

الجزء الأول

تحليل الترجمة العربية لكتاب

نجم القيادة

تحليل لترجمة كتاب "نجم القيادة من الانجليزية إلى العربية"

المقدمة

نهدف من هذا التحليل الذاتي توضيح الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة في ترجمة هذا الكتاب مرتكزين في ذلك على الإطار التحليلي لمنظري الترجمة فيني ودارليني والمتمثلة في تقنيات الترجمة السبعة التي يمكن أن يلجأ إليها المترجم عند الترجمة من لغة إلى أخرى، وقبل إجراء الترجمة سنعمل على استعراض بعض الجوانب النظرية لدراسات الترجمة ذات الصلة ببحثنا هذا

الترجمة

ارتبطت الترجمة ارتباطاً وثيقاً بالنشاط الإنساني منذ الأزل، فقد ساهمت مساهمة فعالة في خدمة الحضارة الإنسانية والتواصل بين الشعوب على رغم الاختلافات اللغوية والثقافية التي كانت تمثل حاجزاً بين التبادل الإنساني إلا أن الحراك الاجتماعي والاقتصادي الأزلي بين الشعوب كان له أكبر الأثر في ظهور الترجمة لتحل الإشكال اللغوي بين الشعوب وتُسهل عملية نقل المعارف الإنسانية والمحافظة على ديمومة الحضارة.

والجدير بالذكر انه توجد العديد من أشكال الترجمة مثل الترجمة التحريرية والترجمة الشفوية والتي، تنقسم بدورها إلى تقسيمات فرعية: (تتبعيه، فورية)، إلا أننا في هذا البحث معنيين

بدراسة نمط الترجمة التحريرية، وكل ذكر يرد هنا لكلمة "ترجمة" فالمقصود به نمط الترجمة التحريرية.

ماهية الترجمة

توجد العديد من التعريفات لمفهوم الترجمة وكيفية عمل المترجم والأشياء التي يجب أن يركز عليها من أجل إنتاج نص مقبول. وسنتناول هنا بعض التعريفات التي صاغها كبار منظري علم الترجمة، حيث نلاحظ انه لا يوجد تعريف كاملا وشاملا للترجمة ولكن ساهم كل منظر في إثراء تعريف الترجمة حيث تكمل التعريفات بعضها البعض لتعطينا وصفا لنشاط الترجمة.

يرى بيتر نيومارك (Newmark 1988:5) "بأن الترجمة هي عملية إحلال معنى نص مكتوب من لغة إلى أخرى بالطريقة التي يرغب بها كاتب النص الأصلي"، ويقول لارسون (Larson 1984:3) أن الترجمة هي عملية نقل معنى نص اللغة المصدر إلى نص اللغة الهدف، من خلال استبدال شكل اللغة المصدر بشكل اللغة الهدف، مع الاحتفاظ بالمعنى ويمكن تعديل الشكل وفقا لطبيعة اللغة الهدف.

أما كاتفورد (Catford 1965:20) صاحب النظرية اللغوية في الترجمة فيقول إن الترجمة هي عملية "إحلال النص المكتوب بإحدى اللغات (اللغة المصدر) إلى نص يعادله مكتوب بلغة أخرى (اللغة الهدف)"، ويركز كاتفورد في تناوله لتعريف الترجمة على نقل الأثر

الذي ينتج عن النص المكتوب، وليس فقط مجرد نقل المكونات اللغوية على مستوى المفردات أو القواعد، حيث يجب أن يكون تأثير رسالة النص هي محور عملية الترجمة وتركيزها، وبناء عليه يقاس مدى نجاح الترجمة. ونجد أن كاتفورد يركز في تناوله للترجمة على أهمية المعنى ويقدمه على الشكل والأسلوب لأن إهمال المعنى سيؤدي إلى صعوبات ومعضلات أثناء الترجمة، ويوافقه في هذا النهج ايوجين نيدا (Nida 1969:12) الذي يولى أيضا أهمية قصوى لعملية نقل المعنى ويقدمه على العناصر الأخرى من أسلوب وشكل في الترجمة، حيث يرى نيدا أن الترجمة ما هي إلا عملية لإعادة إنتاج الرسالة بأقرب مكافئ لها في اللغة الهدف من حيث المعنى والأسلوب ويجب أن يكون هدف المترجم هو إيجاد مكافئ للنص المصدر وليس فقط إنتاج نص مطابق لهما من حيث الشكل والأسلوب وذلك لاختلاف اللغات.

ومن كل التعريفات التي تطرقنا إليها يمكننا القول أنها انصبت في تناول العلاقة بين اللغة والترجمة بهدف إعطاء الترجمة إطارا ثابتا يمكن تطبيقه في التعامل مع كافة عمليات الترجمة وإيجاد قواعد تساعد على تقادي المعضلات التي قد يواجهها المترجم أثناء الترجمة ، بناء على ما سبق يمكن استخلاص تعريف للترجمة باعتبارها عملية نقل رسالة في اللغة المصدر إلى رسالة مكافئة لها في اللغة الهدف أولا من حيث المعنى وثانيا من حيث الشكل.

والجدير بالذكر هنا أن عملية الترجمة تتضمن استخدام العديد من الاستراتيجيات والأساليب (والإجراءات) من أجل تحقيق الهدف النهائي المتمثل في نقل رسالة النص الأصلي إلى رسالة مكافئة لها في لغة أخرى.

أنواع الترجمة

تتمحور اغلب الدراسات في مجال الترجمة في محورين رئيسيين باعتبارهما الأساس الذي يركز عليه المترجم في عملية الترجمة، يتمثل المحوران في الترجمة الحرفية literal translation وتعني الترجمة كلمة بكلمة وسطر بسطر وفقا لبناء النص الأصلي، والترجمة الحرة free translation التي تركز على معنى النص أكثر من التركيز على المفردات، حيث يعمل معظم منظري الترجمة على مقارنة هذين الاتجاهين في الترجمة ومحاولة وصف الإجراءات والمعايير المستخدمة في كل اتجاه وإبراز محاسن وعيوب كل طريقة، وتخلص معظم أدبيات الترجمة على أهمية استخدام النوعين معا بغرض تحقيق الهدف النهائي من الترجمة وهو إنتاج نص في لغة أخرى بأقل قدر من الخسارة، سواء في المعنى أو الشكل.

قسم رومان جاكبسون (Jakobson in Venuti :2000: 43 – 138) الترجمة إلى ثلاث أنواع:

- النوع الأول وهو ما أطلق عليه الترجمة ضمن اللغة الواحدة intralingual translation وتعني إعادة صياغة مفردات رسالة ما في إطار نفس اللغة.
- النوع الثاني وهو الترجمة من لغة إلى أخرى interlingual translation وتعني ترجمة الإشارات اللفظية لإحدى اللغات عن طريق الإشارات اللفظية للغة أخرى. ويعرف هذا النوع من الترجمة بأنه "الترجمة الحقيقية translation proper"، وهي ما نركز عليه في نطاق بحثنا هذا.

• النوع الثالث فهو الترجمة السيميائية inter-semiotic translation نظام إشارات إلى

نظام آخر وتعني هذه الترجمة نقل رسالة من نوع معين من النظم الرمزية إلى نوع آخر

دون الألفاظ.

ويركز جاكبسون على تعذر إيجاد المكافئ الكامل لكل رمز أو إشارة سواء في الترجمة داخل اللغة ذاتها أو عند نقل النص من لغة إلى أخرى لأنه لا يوجد لكل كلمة في النص الأصلي مقابل يوضح كافة معانيها في اللغة المترجم إليها، ولذلك يتعذر على المترجم أن يوضح جميع جوانب المعنى الذي يحمله النص الأصلي وأن يجد مكافئا كاملا للمعنى، ولتعذر الترجمة المكافئة تماما، تقوم عملية الترجمة على نقل سلسلة من الإشارات أو الرموز التي تحمل معنى محددا إلى سلسلة أخرى من إشارات في اللغة المترجم إليها تحمل معنى مرادفا للنص الأصلي. أي أن المترجم يعيد صياغة المرسلات التي تلقاها بسلسلة من الرموز في لغته لينقل هذه المرسلات إلى القارئ، ولذلك يصف جاكبسون عملية الترجمة بأنها عبارة عن نقل مرسلتين متكافئتين بين نظامين مختلفين من الرموز.

وعلى جانب آخر نجد أن لارسون (Larson 1984: 15 - 17) قد قسم الترجمة إلى نوعين:

• النوع الأول هو ما أطلق عليه " الترجمة المبنية على الشكل form – based

translation" وتهدف إلى المحافظة على شكل لغة المصدر ونقلها إلى اللغة الهدف

وهي ما يعرف بالترجمة الحرفية literal translation، وعلى الرغم من أنها قد تكون

ذات فائدة في تعلم اللغة المصدر، إلا أنها لا تساعد قراء اللغة الهدف على فهم معنى

اللغة المصدر، وليست بذات قيمة تواصلية. وقد كان هذا النوع من الترجمات يستخدم

قديمًا في فصول تدريس اللغات الأجنبية، حيث تتم الترجمة بتتبع كل تفاصيل النص الأصلي وترجمته كما هو دون الاهتمام بالمعنى والتركيز على النحو والشكل.

• النوع الثاني هو "الترجمة المبنية على المعنى" Meaning-based translation وهي

الترجمة التي تولي اهتمامًا لتوصيل معنى النص الأصلي بشكل طبيعي لقارئ اللغة الهدف ويطلق على هذا النوع من الترجمة أحيانًا اسم الترجمة التعبيرية idiomatic translation، وهي توازي الترجمة الحرة، حيث يستخدم المترجم أدوات اللغة الهدف من حيث التراكيب النحوية أو اختيار الكلمات في اللغة الهدف دون كثير التزام بالنص الأصلي وتقرأ الترجمة التعبيرية باعتبارها نصًا جديدًا ولا تبدو كترجمة. وبالتالي فإن المترجم الجيد هو الذي يسعى إلى أن تكون ترجمته اصطلاحية سلسلة.

إلا أنه يجب الإشارة إلى أن الترجمة عادة ما تكون مزيجًا من الترجمة الحرفية والترجمة التعبيرية، حيث يستحيل في بعض الأحيان الركون فقط إلى الترجمة التعبيرية، فقد يترجم المترجم بعض الأجزاء تعبيرياً وفي جزء آخر يعود إلى الترجمة الحرفية.

يقسم فيني وداربلن (Vinay and Darbelnet in Venuti :2000 129-135)

الترجمة إلى نوعين: ترجمة مباشرة direct translation وترجمة غير مباشرة oblique

translation، وبما أن الهدف من الترجمة هو إنتاج نص في اللغة الهدف مطابقاً للنص الأصلي، فإن ذلك يتم أولاً عن طريق الترجمة المباشرة (تشابه الترجمة الحرفية) والتي هي وفقاً للمنظرين الالتزام بمعنى النص الأصلي وبنية طالما كان ذلك ممكناً في اللغة الهدف وفي حالة

تعذر ذلك يلجأ المترجم إلى الترجمة غير المباشرة (تشابه الترجمة الحرة) مستخدماً تقنيات محددة لإنتاج ترجمة مقبولة..

مشاكل الترجمة

يواجه المترجم العديد من المشاكل أثناء الترجمة من اللغة المصدر إلى اللغة الهدف. وبما إن الترجمة تتعلق في المقام الأول باللغات فإن أول شيء يتبادر إلى ذهننا أن جميع هذه المشاكل ذات طبيعة لغوية بحتة، إلا أن الأمر ليس كما يبدو حيث أن معضلات الترجمة تغطي طيفاً واسعاً من المعضلات تشمل الصعوبات اللغوية والثقافية والاجتماعية. وترى منى بيكر (Baker 1992:8) أن كل اللغات لا تتشابه بما فيه الكفاية للتعبير عن نفس الحقائق، إضافة إلى أنه لا يمكن الافتراض بوجود تلك الحقائق منفصلة عن اللغات. وبالنسبة لكاتفورد (Catford 1965:96) يعد الغموض أحد المشاكل اللغوية الناتجة من وجود سياق عريض من المعاني لعنصر لغوي واحد يغطي العديد من خصائص موقف معين، أي بمعنى أن الكلمات الغامضة لديها العديد من التفسيرات وفقاً لإطار سياقها ويمكن تحديد المعنى المقصود من خلال السياق الذي ترد فيه الكلمات. على الرغم من ذلك يكمن القول أن معضلات الترجمة التي تظهر في أي حقبة من الحقب يمكن أن يجد له الحل المناسب من خلال تطبيق تقنيات الترجمة المناسبة.

المدرسة اللغوية والترجمة

تركز المدرسة اللغوية في نظريات الترجمة على المشاكل الناتجة من المعنى وتكافؤ الترجمة، ويطلق على هذا النهج المدرسة اللغوية البنيوية وتشمل أعمال كبار علماء اللغويات أمثال رومان جاكبسون وإيوجين نيدا نيومارك وكاتفورد وفيني وداربلنيه. وقد أسهمت أعمال فيني وداربلنيه في تغيير نهج المدرسة البنيوية ونظرتها لنشاط الترجمة، حيث عمدا إلى تقسيم الترجمة إلى ترجمة مباشرة (تشمل ثلاثة تقنيات) وترجمة غير مباشرة (تشمل أربعة تقنيات)، وسنتطرق إليها عند تناولنا لتقنيات الترجمة.

استراتيجيات الترجمة

يرى لورنس فينتوي (Venuti 1995: 20) أن استراتيجيات الترجمة تتضمن مهام أساسية تتمثل في اختيار النص الأجنبي المراد ترجمته وتطوير أسلوب لترجمته ويستخدم هنا مفهومي إستراتيجية التجنيس domestication والتي تعني أتباع المترجم لأسلوب متحفظا ومحاكيا للثقافة المحلية، والإستراتيجية الثانية هي إستراتيجية التغريب foreignization والتي تتمثل في الاحتفاظ بالقيم اللغوية والثقافية للنص الأجنبي ونقلها كما هي إلى الثقافة المحلية.

ومن جهة أخرى نجد أن فيني وداربلنيه (Vinay and Darbelnet in Venuti 2000: 129-135) قد اقترحا إستراتيجيتين للترجمة هما إستراتيجية الترجمة المباشرة direct

translation strategy (تتشابه مع الترجمة الحرفية) وإستراتيجية الترجمة غير المباشرة oblique translation strategy (تتشابه مع الترجمة الحرة) وخصهما بسبعة تقنيات ترجمة.

استنادا إلى الإيضاحات السابقة، يمكننا الاستنتاج بأن إستراتيجية الترجمة هي خطة العمل أو النهج الذي يتبعه المترجم في حل الكثير من المشاكل التي تواجهه أثناء الترجمة.

تقنيات الترجمة

تتميز عملية الترجمة بالتعقيد الشديد وذلك بسبب اختلاف اللغات وثقافات الشعوب إضافة إلى اختلاف النصوص المراد ترجمتها، قد بذل منظري، الترجمة جهودا كبيرة لوصف نشاط الترجمة وتعريفه نظريا. ومن الناحية العملية تشمل الاستراتيجيات العديد من تقنيات الترجمة translation procedures التي يمكن أن يستخدمها المترجم في عملية الترجمة، وتختلف التقنيات عن الإستراتيجية في أنها تمثل الخطوات الآتية التي يطبقها المترجم، وتنقسم بدورها إلى عدة أقسام تعكس التنوع النظري في تعريف مفهوم الترجمة.

تقنيات الترجمة عند فيني ودارلنيه

يعد فيني ودارلنيه من منظري مدرسة ا لمقارنة الأسلوبية الفرنسية، الذين تناولوا تقنيات الترجمة المباشرة والترجمة غير المباشرة، واللذان تركزان على التقسيم التقليدي للترجمة من ترجمة حرفية وترجمة حرة، حيث ينطلقان من مبدأ انه يمكن في بعض الترجمات نقل رسالة النص الأصلي إلى اللغة الهدف بكل سهوله لتشابه بنية اللغتين، ونجد ذلك في حالة تقنيات الترجمة المباشرة direct translation procedures والتي تتم عند وجود تكافؤ تام على مستوى البنية واللفظ والمفردات بين اللغتين. إلا انه وفي بعض الأحيان وبسبب عدم وجود تشابه لغوي بين اللغتين قد يواجه المترجم صعوبة في نقل بعض التأثيرات الأسلوبية لرسالة النص الأصلي إلى اللغة الهدف من غير الإخلال بالبنية النحوية أو اللفظية، الأمر الذي يدفع بالمترجم إلى استخدام تقنيات أكثر تعقيداً، على سبيل المثال؛ تقنيات الترجمة غير المباشرة oblique translation procedures التي يلجأ إليها المترجم عندما تكون الترجمة الحرفية غير مقبولة نسبة لوجود اختلافات لا يمكن تقاديتها بين اللغة المصدر واللغة الهدف من حيث البنية والمفاهيم.

أ. تقنيات الترجمة المباشرة Direct Translation Procedures

1. الاقتراض Borrowing

يعد من أبسط تقنيات الترجمة ويستعمله المترجم لإضفاء لمسة أصلية على النص الهدف ولأحداث تأثير أسلوبى، يتم توظيف هذه التقنية نتيجة لغياب المكافئ في اللغة الهدف أو بسبب تعود المتحدثين باللغة الهدف على استخدام الكلمات والتعابير المقترضة. ويعمل الاقتراض

على إثراء اللغة المقترض إليها بإدخال كلمات جديدة إلى اللغة. مثال على الاقتراض:

○ سندوتش – Sandwich

○ أمريكا – America

2. المحاكاة Claque

تعتبر المحاكاة نوع خاص من الاقتراض حيث يتم اقتراض عبارات اللغة

الأجنبية وتترجم العناصر المقترضة حرفياً، على سبيل المثال:

○ خطوط جوية – Airlines

○ حرب باردة – Cold war

3. الترجمة الحرفية Literal Translation

ويطلق عليها أيضاً الترجمة كلمة بكلمة، ينصب تركيز المترجم على الإجراءات اللغوية

فقط مع احترام قواعد اللغة الهدف، على سبيل المثال:

○ أين كنت؟ – where were you?

لا تنجح الترجمة الحرفية إلا في حالات نادرة تكون فيها اللغتان متقاربتان، ويشير فيني ودارليني

إلى النجاح النسبي للترجمة الحرفية في حالات الترجمة الآلية وترجمة النصوص العلمية التي

تتضمن مصطلحات متوازنة مناسبة للتفكير المنطقي الموازي.

Procedures

يلجأ المترجم إلى تطبيق تقنيات الترجمة غير المباشرة عند عدم الرضا عن نتيجة

الترجمة المباشرة، ويقصد فيني وداربيلنيه بعدم مقبولية الترجمة الحرفية انه إذا أعطت رسالة

الترجمة الحرفية في اللغة الهدف:

- معنى آخر مغايرا
- ليس لها معنى
- مستحيلة لأسباب بنيوية
- لا يوجد مقابل لها في اللغة الهدف
- يوجد لها مقابل في اللغة الهدف ولكن ليس في نفس السياق

فينتج من ذلك ترجمة ناقصة أو غير مفهومة، حتى و لو كانت سليمة من الناحية اللغوية، و هنا

يجب استخدام أساليب أخرى أكثر تعقيدا والتصاقا باللغة الهدف، وتعرف هذه الأساليب بتقنيات

الترجمة غير المباشرة وتشمل التقنيات التالية:

1. الإبدال Transposition

تغيير جزء من الجملة بجزء آخر دون تغيير المعنى، وقد يستخدم هذا الأسلوب في اللغة

ذاتها أو عند الترجمة من لغة إلى أخرى:

○ كان البرنامج ناجحاً – The program was a success

○ (حرفياً: The program was successful)

2. التطويع Modulation

تغيير وجهة النظر بتوضيح المعنى في اللغة الهدف، وذلك عندما تصل الترجمة الحرفية

أو الإبدالية إلى لفظ صحيح نحوي ولكنها تخفق في إيصال المحتوى الثقافي:

○ تولد المرأة – The woman delivers a baby

○ ستصير أبا – You are going to have a child

3. التكافؤ Equivalence

يتم إيصال رسالة النص باستخدام وسائل أسلوبية بنيوية مختلفة ومعظم

حالات التكافؤ تتضمن أمثلة وحكم وصيغ أو عبارات تحمل صفة اسم أو حال على

سبيل المثال:

○ رجع بخفي حنين – He returned empty – handed

4. الأقلمة Adaptation

نوع خاص من التكافؤ يلجأ إليه المترجم عندما تكون رسالة النص غير معروفة في اللغة

الهدف بحيث يتم إنتاجها في مقام آخر يعتبر مكافئاً، وعلى وجه الخصوص عند إيصال

جانب ثقافي غير موجود في اللغة الهدف على سبيل المثال:

○ عانق ابنته – He kissed his daughter

وعند تقييم نموذج فيني ودربلنيه نلاحظ انه يعكس أسلوبين أساسيين في الترجمة هما إستراتيجيتي التغريب والتجنيس، حيث يقوم أسلوب التغريب على الاحتفاظ بعناصر اللغة (الثقافة) الأصلية في النص المترجم، بينما تميل إستراتيجية التجنيس إلى التركيز على أعراف النص الهدف وثقافته. وفي إطار نموذج إجراءات فيني ودربلنيه نجد أن إجراءات الترجمة المباشرة تسعى إلى التغريب وتركز على كاتب ثقافة النص الأصلي بينما تركز إجراءات الترجمة غير المباشرة على قارئ \ ثقافة النص الهدف.

نتائج تحليل الدراسة

من خلال هذه الدراسة التحليلية المقارنة للنص الانجليزي وترجمته إلى اللغة العربية يتضح لنا أن الإستراتيجية الغالبة في ترجمة الكتاب هي إستراتيجية الترجمة غير المباشرة، مع وجود بعض الفقرات التي أظهرت ميلا واضحا نحو إستراتيجية الترجمة المباشرة والتي لم تخل في مجملها بمعنى النص الأصل. وفي مجمل القول يمكن أن نستنتج النقاط التالية من تحليل الترجمة:

- أثناء المقارنة بين النص الأصل والترجمة لاحظنا في اغلب الأحيان وجود اختلافات من حيث الكم ويمكن القول بأن جمل وعبارات النص في اللغة الهدف تميل إلى الشرح والوضوح مقارنة مع جمل وعبارات النص المصدر، والملاحظ أيضا إن

الترجمة العربية لم تحتوى على أي شرح في الهامش ويعود ذلك لعدم وجود مصطلحات معقدة تحتاج إلى توضيح من قبل المترجم.

- كما لاحظنا أيضا استخدام متفاوت لتقنيات الترجمة للوفاء بأغراض الترجمة، ألا أن ابرز التقنيات المستخدمة في عملية الترجمة كانت تقنية الترجمة غير المباشرة والمتمثلة في: الإضافة، وإعادة البناء، والتعويض، والتكافؤ، والإبدال والأقلمة. وسنحاول فيما يلي شرح الهدف من تطبيق كل تقنية من التقنيات المذكورة:

1. الإضافة: يمكن أن نقول أن الهدف من استخدام تقنية الإضافة هو:

- شرح العناصر الثقافية الموجودة في ثقافة اللغة المصدر وليس لها مقابل أو مكافئ في ثقافة اللغة الهدف.
- التأكيد على المعنى ونقله بوضوح إلى القارئ المستهدف كما حرص على نقل قصد المؤلف.
- تيسير تراكيب الترجمة في اللغة الهدف وإعادة صياغة المعنى داخل تراكيب ملائمة يستسيغها قارئ اللغة الهدف ولا يشعر بغرابتها.
- سد الثغرات الناتجة عن الانتقال من اللغة المصدر إلى اللغة الهدف.
- الربط بين الجمل والعبارات في النص الهدف من خلال إضافة أدوات الربط.

2. إعادة البناء أو التركيب: الهدف من اللجوء إلى هذه التقنية هو:

- الالتزام بقيود ومقتضيات اللغة الهدف من خلال احترام التراكيب والأبنية المتعارف عليها في اللغة الهدف، وتقديم الترجمة داخل بناء لغوي مناسب.

3. التعويض: تهدف تقنية التعويض إلى :

- تماسك الترجمة وذلك من أجل ضمان سلاسة النص الهدف وتسلسل الأفكار.

4. الإبدال: طبقت تقنية الإبدال احتراماً لقيود ومقتضيات اللغة الهدف، وتنوع أساليب

التعبير وإثراء النص الهدف.

5. التكافؤ: طبقت تقنية التكافؤ بهدف:

- تقديم النص الأصل داخل تراكيب ملائمة في اللغة الهدف.
- الحرص على إحداث أثر مماثل لدى قارئ اللغة الهدف.
- محاولة إضفاء الأسلوب العربي على الترجمة باستخدام عبارات نابغة من الثقافة العربية.

6. الأقلمة: استخدمت تقنية الأقلمة من أجل:

- المحافظة على المعنى الصريح والتأكيد على المعنى الضمني التزاماً بمقتضيات وقيود اللغة الهدف.

وفي الختام يمكن القول أن التغيرات التي حدثت على النص الهدف كانت بسبب التركيز على إستراتيجية الترجمة غير المباشرة والتي تم تطبيقها بهدف مراعاة واحترام قيود ومقتضيات اللغة العربية، وذلك لحرصنا على نقل المعنى إلى القارئ العربي بأكبر قدر من الوضوح وتجنب الغموض، فتأتي هنا إستراتيجية الترجمة غير المباشرة والتي تسمح لنا بتطبيق تلك التقنيات التي تمنح المترجم حرية أكبر وتحرره من قيود الترجمة الحرفية الملتصقة باللغة النص الأصل والتي قد يكون نتاجها ترجمة غريبة على القارئ الهدف تصعب عليه فهم النص المترجم.

الجزء الثاني

الترجمة العربية لكتاب نجم القيادة

نجم القيادة

المؤلف: افتخار أحمد خان

الإهداء

إلى جميع أولئك القادة، الذين يكنون الحب، الاحترام والولاء
لشعوبهم ويتم إتباعهم بطيب خاطر حتى أقاصي الأرض.
هم قلة، ولكن تسود أصداهم إلى الأبد.

المقدمة

القيادة هي كلمة غامضة وإن كثر الحديث عنها في كثير من الأحيان، فهي نادراً ما تُفهم، يستطيع كل شخص تقريباً أن يعطى تعريفاً سريعاً لكلمة القيادة، لكن يغرق عميقاً في التأمل إذا ما سئل عن شيء آخر يتعدى ذلك التعريف التقليدي، هذه الكلمة لها العديد من الإحياءات المرتبطة بها. البعض يفهم منها الأجراس الناعمة للعنصر البشري في المؤسسات، وتبدو للبعض كأنها شغف، أو مقدرة، أو حماس، أو إحساس، في حين يراها البعض الآخر موضوعاً غامضاً، وهناك من يراها على أنها موضوع نظري فقط لا يعمل بشكل جيد على أرض الواقع. ويراها البقية موضوعاً بالغ التعقيد من حيث الفهم وشاق من حيث التطبيق.

بعد احتكاكي الأول مع القيادة أثناء الأشهر الأولى من التدريب في الأكاديمية البحرية في باكستان، حصلت على احتكاك مفصل بعد ما عُينت في مركز تنمية الموارد البشرية بالبحرية. كان ذلك في صباح يوم جميل عندما طلب مني أحد الزملاء تقديم محاضرة حول القيادة إلى دورة من صغار الضباط حيث كان المدرب المعنى في إجازة، كنت حائراً تماماً ولكن غير قادر على الرفض، طُلب مني تحضير مسبق للمحاضرة وبسرعة وجدت نفسي في قاعة المحاضرات، قدمت المحاضرة مع شخص آخر وبالفعل أنجزتها مع القليل من الفهم لما كنت أقوله. وكما يمكن أن يحدث في أي موقع في الجيش، كان اسمي مدرج بالفعل لتقديم المحاضرة في المرة المقبلة، ورويدا رويدا أصبح روتيني دائماً. بعد تقديم المحاضرة الواحدة مرتين وثلاثة مرات، فكرت في دراسة النظريات والمفاهيم التي أنا عادة ما أتطرق إليها خلال تلك المحاضرات. وكلما درست عن هذا الموضوع، أدركت أن معرفتي كانت مجرد غيض من فيض وإن أكثر من

ذلك بكثير مخبأ تحت السطح - مثل الجبل الذي تظهر فقط قمته ويظل بقيه مخبأ تحت السطح، لذا كلما تبجرت أكثر كلما بدأت الأشياء أكثر غموضا، و السعي المتواصل لكشف الجوانب الخفية نمت لدى شغف متزايد لفهم القيادة، وكانت القيادة هي الروح والحياة لمهنتي، ثم، جاء الوقت الذي كنت أزور فيه منظمة التدريب البحري لإلقاء محاضرات حول القيادة لضباط يخضعون لدورات في القيادة ورئاسة الأقسام. وبدأت فعلا أميل لمناقشة مثل هذا الموضوع، وأيضا المستمعين.

بمرور الوقت، طورت وقمت بورش عمل عديدة ليوم كامل حول القيادة للضباط، الأمر الذي ساعدني كثيرا علي فهم القيادة وذلك من خلال الاستماع إلى تجارب عن مظاهر القيادة العملية. إثناء دراسة العديد من المطبوعات عن القيادة مررت على كتب للكاتب جون أدير التي أثارت إعجابي كثيرا ومنحتني رؤى أعمق ومكنتني من سبر أغوار القيادة . في الواقع، لقد وجدت الدوائر الثلاثة التي وضعها أدير أفضل نهج لفهم المهام التي يجب أن يقوم بها القائد. ويعتبر هذا الكتاب أيضا متأثر بشكل كبير بنهج أدير. و قد حظيت بأكبر فرصة لي عندما دعيت ضيف متحدثا لإلقاء محاضرة عن القيادة لأعضاء هيئة التدريس وحوالي خمسمائة (500) طالبا من البحرية الباكستانية- كلية الهندسة. تعاضم إحساسي أكثر بتلك اللحظات حيث كان أستاذي ضيفا على المحاضرة، كان أستاذي قبل عشرين عام مضت، عندما كنت برتبة الملازم واخلع لدورة تدريبية في نفس المؤسسة. أثارتني هالة من الافتتان بالحدث لتحويل تلك المحاضرة إلى كتاب و بسهولة تمكنت من ذلك لفهمي مفاتيح لغة القيادة.

سأحاول في هذا الكتاب أن أتحدث عن القيادة بلغة بسيطة وسلسة من دون أي استخدام لمصطلحات أكاديمية معقدة، ولقد بذلت جهدا لجمع ومناقشة مختلف جوانب القيادة في بانوراما

واحدة وذلك لجعلها مفيدة وذات مغزى. حاولت أيضا أن أسلط الضوء على بعض المفاهيم الخاطئة حول القيادة، ولقد سعيت لتصحيح هذه المفاهيم من خلال بعض البراهين البسيطة. كل فصل في هذا الكتاب ينتهي بملاحظات رئيسية لتبسيط الضوء على النقاط المهمة التي تمت تغطيتها في ذلك الفصل. لقد أضفت أيضا بعض أسئلة التقييم الذاتي للقراء في نهاية بعض الفصول من الثالث إلى السابع لكي يحللوا بفعالية قدراتهم القيادية على ضوء هذا الكتاب. اعتمد تطور هذا الكتاب أساسا على محاضراتي، لذا فقد أضفت نكهة من الاستطلاعات الميدانية لدعم أفكاري وأرائي الأمر الذي منحني الكثير من الثقة في ما ورد فيه. وأيضاً ساعدتني نتيجة هذه الاستطلاعات في اختيار عنوان هذا الكتاب "نجم القيادة"، لأن هذه الاستطلاعات، عندما عرضت على رادار الرسم البياني، أعطت أشكال خمسة مؤشرات مثل شكل النجمة.

يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة الناس على فهم القيادة بشكل صحيح، أيا كان المجال الذي قد ينتمون إليه لأن القيادة أمر ضروري لأي مجال كما الأكسجين ضروري لأي كائن حي. وربما يكون السبب وراء غياب القيادة الحقيقية هو أن مؤسساتنا في حالة مستمرة من الفوضى، والطريقة الوحيدة للخروج من هذا الدوامة هي فهم وممارسة القيادة على جميع مستويات المؤسسة.

أنا ممتن لجميع هؤلاء الناس الذين ساعدوني في كتابة هذا الكتاب. شكر خاص للذين استجابوا للاستطلاعات وقدموا لي معلومات صادقة التي بدونها ما كنت قد تمكنت من تدعيم أفكاري. وأنا في غاية الامتنان للدكتور جافيد لغاري، (Javed A Leghari)، رئيس لجنة مجلس التعليم الأعلى (HEC) في باكستان، نائب الأميرال (المتقاعد) شهيد إقبال، مدير جامعة البحرية

باكستان، والدكتور هوما حق، بقسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، بالجامعة البحرية - باكستان،
على التشجيع والتوجيه والتعليقات التي ساعدتني في نجاح هذا الكتاب. كما اعبر عن شكري
الكثير لأساتذتي الأفاضل من جامعة بريستون كراتشي، السيد فيروز علام خان، والسيد رجا راب
نواز، والسيد ضياء الحق والسيد جيهان جير على خان الذين كانوا مصدر دائم للمساعدة
والتوجيه بالنسبة لي في كل خطوة خطوتها. أخيرا ولكن الأكثر وفي الخاتمة أنا مدين كثيرا
لزوجتي وأطفالي على التشجيع ووسائل الراحة المناسبة التي تلقيتها منهم للعمل على هذا
الكتاب. حيث قدموا تضحية كبيرة من خلال السماح لي بأخذ بعض الوقت من وقتهم للعمل على
هذا الكتاب. لقد جعلوني جميعا أشعر بتشجيع كبير على إكمال هذا الكتاب.

افتخار احمد

الفصل الأول

مفهوم القيادة

تعد القيادة من أكثر الظواهر التي نُوقشت على وجه الأرض، وهي الكلمة الأكثر استخداماً في المؤسسات الحديثة ولكن بنفس القدر يساء فهمها على نطاق واسع. حيث لا يمكن أن يمر يوم دون سماع هذه الكلمة، والتي أصبحت في حقيقة الأمر من الكلمات المتعارف عليها تقريباً في شتى مناحي الحياة؛ سواء كان ذلك في السياسة أو العسكرية أو البيروقراطية أو المؤسسات والطوائف الدينية أو المجموعات العرقية والمؤسسات التعليمية والفئات الاجتماعية والفرق الرياضية والنقابات العمالية – أو في أي مجال يخطر على بالك ستجد كلمة 'القيادة' حاضرة وإن كان ذلك دون الإدراك التام لمعنى هذه الكلمة، وتسبب هذا النقص المعرفي في ارتباك جعل كل شخص يمارس القيادة وفقاً لحكمته وتجربته الخاصة و يُلقى باللوم على عوامل "أخرى" عند الإخفاق.

وعلى الرغم من اتفاق معظمنا على أن القيادة تدور حول الانتقال إلى طريق المستقبل من خلال التأثير على الناس وتحفيزهم، إلا أن المشكلة تبدأ بعد هذه الإجابة الأكاديمية، وذلك عندما نحاول شرح مفهوم القيادة بتفصيل أكثر، وفيما يلي بعض المفاهيم الخاطئة عن القيادة: القيادة هي الوظيفة التي يؤديها مدير المؤسسة أو مجلس إدارة المؤسسة، حيث أن هؤلاء هم الناس الذين لديهم أفضل صورة عن الوضع العام، وبالتالي يحق لهم تولي القيادة. القيادة والإدارة شيئان مختلفان؛ تحدد القيادة الرؤية والرسالة وتضع مجموعة من الأهداف بينما تعمل الإدارة على تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة.

القيادة هي مهارة التعامل مع الجانب الإنساني في المنظمة في حين تتعامل الإدارة مع الجوانب الأخرى المتبقية من تلك الموارد مثل الآلات، البنية التحتية، المال، المعلومات، العمليات والإجراءات الخ...

يُولد القادة ولا يصنعون، وبالتالي فإنه من غير الممكن أن يصبح المرء قائداً إلا إذا كانت لديه سمات القيادة بالفطرة، وتستطيع المؤسسات رعاية الناس الذين يمتلكون سمات القيادة، ولكنها لا تستطيع أن تصنع قائداً من شخص لا يمتلك تلك السمات. تتمحور القيادة حول بعض الصفات كالمبادرة والشجاعة والعزيمة...الخ، وبإمكانك أن تصبح قائداً إذا كنت تمتلك هذه الصفات.

تدور القيادة حول تعلم بعض الإرشادات والتقنيات لقيادة الناس باستخدام الأسلوب المناسب وتطبيقه وفقاً لمعطيات الأحوال.

هذه بعضاً من النماذج الجدلية العديدة التي يفهمها الناس عن القيادة في المؤسسات في عصرنا الحالي ويحاولون اعتماد النهج الذي يتوافق وتصورهم الشخصي للقيادة . وقد جعلت هذه التصورات مع أوجه القصور والخلل الذي يشوبها من مفهوم القيادة مفهوماً يسوده التشويش والغموض، ترعرع قادة اليوم تحت تأثير هذه النماذج الخاطئة، الأمر الذي جعلهم يطرحون الكثير من الأسئلة حول أداء وتأثير القيادة على المؤسسة. وتحول هذا الوضع الغامض والقائم إلى أزمة بالنسبة للقيادة حيث أصبح القادة الجيدون عملة نادرة وصعبة المنال. وعلى الرغم من دفع المؤسسات رواتب فلكية وفوائد عالية لقادتها، إلا أنها مازالت في حالة مستمرة من الاضطراب والتقلب مع قادتها وأصبحت غير قادرة على إصلاح هذا الوضع.

وقد أدت هذه الفوضى إلى حالة جعلت من الحاجة إلى القيادة مصدر تساؤل وبحث دائم

من أجل إيجاد بدائل تكون عوضا عن القيادة. و بالفعل سعى الناس إلى البحث عن تلك

الخصائص في شكل مهام ومؤسسات يمكن أن تلغي الحاجة إلى القادة. وضع كير Kerr

وجيرمير Jermier منهجا مماثلا لذلك، وهو موضح في الجدول - 1 التالي:

الخصائص	تأثيرها على القيادة
المروّوس	
الخبرة، المقدرة والتدريب	بديلا للقيادة المفيدة
التوجيه المهني	بديلا للقيادة المفيدة والداعمة
عدم الإكتراث بمكافأة المؤسسة	تحديد فعالية القيادة
المهمة	
المهام الهيكلية والروتينية	بديلا للقيادة التوجيهية
التزويد بالمعلومات أثناء المهمة	بديلا للقيادة التوجيهية
مهمة مُرضية جوهريا	بديلا للقيادة الداعمة
المؤسسة	
مجموعات عمل متماسكة	بديلا للقيادة التوجيهية والداعمة
الحد من سلطة القائد	تحديد فعالية القيادة التوجيهية والداعمة
إضفاء الطابع الرسمي	بديلا للقيادة التوجيهية
عدم المرونة	تحديد فعالية القيادة التوجيهية
عزل الزعيم فعليا من التواصل مع المرؤوسين	تحديد فعالية القيادة التوجيهية والداعمة

الجدول - 1: بدائل كير وجيرمير للقيادة

دعونا نترك أمر التشكيك في صحة نهج البدائل أعلاه إلى نهاية الكتاب، حيث سترك الأمر للسادة القراء لمراجعة هذه البدائل على ضوء حديثنا واستخلاص ما إذا كان هذا النهج صحيحاً أم لا، ومع ذلك فإن الهدف في الوقت الراهن معرفة لماذا أصبحت القيادة لغزاً معقداً صعب على الناس إيجاد حلاً له. ومنذ أن رأينا وتعلمنا أن "القيادة" تصنع المعجزات، سنفترض أنها تفعل ذلك، وبالتالي قد تكون الإجابة بأن هناك شيء خاطئ لفهمنا للقيادة بحيث تبدو القيادة أمراً معقداً وغير فعال، وسوف نسعى في هذا الكتاب إلى فك لغز القيادة بطريقة بسيطة لمساعدة الناس، من المهنيين والطلاب، على إلقاء نظرة عن قرب على مفهوم القيادة وفهم الجدل الدائر حول هذا المفهوم. وبما أن القيادة تتمحور حول البشر، لذا فهي معقدة كالبشر أنفسهم. وهنا الفت انتباه القراء إلى مقولة روبرت أليو Robert Allio مؤلف كتاب "سبعة وجوه للقيادة":

"هذه ليست عبارة عن مقالة لمدة ستون دقيقة أو ستون ساعة تزودك بكل ما تحتاج معرفته عن القيادة في قراءة واحدة وسهلة، ولكن اعد الراغبين في استثمار الوقت والطاقة برؤى جديدة عن القيادة ومنهج القيادة".

القيادة - تجربة شخصية

منذ طفولتنا ونحن نقود الناس ويقودنا الناس، عن وعي أو دون وعي، ففي المنزل يسعى أولياء الأمور لقيادة أبنائهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح بإخبارهم باستمرار عن الخير والشر، وفي المدارس يأخذ المعلمون على عاتقهم مسؤولية توجيه الطلاب لحياة ناجحة بجعلهم مواطنين مثقفين، وفي خارج المنزل يواجه المجتمع مواطنيه من خلال التأثير عليهم عبر الأعراف الاجتماعية والتقاليد والثقافة، في العمل، تقود المؤسسات أفرادها من خلال بيئة العمل لتحقيق

أهداف محددة سلفاً. وعلى الرغم من أننا قد صادفنا العديد من القادة في مراحل حياتنا المختلفة،
ألا انه لم يترك معظمهم فينا أي انطباع يذكر، فقد نعتز بلحظات قضيناها مع البعض منهم،
ونأسف على لحظات قضيناها مع آخرين. هل سبق وان تساءلت، كما قال جون سي ماكسويل
John C Maxwell "ما الذي يجعل الناس يتبعون قائدا ما على مضض، بينما يتبعون بحماس
قائدا آخر إلى أقاصي الأرض؟"

وقد تلقيت العديد من الإجابات المختلفة على هذا السؤال في ورش عملي ومحاضراتي
عن القيادة، وكانت الإجابات تختلف باختلاف عدد المشاركين، دعوني اسرد بعض الصفات
التي أورها المشاركون عن القادة السيئين لنعرف منذ البداية لماذا قد يكره الناس قائدا ما:
التركيز على المهمة فقط، و تجاهل الاحتياجات \ القدرات البشرية.
اعتبار الناس وسيلة لتحقيق أهدافهم الخاصة.
تجاهل كرامة الإنسان واحترامه.
عدم خلق التوازن بين العمل و حياة الإنسان.
عدم الثقة بالناس والنظر إليهم بعين الريبة والشك.
خلق جو من الخوف والرعب.
السلوك الفظ مع المرؤوسين.
تبني فلسفة العقاب والحرمان.
تجنب المسؤولية وإلقاء الفشل على المرؤوسين
خلق حاجزا لا داعي له بينهم وبين الناس.
الافتقار إلى الرؤية، لا يعرفون إلى أين يأخذون المؤسسة.

الافتقار إلى الشجاعة لتحمل المخاطر.

الحد من الابتكار، وإتباع النهج النظري.

الركود، إضاعة الوقت بلا إنتاج.

الإكثار من الإدارات الصغيرة التي لا تسمح بحرية العمل.

المطالبة بالإنتاج دون توفير الموارد اللازمة.

وبعد أن تعرفنا علي سمات القادة السيئين، يسهل على المرء استخلاص سمات القادة

الجيدين بمجرد عكس الخصائص، ومع ذلك دعونا نسمع آراء المشاركين في ورش العمل

والمحاضرات:

نهج وضع "الإنسان أولاً"

النظر إلى الكفاءة المهنية

مساعدة المرؤوسين وإرشادهم

اللطف والرفقة مع مرؤوسيهـم

الاهتمام بالمرؤوسين

الفعالية والحسم

القدرة على المخاطرة وتحمل المسؤولية

الصدق والنزاهة مع مرؤوسيهـم

ما نود أن نشير إليه هنا أنه قد تم تسليط الضوء في ورش العمل على الكثير من صفات القائد

الناجح وكذلك القائد السيئ. وثمة جانب آخر تظهره هذه الإجابات هو أن هذه الصفات تتبع من

مجالى "المهمة" و "المرؤوسين" على حد سواء 'وهذا يدل على أن المرؤوسين ينظرون إلى القيادة ليس فقط من منظور إنساني بحث ولكن أيضا من منظور عملي.

ما هي القيادة؟

تدل الإجابات الواردة أعلاه على صعوبة إيجاد تعريفا واحدا للقيادة، وتبرز نفس المعضلة عندما نسعى لإيجاد تعريف شامل للقيادة حيث نجد في المطبوعات التي إمامنا مختلف التعريفات التي اقترحها العديد من الخبراء. ولن يكون خارج عن السياق هنا الإشارة إلى الاقتباس الذي ينسب عادة إلى داويت أيزنهاور Dwight Eisenhower، الذي يقول:

"لست متيقنا من كيفية تعريف القيادة، ولكنني اعرفها عندما أراها"

(داويت أيزنهاور)

تطفو هذه المعضلة على السطح في كثير من الأحيان عندما يُسأل شخص ما عن ماهية القيادة، حيث يعتريه تلبد مفاجئ يليه تفكير عميق لاسترجاع الخبرات و ثم محاولة ربط الكلمات المختلفة لشرح الأفكار، ويعزو ذلك إلى منهجين على طرفي النقيض؛ أولا، نحن ننظر إلى القادة باعتبارهم المنقذون والحماة والمحرون ...الخ، أو باعتبارهم ظاهرة مبهمة لا يستطيع إي شخص تجسيدها، ثانيا، ننظر إلى القيادة على أنها أمرا سهلا بحيث يمكن اكتسابها من خلال تعلم بعض المهارات والتقنيات والخطوات لتطبيق بين عشية وضحاها وجعل شعوبنا تعمل من اجلنا، وهذا ما جبلتنا عليه البيئة.

على الرغم من تعدد تعريفات القيادة ، فقد وقع اختيارنا هنا على تعريف نورثهاوس

Northouse (2004) للقيادة وذلك لشموليته لمفهوم القيادة، وقد نشرته مركز دراسات القيادة بجامعة إكستر، حيث يقول أن "القيادة هي عملية يؤثر بموجبها فرد على مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك"، والكلام أسهل من التطبيق، فهذه "العملية" مثل الصندوق الأسود، بمثابة لغزا أو أحجية للمنظرين والممارسين على حد سواء الذين يسعون باستمرار لإيجاد إجابات مقنعة لهذا السؤال. وصيغت العديد من النظريات لوصف هذه القدرة الغامضة التي قد يتمتع بها شخص ما وتغيب عن الآخر، على الرغم من سعي الجميع لأن يصبحوا قادة جيدين. ونجد في التعريف التالي الإطار الأساسي لماهية القيادة :

"القيادة هي عملية يؤثر بموجبها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك."

يشير تحليل الكلمات التي تحتها خط إلى أن القيادة تتطلب وجود عملية يبرز من خلالها فرد (القائد) الذي يجب أن يمتلك بعض القدرات على ممارسة التأثير (السلطة، القوة) على مجموعة من الأفراد (المرؤوسين، التابعين) من أجل تحقيق هدف مشترك (غرض _ هدف _ غاية). تتصف هذه المصطلحات الرئيسية التي بين القوسين بأنها فضفاضة ويتطلب فهم كل واحدة منها دراسة منفصلة. ومع ذلك، دعونا ألان نؤجل شرح هذه المصطلحات ونمضي قدما لكشف بعض الجوانب الخفية لمفهوم القيادة، والتي بدورها قد تساعدنا على تفسير هذه المصطلحات بطريقة أفضل لإيجاد تعريفنا البسيط للقيادة الذي من شأنه أن يقودنا لكي نصبح قادة فعالين.

معضلة القيادة مقابل الإدارة

كما ذكرنا سابقا فان التباس مفهوم القيادة قد جعل منها لغزا، ويعود الجزء الأكبر من هذا

الالتباس إلى الجدل الذي لا ينتهي عن الاختلافات بين القيادة والإدارة. يبدأ هذا الجدل عادة

بتسليط الضوء على الفرق بين القيادة والإدارة، كما هو موضح في الجدول -2.

القائد	المدير
يبتكر	يقوم بالإشراف
يطور	يحافظ
يركز على البشر	يركز على النظام
يُلهم	يسيطر
نظرة بعيدة المدى	نظرة قصيرة المدى
يفعلون الأشياء الصحيحة	يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة

الجدول - 2: الفرق بين القائد- المدير.

دعونا نلقي نظرة على ما يقوله معلمين وخبراء الإدارة المعروفون عن الاختلافات بين

القيادة والإدارة:

يقول أستاذ الإدارة المتميز فريد لوثنان Fred Luthans بأنه يمكن للشخص أن

يكون قائد ا من دون أن يكون مديرا ويكون مديرا من دون أن يكون قائدا.

ويشير ستيفن كوفي Stephan Covey الكاتب الشهير ومؤلف كتاب "العادات السبع

للناس الأكثر "فعالية" إلى أن القيادة غير الإدارة؛ فالقيادة يجب أن تأتي في المقدمة أولا،

ومن ثم تليها الإدارة، ويضيف لاحقاً بأن الإدارة هي التركيز على التفاصيل في حين أن القيادة ترتبط بالخطوط العريضة.

ويضيف ستيفن كوفي أن الإدارة هي الكفاءة في تسلق سلم النجاح، بينما تحدد القيادة ما إذا كان السلم يتكئ على الجدار الصحيح.

يقول وارن بينيس Warren Bennis وهو أخصائي علم نفس مشهور ومؤلف ومستشار تنظيمي بأن " المدير يسأل كيف ومتى. بينما يسأل القائد ماذا ولماذا".

يضيف "وارن بينيس" أن "القادة يتغلبون على حالة القلب والاضطراب والغموض المحيطة بنا والتي تبدو في بعض الأحيان كمؤامرة ضدنا وسنختق من جراءها إذا تركناها تستمر دون مقاومة بينما يستسلم المدراء دون مقاومة".

يقول "روس بروت" Ross Perot، رجل الأعمال الأمريكي الشهير ومؤسس شركة نظم البيانات الالكترونية، "أرشد وألهم الناس. ولا تحاول أن تدير أو تُشكل الناس السلع يمكن أن تدار ولكن الناس يجب أن توجه".

يقول بيتر دروكر Peter Drucker معلم الإدارة الشهير، "إن الإدارة هي فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة، بينما القيادة هي فعل الأشياء الصحيحة".

يقول روبرت أي. سوتون Robert I. Sutton أستاذ الإدارة في مقاله المنشور في أغسطس 2010 في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو "أنا لا أرفض التمييز بين القيادة والإدارة، ولكن أقول أن أفضل القادة هم من يمزجون بين القيادة والإدارة".

ذات مرة ذكر لي بفخر معلم متمرس في الإدارة أن هناك حوالي ثلاثة وعشرون اختلافاً بين القيادة والإدارة. ونتيجة لذلك واستناداً على الكثير من المراجع المماثلة في معظم كتب

الإدارة، نجد أن الخريجين الجدد والمدراء يندفعون خلف هذا الزخم من الاختلافات بين القيادة والإدارة ويتأقلمون وفقا لرؤيتهم الذاتية لتلك الاختلافات. وخلال محاضراتي، وكذلك من خلال التفاعل و المناقشات مع الناس بصورة عامة اكتشفت أن هذه الاختلافات صارت مثل المعتقدات القوية، لا يتنازل عنها حتى المثقفين المتعلمين، بل وجدت أن هناك بعض المثقفين الذي ينزعجون مني ويرفضون مناقشة مفهوم القيادة بتاتا وبأي شكل من الأشكال عندما اعترض على هذا المفهوم. وقد أظهرت إحدى الدراسات العشوائية التي قمت بها تبني بعض المدراء من المستويات الدنيا والمتوسطة لوجهة النظر هذه. وسنلقي هنا نظرة على بعض من إجابات المدراء على السؤال ما هو الفرق بين القيادة والإدارة (حيث نقلت ذلك حرفيا عن المستطلعين):

تبدأ القيادة من رؤية المرء لتحقيق شيء ما، أما في الإدارة فهي أن تتبع فقط الإجراءات والسياسات الموضوعية مسبقا.

القيادة هي وضع رؤية وتحديد المعالم ، والإدارة هي تحقيق كل هذا. الزعيم يلهم والمدير ينفذ.

تدور الإدارة دائما حول الحفاظ على الوضع الراهن، بينما تهتم القيادة بإحداث التغيير. وترتبط القيادة بالمخاطر حتى عندما تكون احتمالات الفشل عالية. يقول القائد لقد فشلنا بينما يقول المدير أنت فشلت.

الإدارة هي الاستفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد، إما القيادة فهي تطوير تلك الموارد إلى ما وراء قدراتها الحالية.

القيادة من القلب، في حين أن الإدارة من نص الكتب.

القيادة هي كل شيء عن فن إقناع الآخرين للحصول على ما تريد، بينما الإدارة هي كل ما يتعلق بكيفية إدارة العمليات والأشياء، على سبيل المثال إدارة ضبط وتنظيم العمل ومجرياته.

تدفع الإدارة الناس على فعل الأشياء. بينما تحث القيادة الناس على فعل الأشياء بطيب خاطر من أجل تحقيق الذات.

تُعنى القيادة بإدارة البشر فقط، بينما تُعنى الإدارة بكافة الموارد والبشر معا. وظيفة المدير هي التخطيط والتنظيم والتنسيق ووظيفة القائد هي الإلهام والتحفيز .

قد يعتقد المرء من كل هذه التصورات بأن القيادة والإدارة مفاهيم وممارسات مختلفة ومستقلة عن بعضها البعض. يتضح لنا أن القيادة تتعلق بالتعامل مع الناس بينما تهتم الإدارة بالتعامل مع القوائم والآلات. كما قد يتكون لدينا أيضا انطبعا بأن القيادة تكون في القمة وتعمل على نطاق أوسع في سياق الأعمال التجارية مع التركيز بشكل أساسي على المستقبل، في حين أن المدير هو في أسفل السلم ويعمل على إنجاز العمل بكفاءة بغض النظر عن طبيعة العمل الذي كُلف به من قبل القائد و يعمل على المحافظة على الوضع كما هو. يعطي هذا التصور إحساسا ايجابيا عن القيادة وسلبيا عن الإدارة، أو بمعنى أدق، القيادة هي شيء أساسي ورفيع، في حين أن الإدارة هي شيء ثانوي ودون أهمية.

من شأن هذا النهج أن يعطي المحترفين في الوظائف الإدارية انطبعا بأن مهامهم الوظيفية تختلف عن مهام قادتهم في المؤسسة، بحيث يرون أن أدوارهم صغيرة جدا في إطار الوظائف القيادية المتمثلة في وضع الرؤى وتحديد معالم العمل، وبالتالي يكتفون بمجرد إتباع ما

يصدر إليهم من أعلى، ينتشثون بالإجراءات والسياسات، ويركزون على الوضع الراهن أكثر من تركيزهم على التغيير، ويعتمدون نهج " الأشياء " ولا يهتمون بالبشر، ويصبحون أكثر اهتماما بالكفاءة والفعالية، ويقل اهتمامهم بالتنمية والتطور. وقد يكون هذا هو النهج المفصل الذي يجعل معظمنا يعتقد بأننا لسنا جديرين بأدوار قيادية حتى نتبأ أعلى المناصب، وهذا هو النهج الخاطئ الذي يجعل من مفهوم القيادة مفهوما غامضا.

وعلى الرغم من عدم أثباتنا ذلك بشكل قاطع. إلا أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بهذا السوء، حيث تُطلعنا على ما يفعله "القائد" أو ما يجب عليه القيام به. دعونا ألان نلقي نظرة على الجدول - 2 أعلاه ونقرأ الحثيات التالية:

إذا كنت لا تعرف كيف تقوم بمهام الإشراف، فإن ابتكاراتك لن تكون ذات جدوى، ولن توضع إطلاقا موضع التنفيذ لتحقيق الفائدة العملية.

إذا كنت لا تستطيع ا **لحفاظ** على شيء ما، فإنه لا فائدة من العمل على **تطويره** لأنك سرعان ما ستفقد السيطرة عليه ولن تجني الفائدة المرجوة منه، وقد يتطور الأمر إلى فوضى غير متوقعة.

ي صبح الاهتمام بالمرؤوسين أمرا غير ذو جدوى، إذا لم يكن بمقدورك تصميم وتشغيل **نظام** جيد، يعمل على توجيه مهارات وخبرات مرؤوسيك نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويتسبب النظام غير الفعال في إهدار مهارات المرؤوسين وإصابتهم ب **إحباط** يصعب علاجه عن طريق الاهتمام بالمرؤوسين فقط.

إن لم تكن قادرا على السيطرة وتقييم النشاط الذي تدفع الناس على القيام به، فأن من

شان ذلك أن يؤدي إلى الفشل في تحقيق النتائج المرجوة وإحباط المرؤوسين وتبخر

حافزهم للعمل، ولن يكون لديهم أي رغبة في القيام بأي عمل في المستقبل.

إذا كنت تمتلك **النظرة بعيدة المدى** ولكنك تقتصر إلى المهارات الضرورية **لنظرة قصيرة**

المدى للتفاصيل، ففي اللحظة التي تتخذ فيها الخطوة الأولى لتحقيق ق النظرة طويلة

المدى، ستجد نفسك مسحوبا إلى الوراء بسبب العقبات المباشرة التي لم تكن تتوقعها

أثناء انشغالك بتحقيق النظرة بعيدة المدى، على الرغم من كل ذلك، فكل خطوة في السلم

تقضي إلى أعلى الجدار.

إذا لم يكن لديك مهارة تنفيذ وإنجاز الأمور بالطريقة الصحيحة حتى اكتمالها، فانه لا

جدوى تُرجى من تحديد **الأشياء الصحيحة**، لأن الأشياء الصحيحة سوف تذهب هباء

منثورا إذا لم يتم التعامل معها بطريقة صحيحة ومنطقية.

ألا تسليتم هذه المبررات أن يكون لدى القادة تلك المهارات التي سلطنا عليها الضوء في

عمود "المدير"، وإلا فأن أسلوبهم القيادي لن يسفر عن نتائج ملموسة؟ وإذا ما عكسنا هذا

الوضع، ألن يقود هذا المدراء، الذين يفتقدون المهارات التي سلط عليها الضوء في عمود "القائد"،

مؤسساتهم إلى طريق مسدود؟ أن الإجابات المتوقعة على هذه الأسئلة ستكون بالتأكيد "نعم"،

الأمر الذي يعني أن مهارات القيادة لا تعنى شيئا من دون المهارات الإدارية، ونفس الشيء

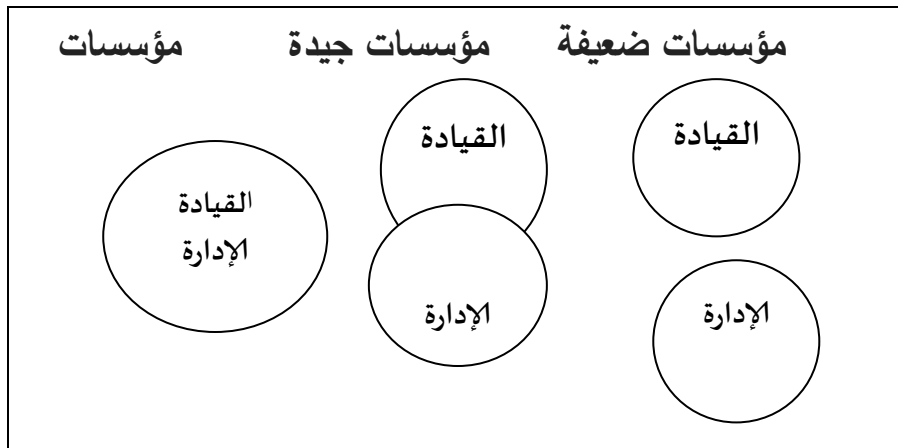
ينطبق على مهارات الإدارة التي ستظل غير مكتملة من دون مهارات القيادة. وبعبارة أخرى، لا

يجب وضع هذه المهارات في عمودين مختلفين بل يجب إدراجهم تحت عمود واحد بمسميات

مختلفة وفقا لقطاع العمل المعني، على سبيل المثال؛ "قائد" عند الحديث عن المؤسسة العسكرية،

"مدير" في عالم الأعمال، "مشرف" في مكان العمل، "ناظر" في المدارس، "كابتن" في الألعاب الرياضية، "زعيم" في إطار الأحزاب السياسية.. الخ، ولا نجد فقط أن مفاهيم "القيادة" و"الإدارة" يساء فهمها وتعتبر مفاهيم مختلفة، بل أن هناك بعض المؤسسات التي تنتظر إليها كمفاهيم منفصلة عن بعضها البعض في الواقع العملي. وهنا أود أن أشير إلى أن جون أدير (2003) قد قسم المؤسسات إلى ثلاث فئات بناء على هذه المفاهيم، هذه الفئات الثلاث ستكون كالآتي

(الشكل 1-):



الشكل - 1 - فئات المؤسسات الثلاث

يُنظر للقيادة في المؤسسات الضعيفة على أنها شيئاً مختلفاً عن الإدارة، مما يؤدي إلى أن تُقلص القيادة العليا دورها إلى مجرد اختيار المسار المستقبلي وتطوير المهام وتحديد الأهداف ووضع السياسات وإعطاء التوجيهات وإصدار القرارات الخ...، وتُبعد المدراء تماماً من هذه العملية حيث يقتصر دورهم فقط على تنفيذ كل ما تصدره القيادة العليا، والنتيجة المتوقعة لهذا التقسيم غير الطبيعي هي أن تظل القيادة العليا بمعزل عن مجريات الأحداث الفعلية داخل المؤسسة، ويظل المدراء غير قادرين على استيعاب مغزى العمل الذي يطلب منهم القيام به،

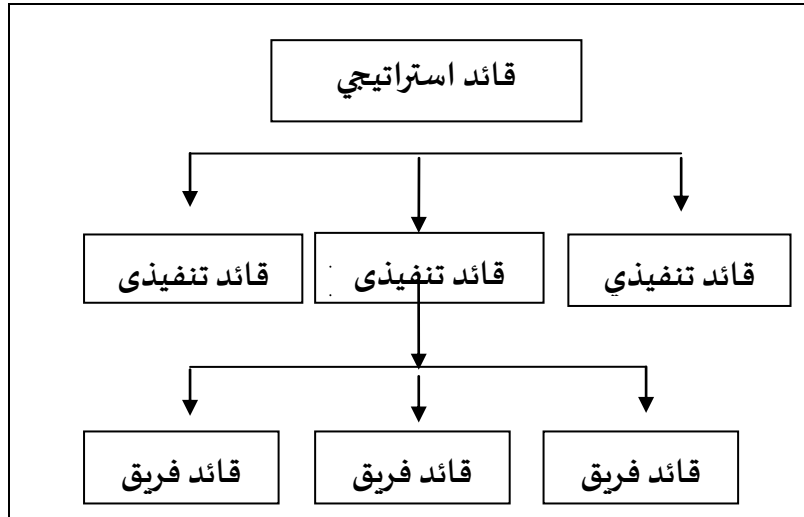
وفيشلون في الربط ما بين عملهم وإستراتيجية عمل المؤسسة، مما يؤدي إلى تدهور المؤسسة تدريجيا واختفائها الحتمي من الساحة.

أما في المؤسسات الجيدة وعلى الرغم من الفصل الواضح ما بين القيادة العليا والمدراء، إلا انه يسود اعتقاد بأن على القيادة العليا استصحاب المدراء في عملية تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات، والمشاركة في اتخاذ القرارات الخ...، والمغزى من ذلك انه طالما كان منوطا بالمدراء تنفيذ القرارات فانه يجب أن يكون لديهم فكرة عن الوضع العام، وبالتالي يحصل القادة علي المعلومات من المدراء التي تساعدهم على إصدار القرارات، وبنفس القدر يشعر المدراء بوجودهم من خلال معرفتهم بإستراتيجية المؤسسة ومسار عملها، ونجد أن مثل هذه المنظمة تبحر بسلاسة وتحقق نجاحا معقولا، إلا انه لن يتجاوز الحدود المرسومة له، كما ستكون أرباحها روتينية.

تستند فلسفة العمل في المؤسسات الممتازة على السير قدما إلى الأمام من أجل مستقبل أفضل، والاعتقاد السائد أن هذا لن يتم من خلال القيادة العليا فقط، حيث تتطلب هذه المؤسسة من الجميع على مختلف المستويات المشاركة في القيادة، وتتوقع من كل مدير أن يتصرف باعتباره مساهما في عملية تقدم المؤسسة، وبالتالي لا يفترض أن يعامل المدراء كإداريين أو مشرفين، أو مراقبين، أو باعتبارهم مقيدون بنظام المؤسسة والنظرة قصيرة المدى، ولكن يُنظر لهم كمبدعين ومطورين يهتمون بالأفراد ويتمتعون بنظرة بعيدة المدى أيضا، والنتيجة ستكون تماسك كافة المستويات وانسجامها، الأمر الذي سيؤدي إلى حركة من التآزر نحو مستقبل أفضل. ولن يقف شيء أمام تفوق ونجاح مثل هذه المؤسسات ورائدتها لسوق العمل.

من هو القائد؟

وبعد أن تطرقنا إلى أن القيادة والإدارة ليستا بالمفهومين المختلفين، دعونا نرى الآن من سيكون جديرا بتولي مهام القيادة في المؤسسة. بالرجوع إلى تعريف جون أدير (2005)، نجد انه يطلق مُسمى فريق أو مجموعة على اقل عدد من الأشخاص الذين يعملون معا من أجل انجاز بعض المهام المحددة في إطار أدنى مستوى داخل المؤسسة، وعادة ما يترأسهم مشرف أو مسئول؛ هذا على مستوى قيادة الفريق، تتحد مهام مختلفة على مستوى أعلى لتشكيل قسم برئاسة مدير إداري واحد يشرف على أكثر من قائد فريق؛ وذلك على مستوى القيادة التنفيذية. وفي إطار المؤسسة يعتبر القائد هو المشرف على كل المدراء التنفيذيين، ويعرف برئيس مجلس الإدارة أو المدير العام الذي يدير دفة المؤسسة ككل؛ وهذا هو مستوى القيادة الإستراتيجية. يوضح الشكل 2- هذه المستويات الثلاثة:



الشكل 2- مستويات القيادة الثلاثة

دعونا نشرح هذه المستويات أكثر عن طريق تخيل سفينة حربية، ومن ثم يُطلب منك مقارنتها بواقع مؤسستك وتحديد هذه المستويات الثلاثة. الزعيم الاستراتيجي للسفينة الحربية هو الكابتن (القائد) وهو المسئول عن الاستعداد العملي الشامل، وإنجاز المهمة وسلامة السفينة، ويحدد الأهداف الشاملة للسفينة بالتعاون الفعال من قبل مرؤوسيه، كما يضع الإستراتيجية طويلة المدى لتحقيق هذه الأهداف، ويشرف بشكل مستمر على التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف ويساعده في ذلك عادةً أربعة ضباط؛ يتولون مهام العمليات، والهندسة الميكانيكية، وهندسة الأسلحة والإدارة اللوجيستية، ويطلق عليهم مسمي رؤساء الأقسام (HODs) وهم القادة المشغلين للسفينة، ويستمدون أهداف إدارتهم من الأهداف الشاملة للسفينة، ويرسمون الإستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وترتيب الموارد وتدريب وتأهيل مرؤوسيهم للقيام بمهام القسم التشغيلية والإدارية وتنسيق وتخطيط أنشطة العمل اليومية. تعمل تحت إمرة رؤساء الأقسام عدة فرق، على سبيل المثال، فرق العمل التي تعمل تحت إمرة قائد العمليات (الذي يطلق عليه أيضا مسمى ضابط أول السفينة ويعتبر بمثابة نائب قائد السفينة) هي؛ فريق الملاحة البحرية وفريق الاتصالات وفريق الحرب البحرية و فريق السلامة وفريق الرعاية يترأسهم مُختصين معينين يعملون كقادة فرق. يضع هؤلاء القادة أهداف فريقهم في إطار أهداف إدارة العمليات ويتأكدوا من أن موظفيهم مدربون وعلى استعداد للاضطلاع بالمهام ذات الصلة على النحو المطلوب. هذه هي الطريقة التي تحول الأهداف العامة للسفينة إلى أهداف إدارية وصولا إلى أهداف الفريق، ومن ثم المهام اليومية. ويرأس كل مستوى ضباط بمسميات مختلفة ولكن كلهم قادة في إطار واجباتهم في السفينة، حيث أن كل واحد منهم ليس مسئولا فقط عن التخطيط للواجبات اليومية بل عليه أيضا أن يخطط للمستقبل، والكل مطالب بالحفاظ على روح الزمالة والاهتمام بمرؤوسيه.

الهدف من هذا النقاش الإشارة إلى حاجة المؤسسات إلى قادة على كافة المستويات وليس فقط على مستوى واحد. وعليه فإن الانطباع السائد اليوم بوجود القادة فقط على المستويات العليا وإن القيادة تختلف عن الإدارة يعد انطباعاً غير صحيح ويجب أن يستعاض عنه بحقيقة أنه ما لم تكن هناك قيادة على جميع المستويات فلن تتمكن أي مؤسسة من التطور وتحقيق رؤيتها ورسالتها، وبالتالي، عندما يطرح السؤال من هو القائد في المؤسسة، يكمن الجواب أنه يوجد العديد من القادة في المؤسسة يعملون على مختلف المستويات، ويساهم كل واحد منهم في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تترجم إلى أنشطة مختلفة كل ضمن مستواه. لذلك دعونا نختم هذا النقاش باقتباس مقولة جون أدير بأنه "في عالم اليوم المضطرب تُعد القيادة الفعالة على كافة مستويات المؤسسة أمراً ضرورياً."

دعونا نركز على بعض الأساسيات التي تطرقنا إليها في هذا الفصل. قبل الانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول الرؤى النظرية.

ملاحظات أساسية:

- في ما يلي بعض النقاط المهمة التي سبق وأن تناولناها:
- القيادة هي الكلمة الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحديثة، ولكن بنفس القدر يساء فهمها على نطاق واسع، تسببت هذه الفجوة في الوعي إلى ارتباك جعل كل فرد يمارس القيادة وفقاً لمنظوره / لمنظورها الخاص.

- وجود العديد من التصورات والنماذج الخاطئة عن القيادة، حيث أدى تعايش قادة اليوم مع هذه التصورات الخاطئة إلى إثارة العديد من التساؤلات حول أداء وتأثير القيادة على المؤسسة، الأمر الذي خلق حالة من الشك في حقيقة الحاجة إلى القيادة وبدأت الدراسات تبحث عن بدائل للقيادة.
- أسهم الجدل حول اختلاف القيادة عن الإدارة في وجود حالة من سوء الفهم الواضحة لمفهوم القيادة، حيث ينظر العديد من الخبراء إلى القيادة والإدارة باعتبارهم مفهومين مختلفين، ويعد الاختلاف ليس فقط من حيث المفهوم بل حتى عند التطبيق في كثير من المؤسسات، الأمر الذي يعتبر السبب الرئيسي في فشل المؤسسة.
- القيادة والإدارة ليستا مفهومين مختلفان ولكن مسميات مختلفة لمفهوم واحد؛ يعتمد المسمى على حسب المجال الذي تمارس فيه القيادة، فمثلاً "قائد" في الجيش، و"مدير" في عالم الأعمال و"مشرف" في مواقع العمل و"ناظر" في المدارس، و"كابتن" في الألعاب الرياضية و"زعيم" في الحزب سياسي...الخ.
- الانطباع السائد بأن القادة يوجدون في المستويات العليا وأن القيادة تختلف عن الإدارة هو انطباع خاطئ يجب أن يستبدل بحقيقة أنه ما لم توجد قيادة على جميع المستويات، فإن المؤسسة لن تتقدم إلى الأمام لتحقيق رؤيتها ورسالتها.
- تنظر المؤسسات الممتازة إلى القيادة والإدارة باعتبارهم مفهوم واحد وليس مفهومين مختلفين. وتطلب المؤسسات من الجميع على مختلف المستويات ممارسة القيادة وتسهيل لهم ذلك.

- مستويات القيادة الثلاثة التي اقترحها جون أدير هي: قيادة الفريق عند أدنى مستوى في المؤسسة، والقيادة التنفيذية عند التقاء فرق مختلفة معاً لتشكيل القيادة الإدارية الإستراتيجية حيث تتحد جميع الإدارات لتشكيل مؤسسة واحدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

بعد أن تناولنا بالنقاش ماهية القيادة ومن هو القائد في المؤسسة، فإنه يتبادر إلى الأذهان بصورة تلقائية سؤال كيف يمكن للمرء أن يصبح قائدا، عادة ما تدفع مثل هذه الأسئلة المرء إلى دراسة النظريات الموجودة ومحاولة ربطها بالممارسات الحالية والسعي إلى تعلم كيفية أن تكون فعالاً في ذلك المجال الواسع. أن إتباع هذا المسار الطبيعي في التفكير سيتيح لنا فرصة دراسة نظريات القيادة، وهنا يجب الانتباه إلى حقيقة أن القيادة قديمة قدم الحضارة الإنسانية ومعقدة تعقيد النفس البشرية. قد يطلع المرء على الكثير من البحوث التي ستقوده في نهاية المطاف إلى العديد من نظريات القيادة المستخلصة من هذه البحوث. وبما أن الهدف ليس إثقال كاهلنا بمزيد من الأعباء، فسنتقصر دراستنا على بعض النظريات المهمة التي ساهمت في تطور ممارسة القيادة، لذلك سنبدأ بأقدم النظريات المعروفة حول القيادة والتي تعرف "بنظرية السمات - Trait Theory".

منهج السمات

كانت القيادة في بداية الأمر تركز على ما يعرف بشخصية "الرجال العظماء" والتي أثمرت ما يعرف "بنظرية الرجل العظيم"، وبناء على معرفتنا الراهنة لفن القيادة فإن هذه النظرية تركز بشكل أساسي على مفهوم "القائد".

تُستمد روح هذه النظرية من أن القادة يولدون ولا يصنعون، وتفترض بأن بعض الأشخاص يولدون عظماء وهم يتمتعون بصفات بشرية خارقة وغالبا ما يشقون طريقهم إلى تقلد المناصب القيادية، ومن مميزات شخصية الرجال العظماء تمتعهم بالمظهر والبنية الجسدية المميزة والشجاعة المادية والصوت المؤثر وطول القامة الخ...، وقد مهدت هذه النظرية لظهور الأبطال الخارقون الذين ينهضون عند الأزمات الشديدة لإنقاذ شعوبهم من البلاء والكرب. ونجد في الميثولوجيا والآداب القديمة شخصيات تحمل في جوهرها روح هذه النظرية مثل أبطال كارليل ووحش نيتشه الأشقر حامل روح العصور في كتابات هيغل والبطل صانع الأحداث عند سيدني هولك. وقد تم تمييز بعض الصفات الشخصية الأخرى مثل الذكاء وقوة العزيمة والمبادرة والصدق والنزاهة والولاء الخ. من خلال دراسة هؤلاء القادة الناجحين عن قرب ولفترات طويلة، وبناء على ذلك أخذت "نظرية الرجل العظيم" مسمى "نظرية السمات". وعلى الرغم من كل ذلك تظل القيادة قاصرة على بعض الصفات التي يتحلى بها القليل من الرجال . وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد أتاحت للباحثين فرصة دراسة الرجال/ النساء في قمة هرم المؤسسات، ألا أن القيود الرئيسية لهذا المنهج تكمن في أنه لا يمكن تطبيق هذه النظرية لتحليل مساهمات المرؤوسين.

وعلى الرغم من محاولة نظرية السمات شرح مفهوم القيادة ألا أنها تقدم لائحة بالعديد من السمات المتنوعة المفترض توفرها في القادة، حيث لن تجد قائمتين متشابهتين من حيث نوعية السمات وعددها، وقد أشار بيتر جى. نورثهاوس إلى العديد من السمات القيادية التي تضمنتها العديد من الدراسات المختلفة حول السمات والشخصية القيادية، ومثال على ذلك دراسة ستوكديل (1948) والتي تتضمن قائمة بثمان سمات ودراسة مان (1959) التي تحتوي على ست سمات

ودراسة ستوكديل (1974) وتشمل عشرة سمات، ومن ثم دراسة لورد ديفادر واليجر (1986)

وتتضمن ثلاثة سمات وكيرك باتريك ولوك (1991) التي أتت بست سمات ودراسة زاكارو

وكسيم وبادر (2004) تتضمن قائمة بأحد عشرة سمة قيادية. كما وضع الجيش الأمريكي قائمة

تحتوى على ثلاث وعشرون سمة شخصية للقادة الجيدين، ونشر جون سي. ماكسويل قائمة

تحتوي على إحدى وعشرين صفة في كتابه الذائع الصيت "21 صفة لا غنى للقائد عنها".

وبناء على هذا المنهج فقد ركز تدريس فن القيادة على لفت انتباه الجمهور إلى الصفات

القيادية، مصحوبا بمقولات عاطفية للباحثين والمهنيين، وقد لف هذه الدورات الدراسية الكثير من

الغموض حول مفهوم القيادة وعمدت إلى ترسيخ الاعتقاد السائد بأن القائد هو فقط من يمتلك

تلك الصفات، كما لم تقدم شيئا يذكر للمشاركين حول كيفية ممارستهم للقيادة بعد خروجهم من

قاعات التدريب. يذكرني هذا الأمر بالقصة التي قصها علينا قائدي المباشر بمركز تطوير

التنمية البشرية التابع للقوات البحرية، حيث يقول بأنه عندما كان ضابطا صغيرا ألقى عليهم احد

الأميرالات المتمرسين محاضرة حول فن القيادة "والتي سارت علي نفس المنوال القديم في

التركيز علي صفات الولاء، الشرف، النزاهة، الشجاعة والتصميم الخ...، وعندما أتيحت لي

فرصة طرح الأسئلة في نهاية الجلسة كنت قد وصلت إلى مرحلة من التشويش التام، رفعت يدي

وإعطاني المحاضر بكثير من الحماسة فرصة لطرح سؤالي، "لم اطلب حرية الحديث " ولكن

طلبت الحرية بعد الحديث" وعندما تكرم وإذن لي بذلك قلت له أن الصفات التي يتحدث عنها

المحاضر لا يمكن أن يتمتع بها إلا سيدنا موسى عليه السلام وليس نحن، عليه أرجو من

المحاضر أن يخبرنا ماذا يجب أن نفعل نحن البشر العاديين حتى نستطيع ممارسة القيادة من

الغد؟" (واترك الأمر لحسد القارئ الكريم لتخمين ردة فعل المحاضر ومصير " الحرية بعد الحديث).

ولا يزال هذا المنهج في تدريس فن القيادة متبعاً حتى اليوم، وكثيراً ما نجد دورات قيادة بعنوان " الصفات القيادية" والتي تركز بشكل أساسي على تلك السمات التي "يجب" أن يتمتع بها القائد ولكن من دون أن تدلنا علي " الكيفية" التي سيحصل بها القائد على تلك الصفات. وأقص عليكم من تجربتي الشخصية؛ ذات مرة تلقيت دعوة من إحدى المؤسسات الشهيرة كمحاضر زائر لإلقاء محاضرة عن موضوع "الصفات القيادية" وقد كان عنوان المحاضرة جزء من برنامجهم التدريبي المعتمد، وقد بذلت كل ما بوسعي لإقناع الإدارة بتغيير عنوان المحاضرة وجعله " فن القيادة" ليكون أكثر فعالية ومغزى. تكمن المشكلة الرئيسية في منهج السمات أن الصفات أو السمات التي تتضمنها الكتب والمحاضرات تختلف عادة في ما بينها وهنا تكمن معضلة منهج السمات، حيث إننا لا نعرف على وجه اليقين ما هي الصفات العامة للقادة الجيدين، إضافة إلى عدم معرفتنا بكيفية تدريب الناس ليصبحوا قادة يتمتعون بالنزاهة والتصميم والحماسة والولاء والشجاعة الخ..، ما عدا أعطاهم المحاضرات العاطفية، وفي نهاية المطاف فإن الأمر متروك للناس لتحديد ما إذا كانوا يرغبون أو لا يرغبون في أن يصبحوا قادة يتمتعون بالنزاهة والتصميم والحماسة والولاء والشجاعة.

وعلى الرغم من التأثير الكبير للصفات علي مفهوم القيادة، إلا أن الصفات وحدها غير كافية لجعل المرء قائداً. أن منهج السمات يشير إلى بعض الصفات التي بدونها يصبح القادة دون فعالية، علي سبيل المثال لا يمكننا تخيل قائداً غير نزيه أو ليس لديه التصميم الكافي

لتحقيق أهدافه أو يفتقر إلى الحماسة والمثابرة أو غير وفيا لشعبه وليس لديه الشجاعة الكافية للمخاطرة وتحمل المسؤولية. انظر حولك وستجد أن معظم القادة المعروفين في جميع المجالات كانوا يتمتعون بهذه الصفات التي مهدت لهم ارتقاء أعلى القمم.

المنهج الموقفي

على الرغم من سعي منهج السمات لتحديد صفات القادة، إلا أن هناك العديد من المشاكل التي تعترض هذا المنهج والتي أدت إلى تحول تركيز الباحثين من "القائد" إلى دراسة "الموقف" الذي تتم في إطاره القيادة.

وقد افترض مؤيدو هذا المنهج أنه في حالة بروز موقف محدد سيظهر الشخص الذي يمتلك تلك الصفات المطلوب توفرها في القائد، وأضافوا أن الشخص الذي يتمتع بصفات معينة وكان أكثر فعالية في موقف محدد ليس بالضرورة أن يكون بنفس الفعالية في إطار موقف آخر. وعادة ما تدعم هذه الحجة بالقول أن ونستو تشرشل بطل بريطانيا ورئيس وزرائها أثناء الحرب العالمية الثانية قد فشل في إثبات فعاليته في سنوات ما بعد الحرب. وقد توصل البحث حول "المواقف" إلى خلاصة مفادها أن الصفات المطلوبة لكي تصبح قائدا فعالا في إطار موقف معين قد لا تكون ذات جدوى في حالة تغير الموقف، وتنص النظرية على أنه يجب على القادة أن يتحلوا بالمعرفة والمهارات التي يتطلبها الموقف ومعرفة كيفية تطبيقها وفقا لمعطيات الموقف المحدد.

قادت الحاجة إلى الكفاءة المطلوبة ومهارة تطبيقها في موقف محدد إلى ظهور دراسات

أسلوب القيادة، والتي كان من نتائجها نماذج مختلفة تقترح أساليب مناسبة لاتبناها القادة في

مختلف المواقف، وأكثر النماذج شيوعا هو نموذج بلاك وموتن ونموذج فريد فيدلر وبلانشرد

وهيرسي، حيث ركزت هذه الدراسات على العديد من العوامل المؤثرة على فن القيادة مثل المهمة

والعلاقة وكفاءة ودافع المرؤوسين وموطن قوة القائد... الخ ، وتقترح معظم هذه الدراسات على

وجه العموم انه لا يوجد أسلوب واحد مشترك يمكن تبنيه في كل موقف على حد سواء، ولكن

يجب أن يتغير الأسلوب وفقا لتغير الموقف. تركز العديد من أساليب القيادة التي انبثقت من هذه

الدراسات على المواقف التي يعمل في إطارها القادة مثل الموقف الاتقراطي أو الديمقراطية أو

الحكم المطلق أو الموقف المقيد بالمهمة أو الموقف ذو التوجه الإنساني أو الإرشادي أو المساند

أو الموقف الذي يتم في إطار تحويل السلطات الخ...، تترك هذه الدراسات للشخص في موقع

القيادة حرية اختيار أفضل الأساليب التي تناسب الموقف (تم نقاشها في جزء أسلوب القيادة).

و على الرغم من أن النهج الموقفي يحول التركيز بعيدا عن القائد ويسعى إلى دراسة

متغيرات الموقف، ألا انه يركز فقط على الطريقة التي يجب أن يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه

بدلا من مناقشة تلك الوظائف والمهام الحيوية التي يجب على القائد أدائها ضمن المجموعة،

بمعنى آخر، أن جل تركيز هذا النهج مازال منصبا على القائد مع قلة التركيز على مجموعة

المرؤوسين الذين يساهمون بشكل اكبر في انجاز أهداف ومهام المؤسسة.

يتشابه نهج أساليب القيادة مع نهج السمات في جذبه أيضا للمتدربين في مجال الإدارة

حيث أصبح جزء من المقررات الدراسية / التدريبية. ويختلف عن نهج السمات في أن "الأساليب"

قد وجدت ترحيبا منقطع النظير وذلك لسهولة تعلمها وسرعة تبنيها، إلا أن الكثير من المدراء اعتبروا هذا النهج مجرد "نصائح وتقنيات في مجال القيادة" وتمثل منها سريعا لكيفية أن تصبح قائدا فعالا في ليلة وضحاها. لاحظت ذات مرة في إحدى ورش العمل تبرم احد المدراء من الشباب المتأنقين عند تطرقي في حديثي إلى ضرورة وضع اعتبار للبشر من اجل القيادة الفعالة، فما كان منه إلا أن رفع يده متسائلا متى سأطرق في حديثي إلى تلك الأشياء التي يمكنه أن يدونها بسرعة وتساعد على قيادة مرؤوسيه، رددت عليه باستحالة ذلك من دون الحديث أولا عن البشر، باعتبار أن فهم البشر ومعرفة احتياجاتهم يعد من أهم أولويات القادة، وكما توقعت لم تعجبه الإجابة ولم يعد إلى ورشة العمل بعد فترة الاستراحة. ما زالت "أساليب" فن القيادة إلى يومنا هذا من أهم المواضيع في مجال التدريب على فن القيادة. يبذل المدراء أقصى جهدهم في معرفة إذا ما كان عليهم أن يكونوا استبداديين أو ديمقراطيين أو موجهين أو مخولين لصلاحياتهم أو داعمين لمرؤوسيههم أو أن يمارسوا القيادة المطلقة، إلا أنه وعلى الرغم من إتباع الأساليب الموصى بها فأنهم غالبا ما يواجهون مشاكل القيادة في مؤسساتهم ويصلون إلى قناعة انه لا جدوى من دورات القيادة وان مهارات القيادة يولد بها المرء ولا يمكن اكتسابها من خلال التدريب. وعلى الرغم من القصور الذي يعتري نظرية الموقف، ألا أنها ليست بكل ذلك النقص حيث تعطينا فكرة عن عدم وجود أسلوب عالمي مشترك يلتزم به القادة حتى يستطيعوا قيادة مرؤوسيههم، بل يجب عليهم تبني الأسلوب الأمثل الذي يناسب الموقف. تعمل نظرية الموقف على وجه الخصوص إلى لفت انتباه القادة الذين يميلون إلى التعامل مع مرؤوسيههم بإتباع نهج قياديا ثابتا طوال الوقت. قد يقابل المرء العديد من الناس الذين لديهم معتقدات مشوشة حول أساليب القيادة ويعتقدون بأن المرؤوسون دائما بحاجة ألي توجيهات وإشراف صارم لحثهم على

العمل وان أفضل أسلوب هو أسلوب الجزرة والعصا، إلا أنه غاب عنهم أن التثبيت بهذا الأسلوب في كل موقف قد يؤدي إلى "التململ" وليس إلى "الحافز الدافع"، كما أشار إلى ذلك فريدريك هرتزبيرج Fredrick Herzberg في نظريته "صحة الحافز" Hygiene Theory of Motivation، وعلى النقيض من ذلك قد يقابل المرء بعض الناس الذين يتبنون أسلوب القيادة الحرة في كل موقف معتقدين أن كل المرؤوسين قد يرحبون به إلا أنه قد يلقي بظلاله على المهمة ويؤدي إلى فقدان المرؤوسون لاهتمامهم وتدهور أداء المؤسسة.

قد يساهم كل من نهجى السمات والموقف معا في اكتشاف سر فن القيادة ويساعدان الناس في تعلم كيف أن يصبحوا قادة فعالين، إلا أن الأبعاد المعقدة للجماعة والتفاعل الإنساني والاحتياجات البشرية المعقدة و التي تشكل الجزء الرئيسي لفن القيادة لا تزال قابضة تحت السطح لم تكتشف بعد.

المنهج الجماعي

أدى القصور الذي يعتري كل من نهجى السمات والموقف إلى تحول التركيز نحو عنصر حيوي ثالث في منظومة القيادة ألا وهو الجماعة.

تعود جذور نظرية الجماعة إلى علم النفس الاجتماعي، حيث ينظر هذا المنهج إلى القيادة باعتبارها عملية تبادل بين القائد ومرؤوسيه، وتعترف بحتمية وجود تبادل إيجابي بين القائد ومرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف الجماعة. ينظر إلى "التبادل" في إطار هذا المنهج

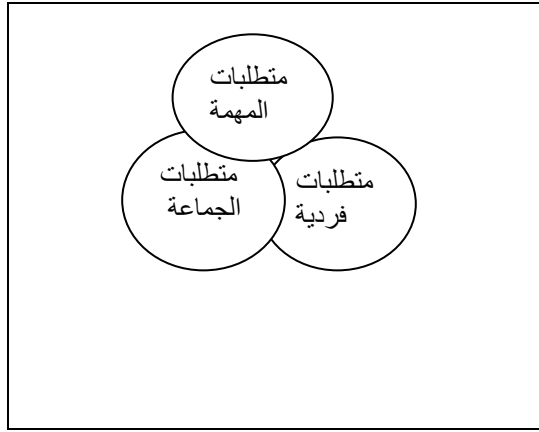
باعتباره استثمارا من كل جانب لفائدة الجانب الآخر بغرض الحصول على عائد في المقابل، ويمكن أن يكون هذا الاستثمار أي شيء يؤدي إلى تحقيق الهدف المشترك.

يهتم نهج الجماعة في إطار العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بتلك الوظائف التي يؤديها القائد ضمن الجماعة. نجد أن هنالك العديد من الوظائف الإدارية (وأیضا القيادية) في المؤسسة وما تحويه كتب الإدارة هو التخطيط والتواصل وتنظيم شؤون الأفراد والقيادة والتنسيق والإشراف والمكافأة، أن الوظائف هي تلك الأنشطة التي يقوم بها القائد في سبيل تحقيق الهدف، ويستحيل تحقيق الهدف من دون تنفيذ تلك الوظائف مهما كان الأسلوب الذي يتبناه القائد والصفات التي يتمتع/تتمتع بها. علي سبيل المثال، نجد أن الأم إلى جانب كونها رحيمة ومحبة وعطوفة تجاه طفلها يجب عليها أيضا أن تضحي براحتها ونومها من أجل إطعام طفلها والعمل على نظافته وحمايته، وهي الوظائف الضرورية التي يجب القيام بها مهما كلف الأمر كي يعيش الطفل. وعلى نفس المنوال، يعمل الجنائي تحت الظروف الجوية القاسية لرعاية النباتات، فبجانب الاهتمام والرعاية بالنباتات وبغض النظر عن مستوى الاهتمام في العمل نجد أن النباتات ستموت حالا إذا لم ترعى. و تكمن هنا أهمية الوظائف الحيوية التي يجب على القائد القيام بها.

وقد قدم جون أدير John Adair نظرة شاملة جدا لثلاثة مجالات من متطلبات الجماعة

يجب على القائد العمل على إشباعها، وهي متطلبات المهمة ومتطلبات الفريق والمتطلبات

الفردية. حيث يوضح جون أدير العلاقة في شكل دوائر متفاعلة (الشكل-3).



الشكل - 3: متطلبات الجماعة لجون أدير

وقد أوضح جون أدير بأن هذه هي المجالات الوظيفية الرئيسية الثلاثة التي يجب على القادة أدائها. وفقا لجون أدير فإن الدوائر الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض ومن شأن تحقيق أي انجاز في إحدى الدوائر أن يدفع بوتيرة الانجازات في الدائرتين الأخرين و أي فشل في إحدى الدوائر سيؤثر سلبا على عمل الدائرتين الأخرين. وقد نلاحظ في كثير من الأحيان في حياتنا العملية أن احد القادة يركز كثيرا على إحدى المهام وتصبح محط اهتمامه ويهمل متطلبات مرؤوسيه، الأمر الذي غالبا ما يولد حالة من الإحباط وسط مرؤوسيه ويؤدي ألي فقدان المؤسسة لروح الفريق، الأمر الذي يكون له أثرا مدمرا على انجاز المهمة. ونرى أيضا على الجانب الآخر، بعض القادة الذين يفشلون في بناء روح الفريق الأمر الذي يؤدي إلى تفشي مناخ من النزعة الفردية ينظر فيها المرؤوسون إلى زملائهم باعتبارهم منافسين وليس زملاء وحاجزا في طريق حصولهم على المكافآت. تؤدي مثل هذه البيئة إلى سياسات داخلية ينتج عنها بطبيعة الحال نقص في التعاون والتنسيق الأمر الذي ستعانى منه المهمة في نهاية المطاف، وقد نقابل أيضا قائدا يركز كثيرا على سعادة مرؤوسيه على حساب المهمة، وفي مثل هذه المؤسسات فان الفشل في انجاز المهمة لا يترتب عليه إحباط على المستوى الفردي فحسب ولكن أيضا انحلال تماسك الفريق.

يدحض النهج الوظيفي تماما الفلسفة القائلة بان القادة يولدون ولا يصنعون، حيث أن انجاز هذه الوظائف لا يعتمد على الجينات ولكن على التعلم والحس العام والمنطق، وأصبح هذا النهج الآن يمثل الدعامة التي يرتكز عليها التدريب في فن القيادة الذي يعتمد على الدورات التدريبية في العديد من المجالات التي تركز عليها القيادة بالإضافة إلى العديد من الوظائف التي يجب على القائد أن يؤديها. إلا أن هذه النظرية مثلها مثل المناهج الأخرى حيث تحف بها بعض المشاكل في حالة التعامل مع الوظائف بمعزل عن بعضها البعض. لا يضمن التركيز الصارم على الوظائف وأدائها بالشكل الصحيح في بعض الأحيان تحقيق النتائج المرجوة، وعلى الرغم من أن الكفاءة المهنية قد تؤدي إلى النجاح في مجال المهمة، ألا أن المحافظة على فريق العمل وإدارة الأفراد تتطلب العديد من السمات الفردية السليمة للقادة واختيار أسلوب القيادة الملائم للموقف.

نحو نهج شامل

على الرغم من تنامي البحوث والدراسات حول القيادة وظهور العديد من النظريات في هذا المجال، إلا أننا نجد أن المناهج الثلاثة التي تناولناها بالنقاش تعطي إطارا نظريا عاما لدراسة فن القيادة، وبمناقشة المناهج الثلاثة السابقة، يمكن للمرء بكل سهولة إدراك أنه لا يوجد نهج شامل حيث أن كل نهج يشوبه بعض أوجه القصور في بعض المناحي، وعلى الرغم من ذلك القصور فإن كل نهج يسلط الضوء على منظومة القيادة الأمر الذي سيقودنا خطوة إلى الأمام، حيث يجب علينا الاستفادة من كل المناهج الثلاثة وجمع نتائجها في نموذج واحد قد لا

يكون نموذجاً مطلقاً ألا أنه مفيداً من حيث إعطاء رؤية كاملة عن القيادة. دعونا نرى ما سيبدو عليه النهج الشامل في فن القيادة عندما نضع هذا الهدف نصب أعيننا.

يجب أن يعمل النهج الشامل على تجميع نتائج المناهج الثلاثة مع السعي إلى النظر إلى القيادة بشكل إجمالي، دعونا نقوم بمراجعة كل نهج على حدة وإلقاء نظرة على مساهمته في النهج الشامل.

منهج السمات - توجد بعض الصفات التي تساعد الناس أن يصبحوا قادة فاعلين.
المنهج الموقفي - يجب أن يتم اختيار أسلوب القيادة بناء على الموقف الذي تعمل الجماعة في إطاره.

المنهج الجماعي - يطلب من القادة تنفيذ بعض الوظائف العامة ضمن مجموعة العمل.

يساعدنا هذا الموجز على تحديد ثلاث ميزات رئيسية للقيادة هي؛ الصفات والأسلوب والوظائف، وكما ذكرنا آنفاً، لا تستطيع أي واحدة من هذه الميزات بمفردها أن تشرح بشكل كامل مفهوم القيادة، ولكن إذا نظرنا إليها مجتمعة فستتاح لنا فرصة فهم كامل لمنظومة القيادة، وبإمكاننا شرح هذه الميزات باستخدام بعض الأمثلة البسيطة

تظهر "الصفات" كيف تبدو كقائد

يوضح "الأسلوب" كيفية تعاملك كقائد مع الآخرين

تخبرنا "الوظائف" عما تفعله كقائد

و كما نرى فإن كل عنصر من هذه العناصر غير شامل في حد ذاته ولكنها تكمل

بعضها البعض، ويمكن إثبات ذلك من خلال الحجج التالية:

أنت تنفذ المهام الملقاة على عاتقك على أكمل وجه ولكنك لا تعرف كيف تتعامل مع

مرؤوسيك في بعض المواقف والاحتمال الوارد هنا انك سوف تخفق في تحقيق النتائج

المرجوة من تلك "المهام" .

تعرف جيدا كيفية التعامل مع مرؤوسيك في مختلف المواقف، إلا انك لا تستطيع انجاز

ابسط المهام المطلوبة منك، بكل تأكيد ستفشل في تحقيق الأهداف المرجوة.

تنفذ مهامك بشكل جيد جدا وتعرف أيضا كيفية التعامل مع مرؤوسيك في مختلف

المواقف ولكن تنقصك الصفات الأساسية التي تجعلك قريبا من قلوب مرؤوسيك، عليه

فأن احتمال أن تكون انجازاتك قصيرة الأجل مع افتقداك للدعم الصادق من قبل

مرؤوسيك.

الدراسات الداعمة للنهج الشامل

وكما رأينا فانه ليس بمقدور المرء أن يصبح قائدا بدون الإبداع في المجالات الأساسية

الثلاثة، الصفات، الأسلوب والمهام، وعندما نقسم الوظائف إلى ثلاثة مجالات فرعية علي سبيل

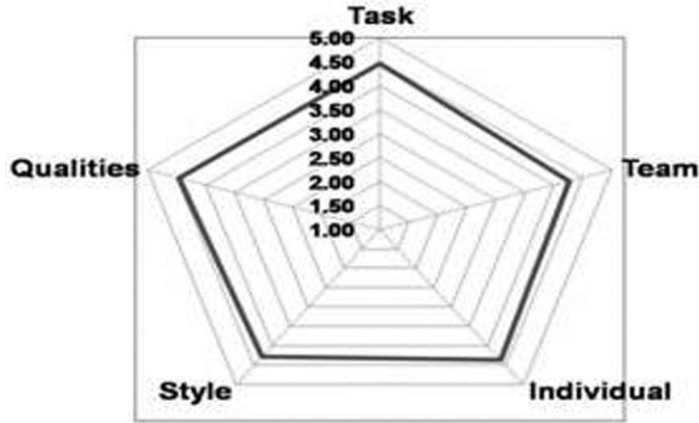
المثال، المهمة والفريق والفرد كما ناقشنا ذلك عندما تطرقنا إلى جون أدير، فإننا نستطيع

الحصول على خمسة عناصر أساسية هي الصفات والأسلوب والمهمة والفريق والفرد.

وحتى يتسنى لنا معرفة الأهمية النسبية لهذه العناصر الخمسة للنظرية في إطار القيادة

الناجحة، قمت بإجراء دراسة عشوائية تهدف إلى معرفة كيف يصف الناس قاداتهم المحبوبين،

وهذه ليست دراسة تقليدية ولكنها دراسة عامة لتحديد مشاعر الناس عند وصف قائدهم المحبوب. تركز الدراسة على ست عشرة عينة تشمل هذه العناصر الخمسة تم توزيعها على مائة وخمسون شخصا يعملون في المستويات الإدارية الدنيا والوسطي في مختلف القطاعات. طُلب من المشاركين التفكير في قائد كان له كبير الأثر في مسيرتهم المهنية وعملوا معه بكل حماسة ويحبون أن يعملوا معه مرة أخرى، ومن ثم تم تقييم صفات القائد على مقياس ليكرت Likert من 1-5 (1- ضعيف جدا، 2- ضعيف، 3- متوسط، 4- قوي، 5- قوي جدا) تم تحليل البيانات وحولت قيمة التقييمات الممنوحة للعناصر الخمس إلى مخطط راداري (الشكل- 4). تربط الخطوط الداكنة في الشكل بين النقاط لكل عنصر حُدد لإجابات الدراسة.



الشكل - 4: المخطط الراداري

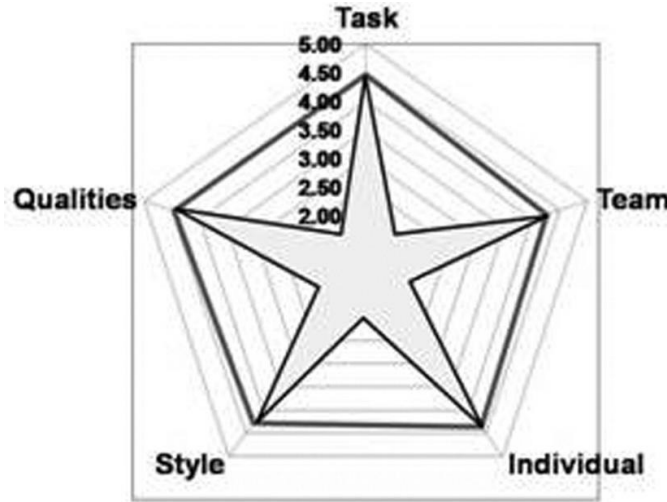
أذا نظرت إلى الشكل تجد أن متوسط درجات جميع العناصر الخمسة يقع ما بين 3.5 إلى 4.5 الأمر الذي يشير إلى تأثير المشاركين بالقائد الذي يتمتع بكل هذه العناصر الخمسة بشكل لافت، الأمر الذي يعضد مقولتي بأنه ليس في وسع المرء أن يصبح قائدا جيدا دون الإبداع في المجالات الأساسية الخمس: الصفات والأسلوب والمهمة والفريق والفرد، الأمر الذي يشير أيضا إلى أن هذه العناصر الخمسة ليست اختيارية ولكنها إلزامية وانه يجب أن ينظر إلى

النظريات الرئيسية التي انبثقت منها هذه العناصر باعتبارها أطارا واحدا كبيرا، والنتيجة التي خرجنا بها؛ أنه أن لم يقم القائد بالتركيز اللازم على المهمة والسعي إلى بناء الفريق والمحافظة عليه والاهتمام بأفراده وتبني أسلوب القيادة المناسب والتمتع بالصفات السليمة فإنه لن يكون بمقدوره أن يصبح قائدا فعالا وغالبا لن ينال احترام وحب مرؤوسيه.

نجمة القيادة

أخذنا الزوايا الخمس المكونة للمخطط الراداري وأضفنا إليها مركز الرسم وكان الناتج

النجمة في الشكل - 5 التالي:

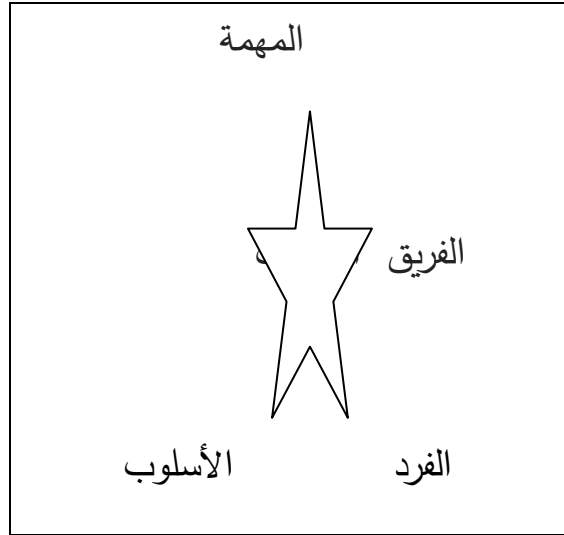


الشكل - 5: المخطط الراداري مع النجمة

وإذا ما قمنا بإدخال بعض التعديلات على المخطط الراداري وعملنا على تحسين الصورة

فسنحصل علي نجمة مثالية (الشكل - 6) والتي نسميها "نجمة القيادة " والتي أصبحت عنوانا لهذا

الكتاب وتشكل محورا لبقية فصوله.



الشكل - 6: نجمة القيادة

دعونا نمضى قدما ونناقش النقاط الخمسة لنجمة القيادة في فصول منفصلة الواحدة تلو الأخرى وبالتسلسل التالي: المهمة والفريق، والفرد والأسلوب والصفات. اعتقد أن تسلسل النقاط على هذا المنوال يجعلها أكثر وضوحا للمراقب، واسمحوا لي قبل الانتقال إلى الفصل التالي التذكير ببعض النقاط الأساسية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل.

ملاحظات أساسية:

هنا بعض النقاط الأساسية الجديرة بالتذكير:

- يركز فن القيادة في بداية نشأته حول الشخصيات التي يطلق عليها مسمى "الرجال العظماء"، حيث إن التحلي ببعض الصفات يقود الناس إلى تولى الأدوار القيادية، وأطلق على هذه النظرية لاحقا مسمى "نظرية السمات". يقدم هذا النهج قائمة بصفات متنوعة يجب على القادة التحلي بها، إلا انه لا توجد قائمتان متطابقتان تماما من حيث نوع الصفات أو عددها.

- يفترض النهج الموقفي انه في إطار توفر ظروف محددة فأن الشخص الذي يتمتع بمجموعة الصفات المطلوبة سيبرز كقائد، تُسلط هذه النظرية الضوء على ضرورة امتلاك القادة للمعرفة والمهارات التي يتطلبها الموقف المائل. وتوجد العديد من الدراسات تصف مختلف أساليب القيادة مثل؛ الأسلوب الاتقراطي/ الاستبدادي والديمقراطي وأسلوب الحكم المطلق والأسلوب المحدد بالمهام والأسلوب الإرشادي والأسلوب الداعم والتقويضي،... الخ.
- يهتم النهج الجماعي بالمهام التي يجب على القائد القيام بها في إطار المجموعة من اجل تحقيق الأهداف الملقاة على عاتقه. حيث قدم جون أدير ثلاثة مجالات تفاعلية للقادة من اجل تنفيذ هذه المهام وهي: المهمة والفريق والفرد، حيث أن النجاح في احد المجالات يعمل على تعزيز المجالين الآخرين، كما أن الفشل في احد المجالات يهدد نجاح المجالين الآخرين.
- لا يوجد نهج متكامل للقيادة حيث أن كل نهج يعاني من بعض أوجه القصور، يجب أن يسعى النهج الشامل إلى جمع نتائج جميع المناهج الثلاثة والنظر إلى فن القيادة ككل، بحيث تكون العناصر الخمسة الأساسية هي: الصفات والأسلوب والمهمة والفريق والفرد ويجب على القادة أن يركزوا بشكل متساوي على كل هذه الصفات مجتمعة.

الفصل الثالث

تنفيذ المهمة

أهمية المهمة

المهمة هي السبب الرئيسي لالتقاء الناس وعملهم، كما إنها تشكل قاعدة التعويض والمكافأة، وفي حقيقة الأمر فإن المؤسسة ما هي إلا عبارة عن جسم يتكون من أناس يتعاونون مع بعضهم البعض من أجل إنجاز مهمة مشتركة يؤثر نجاحها أو فشلها تأثيراً مباشراً على نجاح المؤسسة ووضع موظفيها، وبالتالي فإن المهمة هي أهم العوامل المؤثرة في أي فريق أو مؤسسة. قد يرى المرء العديد من المؤسسات التي تفشل القيادة فيها (أو الإدارة) عندما لا تولي الاهتمام المطلوب لتنفيذ المهمة، الأمر الذي يؤدي إلى بيئة صالحة للدسائس وعدم الثقة وتبادل اللوم، وكل من لديه خبرة عمل، سيؤيد الرأي القائل بأن الفشل في إنجاز المهمة يسبب حالة من الإحباط تقود إلى انهيار فريق العمل.

يجب أن يفهم القادة بأن الوظيفة الرئيسية التي تم اختيارهم على أساسها لتولي الأدوار القيادية تتمثل في إنجاز المهمة، حيث أن النجاح أو الفشل في إنجاز المهمة هو الفيصل الحاكم في نجاح أو فشل القائد، لن يرحب أحد بقائد فشل في إنجاز مهمته بغض النظر عن قدرته على العمل ضمن فريق واحد أو مدى اهتمامه بفريقه، وفي حقيقة الأمر أن الفشل في إنجاز المهمة

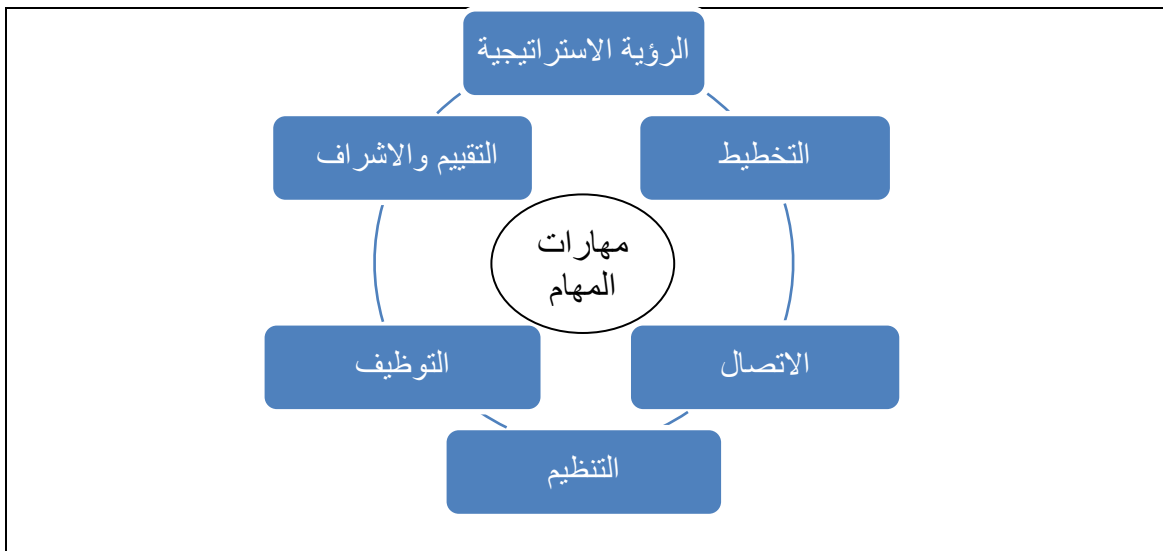
سيُتسبب في حالة من الإحباط وسط فريق العمل والمرؤوسين بغض النظر عن مدى اهتمام القائد بهم.

وظائف مهمة القائد

تتضمن كتب الإدارة العديد من المهام والوظائف التي على القائد القيام بها مثل:

التخطيط والاتصال والتنظيم والتوظيف والقيادة والتنسيق والتقييم والإشراف والمكافأة الخ...، ولكن قبل أن نمضي قدما اسمحوا لي بالسؤال أليست هذه وظائف المدراء التي درسناها في كتب الإدارة؟ إني على يقين بأن إجابتك ستكون "نعم". إذا ما دام هذه الوظائف قد تناولتها كتب الإدارة فإننا نرى أن هذه وظائف مدراء وليس قادة، ومفهوم الإدارة يختلف عن مفهوم القيادة، وبينما نرى أن هذه الوظائف للمدراء فإننا نميل إلى الاعتقاد بأن القادة يقومون بوظائف تختلف عن تلك التي يقوم بها المدراء، وحجتنا في ذلك أن القادة يؤدون وظائف أكثر من تلك التي يقوم بها المدراء، حيث يعملون بشكل أساسي على تحديد الاتجاه العام ويضعون الرؤية الإستراتيجية وبث روح الحماسة وسط مرؤوسيه من أجل العمل بكل إخلاص لتحقيق هذه الرؤية. ومن هذا المنطلق نرى أن القيادة تختلف عن الإدارة، وستتفقون معي بأن من المفترض أن يقوم بتلك الوظائف أي شخص تلقى على عاتقه مسؤولية الإشراف على فريق أو قسم أو مؤسسة ويمكن أن نسميه مشرف أو مدير أو رئيس قسم ومدير شعبة الخ...، وإذا كان الأمر كذلك فأين هو ذلك "القائد" الذي لا يقوم بهذه الوظائف في أي مؤسسة ويلتزم فقط برسم الاتجاه العام ووضع الرؤية الإستراتيجية وتحفيز الناس؟ أن مثل هذا "القائد" سيكون له دورا محددا جدا وقد لا تكون هناك أي حاجة له في حقيقة الأمر، وفي رأي أنه لا يوجد مثل هذا القائد على الإطلاق، لا تختلف

القيادة كثيرا عن الإدارة ولكنها تأخذ بكل بساطة اسما مختلفا حسب اختلاف قطاع العمل، حيث أن هذه الوظائف يمكن أن يقوم بها أي شخص يكون على رأس أي مؤسسة، وستوافقني في ذلك كلما مضينا قدما في نقاشنا هذا. دعونا نلقي نظرة سريعة على بعض وظائف القادة أو المدراء من دون الخوض في التفاصيل حيث أن تلك الوظائف قد قتلت بحثا في كتب الإدارة.(الشكل - 7).



الشكل - 7: مهارات المهام

الرؤية الإستراتيجية

تسأل أليس في بلاد العجائب القط "هل يمكن أن تخبرني من فضلك أي طريق يمكن نسلك لنخرج من هنا؟" فيرد عليها القط قائلا " هذا يتوقف على الى أين تودين الذهاب"، وهذا هو بيت القصيد فالمهم معرفة الوجهة التي ترغب في الذهاب إليها قبل تخطيط بقية تفاصيل

الرحلة فالكثير يعتمد على الإجابة لمثل هذا السؤال، وهذا ما اصطلح تسميته من الناحية التنظيمية "بالرؤية" وهي تخبرنا عن الوجهة المستقبلية للمؤسسة.

تعمل الرؤية الإستراتيجية على إرشاد المؤسسة إلى أوجه الاستثمار أو عدم الخوض فيه، وقد نكون صادفنا العديد من المؤسسات التي تحدث فيها كثير من الأنشطة مثل الاستحوادات الجديدة وإدخال أنظمة حديثة وهياكل جديدة وخطوط إنتاج جديدة وتبني استراتيجيات تسويق جديدة ومعايير حديثة للموارد البشرية وغيرها من السياسات الجديدة، إلا أننا نفشل في رؤية الرابط بين كل تلك الأنشطة لأنها لا تنبع من رؤية بل أتت نتيجة لقرارات منعزلة، وعلى الرغم من النشاط الواضح، إلا أن مثل هذه المؤسسات ستصل في نهاية المطاف إلى حالة من الركود وتبدد مواردها الثمينة في اتجاهات غير مجدية.

م ن شأن وجود رؤية قوية ومقنعة ليس تحديد الوجهة المستقبلية فقط ولكن أيضا تحفيز الناس على العمل لتحقيق هذا المستقبل وتساعد في تحديد الأهداف التي تخطو نحوها المؤسسة، الأمر الذي يعني أن الرؤية الإستراتيجية الواضحة هي التي تمثل نقطة الانطلاق للمؤسسة التنظيمية المتمثلة في مؤامة الرؤية مع المهمة والمهمة مع الأهداف والأهداف مع الإستراتيجية والإستراتيجية مع الخطط الخ...، ولقد أتحيت لي فرصة زيارة إحدى المؤسسات التي رفعت شعار "رغبنا تحقيق مكانا رائدا بين قصص نجاح الغد"، فسألت الإدارة العليا ما إذا كانوا قد تأكدوا من أن مهمتهم والأهداف السنوية تتوافق مع هذه الرؤية، وقد كان ردهم بأنها شيء غير محسوس ولا يمكن تحويله إلى أهداف، فسألتهم كيف سيعرفون إذا ما كانوا يحققون تقدما في هذا الطريق، ومرة أخرى كانت الإجابة بأنها شيء غير محسوس وبالتالي لا يمكن التأكد منه لم

استسلم وواصلت السؤال ما إذا كان الموظفون على علم برؤية المؤسسة وكانت الإجابة "نعم" داوية ، فسألت مرة أخرى ما إذا كان الموظفون يعرفون كيف ستكون مساهمتهم من أجل تحقيق هذه الرؤية الشاملة، وكانت الإجابة "بأنها شيء غير محسوس"، بعدها توقفت عن طرح الأسئلة وأطلقت على هذه الرؤية اسم "الرؤية غير المحسوسة"، حيث أن مثل هذه الرؤية عبارة عن شعارات عاطفية خالية من كل قيمة إرشادية.

تلعب الرؤية دورا محوريا في مفهوم القيادة، حيث تعمل على إرشاد القائد، فهي مثل الشمعة في الظلام تصبح مرشدا لنا وتهدينا إلى الطريق الصحيح، فبدون الشمعة سنتخبط هنا وهناك في الظلام، ونفس الشيء ينطبق على الرؤية فلا تقدم للأمام بدون رؤية ولكن مجرد قفزات هنا وهناك، فالرؤية الإستراتيجية تميز القادة الجيدين من القادة السيئين. فالقادة الجيرون يضعون مستقبلهم نصب أعينهم ويختارون الطريق الصحيح الذي سيسلكونه قبل أن تقع المؤسسة في مستنقع لا فكاك منه، أو كما تقول المقولة الشهيرة:

"يكون القبطان الجيد دوما في حالة من الترقب بحثا عن الاتجاهات المتغيرة والحاجة إلى التغيير والعواصف والجبال الثلجية، بينما يتشبث القبطان السيئ باللحظة الراهنة."

يجب أن يضع القادة رؤية إستراتيجية تدل الناس على المكانة التي تسعى إليها المؤسسة في المستقبل، فالرؤية الواضحة تساعد الناس على تحديد الطريق إلى الوجهة ولاسيما في ظروف التقلبات الشديدة عندما تتغير الأوضاع بسرعة كبيرة أو عندما لا تكون هناك سياسات أو توجيهات واضحة. في ظل غياب الرؤية الواضحة لا تدري المؤسسة وموظفيها إلى أين هم ذاهبون، و لا يمكنهم عند غياب هذا الوعي بسط أشرعتهم للإبحار في مسار وجهتهم التي

يرغبون في الذهاب إليها، أو كما قال الفيلسوف ورجل الدولة الروماني لوكيوس أنايوس (1 ق. م

– 65 م):

"إذا كان المرء لا يدري إلى أي ميناء يريد أن يذهب، فإن كل ريح تهب عليه هي ريح غير مواتية."

وبما أن الرؤية تحدد الوجهة المستقبلية وتحفز الناس نحو المستقبل وتساعد على وضع الأهداف ونقطة الانطلاق للمؤامة المؤسسية، فإنه يجب أن تُعد الرؤية بكثير من التروي والأناة، وسنتناول في النقاط التالية بعض الجوانب العريضة حول كيفية إعداد الرؤية:

التسلح بالمعرفة يجب أن لا تكون الرؤية "كلاما يطلق في الهواء"، وإلا أنها سوف تذهب سدى وتقتل في تحقيق أي فائدة حقيقية. تأتي الرؤية السديدة فقط من خلال المعرفة السليمة، ولا يتطلب وضع رؤية إستراتيجية امتلاك المعرفة المهنية فقط ولكن أيضا امتلاك تصورا اكبرا من ذلك ينبع من المعارف المهنية والتنظيمية والصناعية والبيئية (المعارف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية). فبدون رؤية شاملة لكل هذه الجوانب سينتهي الحال بالقادة بلا شك إلى حالة من الحسابات الخاطئة والفشل تلو الفشل، على سبيل المثال الرؤية التي تضع التقدير "أفضل" أو "الرقم – 1" لحال المؤسسة ستكون رؤية غير ذات معنى إذا ما وضعت في غياب المعارف التنظيمية والصناعية والبيئية، وبالتالي يجب أن يتأكد القادة من امتلاكهم للمعرفة الصحيحة عند تحديدهم رؤية المؤسسة وإلا ستكون النتيجة القليل من الرؤية والكثير من القلاع الوهمية.

تصور حال أفضل، تحصل الرؤية التي تسعى إلى مستقبل عادي على استجابة متواضعة، وبالتالي يجب أن تستعرض الرؤية إمكانية تحقيق وضع أفضل للمؤسسة، كما يجب أن نتذكر أن

الموظفين سيكونون أكثر حماسة للمستقبل الذي "يعددهم" بأوضاع معيشية أفضل، الأمر الذي يفترض أن تتضمن الرؤية أيضا الاهتمام بتحسين أوضاع الموظفين جنبا إلى جنب مع الارتقاء بالمؤسسة، ولقد حدث وأن صادفت مؤسسة جعلت رؤيتها "أن تكون شركة رأسمالها 50 بليون روبية بحلول عام 2030." وعلى الرغم من أن هذه الرؤية تضع مستقبلا واعدا للمؤسسة وتركز على رفاهية أصحاب المؤسسة، إلا أنها تعكس مستقبلا باهتا لموظفيها، ومثل هذه الرؤى لا تبعث حماسا وسط الموظفين وبالتالي لا تترجم إلى مشاركة كاملة من طرفهم، فإذا كان القادة يسعون إلى رفاهية مروضيهم فعليهم إذن جعل ذلك واضحا ودمج هذه الفلسفة في كل مرحلة من مراحل تفكيرهم الاستراتيجي.

الحفاظ على توازن الخيال - الواقعية من الجيد التمتع بالخيال إلا أنه غير كافٍ لكسب العيش، فالمرء العاقل يعمل على مزج الخيال بالواقعية العملية وإلا فستكون حياته عبارة عن أحلام يقظة أكثر منها حياة واقعية، وينطبق ذلك أيضا على المؤسسات. فتخيل أفضل الأوضاع بالنسبة للمؤسسة لا يعنى إطلاق عنان الخيال والذهاب بالمؤسسة إلى القمر بل يعني النظر إلى المستقبل وتحفيز الناس وجعلهم يعملون برغبة وحماس وجدية من أجل تحقيقه، وتذكر دائما أن هناك فرقا ما بين الرؤية والخيال. فقد يكون للمرء "رؤية" تتمثل في تحقيق أعلى درجات التأهيل في مجاله، إلا أنه سيكون ضربا من الخيال إذا فكر المرء في إجادة جميع التخصصات خلال فترة حياته، ولنأخذ مثلا على ذلك شركة أجنبية محلية ذات موارد محدودة في مواجهة شركات الأجنبي العالمية، فانه قد يكون للشركة الصغيرة "رؤية" في التغلب على منافسيها في إطار السوق المحلي بإتباع الإستراتيجية المناسبة، إلا أنه سيكون ضربا من "الخيال" إذا ما جعلت من السيطرة على السوق العالمي هدفا لها، ومن شأن هذا "الخيال" أن يؤدي إلى إصابة موظفي

الشركة بالإحباط وفقدان الحماس، وحتى تكون الرؤية الإستراتيجية منبعاً لإرشاد المؤسسة فإنه يجب أن يكون بها قليل من الخيال وكثير من الواقعية والتطلع العملي نحو الأمام، الأمر الذي سيساعد المؤسسة على تحديد مهمتها وأهدافها وإستراتيجيتها وتكتيكاتها/ خططها.

التركيز على العملاء - هل تستطيع ذكر أي مؤسسة تدعي انه ليس لديها عملاء؟ جميع المؤسسات لديها عملاء، على الرغم من اختلاف ذلك باختلاف قطاعات عملها، فنجاح المؤسسة لا تحدده الإدارة أو الموظفون بل العملاء الذين يمتلكون حق النقض "الفيتو"، فإذا كان العملاء لا يجدون أي فائدة من التعامل مع مؤسسة فلماذا يستخدمون منتجاتها؟ هذا السؤال سيعيدنا مرة أخرى إلى رؤية الشركة التي رفعت شعار "شركة .براسمال 50 بليون روبية بحلول 2030"، ماذا ستفعل كعميل هل ترى نفسك ضمن هذه الرؤية؟ من المحتمل أن تشعر بأنك مساهم فقط في زيادة ثروة المؤسسة - ملاكها وإدارتها وموظفيها - أليس كذلك؟ والاحتمال الأرجح أن تجذبك شركة أخرى تتحدث رؤيتها عن الاهتمام بك ورعايتك ولا تتحدث عن التوسع وزيادة ثروتها، لذلك فإنه من الأهمية بمكان أن تتضمن الرؤية التركيز على العملاء، لذلك نجد أن معظم المؤسسات الناجحة تضع ضمن رؤيتها جملاً مثل "رعاية العملاء " أو "الاهتمام بالعملاء " أو الجودة من أجل "العميل"، مثل هذا الأمر يمكن أن يساعد موظفي المؤسسة على التفكير في العملاء وجعلهم محور الاهتمام طوال الوقت، وإذا ما تم المحافظة على زخم هذا التركيز فإنه سيترجم إلى أداء يهتم بالعميل

التخطيط

تبنى الخطة جسرا بين الحاضر والمستقبل. ت هدر بعض المؤسسات الكثير من الوقت والموارد الثمينة في التخطيط والحصول على المعلومات والاقتراحات من جميع الجهات ونقل الملفات من مكتب إلى آخر لينتهي بها الأمر في نهاية المطاف إلى الكثير من التخطيط دون وجود خطة ملموسة. يجب !ن لا يغيب عن بالنا أن الهدف ليس التخطيط في حد ذاته ولكن النتائج المترتبة على التخطيط، وبمعنى آخر أن تساعدنا الخطة على المضي قدما في تحقيق النتائج، لذلك يجب على القادة التأكد من وجود خطة تؤدي إلى رؤية إستراتيجية. يستلزم إعداد الخطط تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجية وحشد الموارد من اجل تحقيق الأهداف.

الأهداف - وكما سبق وذكرنا، تنتظر الرؤية إلى المستقبل البعيد، و يجب أن تترجم هذه الرؤية في الإطار التنظيمي إلى مهمة تحدد ما يجب على !المؤسسة فعله لتحقيق رؤيتها، لذلك فإن المهمة هي مجهود يهدف إلى وضع المؤسسة في الطريق المؤدي إلى وجهتها المستقبلية، إلا انه لا يمكن تحقيق المهمة بشكل مرضي ما لم تكن المؤسسة على علم بكيفية تهيئة التأثيرات الملائمة لتحقيق المهمة، ويطلق على هذه التأثيرات اسم الأهداف، بالتالي يجب أن لا تكون الرؤية أو المهمة عبارة عن شعارات على الجدران فقط بل يجب أن تترجم إلى أهداف على المدى البعيد والقصير على حد سواء، الأمر الذي يعني أن تتبع الأهداف من رؤية ومهمة المؤسسة، وإلا أنها لن تعني شيئا للمؤسسة وموظفيها. فإذا خططت مؤسسة ما للتوسع شرقا على سبيل المثال ولكن تدفعها أهدافها إلى التوسع غربا، فسيدفعها تضارب المساعي ليس فقط إلى إضاعة الكثير من الموارد الثمينة بل سيؤدي بها أيضا إلى الفشل الذريع في كافة الاتجاهات. يجب أن تُضع الأهداف على كافة المستويات، على سبيل المثال يجب أن لا تكون الأهداف

العليا التي تحكم الأهداف الصغرى مبهمة ألصياغة ولكن يجب أن تصاغ بشكل ذكي (محددة وقابلة للقياس ومتفق عليها وواقعية وضمن إطار زمني)، كما يجب أن تُغير هذه العوامل تركيزها بناء على تركيز مستوى الأهداف في شكل بناء مخروطي: تكون فيها الكثير من الأهداف الإستراتيجية العريضة في قمة الشكل المخروطي مع الكثير من الأهداف التكتيكية المحددة كلما تدرجنا هبوطاً إلى قاعدة الشكل المخروطي. لا تكن غير واقعي بالطلب من مرؤوسيك إحضار النجم من السماء. لا تؤدي الأهداف المبهمة وغير الواقعية فقط إلى الإحباط وفتور الحماس ولكنها لا تساعد أيضاً في إجراء التقييم والإشراف، ولقد حدثت وإن قابلت شخصا ذو خبرة ثرة وسبق له العمل في إحدى الشركات البحرية براتب مغري ولكنه ترك هذا العمل من أجل وظيفة أخرى براتب أقل، وعندما سألته عن سبب تركه العمل، أجاب بأن الشركة السابقة وضعت له أهدافاً لن يستطيع تحقيقها وإن بذل في ذلك روحه ودمه، فبدلاً عن !المعاناة اليومية من الإحباط والتعاسة فإنه فضل الاستقالة والعمل في مكان آخر. دعوني أذكر مثلاً آخر يوضح كيف أن الأهداف المبهمة تؤدي إلى الإحباط، اعرف بروفيسوراً تقاعد من التدريس في الجامعة وعمل في لجنة التخطيط بإحدى الشركات الاستشارية براتب مغري، وبعد عدة شهور من التحاقه بالعمل لم يعطى أي مهام/ أهداف واضحة، وطلب منهم مراراً وتكراراً أن يعطوه شيئاً ليفعله أخبروه بأن وجوده في لجنة التخطيط يعد شيئاً ذو أهمية إستراتيجية بالنسبة لهم، وكانت النتيجة أن استقال البروفيسور من الشركة في غضون عام، حيث لم يجد أي معنى لعمله في تلك المؤسسة.

المراجع الانجليزية:

- Baker, Mona. 1992. *In other words: A course book on translation*. London: Routledge.
- Catford, J.C. 1965. *A Linguistic Theory of Translation*. London: Oxford University Press.
- Larson, Mildred L. 1984. *Meaning Based Translation, A Guide to Cross-language Equivalence*. Lanham: University Press of America, Inc.
- Newmark, Peter. 1988. *A Textbook of Translation*. London: Prentice Hall International.
- NIDA, Eugene A., Charles R. TABER. 1969. *The Theory and Practice of Translation*. Leiden: E. J. Brill.
- Venuti, Lawrence. 1995. *The Translator's Invisibility: A History of Translation*. London & New York: Routledge.
- 2000. *The Translation Studies Reader*. (2nd Edition). New York: Routledge.

الملحق (أ) – النسخة الانجليزية لكتاب نجم القيادة:



The LEADERSHIP STAR

The LEADERSHIP STAR

Iftikhar Ahmed Khan



AuthorHouse™
1663 Liberty Drive
Bloomington, IN 47403
www.authorhouse.com
Phone: 1-800-839-8640

© 2012 by Ifrikhar Ahmed Khan. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted by any means without the written permission of the author.

Published by AuthorHouse 08/13/2012

ISBN: 978-1-4772-2262-1 (sc)

ISBN: 978-1-4772-2261-4 (e)

*Any people depicted in stock imagery provided by Thinkstock are models, and such images are being used for illustrative purposes only.
Certain stock imagery © Thinkstock.*

This book is printed on acid-free paper.

Because of the dynamic nature of the Internet, any web addresses or links contained in this book may have changed since publication and may no longer be valid. The views expressed in this work are solely those of the author and do not necessarily reflect the views of the publisher, and the publisher hereby disclaims any responsibility for them.

*Dedicated to all those leaders who command love, respect and
loyalty of their people and are willingly followed till the ends
of the earth; who though are rare but their echoes prevail even
after they depart.*

Contents

Preface.....	ix
Chapter-1 A View Of Leadership	1
Chapter-2 The Theoretical Perspective.....	23
Chapter-3 Performing The Task.....	41
Chapter-4 Maintaining The Team.....	83
Chapter-5 Managing The Individual.....	111
Chapter-6 Leadership Style	141
Chapter-7 Leadership Qualities.....	176
The Last Word	197
Endnotes	203

Preface

Leadership is an enigmatic word; though talked about so frequently but understood so rarely. Almost everyone is very quick to tell the definition of leadership but tends to sink deep into meditation when asked anything beyond this traditional definition. This word has many undertones associated with it; some hear the soft bells of human element in the organization, to some it sounds like passion, energy, enthusiasm, emotions, to some it sounds like a mysterious subject, some view it like a bookish subject that doesn't work very well in practice and there are some who view it as a subject which is complicated to understand and taxing to practice.

After my initial interaction with leadership during my early months of training in Pakistan Naval Academy, I got in detailed interaction with this subject when I got posted to Navy's Human Resource Development Center. It was one fine morning when I was asked by a colleague to deliver lecture on leadership to junior officers' course as the designated instructor was away on leave. Totally bewildered but unable to refuse, I requested for an already prepared lecture which I could simply click through in lecture hall; I

was provided with one and I actually clicked through with little understanding of what I said. As it would happen in any military, next time my name was already there to deliver the lecture and slowly it became a routine. After delivering the lecture 2 or 3 times, I thought of studying about theories and concepts that I usually clicked through in those lectures. As I studied this subject, I learnt that the knowledge I had was just the tip of the iceberg and much more was hidden below the surface. The more I studied, the more it looked unresolved. The pursuit to uncover the hidden aspects developed in me a craving for understanding leadership, as leadership was the life and blood of my profession. Then, a time came when I would visit sea training organization to deliver lectures on this subject to officers undergoing Command and Head of Department courses. I actually started to like this subject, and so did my audience.

With the passage of time, I developed and conducted full day workshops on leadership for officers; opportunities that helped me a lot in understanding leadership through listening to experiences of its practical manifestation. While studying the leadership literature, I came across books written by John Adair which impressed me a lot and gave me deeper insights into leadership. In fact, I found his three circles the best approach to understand functions that must be performed by a leader; this book also is heavily influenced by Adair's approach. My greatest moment came when I was invited as guest speaker to deliver a talk on leadership to faculty members and around 500 students of Pakistan Navy Engineering College. The moment was elevated further as I had my own teacher as Chief Guest, who was my teacher 20 years back when I was a sub-lieutenant undergoing training in the same institution. The mesmerizing aura of the event

triggered me to transform that lecture into a book in an easy to understand language. I did it.

In this book, I have endeavored to talk about leadership in simple and free flowing language without using any complex scholastic words. I have made an effort to gather and discuss various aspects of leadership in one panorama so as to make it wholesome and meaningful. I have also tried to highlight some wrong, but common, perceptions existing about leadership and made an effort to put these perceptions right through simple arguments. Every chapter ends with keynotes to highlight important points covered in that chapter. I have also added some self-appraisal questions at the end of chapters 3-7 for readers to analyze effectiveness of their leadership in the light of this book. While developing this book primarily from my lectures, I added a flavor of field surveys to support my thoughts and ideas, results of which gave me a lot of confidence in what I have said here. It was the result of these surveys which also helped me to choose the title for this book 'The Leadership Star', because these surveys, when plotted on radar diagram, gave a five-pointer shape like a star.

This book is aimed at helping people to understand leadership, whatever field they may belong to as leadership is as essential to any field as oxygen is vital for any living thing. It is perhaps absence of true leadership that our organizations are in a constant state of drift and chaos. The only way out of this quagmire is to understand and practice leadership at all levels of an organization.

I am thankful to all those people who helped me in writing this book. Special thanks to those who responded to

Iftikhar Ahmed Khan

my surveys and provided me sincere input without which I could not have supported my thoughts. I am highly grateful to Dr Javed A Leghari, Chairman Higher Education Commission (HEC) of Pakistan, Vice Admiral (Retd) Shahid Iqbal, Rector Bahria University Pakistan and Dr Huma Haque, Humanities & Social Sciences Department, Bahria University Pakistan whose encouragement, guidance and comments helped me in making this book effective. I am extremely indebted to my worthy teachers from Preston University Karachi, Mr. Feroz Alam Khan, Mr. Raja Rab Nawaz, Mr. Zia ul Haq and Mr. Jahangir Ali Khan who are a constant source of help and guidance for me in every venture that I undertake. Last but the most important, I owe a lot to my wife and children for the comfort and convenience I received from them for working on this book. They gave a great sacrifice by allowing me to take time out from their time to work on this book. They all made me feel highly motivated to complete my work.

Iftikhar Ahmed

Chapter-1

A View Of Leadership

Leadership is one of the most discussed phenomena on earth.¹ It is the word which is most commonly used in modern day organizations but equally widely misunderstood. One cannot think of a day when one doesn't hear this word, which in fact has become a jargon in almost all walks of life; be it politics, military, bureaucracy, corporate organizations, religious or ethnic communities, educational institutions, social groups, sports teams, labor unions - you name it and the word 'Leadership' exists with its full might, albeit without full awareness as to what it really means. This existence-awareness gap results into a confusion which makes everyone practice it as per his/her own wisdom and blame '*other*' factors when failures befall them.

Though most of us agree that leadership is about moving on to the road to future by influencing and motivating people, the problem however starts beyond this academic answer when we try to explain leadership in more detail. Here are some of the misperceptions that exist about leadership:

Leadership is the job of the Head and the top management of the organization. It's these people who have the best picture and thus it's these people who must lead.

Leadership and Management are two different things; leadership determines the vision, mission and sets the objectives where as management plans, organizes and controls resources to achieve these objectives efficiently.

Leadership is the skill of dealing with human part of the organization whereas management deals with the remaining resources like machinery, infrastructure, money, information, processes, procedures etc.

Leaders are born not made; hence it is not possible to become a leader unless one has leadership attributes in his/her genes. Organizations can only groom leadership attributes lying dormant in people but cannot convert a non-leader into a leader.

Leadership is all about some qualities like initiative, courage, determination etc. If you acquire these qualities, you can become a leader.

Leadership is about learning some tips and techniques to handle people using a suitable style to be adopted in a particular situation.

These are some of many paradigms people hold about leadership in today's organizations and try to adopt an approach based on their own perception. These

perceptions, with their shortcomings and flaws, have led to a situation where leadership has become almost obscured and ambiguous. Nurturing under the influence of these faulty paradigms, leaders of today have created many questions about performance and impact of leadership on organizations. This vague and bleak situation has turned into a crisis of leadership² where good leaders have become rare and highly sought after commodities. Despite paying astronomical salaries and choking benefits to their leaders, organizations are in a constant state of turbulence and volatility with their leaders unable to fix the situation.

This chaos has led to a situation where need for leadership is being questioned and researches are looking for alternatives to leadership i.e. substitutes for leadership. People are looking for those characteristics in Subordinate, Task and Organization that can eliminate the need for having leaders. One such approach by Kerr and Jermier is shown in Table-1.³

Characteristics	Impact on Leadership
Subordinate	
Experience, ability and training	Substitute for instrumental leadership
Professional orientation	Substitute for instrumental & supportive leadership
Indifference towards organization rewards	Neutralizes instrumental & supportive leadership
Task	
Structured and routine task	Substitute for instrumental leadership

Feedback within the task	Substitute for instrumental leadership
Intrinsically satisfying task	Substitute for supportive leadership
Organization	
Cohesive work groups	Substitute for instrumental & supportive leadership
Low position power of leader	Neutralizes instrumental & supportive leadership
Formalization	Substitute for instrumental leadership
Inflexibility	Neutralizes instrumental leadership
Leader physically isolated from subordinates	Neutralizes instrumental & supportive leadership

Table-1 - Kerr and Jermier Substitutes for Leadership

Let us leave the questioning of the validity of this substitutes approach towards the end of this book where I will leave it to the readers to re-visit these substitutes in the light of our discourse and conclude whether this is a valid approach or not. However, the point at this moment is why it is so that leadership has become a complex enigma which people are unable to resolve. Since we have seen and learnt about 'leadership' producing miracles, we will assume that it does work. Hence, the answer may be that there must be something wrong with our understanding of leadership which makes leadership look complex and less effective. This book will endeavor to decipher the leadership enigma in a simple manner to help people, both professionals and students, to gain an insight into leadership and get the paradigms right. However, as leadership is about humans,

it therefore is as complex as humans themselves I must caution the readers here, as said by Robert Allio, (author of “The seven faces of leadership”),

“This is not the 60-minute or 60-hour treatise that provides all you need to know about leadership in one easy reading. But for those willing to invest time and energy, I promise new insights into leadership and the leadership process”.

Leadership—Personal Experience

Since our childhood, consciously or otherwise, we have been leading people and we have been led by people. At homes, parents endeavor to lead their children to the right path by constantly telling them about the good and the bad; at schools, teachers take on the responsibility of leading students to a successful life by making them educated citizens; outside homes, society leads its citizens by influencing them through its social norms, traditions and culture; at work, organizations lead people through their work environment to achieve predetermined objectives. While we come across different leaders in various stages of our lives, not all succeed in impressing us. We cherish moments spent with some while we regret those spent with others. Have you wondered, as remarked by John C Maxwell, “What makes people want to follow a leader? Why do people reluctantly comply with one leader while passionately following another to the ends of the earth?”⁴

To this question in my series of workshops and lectures on Leadership, I received as many different answers as the

number of participants. Let me list down attributes which participants remembered of bad leaders so that, right at the outset, we know what makes people hate a leader:

Task-only focus, disregard for human needs/limitations

Taking people as means to achieve their own ends

Disregard for human dignity and respect

Insensitivity to work-life balance of people

Not trusting people and seeing them with suspicion

Creating an environment of fear and fright

Rude behavior with subordinates

Philosophy of punishment and deprivation

Avoiding responsibility, blaming subordinates for failures

Maintaining undue distances from people

Lacking vision, not knowing where to take the organization

Lacking courage to take risks

Curbing innovation, follow-the-book approach

Stagnation, marking time with no productivity

Too much of micro management, not allowing work freedom

Asking for output without providing resources

Having seen the traits of bad leaders, one should be able to derive attributes of good leaders by merely reversing the characteristics, however, let us hear from participants of my workshops and lectures:

Having 'human first' approach

Professional competency

Providing help and guidance to their people

Kind and compassionate

Having a caring attitude towards their people

Effective and decisive

Courageous in taking risk and accepting responsibility

Honest and fair with their people

The point being made here is that not one or few but many attributes were highlighted in the workshops to describe a successful as well as a bad leader. Another aspect that emerges from these answers is that these traits are both from 'task' and 'people' area which imply that subordinates see leadership as not only from a human perspective but task perspective as well.

What is Leadership?

The answers given above imply that leadership is much more than one can describe easily. The same dilemma emerges when we endeavor to find an all-weather definition of leadership as the existing literature offers various definitions suggested by many experts. It won't be out of place here to refer to a quote usually attributed to Dwight Eisenhower, who said:⁵

“Leadership, I’m not sure how to define it, but I know it when I see it.” (Dwight Eisenhower)

This dilemma very often surfaces when someone is asked what leadership is, this invariably results in a sudden blankness followed by sinking deep down into one's thoughts to gather the experiences and then trying to associate diverse words to express the thoughts. This is because of two extreme approaches; first, we take leaders as saviors, guardians and liberators etc, something enigmatic or mysterious which everyone cannot become, and second, we take leadership to be something so easy that it can be acquired by learning some skills, techniques and tips to apply overnight to make our people work for us. This is the way we have been conditioned by our environment.

Though many definitions of leadership exist, the one selected here for its very basic nature is of Northouse (2004), published by University of Exeter, Centre for Leadership Studies, “Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”⁶ Easier said than done; this ‘*process*’ is almost like a black box, a mystery or an enigma which theorists and

practitioners are constantly endeavoring to unearth and resolve to find some all-weather answer. Many theories have been put forward to describe this mysterious ability which is present in one individual and absent in the other despite the fact that everyone desires to become a good leader. However, the following definition gives us a basic framework for defining leadership:

Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.

An analysis of the underlined words imply that for leadership to occur, there must be a *process* in which an individual (*leader*) must have some ability to exercise influence (*authority, power*) over a group of individuals (*subordinates, followers*) to achieve a common goal (*purpose, objective, ends*). Now, these key terms in brackets are so wide-ranging that each requires a separate study to come to some understanding. However, let us not try to conclude the exact meanings of these terms here but move forward to unearth some deeper aspects of leadership, which may, in turn, help us to interpret these terms in a better way and lead us to make our own simple definition of leadership which can guide us to become effective leaders.

Leadership v/s Management Dilemma

As said earlier, the confusions existing about leadership have made it an enigma - and a very significant contribution to this confusion has been made by an unending debate over differences in leadership and management. This debate usually starts with highlighting differences between

leadership and management, some of which are shown in Table-2:⁷

Leader	Manager
Innovates	Administers
Develops	Maintains
Focuses on people	Focuses on system
Inspires	Controls
Long range perspective	Short range view
Does right things	Does things right

Table-2—Leader-Manager differences

Let us have a look at what famous management gurus and experts say about differences between leadership and management:

Fred Luthans, a distinguished management professor, says that one can be a leader without being a manager and be a manager without being a leader.⁸

Stephen Covey, famous writer and author of ‘7 habits of highly effective people’, suggests that leadership is not management; leadership has to come first and management second and further adds that management is a bottom line focus whereas leadership deals with the top line.⁹

Stephen Covey adds that management is efficiency in climbing the ladder of success; leadership determines whether the ladder is leaning against the right wall.

Warren Bennis, a famous psychologist, author and organizational consultant, says, “The manager asks how and when; the leader asks what and why.”¹⁰

Warren Bennis adds, “Leaders conquer the context—the volatile, turbulent and ambiguous surrounding that sometimes seem to conspire against us and will surely suffocate us if we let them happen—while managers surrender to it.”¹¹

Ross Perot, a famous American businessman and founder of Electronic Data Systems, says, “Lead and inspire people. Don’t try to manage and manipulate people. Inventories can be managed but people must be led.”¹²

Peter Drucker, a famous management guru, says, “Management is doing things right; leadership is doing the right things.”¹³

Robert I. Sutton, professor of management, says in his article of August 2010 in Harvard Business Review, “I am not rejecting the distinction between leadership and management, but I am saying that the best leaders do something that might properly be called a mix of leadership and management.”¹⁴

Once, a seasoned teacher of management proudly said to me that there were about 23 differences in leadership and management. Under the influence of this environment, backed by similar literature in most management books, young graduates and managers get totally carried away by these differences between leadership and management

and adapt to their self-perceived roles accordingly. During my lectures and also in general interaction and discussions with people, these differences appeared as strong dogmatic beliefs which even senior and learned people were not ready to give up. On some occasions, some senior people even got annoyed with me and refused to discuss leadership any further when I challenged this concept. A random survey done by me on managers of different sectors in lower to middle management roles also reflected this mind set. Look at some of the replies by managers to a question that what is the difference between leadership and management: (I am quoting the respondents verbatim)

Leadership starts from one's vision to achieve something and in Management you only follow the preset procedures and policies.

Leadership is setting vision and defining milestones, Management is achieving them.

A leader inspires and a manager perspires.

Management is about maintaining status quo and Leadership is about change. Leadership is about risks even when chances of failure are high. A leader says we failed while a manager says you failed.

Management is about utilizing existing resources to their full potential and Leadership is about developing those resources much beyond their existing capabilities.

Leadership is from the heart, while Management is from the textbook.

Leadership is all about the art of convincing others to get what you want. Management is all about how you manage operations and things, e.g. managing, controlling and organizing the work and its scenarios.

Management forces people to do something; Leadership influences people to do something where people work willingly for the sake of self-fulfillment.

Leadership is managing human beings only, while in management all resources and people are involved.

Manager's job is to plan, organize and coordinate. Leader's job is to inspire and motivate.

From these perceptions, one may be led to believe that leadership and management are two different and distinct concepts and practices. It seems that leadership deals with people and management deals with inventories and machines. The impression also emerges that leadership sits at the top and works in the broader business context with primary focus on the future whereas manager is at the lower tier, works to efficiently achieve whatever has been directed by the leader and maintains status quo. This perception gives positive undertones to leadership and negative undertones to management or in simpler words, leadership is something primary and high whereas management is something secondary and low.

This approach leads professionals in management positions to believe that they have a different job than the leaders of their organizations, they see very small role for themselves in so-called leadership functions like setting

vision and defining milestones, they resort to merely following what travels down from higher ups, they simply cling to procedures & policies, they focus more on status quo and less on change, they adopt a 'things' approach and ignore humans, they become more efficiency oriented and less development oriented. Perhaps it is this compartmental approach which makes most of us believe that we are not in leadership role until we reach some higher position, and it is this flawed approach which makes the concept of leadership vague.

Though not fully justified, however, the differentiation between leadership and management is not all that bad. It does tell us what a 'Leader' does or must do. Now see the Table-2 above and read my following arguments:

If you do not know how to **administer**, your **innovation** may not be of any use, it may never be put into action to accrue the practical benefits.

If you cannot **maintain** something, there is no point in **developing** it as you will soon lose control over it and may not get the desired benefit out of it. It may actually turn into a chaos by developing in undesired directions.

Becoming **people** focused is useless if you cannot design and run a good **system**, which channelizes the skills and expertise of your people towards achievement of a common goal. An ineffective system which wastes people's skills soon leads them to demotivation which no amount of people-focus can compensate.

If you are unable to **control** and evaluate the activity for which you **inspire** your people, the failure to achieve desired results will frustrate your people and destroy their inspiration. They will not get inspired for any activity in future.

If you have the **long range perspective** but lack the skills required for a **short range view** of details, the moment you take the first step towards the long range perspective, you are pushed back by immediate hurdles which you did not foresee as you were too busy with the long range perspective. After all, every step of a ladder counts towards reaching the top of the wall.

If you do not have the skill of executing and implementing a thing in the **right way** till its completion, there is no point in determining the **right things**. Right things will soon go down the drain if not handled in a right and logical manner

Don't these arguments necessitate that leaders must have skills highlighted in the 'Manager' column else their leadership would never produce concrete results? And if you reverse the situation, won't managers, who do not have skills highlighted in the 'Leader' column, soon lead their organizations into a standstill? The natural answers to these questions would be a 'Yes'. This means leadership skills are nothing without management skills and management skills are incomplete without leadership skills. In other words, one must not put these skills into two different columns but list them under one column, named differently in different sectors i.e. 'Commander' in military, 'Manager' in corporate world, 'Supervisor' in a workplace, 'Principal'

in schools, 'Captain' in sports, 'Leader' in a political party etc. However, not only misunderstood as different, the segregated concepts of leadership and management are even seen in practice in some organizations. Adapted from John Adair (2003),¹⁵ three categories of organizations that would emerge out of this segregation paradigm would be (Fig-1):



Fig-1—Three categories of organizations

In poor organizations, leadership is seen as different from management. Resultantly, the top leadership shrinks its role to mere choosing future course, developing mission, setting objectives, making policies, issuing directives, giving decisions etc while totally alienating the managers from this process who are just supposed to implement whatever flows down from the top. The natural result of this unnatural class system is that top leadership remains ignorant of the actual state of affairs down the line and managers remain unable to understand why they are doing what they are told to do and fail to link up their work with the business strategy, leading to a gradual degeneration and ultimately demise of the organization.

In good organizations, there is a realization that top leadership, while still separate from managers, must take managers onboard in the process of setting objectives, making strategies, designing policies, sharing in decision making etc. The perception is that since managers implement the decisions, they must have some idea of the larger context. The result is that leaders get input from managers for making decisions and managers feel somewhat onboard in knowing the organization's strategy and course of action. Such an organization sails smoothly with reasonable success but never goes beyond a threshold limit and lives with routine profits.

In great organizations, business philosophy is based on forward movement for better future and the belief is that this forward momentum cannot be achieved alone by the top levels. This organization demands complete leadership role from every position, though at different levels, and expects every manager to act as a contributor towards forward movement. Hence managers are not assumed as mere administrators, maintainers, controllers, system-oriented and short-sighted but innovators, developers, people-oriented and far-sighted as well. The result is complete cohesion and harmony at all levels resulting in a synergetic movement towards greater heights. Nothing can stop such an organization from out-classing others and surging to market leadership.

Who is a Leader?

Having discussed that leadership and management are not two different concepts, let's now see who would then be

into leadership role in an organization. Referring to John Adair (2005)¹⁶, at the lowest level of an organization, the smallest group of people that work together for some specific task is called a team or a group and usually headed by a supervisor or team in-charge; this is Team Leadership level. Different tasks combine together to form one department, headed by a departmental manager having more than one Team Leaders under him/her; this is Operational Leadership level. The leader of the whole organization, having all the Operational Leaders under him/her, is the CEO or Managing Director who steers the organization as a whole; this is Strategic Leadership level. Figure-2 depicts these three levels.

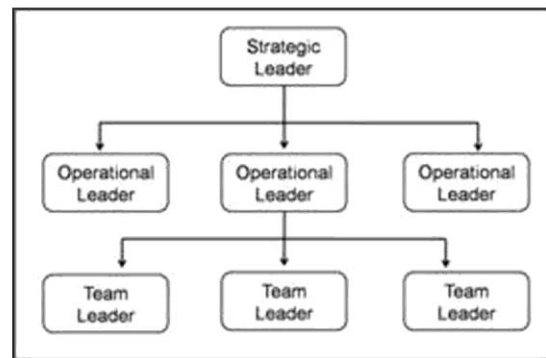


Fig-2—Three levels of leadership

Let me explain these levels a bit more by a warship example and then ask you to look at your own organization and find out these levels. The strategic leader of a warship is the Captain (Commanding Officer) who is responsible for the overall operational readiness, mission accomplishment and safety of the ship. With the input and active involvement

of his subordinates, he sets the overall ship's objectives, makes a long term strategy to achieve these objectives and continuously monitors the progress towards achievement of these objectives. He is normally assisted by four officers who head Operations, Mechanical Engineering, Weapons Engineering and Logistics departments. These are called Heads of Departments (HODs) and are the Operational Leaders of the ship. They draw their own departmental objectives from Ship's overall objectives, make a strategy for achieving these objectives, arrange resources, train and develop their personnel to undertake department's operational and administrative tasks and coordinate and plan day to day activities. These HODs have different teams working under them. For example, the teams working under Operations HOD (who is also called the Executive Officer and is the Second-in-Command of the ship) are Navigation Team, Communications Team, Warfare Team, Seamanship Team, Safety Team and Welfare Team which are headed by respective specialists who work as Team Leaders. These Team Leaders draw their team objectives from the Operations Department objectives and ensure that their people are trained and ready to undertake relevant tasks as required. That's how the ship's overall objectives are converted into departmental objectives and then down to team objectives and to day to day tasks. Every level is headed by officers having different designations but all are leaders for their part of the ship, each is responsible not only to plan for today but look for future as well and each is required to maintain team comradeship and look after the welfare of his people.

The discussion here is aimed at concluding that organizations require leaders at not one but all levels.

Therefore, the impression that leaders exist only at the top and leadership is different from management may not be true and needs to be replaced by the reality that unless leadership exists at all levels, an organization cannot move forward to achieve its vision and mission. Hence, when it comes to the question as to who is the leader in an organization, the answer lies in the fact that there are many leaders in an organization working at different levels each contributing towards achievement of organizational goals translated to various activities at his/her level. Let us close this discussion here with a quote from John Adair, “In today’s turbulent world, effective leadership at every level of an organization is essential.”

Before moving on to the next chapter on theoretical perspectives, let us have a look at some keynotes to remember from this chapter.

Keynotes

Here are some important keynotes to remember:

- Leadership is the word which is most commonly used in modern day organizations but equally widely misunderstood. This existence-awareness gap results into a confusion which makes everyone practice leadership as per his/her own wisdom.
- Many wrong perceptions and paradigms exist about leadership. Living with these perceptions, leaders of today have created many questions about performance and impact of leadership on organizations, which has led to a situation where need for leadership is being questioned and researches are looking for substitutes to leadership.
- A very significant contribution to this misunderstanding has been made by the debate over differences between leadership and management. Many experts see leadership and management as two different concepts. Not only misunderstood as different, leadership and management are even practiced as two different concepts in most organizations which is the major cause of organizational failure.
- Leadership and management are not two different concepts but different names for one concept; the name depends upon the field in which it is practiced i.e. 'Commander' in military, 'Manager' in corporate world, 'Supervisor' in a workplace,

‘Principal’ in schools, ‘Captain’ in sports, ‘Leader’ in a political party etc.

- The impression that leaders exist only at the top and leadership is different from management may not be true and need to be replaced by the realities that unless leadership exists at all levels, an organization cannot move forward to achieve its vision and mission.
- Great organizations take leadership and management not as two different but same concepts. These organizations demand and facilitate complete leadership role from every position at different levels.
- In an organization, the three levels of leadership, as suggested by John Adair, are: Team Leadership at the lowest level of an organization, Operational Leadership at the level where different teams join together to form a department and Strategic Leadership where all departments join to form one organization.

Chapter-2

The Theoretical Perspective

Having discussed what leadership is and who is a leader in an organization, the natural quest would be to learn how to become a leader. Such questions usually lead people to study existing theories, try to relate these theories with current practices and endeavour to learn to become effective in that very field. Following this natural course, let us examine theories of leadership. However, a word of caution here - leadership is as old as the mankind itself and it is as complex as the humanity itself, resultantly, one may come across an enormous amount of research leading to many leadership theories emerging out of this research. Since the aim is not to overburden ourselves, therefore we will restrict ourselves to some important theories which turned the course of leadership practice. Let's start with the earliest existing theory about leadership i.e. Trait Theory.

Traits Approach

Leadership, in its earliest form, was centered on personalities called 'Great Men', and hence the 'Great Man Theory'. Given today's knowledge about leadership, this theory was primarily focused on 'Leader'.

The spirit of this theory was that leaders are born, not made. This theory assumed that there are some persons who are born great with super human qualities and who will always find their way to leadership roles. These qualities, like physical appearance, muscularity, physical courage, impressive voice, tall height etc were considered to be the hallmarks of great men. This theory gave rise to super human heroes who would appear in times of great need and save their men from desolation. Carlyle's heroes, Nietzsche's great blond beast, Hegel's evoker and carrier of the spirit of the times, Sidney Hook's event-making man etc show the exact essence of this theory.¹⁷ With the passage of time and watching closely those who were successful leaders, some more personal traits were identified like intelligence, determination, initiative, honesty, integrity, loyalty etc and the 'Great Man Theory' took the name of 'Trait Theory'. However, still leadership was restricted to some qualities and the underlying essence was that some men, and not all, can have these qualities. Though this theory enabled researchers to study men / women at the top of an organization but the prime limitation of this approach was that a researcher could not use this theory to analyze the contributions of followers.¹⁸

Though the Trait Theory tries to explain leadership, this approach offers a diverse list of traits that were supposed to

be present in leaders. No two lists would appear same either in type or number of traits. Peter G. Northouse has shown lists of leadership traits concluded by different studies of leadership traits and character, these are: Stogdill (1948) 8 traits, Mann (1959) 6 traits, Stogdill (1974) 10 traits, Lord DeVader and Alliger (1986) 3 traits, Kirkpatrick and Locke (1991) 6 traits and Zaccaro, Kemp and Bader (2004) 11 traits.¹⁹ US Army lists down 23 traits of character of a good leader.²⁰ John C. Maxwell has listed 21 qualities in his famous book 'The 21 Indispensable Qualities of a Leader'.²¹

Following this approach, teaching of leadership focused on highlighting leadership qualities to the audience, accompanied with emotional quotes from scholars and professionals. Such sessions began with an ambiguity about leadership, ended with a conviction that one can be a leader only if one has these qualities and gave nothing to the participants to practice leadership after leaving the training halls. It reminds me of my Commanding Officer at the Navy's HR Development Center who narrated an incidence when he was a young Commander and was given a lecture on leadership by a seasoned Admiral, "It was the same old sermon on qualities; be sincere, be loyal, be honest, have high integrity, have courage, have determination etc. At the end of Q&A session, totally bewildered, I raised my hand and was given a warm welcome by the speaker to ask question. I stood up and asked not for 'freedom of speech' but for 'freedom after speech'. When graciously granted, I asked that the qualities which the speaker had talked about could only be practiced by Hazrat Moosa—(Prophet Moses, PBUH) and not by us, so would the respectable speaker tell us what we should do as normal human beings to practice

leadership from tomorrow?” (I leave it to common sense of readers to imagine the probable response of the worthy speaker and the fate of ‘freedom after speech’.)

This approach to teaching leadership is practiced even today. One often finds courses on leadership titled “Leadership Qualities” which primarily focus on those desired traits which a leader ‘must’ acquire without telling ‘how’ to acquire. To quote from my own experience, I was invited by a renowned organization as a guest speaker to deliver a lecture on the topic “Leadership Qualities” as this very title was part of their approved training programme. I had to really convince the management to change the topic to “Leadership” to make it more comprehensive and meaningful. A typical problem with qualities approach is that qualities or traits that one book or course delineates are usually different from the other. This is what the dilemma of qualities approach is. We not only don’t know what common qualities of good leaders are, we also don’t know how to train people to become honest, determined, enthusiastic, loyal, courageous etc except giving them emotional sermons. It is actually up to the people whether they choose or don’t choose to be honest, determined, enthusiastic, loyal and courageous.

Though qualities have tremendous impact on leadership but qualities alone are not enough to become a leader. Qualities approach tells us some vital traits without which leaders may not be very effective i.e. we can hardly imagine a good leader who is not honest, not determined to achieve his/her goals, lacks enthusiasm, lacks persistence, is un loyal to his/her people and has no courage to take risks or accept responsibility. Look around and you will see that almost all

renowned leaders in all the fields had or have these traits to reach the top.

Situational Approach

Though qualities approach endeavored to determine qualities of leaders, however, there were many problems intrinsic to this approach. These limitations of qualities approach turned the focus of researchers from 'Leader' to studying the 'Situation' in which leadership was happening²².

Proponents of this approach professed that in a given situation, the person having the required set of qualities will emerge as a leader. They added that a person having certain qualities and was very effective in one situation may not be that effective in another. Frequently quoted example to support this argument was Winston Churchill, who was a heroic leader as Prime Minister of Britain during World War II but failed to retain his effectiveness in post-war years.²³ Research on 'Situation' led to conclusions that qualities required for becoming an effective leader in one situation might not be very helpful if the situation changed. This theory argues that leaders must have knowledge and skills required by the situation and must know how to apply this knowledge and skill with reference to a particular situation.

The requirement of desired competence, and the skill to apply this competence with reference to a particular situation, led to studies on leadership styles. The outcome of this initiative was different models recommending suitable

style to be adopted by leaders in different situations. Most popular of these models are of Blake & Mouton, Fred Fiedler and Blanchard & Hersey.²⁴ These studies focused on various factors that influence leadership like task, relationship, follower's competence and motivation, leader's position power etc. These studies, in general, suggest that there is no one universal style that ought to be adopted in every situation but style must change as does the situation. Different leadership styles that emerge from these studies, based on the situations in which leadership operates, are autocratic, democratic, free reign, task-oriented, human-oriented, directive, supportive, delegative etc. These studies leave it to the person in leadership role to select the style best suited to the situation (*discussed in Leadership Style part*).

Though situational approach takes the focus away from leader and endeavors to look into the situational variables, it focuses merely on the way a leader should handle subordinates rather than talking about those deeply embedded vital functions that leaders are required to perform in a group. In other words, this approach still looks more at 'leader' and less at the 'group' of subordinates who contribute immensely towards accomplishment of organizational objectives and tasks.

Like the qualities approach, Leadership Styles also attracted management trainers and was made part of teaching/training curriculum. Unlike qualities, 'Styles' were received with enthusiasm as these could be learnt and adopted quickly. However, this approach has been taken by some managers more as 'tips and techniques' of leadership which provide a quick fix approach to becoming effective

leaders overnight. Once during my workshop on leadership, I observed a young stylish manager getting uncomfortable when I started to talk about understanding of humans for effective leadership. Soon he raised his hand and asked as to when I would be talking about those things which he could quickly note down to lead his people. I replied that it would not be possible for me without talking about humans first as understanding humans and their needs is very important for leaders. This reply, however, could not put him at ease and as I expected, he did not return to the workshop after tea break. Leadership 'styles' is still a hot topic in leadership training today. Managers are enthusiastic to know whether they should be autocratic, democratic, directive, delegative, supportive or free reign. However, despite following the recommended style, they frequently struggle with leadership problems in their organizations, reaching the conclusion that either leadership courses do not work or leadership skills come by birth and not by training.

Despite its shortcomings, Situational Approach is not all that inconclusive; it provides us an insight that there is no one universal style which leaders have to stick to in order to lead their people rather they must adopt style suitable to the situation. It is specially an eye opener for those people in leadership positions who tend to handle their people throughout with one typical style of leadership. One may come across many senior people who carry tainted paradigms about leadership style and believe that subordinates always require strict direction and control to make them work and that carrot and stick style works the best. However, they do not know that sticking on to such a style in every situation may lead to 'Movement' and not 'Motivation', as asserted by Fredrick Herzberg in his Hygiene Theory of Motivation.²⁵

On the contrary, one may also come across people who adopt a free reign style in every situation; an approach which they assume would be welcomed by subordinates but which actually makes the task suffer, leading to despair of subordinates and degeneration of the organization.

The trait approach and situational approach together contributed towards discovering some secrets of the leadership enigma and helped people in learning to become effective leaders. However, the complex group dimensions, human interactions and needs that form the major part of leadership, still remained undiscovered lying below the surface.

Group Approach

The shortcomings of Trait and Situational Approaches led to shifting of focus towards the third vital element of leadership system i.e. the group.

The group approach has its roots in social psychology. This approach takes leadership as an exchange process between the leader and the followers. It professes that there must be a positive exchange between the leader and followers in order for group goals to be accomplished. The 'exchange' in this approach is the investment done by each side for each other to get something in return. This investment can be anything leading to achievement of common purpose.²⁶

Within this exchange relationship between the leader and followers, group approach looks at those functions which a leader performs within in the group. Various management

(and also Leadership) functions in an organization, given in management books are Planning, Communicating, Organizing, Staffing, Leading, Coordinating, Controlling and Rewarding. Functions are those activities which a leader must perform to achieve the objective. Without performing the functions, an objective can never be achieved, whatever may be the style that the leader adopts and whatever qualities he/she may have. For example, a mother besides being kind, loving, compassionate and gracious towards her child, must also sacrifice her own rest and sleep to feed the child, to keep the child clean and protect the child as these are vital functions which must be performed at all costs if the child is to survive. Similarly, a gardener has to work under the harshness of weather to nurture the plant for it to grow, besides being concerned, caring and devoted towards it, as whatever may be the level of concern and devotion, the plant will soon die if not nurtured. Such is the importance of vital functions that a leader has to perform.

John Adair has provided a very comprehensive view of three areas of group needs that must be fulfilled by a leader. These are Task needs, Team needs and Individual needs. Adair shows their relationship in form of three interacting circles. (Fig-3)²⁷

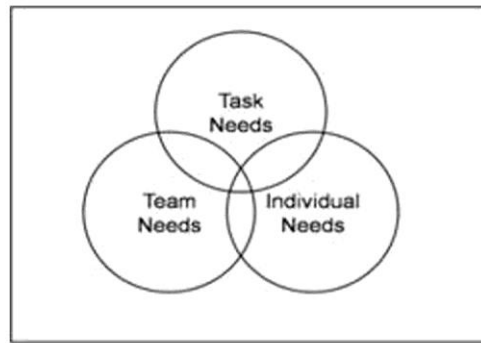


Fig-3—Group needs by John Adair

Adair highlights that these are the three main functional areas where leaders have to perform. According to Adair, these three circles interact with each other; any accomplishment in one circle will boost the other two and any failure in one circle will jeopardize the working of the other two. Quite often in our professional lives we observe that a leader who focuses too much on task, becomes a hard-task master and ignores the needs of his/her subordinates, usually leads to frustration among subordinates and eventually disappearing of team spirit in the organization which in turn has devastating impact on achievement of the task as well. On the other hand, we also see that a leader, who fails to build up the team spirit, leads to an environment of individualism where people take their colleagues as competitors not comrades and as barriers in the way of getting rewards. Such an atmosphere leads to internal politics and eventually results in lack of synergy which ultimately makes the task suffer. And we may also come across a leader who focuses too much on happiness of people at the cost of the task. In such an organization, failure in achievement of task not only gradually leads to individual frustration but also breaking up of the team cohesion.

Functional approach completely eliminates the philosophy that leaders are born not made, as performance of these functions does not require genes but learning, common sense and logic. This approach has now become the foundation for leadership training. It is based on learning sessions about various areas where leadership must focus and vital tasks that leader must perform. However, as with other two approaches, problems may appear in this approach as well if functions are seen in isolation. A strict focus on functions and even successful execution of these may sometimes not accrue the desired results. Though professional competence may lead to success in task area, however, maintaining the team and managing the individuals would certainly require backing up by sound personal traits of the leader and selecting leadership style suitable to the situation.

Towards a Holistic Approach

Though the research on leadership is ever growing and many theories have been put forward, the three approaches discussed above provide a general theoretical roadmap of leadership studies. Having discussed the said three approaches, one can easily come to a conclusion that no single approach is wholesome and each has some shortcomings. Shortcomings notwithstanding, each approach does provide an insight into the leadership system which helps us in taking a step forward. This step forward must make use of all the three approaches and combine findings of all of these into one single model which though may not be ultimate but useful in seeing the complete panorama of leadership. With this intention, let us see what the holistic approach to leadership would look like.

The holistic approach must combine the findings of all the three approaches and endeavor to see leadership as a whole. Let us re-visit every approach and see what it has got to contribute towards a holistic approach.

Traits Approach - There are some qualities which help people in becoming effective leaders.

Situational Approach—Leadership style must be selected based on the situation in which the group is working.

Group Approach—Leaders are required to perform certain generic functions in a work group.

This brief re-cap helps us in determining the three vital characteristics of a leader i.e. Qualities, Style and Functions. As said earlier, none of these characteristics alone can fully explain the concept of leadership but if seen together, they lead us to an understanding of the complete panorama. Let us understand these characteristic by a simple explanation:

‘Qualities’ show what you are as a leader

‘Style’ shows how you deal with others as a leader

‘Functions’ tell what you do as a leader

As one can see here, these elements are not mutually exclusive but complementary to each other. This can be supported with following arguments:

You perform your functions very well but you do not know how to handle your subordinates in a given situation, chances are that your 'Functions' will not bring desired results.

You are a weather-vane and know very well how to handle your subordinates in different situations but you cannot deliver the basic functions required of you, you will surely fail to achieve the desired objectives.

You perform your functions very well and also know how to handle your subordinates in different situations but lack those vital traits which bring you closer to the hearts of your subordinates, chances are that your achievements become short-lived and you lack wholehearted support of your subordinates.

Survey Support for Holistic Approach

Having seen that one cannot be a good leader without excelling in the three basic areas of Qualities, Style and Functions, and breaking down the 'Functions' into three sub-areas i.e. Task, Team, Individual, as discussed with reference to John Adair, we can get five fundamental elements i.e. Qualities, Style, 'Task, Team and Individual'.

In order to see the relative importance of these five theoretical elements in successful leadership, I conducted a random survey which was aimed at seeing as to how people described their most beloved leader. This was not a classical research but was a general survey to ascertain the feelings of respondents in describing their beloved leader.

The survey was based on 16 statements encompassing these five elements, and was randomly administered to 150 persons in lower to middle management levels in different sectors. The participants were asked to think of the leader who impressed them most in their careers and with whom they worked wholeheartedly, and would love to work again, and then rate the leader's attributes on the Likert Scale 1-5 (1—very weak, 2—weak, 3—moderate, 4—strong, 5—very strong). The data was analyzed and the mean of the ratings given to five elements was transformed to a radar diagram (Fig-4). The dark line in the figure connects points, on each element, plotted for survey replies.

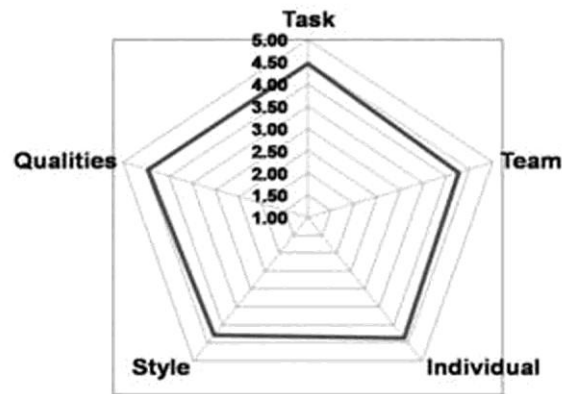


Fig-4—Radar diagram

If you see the figure, the mean of the ratings on all five elements falls between 3.5 and 4.5, which shows that the participants were impressed by the leader who had all of these five elements with good intensity. This supports my assertion that one cannot be a good leader without excelling in all the five basic areas of Qualities, Style, Task, Team and

Individual. This also implies that these five elements are not options but compulsions and that the basic mother-theories from which these elements emerge must be seen in one big perspective. The conclusion, therefore, is that unless a leader gives due focus to task, endeavors to build and maintain the team, takes care of his/her people, adopts the right leadership style and has sound qualities, he/she cannot become an effective leader and will seldom command respect and love of his/her people.

The Leadership Star

From this radar diagram, I took the five corners and joined them with the center, which resulted into a star. Look at the picture in Fig-5:

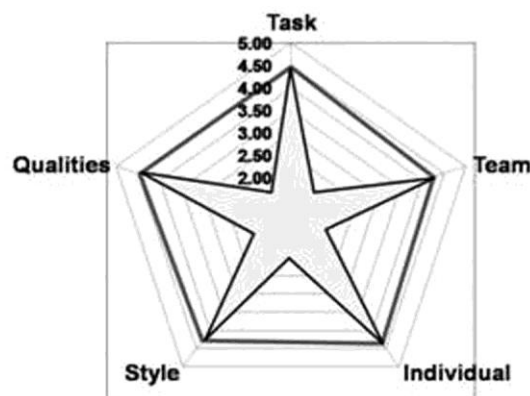


Fig-5—Radar with Star

And if I remove the radar diagram and further refine the picture, we get a perfect nice star (Fig-6), which I call

‘The Leadership Star’, which became the title of this book and format of the remaining part of the text.

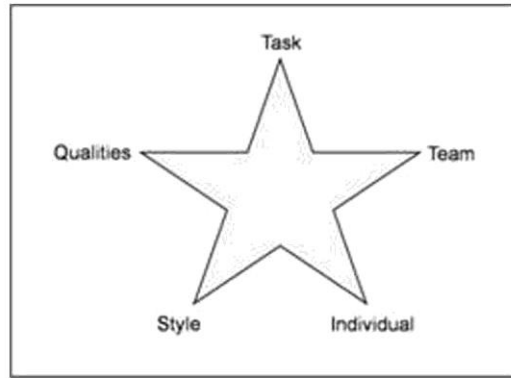


Fig-6—Leadership Star

Let us move on and discuss, as separate chapters, these five points of the Leadership Star one by one in the sequence Task, Team, Individual, Style and Qualities; this being a sequence in which, I feel, these aspects are more readily visible to an observer. Before we move to the next chapter, let me list down some keynotes for you to remember from this chapter.

Keynotes

Here are some important keynotes to remember:

- Leadership, in its earliest form, was centered on personalities called 'Great Men' and advocated that some qualities lead people into leadership role. Later this theory took the name of 'Trait Theory'. This approach offers a diverse list of traits that must be present in leaders; however, no two lists appear completely same either in type or number of traits.
- Situational Approach professed that in a given situation, the person having the required set of qualities will emerge as a leader. This theory highlights that leaders must have knowledge and skills required by the situation at hand. Different leadership styles that emerge from studies are autocratic, democratic, free reign, task-oriented, human-oriented, directive, supportive, delegative etc.
- The Group Approach looks at those functions which a leader must perform within in the group to achieve the objective. John Adair's three interacting areas for leaders to perform functions are task, team and individual; success in one area boosts the other two and failure in one area jeopardizes the other two.
- No single approach is wholesome and each has some shortcomings. The holistic approach must combine the findings of all the three approaches

Ifrikhar Ahmed Khan

and endeavor to see leadership as a whole. The five essential elements must be Qualities, Style, Task, Team and Individual. Leaders must give equal focus to all these five elements.

Chapter-3

Performing The Task

Importance of Task

Task is the very reason for which people come and work together. It is the task which becomes the basis for compensation and benefits. In fact, an organization, by definition, is an entity comprising people who work together to achieve a common task. Success or failure in task has direct impact on an organization's success and naturally has a direct impact on its people. Hence it is the task which is the most important factor in any team or organization. One may come across organizations where the leadership (or the management) fails to give the right focus to task which leads to breeding of an environment of politics, mistrust and blame-game. One, who has work experience, would support the fact that failure in achieving the task frustrates people and ultimately leads to breaking up of the team as well.

Leaders must understand that the prime function for which they have been put into leadership role is the achievement of the task. It is the success or failure in the tasks that determines success or failure of a leader. No one would honor a leader who failed in achieving the task though being a good team player and compassionate to his/her people. In fact, failure in task would lead to frustrating the team and creating frustration among individuals no matter how much care was given to the team and people by the leader.

Task Functions of a Leader

The tasks and functions given in various management books that leaders have to accomplish are Planning, Communicating, Organizing, Staffing, Leading, Coordinating, Evaluating, Controlling and Rewarding etc. Before we move any further, let me ask here that aren't these functions of Managers as we study in management books? I am sure that you will say 'Yes'. Well, since these functions are talked about in management books, it is mostly from here that we see these functions as those of Managers and not Leaders, and see management as a different concept from leadership. While reserving these functions for Managers, we tend to believe that Leaders do something different from these. We then justify our perceptions with arguments that Leaders work beyond these functions and primarily determine the overall direction, set the strategic vision and motivate people to work wholeheartedly to pursue this vision. It is from this paradigm that we see leadership different from management. You will agree with me that these functions are supposed to be performed by anyone given responsibility of

a team, department or the organization and may be called a Supervisor, Manager, Commander, Principal, Captain, Director etc. If that is true then where is that 'Leader' who does not perform these functions in an organization and merely sticks to determining the overall direction, setting the strategic vision and motivating people? Such a 'Leader' then has very limited role to play and, in fact, may not be required at all. In my view, such a leader does not exist anywhere. Leadership is not different from management; it simply adopts a different name in different sectors. These functions have to be performed by any one heading any organizations. As you move on, you will tend to agree more with me. Let us take some important functions of leaders or managers for discussion albeit without going into much detail as these functions are very elaborately covered in management books (Fig-7).



Fig-7—Task Skills

Strategic Vision

Alice, in Wonderland, asked the cat, “Would you please tell me which way to go from here?” The cat replied, “That depends upon where you want to get to.” Such is the importance of knowing where one wants to get to before planning other details of the journey because a lot depends upon answering this question. This, in organizational terms, is called Vision which tells where an organization wants to be in future.

Strategic vision guides an organization where to invest and where not to venture. We may come across organizations where many things seem to happen like new acquisitions, new systems, new structures, new product lines, new marketing strategies, new HR standards, new policies etc, but one cannot see a linkage between them as they do not flow out of the strategic vision but result from isolated decisions. Though a lot of activity seems to be taking place but such organizations ultimately remain stagnant and waste their precious resources in unwanted directions.

A strong and compelling vision not only sets the future destination but also energizes people towards this future and helps in setting objectives that move the organization step by step to this destination. This means that a clear strategic vision provides the starting point for organizational alignments; alignment between vision and mission, mission and objectives, objectives and strategy, strategy and plans etc. I had an opportunity to visit an organization that had set a vision “Our passion is to attain a position of leadership among success stories of tomorrow.” I asked the top management whether they ensured that their mission

and yearly objectives were set in line with this vision. The reply was that it was an intangible thing and couldn't be converted to objectives. I further inquired as to how they knew whether they were moving ahead on this road. The reply I got was that it was an intangible thing and couldn't be known. I didn't give up and inquired as to whether their lower employees knew what the vision of the organization was. The answer was a big proud 'Yes'. Then I asked whether the employees knew as to how they were contributing to this over all vision. The answer was "It's an intangible thing". I gave up and surrendered; and concluded a label for this vision, 'Vision Intangible'. Such a vision is merely an emotional slogan and has no guidance value.

Vision has a central place in leadership; it leads the leader. It is like a candle in the darkness which becomes a source of guidance and keeps helping us in moving on the right path. Like, without a candle in darkness, we tend to go arbitrarily here and there, similarly without vision there is no progress forward but hops and jumps here and there. Strategic vision distinguishes good leaders from bad leaders. Good leaders continuously keep their future in sight and adopt the right course to be steered well before the organization ends up in a quagmire, as a famous quote says:

"A good Captain is on the lookout for shifting trends, changing needs, storms and icebergs while bad ones are deeply stuck up with today."

Leaders must set a strategic vision which should tell people where the organization wants to be in future. A clear vision helps people to determine the route to destination, especially in highly volatile situations when things change

at a great speed, even when no clear policies or guidelines exist. In the absence of a clear vision, organization and its people do not know as to where they are heading for, and when this awareness doesn't exist, they cannot set their sails to shape course to their desired destination, as said by Lucius Annaeus Seneca, a Roman philosopher and statesman (1 BC-65 AD):

“When a man does not know what harbor he is making for, no wind is the right wind.”

Since vision determines the future destination, energizes people towards this future, helps in setting objectives and provides a starting point for organizational alignments, it must therefore be set with a lot of prudence. Some broad aspects in setting vision are discussed below.

Have Knowledge Vision must never be a ‘talk in the air’ else it will go in the air and fail to accrue its true benefits. A meaningful vision comes only through sound knowledge. Setting of a strategic vision requires not only job knowledge but also the bigger picture. This bigger picture comes from job knowledge, organizational knowledge, industry knowledge and environmental (political, economic, social and technological) knowledge. Without a comprehensive view of all these aspects, leaders may end with very high chances of miscalculations and failures. For example, a vision that envisages the ‘Best’ or ‘Number-1’ state for an organization would be meaningless if it has been set without the organizational, industry and environmental knowledge. Hence, for determining vision for an organization, its leaders must ensure that they have the right kind of knowledge else the result will be less a Vision and more a castle in the sky.

Envision the Best State A vision that aims for ordinary future state, receives ordinary response. Hence, the vision must exhibit the best possible state for the organization. Also, remember that people get more motivated by future that provides 'them' with the best state of existence. This implies, along with the best state for the organization, the vision must show the best state for its people as well. I came across an organization which had set its vision as, "To be a Rs. 50 billion company by 2030." Now, though this Vision sets a tangible future state of the organization, it has strong overtones of wellbeing of its owners and weaker shades for best state of its people. Such Visions may not trigger motivation of the people and, hence, may not get translated into whole-hearted participation by them. If leaders care for well-being of their people, they must make it explicit and integrate this philosophy into every stage of their strategic thought process.

Maintain Fantasy-Pragmatism Balance It is good to have fantasies but fantasies alone don't earn living for anyone. There must be a rational blend of fantasies and pragmatism in one's life else it is more of daydreaming and less of practical life. So is the case with organizations. Envisioning the best state does not mean a fantasy of taking the organization to moon rather a future which though may not be fully achievable yet motivating for people to keep working with willingness, enthusiasm and eagerness to reach it. Remember that there is a difference between a Vision and a Fantasy; for a person, there can be a 'vision' to achieve the highest qualification in his/her specific field but it will be 'fantasy' to think of becoming master of all the fields in his/her lifetime. Similarly, a local shoe company, with limited resources, facing world-class shoe stores can

have a 'vision' to offset the opponents in local market with suitable strategy but it will be a 'fantasy' if it aims for market leadership across the globe. Such a fantasy will be seen as non-serious by its people and become demotivating instead of triggering enthusiasm. Since strategic vision must become a source of guidance for an organization, it must therefore be less a fantasy and more an upward-looking pragmatic vision which can help the organization in determining its mission, objectives, strategy and tactics/plans.

Maintain Customer Focus Can you name any organization which says it doesn't have customers? All organizations have customers, though seen differently in different sectors. It is not the management or the people of an organization who determine its success rather it is the customers who have the veto power. If customers don't see any value for them in an organization, why would they come to this organization or use its products? Coming again to the vision, "To be a Rs. 50 billion company by 2030", what do you, as a customer, see for yourself in this vision? You will perhaps feel only as a contributor to the wealth of the organization—its owners, its management and its employees, right? You will, most likely, be attracted by another company whose vision speaks of care and concern for you, not expansion of their own wealth. This is why it is important to maintain customer focus in vision statement. And this is why most of the successful organizations have in their visions phrases like 'care for customers', 'value for customers', 'quality for customers' etc. This also helps an organization's own people to think of customers and keep customers in focus all the time, and this focus, if maintained, gets translated into customer-oriented performance.

Planning

A plan provides a bridge between today and tomorrow. Some organizations spend a lot of time and valuable resources in planning, loads of input and suggestions are taken from everywhere and files are moved from office to office only to end up in doing more and more planning with no concrete plan coming out. We must never forget that it is not the planning but the result of this planning i.e. the Plan, which helps us in moving forward. Leaders must ensure that there is a plan to move forward towards the strategic vision. Making a plan involves setting of objectives, making a strategy and arranging resources to achieve these objectives.

Objectives As said earlier, vision looks into broader and farther future state. In organizational context, this vision must be converted into mission, which states as to what the organization does to achieve its vision. Mission therefore is an effort to put into tangible terms the direction for the organization to move onto the road to its desired future destination. Still, however, this mission cannot be purposely achieved unless the organization knows what effects it must generate to achieve it. These effects are called the objectives. Hence, the vision or mission must not be left as only slogans on the walls but must be converted into objectives on long-term as well as short-term basis. This means, objectives must flow out of organization's vision and mission else neither vision nor objectives will have any meaningfulness for the organization and its people. If an organization envisions expanding eastwards but its objectives pull it westwards, this divergent pursuit will not only waste valuable resources but also result in failure in

both directions. Objectives must be set at all levels and must be aligned i.e. higher objectives guiding lower. Objectives must never be vague statements but these must be SMART (Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Time-bound). However, these factors must change their focus according to the focus of the level of objectives with a funnel down approach; more strategic and broad objectives at the top, more tactical and specific objectives as we move down. Don't be unrealistic to ask your people to bring stars from heavens. Unrealistic and vague objectives not only lead to frustration and demotivation but also do not help in evaluation and control. I came across a very experienced person who worked for a nautical company with good salary package but left to take up a less paid job. When asked why he decided to quit, he replied that the previous company had set objectives for him that he could never achieve even if he gave his life and blood, so instead of living every day with frustration and dejection, he preferred to quit and work elsewhere. Let me quote another example to show as to how vague objectives demotivate a person. I know a professor who, after retirement from university teaching, was hired by a consulting firm at a handsome package to be a part of their think-tank. However, several months after joining, the firm could not give any clear tasks/objectives to him. Upon many requests to tell him what to do, he was told that his presence in the think-tank was of strategic importance for them. The result; the professor left the firm within a year as he could not find any meaningfulness in the organization.

Strategy Strategy has its origins in military. It is the overall plan of the general to employ his forces to beat his enemy and reach the military objectives. This takes into account factors like overall politico-military environment, factors affecting

achievement of the aim, strengths and weaknesses of enemy forces, own strengths and weaknesses, hypotheses of enemy courses of action, own courses of action, employment plan, execution, logistics, command and control etc. Importance of strategy has long been recognized by the world outside military. Strategy is the plan of an organization to move from where it is today to where it wants to be tomorrow while facing challenges, competitions, threats, risks etc. Unless there is a strategy, there is no direction. Without a sound strategy, an organization is continuously beaten by the external as well as internal factors. It becomes like a kite with broken thread which is on the mercy of wind and goes wherever wind takes it. Strategy must take into account the external and internal environments, threats and opportunities, own strengths & weaknesses and resources at hand. The strategic process must result into various courses of action available and selection of the best course of action along with a plan to follow this course to achieve own objectives. This strategic direction should then guide all other actions like departmental plans, equipment inductions, processes, procedures, campaigns etc. Organizations without a long term strategy can be instantly identified by frequently changing policies, random and unrelated system inductions, unexpected process changes, sudden efficiency campaigns etc. Such organizations get a totally different direction with the change of top leadership; with every newcomer doing new experiments. For organizations to succeed, there must be a long term strategy to go where they want to go, and which must not change with the new leadership coming in, unless there is a significant change in environment which necessitates reviewing the strategy. Once the strategy is finalized, leaders must ensure that all the required efforts and resources are put into it

to achieve the desired ends. Strategy must then guide the development and selection of tactics which are the specific day-to-day maneuvers undertaken to achieve strategic ends. For example, strategy of winding up from one market to penetrate forcefully in the other to offset the competition must be converted into tactics for efficient withdrawal from one market and intelligent infiltration in the other. Since strategic competition has almost taken the shape of corporate wars, organizations have a lot to learn from military tactics²⁸. Military concepts like Center of Gravity, Decisive Points, Critical Vulnerabilities, Counter-attack, Counter-offensive, Riposte, Defensive balance force and Strategic reserves all can be applied to business wars in the market. Phillip Kotler (2003) in his book *Marketing Management* has mentioned that given clear opponent and objectives, five military attack strategies are available; these are Frontal attack, Flank attack, Encirclement attack, Bypass attack and Guerrilla warfare that can be employed in businesses.²⁹. These attack tactics can very well be applied in business to out-manuever the opponent by attacking his product or strong areas with smarter moves suitable to the situation.

Resources Money makes the mare go, so do the resources which provide means to achieve strategy ends. Don't go overboard in setting strategies which do not match your resources, keep in mind what Field Marshal Montgomery highlighted as the first rule of strategy, "The Commander-in-Chief must be sure that what is strategically desirable is technically possible with the resources at his disposal." More often, the underlying reason for failure, frustration and demotivation in organizations is non-availability of resources compatible with the task.