد لهم الاهداف التي يتعين عليهم تحقيقها [41].
- عندما تتلاحق التغيرات وتتصاعد قوى التغيير في المجتمع على مختلف الصعد.
- حين يشعر التابعون انهم بحاجة إلى قيادة شجاعة تتصدى لما لا يستطيعون التصدي له [42]، او عندما يتخاذلون quail عن احداث التغيير الذي يمكّن المنظمة من الاستمرار والتطور [43].

- . عندما تتدنى انتاجية المنظمة (نوعيا وكميا)، أو يرتفع مستوى الهدر في مواردها، أو تتصاعد شكاوى المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، أو تكثر شكاوى التابعين وتتعاظم الصراعات فيما بينهم

حالات تزداد فيها الحاجة إلى القيادة

النموذج الاول: عندما اشتد تعذيب فرعون لبني اسرائيل، فقد كان يسومهم سوء العذاب ويذبح ابناءهم ويستحيي نساءهم، فبعث الله سبحانه وتعالى موسى عليه السلام قائدا لهم لإخراجهم من اضطهاد فرعون: "فَأَرْسِلْ مَعَنَا بَنِيٓ إِسْرَٰٓءِيلَ وَلَا تُعَذِّبْهُمْ ۖ قَدْ جِئْنَٰكَ بِـَٔايَةٍ مِّن رَّبِّكَ ۖ وَٱلسَّلَٰمُ عَلَىٰ مَنِ ٱتَّبَعَ ٱلْهُدَىٰٓ".

النموذج الثاني: حينما أُخرج بنو إسرائيل من ديارهم من بعد موسى عليه السلام وتعرضوا للهوان وأُسر ابناؤهم اجتمع اشرافهم وتشاوروا ثم ذهبوا إلى نبيهم الذي يشرف على انفاذ الأعمال ولا يباشرها، وقالوا له ان يبعث لهم ملكا (قائدا) ليتولى قيادتهم وتوجيههم وحفزهم لتحقيق اهدافهم في حربهم المشروعة مع عدوهم الذي اخرجهم من ديارهم، فبعث الى طالوت ليكون قائدا لهم، في قوله تعالى "أَلَمْ تَرَ إِلَى الْمَلإِ مِن بَنِي إِسْرَائِيلَ مِن بَعْدِ مُوسَى إِذْ قَالُواْ لِنَبِيٍّ لَّهُمُ ابْعَثْ لَنَا مَلِكاً نُّقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللهِ قَالَ هَلْ عَسَيْتُمْ إِن كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ أَلاَّ تُقَاتِلُواْ قَالُواْ وَمَا لَنَا أَلاَّ نُقَاتِلَ فِي سَبِيلِ اللهِ وَقَدْ أُخرِجْنَا مِن دِيَارِنَا وَأَبْنَآئِنَا فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْاْ إِلاَّ قَلِيلاً مِّنْهُمْ وَاللهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِين".

النموذج الثالث: كان سكان الجزيرة العربية متناحرين ومشتتين فبعث الله سبحانه وتعالى الرسول محمدا ﷺ ليخرجهم من الظلمات إلى النور ويضع اللبنة الأولى للامة الاسلامية التي يتجاوز تعدادها الان المليار ونصف منتشرة في جميع دول العالم.

مستويات الاهتمام بالقيادة

يتباين الاهتمام بالقيادة حسب تطور المجتمع اذ يكون على أشده في المجتمعات المتطورة انطلاقا من ايمانها بان مستقبلها مرهون الى حد كبير بجدارة القيادة على تحقيق الاهداف المطلوبة، ولذلك فهي تعهد بالقيادة الى أفضل الافراد خبرة وكفاءة

وسلوكا ومعرفة بالحاضر واحتمالات المستقبل، وقدرة على تنسيق جهود التابعين والارتقاء بمعنوياتهم وحفزهم لتقديم الافضل في الاداء والسلوك وتوظيف الموارد والفرص المتاحة بكفاءة في بيئة تتميز بالمنافسة والتحديات وتشهد تحولات كبيرة على جميع الصعد باستمرار، بينما لا زال الاهتمام بالقيادة في المجتمعات المتخلفة دون المستوى المطلوب رغم أهميتها ولا سيما في المرحلة المعاصرة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من اهمها:

- تجهل المجتمعات المتخلفة أهمية دور القيادة في توحيد صفوف التابعين وحفزهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتنظر اليها كمنصب ووجاهة ومغانم وامتيازات فحسب.
- لا زال موقع القيادة في المجتمعات المتخلفة يُشغل على وفق اعتبارات ليس لها علاقة بالكفاءة والخبرة والمؤهلات.
- ينصب اهتمام القيادات في المجتمعات المتخلفة على تحقيق مصالحها الشخصية، او تنفيذ اجندات الجهات التي مكنتها من الحصول على موقع القيادة.
- لا زالت القيادة في المجتمعات المتخلفة تستأثر بوضع الخطط وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات ولا تفسح المجال للتابعين للتعبير عن آرائهم بصدد مختلف القضايا، فضلا عن ذلك توظف اساليب الاكراه في قيادتهم.
- تعتمد القيادات في تلك المجتمعات سياسة الغاية تبرر الوسيلة وليس لديها مبادئ ثابتة، وتستقطب حولها المتزلفين والمادحين وتبعد الاكفاء الشجعان، وتشغل الجميع بأزمات مفتعلة لكيلا ينتبهوا الى نقص كفاءتها وانحراف سلوكها.

معضلات القيادة

ان من أكثر القرارات اهمية وخطورة بالنسبة الى الانسان، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة، هو اقدامه على ان يصبح قائدا لأفراد مختلفين في التوجهات والحاجات ويجعل من نفسه الصمغ الذي يصيرهم كتلة واحدة يشد بعضها البعض وروحا تحركهم نحو اهداف محددة، ولا سيما في بيئة مثقلة بالتحديات والمشكلات ونقص الفرص، وتحدث فيها تغيرات حادة وبصورة مفاجئة.

وقد اوضح الرسول محمد ﷺ لأبي ذر الغفاري رضي الله عنه معضلات القيادة قبل أكثر من اربعة عشر قرنا عندما طلب أن يؤمره قائلا "يا أباذر إنك ضعيف، وإنها امارة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذ بحقها وأدى الذي عليه فيها"، كما قال ﷺ: "إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة"، وقال ايضا "إن شئتم أنبأتكم عن الإمارة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل"، كما حذّر ﷺ من اناطة مسؤولية القيادة لعاشقي السلطة والمتهالكين عليها، فقد روي أنّ رجلا قال له يا رسول الله، استعملني؟ فردّه النبيّ ﷺ قائلا: "إنّا لا نستعمل على عملنا من أراده" وعلّق أبو الوليد على هذه الرواية بقوله "السرّ في ذلك أنّ الولايات أمانات، وتصريف في أرواح الخلق وأموالهم، والتسرع إلى الأمانة دليل على الخيانة، ولا يخطبها إلا من يريد أكلها، وإذا اؤتمن خائن على موضع الأمانات كان كمن استرعى الذئب على الغنم، وهذه الخصلة تفسد قلوب الرعايا على ملوكها: لأنّه إذا اهتضمت حقوقهم واكلت أموالهم فسدت نيّاتهم، وأطلقوا ألسنتهم بالدعاء عليها"، وهذا ما جعل الأخيار والصلحاء يتحرجون من قبول الامارة "القيادة" ويعتبرونها من

موجبات الاغراء والانحراف والتعالي على الناس، وتتجلى المعضلات العديدة التي تواجه القيادة المعاصرة من خلال ما يأتي:

- تقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف استراتيجية مهمة لها تأثيرات كبيرة على مستقبل التابعين والمنظمة.
- العمل في بيئة غير مستقرة وفيها منافسة شديدة وتحديات كبيرة وتحدث فيها تغيرات مثيرة على جميع الصعد (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية) معظمها خارج سيطرتها وتتزايد فيها احتمالات نقص الفرص والموارد، وتزدحم بأحداث وإشكالات ومفاجئات ليس بالإمكان تفاديها.
- قيادة اعداد كبيرة من التابعين المختلفين في طموحاتهم وطلباتهم وتطلعاتهم، واشراكهم في عمليات التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بالمنظمة، وتوجيههم واشباع حاجاتهم وتوفير مساحة واسعة من الحرية لهم ومنحهم حق الاعتراض عليها عندما تمنى بانتكاس أو ترتكب اخطاء او عندما تطلب اليهم تغيير توجهاتهم واساليبهم وسلوكهم.
- تنفيذ اعمال مهمة تتطلب توظيف تقنيات ومهارات وخبرات واستراتيجيات، وتلبي طلبات زبائن تتغير باستمرار.
- يتوقع الجميع منها التميز والجرأة والمجازفة والشجاعة، وطرق ابواب غير مسبوقة رغم ضبابية المواقف والتحديات ونقص المستلزمات المطلوبة.
- كثرة مطالب التابعين.

- تعرض خبرات التابعين ومعلوماتهم الى التقادم بسبب التطورات المذهلة في المجالات العلمية والتقنية.

تدني كفاءة التابعين

اعترف ما لي أيوكوكا، الرئيس السابق لشركة كرايسلر للسيارات، فقال: "من أكبر أخطائي المهنية تعيين بوب ايتون في وظيفة قيادية، لم يكن من اللائق أبدا أرتكاب مثل هذه الحماقة، فأيتون لم يكن يصلح لأي منصب إداري على الإطلاق، فقد كانت امكاناته لا تتعدى قدرات موظف صغير في قسم الصيانة".

المصدر: الدكتور حسام صفوت يوسف، خواطر إدارية، المجلس الوطني للاعلام، الامارات، 2014، ص: 163.

- استغلال بعض التابعين العلاقات الحميمة التي تؤسسها القيادة معهم لصالحهم بدلا عن توظيفها في المجالات التي تحقق اهداف الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) وجعل القيادة لا تحصد من علاقاتها الحميمة معهم الا رفضهم الامتثال لتوجيهاتها فيتعذر عليها انفاذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف وتكون لهذا انعكاسات سيئة خطيرة، وتؤكد الحقائق ان القادة الذين ازالوا المسافات بينهم وبين التابعين فقدوا تدريجيا الهيبة والمكانة المطلوبتين لتمكينهم من اداء دورهم القيادي بكفاءة، ولذلك عمد فرانكلين روزفلت الرئيس الامريكي (1933-1945) الى اعتماد اسلوب مشاركة التابعين في القيم والاهداف مع المحافظة على ابقاء مسافة بينه

وبينهم ولم يسمح ابدا بالغاء تلك المسافة فتمكن بذلك من التمتع بعلاقات طيبة مع التابعين وفي ذات الوقت يبقى قائدا لهم [44].

الفصل الثاني

اكلاف القيادة

يعتقد الكثير من الافراد أن موقع القيادة يدر على من يتبوؤه العديد من المكاسب المادية والمعنوية ويمنحه فرصا للتألق والشهرة ويشبع حاجاته النفسية ويحقق أحلامه في صدارة المنظمة والاستقلالية ولا احد يفرض عليه ما يتعين تنفيذه، والتمتع بمكانة اجتماعية مرموقة بين التابعين والآخرين داخل المنظمة وخارجها، واكتساب خبرات ومهارات في التعاطي مع المواقف والمشكلات والازمات والتحديات، وتتكون لديه نظرة شمولية تمكنه من الإحاطة بجوانب وآفاق أوسع مما لدى الآخرين إضافة الى اقامة علاقات واسعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

ولكن يغفل الكثير من الافراد عن حقيقة ان على شاغل موقع القيادة دفع اكلاف (مادية ومعنوية وبدنية ونفسية) باهظة، ويقول الكاتب الأمريكي المتخصص في قيادة الاعمال سايمون ساينك "ان الكلفة الحقيقية للقيادة هي استعدادها لمنح حاجات التابعين واهدافهم الأولوية عندما تتقاطع مع حاجاتها واهدافها ومصالحها الشخصية"، وقد نبه الرسول صلى الله عليه وسلم أبا ذر الغفاري الى كلفة القيادة بصورة واضحة قبل أربعة عشر قرنا حين طلب أبو ذر اليه ان يؤمّره (يعطيه القيادة) قائلا "انها امانة (في الدنيا)، وانها يوم القيامة خزي وندامة"، لان تأدية الأمانة مهمة في غاية الصعوبة والخطورة.

هل يستحق موقع القيادة كلفته

يعتقد معظم الذي يطمحون بموقع القادة ان هذا الموقع يستحق الكلفة التي يتكبدها شاغله، ولا سيما عندما يحقق للتابعين والمنظمة اهدافا جليلة تكون لها انعكاسات حسنة على تطور التابعين ونمو المنظمة وازدهارها لاجيال عديدة رغم ان ذلك الموقع يتطلب رحلة شاقة وعسيرة في معظم الحالات.

وتقطع الحقائق ان كلفة القيادة باهظة بجميع المقاييس ولا يدركها الا من تبوأ موقعها متوخيا تحقيق اهداف مهمة للمنظمة والتابعين وليس تحقيق مصالح شخصية ونهب الثروات وظلم الاخرين وغمط حقوقهم ومصادرة حرياتهم وجعلهم في خوف وفقر وجهل وتخلف على جميع الصعد، والتحكم بنوعية المعلومات المتاحة لهم وحجمها وتوجيه أهدافهم واهتماماتهم الى حيث يشاء او جعلهم دون اهداف يسعون اليها كما هو الحال مع القيادات المستبدة في مشارق الأرض ومغاربها عبر مسيرة الإنسانية.

طبيعة اكلاف القيادة

تكون كلفة القيادة على شكل معاناة نفسية وصحية واجتماعية وارهاق وقلق وسهر وتعب وتوجس وتلقي اللوم والانتقادات من الاخرين وخسارة علاقات مع الاسرة والاصدقاء والخذلان من اقرب الحلقات اذ قد لا تجد القيادة في اغلب الحالات من هو مستعد للوقوف الى جانبها لا سيما عندما تواجه مشكلات كبيرة او تتخذ قرارات خطيرة، يضاف الى ذلك عليها التضحية بمصالحها وأهدافها عندما تتقاطع مع مصالح التابعين والمنظمة.

مقدار كلفة القيادة

تتباين كلفة القيادة من منظمة لأخرى تبعا لحجم المنظمة وطبيعة اعمالها وعدد العاملين فيها وخطورة القرارات التي يتعين عليها اتخاذها والنتائج التي تترتب عنها وعدد المتأثرين بقراراتها، ولذلك تكون كلفة قيادة منظمة صغيرة يعمل فيها عدد محدود من التابعين وانشطتها محدودة والقرارات التي تتخذها ضئيلة في مبالغها وتأثيراتها اقل من كلفة قيادة منظمة كبيرة تتخذ قرارات خطيرة وتؤثر في العديد من الجهات داخل البلاد وخارجه ويعمل فيها عشرات الالاف من التابعين، مثلا تكون كلفة قيادة دولة كبيرة ومهمة وقراراتها خطيرة وتؤثر في العديد من الجهات داخل البلاد وخارجه مثل الولايات المتحدة الامريكية اكبر بجميع المقاييس من كلفة قيادة بلد صغير وعلاقاته محدودة مثل لبنان.

مسببات كلفة القيادة

لا يمكن الإحاطة بجميع مسببات كلفة القيادة ولكن ربما يعرض الاتي اهمها:

- تحمِل القيادة مسؤولية أخطاء التابعين.

تحمل القيادة مسؤولية أخطاء التابعين

يتجلى من معركة أُحُد ان أهم أسباب الهزيمة فيها والتي افقدت المسلمين الفوز بالنصر المحقق، هو ان الرماة في تلك المعركة لم يلتزموا بأمر قيادتهم (الرسول محمد صلى الله عليه وسلم) فقد تركوا أماكنهم من اجل الحصول على الغنائم التي تحققت في بداية تلك المعركة، وقد انتهز خالد بن الوليد – وكان يومئذ مشركا – الفرصة فقتل هو وجنده من بقي من الرماة وأميرهم، واستمروا يهجمون على المسلمين حتى وصلوا إلى النبي صلى الله عليه وسلم وشجوه في وجهه، وشاع في الناس أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قد قُتِل فازداد فزع المسلمين، وقد تحمل الرسول صلى الله عليه وسلم تبعات أخطاء اتباعه في تلك المعركة.

- يتذكر الجميع إخفاقات القيادة عندما تخطئ اكثر من تذكر نجاحاتها ويوجه لها أقسى أنواع الانتقادات واللوم والتقريع من كل حدب وصوب حتى من أقرب الحلقات اليها وربما بأساليب غير أخلاقية او بلا رحمة، وتقع عليها مسؤولية مواجهة الانتقادات والرفض والمعارضة من داخل المنظمة وخارجها مهما كانت نبيلة في أهدافها وانجازاتها، ويتخلى عنها اعوانها وأقرب اصدقائها وربما حتى الاسرة في حال اخفاقها، ويشير شكسبير في مسرحية "يوليوس قيصر" ان يوليوس قيصر قال لشريكه بروتس الذي كان من القريبين اليه "حتى انت يا بروتس" عندما انقلب عليه وقتله.

توجيه الانتقادات الى القيادة

وجهت الواعظة ماريان بود في كاتدرائية واشنطن الوطنية في 2025/1/22 انتقادات لاذعة لدونالد ترامب وبحضور الاخرين بعد يومين من تنصيبه رئيسا للولايات المتحدة للمرة الثانية بصدد خططه التي يزمع تنفيذها مباشرة بعد توليه السلطة.

- يفرض موقع القيادة على شاغله التكتم على آرائه الشخصية وعواطفه ويناهض الاغراءات والتهديدات التي تستهدف حرفه عن اهداف ذلك الموقع والتي تتمثل باستمرار المنظمة وتطورها وتمكين التابعين من الوصول الى أهدافهم من تابعيتهم.
- تعيش القيادة قلقا وخوفا وتوجساً في مراحل تحديد الأهداف واعداد الخطط وصنع قرارات تستهدف الترقي بالتابعين والمنظمة وهذا يفرض عليها بذل جهد

كبير والكثير من الوقت في تدقيق خططها وأهدافها وقراراتها وسلوكها وادائها وعلاقاتها لتكون مبرأة من الأخطاء والانحرافات، وتكون لذلك تأثيرات سيئة واضحة في صحتها النفسية والبدنية لا يمكن تصورها.

- تصاب القيادة بالإحباط عندما تعجز عن اقناع التابعين بافكارها وأهدافها وخططها وقراراتها واساليبها.
- تثير نجاحات القيادة ومواهبها الفذة الغيرة والحسد وجميع أنواع السخط في نفوس من حولها ولا سيما معارفها وأصدقائها ومنافسيها واعدائها، لشعورهم بان نجاحاتها تكشف اخفاقاتهم وركودهم وتدني كفاءتهم ومكانتهم وانهم ليسوا بالألمعية والكفاءة التي يظنونها فيتخذون مواقف سيئة ضدها لتشويه نجاحاتها وسمعتها او ينتقدونها ويشهّرون بها او ينعتونها بصفات بذيئة ليست فيها او يحاولون تقويض مكانتها بطرق ليس بإمكانها توقعها للحؤول دون استمرارها في تحقيق النجاحات.
- تعمل القيادة في بيئة لا تختلف كثيرا عن خلطة حساء من حيث أنواع المنافسة والسخط والمخاوف والانانية والتكاسل واللامبالاة والفساد وغيرها من المذمومات وعليها رغم كل ذلك تحقيق اهداف المنظمة والتابعين في النمو والتطور.
- تكون القيادة في ضيق عندما يمكر بها التابعون والاخرون.
- تكابد القيادة حزنا واسى شديدين عندما لا يتخذ التابعون سبيل الرشد الذي تدعوهم اليه ولا يناصرونها في سعيها فيما فيه خير لهم وللمنظمة.
- تواجه القيادة كرها واستهزاء ورفضا ومقاومة شرسة وعزلة وخيانة وتآمرا من التابعين والاخرين وتتعرض للدسائس قصد افشالها او والإطاحة بها او حتى

قتلها ولا سيما من أولئك الذي يشعرون ان مصالحهم ربما تتضرر من خططها وقراراتها واعمالها حتى وان كانت تحقق الخير للجميع، وتؤكد آيات القرآن الكريم هذه الحالة في قوله تعالى "قَالَ الْمَلَأُ الَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا مِن قَوْمِهِ لِلَّذِينَ اسْتُضْعِفُوا لِمَنْ آمَنَ مِنْهُمْ أَتَعْلَمُونَ أَنَّ صَالِحًا مُّرْسَلٌ مِّن رَّبِّهِ ۚ قَالُوا إِنَّا بِمَا أُرْسِلَ بِهِ مُؤْمِنُونَ قَالَ الَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا بِالَّذِي آمَنتُم بِهِ كَافِرُونَ فَتَوَلَّىٰ عَنْهُمْ وَقَالَ يَا قَوْمِ لَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ رِسَالَةَ رَبِّي وَنَصَحْتُ لَكُمْ وَلَٰكِن لَّا تُحِبُّونَ النَّاصِحِينَ"، وكما يتبين في السيرة النبوية ان قوم الرسول محمد صلى الله عليه وسلم رفضوا الاستماع الى ما يدعوهم اليه وفرضوا عليه واصحابه عزلة اقتصادية واجتماعية وحاربوه بكل الوسائل.

- تتكبد القيادة معاناة نفسية عندما تجد نفسها مضطرة في بعض الحالات الى اتخاذ قرارات تسهم في تحقيق اهداف المنظمة ولكنها تضر بمن لا تتمنى ان يصيبهم الأذى، ويقول مدرب كرة القدم الامريكية كيربي سمارت: "يتوجب على القيادة ان تصنع قرارات صعبة ربما تؤثر تأثيرا سيئا على الافراد الذين تهتم بهم"، ويتجلى من آيات القران الكريم ان الرسل والانبياء اتخذوا قرارات صعبة كانت لها انعكاسات على علاقاتهم مع اقرب الافراد اليهم، ويظهر في السيرة النبوية ان الرسول محمدا واجه مثل هذا الموقف من اقاربه وقومه وكان من بينهم عمه أبو لهب.
- تضطر القيادة الى ان تخفي عن الجميع بما فيهم اسرتها واقرب الحلقات منها قلقها وحزنها ولا تشكو لهم جزعها وشجنها بل عليها ان تبدو مهذبة وتحسن التعامل حتى مع الذين يسيئون اليها وتظهر امامهم صابرة ومتفائلة وشجاعة ومستبشرة وهادئة ومرحة لكيلا تبدو امامهم ضعيفة وغير قادرة على حمل مسؤولياتها،

ويصف القرآن الكريم ان يعقوب عليه السلام واجه هذه الحالة عندما غدر أبناؤه باخيهم يوسف ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وَتَوَلَّىٰ عَنْهُمْ وَقَالَ يَا أَسَفَىٰ عَلَىٰ يُوسُفَ وَابْيَضَّتْ عَيْنَاهُ مِنَ الْحُزْنِ فَهُوَ كَظِيمٌ قَالُوا تَاللَّهِ تَفْتَأُ تَذْكُرُ يُوسُفَ حَتَّىٰ تَكُونَ حَرَضًا أَوْ تَكُونَ مِنَ الْهَالِكِينَ قَالَ إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَحُزْنِي إِلَى اللَّهِ".

- يشق على القيادة ويحزنها كل اذى او/ وضرر او عنت يصيب التابعين مهما كان متناهيا في الصغر، ويقول الله تعالى في هذا الصدد "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ".
- يتعين على القيادة ان تكظم غيضها وحنقها وتصبر على اذى الاخرين واساءاتهم ولا تنتصر لنفسها ولا تغضب وانما تترفع عن الرد على افترائهم واتهاماتهم وتعفو عمن أساء اليها، ولا تذكّر الاخرين بإساءتهم اليها لكيلا تثير حفيظتهم ضدها، ويتجلى في آيات القران الكريم ان يوسف عليه السلام كظم غيضه وصبر ولم ينتصر لنفسه بل ترفع عن الرد على اخوته عندما اتهموه بالسرقة، ويؤكد هذا قوله تعالى "قَالُوٓاْ إِن يسرق فَقَدْ سَرَقَ أَخٞ لَّهُۥ مِن قَبۡلُۚ فَأَسَرَّهَا يُوسُفُ فِي نَفۡسِهِۦ وَلَمۡ يُبۡدِهَا لَهُمۡۚ قَالَ أَنتُمۡ شَرّٞ مَّكَانٗاۖ وَٱللَّهُ أَعۡلَمُ بِمَا تَصِفُونَ".

لا تذكر القيادة الاخرين بسوء صنيعهم معها وتعفو عنهم

يتجلى في آيات القران الكريم ان يوسف عليه السلام بعدما تبوأ موقع القيادة وجاء اليه اخوته مع ابويه الى مصر لم يذكرهم بسوء فعلتهم معه حين القوه في غيابة الجب لكيلا يثير غلهم او يضعهم في موقف لا يحسدون عليه، واعد فعلتهم تلك من نزغ الشيطان، ويؤكد ذلك قوله تعالى "وَلَمَّا دَخَلُوا عَلَىٰ يُوسُفَ آوَىٰ إِلَيْهِ أَبَوَيْهِ وَقَالَ ادْخُلُوا مِصْرَ إِن شَاءَ اللَّهُ آمِنِينَ وَرَفَعَ أَبَوَيْهِ عَلَى الْعَرْشِ وَخَرُّوا لَهُ سُجَّدًا ۖ وَقَالَ يَا أَبَتِ هَٰذَا تَأْوِيلُ رُؤْيَايَ مِن قَبْلُ قَدْ جَعَلَهَا رَبِّي حَقًّا ۖ وَقَدْ أَحْسَنَ بِي إِذْ أَخْرَجَنِي مِنَ السِّجْنِ وَجَاءَ بِكُم مِّنَ الْبَدْوِ مِن بَعْدِ أَن نَّزَغَ الشَّيْطَانُ بَيْنِي وَبَيْنَ إِخْوَتِي".

ويظهر في السيرة النبوية الشريفة أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بعدما اعانه الله على فتح مكة قَامَ عَلَى بَابِ الْكَعْبَةِ، فَقَالَ "لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، صَدَقَ وَعْدَهُ، وَنَصَرَ عَبْدَهُ، وَهَزَمَ الْأَحْزَابَ وَحْدَهُ ... إلى أن قال " يَا مَعْشَرَ قُرَيْشٍ، مَا تُرَوْنَ أَنِّي فَاعِلٌ فِيكُمْ؟ قَالُوا: خَيْرًا، أَخٌ كَرِيمٌ، وَابْنُ أَخٍ كَرِيمٍ، قَالَ "اذْهَبُوا فَأَنْتُمُ الطُّلَقَاءُ".

- تواجه القيادة بعض المواقف بمفردها ولا تجد مناصرين لها.

لا تجد القيادة مناصرين لها

يظهر في القران الكريم ان موسى عليه السلام لم يجد مناصرين له عندما أراد دخول المدينة فحتى الذين كانوا معه رفضوا الدخول وقالوا له لن ندخل المدينة أبدًا ما دام الجبارون فيها فاذهب أنت وربك فقاتلاهم، أما نحن فقاعدون هاهنا ولن نقاتلهم، ويتجلى هذا في قوله تعالى "قَالُوا يَا مُوسَىٰ إِنَّا لَن نَّدْخُلَهَا أَبَدًا مَّا دَامُوا فِيهَا ۖ فَاذْهَبْ أَنتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَاهُنَا قَاعِدُونَ".

- يتوقع الجميع (تابعون ومنافسون) من القيادة الكمال والدقة والانجاز والمهنية والكفاءة واللطف والكياسة والجرأة والمجازفة والشجاعة والتميز والتفوق دائما في المنجزات والخبرات والإمكانات والخطط والقرارات والأداء والعلاقات وهذا الامر ليس من السهل تحقيقه في جميع الحالات.
- تكون القيادة اول المضحين وآخر المستفيدين وتؤْثر التابعين على نفسها رغم حاجتها وتتخلى عن رغباتها الشخصية من اجل المنظمة والتابعين.
- تواجه القيادة صعوبات جمة عندما تكون طلبات التابعين تعجيزية ويتعذر عليها تلبيتها، وتكابد معاناة لا يمكن تصورها عندما يكونون مفرطين في نفعيتهم ومتذبذبين في اقتناعهم بها تبعا لما يحصلون عليه منها، وقد اشار إلى هذه الحالة قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخرةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ".
- تفقد القيادة في حال اخفاقها فرصة الوصول الى موقع القيادة في المستقبل.
- يتعين على القيادة تحقيق أهداف مهمة تسهم في احداث نقلة نوعية لها تأثيرات حسنة تمتد إلى عدة أجيال في بيئة غير مستقرة وفيها تحديات ومتغيرات كثيرة خارج سيطرتها، ويسودها الشك، وتتزايد فيها احتمالات الإخفاق والخطأ دون ان يثنيها ضجيج النقاد والمعارضين والمختلفين والانتهازيين والمفسدين والمداهنين والمنافسين والحاقدين والاعداء.
- يتعذر على القيادة ارضاء الجميع ولا سيما الذين يخفقون في فهم عمق رؤيتها وخططها وأهدافها وابعاد قراراتها.

- لا تتاح للقيادة دائما فرصة الدفاع عن نفسها عند اخفاق المنظمة حتى لو تبذل أفضل محاولاتها وقصارى جهدها من أجل المنظمة والتابعين وانجاز مهامها وكانت نياتها نبيلة وكرست نفسها لدورها وعملها ويسبب لها ذلك احباطا وألما.
- لا يتوفر للقيادة الوقت لإدامة علاقات طبيعية مع اسرتها بسبب انشغالها المستمر بالأعمال فتتوتر علاقاتها الاسرية وربما يؤدي ذلك الى أزمات ومشكلات خطيرة مع الاسرة.
- من نكد موقع القيادة على شاغله انه يفرض عليه التعامل مع اشخاص ما كان يقبل التعامل معهم البتة لو لم يكن في ذلك الموقع، ويقول أحدهم:

"وَمِن نَكَدِ الدُنيا عَلى الحُرِّ أَن يَرى عَدُوّاً لَهُ ما مِن صَداقَتِهِ بُدُّ"

- تواجه القيادة صعوبات لا حصر لها في توحيد جهود تابعين مختلفين في الأهداف والحاجات والانتماءات وحفزهم لأداء الاعمال الموكلة إليهم بالمستويات المطلوبة وحمل مسؤولية أخطائهم وتدني كفاءتهم وسلوكهم وكل ما يفعلونه وكل ما لا يفعلونه وتتجشم مسؤولية تطويرهم أداءً وسلوكا عملا بقول الله تعالى "كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُم رَسُوْلاً مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِهِ وَيُزَكّيْكُمْ وَيُعَلِّمُكُمْ الكِتَابَ وَالحِكْمَةَ وَيُعَلَّمُكُمْ مَا لَمْ تَكُونُواْ تَعْلَمُونَ".
- يتعين على القيادة مد التابعين بالشجاعة المطلوبة في الازمات وفي اشد المواقف خطورة.

نماذج من حالات يتعين على القيادة ان تكون فيها انموذجا في الشجاعة للتابعين

- كشف دراسة معركة حنين بوضوح لا غبار عليه كيف ان شجاعة الرسول محمد ﷺ وثباته في تلك المعركة حفزت المسلمين الذين فروا للعودة لمقاتلة العدو بعدما شاهدوه يركض ببغلته إلى وجوه اعدائه وينوه بإسمه ليعرفه من لا يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، فضلا عن ذلك طلب الى عمه العباس الذي كان معه انذاك ان ينادي بأعلى صوته بالذين فروا من المعركة "يا أصحاب الشجرة" يعني شجرة بيعة الرضوان التي بايع المسلمون من المهاجرين والأنصار تحتها الرسول محمدا ﷺ على أن لا يفروا عنه فجعل ينادي بهم "يا أصحاب السمرة" ويقول تارة "يا أصحاب سورة البقرة" فجعلوا يقولون "يا لبيك يا لبيك" وانعطف الناس فتراجعوا إلى رسول الله ﷺ حتى إن الرجل منهم إذا لم يطاوعه بعيره على الرجوع لبس درعه ثم انحدر عنه وأرسله ورجع بنفسه إلى رسول الله ﷺ فلما اجتمعت ثلة منهم عند رسول الله ﷺ أمرهم أن يصدقوا الحملة فاتبع المسلمون أقفاء المشركين يقتلون ويأسرون وما تراجع بقية الناس إلا والأسرى مجندلة بين يدي رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم.

- كان جورج واشنطن خلال الحرب يسير بين الجند متجاهلا النيران لكي يثبتوا في خطوط القتال ولا يتسرب اليهم الخوف.

- تتحمل القيادة ارث القيادات السابقة وإنجازاتها واخفاقاتها ومشكلاتها، فان كانت القيادات السابقة صالحة وتتميز بالكفاءة في خططها وقراراتها وحققت إنجازات واضحة وعلاقات طيبة مع التابعين والاخرين فتقع عليها مسؤولية اضافة إنجازات نوعية مهمة أخرى الى تلك الانجازات وتطوير علاقاتها الى الأفضل مع الذين لهم علاقة باعمالها، اما اذا كانت القيادات السابقة سيئة ومستبدة ونشرت الفساد المالي والإداري ومذمومات الاخلاق وعمقت التخلف على جميع الصعد واحدثت شرخا في العلاقات مع الاخرين فيتعين عليها إزالة اثار سيئات القيادات السابقة ومفاسدها واحداث نقلة نوعية واضحة نحو الأفضل في مسيرة المنظمة والتابعين وتوطيد علاقاتها مع الذين لهم علاقة بالمنظمة.
- تتعاطى القيادة مع أزمات وتغيرات غير متوقعة وكوارث جسيمة وهذا يفرض عليها التفكير السريع والفعل الحاسم والقدرة على تمالك نفسها وتكون اكثر ذكاء ويقظة من الاخرين وأكثر جرأة على اتخاذا القرارات المطلوبة لمواجهة تلك الحالات.

- تجد القيادة نفسها لا تملك حرية التعبير عن ذاتها ورأيها وتضع نفسها جانبا وتتحدث كممثل عن الاخرين وليس عن ذاتها.
- تتزعزع ثقة القيادة بنفسها وايمانها باهمية عملها عندما تحاط بأناس ساخطين ومثبطين ويشككون بقدراتها واخلاصها ويصعب عليها ارضاءهم.
- تتعرض القيادة لارهاق وضغوط جسدية وعقلية وعاطفية بسبب خطورة المهام التي يتعين تأديتها وجسامتها، ويقول أحدهم ان "العالم يديره رجال متعبون"، ويقول اوزوالد ساندرز: "عندما لا تكون القيادة مستعدة للاستيقاظ مبكرا والعمل حتى وقت متأخر وبذل جهد اكبر في دراسة جادة وعمل مخلص فانها لن تحدث أي تأثير

او تغيير للواقع فالتعب او الإرهاق هو ثمن القيادة والرداءة هي نتيجة الكسل والتراخي".

- تتجشم القيادة مشقة وارهاقا وإحباطا ويعتريها حزن لا يمكن تصوره عندما تحاول اقناع التابعين والاخرين برؤيتها وخططها وقراراتها وافعالها، ولا سيما اذا كان من بينهم محترف المناورة والمجادلة والمشاكسة ظنا منه انه يمتلك معلومات وخبرات افضل منها او انه ليس في حاجة للاقتناع بمعلوماتها وخبراتها فيجندون انفسهم لبذل قصارى جهدهم واجتهادهم لاثبات فشلها واخفاقها حسدا من عند انفسهم او رغبة منهم في ازالتها من موقعها او ربما تحرضهم جهات خارج المنظمة تتحقق أهدافها عند تبني مثل هذا الموقف.
- تكون جميع نشاطات القيادة ودوافعها تحت مراقبة الاخرين وتقويمهم.
- تحمل القيادة تبعات أخطاء التابعين وتدني كفاءتهم وسوء سلوكهم، ويتجلى هذا واضحا عند الاطلاع على السيرة النبوية العطرة للرسول محمد صلى الله عليه وسلم، فقد تحمل وزر أخطاء التابعين في معركة احد، كما حمل الامام علي رضي الله عنه مسؤوليات جميع الارتدادات السيئة لسلوكات التابعين طيلة مدة خلافته

القيادة تحمل وزر أخطاء التابعين

تحمل الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم مسؤولية الخسائر المادية والمعنوية الكبيرة التي لحقت بالمسلمين في معركة أُحدٍ بسبب مخالفة بعض التابعين لتوجيهاته في تلك المعركةِ، فقد ضعف بعضهم امام إغراءات الغَنائم ووَهن البعض الاخر وانقلب البعض على أعقابِهم منهزمين فصبر عليهم صبرا جميلا فلم يجزع لما أصابه وأصاب أصحابه من آلام وأحزان بسبب فوات النصر الذي قاربه في أول النهار في تلك المعركة وخسره في آخره ومُنِيَ جيشه بهزيمة مُرة وانكسار خطير.

الفصل الثالث

محدثات خطأ القيادة

يعرف الخَطأ بانه ضدُّ الصواب، ويعرّف على أنه انحراف عن الحقيقة والصواب، والخطأ هو فعل (قول او عمل) يُنشئ مخالفةً غير مقصودة ويترتب عنه ضرر او مخالفة قواعد، كما يعرّف الخطأ بانه هو ما ليس للإنسان فيه قصد، وعرّف ايضا بانه مخالفة لاحكام القانون تتمثل في عمل او تصرف قانوني يأخذ صورة عمل حسن او على هيئة تصرف سيئ ينشأ عنه عدم القيام بما يوجبه القانون [3].

ويشير الخطأ إلى أفعال الأفراد الصادرة عن غير قصدٍ ولا عمد، وينظر اليه على انه هو كل ما يصدر عن الانسان من قول او فعل خالٍ عن ارادته وغير مقترن بقصد منه[4]، ولذلك يقال: أخطأ الرجل إذا عمد الصواب فأصاب غيره.

ويعرف المخطئ بانه هو من أراد الصواب فصار إلى غيره او هو من أصاب في الإرادة وأخطأ في الفعل او هو من يريد ما يحسن فعله ولكن يقع منه خلاف ما يريد فيقال أخطأ، ويمكن تعريف خطأ القيادة على انه هو كل ما يصدر عنها من قول او فعل غير مقترن بقصد منها.

حقائق عن الأخطاء

- جميع الافراد (قادة وتابعون) عرضة للوقوع في الخطأ في جميع الأوقات بصرف النظر عن الجنس والعمر والتخصص والامكانات والموقع الوظيفي والاجتماعي ومَهما بَلغوا مِن رَجَاحة العَقل والذَّكاء والدَّهاء والحَذَر فهم حتما

يخطئون، وقد اكد هذا الرسول صلى الله عليه وسلم قائلا "كلكم خطاء وخير الخطائين التوابون" وتؤكد آيات القرآن الكريم ان حتى الأنبياء والرسل اخطأوا ولكن ليس بما هم مكلفين بتبليغه للأمم التي ارسلوا اليها فهم معصومون في ذلك بل في غيره، فقد كاد يوسف عليه السلام أن يخطئ مع امرأة العزيز رئيس جيش فرعون عندما همت به وهمّ بها ويتجلى ذلك في قوله تعالى "ولقد همَّت به وهمَّ بها لولا أن رأى برهان ربه"، كما اخطأ موسى عليه السلام عندما قتل المصري الذي كان في نزاع مع أحد بني اسرائيل، واخطأ داود عليه السلام عندما اتبع هواه في الحكم بين الخصمين وحذره الله تعالى من اتباع الهوى فاستغفر ربه، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَهَلْ أَتَاكَ نَبَأُ الْخَصْمِ إِذْ تَسَوَّرُوا الْمِحْرَابَ إِذْ دَخَلُوا عَلَىٰ دَاوُودَ فَفَزِعَ مِنْهُمْ ۖ قَالُوا لَا تَخَفْ ۖ خَصْمَانِ بَغَىٰ بَعْضُنَا عَلَىٰ بَعْضٍ فَاحْكُم بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ وَاهْدِنَا إِلَىٰ سَوَاءِ الصِّرَاطِ إِنَّ هَٰذَا أَخِي لَهُ تِسْعٌ وَتِسْعُونَ نَعْجَةً وَلِيَ نَعْجَةٌ وَاحِدَةٌ فَقَالَ أَكْفِلْنِيهَا وَعَزَّنِي فِي الْخِطَابِ قَالَ لَقَدْ ظَلَمَكَ بِسُؤَالِ نَعْجَتِكَ إِلَىٰ نِعَاجِهِ ۖ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ ۗ وَظَنَّ دَاوُودُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ فَغَفَرْنَا لَهُ ذَٰلِكَ ۖ وَإِنَّ لَهُ عِندَنَا لَزُلْفَىٰ وَحُسْنَ مَآبٍ يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ"[6]، كما اخطأ سليمان عليه السلام عندما ألهته الخيل وشغلته عن ذكر الله تعالى "فَقَالَ إِنِّي أَحْبَبْتُ حُبَّ الْخَيْرِ عَن ذِكْرِ رَبِّي حَتَّىٰ تَوَارَتْ بِالْحِجَابِ" [7]، واخطأ ذو النون عليه السلام عندما ذهب مغاضبا "وذا ٱلنُّونِ إذ ذَّهَبَ مُغَٰضِبًا فَظَنَّ أَن لَّن نَّقْدِرَ عَلَيْهِ فَنَادَىٰ فِى ٱلظُّلُمَٰتِ أَن لَّآ إِلَٰهَ إِلَّآ أَنتَ

سُبْحَٰنَكَ إِنِّي كُنتُ مِنَ ٱلظَّٰلِمِينَ"[8]، وأخطأ الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عندما عبس وتولى [9]، وعندما حرم ما احل الله تعالى له، "يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ لِمَ تُحَرِّمُ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكَ ۖ تَبْتَغِي مَرْضَاتَ أَزْوَاجِكَ ۚ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ"[10]، ويقول لينين محللا بعض أخطاء الحزب البلشفي "ان ما ينطبق على الأشخاص ينطبق مع التغيرات اللازمة على السياسة والأحزاب وليس العاقل من لا يخطئ، وليس هناك من هذا القبيل ولا يمكن ان يكونوا، العاقل من يخطئ خطأ غير خطير جدا، ومن يستطيع إصلاحه بسهولة وبسرعة"، ويقول وستون اتش جور في كتابه "الإدارة البديهية" Intuitive Management ان ارتكاب الأخطاء يعني ببساطة انك تتعلم بشكل اسرع، ويقول ثيودور روزفلت رئيس الولايات المتحدة الأمريكية سابقًا "الرجل الوحيد الذي لا يخطئ أبداً هو الرجل الذي لا يفعل شيئاً أبداً."

- يكون منع الأخطاء ممكناً إلى حد كبير في البيئة المستقرة حيث يتمكن الأفراد من توقع الأخطاء المحتملة، بينما يكون ذلك مستحيلا في البيئة التي تشهد تطورات متسارعة وتحدث فيها الكثير من المفاجئات [11].
- يعتبر منع الوقوع في الاخطاء كليا امرا مستحيلا ولكن ربما تُخفض احتمالات الوقوع فيها من خلال التحوط واليقظة وتطوير الخبرات والمهارات والكفاءة وتوظيف الاساليب والآلات والعدد والمواد المناسبة وتوفير بيئة عمل ملائمة تشجع الافراد على التعلم من الأخطاء قصد عدم تكرارها، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في هذا الصدد "لا يلدغ المؤمن من جحر واحد مرتين".
- يتعذر التنبؤ بطبيعة الأخطاء ووقت وقوعها ومكانه.

- لا يمكن الإحاطة بجميع مسببات الأخطاء وتداعياتها.
- تترتب عن الاخطاء اضرار وتأثيرات سيئة على الحاضر وبعضها تمتد تأثيراته الى المستقبل.
- تتفاقم تأثيرات الاخطاء السيئة كلما ارتفع عدد المتضررين منها.
- بالامكان تجنب عواقب الأخطاء السيئة او خفضها اذا اكتُشفت خلال وقت قصير بعد وقوعها.
- تكون أخطاء الذين يتعلمون من أخطائهم ويطورون مهاراتهم واداءهم وسلوكاتهم وخططهم وقراراتهم وعلاقاتهم اقل مقارنة بالآخرين.

أسباب وقوع القيادة في الأخطاء

يعزى وقوع القيادة في الأخطاء الى أسباب عديدة ربما يكون من ابرزها نقص و/او عدم دقة المعلومات المتاحة لإعداد الخطط وصنع القرارات وتحديد الاعمال وأساليب تنفيذها او تدني كفاءتها او جسامة المهام التي يتعين عليها الاضطلاع بها او كثرة التحديات والمعيقات التي تواجهها او كثرة التابعين لها وتنوع حاجاتهم فضلا عن العجالة والسهو والنسيان، او الاخفاق في إتباع القواعد والتعليمات المحددة، كما تتزايد احتمالات وقوعها في الخطأ كلما ساد الغموض والصعوبات في العمل وكثرت المفاجئات وتسارعت التطورات فيه.

مجالات وقوع القيادة في الأخطاء

تتباين مجالات وقوع القيادة في الأخطاء من قيادة لأخرى تبعا لكفاءة القيادة وطبيعة المهام التي يتعين عليها الاضطلاع بها، ولكن يمكن القول ان احتمالات وقوعها في الأخطاء تكون في المجالات الاتية:

- صياغة الرؤى المتعلقة بمستقبل المنظمة.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها فقد تجعلها غير واضحة او طموحة جدا بحيث يتعذر بلوغها او متدنية ولا تتطلب مثابرة وإصرار.
- اعداد الخطط وتحصل عندما تركز على اعداد الخطط قصيرة الأمد وتهمل الخطط متوسطة وطويلة الأمد او عندما لا تأخذ بنظر الاعتبار مدى توفر متطلبات تنفيذها.
- صنع القرارات واتخاذها واختيار البدائل بشكل انفعالي دون دراسة معمقة للظروف التي تنفذ فيها القرارات او دون التشاور مع المختصين او تختار البديل او البدائل الخطأ.
- استقطاب التابعين وتحديد الاعمال التي يتعين عليهم تنفيذها.
- تنظيم علاقاتها مع التابعين وتحصل هذه الحالة عندما تكون اكثر تودد مع التابعين وتلغي المسافات بينها وبينهم فيستغلون علاقتها الطيبة بهم لصالحهم او عندما تكون صارمة ولا تتواصل معهم وتتجاهل آراءهم وتقلل من شأنهم او عندما تحابي بعض التابعين وتناوئ البعض الاخر.

طبيعة أخطاء القيادة

تتباين اخطاء القيادة تبعا لاختلاف النتائج التي تترتب عنها وحجم أضرارها ومديات تأثيراتها كما يتجلى فيما يأتي:

- اخطاء تترتب عنها نتائج سيئة؛ واخطاء تترتب عنها نتائج إيجابية وهذه الأخطاء استثنائية.

أخطاء إيجابية النتائج

وقع المستكشف الإيطالي كريستوفر كولومبوس في عام 1492 في خطأ عندما قاد رحلات استكشافية بتمويل اسباني عبر المحيط الأطلسي فقد ابحر في احدى رحلاته قصد ايجاد ممر بحري غربي يصل اوروبا بآسيا لإيجاد مصادر للتوابل وغيرها من السلع الشرقية، ولكنه ابحر خطأ الى الشمال وقد نجم عن ذلك الخطأ نتائج إيجابية تمثلت في اكتشاف القارتين الأميركية الشمالية والجنوبية اللتين كانتا مجهولتين للأوروبيين.

- أخطاء أضرارها بسيطة ويمكن تصحيحها بكل سهولة؛ واخطاء أضرارها كارثية ولها انعكاسات سيئة خطيرة على التابعين والمنظمة وبيئتها والقيادة.
- أخطاء ينتهي تأثيرها بعد حدوثها مباشرة؛ واخطاء تمتد تأثيراتها السيئة لعدة سنوات حتى بعد رحيل القيادة، ومن الامثلة البارزة على الأخطاء التي امتدت تأثيراتها مدة طويلة في المرحلة المعاصرة أخطاء هتلر وستالين وموسوليني وجمال عبد الناصر وصدام حسين ومعمر القذافي وقادة الأحزاب

الشيوعية في الاتحاد السوفيتي والدول الاشتراكية التي كانت تدور في فلك الاتحاد السوفيتي.

خطأ تأثيراته السيئة سرمدية

ارتكب آدم عليه السلام وزوجه خطأ فادحا باقترابهما واكلهما من الشجرة التي امروا بعدم الاقتراب منها، فاخرجهما الله تعالى من الجنة ومنذ ذلك الوقت يدفع بنو ادم ثمن ذلك الخطأ والى ان يرث الله تعالى الأرض ومن عليها.

- أخطاء تؤثر في طرف واحد مثل تلك التي تحول دون تحقيق أهداف التابعين؛ واخطاء تؤثر في عدة أطراف مثل الأخطاء التي لها انعكاسات سيئة على أهداف التابعين وأهداف المنظمة وأهداف جمهور المنظمة والبيئة التي تمارس اعمالها فيها.
- اخطاء غير مقصودة؛ واخطاء مقصودة من قبل فاعلها كما في حالة القائد الذي يجعل منظمته تنتكس من اجل مصلحة شخص آخر او منظمة أخرى او دولة اخرى.

محدثات خطأ القيادة

تتعدد أسباب وقوع القيادة في الخطأ ولكن الاتي يعتبر من أهمها:

- تدني مستوى كفاءة القيادة.
- جهل القيادة بحقيقة المنظمة وبيئتها (الداخلية والخارجية).
- نقص المعلومات المتاحة للقيادة و/او عدم دقتها.
- تفرد القيادة في وضع الخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات ورفض التشاور مع المختصين.
- تمادي القيادة في علاقاتها مع التابعين او منحهم ثقة اكثر من المطلوب او تكون صارمة معهم ومستبدة في ادارتهم.
- حدوث تغيرات وتطورات كبيرة ومفاجئة في بيئة العمل.
- اقدام القيادة على قرارات غير مسبوقة دون التحوط للمفاجئات والمخاطر.
- اتباع الهوى المضلل والمفسد للرأي بدلا من المنطق والحكمة والعدل في الخطط والقرارات والاعمال والعلاقات، وقد نهى الله تعالى عن اتباع الهوى الذي يوقع من اتبعه في أخطاء في قوله تعالى "وَلاَ تَتَّبِعْ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ"[12]، وقوله سبحانه "وَلاَ تُطِعْ مَنْ أَغْفَلْنَا قَلْبَهُ عَنْ ذِكْرِنَا وَاتَّبَعَ هَوَاهُ وَكَانَ أَمْرُهُ فُرُطًا"[13]، وحري بالإبانة ان الهوى مُلازِمٌ للإنسان طيلة حياته أينما ذهب وحيثما عمل ولا يستطيع مُفارقَتَه، ولكنه لا يُحاسب عليه إلاَّ اذا عمل على وفقه ووقع في الخطأ او اقترف المنهيات عنها.

- تنفيذ اجندات الجهات التي أتت بها الى موقع القيادة فتقع في الاخطاء ولا سيما عندما تفرض عليها تلك الاجندات تحقيق اهداف تتقاطع مع اهداف المنظمة والتابعين.
- الوقوع في فخ الاغراءات والرضوخ للتهديدات.

المتضررون من أخطاء القيادة

تقطع الحقائق ان عدة قيادات في القرن العشرين ارتكبت أخطاء كبيرة من أبرزها هتلر وموسوليني وماو تسيتونج وستالين وجمال عبد الناصر ومعمر القذافي وعلي عبد الله صالح والنميري وزين العابدين بن علي وأنور خوجة رئيس البانيا وغيرهم في اسيا وافريقيا والامريكتين الوسطى والجنوبية، وقد تضررت من أخطائها الجهات الاتية:

- **القيادة:** تكون القيادة اول المتضررين من اخطائها فهي تفقد فرصة تحقيق الأهداف التي يتعين عليها الوصول اليها، وتتزعزع ثقة التابعين والاخرين بقدراتها على الوفاء بتعهداتها او قد لا تتوفر لها فرص أخرى لتبوؤ مواقع قيادية في المستقبل، او تزاح من موقعها او تتعرض للسجن او الاعدام، ولا تقتصر اضرار اخطاء القادة عليهم وانما تمتد لعوائلهم ايضا، وتقطع الحقائق عبر مسيرة الإنسانية ان القادة الذين ارتكبوا أخطاء نالتهم وعوائلهم عواقب اخطائهم فقد اطيح ببعضهم وأحيل البعض الاخر الى محاكم فرضت عليهم احكاما تراوحت من السجن الى الإعدام او لجأوا الى دول أخرى وصودرت أموالهم وشردت عوائلهم.

- **التابعون:** تصيبهم من أخطاء القيادة إضرار لا تحصى ولا تعد وبعضها لا تقتصر على الجيل المعاصر للقيادة التي ارتكبت اخطاء وانما تؤثر على أجيال لاحقة.
- **المنظمة:** تحول أخطاء القيادة دون تحقيق أهداف المنظمة وتجعلها لا تقوى على مواجهة المنافسين وربما تتهاوى وتتلاشى.
- **جهات أخرى:** تلحق أخطاء القيادة اضرارا بالجهات التي لها علاقة باعمال المنظمة.

المتضررون من أخطاء القيادة

ارتكب صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) أخطاء كثيرة منها: اشعال ثلاثة حروب خلال حكمه للعراق وتهجير الكرد الفيلية واستخدام الأسلحة الكيماوية ضد اكراد العراق والبطش بالمعارضة بقسوة وتجفيف الاهوار في جنوب العراق وقد ألحقت أخطاؤه اضرارا لا تحصى به وبعائلته وبالعراقيين ولم تقتصر اثارها السيئة على العراق وانما امتدت الى الدول المجاورة له، فقد جعلت شعوب تلك البلدان تعاني من تخلف شديد في جميع القطاعات الاقتصادية لن تتعافى منه مطلقا، ومن اضرار اخطائه انه اطيح به وأحيل الى المحكمة واستمرت محاكمته مدة سنتين تقريبا ذاق خلالها أصناف القلق والآلام النفسية والهوان وبعد ذلك نفذ فيه حكم الإعدام، وقُتل أولاده وشردت عائلته في بداية سقوط حكمه ونفذ حكم الإعدام ببعض رجال بطانته والبعض الاخر اودعوا في السجون لاماد مختلفة وصودرت أموالهم واضطرت عوائلهم الى العيش في المنافي.

موقف القيادة من اخطائها

تتباين مواقف القيادة من اخطائها على النحو الاتي:

- قيادات تمتلك الشجاعة المطلوبة للاعتراف بأخطائها وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها وتعتذر عنها في الوقت المناسب (الاعتذار هو إقرار نادم بالخطأ او الاثم او الفشل) وتؤكد التزامها بإصلاح ما افسدته اخطاؤها بعد تشخيص أسبابها وتحديد تداعياتها عليها وعلى الجميع بموضوعية شديدة ما استطاعت، وتمارس هذه الطائفة من القيادات النقد والنقد الذاتي وتتعلم من اخطائها وتشخص نجاحاتها واخفاقاتها ومدى ملاءمة برامجها بموضوعية شديدة، وتنظر الى أخطائها بانها فرصة ثمينة تتعلم منها العبر والدروس وتكتسب الخبرات والمعلومات وتكتشف مدى كفاءتها في عمليات التخطيط وصنع القرارات وتوظيف الموارد والفرص المتاحة للمنظمة، ومعرفة نقاط قوتها ومواطن ضعفها وولاء التابعين والتمييز بين الذين يقفون معها ويشدون ازرها ويعينونها على النهوض من اخطائها وبين الذين يتخلون عنها ويسهمون في تعميق اخطائها، وتحديد الاجراءات التي تعزز نقاط قوتها وتمكنها من النهوض من اثار الاخطاء وهي اكثر قوة واصرارا على مواصلة مسيرتها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وتؤكد الشواهد ان هذه القيادات تتمكن من بلوغ أهدافها وتعزز الثقة بينها وبين التابعين وتلهب حماسهم للالتفاف حولها والتمسك بها وتحفز الاخرين لدعمها ومؤازرتها.

اعتذار القيادة عن اخطائها

قدمت رئيسة كوريا الجنوبية "باك كون هاي" اعتذارا مثيرا للشفقة لشعبها في تشرين الثاني 2016 عن قضية الفساد المالي الموجهة اليها، وقالت بأن ما حدث هو خطؤها وانها المسؤولة عنه وتتحمل جميع التبعات التي تترتب عنه، وبدأت باجراء تعديلات وزارية، لكن رغم هذا خرجت تظاهرات حاشدة في البلاد تطالبها بالتنحي عن منصبها.

المصدر: صحيفة الرأي العام الاردنية في 2016/11/5.

- قيادات تشعر بالذنب من اخطائها وتجلد ذاتها بقسوة، وتكون لهذا الموقف انعكاسات سيئة خطيرة عليها منها انها تصاب بالخوف والتردد والتوجس ولا تُقدِم على اعمال تتطلب مجازفة في المستقبل.
- قيادات تتستر على أخطائها او تنكرها او تقلل من شأن تأثيراتها او تبررها بأساليب غير موضوعية او تلقي مسؤوليتها على الاخرين لتجعل منهم اكباش فداء وتعاقبهم بقسوة وتجعلهم عبرة لمن يعتبر ظنا منها ان ذلك يساعدها على الافلات impunity من النتائج التي تترتب عن اخطائها، وتعتقد هذه القيادات ان اعترافها بالاخطاء يقلل من أهمية مكانتها بين التابعين والاخرين ويفتح عليها كل أنواع الشكوك بكفاءتها ونياتها ويسبب لها الكثير من المشكلات في المستقبل، وتعتمد تلك القيادات هذا السلوك لكيلا تُستخدم اخطاؤها لادانتها بالاهمال والغفلة والنسيان وتدني الكفاءة ولكنها لا تدرك انها عندما تتبع هذا النهج لا تتعلم من اخطائها ولا تعمل على اصلاح اضرارها فتتزايد احتمالات وقوعها في الأخطاء وتتفاقم اضرار اخطائها على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة نفسها ومن لهم علاقة بها وباعمالها)، وفي ذات الوقت تشجع التابعين على التماهي معها في هذا السلوك المشين الذي في طياته اضرار كبيرة للجميع (المنظمة والتابعين والقيادة نفسها) ولا تدرك ان اضرار هذا النهج اكثر من اضرار أخطائها عليها وعلى الذين لهم علاقة بها وربما يتحفز التابعون للبحث عن قيادات أخرى تمتلك شجاعة الاعتراف بأخطائها.

موقف التابعين من أخطاء القيادة

يتحدد موقف التابعين من أخطاء القيادة في ضوء علاقتهم بها كالاتي:

- موقف داعم للقيادة (ماديا ومعنويا) رغم أخطائها إذا كانت العلاقة بينها وبينهم مؤسسة على الثقة والاحترام والولاء او المداهنة فيتسترون على اخطائها ولا يضخمونها ولا يوجهون لها اللوم والنقد فضلا عن ذلك يمدونها بالمعلومات والاستشارات والمتطلبات الأخرى قصد تمكينها من اصلاح اخطائها وخفض احتمالات وقوعها في ذات الأخطاء في المستقبل لكيلا تشعر بالإحباط والارتباك والقلق ولا ينتابها التردد او الاحجام عن اعمال غير مسبوقة.
- تهويل أخطاء القيادة وسيئاتها وفضحها وتصيد عثراتها عندما تكون العلاقة بينها وبينهم غير مؤسسة على تبادل الثقة والاحترام والولاء وقد يلصقون بها اخطاء لم ترتكبها ويتمادون في توجيه اللوم والانتقادات لها ولا يصفحون عنها حتى وان كانت اخطاؤها غير مقصودة واعتذرت عنها واتخذت الإجراءات المطلوبة لاصلاحها وتعهدت بعدم تكرارها في المستقبل، وتكون لهذا النهج نتائج سيئة لها انعكاسات خطيرة عليهم وعليها منها: تأجيج الخلافات والصراعات بينهما وزيادة الضغط النفسي عليها وزعزعة ثقتها بنفسها فيتضاعف ارتباكها وتتكاثر اخطاؤها وتتفاقم النتائج السيئة التي تترتب عنها، يضاف الى ذلك يكون اللوم الذي يوجهونه اليها كالسهم القاتل فتتحفز للرد عليهم باشد قسوة واكثر حنقا فيلحق بهم صنوف من الأذى المادي والمعنوي، وليس هذا فحسب وانما تمتد اثاره الى شل قدرة المنظمة والحؤول دون تطورها وربما يجعلها تتهاوى ولا تقوى على الاستمرار في اعمالها، وقد لخص الامام الشافعي رحمه الله تعالى الفرق بين موقف عين السخط وعين الرضى من عيوب الاخرين قائلا:

"وَعَينُ الرِضا عَن كُلِّ عَيبٍ كَليلَةٌ وَلَكِنَّ عَينَ السُخطِ تُبدي المَساوِيا".

موقف المجتمع من الخطأ

تتباين المجتمعات من حيث التعامل مع الاخطاء فقد ارتقت المجتمعات المتقدمة الى ثقافة قبول الخطأ وتشجيع المخطئ للاعتراف به والاعتذار عنه وحمل مسؤوليته وتصحيحه بدء من الاسرة صعودا الى اعلى المستويات في الدولة، وتوفير العوامل النفسية والمادية والمعنوية التي تخفف عنه الضغوط النفسية والارتباك والقلق والإحباط وتمكينه من التعلم من الأخطاء بقصد عدم تكرارها او خفض معدلات وقوعه فيها والحد من تأثيراتها السيئة عليه وعلى الاخرين، واعتبرت الخطأ جزء من حياة الافراد واداة مهمة لتطوير معلوماتهم وصقل خبراتهم، واعتمدت ثقافة التميز بوضوح بين الخطأ نفسه وبين نتائجه السيئة، وركزت على تجنب عواقب الخطأ السيئة بدلا من الخطأ نفسه، وتعترف هذه الثقافة بان إمكانية حدوث الأخطاء تبقى قائمة بالرغم من بذل الجهود لتجنبها، وقد حققت تلك المجتمعات بسبب هذا النهج تطورات كبيرة في جميع المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلمية ....) [14].

بينما تتبنى المجتمعات المتخلفة ثقافة مقت الخطأ وتنظر اليه الى بانه عيب ومثلبة او ذنب لا يغتفر وينبغي معاقبة من يقع فيه بقسوة، وترى ان من يقع في الخطأ فاشل ولا يمكن الاستفادة منه فضلا عن ذلك تعنفه ولا تقبل اعتذاره ولا تمنحه فرصة لتصحيح الخطأ والتعلم منه وتطوير قدراته والارتقاء بكفاءته بقصد الحد من تكرار الخطأ في المستقبل، ولذلك خلقت هذه المجتمعات ثقافة الشعور بالخوف من ارتكاب الأخطاء والخجل منها والتستر عليها او التنصل منها او انكارها او القاء تبعاتها على الاخرين او تبريرها خشية تعرضهم للمحاسبة والمساءلة، فتصاعدت في تلك المجتمعات

معدلات الأخطاء وانتشرت فيها مذمومات الاخلاق وارتفعت فيها وتائر التخلف على جميع الصعد باستمرار.

موقف الإسلام من الخطأ

تقر آيات القرآن الكريم بان جميع الافراد عرضة للوقوع في الخطأ وتحضهم في ذات الوقت على الاعتراف بالخطأ وحمل مسؤوليته والاعتذار عنه وتصحيحه، ويتبين ذلك في العديد من الآيات منها قوله تعالى "قَالَا رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنفُسَنَا وَإِن لَّمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ" [15]، وليس هذا فحسب وانما يعِد الله تعالى المخطئ بقبول توبته والعفو عن سيئاته، ويتجلى ذلك في قوله "هُوَ الَّذِي يَقْبَلُ التَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِ وَيَعْفُو عَنِ السَّيِّئَاتِ وَيَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ"[16].

وحري بالابانة يقر الإسلام بان لا جناح على المخطئ اذا أخطأ عن غير عمد واعترف بذنبه وتاب عنه وطلب المغفرة، ويقول تعالى "لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ فِيمَا أَخْطَأْتُم بِهِ وَلَٰكِن مَّا تَعَمَّدَتْ قُلُوبُكُمْ ۚ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا"[17].

تداعيات أخطاء القيادة

تصيب الجميع (التابعين والمنظمة والآخرين والبلاد) اضرار مادية ومعنوية كبيرة من أخطاء القيادة تمتد تأثيراتها السيئة في بعض الحالات الى عدة أجيال، ولهذا لا يكمن التهديد الحقيقي في خطأ القيادة، وإنما في تداعياته السيئة على الجميع (التابعين والمنظمة والقيادة نفسها) والتي تتباين في مديات تأثيراتها تبعا لطبيعة الخطأ والمتضررين منه [18].

وتحفز معرفة التداعيات السيئة لأخطاء القيادة الافراد للشروع بعمليات تشجيع الابتكار والابداع وتحسينها وتعزيزهما قصد الترقي بأداء القيادة من خلال تطوير خبراتها ومهاراتها وتشجيع تبادل المعرفة بالأخطاء والتعلم منها وتنمية مهارات توقع الأخطاء والكشف السريع عنها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من حدوثها وإصلاح اضرارها بشفافية عبر تبني ثقافة النظر الى الأخطاء بانها فرصة للتعلم، وخلق حوار مفتوح أساسه الثقة عن طبيعة الأخطاء وأسبابها وتداعياتها دون خوف او وجل او خجل وغيرها من الآليات النفسية والحافزة الوسيطة التي تساعد في تحويل هذه الحقائق إلى نتائج تنظيمية إيجابية والابتعاد **كليا عن سياسة التستر على الأخطاء او انكارها وعدم التعلم منها لانها اكثر خطورة من ارتكابها وتؤدي الى تكرارها في المستقبل،** ويوضح الاتي اهم تداعيات اخطاء القيادة:

- تدني قدرة القيادة على الوصول الى الأهداف التي تسعى اليها وربما يتهاوى دورها ويتلاشى وتكون لذلك تأثيرات (مادية ومعنوية ونفسية طويلة الأمد) سيئة على الجميع (المنظمة والتابعين والمجتمع الذي تعمل في اطاره المنظمة) وتحول دون تحقيق اهدافهم في التطور على جميع الصعد وليس هذا فحسب انما تفضي الى أوضاع في غاية السوء اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وامنيا وتجعل عاقبتهم خسرا.
- تضيف أخطاء القيادة قوة مهمة الى منافسيها وخصومها تجعلهم يستقوون عليها ولا يقيمون لها وزنا ويتخذون من اخطائها ذريعة لمحاربتها والتشهير بها.
- تلحق اخطاء القيادة اضرارا بالغة بها لا تقل عن اضرار كيد اعدائها ومنافسيها بها او ربما اكثر.

- تدني الإنتاجية وانتشار مذمومات الاخلاق.
- يتجرأ التابعون على ارتكاب الأخطاء وعدم مراعاة الدقة في الأداء واهمال الالتزام بالتعليمات والقوانين.
- يعتري التابعين الإحباط وخيبة الامل ويفقدون ثقتهم بالقيادة وربما ينسحبون منها.
- تخسر القيادة دعم الجهات المؤازرة لها.

خفض أخطاء القيادة

يقينا لم تشهد الإنسانية في مشارق الأرض ومغاربها ولن تشهد في المستقبل قيادة مبرأة من الخطأ، اذ تبقى احتمالات وقوع القيادة في الخطأ قائمة دائما مهما حاولت تجنب ذلك ولا سيما عندما تواجه متغيرات خارج سيطرتها او غير متوقعة وليس في وسعها رصدها وتحديد تأثيراتها بدقة متناهية او لا تتوفر لها المعلومات المطلوبة، غير انها تستطيع خفض اخطائها الى اقل مستوى ممكن من خلال ما يأتي:

- الاستعانة بالمختصين لتقديم المشورة لها ولا تزعم انها تمتلك جميع الحقائق والحلول.
- توظيف الأجهزة المتطورة التي توفر لها البيانات والمعلومات التي تسهم في الترقي بكفاءتها في التخطيط وصنع القرارات واتخاذها.

- استقطاب التابعين على اساس الكفاءات وليس الولاءات وتأسيس علاقات معهم على التعاون والثقة والاحترام.
- تبني الجميع (القيادة والتابعين) منهج النقد والنقد الذاتي على وفق ثقافة النظر الى الأخطاء في العمل بانها أمرٌ حتمي وعدم الخشية من الاعتراف بها وحمل مسؤوليتها والعمل على عدم تكرارها.
- توظيف مختصين وتقنيات متطورة تسهم في التنبيه المبكر عن الاخطاء قبل حدوثها او في بداية حدوثها واكتشافها وتصحيحها وخفض اضرارها المادية والمعنوية الى اقل مستوى ممكن.
- اتخاذ إجراءات مناسبة لمعالجة اضرار الأخطاء وخفض تداعياتها واضرارها الى اقل مستوى ممكن والحد من تكرار ذات الأخطاء في المستقبل.
- توخي القيادة الحيطة والحذر من الوقوع في الأخطاء كالحذر من خطر كيد اعدائها بها.

متطلبات خفض أخطاء القيادة

- اعتراف القيادة بأخطائها بصورة واضحة وبأسرع وقت وحمل مسؤوليتها والاعتذار عنها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الاضرار التي تترتب عنها والتعهد بعدم تكرارها.

- تنبيه القيادة الى اخطائها من قبل التابعين والآخرين بموضوعية شديدة وتحذيرها من خطورة اخطائها على الجميع بأساليب لا تثير حفيظتها لكيلا تأخذها العزة بالاثم فتكرر اخطاءها بلبوسٍ مختلف عن قصد.
- تشاور القيادة مع المختصين والاستماع الى مقترحاتهم وملاحظاتهم، وكذلك الاستفادة من انتقادات المعارضين وملاحظاتهم.
- وقوف التابعين الى جانب القيادة عندما تقع في الخطأ لشد ازرها وتعزيز ثقتها بنفسها وتخفيف وطأة القلق والتوتر الذي يصيبها وتمكينها من تخطي الازمات النفسية والمادية التي تتعرض لها بسبب وقوعها في الخطأ.
- تنمية قدرات القيادة على التنبؤ بالأخطاء بهدف خفض احتمالات وقوعها فيها الى اقل مستوى ممكن.
- تطوير كفاءة التابعين على تشخيص أخطاء القيادة وتوفير الفرص لهم لتحذيرها من اخطائها والاضرار التي تترتب عنها وكذلك اعانتها على تصحيحها بأسرع وقت وتمكينها.

اخلاقيات معالجة الاخطاء

يسهم العمل على وفق الاخلاقيات الاتية في معالجة الأخطاء والحد منها وانتشال المخطئ من الارباك والإحباط والترقي بثقته بنفسه وبأدائه لإصلاح اخطائه والتعلم منها:

- جعل المخطئ يؤمن بان الأخطاء سنة الله في الإنسان وانه لا أحد يخلو من خطأ عن قصد أو عن غير قصد وان الجميع معرض للوقوع في الخطأ بما فيهم الأنبياء والمرسلين في غير ما كلفهم الله تعالى به وانه ليس استثناء في ذلك، وان الافراد يتعلمون من الأخطاء وانهم قادرون على تصحيح اخطائهم وعدم الوقوع في ذات الخطأ في المستقبل.
- تجنب مواجهة المخطئ بخطئه والاكتفاء بأسلوب التعريض والابتعاد عن مجادلته والغلظة معه خشية استثارته فيربط اخطاءه بكرامته ويدافع عن نفسه او تأخذه العزة بالاثم ويكون ذلك سببًا في إصراره على خطئه او انكاره او التستر عليه او تبريره او القاء تبعاته على الاخرين وتترتب عن ذلك ارتدادات سيئة لها اضرار كبيرة منها انه يفقد ثقته بنفسه وبكفاءته وتنخفض رغبته في الاقدام على الاضطلاع باعمال غير مسبوقة وتتوتر علاقاته مع الجميع وتنتشر مذمومات الأخلاق وتتدنى الإنتاجية.
- النظر الى الأمور من وجهة نظر المخطئ والظروف المادية والنفسية والمعنوية المحيطة به قبل وقوعه في الخطأ وخلاله قصد التوصل الى خيارات تسهم في حفظ كرامته وتعزيز ثقته بنفسه.
- اعتماد منهج الصفح عن المخطئ الذي يعترف بخطئه ويعتذر عنه ويلتزم بعدم تكراره في المستقبل، ويظهر في ايات القران الكريم جليا ان الله تعالى يقبل توبة التائب ويصفح عنه، وقد عمل الرسول محمد صلى الله عليه وسلم على وفق هذا النهج، ويتبين في سيرته العطرة انه صفح مرات لا تحصى ولعل ابرزها كان يوم دخل البيت الحرام فاتحا، بعد أَنَّ صَلَّى فِيهِ رَكْعَتَيْنِ قَال" الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي صَدَقَ وَعْدَهُ،

وَنَصَرَ عَبْدَهُ، وَهَزَمَ الْأَحْزَابَ وَحْدَهُ، مَاذَا تَقُولُونَ وَمَاذَا تَظُنُّونَ؟ قَالُوا: نَقُولُ خَيْرًا وَنَظُنُّ خَيْرًا، أَخٌ كَرِيمٌ، وَابْنُ أَخٍ كَرِيمٍ، قال: "فَإِنِّي أَقُولُ كَمَا قَالَ أَخِي يُوسُفُ: لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِين"، وقد استهدف الرسول صلى الله عليه وسلم من ذلك النهج بعد الفتح دمج كفار قريش مع المسلمين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم انطلاقا من ايمانه بان الرفق ما كان في شيء إلا زانه، ولكن ومن اسف شديد لا يعتمد الكثير مبدأ الصفح عن المخطئ، ولا سيما القيادات المستبدة فهي تتصيد أخطاء التابعين بقصد معاقبتهم ولا تقتصر عقوباتها على المخطئ فقط وانما تمتد الى الأبرياء وتخلط البرئ بذي الذنب لإرهاب الجميع.

- دراسة الأخطاء وتحديد مسبباتها وتحليلها والنظر اليها بانها فرصة للتعلم منها ووضع الخطأ في حجمه الطبيعي، فلا يضخم ولا يهون، ومعالجة صغائر الأخطاء باساليب مختلفة عن معالجة الأخطاء الكبيرة، ومعالجة الأخطاء الكبيرة قبل معالجة صغائر الأخطاء والاطلاع على سيرة المخطئ بهدف معرفة تاريخه في ارتكاب الأخطاء فان لم يرتكب أخطاء في السابق او كانت اخطاؤه قليلة وتأثيراتها لا تذكر فان الأساليب التي تعتمد معه تختلف عن المخطئ الذي له تاريخ طويل في ارتكاب الأخطاء وتأثيرات اخطائه كبيرة.
- توظيف أساليب إنسانية مع مرتكب الخطأ قصد تهوين الاثار النفسية السيئة عليه واحسان الظن به واعانته على اكتشاف اخطائه بنفسه، وتمكينه من إصلاحها وعدم تكرارها بعد الثناء على الصواب في أعماله وسلوكه.
- تدريب التابعين على تجنب الأخطاء في المستقبل بعد توفير المتطلبات المادية والمعنوية والنفسية التي تسهم في الحد من وقوعهم في الخطأ.

توظيف الأساليب الإنسانية مع مرتكب الخطأ

وجه الله تعالى الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم الى اعتماد الأساليب الإنسانية مع الجميع دائما بما فيهم مرتكبي الأخطاء التي كانت سببا في خسارة المسلمين في حربهم مع كفار قريش في معركة احد رغم الاضرار المادية والنفسية الكبيرة التي لحقت بالمسلمين، وان لا يكون معهم فظا ولا غليظ القلب، وليس هذا فحسب وانما يعفو عنهم ويطلب لهم المغفرة من الله تعالى ويستشيرهم ليجعلهم يشعرون بانهم جزء مهم في تقرير ما يجب ان تكون شؤون المسلمين، ويظهر هذا جليا واضحا في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" .

الفصل الرابع

نماذج من أخطاء القيادة

أخطر اخطاء القيادة هو انها لا تدرك ان لديها أخطاء او لا تعترف بها ولا تحاول الاعتذار عنها ولا تحمل مسؤوليتها ولا تتخذ إلاجراءات المناسبة لإصلاحها في الوقت المناسب، وانما تكررها رغم تحذيرات التابعين وانتقادات المعارضين والمنافسين، ويعرض الاتي اهم أخطاء القيادة، اذ لا يمكن الإحاطة بجميعها:

- ظلم التابعين ومصادرة حرياتهم، وقد اعتمد القادة المستبدون هذا النهج أمثال شاوشيسكو رئيس رومانيا ومعمر القذافي رئيس ليبيا وجمال عبد الناصر رئيس مصر وصدام حسين رئيس العراق وغيرهم كثر في اسيا وافريقيا والامريكتين الوسطى والجنوبية وقد سبقهم في ذلك كثير كان من ابرزهم فرعون فألحقوا بأنفسهم وعوائلهم وشعوبهم واوطانهم خسائر جسيمة.

- تفرد القيادة في اعداد الخطط واتخاذ القرارات ورفض الاستماع الى مقترحات التابعين ولا تصغي اليهم ولا تحسن الاستماع الا لنفسها والذين يتكلمون بما يتفق مع توجهاتها يضاف الى ذلك لا تجعل التابعين على بينة من قراراتها بل تتركهم نهبا للمفاجئات، وقد وظف صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) هذا الأسلوب مرات عديدة كان من أبرزها في الثاني من آب عام 1990 حين احتل الكويت بغتة ونجم عن ذلك الاحتلال اضرار كارثية تسببت في تدمير العراق والكويت.

رفض القيادة للاخذ بمقترحات التابعين

كان الادميرال البريطاني كلاودسلي شوفيل عائدا باسطوله الى بلده بعد انتصاره في حربه ضد الاسطول الفرنسي في البحر المتوسط عام 1707، وما ان اقترب من السواحل البريطانية حتى غلف الضباب الكثيف السفينة لعدة ايام، فجمع الادميرال ملاحيه وطلب اليهم تحديد مكان السفينة، فاخبروه ان السفينة بعيدة بأمان عن شبه الجزيرة البريطانية، لكن احد البحارة اقترب من الادميرال واخبره انه تتبع موقع السفينة بمفرده وانه مذعور بحساباته فقد حدد موقع السفينة عند ممر مميت باتجاه سلسلة من مائة وخمسين جزيرة صغيرة بعيدا عن الجزيرة البريطانية وان هذا ما جعله يجرؤ ويقدم تلك المعلومات الى الادميرال، لكن الادميرال اعدم البحار على الفور على وفق قوانين البحرية الملكية البريطانية التي تقضي منع الملاحين الصغار من تحديد الاتجاهات وبعد ذلك مباشرة اصطدمت سفن الاسطول الخمس بالمياه الضحلة المغلفة بالضباب وارسلت ألفي ملاح الى الموت في قاع البحر.

المصدر:

http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/up_lead/ET_Nov_13_03.shtml.org/

- اهمال التركيز على مستقبل المنظمة فلا تعد رؤية شاملة وواضحة عن مستقبل المنظمة في ضوء دراسة مستفيضة ومعرفة دقيقة وموضوعية لجميع المعطيات والامكانات والتحديات ومَواطن القوة والضعف في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)، ولا تعد التابعين والمنظمة للمستقبل على هدى تلك الرؤية بل تركز على أهداف قصيرة المدى وتهمل الاهتمام بالأهداف الاستراتيجية، او تجعل أهدافها متدنية سهل الوصول اليها او تجعلها طموحة جدا بحيث لا يمكن تحقيقها في ظل المعطيات والإمكانات والفرص والتحديات او لا تطور خططها واساليبها وادواتها انسجاما مع المستجدات في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) ولا تدرك ان عملها يتطلب منها التجديد في خططها واساليبها وادواتها والمتحققات من اعمالها قصد مفاجأة الاخرين ولا سيما المنافسين والاعداء بقدراتها وإمكاناتها وابداعاتها فتتراجع وتتلاشى ولا تقوى على مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة العمل وتتراجع المنظمة التي تتولى قيادتها مهما كان حجمها ونجاحاتها، وقد انقرضت بسبب ذلك الكثير من الأمم عبر مسيرة الإنسانية.

اهمال القيادة التركيز على مستقبل المنظمة

انقرضت العديد من الأمم عبر مسيرة الانسانية بسبب عدم تركيز قادتها على المستقبل وانشغالهم بسفاسف الامور، فمثلا انقرضت الدولة الاموية والدولة العباسية وحدث ذات الامر مع الدولة الإسلامية في الاندلس التي أسسها عبد الرحمن بن معاوية الأموي عام 756 م في عام 1031 م بعد ان تفككت الى عدة مماليك بسبب الحروب الاهلية بين امراء تنازعوا فيما بينهم على الخلافة بدلا من التركيز على الأمور الأكثر أهمية في المستقبل وإقامة دولة قوية، ولنفس الاسباب انقرضت الدولة العثمانية في بداية القرن العشرين.

- اصرار القيادة على القرارات الخطأ غير آبهة بالاضرار المادية والمعنوية التي تحيق بها وبالتابعين والمنظمة، ولا سيما القرارات التي تتعلق بالحرب او بظلم التابعين ومصادرة حقوقهم أو هدر المال العام، دون ان تدرك ان فضيلة العدول عن القرارات الخطأ هي خير من التمادي فيها وتضفي عليها الحكمة والصدقية وتنبه التابعين بضرورة تحري الدقة في أعمالهم.

اصرار القيادة على القرارات الخطأ

احتل صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) الكويت جارة العراق العربية المسلمة في آب عام 1990 دون وجه حق، وقد أجمعت جميع دول العالم بعدم شرعية فعله ونصحه قادتها بالعدول عن قراره والانسحاب من الكويت ولكن اخذته العزة بالاثم فقتل وشرد العديد من الكويتيين وسرق الكثير من ممتلكات الكويت ودمر البنية التحتية فيها الامر الذي اضطر الأمم المتحدة الى الزامه بالانسحاب بالقوة فقادت امريكا والتحالف الدولي هجوما كاسحا على القوات العراقية في كانون الثاني عام 1991 فدمرتها ومعداتها واستمر ذلك الهجوم فدمر البنى التحتية للعراق وتسبب في قتل واعاقة مئات الالاف من العراقيين.

بينما تعدل القيادة الحكيمة عن القرارات الخطأ، فقد عدل الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم عن قراره المتعلق باختيار موقع ليعسكر فيه المسلمون استعدادا للقاء الكفار في معركة بدر بعدما استمع الى رأي الحباب بن المنذر رضي الله عنه حين سأل الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم عن اختياره لذلك الموقع قائلا "أهو منزل أنزله الله أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟" فأجابه الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم: "بل هو الرأي والحرب والمكيدة"، فقال الحباب: "يا رسول الله ما هذا بمنزل" وأشار عليه بالوقوف بحيث تكون آبار المياه خلف المسلمين فلا يستطيع المشركون الوصول إليها، وأخذ الرسول محمد صلى الله عليه وآله وسلم بمقترح الحباب بعد ان وجد انه الرأي الصائب وأسهم ذلك في تحقيق النصر في تلك المعركة.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، استباق مقاومة الاقناع، (السويد: فكخو، مؤسسة فيشون ميديا، 2010) ص: 47.

- تجاهل القيادة تداعيات قراراتها الخطأ فتحيق بنفسها وبالتابعين ومنظماتها واوطانها ومن لهم علاقة بها خسائر (مادية ومعنوية) بالغة بجميع المقاييس ربما تلقي بظلالها على عدة أجيال.

تجاهل القيادة تداعيات قراراتها الخطأ

قرر جمال عبد الناصر رئيس مصر (1956 حتى وفاته عام 1970) في أيار 1967 اغلاق مضيق تيران امام ملاحة إسرائيل وفي ذات الوقت هدد إسرائيل برميها في البحر وهذا ما دفع اسرائيل في صباح الخامس من حزيران الى شن هجوم استباقي كاسح على القوات المصرية انتهى بتدمير القوات المصرية واحتلال أجزاء مهمة من الأراضي العربية في مصر وسوريا والأردن ولبنان، وجعل إسرائيل تستقوي على جميع الدول العربية منذ ذلك التاريخ، وقد ارتكب أنور السادات حاكم مصر (1970 حتى اغتياله في السادس من تشرين الأول / أكتوبر عام 1981) خطأ اشد ضررا على مصر والدول العربية عندما شن الجيشان المصري والسوري في يوم السادس من تشرين الأول / أكتوبر عام 1973 هجوما مفاجئا على القوات الإسرائيلية التي كانت مرابطة في سيناء وهضبة الجولان وقد توغلت القوات المصرية عشرين كيلومترا شرق قناة السويس، وتمكنت القوات السورية من الدخول في عمق هضبة الجولان، ولكن القوات الإسرائيلية اخترقت القوات المصرية في الثاني عشر من شهر تشرين الأول / أكتوبر من ذلك العام وعبرت القناة إلى الأراضي المصرية وشنت هجوما معاكسا على الجبهة السورية فكان من نتائج تلك الحرب احتلال هضبة الجولان بالكامل وارغام مصر على عقد معاهدة سلام مع إسرائيل وبذلك تمكنت إسرائيل من التفوق على جميع الدول العربية.

وحري بالإبانة ان جمال عبد الناصر بسياسته تلك مهد الطريق لإسرائيل عن قصد لتبدأ بتنفيذ مشروعها الهادف للاستقواء على الدول العربية، كما اسهم أنور السادات في تمكين اسرائيل من تنفيذ أجزاء مهمة من مشروعها في تحقيق التفوق العسكري بقصد ارغام الدول العربية على قبول التطبيع العلني معها، رغم انه واعوانه سَوّقوا حرب عام 1973 مع إسرائيل بانها انتصار على إسرائيل ومن اسف شديد صدق الكثير في الوطن العربي هذه الفرية ولا زالوا رغم ان الوقائع تؤكد ان إسرائيل كانت هي المنتصرة على الدول العربية في تلك الحرب.

- تنصُّل القيادة عن مسؤوليتها عن اخطائها في خططها وقراراتها وسلوكها ولا سيما تلك التي هي أقرب إلى الخطايا وتلقي تبعاتها على الاخرين او تبررها، ولا تتخذ اجراءات فورية لمعالجة ارتدادات اخطائها وتهيئ ارضية خصبة لانتكاسات اخرى في المستقبل.

تنصل القيادة عن تبعات اخطائها

تنصل صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) عن اخفاقاته في جميع حروبه طيلة مدة حكمه للبلاد والقى تبعاتها على بعض قادة الجيش وجعلهم اكباش فداء وأعدمهم.

- لا تغتنم القيادة الفرص النافعة التي لا تتكرر فتلحق بالمنظمة والتابعين وبنفسها خسائر (مادية ومعنوية) كبيرة.

اضاعة القيادة للفرص النافعة

لم يغتنم صدام حسين حاكم العراق (1979 – 2003) الكثير من الفرص المفيدة له ولبلده وللتابعين فتسبب في تدمير العراق عسكريا واقتصاديا وسياسيا ومن تلك الفرص الثمينة فرصة الانسحاب من الكويت التي احتلها في عام 1991 قبل ان تفرض عليه الأمم المتحدة الانسحاب بالقوة.

- استغلال القيادة موقعها في الانغماس في الملذات والشهوات بدلا من التركيز على مهامها الأساسية فتلحق بنفسها والتابعين والمنظمة اضرارا (مادية ومعنوية) كبيرة ويقول الله تعالى "فَخَلَفَ مِن بَعْدِهِمْ خَلْفٌ أَضَاعُوا الصَّلَاةَ وَاتَّبَعُوا الشَّهَوَاتِ ۖ فَسَوْفَ يَلْقَوْنَ غَيًّا".

انغماس القيادة في الملذات

احيل موشيه كاتساف Moshe Katsav الرئيس الثامن لدولة اسرائيل، وعضو الكنيست البارز في حزب الليكود والوزير السابق في حكومة اسرائيل، إلى القضاء اثناء تسنمه منصب رئيس البلاد بعدما وجهت إليه تهمة اغتصاب موظفة تعمل معه، والتحرش الجنسي بامرأتين آخريتين، وقد اعلنت الاتهامات ضده أول مرة عام 2006، وعلى اثر ذلك استقال من منصب الرئاسة في الأول من حزيران عام 2007، وقد ادين على فعله من قبل محكمة في تل ابيب في الثلاثين من كانون الأول عام 2010 وحكم عليه بالسجن لمدة سبع سنوات رغم أهمية المواقع التي شغلها

- وقوع القيادة في فخ بريق اغراءات المكاسب (المادية والمعنوية) وتمارس اعمال غير مشروعة من اجل التحصل على المكتسبات.

تسعى القيادة الى مكاسب غير مشروعة

وقع ملك اسبانيا خوان كارلوس (1975 - 2014) في خطأ الانغماس في السعي الى مكاسب غير مشروعة فأُرغم على التنازل عن العرش لابنه الملك فيليب، فقد تسلم ستة مليارات وسبعمئة مليون يورو كرشوة من السعودية مقابل التوسط مع مقاولين في مشروع قطار الحرمين السريع بين مكة المكرمة والمدينة المنورة واودعها في مصارف سويسرية، واشترى عقارات في موناكو وسجلها باسم صديقته وليس حبا بها بل لانها من سكان موناكو لكي يتفادى دفع الضرائب، وكان المستفيد الأول من مؤسسة لوكوم التي تبرع لها ملك السعودية عبد الله بن عبد العزيز بخمسة وستين مليون يورو وأوصى بان يكون ابنه فيليب وريث حصته في المؤسسة، ولكن الملك فيليب طلب محو اسمه من الوصية، وكان لدى الملك خوان كارلوس ارصدة غير معلن عنها في مصرف في المكسيك باسم احد المحامين هناك لتجنب الضرائب وقد سحب منها ما يقارب مئة وعشرين الف يورو في عام واحد وهذا يعتبر تجاوزا على قانون الضرائب الاسباني.

كما اطيح بجوزيف **بلاتر** Joseph Sepp Blatter رئيس الاتحاد الدولي لكرة القدم

الذي شغل هذا المنصب لمدة 17 عام، وقد كان اقوى شخصية في ذلك الاتحاد، بعد التحقق من ارتكابه فساد مالي واداري، اضافة إلى اتهامه بالابتزاز racketeer وانتهاكات اخلاقية اخرى

- تمادي القيادة في الاستخفاف بخصومها ومنافسيها بدلا من الاعداد لمواجهة تحركاتهم بكفاءة في ضوء الاطلاع على اهدافهم واستراتيجياتهم واساليبهم وقوتهم، وقد اعتمد هذا النهج صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) ولا سيما في صراعه مع الولايات المتحدة، وبالغ في الحديث عن قدراته العسكرية واستخف بقدرات أمريكا العسكرية منذ عام 1992 لغاية عام 2003 وقد ترتب

عن ذلك انه دمر العراق عسكريا واقتصاديا واجتماعيا وألحق بنفسه وعائلته وبطانته دمارا ما بعده دمار.

استخفاف القيادة بأعدائها

يذكر ابن كثير في كتابه "البداية والنهاية" ان جيش التتار بقيادة هولاكو وصل الى أبواب بغداد عام 1258 الميلادي، ولم يمهل عبد الله بن منصور المستنصر وقتاً للتفكير وانما أخذ يقذف المدينة بما فيها دار الخليفة انذاك بكرات النار والنبال من كل جانب لأربعة أيام متصلة حتى أصيبت جارية الخليفة التي كانت تلعب بين يديه وتضحكه بسهم مكتوب عليه "إذا أراد الله إنفاذ قضائه وقدره، أذهب من ذوي العقول عقولهم"، فأمر الخليفة عند ذلك بزيادة الاحتراز بالاكثار من الستائر على نوافذ داره واستمر يستمتع برقص الجواري بينما مدينته تحاصرها المدفعية المغولية وتقصفها، والسهام النارية تحرقها والناس في ضنك شديد، بدلا من تجهيز التابعين بالمعدات المطلوبة وتوجيههم وقتال الاعداء معهم، فكانت النتيجة سيطرة المغول على بغداد وانهاء خلافة ذلك الخليفة الذي اسقط نفسه قبل ان يسقطه اعداؤه.

المصدر: صحيفة الوطن المصرية، بتاريخ 2016/7/4
http://www.elwatannews.com/news/details/1247737

- لا توفر القيادة متطلبات تنفيذ القرارات.

عدم مراعاة القيادة متطلبات تنفيذ القرارات

شن نابليون بونابرت هجوما كاسحا على روسيا في منتصف صيف عام 1812 ولكنه خسر تلك الحرب لانه لم يأخذ بعين الاعتبار القيض الشديد في ذلك الوقت من العام والذي أدى الى انتشار التيفوئيد والديزنتري فمات عدد كبير من الجند بالحرب والمرض.

كما لم يعِر رئيس وزراء استراليا هارولد هولت اهتماما لحالة الطقس وهيجان البحر في السابع عشر من كانون الأول في عام 1967 فذهب للسباحة في البحر عند شاطئ شيفيو قرب بورتسي في مقاطعة فكتوريا، فابتلعه التيار ولم يخرج ابدا، واعتبر ميتا.

- تمادي القيادة في طموحاتها.

،

تمادي القيادة في الطموحات

شن هتلر ابان الحرب العالمية الثانية (1939-1945) هجوما على الاتحاد السوفيتي وقد حفزته انتصاراته آنذاك الى التمادي في التوغل في الأراضي السوفيتية حتى وصل الى سيبيريا لكنه اهلك قواته ومعداتهم لانه لم يأخذ في الحسبان الانخفاض الشديد في درجات الحرارة وانها غير مؤهلة للقتال في تلك الظروف.

- نقض المواثيق والتنصل عن التعهدات غير آبهة بالتأثيرات السيئة التي تترتب عن ذلك والتي من أهمها فقد ثقة التابعين والاخرين وتدهور العلاقات معهم والاخفاق في الوصول الى الاهداف المطلوبة.

نقض القيادة للمواثيق والاتفاقات

نقض صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) في عام 1980 الاتفاقية التي عقدها مع شاه ايران في الجزائر عام 1974 والتي تناولت ترسيم الحدود بين العراق وايران، وقد تسبب ذلك في نشوب حرب مع ايران تعتبر أطول حرب بين دولتين في القرن العشرين اذ استمرت قرابة تسع سنوات من 1980-1988 واهلكت الحرث والنسل في البلدين والحقت بهما دمارا عسكريا اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا، كما نقض الاتفاقات عند غزو الكويت واحتلالها في 1991.

وحري بالابانة: ان كلا من صدام حسين والخميني اشعلا الحرب بين العراق وإيران قصد تمكين إسرائيل من استكمال خطتها في الاستقواء عسكريا على البلدين وجميع الدول العربية، كما ان غزو صدام حسين للكويت يقع ضمن سياق اضعاف الدول العربية وجعل إسرائيل هي الأقوى في الشرق الأوسط.

- اتخاذ قرارات خطأ.

اتخاذ القيادة قرارات خطأ

الحالة الأولى: قرر الارشيدوق فرانتز فرديناند ولي عهد المملكة النمساوية الهنغارية عام 1914زيارة سراييفو وهي مكان حادث محاولة اغتياله ليتفقد الناجين من تلك الحادثة مما أدى الى اغتياله فعليا برصاص النشطاء الصربيين وأدى الى نشوب الحرب العالمية الأولى.

الحالة الثانية: ظن ماو تسيتونج وهو مؤسس جمهورية الصين الشعبية ورئيس الحزب الشيوعي الصيني ان العصافير في الصين تأكل البذور فامر بإبادتها لكن قراره هذا أدى الى زيادة اعداد الحشرات والافات الزراعية التي اتلفت المحاصيل وتسبب في مجاعة عمت البلاد وقتلت العباد.

الحالة الثالثة: ارتكب بابا الكنيسة الكاثوليكية الثامن والسبعون بعد المئة البابا كريكوري التاسع خطأ حين اصدر بيانا اعلن فيه ان الشيطان متلبس في كل القطط وادى بيانه الى قتل عدد كبير جدا من القطط في عموم اوربا فتسبب في انتشار جائحة الطاعون الدملي وقد مات بسببه عدد كبير من الافراد.

الحالة الرابعة: اخطأ الجنرال المكسيكي أنطونيو لوبيز دي سانتا آنا في عام 1836 حين طلب الى جنده ان يناموا لاخذ قسط من الراحة بعد انتصارهم في موقعة آلامو على قوات الامريكية في تكساس الامر الذي دفع القوات الامريكية للهجوم عليهم والسيطرة عليهم والاستيلاء على الأراضي المتنازع عليها.

الحالة الخامسة: اخطأ جواهر لال نهرو وهو اول زعيم للهند بعد استقلالها عندما اتخذ موقفا ضد الصين اجج التوتر بين الدولتين وأدى الى نشوب حرب بينهما في عام 1962، بدلا من تعزيز العلاقات السلمية.

- استقطاب التابعين على أساس الولاءات وليس الكفاءات والإخلاص والأمانة وتقريب المتزلفين وابعاد الأكفاء.

تستقطب القيادة التابعين على الولاءات وليس الكفاءات

تستقطب القيادة التابعين على أساس الولاءات والذين لا يجيدون سوى التزلف لها وشعارهم أحلام القيادة أوامر عليهم، ويؤمنون بأن العقل زائدة دودية، وعليهم ألا يجهدوا انفسهم في التفكير، والانكى من ذلك تحطم معنويات الاكفاء بدلا من الاهتمام بهم، وقد ادى هذا الى انزواء الكفاءات التي تنطلق من رؤية في العمل ومنهجية قادرة على تفعيل أفكارها، واسهم في تجذير التخلف والفساد المالي والاداري فيها.

د. محمود خليل، كفاءات.. أم ولاءات نادرة، صحيفة الوطن المصرية
http://www.elwatannews.com/news/details/1270489.. بتاريخ 2016/7/21

- محاباة بعض التابعين على حساب الآخرين لاسباب غير موضوعية وتطبيق القوانين والتعليمات بانتقائية مفرطة بدلا من العدل في تطبيقها على الجميع، ولا تدرك القيادة ان في ذلك اضرارا كبيرة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) منها انه يحملهم على بغضها ويؤجج الصراعات بينها وبينهم، ويخبر القرآن الكريم ان أولاد يعقوب عليه السلام ظنوا ان اباهم كان يفضل يوسف وأخاه بنيامين (عليهما السلام) كثيراً ويؤثرهما عليهم وكان ذلك سبباً في حقدهم على يوسف واخيه فقرروا القاء يوسف في غيابة الجب للتخلص منه وجعل وجه ابيهم يخلو اليهم، وقد ترتب عن ذلك محنة ليوسف عليه السلام وحزنا لابيه، الى جانب ذلك هناك الكثير من القيادات التي تتمادى في وضع حواجز بينها وبين التابعين ولا تلتقي بهم ولا تتعرف مشكلاتهم ومقترحاتهم وتعتبر هذه من بين أكثر المشكلات

الشائعة في القيادة في الدول المتخلفة، وينتج عنها الكثير من العواقب السيئة أبرزها خسارة ثقة التابعين وولائهم وتعاونهم مع القيادة وتدني انتاجيتهم وتزايد رغبتهم في الانتقال الى منظمات أخرى.

محاباة القيادة لبعض التابعين

تقطع الحقائق ان القيادات في جميع الدول المتخلفة تمنح الأولوية لعوائلها وبطانتها والمداهنين والمتزلفين في المكاسب المادية والمعنوية وتجعلهم فوق القوانين والتعليمات ولا يخضعون للمحاسبة والمساءلة فيتمتعون بحقوق استثنائية فمثلا جعل صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) أولاده وعائلته والمقربين منه وبطانته يتمتعون بمكاسب مادية ومعنوية وامتيازات استثنائية، وجعل منهم وزراء وقادة في الجيش ووضعهم على رأس المنظمات الاقتصادية رغم عدم امتلاكهم المؤهلات العلمية والعملية.

كما يشير شكسبير في مسرحية الملك لير، ان الملك لير لم يكن منصفا في علاقاته حتى مع بناته الثلاث فقد فضل اثنتين منهم لانهما كانتا تتملقان له وترضيان غروره وتخلى عن ملكه وسلطته لهما واتخذ قرارا بطرد ابنته الصغرى من مملكته وحرمانها من الميراث لانها كانت صادقة معه ولم تتملق له.

- رفض القيادة التعددية والاختلاف وقمع المعارضة بقسوة او تأليب فصائلها بعضها ضد بعض لتقويض وحدتها وتحويل غضبها إلى داخلها وجعلها تدمر نفسها بنفسها لكيلا تخشى منها في المستقبل او جعلها ضمن جبهة تتولى هي قيادتها او تتهم المعارضة بالخيانة والتبعية لجهات خارجية وتبطش بها او تنعتها بالتطرف وان مطالبها غير مشروعة بدلا من الاطلاع على آرائها ومقترحاتها وانتقاداتها

والاستفادة منها في الترقي في خططها وأهدافها وقراراتها واعمالها وسلوكاتها وعلاقاتها.

بطش القيادة بالمعارضة

وظف صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) عدة أساليب في البطش والتنكيل بالمعارضين منها انه اودعهم في سجون يتعرضون فيها للتعذيب والتصفيات، ونقل لبعضهم امراض مميتة وسقى بعضهم السم الزعاف مذابا باللبن او العصير او الشاي ليموتوا بعد أيام من اطلاق سراحهم، وكان يحرمهم وذويهم من الحصول على الوظائف ولا يسمح لهم بالالتحاق بالدراسة الجامعية ولا بالسفر، يضاف الى ذلك يراقب تحركات عوائلهم ويفرض عليهم عقوبات معنوية ومادية.

- تلغي القيادة المسافات بينها وبين التابعين فتجعلهم يتمادون في استغلال علاقتها بهم ويمتنعون عن تنفيذ قراراتها.
- تكون القيادة متغطرسة arrogant وتضخم ذاتها oversized ego وترغب في ان تكون محط انتباه الجميع واهتمامهم في كل حين وتستقطب حولها الذين ينفخون في غرورها وفي ذات الوقت تقضي على كل من يحاول حجب الأضواء عنها وتبالغ بثقتها بنفسها وامكاناتها وقوتها ومواهبها وقدراتها وطموحاتها العارمة وتنسب جميع النجاحات لنفسها وتعتقد انها تمتلك اجابات ومعالجات لجميع الاسئلة والمشكلات، وتتحدث دائما عن انجازاتها ولا تستطيع تحرير نفسها من تأثيرات نجاحاتها السابقة، وتسيطر عليها فكرة البقاء في موقعها إلى الأبد على

وفق شعار "جئنا لنبقى" وتعتبر الاستمرار في موقعها غاية غاياتها وفي مقدمة افضلياتها فلا تهيئ خلفاً لها بعد رحيلها من موقعها.

تمسك القيادة بموقعها

يشغل موقع القيادة في جميع المجتمعات المتقدمة افراد يُنتخبون عبر انتخابات ديمقراطية يترشح عنها من هو اكثر كفاءة وقدرة لشغل ذلك الموقع لمدة محدودة، اما في المجتمعات المتخلفة فان القادة يستولون على مواقع القيادة عبر الانقلابات او المؤامرات او بالوراثة، ويكونون من بين الفاشلين والمستبدين او المعتلين بدنيا ونفسيا، وتنقصهم النزاهة، والانكى من ذلك ينصب اهتمامهم على تحقيق اهدافهم الشخصية، ويرغبون بالاستمرار في مواقعهم مدى حياتهم حتى لو بلغوا من العمر عتيا.

- استئثار **القيادة بالمال العام لنفسها** وتعمل على وفق ان الوطن وما عليه وما تحته وما ينتج عنه هو حق مطلق لها وان من حقها التصرف بالمال العام كيفما تشاء ومتى تشاء دون محاسبة أو مساءلة، وتهدر الأموال العامة على مصالحها الشخصية وملذاتها وعلى بطانتها وعلى المتزلفين، وتشد القصور الفارهة وتقتني المقتنيات الثمينة وتبذل المال على شراء اجهزة ومعدات لحماية نفسها بتكاليف خيالية والتجسس على التابعين ومراقبتهم وتعذيبهم او شراء أسلحة بمبالغ خيالية

ينتهي الأمر بها الى التلف، ولا تجعل التابعين على بينة عن مدخولات البلد ونفقاته، وتكون هذه الظاهرة واضحة للعيان في جميع الدول المتخلفة.

استئثار القيادة بالمال العام

شيد صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) خلال عشرة أعوام من 1992 والى 2002 خمسة واربعين قصرا في مناطق مختلفة من العراق استنزفت مبالغ طائلة من أموال العراق وصنع لنفسه عام 1994 عربة من ذهب ليتجول فيها في عيد ميلاده بينما كان العراقيون يعانون من فقر مدقع ونقص خطير في جميع الخدمات ولا سيما الصحية بسبب الحصار الاقتصادي الذي فرضته الأمم المتحدة وامريكا على العراق عقب غزوه للكويت.

- تبخس القيادة حقوق التابعين ولا تنصفهم من نفسها ومن بطانتها ولا تفوضهم الصلاحيات المطلوبة لانجاز الاعمال المكلفين بادائها ولا تستميلهم للولاء للمنظمة ولا تجعلهم على بينة من الأهداف المطلوبة ولا توضح لهم كيفية تحقيقها ولا توفر لهم متطلبات تحقيقها ولا تكافئ الذين يبذلون افضل جهد في تحقيق الأهداف حتى لو اخفقوا، وتهمل تطوير خبراتهم ومعلوماتهم وكفاءتهم، ولا توظف أساليب الحفز في إدارتهم ولا تجعلهم يشعرون بانهم معها في قارب واحد وعليهم الوصول معا الى الأهداف المطلوبة او الغرق وانما تزدريهم وتكون جافة وفظة معهم وتنتقدهم علانية وبحضور الاخرين بأساليب تثير حفيظتهم وتخدش كبرياءهم وكرامتهم وثقتهم بأنفسهم وتجعلهم محبطين ومستائين ولا يشعرون بأهمية انفسهم، بينما اكد الجنرال كولين باويل لكبار ضباطه عندما تولى قيادة القوات في عام 1986 في كوربس في فرانكفورت "نفذوا المهمات واعتنوا بقواتكم"، وتؤكد

الحقائق المستخلصة من الوقائع ان اهتمام القيادة بالتابعين هو الأساس في تمكينها من الوصول الى الأهداف المطلوبة.

- إساءة القيادة استخدام السلطة.

إساءة استخدام السلطات

اساء ريتشارد ميلهاوس نيكسون الرئيس الأمريكي 1969 – 1974 استخدام سلطاته في بداية فترة رئاسته الثانية، فاضطر للتنحي تحت وطأة تهديد الكونغرس بإدانته بسبب فضيحة ووترغيت، وقد وجهت له لجنة العدالة القضائية في يوليو عام 1974 التهم الاتية: إساءة استخدام سلطاته الرئاسية، وإعاقة العدالة، وعدم الامتثال للاستدعاءات القضائية، والتجسس على أنشطة الحزب المنافس؛ إذ وضع المسؤولون عن حملته الانتخابية أدوات تجسس داخل المقر الرئيسي للحزب الديمقراطي، في مبنى ووترغيت، وعرفوا عن طريقها عديداً من المعلومات الحساسة التي يُعتقد أنها ساعدت على إعادة انتخابه.

- لا تتعلم القيادة من تجاربها وتجارب الاخرين ولا سيما المنافسين، ويؤكد بسمارك ضرورة الاستفادة من تجارب الاخرين في الحد من ارتكاب الأخطاء قائلا "الحمقى هم من يتعلمون من خوض التجربة بانفسهم اما انا فاحب ان اتعلم من تجارب الاخرين"، بالإضافة الى ذلك تستهلك طاقتها وامكاناتها في صغائر الامور ولا تعد العدة المطلوبة لحماية المنظمة والتابعين من الأعداء والمنافسين فيتعذر عليها الوصول الى أهدافها المهمة.

- رفض القيادة الاستعانة بالمستشارين الذين يتمتعون بالصدقية والكفاءة والحكمة والخبرة ويمتلكون المعلومات لمدها بالآراء والأفكار التي تغني خططها وقراراتها وتحسن اداءها وسلوكها وعلاقاتها وتجنبها الوقوع في الأخطاء والانتكاس، وانما تستعين بالمداهنين وتقرب المادحين وتخلق طبقة من التابعين مدمنة على الخنوع والخضوع والتزلف، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم قبل اكثر من أربعة عشر قرنا "اذا رأيتم المادحين فاحثوا في وجوههم التراب"، وتعتمد هذا الأسلوب لاسباب اهمها الغرور وعدم الثقة بالجميع بدلا من ان تلتمس النصيحة منهم وتصلح ما افسدته اخطاؤها ولا تكرر أخطاء الماضي، وقد اكد القرآن الكريم قبل اكثر من اربعة عشر قرنا أهمية الشورى وافرد لها سورة اسماها سورة الشورى وجعل الشورى واجبة على الجميع، ولا سيما للقيادة، كما أشارت اياته الكريمة ايضا إلى ان ملكة سبأ وعزيز مصر استشاروا اتباعهم، وان فرعون رغم جبروته استشار قومه، كما ان الرئيس الامريكي جورج واشنطن في القرن الثامن عشر قال "كلما أصبحت جماعة الحكم محدودة وضيقة، أصبح القرار عرضة للخطأ بسبب الاهواء الشخصية، وان توسيع نطاق المشاركة في صناعة القرار هو أفضل ضمان لتجنّب الخطأ فيه".
- لا تعرب القيادة عن شكرها وامتنانها وتقديرها للذين يقدمون لها ما يسهم في تمكينها من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها، والانكى من ذلك تقابل معروفهم بالنكران والإساءة فتجعلهم نادمين على كل خير قدموه لها ولسان حالهم يردد "من يصنع المعروف في غير اهله يكون حمده ذما عليه ويندم".

شكر فاعل الخير

حث موسى عليه السلام قومه على شكر الله تعالى على النعم التي انعم بها عليهم ليزيدهم من نعمه، فقال لهم لئن شكرتموه على نعمه ليزيدنكم من فضله، ولئن جحدتم نعمة الله ليعذبنَّكم عذابًا شديدًا، ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم".

ويظهر مما تقدم ان الله تعالى رغم انه غني عن العالمين لكنه يرغب من عباده شكره على نعمه، ولذا فان تقديم الافراد الشكر والامتنان على صنيع الخير يحثهم على التوسع في ذلك والعكس صحيح تماما.

- تجعل القيادة اعمالها مثيرة للمزيد من الخوف والحسد لدى اعدائها ومنافسيها وتستثير سخطهم عليها وتجعلهم يشعرون بانها تنتقص من مكانتهم وتهدد مستقبلهم ولا سيما الذين يرغبون بان يكونوا موازين لها في الكفاءة والمواهب والاعتداد بانجازاتهم او متفوقين عليها فيتألبون ضدها ويعدون العدة لألحاق أذى (مادي ومعنوي) بها، وتعادي من هي غير متأكدة من قدرتها على دحره او تتنافس معه، فتلحق بنفسها والتابعين لها اضرارا لا حصر لها، وقد حصل مثل هذا الامر مرات عديدة عبر مسيرة الإنسانية، ومن تلك الحالات في المرحلة المعاصرة ما حصل لصدام حسين حاكم العراق (1979-2003) اذ اجج صراعات كبيرة مع الولايات المتحدة الامريكية التي تفوق قدراتها العسكرية والاقتصادية والعلمية والتقنية قدرات العراق فكانت النتيجة ان اهلك نفسه وعائلته والمقربين له والعراقيين، ولذلك قيل "رحم الله امرءا عرف قدر نفسه".

- تضع القيادة في المحيطين بها ثقة اكثر مما ينبغي وتكون معهم كالكتاب المفتوح وتتوسع في عرض أهدافها واساليبها لهم باستمرار دون تمحيص اهليتهم لثقتها، ولا تحذر من خيانتهم لها وكشف اسرارها عن قصد او عن غير قصد او تحت التهديدات والاغراءات، ولا تدرك بان لديها ما تخفيه عن المحيطين بها اكثر من اعدائها ومنافسيها والمعارضين لها، ولذلك يقال "الف عدو خارج البيت ولا عدو من داخله"، ويقول احدهم: "احذر عدوك مرة واحذر صديقك الف مرة فلربما انقلب الصديق فكان اعلم بالمضرة".
- تعتمد القيادة اساليب التضليل والكذب والخداع واختلاق الازمات، وتحترف بيع الاوهام، وتعتمد معالجات غير واقعية للمشكلات او لا تحاول معالجتها او تعالجها بالمسكنات والتأجيل، او تقدم مبررات غير منطقية لقرارات غير منطقية، وتسوّق فشلها على أنه نجاح وهزائمها وانتكاساتها على أنها انتصارات مستغلة خوف التابعين وجهلهم.

تضلل القيادة للتابعين

ضلل صدام حسين حاكم العراق (1979-2003) العراقيين ليوهمهم بانه منتصر خلال حرب "عاصفة الصحراء" لتحرير الكويت في عام 1990 فقد كان يردد باللهجة المحلية "يا محلى النصر بعون الله" بينما كانت جيوش التحالف تدمر الجيش العراقي

- لا تحارب القيادة الفساد والمفسدين، ولا تبعد عنها التابعين الامعة والمتزلفين والنفعيين وهواة الشهرة والخبراء بخلق الأزمات لدرء اخطارهم على الجميع فتزداد خسرا وإخفاقا، وقد حذر الرسول محمد ﷺ الجميع من خطر المادحين والمتزلفين ولا سيما القيادة قائلا: "اذا رأيتم المادحين فاحثوا التراب في وجوههم".
- تجعل القيادة لسانها يسبق عقلها او تجعل عقلها في لسانها، وينقصها ضبط النفس والسيطرة على مشاعرها وانفعالاتها فتجعل بيئة العمل يسودها التوتر والصراعات، ويقول تيموثي رئيس قسم الإدارة بكلية الإدارة في جامعة فلوريدا، "لا تتفاعل مع المواقف والمتغيرات التي تحدث في البيئة بمرونة" فتعجز عن انتاج افكار وممارسات وأساليب تمكنها من تطويع الصعوبات ومواجهة التحديات دون التضحية بمبدئيتها، وترفض تقديم بدائل او تنازلات للآخرين حتى لو علمت ان ذلك يحقق عديد الفوائد لها وللمنظمة والتابعين، ويقول الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت (1933-1945) "ان خير وسيلة للتغلب على الإخفاق مهما جعل المستقبل في عيني المرء اسودا حالكا هي نسيانه وتجاهل ملابساته وكل ما يذكر به واستئناف المسيرة بمرونة وثقة وعزم وإصرار على تحقيق النجاح".
- لا تحسن القيادة إدارة الصراعات مع الاخرين بشكل فاعل وانما تؤججها فتحصد ارتدادات سيئة كثيرة عليها وعلى المنظمة والتابعين ولا تؤسس لها قاعدة من الحلفاء لدعمها في تحقيق أهدافها.
- لا تحدث القيادة تغييرات مهمة في اعمال المنظمة فتذبل المنظمة وتموت في النهاية.
- مبالغة القيادة في الحذر من عواقب الاقدام والتردد في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب ولا تشجع الجرأة والمخاطرة والاقدام على التغيير والازدهار

والحفاظ على الأداء او تتخلى عن مواصلة مسيرتها بمجرد ظهور بوادر صعوبات ومشكلات تحول دون تحقيق الأهداف وتعتقد ان ما نجح في الماضي سينجح في الحاضر والمستقبل بنفس الطريقة فتفقد بسبب ذلك فرصا ثمينة، ويقول هنري كيسنجر وزير خارجية أمريكا الاسبق "ان ما جعل رؤساء امريكا الذين عملت معهم يحققون امورا جليلة هو انهم يركزون على امكاناتهم والتوجه نحو المستقبل ولا يركزون على المحددات التي تقيدهم".

- لا تعترف القيادة بأخطائها وإخفاقاتها ولا تحمل مسؤوليتها، ولا تعتذر عنها صراحة.

المصادر

مصادر الفصل الأول: أهمية القيادة وأهدافها

1. Warren Bennis, The Challenges of Leadership in the Modern World
2. Introduction to the Special Issue, http://www.binnacleag.com/wp-content/uploads/2013/08/Bennis.-The-Challenges-of-Leadership-in-the-Modern-World_2007.pdf
3. Clark R, Murray J. Reconceptualizing Leadership In The Early Years [e-book]. Berkshire: McGraw-Hill; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 27, 2013. pp.4-6.
4. Warren Bennis, On Becoming A Leader,(Warren Bennis . Inc., 2009), p.xxx.
5. Cadwell C. Leadership Skills For Managers [e-book]. . [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, ،MA. Accessed July 27, 2013.p.2.
6. Cadwell C. Leadership Skills for Managers [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004.

Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p.2.

7. Reloh M. Stogdill, Handbook of Leadership, (N.Y.: The Free Press 1974), p.7.،

8. Fred E. Fidler, Contingency Theory of Leadership Management, Development Center Journal Oct. 1979, p.5

9. http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf

10. THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON, http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf،

11. Metcalf L, Benn S., Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. Journal of Business Ethics [serial online]. January 14, 2013;112(3):369-384. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013.

12. لهلوب، ناريمان يونس؛ الصرايرة، ماجدة أحمد، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 43.

13. حسن حريم، السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، (عمان: دار حامد، 2004)

14. http://www.1000advices.com/guru/leadership.html

15. Dwight Eisenhower http://leadersinheels.com/career/leadership-and-the-art-of-

persuasion-top-eight-tips-for-persuasive-communication/,
Clark W. The Potency of Persuasion. Fortune [serial online]. November 12, 2007;156(10):48. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 6, 2013.p.2.

16. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis, Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, (American Management Association, 2009), p.56.

17. فيديو: حلقة نقاشية: عناصر ومقومات القيادة العظيمة | هارفارد بزنس ريفيو (hbrarabic.com) .

18. Frank McNair, It's OK to Ask "Em to Work. (N.Y.; AMcom, 2000.) pp. 115 -116.

19. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: K Tactics from the Line Front, Kogan Page, 2009, p.1.

20. William G. Scott and Trence R. Mitchall, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974), p.52.

21. William G. Scott and Terence R. Mitchell, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D.

Irwin,1972), p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974),p.52

22. Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make, http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html." Michael Sanibel, It Takes Leadershiphttp://www.entrepreneur.com/article/204500

23. General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, American john S. وManagement Association. 2009.. p9 Schermercorn, Managenet,6thed.,N.Y.,John Wiley@SonInc., 1999,p.262.

24. http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

25. Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make,http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html

26. Abeer Abdel Hamid Salem, Leading To Heal, A View of Sustainability Leadership in Gallagher D. Environmental Leadership: A Reference Handbook [e-book]. Los Angeles: Sage Publications, Inc; 2012. Available

from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 10, 2013. pp.47-48

.27 Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger. , 2001,p.37 Micha Popper, Hypnotic Leadership

.28 Micha Popper, Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger, 2001, p.37

.29 Jack Welch and Suzy Welch, "The Welchway," BusinessWeek, June 25, 2008,p. 86 in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. The AMA Handbook Of Leadership [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013. p. 108.

.30 Richard Nicholls, Leadership in a Work Environment, thttp://EzineArticles.com/3750076

.31 Neera J, Anjanee S, Shoma M. Leadership . Dimensions and Challenges in the New Millennium. Advances In Management [serial online]. March 2010; 3(3), p.18

32. Goulet L, Jefferson J, Szwed P. LEADERSHIP Is Everybody's Business. T+D [serial online]. August 2012; 66 (8): 48-53. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed February 20, 2013

و محمد منير، الادارة التعليمية: اصولها وتطبيقاتها، (القاهرة عالم الكتب، 2001)، ص: 23.

33. Klann, Gene, Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence on Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead, (Center for Creative Leadership, 2003), p.11.

34. http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

35. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: Doubleday Broadway Publishing Group, 2006), p. xii.

36. أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص: 26.

37. William, Real Leadership: Helping People and Organizations Face their Toughest Challenges, (Berrett-Koehler Publishers, 2005),. xiii.

38. فيديو: حلقة نقاشية: عناصر ومقومات القيادة العظيمة | هارفارد بزنس ريفيو (hbrarabic.com)

39. John Adair. Inspiring Leadership -- Learning from Great Leaders [eBook]. Thorogood Publishing Ltd., 2002, pp. 335-344.

40. Bill Shirley, Leadership: Art or Science? Here's the Essence of an Authentic Leader http://www.cobizmag.com/articles/leadership-art-or-science

41. Max De Pree, Leadership is an Art, http://depree.org/publications/publications-by-max-de-pree/leadership-is-an-art/

42. Nancy J. Adler, The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. The AMA Handbook Of Leadership [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013, p.22

43. Stewart, B. Leadership Under Pressure: Tactics from the Front Line. (Kogan Page. 2009), p.9

44. أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص: 26.

45. White B, Prywes, Y. Nature of Leadership [e-book]. American Management Association International; 2006:35-52. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 30, 2013. P.231.
46. روبرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة هشام الحناوي، ط:1، (القاهرة : ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية،2011)، ص: 427.

مراجع الفصل الاول

1. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، تحت الطبع.
2. كيث جرينت، القيادة - مقدمة قصرية جدا-، ترجمة حسني التلاوي ط 1، (لندن: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، 2013) ص: 9.
3. ماجد القحيز والدكتور نور الله كورت، المبادئ الذاتية للأخلاقيات الإدارية في المنهج الإسلام، .foulabook.
4. محمد الغزالي، الإسلام والمناهج الاشتراكية foulabook.
5. د. حسام صفوت شريف، خاطرة ادارية- قصص ودروس وتجارب إنسانية. foulabook
6. جيمس س. هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، kutub.

مصادر الفصل الثاني: محدثات أخطاء القيادة

1. سورة البقرة الايات: 120-121.
2. سورة المائدة، الايات: 27-30.
3. . ماجد راغب الحلو، الدعاوى الإدارية، (الإسكندرية: منشاة المعارف المصرية: 1994) ص: 949.
4. يوسف سعد الله الخوري القضاء الإداري، مسؤولية السلطة العامة، ج2 لبنان 1991، ص:43.، ولذلك يقال: أخطأ الرجل إذا عمد الصواب فأصاب غيره.
5. سورة يوسف، الآية: 24،.
6. سورة ص، الاية: 22.
7. **سورة ص، الاية: 32.**
8. سورة الأنبياء، الاية:87.
9. سورة عبس، الايات1-2.
10. سورة التحريم، الاية:1.
11. د. رغداء محمد عطا شدور ثقافة إدارة الخطأ فى العلاقة التفاعلية بين القيادة التكيفية والملكية النفسية، مجلة راية دولية للعلوم التجارية، المقالات المتخصصة 07/10/202 / .
12. سورة ص، الاية: 26.
13. سورة الكهف، الاية:28.

14. Guchait, P., PAS¸Amehmeto˘ Glu, Lanza-Abbott, J. (2015),The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism,14:45–67
15. سورة الأعراف، الاية:23.
16. سورة الشورى، الاية:25.
17. سورة الأحزاب، الاية: 5.
18. طارق جمعة أبو الفتية، إدارة الأخطاء وتأثيراتها على تحقيق الأهداف-دراسة تطبيقية على بلدية خان يونس، رسالة ماجستير إدارة اعمال مقدمة الى الجامعة الإسلامية-غزة، 2015، ص:67.

مصادر الفصل الثالث: نماذج من أخطاء القيادة

1. سورة مريم، الاية: 59.
2. روبرت كرين، كيف تمسك بزمام القوة، ترجمة: د: محمد توفيق البيجرمي، مكتبة منتدى الإسكندرية، ص: 33.
3. D. Michael Abrashoff, Get Your Ship Together, (N.Y. :Penguin Group, 2004), p. 2.

المراجع

1. د. عامر علي حسين العطوي و كمال كاظم الحسيني، دور ثقافة إدارة الخطر في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، دراسة تحليلية متعددة المستويات

.2

Anouk van Herwijnen**, How error management cultures can stimulate learning**, (28 June 2018), Master: Social, Health, and Organizational Psychology , ERROR MANAGEMENT CULTURES AND LEARNING, 1-29.

.3 -David P. Costanza, Nikki Blacksmith, Meredith R. Coats, & Jamie B. Severt, (Sep 2015),**The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival, Journal of Business and Psychology,** Vol. 30 ,1-24..

.4 Elianne van Steenbergen, Tessa Coffeng, (2019), **Learn to build an error management culture,** Journal of Financial Regulation and Compliance,1-17.

.5 Frese, M., & Keith, N. (2015). **Action errors, error management, and learning in organizations**. Annual review of psychology, *66*, 661-687.

.6 Guchait, P., PAS¸Amehmeto˘ Glu, Lanza-Abbott, J. (2015),The **Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants**. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism,14:45–67.

7. Herwijnen, Anouk van , **How error management cultures can stimulate learning**, (28 June 2018), Master: Social, Health, and Organizational Psychology , ERROR MANAGEMENT CULTURES AND LEARNING, 1-29.

8. Tony Simons , Priyanko Guchait and Aysin Pasamehmetoglu ,(2016), **Error recovery performance: The impact of leader behavioral integrity and job satisfaction**. Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 57(2) 150– 161.

9. Ulfert Gronewold, Anna Gold & Steven E. Salterio, (2013), **Reporting self-made errors: The impact of organizational error-management climate and error type**. Journal of business ethics, Vol. 117, 189-208.

وقصد هذا المؤلف توجيه الانتباه الى آليات خفض احتمالات وقوع القيادة في الاخطاء من منطلق ان التهديد الحقيقي لا يكمن فى أخطاء القيادة وإنما في تداعياتها السيئة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) والتي ربما تمتد الى عدة أجيال.