

**القاعدة الثالثة: احرص على الصدق في وضوح يعتربه الغموض:** واجمع بين الوضوح والغموض في آن واحد إلى درجة يظنك كل من مرؤوسيك مكشوفاً لديه، ويدرك في نفس الوقت بأنه لا يستطيع أن يعرف كيف ستستجيب لموقف ما على وجه التأكيد، وبالتالي كن غير قابل للتنبؤ BE UNPREDICTABLE، فعلى سبيل المثال:

- على الآخرين أن يعرفوا عنك أنك عادل وأنتك نزيه وكل صفاتك النقية الأخرى، لكن
- على الآخرين ألا يثقوا بأنك نمطي إلى درجة السذاجة وإلا فسيحددوا لك - واستناداً إلى النمط الذي أظهرته لهم - ماذا تفعل وكيف تفعله، وإذا حصل ذلك حولك من قائد إلى منقاد.

**القاعدة الرابعة: كن متفوقاً: اختر لنفسك مجالاً تستطيع التفوق فيه، وصل بنفسك إلى التفوق في ذلك**

**المجال، وهنا**

- كلما كان المجال قريب من المجال الرئيس لعمل الوحدة أو التشكيل الإداري الذي ترأسه كلما زادت قيمة التفوق، و
- كلما ازدادت تميزاً في تفوقك، كما زادت قيمة التفوق، و
- كلما كان مجال تفوقك أقرب إلى اهتمام الناس وحاجاتهم العملية كلما زادت أهمية تفوقك، و
- كلما استثمرت تفوقك في مساعدة الآخرين - دون أن يؤثر ذلك على عملك - كلما زادت أهمية تفوقك،

**القاعدة الخامسة: احصل على السلطات ولا تنازل عنها،** فالقيادة يستند إلى تطبيق مبدأ تساوي المسؤولية

والسلطة، والسلطة هي سلاح القائد في القيام بما أوكل إليه من مسؤوليات. وفي الحقيقة اخترت وضع هذه القاعدة في البداية، لأنه شرط لما يليه، وبدونه لن يستطيع القائد تطبيق القواعد اللاحقة، فالقائد الإداري مسحوب السلطات اعزل ضعيف لا يستطيع حماية وتحقيق مصالح مرؤوسيه، وبدون هذه الحماية لن يستطيع كسب احترامهم وودهم، كما أن السلطة تنفع في فرض بعض الامتثال لدى فئة لا بد من اتباع ذلك الأسلوب معها، وبدون هذا الفرض سيخسر القائد كثيراً وسيعجز عن تحقيق أهدافه. ولكي تحصل على السلطات عليه:

- أن يدرس حجم وصور السلطات التي يملكها بموجب التشريعات.
- أن يدرس مدى التعديل في تلك الصورة للسلطات التي تحدثها الإدارة إنقاصاً وزيادةً، وتحويراً، وبالتالي يعيد صياغة السلطات الممنوحة إليه واقعياً.
- إذا وجد أن هنالك سلطات ضرورية له لممارسة القيادة قد منحه إياها القانون وسحبها الإدارة، فعليه أن يعرف سبب سحبها، ولا بد أن يستعيدها بعد أن يضمن إزالة أسباب سحبها.
- إذا وجد أن هنالك سلطات تمنحه إياها الإدارة مستمدة من روح القانون فعليه ما استطاع أن يسعى لطلب توثيقها لكي يستطيع استخدامها وهو مطمئن.
- إذا وجد أن هنالك سلطات يحتاجها لم تمنحه الإدارة ولا التشريعات إياها، فعليه أن يبحث عن المدخل المناسب للحصول عليها، وذلك إما

- بمطالبة الإدارة أن تمنحه إياها موثقة إن أمكن، وإلا فشفهية، مع المطالبة بضمان تغطيتها بصورة من الصور ليستطيع الرجوع إليها بثقة عند اللزوم، وهذه هي الطريقة الأسرع، وإلا
- فالمطالبة بتغطيتها تشريعياً (وهو الطريق الطويل والصعب الذي لا يجوز اللجوء إليه إلا عند الضرورة؛ والضرورة تعني هنا أنه لا يستغني بأي حال عن تلك السلطة، وفي نفس الوقت فإن الممارسات التي تغطيها السلطة المطلوبة وتظلها تعتبر حساسة لا تكفي السلطات الإدارية لتغطيتها، أو لا تملك الإدارة منحها.
- عندما يعجز عن الحصول على السلطات المطلوبة، فعليه أن يسعى لتوثيق ذلك - بمخاطبة المعنيين - مع تقديم الأدلة على الحدود الجديدة المقلصة للمسؤولية الناجمة عن محدودية السلطات.
- إذا لم يستطع كسب تفهم الجهات الأعلى للموقف و/أو لم يستطع توثيق ذلك الموقف، فيمكن بعد كل ما سبق أن يسعى لتطوير صلاحيات إدارية - بالمفهوم الذي قدمناه في هذه الرسالة من هذا الكتاب - استناداً إلى أي مصدر يراه الأنسب من بين مصادر الصلاحية، وذلك ليغطي نفسه به في القيام بالمسؤوليات.

**القاعدة السادسة: كن أصيلاً** لا مقلداً، حقيقياً لا زائفاً، وباختصار كن أنت be yourself ، وإذا وجدت أنك لا تصلح - كما أنت - لما أنت فيه، عندها

- غيّر نفسك وصر إنساناً جديداً حقيقياً يصلح لما أنت فيه، وإلا
- كن جريئاً شجاعاً لدرجة أن تبحث عن مجال آخر غير القيادة تكون حقيقياً فيه وصالحاً لما أنت فيه في نفس الوقت.

**القاعدة السابعة: ارتكز على كون مجموعتك عبارة عن فريق عمل**، بروح الفريق، ومصالحة متوافقة، وقلوب متألفة، ولكي تحقق ذلك قم بما يلي:

- اجعل لجماعتك هوية (تشتق من التشكيلة التي يتكونون منها) تجمعهم جميعاً ويتميزون بها عن غيرهم ويفخرون بها، تلك الهوية التي لا تستثني منهم أحداً، ثم
- جد لكل مرؤوس مجال تميز يناسبه، وراع في نفس الوقت أن
- تدعمه وتسانده ليبرز ويبدع في ذلك المجال، وأن
- يكسب معنوياً (و/أو مادياً) من جراء اختصاصه بذلك المجال، وأنه
- عندما يتقارب اثنان في مجال ويكادا يتنافسان عليه، جد مخرجاً بحيث يختص كل منهما بتفصيلات دقيقة تختلف عن زميله لا تقل مكاسب، ولا تزيد تضحية عنه، وتكامل معه، وتسانده، و
- تدخل في منح بعض المكاسب في حال تفاضل مكاسب المجالين السابقين، أو تتفاضل تضحياتهما، بحيث يحقق تدخلك العدالة المطلوبة وتغطية الفجوة في التفاضل.

جميع الحقوق محفوظة © الأكاڤمية العربية البريطانية للتعليم العالي

