

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	فتيبة محمد معن الرفاعي	اسم الطالب
Students I.D	2021202830	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ آخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 20-05-2021 في تمام الساعة 9 مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط 12.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

THE IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON PROJECT SUCCESS IN **YOUR ORGANIZATION**: A CASE OF YOUR OWN.

Different leadership styles are the key factor in the success of any project. Project Leaders are responsible and accountable for the success/failure of the project. There are numerous responsibilities that are assigned to a Project Leader during the leadership journey.

YOUR MISSION:

Your research/project must provide an overview of information and knowledge in a corporate environment with an underlying theme of **defining leadership styles within applying the hard and soft skills** for that style needed by the leader to ensure successful project delivery in your organization. (You are required to demonstrate your understanding of the relevant body of works to real-life business research).

Choose one only of the following project leadership skills using the tools that we learned during the project leadership course; starting from identifying and assess the case till executing the project.

- Prioritization (Using tools for Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Using Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (Using RASCI)
- Conflict resolution (Using the Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different sources of LEADER POWER).

What you have to do:

Your project task requires the preparation of a full project proposal that should contain the following components:

- **Introduction:** A detailed statement of the problem, research aim, and objectives that you would like to investigate and discuss. **(2 points)**

- **Literature Review and Conceptual framework:** An analysis of the literature relevant to the research topic that will give you the conceptual basis for conducting your research from the previous studies. **(2 points)**
- **Methodology:** Based on the conceptual framework, research aim(s), and objectives, you need to provide a detailed description of the data collection tools, data sources. **(2 points)**
- **Results and Discussion:** Description about the main findings of a research, outline your thoughts to defend your research and to emphasize the significance of it. **(4 points)**
- **References:** Lists all the resources you've used in your project, and your refereed journal articles as well. **(2 points)**
- **Appendices (If it is available in your study):** Any supplementary material you need to add. (Optional)

[Write the names of the chapters/sections of your research/ project and briefly discuss what you will write in those chapters/sections] .

Best of luck...

Dr. Sara Adel

تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع في مؤسستك: حالة عملية خاصة بالطالب.

أساليب القيادة المختلفة هي العامل الرئيسي في نجاح أي مشروع. قادة المشروع مسؤولون عن نجاح / فشل المشروع. وهناك العديد من المسؤوليات الموكلة لقائد المشروع خلال رحلة القيادة.

مهمتك:

يجب أن يوفر بحثك لمحة عامة عن المعلومات والمعرفة في بيئة المؤسسة الخاصة بك وهي موضع الدراسة مع تحديد أنماط القيادة في إطار تطبيق المهارات الخاصة بالقائد والمناسبة لهذا النمط الذي يحتاجه القائد لضمان تسليم مشروع ناجح في المؤسسة. (أنت مطالب بإثبات فهمك لما تم دراسته وتطبيقه بالأبحاث الواقعية في مؤسستك).

اختر واحدة فقط من مهارات قيادة المشروع التالية باستخدام الأدوات التي تعلمناها خلال مقرر القيادة في المشاريع.

- Prioritization (Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (RASCI)
- Conflict resolution (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different source of power).

ما عليك القيام به:

تتطلب مهمة مشروعك إعداد مقترح مشروع كامل يجب أن يحتوي على المكونات التالية:

- مقدمة: بيان تفصيلي للمشكلة محل الدراسة، تحديد هدف البحث والأهداف التي ترغب في التحقيق فيها ومناقشتها من خلاله.
- دراسات علمية سابقة: تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي ستساعدك في مجال الدراسة لإجراء هذا البحث.
- المنهجية وطريقة البحث: بناءً على أهداف البحث، تحتاج إلى تقديم وصف تفصيلي لأساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر البيانات والأساليب / الأدوات التي ستستخدمها.
- النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث: شرح مفصل للمشكلة محل الدراسة.
- المراجع: تسرد جميع المصادر التي استخدمتها في مشروعك، ومنها مقالات المجلات المحكمة أو المواقع المستخدمة للبحث.
- الملحقات (إذا كانت متوفرة في دراستك): أي مواد تكميلية تحتاج إلى إضافتها. (اختياري).

{اكتب أسماء فصول وأقسام (البحث / المشروع) الخاص بك، وناقش بإيجاز ما ستكتبه في كل قسم}.

كل التوفيق لكم جميعاً.....

Dr. Sara Adel

القيادة الناجحة وإدارة التغيير في مؤسستي الطبية

مقدمة:

تعتبر المهارات القيادية عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني أو الأكاديمي، فعندما تفشل مؤسسة ما في تحقيق أهدافها الرئيسية، تتحمل القيادة أو الإدارة العليا اللوم، وعندما تنجح المؤسسة ويتطور عملها يُعزى النجاح إلى القيادة. لذلك يعتمد نجاح أو فشل أي منظمة أو مجموعة أو مجتمع أو حكومة على القادة وأساليب القيادة المُتبعة في المنظمة. ولطالما كانت القيادة وعلى الدوام مكوناً مهماً في تنفيذ التغيير الناجح، وتزداد أهميتها في الآونة الأخيرة بسبب التغيرات التي لم تكن أبداً على قائمة المخاطر المتوقعة. ونتيجةً لذلك رأينا أن الأبحاث والدراسات الحديثة لإدارة التغيير تولي قدراً كبيراً من الاهتمام بالطريقة التي يتعامل بها القادة مع الموظفين ویدمجونهم في سياق التغيير، إدراكاً بأن القيادة الناجحة تتطلب نطاقاً واسعاً من المعرفة والمهارات.

دراسات علمية سابقة:

25 سيرة ذاتية غيرت العالم

كيف حقق أعظم القادة الإداريين المعاصرين مشروع المستحيل؟

تري ما الذي يمكن تعلمه من تجارب نخبة القادة الإداريين الأبرز في زماننا وما الذي يقوم به القادة لبناء ثقافة مؤسساتهم وتحقيق النجاحات المالية المذهلة؟ وما هي السمات الأساسية للقيادة وكيف نجحوا في اكتشاف الأسواق الجديد واستشراف الأحداث والتغيرات الاقتصادية وأداروا المخاطر فيها؟

وكيف يمكن استخلاص العبر والنتائج من تجارب أهم 25 رجل أعمال مختلفة في الظروف والمكان والصفات الشخصية والاجتماعية، وهل يمكن الحديث حقاً عن نخبة القادة الإداريين «ووجود قواسم مشتركة بين هذه الشريحة غير المتجانسة» التي أثرت في تاريخ البشر الاقتصادي على مدار ربع القرن الأخير؟

يقدم كتاب «نخبة القادة الإداريين» الصادر عن دار «وارتون سكول» للنشر الذي تولت ترجمته الدار العربية للعلوم إجابات مذهلة عن فلسفة القيادات الإدارية المعاصرة في وقتنا الحاضر التي استطاعت الانتقال بواقعها الشخصي من الصفر السلبي إلى قمة الإنجاز الإيجابي بفضل الإرادة المتحدية والقدرة على التكيف مع قواعد اللعبة المتغيرة والحقائق الجديدة في الأسواق.

في يونيو من العام 2000، تحدث جون بوغل، مؤسس فانغارد غروب والمسؤول التنفيذي السابق فيها، عن القيادة في مدرسة وارتنون التابعة لجامعة بنسلفانيا.

وفيما كانت مجموعة متعطشة من المديرين يستمعون إلى الرجل الذي روج لمبدأ الاستثمار المعتمد على المؤشرات والذي — ختم بوغل (Assets الموجدات) حول في تلك الأثناء فانغارد غروب إلى شركة تدير أكثر من 550 مليار دولار من خطابه بالاعتباس عن جايمس نوريس، أحد مديري فانغارد، الذي كتب: في حين أن دراسة ما يكون القائد قد تكشف عن بعض الأمور، فإن بحثك الهادف إلى فهم صيغة للقيادة من نوع ما، يمكن أن ينتهي بك إلى الإصابة بالإحباط.

فالأمر أشبه بدراسة مايكل أنجلو أو شكسبير: يمكنك التقليد، والمحاكاة، والتقمص، لكنك لن تجد بكل بساطة صيغة لوصول النقاط لدافيد، أحد أعمال مايكل أنجلو، أو هاملت، إحدى مسرحيات شكسبير. وأنا أفترض، بعد كل ما قيل وفعل، بأن الأمر يتلخص بما يلي: الناس قادة لأنهم اختاروا قيادة الآخرين

يمكن تعريف جوهر القيادة ببساطة بأنه: مسألة اختيار وإصرار. لكن الصحيح أيضاً أنه لا يوجد قائدان متشابهان في كل الصفات. فقد جمع غاندي وتشرشل الملايين خلفهما، لكن ليس بالطريقة ذاتها ولا للأسباب نفسها. في عالم الأعمال، ربما تشترك طريقة قيادة جون بوغل لفان غارد في شيء من صفاتها مع طريقة وارن بوفيت في إدارته لبير كشاير هاثاواي، لكن الفارق بينهما كبيرة أيضاً – بالرغم من أنهما تطورتا على نطاق واسع في عالم الاستثمار.

كما أن أندري غروف وبيبل غيتس هما رئيسان لشركتين تتبعان التكنولوجيا المتقدمة وتسيطران على الأسواق التي تعملان فيها – لكن في حين ترعرع غيتس بوصفه الابن المدلل لمحام ثري، نجد أن غروف، أمضى أعوامه الأولى وهو يعاني من الشدائد في هنغاريا الستالينية. وانعكست خلفياتهما المتباينة جداً في نهجهما في القيادة.

وإذا كان ذلك صحيحاً، فإن الأشخاص الذين يحтарون ويصرون على أن يصبحوا قادة مهنيين مؤثرين، يمكنهم الاستفادة من مراقبة القادة الآخرين واستخدام ملاحظاتهم في اكتشاف أسلوبهم الخاص في القيادة وتعزيزه. وليس الهدف من دراسة سير القادة المهنيين الآخرين تقليدهم في صفاتهم بقدر ما هو اكتشاف تلك السمات التي تجد لها صدى مع سمات الباحث،

وبالتالي رعايتها من أجل زيادة مهاراته وقدراته القيادية. فالقادة يصنعون ولا يولدون. واكتشاف سمات القيادة يمكن أن يساعد الناس في زيادة تأثيرهم في المحيط الذي يعملون فيه. صحيح أن من يقوم بذلك قد لا يصبح ماري كاري أش أو جاك ويلش. آخر، لكن احتمالات تحوله إلى قائد أفضل تصبح أكثر منها لو لم يمتلك تلك المعرفة.

وكتاب نخبة القادة الإداريين: ما الذي يمكنك تعلمه من رجال الأعمال الخمسة والعشرين الأول في زماننا يعتمد على هذه المقدمة. إنه حصيلة التعاون بين ناتلي بيزنس ريبورت، البرنامج المهني اليومي الذي يحظى بأكثر عدد من المشاهدين لشاشات التلفاز الأميركية، والمجلة التي تحلل وتبحث في القضايا المهنية على الإنترنت، والتي تصدرها كلية وارتون التابعة لجامعة بنسلفانيا.

وللاحتفال بالذكرى السنوية الخامسة والعشرين للناتلي بيزنس ريبورت التي صادفت في يناير 2004، عملت وارتون والناتلي معاً على تحديد القادة المهنيين الخمسة والعشرين الأكثر تأثيراً في السنوات الخمس والعشرين الماضية.

ورشح مشاهدو برنامج الناتلي بيزنس ريبورت أكثر من 700 رجل أعمال من مختلف أنحاء العالم، ومن بين هؤلاء، اختارت لجنة مؤلفة من ستة حكام من وارتون القادة الخمسة والعشرين.

والفائزون هم ماري كاي، مؤسسة شركة ماري كاي، وجيف بيزونس، المسؤول التنفيذي الرئيسي في أمازون دوت كوم، وجون بوغل، مؤسس فانغارد غروب، وريتشارد برانسون، المسؤول التنفيذي الرئيسي في فيرجن غروب، ووارن بوفيت، المسؤول التنفيذي الرئيسي في بر كشاير هاثاواي، وجايمس بيورك، المسؤول التنفيذي الرئيسي في شركة جونسون أند جونسون، ومايكل ديل، المسؤول التنفيذي الرئيسي في مؤسسة ديل، وبيتر دروكر المعلم والمؤلف، ووليام غيتس،

رئيس مجلس إدارة مايكروسوفت، ووليام جورج، المسؤول التنفيذي السابق في ميدترونيك، ولويس غيرستتر، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في أي بي إم، وألان غرينسبان، رئيس الاحتياطي الفيدرالي الأميركي، وأندري غروف، رئيس إنتل، ولي أيكوكا، المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق لكرايسلر، وستيفن جوبس، المسؤول التنفيذي الرئيسي لأبل كومبيوتر،

وهيربرت كيلهر، رئيس ساوث وست إيرلاينز، وبيتر لينش، المدير السابق لفيداليتيز ميلغان فاند، وشارلز شواب كورب وفردريك سميث، المسؤول التنفيذي الرئيسي لفيدرال إكسبريس، وجورج سوروس، مؤسس ذي أوبن سوسيتي إنستيتيوت ورئيسة، وتد ترنز، مؤسس السي إن إن، وسام والتون، مؤسس وال – مارت، وجاك ويلش، المسؤول التنفيذي الرئيسي في جنرال إلكتريك، وأوبرا وينفري، رئيس مجموعة شركات هاربو، ومحمد يونس، مؤسس بنك غرامين.

للتوصل إلى هذه اللائحة من بين المئات من المرشحين، بحثت هيئة وارتون عن القادة المهنيين الذين ابتكروا أفكاراً جديدة ومربحة. وبحثت عن الأشخاص الذين كان لهم تأثير في العالم السياسي أو المدني، أو في التغيير الاجتماعي للعالم التجاري/الاقتصادي، وأوجدوا فرصاً تجارية جديدة أو استغلوا فرصاً متوفرة إلى أقصى حد، وأثروا أو أحدثوا تغييراً جذرياً في شركة أو صناعة، أو ألهموا الآخرين وحولهم.

ضمت الهيئة مايكل يوسف، مدير مركز القيادة وإدارة التغيير، وبيتر كابيلي، مدير مركز البحوث الإنسانية، وراقى أميت، مدير برنامج جورج للبحوث في شؤون تنظيم العمل، وباربرا كان، نائبة عميد قسم الطلبة غير الخريجين في وارتون، عميد Knowledge Wharton وروبرت ميتلشتاد، النائب السابق لعميد ومدير معهد أريستي للتعليم الإداري (وهو الآن كلية كاري للتجارة في جامعة ولاية أريزونا) ووموكول باندايا المحرر ومدير

أندي غروف: الأفضل من بين الأوائل

طلبت نايتلي بيزنس ريبورت من هيئة وارتون انتقاء أكثر القادة تأثيراً من بين هؤلاء القادة الخمسة والعشرين. وكان هذا الشرف من نصيب أندي غروف من شركة إنتل. ولكي نفهم السبب، علينا أولاً الإشارة إلى ما يلي: عندما حصل غروف على شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا، بيركلي، في العام 1963، كان مرشحاً حليماً لمجدي الأعضاء الجدد في الشركات كان أمامه عدد من خيارات العمل، وربما كان أفضلها خيار العمل لدى مختبرات بيل، التي كانت آنذاك قبلة الباحثين في فيزياء الأجسام الصلبة.

غير أن غروف سلك طريقاً آخر. فبدلاً من أن يكون الرئيس في مختبرات بيل، انضم إلى فيرشايلد سيمي كوندكتور، إحدى الشركات الصاعدة التابعة لوست كوست حيث عمل تحت إدارة الأسطورة غولدن موور الذي ترأس عمليات البحوث في الشركة. وكان ذلك مثلاً مبكراً على التفكير المنفتح الذي عبر عنه غروف الذي غادر فيرشايلد موور وآخرين ليؤسسوا معاً شركة إنتل.

وبعد أن خلف موور كمسؤول تنفيذي رئيسي في إنتل في العام 1987، قام غروف بخطوات أخرى تجنب فيها المنطق التقليدي – والتي ربما تجلت أثناء حملة «إنتل إنسايد في فترة التسعينات. في تلك الفترة، كانت الشركات المصنعة للتجهيزات،

مثل آي بي إم، أو الشركات المصنعة للبرمجيات، مثل مايكروسوفت صاحبة أشهر الماركات في صناعة الحواسيب. وبالرغم من أن إنتل كانت تزود أكثر من 80% من الحواسيب في العالم بالمعالجات الصفيرية، فبالكاد كانت معروفة خارج نطاق حفنة صغيرة من العاملين في هذه الصناعة.

وبعد أن عزم على تغيير هذا التصور الضيق، قاد غروف شركة إنتل في حملة هجومية لتسويق اسم الشركة بحيث أصبح اسماً مألوفاً بنهاية ذلك العقد. واليوم، وبعد أن أصبحت منتجاتها تلعب دوراً يتزايد أهمية في ربط اقتصاد شبكي عالمي، برزت إنتل كواحدة من كبرى شركات التكنولوجيا في العالم، حيث حققت في العام 2003 عائدات فاقت 30 مليار دولار.

وكانت إدارة غروف لشركة إنتل، التي تميزت على الدوام بالتفكير غير التقليدي، وسعة المخيلة والنزاهة، مفيدة في تسميته القائد المهني الأكثر تأثيراً في السنوات الخمس والعشرين الماضية. وفي هذا الصدد، قال غروف لسوزي غريب، المساعدة في تقديم برنامج نايتلي بيزنس ريبورت لقد تشابكت حياتي مع إنتل. وأكبر منجزاتي التي أفخر بها، مساهمتي في إنشاء شركة ساعدت في وضع مليار حاسوب في أيدي الناس.

التعلم من القادة

وبالإضافة إلى تحديد هؤلاء الأفراد كقادة مؤثرين، ناقش حكام وارتون أوجه شخصياتهم التي أسهمت في نجاحهم. في حالة غروف على سبيل المثال، كان انفتاحه على الأفكار غير التقليدية عاملاً حاسماً. غير أنه لكل من هؤلاء القادة سمات يمكن للآخرين التعلم منها.

ولندرس حالة وارن بوفيت، الذي يصفه مايكل يوسف بأنه «رجل كل المواسم واستناداً إلى يوسف، فإن بوفيت لم يكن مستثمراً غير عادي حقق عوائد ضخمة للمستثمرين في بركشاير هاثواي وحسب، بل وكان ناجحاً جداً كمسؤول تنفيذي فعال في سالومون برذرز، حيث ساعد في إعادة الثقة بمؤسسة وال ستريت عندما كانت تواجه أزمة إدارية حادة.

في تلك الأيام، يقول يوسف، أصبح بوفيت ضمير الشركة، بإظهاره حكمة عظيمة في مناقشة الموضوعات المثيرة للخلاف مثل خيارات تسعير الأسهم، وبعبارة أخرى، بالإضافة إلى كونه نابغة في تحديد فرص الاستثمار الجيدة، ينبع تأثير بوفيت من

مكانته الأخلاقية ونزاهته. وعلى إثر الفضائح المتعلقة بالحسابات وسوء الإدارة والتي هزت الشركات الأميركية في السنين القليلة الماضية، بات من الصعب عدم المبالغة في التأكيد على أهمية الأخلاق كأحد عوامل القيادة

وعلى غرار بوفيت، يعود تأثير بوغل إلى تحقيقه قيمة كبيرة للمستثمرين – من خلال نهج مختلف بالكامل. ولطالما جادل المسؤول التنفيذي الرئيسي السابق في فانغارد غروب بأن امتلاك سوق الأسهم بكامله بكلفة متدنية جداً هو استراتيجية الاستثمار النهائية

قاده هذا الاعتقاد إلى إطلاق فانغارد غروب في العام 1975. كان بوغل رائداً في طرحه فكرة التمويل اعتماداً على المؤشرات وفي المساعدة في الترويج لها – والتي أبقت التكاليف متدنية للغاية بالنسبة إلى المستثمرين. يقول بيتر كابيلي أحد الأسباب التي جعلت بوغل في هذه اللائحة، ذلك التأثير الهائل الذي كان له على الشخص العادي

ومقاربة سام ولتون لعلاء وال – مارت كانت مشابهة، وفقاً لروبرت ميتلشتاد. فالهدف المتمثل في جعل مجموعة واسعة من المنتجات متوفرة للناس العاديين بأدنى سعر ممكن مكنه من تحويل شركة تباع بالتجزئة من مؤسسة تملك متجراً واحداً إلى شركة عملاقة تصنف الآن على أنها الرقم 1 وفقاً لفورتن 500. يقول ميتلشتاد «يتمثل إرث والتون في أن شخصاً وحيداً أمكنه إحداث فارق هائل في إحدى الصناعات

وهذا الأمر لا يحدث بين ليلة وضحاها، وخصوصاً في صناعة البيع بالتجزئة، لكنه يمكن أن يحدث على امتداد سحابة من السنين. كان والتون يؤمن بتوصيل أكبر قيمة لعملائه بأسعار متدنية

حققت قيادة جاك ويلش قيمة كبيرة لحاملي أسهم جنرال إلكتريك. فمن ناحية، استناداً إلى يوسيم، عرف سعر سهم جنرال غير ان أبرز S&P. إلكتريك زيادة بلغت أربعين ضعفاً في فترة شغل ويلش للمنصب، بحيث تجاوز باستمرار معايير 500 نقاط قوته، كما يقول يوسيم، اكتشافه للقادة الآخرين ورعايتهم

وغالباً ما كان يقول انه لا يعرف كيف يصنع المحركات النفاثة أو انتاج البرامج التلفزيونية المسائية التي تعرض يوم الثلاثاء على أن بي سي، الشركة التابعة لجنرال إلكتريك، لكنه يعرف ينتقي الأشخاص ذوي القدرات القيادية، وكيف يوفر لهم الموارد لكي يحققوا أهدافهم، والتخلص منهم ان لم يتمكنوا من ذلك. والنتيجة هي أن ويلش بنى أفضل الفرق القيادية على الإطلاق

ويلاحظ ميتلشتاد ان بناء الفرق يعد من سجايا غايثس كقائد. رأى غايثس قدرة الحواسيب الشخصية على تحويل العالم، فحول مايكروسوفت إلى محطة توليد للبرمجيات. كما انه واحد من المنظمين النادرين الذين توسعت إمكانياتهم للتماشى مع نمو المؤسسات التي يديرونها

يقول ميتلشتاد هناك القليل جداً من الأشخاص الذين بدأوا كمنظمين للعمل وقادوا شركاتهم التي نمت وبلغت حجماً كبيراً. في حالة غايثس، كانت لديه رؤية حول تجنيد الناس ثم السماح لهم بخدمة الشركة بطريقة لا يقدر معظم منظمي العمل على القيام بها

إن كل قائد في اللائحة يوفر دروساً مشابهة في القيادة. وفي حين ان أسماء معظم هؤلاء القادة معروفة، لكن القليل منهم لا يحظى بشهرة واسعة أو أنه لم يعد يظهر إلى العلن

وعلى سبيل المثال، فإن جايمس بيورك كان المسؤول التنفيذي الرئيسي لجونسون أند جونسون عندما واجهت الشركة أزمة التباينول المعروفة في العام 1982، حيث توفي سبعة أشخاص بعد تناولهم المسكنات التي تنتجها الشركة، واتضح فيما بعد ان شخصاً ما دس الزرنيخ في تلك الحبوب بنية القتل

وطريقة تعامل بيورك مع تلك الأزمة أصبحت حالة مألوفة لدى العديد من الشركات التي تواجه أزمات. وبيل جورج، المسؤول التنفيذي الرئيسي في ميدترونك ألف منذ مدة وجيزة كتاباً عن القيادة التي يعتمد عليها والتي تستلهم من تجاربه

ويعتبر يونس، مؤسس غرامين بنك في بنغلادش، رائداً في حقل التمويل الجزئي، بتوفيره قروضاً بمبالغ تصل إلى 10 دولارات للأشخاص المعوزين. وابتكاره الرائع كان في اكتشافه ان الإقراض يمكن فصله عن الضمانات ويبقى في الوقت ذاته الأساس لعمليات التمويل السليمة. وقد انتشرت برامج القروض الصغيرة التي تحاكي برنامج غرامين في أكثر من 100 دولة

ومن بين القادة الخمسة والعشرين الذين ذكرت سيرهم في هذا الكتاب، توفي اثنان - سام والتون في العام 1992 وماري كاي آش في العام 2001. وقد تم إجراء مقابلات مع خمسة عشر قائداً من بين الثلاثة والعشرين الذين بقوا على قيد الحياة، بمن فيهم جيف بزوس، وجون بوغل، وجايمس بيورك، ومايكل ديل، ووليام جورج، ولويس غيرستتر، ولي أيكوكا، وهيرب كيلهر، وأندرو غروف،

وبيتر لينش، وتشارلز شواب، وفريد سميث، وتد ترنر، وجاك ولش، ومحمد يونس، بالإضافة إلى ابن ماري كاي آش، ريتشارد روجرز. فيما تعذر التحدث إلى ريتشارد برانسون، ووارن بوفيت، وبيتر دروكر، وبيل غيتس،

والآن غرينسبان، وستيف جوبس، وجورج سوروس، وأوبرا وينفري. ولكي نحصل على المعلومات المتعلقة بهؤلاء القادة، اعتمدنا على الكتب التي كتبت عنهم أو كتبوها بأنفسهم، وعلى الخطابات والمقابلات، وعلى المقالات التي نشرت عنهم في الصحف والمجلات

ويسعى الكتاب إلى استكشاف موضوع القيادة في عشرة فصول. نلقي في الفصل الأول نظرة عن قرب على نهج غروف في القيادة ونناقش السمات التي ساعدته وإنل على النجاح. وهو يتضمن جدولاً زمنياً بمحطات غروف في الحياة ويناقش أكبر التحديات التي واجهها في حياته المهنية - أزمة العيوب التي ظهرت في بانتنيوم وكيف تعامل معها

وتوفر الفصول الثمانية التالية مقدمات موجزة عن كافة القادة من خلال سرد تسلسلات زمنية قصيرة تغطي نقاط التحول أو المعالم الرئيسية في حياة كل منهم. يترافق هذا السرد مع مقالات تصف تحدياً كبيراً في الحياة المهنية لكل منهم وكيفية تعامله معه.

والشيء المدهش في هذه التحديات هو تنوعها الكبير. فعلى سبيل المثال، كان التحدي الذي واجهه كيلهر يتعلق بالإقلاع بخطوط طيران ساوث وست من الأرض - بالمعنى الحرفي للكلمة. والتحدي الذي واجهه غيتس كان في التعامل مع المنظمات على جانبي الأطلسي لكي يتسنى لمايكروسوفت متابعة نموها. وكان على آش حفز قوة مبيعات تعد بالآلاف

واستخدم والتون استراتيجية للتسعير كما يستخدم لاعب الشيش سيفه لإبقاء منافسه الرئيسي في وضعية الدفاع عن النفس. وكان على جوبس التنافس مع منافس كبير - أي بي أم - التي كانت تهدد بدفع شركة أبل كومبيوترز حديثة العهد إلى الإفلاس

السمات الثماني للقيادة الخالدة

هناك ثماني سمات أو صفات مكننت خمسة وعشرين فرداً من التغلب على التحديات، ومكنت كلاً منهم من تعزيز أسلوب قيادته الخاص، وهي

-. بناء ثقافة مشتركة قوية

-. قول الحقيقة

-. العثور على الأسواق التي لا تحظى بالخدمة الكافية وتزويدها بالمنتجات

-. رؤية ما هو غير مرئي - بمعنى تحديدها الفائزين المحتملين أو الميول الضعيفة قبل قيام منافسيهم أو عملائهم بذلك

-. استخدام السعر في إيجاد ميزة تنافسية

١٠- إدارة وبناء سمعة منظمة القيادة (والتي قد تكون في بعض الحالات اسم المنظمة نفسها)

١١- قابلية التعلم بسرعة

١٢- إدارة المخاطر

وليس في القادة من تحلى بكل هذه السمات. ولو كان ذلك من مقتضيات القيادة، لما كان وجد في العالم قادة أصلاً. وفي الوقت نفسه، نجد ان سمة واحدة لا تكفي لضمان قيادة تدوم طويلاً. فقد ينجح قائد يتحلى بواحدة من هذه السمات لفترة قصيرة، لكن هذا النجاح لن يدوم ما لم تتوفر صفات أخرى تبقي العجلة دائرة

ما هي تركيبات السمات الأكثر فعالية؟ قد لا يكون من السهل الإجابة عن هذا السؤال: فالتركيبات متنوعة بقدر تنوع القادة، وهذا ما جعل كل القادة الخمسة والعشرين مختلفين عن بعضهم كل الاختلاف

فما يجعل مايكل ديل أو جيف بزيوس ناجحاً في صناعته يختلف عن الذي يجعل بيتر لينش أو أوبرا وينفري ينمو في صناعته. وفي هذه الحقيقة بالذات يكمن السبب الرئيسي للتفاوت: فإذا كان من الممكن وجود عدد لا يحصى من التركيبات المحتملة، فهذا يعني أنه ينبغي أن يجد كل قارئ لهذا الكتاب في نفسه القليل من الصفات على الأقل، والتي إن رعاها، يمكن ان تؤول إلى أسلوب قيادة أكثر فعالية. وبالمختصر، هناك أمل لكل واحد منا في أن يصبح قائداً ناجحاً

ومع ذلك، إذا كانت توجد سمة يشترك فيها جميع القادة، فهذا يدل على الثبات. وبخلاف من يوصفون بالمديرين المتسلسلين الذين ينهون أعمالهم مع شركاتهم بعد بضع سنين ويشرعون في مغامراتهم التالية، كان لهؤلاء القادة رؤية بعيدة المدى

كانوا على استعداد لقيادة شركاتهم في أوقات الشدة والرخاء. هذا الاستعداد للعمل بجد والبقاء في اللعبة حتى بلوغ الهدف انعكس في نجاح مؤسساتهم وفي دوام تأثيرهم الخاص كقادة

عندما سئل غروف عن سبب عدم تركه لإننتل وتأسيس شركة أخرى، أجاب إننتل إنه مثل النهر. إنه يتغير كل يوم، ووراء كل انعطاف، توجد بداية جديدة، تحد جديد. لا يمكنني التفكير في أي مكان آخر كنت أتمنى لو انني عملت فيه

إستمديت بعض من معتقداتي من المدرسة التي قمت باعتمادها في جزء من بحثي وهي:

المبادئ الإدارية لهنري فايول: دعي "فايول إلى تطبيق العديد من المبادئ الإدارية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل هذه المبادئ كخالصة للقادة الناجحين، حيث حصلوا على فوائد جمة. أ- مبدأ تقسيم العمل باستخدام التخصص ومزاياه ب- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية ت- مبدأ الانضباط والالتزام والنظام ث- مبدأ وحدة القيادة وعدم التدخل في صلاحيات الإدارة ج- مبدأ وحدة التوجيه بحيث يكون للعامل قائد واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ح- مبدأ تقديم اهتمامات المنظمة على الاهتمامات الفردية خ- مبدأ الإنصاف والعدالة د- مبدأ التسلسل في العلاقات الوظيفية ذ- مبدأ النظام المادي والاجتماعي بحيث يكون كل شيء مكانه ر- مبدأ استقرار وثبات العمالة ز- مبدأ الروح المؤسسية أي العمل كفريق واحد س- مبدأ المبادرة وتطويرها من خلال النظام ش- مبدأ المركزية - مبدأ المساواة. نلاحظ أن "فايول" قد أشار إلى وحدة القيادة ووحدة التوجيه في المبدأ الرابع والخامس، حيث يعتبر القائد الفرد الوحيد الذي يحق له اتخاذ القرارات ولكن بالتوافق مع المبادئ الأخرى. كما أنها مازالت صالحة بالرغم من قدمها ومن الدراسات وخبرة الآخرين في مجال الإدارة. وقام "فايول" كذلك بتحديد ستة وظائف إدارية للقائد والتي يتم تطبيقها في الوقت الحاضر وهي: أ- الأنشطة الفنية (الإنتاج) ب- الأنشطة التجارية (البيع والشراء) ت- الأنشطة المالية (البحث عن رأس المال وحسن استخدامه) ث- أنشطة الضمان والوقاية) حماية الممتلكات والأشخاص ج- أنشطة المحاسبة الأول الأسس النظرية للقيادة الإدارية - أنشطة إدارية) التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة) حسب "فايول" فإن هذه الأنشطة يجب توفرها في أية منظمة مهما كان حجمها.

الصفات الواجب توفرها في القادة والمتمثلة في: أ- الصفات الجسمانية (الصحة والقوة)؛ ب- الصفات العقلية (القدرة على الفهم والدراسة، الحكم والتقدير)؛ ت- صفات خلقية (الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء)؛ ث- صفات فنية تتعلق بالوظيفة التي يؤديها؛ ج- صفات فنية تتعلق بالخبرة والتجربة والنابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة؛ تتمثل النتيجة التي

توصل إليها " قابول" في أنه ال بد من تدريس مبادئ الإدارة رغم اعتباره لضرورة توفر القدرات الفنية وهذا يشمل القادة والعمال معا .من خلال ما سبق نستنتج بشأن ما جاء به "فايول" أن كفاءة القادة تقاس من خلال قدرته على حسن تطبيق المبادئ والوظائف المذكورة أعلاه.

المنهجية وطريقة البحث:

الوعي الذاتي وتحديد إمكاناتك القيادية بمؤسستي:

تكمن جنور القيادة الفعالة في فهم القائد الذي أنت عليه حالياً وكذلك القائد الذي تحتاج أن تكونه، ليكون فريقك أو إدارتك مزدهرة على الدوام. تتضمن الرحلة التي يسافر بها جميع القادة اكتشاف التداخل ما بين شخصيتك وأسلوبك ونقاط قوتك وضعفك واحتياجات وحدتك والمهارات والقدرات الجديدة التي يمكنك صقلها. يوفر الوعي الذاتي أفضلية المشي لمسافات طويلة لهذه الرحلة، ومن أجل إدراك أهمية الوعي الذاتي خلال رحلة القيادة، من الضروري الإجابة على التساؤلات التالية:

1- لماذا يعتبر الوعي الذاتي مهماً للقيادة الفعالة؟

يبدأ التأثير على الآخرين من خلال إدراكك لذاتك ومشاعرك وأفكارك وقدراتك، بحيث يكون لديك فهم لردود أفعالك تجاه التحديات التي تواجهها، يقوم القادة المدركون لذاتهم بتقييم وتطوير نقاط القوة لديهم، وهم يعرفون كيفية نشرها لتحفيز وإلهام من هم في وحدتهم. كما أنهم يعرفون أيضاً نقاط ضعفهم ونقاطهم العمياء، ومتى يجب عليهم التوقف قبل قول أو فعل شيء ما، والأشياء التي يجب ألا يحاولوا القيام بها، ومتى يحيطون أنفسهم بوجهات نظر وأساليب تكميلية، وأين يركزون جهود التحسين الشخصي.

القادة الذين يطورون مثل هذا الوعي الذاتي يفهمون أيضاً قيمهم وأهدافهم وكيف يتوافقون مع هدف ورسالة عملهم. أنهم يفكرون بعناية في سبب قبولهم للمناصب القيادية ولديهم بعض الأفكار الواضحة حول ما يريدون تحقيقه في مثل هذه الأدوار.

2- كيف تمارس الوعي الذاتي؟

الوعي الذاتي هو أحد أهم المهارات الأكاديمية والعملية والحياتية. يعمل الأفراد المدركون لذاتهم جيداً في فرق، ويعرفون متى يطلبون المساعدة، ويفهمون كيفية تنظيم أنفسهم. بسبب نقاش كوفيد-19، هناك تحول استراتيجي في مدارسنا وجامعاتنا. هذا التحول تطلب تغيير في أساليب ومنهجيات دعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل أفضل. إن التواجد اليوم مع طلابنا، ولو كان هذا التواجد مغاير عما ألفناه، هو الأمر الأكثر أهمية. اجتياز المرحلة الراهنة بكل اضطراباتنا لن يكون من خلال الحداد على الماضي، أو القلق بشأن المستقبل، أو توقع المشاكل ولكن العيش في اللحظة الحالية بحكمة وجدية. " وسوف يكون للتغيرات الأكبر في الصورة تأثير دائم على طلابنا وأعضاء هيئة التدريس ومهنتنا. في حين أن التأثير الإيجابي للطلاب سيأتي في الوقت المناسب، إلا أنه لا يغير ما يحدث يوماً بعد يوم في فصولنا الدراسية.

يقسم جودي دونوفان Jody Donovan في مقالاً رائعاً تم نشره في كلية هارفارد للأعمال حول الوعي الذاتي وإدارة التغيير، مفهوم الوعي الذاتي إلى وعي داخلي (إلى أي مدى تعرف نفسك جيداً) وخارجي (كيف تفهم جيداً كيف يراك الآخرون). وهو يرى أنه من خلال الاهتمام بأنفسنا وكيفية تفاعلنا وتحديد ما هو أكثر أهمية وفهم ما نسيطر عليه (وما لا نسيطر عليه)، يمكننا أن نستمر في بناء وعينا الذاتي وزيادة قدرتنا على الصمود. ويمكن للقادة زيادة الوعي الذاتي من خلال:

• سؤال الآخرين والاستماع

يمكنك معرفة الكثير عن نفسك من خلال كيفية تفاعل الآخرين معك. يمكن للأنماط المتعددة في سلوكيات الآخرين أن تنبهنا إلى سلوكياتنا. بالإضافة إلى أهمية تنمية العلاقات مع الأقران والموجهين، خاصة أولئك الذين يشغلون أو يشغلون مناصب مماثلة وأولئك الذين يمكنك مناقشة معهم بصراحة ما ينجح وما لا ينجح. يحتاج كل قائد إلى "أصدقاء ناقدين"، يتم دعم وعينا الذاتي من خلال الاستماع - الاستماع الفعال - للآخرين لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات.

• التفكير في التغيير المحتمل وتحديد أولوياته.

إن التأمل في ملاحظتك عن نفسك وكيف يستجيب الآخرون لك سيشير أحياناً إلى المجالات التي تريد تغييرها أو تحسينها. هل تريد أن تكون أكثر اهتماماً؟ أكثر حسماً؟ أفضل تنظيماً؟ أكثر ثقة؟ أقل عدوانية؟ كيف ستظهر ذلك في أفعالك وبياناتك وطرق التعامل مع الآخرين؟ اقض بعض الوقت في إنشاء استراتيجية مقصودة لإجراء التغييرات

في الختام، بعد الوعي الذاتي أمراً أساسياً للقيادة القوية. يمكن أن يساعد في تسليط الضوء على المشكلات المحتملة قبل أن تصبح مشاكل خطيرة ويساعد في تحديد الاتجاهات لتحسين الذات. الأهم من ذلك كله أنه مفتاح النمو الشخصي. إنه يوضح الانفتاح والتفكير، مما يساعدك على كسب الثقة والدعم، ويضع نموذجاً لنهج يؤدي إلى وحدة أكاديمية أكثر حيوية حيث يمكن أن تؤدي الاختلافات إلى القوة وليس الانقسام.

مثال على ذلك: ثلاثة دروس قيادية مستفادة من حياة ستيف جوبز

1- أن يصبح المرء راو جيد للقصاص

في كل مرة كان يتم تقديم منتج جديد لـ "آبل" كان يستعرض جوبز المشاكل والدوافع ومن ثم يلحقها بالحل الذي دوّم ما يكون جهاز أو برنامج جديد من إنتاج الشركة، وفي النهاية شكلت هذه الحلول ثورة في عالم التكنولوجيا

القادة الجيدون يجعلون العثر على قصة فريدة من نوعها أحد أهم أولوياتهم، ويسألون أنفسهم كيف لأعمالهم أن تجعل العالم مكاناً أفضل.

في قلب أي قصة مقنعة بعض الضعف، عندما يكشف القائد حقيقة هذا الضعف، يزيد الإصغاء والاهتمام، ويبدأ - "المستمع في مشاهدة نفسه داخل هذه القصة، وهذا أحد الأساليب التي اتبعها "جوبز".

2- الحفاظ على البساطة

تميزت منتجات "آبل" بالبساطة الخادعة، حيث دوّم ما كانت تحمل في طياتها تغييرات كبيرة تمنحها الخصوصية والتفرد

تميل عادة المؤسسات إلى التعقيد من خلال الهياكل الهرمية، بينما يفضل القادة الجيدون أمثال "ستيف جوبز" تبسيط الأمور والروابط بين فرقهم، لذا هم يمتلكون فكرة واضحة للغاية وتكرر في كثير من الأحيان

قد يكون القادة الجيدون أيضاً قاسون مع فرقهم، لا سيما في ظل محدودية الموارد، لكنهم يوفرون قدر كبير من الوضوح حتى في أوقات الفوضى

كما أنهم يقومون ببعض الأشياء التي لا يمكن للبيانات المعقدة والتحليلات المعقدة فعلها، ألا وهي الإلهام عبر الكلمات والإجراءات البسيطة

3- الاستفادة من الإخفاقات

في عام 1985، طرد جوبز بشكل علني من "آبل" التي شكلت محور حياته الرئيسي، لكن الرجل لم يقبل بالرضوخ للأمر الواقع

عاد جوبز في نهاية المطاف إلى "آبل" ونجح في استنهاض همته، وأعادها إلى المسار الأساسي لها، عبر التركيز على الأجهزة الاستهلاكية

الجميع يخفق في إحدى محطات حياته، لكن القادة الناجحون فقط يواجهون هذا الإخفاق ويتعلمون منه ثم يحولونه لفرصة

بعد الإخفاق يتحلى القادة الجيدون بالحكمة الكافية لاتخاذ القرار، فقد شاهدوا كيف لبعض الخيارات أن تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها، وبذلك يكونون أكثر قدرة على خلق مجال أوسع للنجاح والريادة.

من خلال فهمي للمحاضرات والمادة يجب على القائد التمتع بالسمات التالية لنجاح واستمرار المؤسسة بالعمل في كل الظروف:

1- القدرة على إلهام الآخرين من خلال عدة نقاط:

أ- التعاون.

ب- التأثير على الآخرين لإطلاق طاقاتهم.

ت- التحلي بالصبر والشجاعة.

ث- تحقيق هدف معين.

ج- صياغة استراتيجية للأحداث المتوقعة والأحداث الغير متوقعة.

2- أهم سماته (القائد الناجح في مؤسستي):

أ – له القدرة على التفاوض.

ب- التواصل.

ج- التأثير بالإقناع.

د- استشراف المستقبل.

هـ- التعلم من تجارب القادة المتميزين.

3- إعداد فريق عمل ناجح

أ- القدرة على اختيار وتشكيل طاقم العمل بعناية فائقة (النقاش – التعبير الشخصي – تشكيل تحالفات ودية).

ب- تحديد الأهداف وزمن التنفيذ النهائي وتقسيم المهام والمضي قدما ونسمي هذه المرحلة بالافتتاح.

ج- وضع النماذج ووضع القواعد والمعايير بين أعضاء الفريق حتى يشعر الجميع بالأمان والثقة بالمكان.

د- وضع قواعد واضحة لما هو متوقع منهم وعمل آلية لقياس عملهم وإنجازاتهم وماهي التزاماتهم.

آلية العمل مع الموظفين:

الأهداف المشتركة: النقاش الفعلي للأهداف والغايات تؤدي لتكوين فريق أكثر فاعلية.

الأنشطة المشتركة: تقسيم العمل بوضوح بين أعضاء الفريق وكل عضو يعي مدى ترابط الأنشطة بينه وبين زملائه.

النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث (التحديات التي واجهتني):

التحدي الأول: قراءة البيئة الخارجية وربطها بالقدرات الداخلية لمؤسستي وبناء على هذه النظرة قد نحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن إعادة تشكيل البيئة الداخلية لتناسب مع تحديات البيئة الخارجية.

مع إضافة حجم المعلومات والتغييرات في بيئة العمل.

مثال على ذلك: المرونة والقدرة على التكيف في جائحة COVID-19

يدرك الجميع أننا نعيش الآن مرحلة التغيير عبر المؤسسة الأكاديمية، مما يتطلب وقتاً للتأمل كل يوم في مهمتنا اليومية والمهام الأساسية التي يجب إكمالها. أن تكون في منصب قيادي فأنت تقبل مسؤولية توجيه الآخرين خلال التحديات التي تواجهها بشكل مباشر، والتطلع إلى مستقبل العمل بعد COVID-19 يؤكد على أن التغيير أمر لا مفر منه، وهو ما يجلب معه تحديات بطبيعته، مما يجعل أي دور قيادي أكثر صعوبة أن تصبح مرناً لمثل هذا التغيير سيسمح لك بالقيادة بفعالية حتى في أصعب الظروف، وهنا نشير إلى أن المرونة هي القدرة على مواجهة التغيير والتحديات دون تعثر، والقدرة على التكيف هي القدرة على تعديل عقليتك وأهدافك وعملياتك وفقاً لذلك مع كليهما، أنت حر وقادر على إدراك أن إحدى الطرق لم تعد تعمل وأن عليك تركها، والمضي قدماً لإيجاد وتنفيذ طريقة جديدة، وقبول التغيير واحتضانه.

قيادة التغيير تتطلب من القادة أولاً، بناء المرونة في أنفسهم والقدرة على التكيف. إنهم بحاجة إلى التصرف بطريقة مرنة وإنشاء تلك الثقافة داخل مؤسستهم. ويحتاجون أيضاً إلى المرونة التنظيمية، بحيث يمكنهم الاستجابة بسرعة، عند حدوث شيء ما. كما أن بناء المرونة لدى الموظفين هو أولوية أخرى. ينشئ القادة الناجحون عن قصد مهام تفاعلية وتعاونية تملأ أدمغة الموظفين بالأوكسيتوسين oxytocin الذي يقاوم إجهادهم وصدماتهم، ونظراً لأن القادة الفعالين يعرفون فريقهم جيداً، فهم على دراية بحالاتهم واحتياجاتهم العاطفية ويمكنهم الاستجابة بالكلمات والتوجيهات والممارسات الداعمة التي تساعد على تعلم كيفية إدارة وتنظيم عواطفهم.

القائد المرن يجب أن يكون جدير بالثقة، مفكر 360 درجة ومتعاون، مما يعني إدراك أنني لا أستطيع أن أفعل كل شيء بنفسي، فعندما تحدث الاضطرابات يحتاج القائد إلى أن يكون قادراً على الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة عما يفعله حتى يتم التمكن من إنشاء حلول قوية. ما يريده الناس في أوقات الأزمات هو أن يطمئنوا وأن يكونوا قادرين على إيجاد من يعيد صياغة ما هو جيد في العالم. والشئ الآخر هو أن القائد يجب أن يظهر الامتنان ويشعر به ويشاركه. كما وأن التفاؤل هو أفضل وسيلة لتطوير المرونة. شارك بكلمات التشجيع ووجه الضوء نحو نهاية النفق، ففي أوقات الأزمات يكون القادة ضروريين أكثر من أي وقت مضى، لأنهم وكما يقول الكاتب ديفيد فوستر والاس: "الأشخاص الذين يساعدوننا في التغلب على قيود كسلنا الفردي وأنانيتنا وضعفنا وخوفنا، وهم الذين يدعموننا من أجل القيام بأشياء أفضل وأصعب مما يمكننا أن نجعل أنفسنا نفعلها بمفردنا".

التحدي الثاني: محدودية الموارد البشرية في المجال الطبي.

المراجع:

- s marocain", INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISE, N 599, Mars 2001.
111 -11
- 112- Edward FREEMAN et autres," Developing ethical leadership ",Revue de
INSTITUTE for corporate Ethics.
- 113- Mohammed AOMORALI, « Manuel de formation en matière de Leadership », The
Near East Fondation, Casablanca, 2009.
- 114- Michel Dion," Les confusion entourant le leadership éthique dans les
organisations ", Vol 11 N°2/2009, Le 10 Mai 2011.Revue.
- 115- Stark, "What Is The Matter With Business Ethics?"Harvard Business Review Bol.
71, No. 3, May-June 1993.
- 116- Mary , Gentile,"International Business Consultant , Managers for the Future",
Electronic Journal of the U.S. Department of State February 2005.
- 117- Michel E BROWN et autres, « Ethical leadership » Revue The leadership
quarterly, N° 17 2006,
- 118- SHELDENE K Simola, Transformational Leadership and Leader moral orientation,
revue de Leadership quarterly, N°21, 2010, Canada.
- 119- Adnan RIAS et autres, "Role of transformational leadership and transactional
leadership on job satisfaction and creer satisfaction", Revue de Business and Economic
Horizons, Volume 1, Avril 2010.
- 120- Sawsan Kacimi El Hassani, "La Dépendance Alimentaire en Algérie:Importation de
Lait en Poudre versus Production Locale, Quelle Evolution?", Méditerranéen Journal of
Social Sciences,vol 4 N°11, Octobre 2013
- 121- Revue économique « Jeune Afrique : les 500 Premières entreprise africaines»,
Edition
- 122- GENERALE, N° 37, Juillet 2014. <https://www.albayan.ae/economy/2005-11-04-1.986082>