

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
التخصص: سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

المقياس: إدارة الأداء التميز

أستاذ المقياس: د. دشه محمد علي

## المحاضرة الخامسة: سمات قادة التميز

### تمهيد

القيادة والتميز عنصران أساسيان للنجاح والتفرد في أي مجال، فالقائد الناجح يلهم ويشجع فريقه على السعي لتحقيق التميز وتحقيق الأهداف المحددة، وبعد التميز هدفاً مهماً لفرق العمل، لأنه يساعد على تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين، يتطلب تشجيع الفرق على تحقيق التميز أن يكون لدى القادة رؤية واضحة وخطط عمل محددة، بالإضافة إلى القدرة على تحفيز أعضاء الفريق وتوجيههم، وتنمية روح الفريق، وبذلك يمكن للقادة تحقيق النجاح والتميز في أي مجال.

### أولاً: مفهوم القيادة المتميزة

#### 1. مفهوم القيادة

إن الحديث عن إدارة التميز لا بد أن يثير التساؤل عن العنصر المحوري في تفجير طاقات المؤسسات ودفعها للسعي للوصول إلى مستوى التميز، وحسب نماذج التميز التي تم تناولها في المحاضرة السابقة نجد بأن هناك العديد من العناصر ذات التأثير منها عنصر القيادة الذي يعتبره الكثير من مفكري الإدارة المعاصرين أهم العناصر المحركة لفعاليات المؤسسات وتوجيهها نحو إدارة التميز، وتتمحور الرؤية العصرية للقيادة في المفاهيم المحورية التالية:

- القيادة تنسيق جهود الموارد البشرية؛
- القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص؛
- القيادة ريادة (Coaching) وليست رئاسة؛
- القيادة مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة.

يتبنى مفهوم القيادة فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والتحفيز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والتهديد الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم، كذلك يحقق منهج القيادة تحسين الحالة المعنوية للعاملين ورفع إنتاجيتهم.

ويمكن تعريف القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه أفعالهم نحو هدف مشترك، فالفريق الذي تقوده مسؤول عن تحقيق النتائج المتوقعة"، وبعبارة أخرى هي "عملية التأثير على أنشطة المجموعة لتحقيق أهدافها، وتشير القيادة عادة إلى أداء تلك الأعمال التي تساعد المجموعة على تحقيق أهدافها"، وفي تعريف آخر تعرف بأنها "القدرة على التلاعب بالطبيعة البشرية، أو التأثير على السلوك البشري؛ لتوجيه جماعة نحو هدف مشترك مع ضمان طاعتهم واحترامهم".

## 2. تعريف القيادة المتميزة

تعرف القيادة المتميزة بأنها "عنصر للتصور الاستباقي والتفكير الإستراتيجي والعمل من أجل مستقبل المنظمة وخلق رؤية وتحفيز العاملين وتشكيل الإستراتيجيات على المستويين الفردي والتنظيمي"؛ كما يمكن تعريفها بأنها "قدرة القادة على التنبؤ والحفاظ على المرونة والتفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدأ التغيرات التي من شأنها أن تخلق مستقبل مستدام للمنظمة"؛ ويمكن تعريفها أيضا بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق قدرة المنظمة على الاستمرار على المدى الطويل في بيئة الأعمال".

## 3. أهمية وجود قيادة متميزة بالمنظمات

لا يمكن تحقيق التميز بالمنظمة إلا بوجود قيادة متميزة والتي تهتم بوضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجيه السلوكيات والمهام التي يتبناها المسؤولون والمديرين في المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، كما لا يمكن أن يتم التميز المؤسسي بالمنظمة إلى بوجود قيادة متميزة تعمل على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال الإبداعية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والأزمات في البيئة الخارجية والتكيف معها؛

وتسعى القيادة المتميزة على التفكير باستمرار من أجل تحليل جميع وجهات النظر والعلاقات التي تقع ضمن الحدود التنظيمية حتى تتحقق أهداف المنظمة بشكل مستمر، وهذا لا يتحقق إلا عندما يكون هناك قيادة تمتلك رؤية واضحة وفهم ثاقب حول إشكالية التعقيد بين المنظمة والأطراف أصحاب المصلحة والبيئة المحيطة بالمنظمة؛

كما أن للقيادة المتميزة تأثير مباشر على التميز التنظيمي من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك لا يتأتى إلا من خلال تمتع القائد بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد بعيدا عن التقليد والروتينية، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد داخل المنظمة للتوصل إلى أفكار جديدة؛

كما أن القيادة الداعمة لمرؤوسياتها لها تأثير إيجابي كبير على النتائج الفردية والجماعية، كما أن لها تأثير على السلوكيات التنظيمية للأفراد وعلى أداء المهام المكلفين بها، فأداء العاملين هو نتاج إدراكهم للدعم الذي يحصلون عليه من القيادة لأداء أعمالهم بالشكل المناسب، فالعاملين عندما يدركون مدى تميز القيادة يقدرون قيمة مساهمتهم ويهتمون برفاهيتهم في العمل وتوفير مختلف الظروف المناسبة للعمل هذا سيزيد من تأثيرهم في العمل وهو ما سيساهم في تحقيق التميز التنظيمي.

## ثانيا: دور وأهمية القيادة في نماذج التميز

### 1. دور القيادة في تحقيق التميز حسب النموذج التميز الأوروبي

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج "إدارة التميز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر، وتتلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة، ويرى نموذج التميز الأوروبي بأن القادة المتميزين يجب أن يعملوا على تطوير الرؤية والرسالة، وأن يعملوا على تطوير القيم والنظم المؤسسية المطلوبة للنجاح المستدام يبدو ذلك واضحا من خلال أفعالهم وتصرفاتهم، وخلال فترات التغيير يحافظون على ثبات الهدف وعند الحاجة يكون لهؤلاء القادة القدرة على تغيير اتجاه المؤسسة وتحفيز الآخرين على اللحاق بهم

ويتضمن معيار القيادة حسب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة ستة معايير فرعية، وهي:

- الرسالة والقيم والأهداف؛
- المشاركة في وضع وتطوير أنظمة العمل؛
- التعامل مع جميع الفئات المعنية؛
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية؛
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع؛
- تبني سياسة التغيير.

## 2. دور وأهمية القيادة في تحقيق التميز حسب نموذج (Baldrige)

يحتل عنصر القيادة مركزا رئيسيا في نموذج بالدريج حيث يخصص له 120 نقطة من 1000 نقطة التي تمثل مجموع نقاط تقويم المؤسسة من أجل تحديد موقعها على خارطة إدارة التميز، وحسب النموذج فإن القيادة تلعب دورا أساسيا في المؤسسات الساعية إلى إدارة التميز ويتجلى هذا الدور فيما يلي:

- تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفة؛
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم؛
- تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع والابتكار؛
- تهيئة مناخ المؤسسة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة وفتح مجالات استثمارها وتنميتها وإتاحة الفرص للتعلم؛
- تأكيد دور المؤسسة في خدمة المجتمع وتوثيق علاقتها بعناصر المناخ المحيط.

## 3. نظام القيادة في منظمات التميز حسب نموذج بالدريج

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين، ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة في المنظمة الساعية إلى إدارة التميز، وإنما تسود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعاليتها في كل مجالات النشاط بها، ويمارسها العدد الأكبر من العاملين ذوي المعرفة المتحضرين للإنجاز والممكنين بالصلاحيات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف الأداء، وليس من المبالغة القول بأن العاملين في المنظمات المتميزة كلهم قادة يباشرون مسؤولياتهم وكأن كل منهم هو المسؤول الأول في المنظمة، ويتحملون أعباء الأداء وتوجيهه وتطويره وكأن كل واحد منهم هو القائد الأول في معركة الإنجاز والتفوق والتميز؛

ولا تتحقق هذه الحالة من التميز القيادي بالتمني، ولكنها تتكون نتيجة التخطيط والإعداد والتدريب والتنمية المستمرة لعناصر المنظمة، والتطبيق الصحيح لمفاهيم إدارة التميز الداعية إلى الاهتمام بتكوين القاعدة القيادية في المنظمة وبناء النظام الذي يطلق عليه نموذج بالدريج "نظام القيادة" الذي يعتبر إطارا منظم ومنسق يوضح للقادة الأمور المهمة التالية في ممارستهم أعباء القيادة ومسؤولياتها:

- أساليب التعامل بين القائد والعاملين معه وأحوال اللجوء إلى القواعد الرسمية وحالات استخدام آليات التفاعل الاجتماعي والبعد عن منطوق السلطة الرسمية؛

- أنماط القيادة الأنسب لظروف المؤسسة وطبيعة عملياتها ومستويات العاملين بها؛
- عملية اتخاذ القرارات والمعايير التي يجب الاستناد إليها عند بحث المشكلات ومحاولة التوصل إلى القرارات المناسبة؛
- توضيح سبل التواصل بين القائد ومعاونيه وضرورات الإعلام بالقرارات والسياسات التي يتبعها القائد وكيفية رصد الصفوف خلفها وكسب تأييد العاملين لتنفيذها بحماس؛
- تصميم الهياكل التنظيمية وأسس تحديد الصلاحيات وحدود المسؤوليات لكل مستوى قيادي؛
- تصميم آليات اختيار وإعداد وتدريب العناصر القيادية الواعد وتمكينهم من تحمل مسؤوليات القيادة ومتابعة أدائهم وتقييم أساليبهم القيادية وحثهم على تطويرها بالالتزام بمنهجية القيادة الإيجابية المساندة لمفاهيم إدارة التميز؛
- تفعيل الحوافز والمغريات الدافعة إلى الابتكار واحترام قيم المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية، والموائمة بين الأهداف الشخصية وأهداف وتوقعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- تشجيع المبادرات القيادية وتحمل المخاطر المحسوبة من أجل تطوير وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، ويساند المرونة والرشاقة التنظيمية التي تتفادى طول قنوات الاتصال وبطء اتخاذ القرارات؛
- تحفيز القادة على مختلف المستويات لمراجعة النفس وممارسة التقويم الذاتي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ليكونوا قدوة لغيرهم.

### ثالثاً: دور القيادة الفعالة في تحقيق التميز

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

#### 1. تطوير المهارات القيادية لإلهام فريق العمل لتحقيق التميز

إن القيادة الفعالة والتميز هما الهدفان الرئيسيان لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والتميز في سوق الأعمال التنافسي، فالقادة الذين يتمتعون بمهارات قيادية قوية يلهمون فرقهم لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق الأداء العالي، ومع ذلك فإن تطوير المهارات القيادية لإلهام فريقك نحو تحقيق التميز يتطلب استراتيجيات فعالة ونهجاً مدروساً:

إذ يعد تشجيع الفرق على السعي لتحقيق التميز عاملاً مهماً في القيادة، فيمكن للقائد أن يحفز الفرق نحو التميز وتحقيق الأهداف بشكل أفضل وتحسين أدائها، كما على القائد أن يقدم الدعم والموارد اللازمة لتحقيق ذلك التميز، فمن خلال تشجيع الفرق على السعي لتحقيق التميز، يمكن للقادة بناء فرق قوية ومتحمسة لتحقيق النجاح في المؤسسة.

#### 2. دور القيادة في بناء ثقافة التميز في المنظمات

تعد ثقافة التميز أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيقها للتميز في مجالها، وبناء ثقافة التميز يعني تشجيع الفرق على السعي لتحقيق التميز والابتكار، وتحقيق الأهداف المحددة، ومن المهم للقيادة أن تلعب دوراً نشطاً في بناء هذه الثقافة وتعزيزها داخل المؤسسة.

وتعرف ثقافة التميز هي مجموعة من المبادئ والأساسيات التي تحفز الفرق على السعي لتحقيق التميز والابتكار، ومن أهم عناصر بناء هذه الثقافة: توفير البيئة الداعمة للابتكار والتطوير؛ فعندما يشعر الأفراد بأنهم محاطون ببيئة تشجعهم على التفكير الإبداعي وتجربة أفكار جديدة، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا للتحدي والابتكار.

وعليه يمكن القول بأن بناء ثقافة التميز أمر بالغ الأهمية لنجاح المؤسسات في مجالها، وللقيادة دور نشط في تشجيع الفرق على السعي لتحقيق التميز وتحقيق الأهداف المحددة، ومن خلال توجيه الفريق نحو الابتكار، يستطيع القائد أن يسهم في بناء ثقافة التميز داخل المنظمة، وعندما يتمكن من تحقيق التميز، فإنه يستطيع تحقيق هدفه والنجاح في مجاله.

### 3. دور القيادة الفعالة في تحفيز الإبداع والابتكار لتحقيق التميز في العمل

تحفيز الإبداع والابتكار من خلال القيادة الفعالة لتحقيق التميز في العمل هو أمر حاسم في العصر الحديث، فالمؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق التميز تدرك أن الابتكار والإبداع هما المفتاحان للنجاح والتفوق في سوق الأعمال المتنافسة، ومن أجل تحقيق ذلك، يجب أن تكون القيادة الفعالة على رأس الأولويات.

وتشجيع الإبداع والابتكار يتطلب من القائد أن يكون منفتحًا للأفكار الجديدة والمختلفة، يجب أن يشجع القائد أعضاء الفريق على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، يجب أن يكون القائد مستعدًا لاستكشاف الفرص الجديدة وتجربة أفكار مختلفة حتى وإن كانت محاطرة، فالابتكار يأتي من المحاولة والخطأ، ويجب أن يكون القائد مستعدًا لتحمل المخاطر وتشجيع الفريق على القيام بذلك أيضًا؛

وبالتالي يجب أن يكون القائد قدوة للفريق ومصدر إلهام لهم، إذ يجب أن يكون القائد قادرًا على تحفيز الفريق وتشجيعهم على السعي نحو التميز، وقادرًا على توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، يجب أن يكون القائد قادرًا على تقديم المكافآت والتقدير للأداء المتميز، وإذا تم تحقيق كل هذه العوامل فإن الفريق سيكون مستعدًا للسعي نحو التميز وتحقيق النجاح في سوق الأعمال المتنافسة.

### رابعاً: مواصفات قادة التميز

إن الأسلوب القيادي الذي يتبعه أي قائد في أي مؤسسة هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه ومستوى معارفه ومهاراته، وأهدافه وتوجهاته ودوافعه ومدى إدراكهم لمسؤولياته والتزاماته التنظيمية، أي أن القيادة هي تعبير وانعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به، ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما:

❖ **البعد الأول:** ويتكون من المواصفات الفردية لشخص القائد شاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والاتجاهات والمدركات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي؛

❖ **البعد الثاني:** ويصف هذا البعد الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمية ونظم العمل، فضلاً عن التوجهات الإستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها المؤسسة.

إن مواصفات قادة التميز تعكس هيكلًا متناعماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المتنوعة منتجة بذلك إطاراً متجدداً لصفات وخصائص قيادية تتسم بالحركية والمرونة باستمرار وتحقيق التوازن بين

متطلبات بناء المؤسسة وتطويرها وتحقيق أهدافها بالتركيز على الأسس والقواعد والتزام الخطط والبرامج وغيرها من مقومات إدارة التميز، وبين متطلبات نمو الشخصية الإنسانية وتحقيق دوافع العاملين وإشباع رغباتهم في الابتكار والتطوير وتحمل المخاطر وتحقيق العوائد الشخصية والنمو الوظيفي والتقدم التنظيمي، وتجدد الإشارة إلى أن القيادة هنا لا تشمل فقط من يشغلون الإدارة العليا بل يشمل كل من يمارس تأثيراً على آخرين ويحقق بذلك التأثير توجيهاً لأدائهم بما يتفق والأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها.

ويحدد (Jack Welch) الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك مواصفات القادة المتميزين على النحو التالي:

- يركز (Welch) على أهمية تمتع القادة بالرغبة العارمة في تحقيق التميز وكرهية البيروقراطية، والانفتاح على الأفكار الجديدة والمتجددة من كل مصدر، وأن يلتزموا بأهداف المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية؛
  - كما يرى (Welch) أن قادة التميز لا بد أن يتشربوا أفكار ومفاهيم الجودة ويعيشوها وكأنها جزء من تكوينهم النفسي، وأن يعملوا على تخفيض التكاليف وزيادة سرعة الأداء وبناء الميزات التنافسية للمؤسسة؛
  - ويرى (Welch) أيضاً أن قدرة التميز يجب أن يتمتعوا بالثقة في أنفسهم وأن يشركوا الآخرين معهم ويتعاملوا بمنطق يتجاوز الحدود والقيود؛
  - وقادة التميز حسب ما يراه (Welch) يعتبرون التغيير فرصة يجب استثمارها وليس تهديداً يحاولون تجنبه، كما عليهم أن يفكروا بمنطق العولمة ويعملوا على تنويع فرق العمل من المساعدين لتضم جنسيات متعددة.
- كما أن هناك من يرى بأن صفات القادة المتميزين تتمثل فيما يلي:
- **المبادأة:** وتعني أن يكون القائد من خلال المبادرة نحو تقديم الجديد وتقديم الاقتراحات والحلول التي تساعد على دعم المنظمة وتطبيق الإستراتيجيات وخطط العمل، كذلك مبادرة القائد بالعمل وحث العاملين معه على لتقديم أفضل أداء ممكن؛
  - **التمثيل:** وهو تفاني القائد في الدفاع عن العاملين معه، والسعي لمصالحهم وحقوقهم وتمثيلهم في مختلف المواقف والظروف؛
  - **العضوية:** وتعني الدور الفعال الذي يؤديه القائد في زرع روح التفاعل بين الأفراد العاملين معه والعمل من أجل القرب منهم ومخاطبتهم وتبادل المنافع فيما بينهم في جو تسوده الإيجابية والودية بعيداً عن المركزية؛
  - **التكامل:** ويتمثل في مختلف الأعمال التي يقوم بها القائد من أعمال لا تخص مصلحته الشخصية بل هي أعمال تخص المجموعة وتعزز روح التكامل والمحبة والسرور بين العاملين، وتقلص هوة التنافر والصراعات بينهم إن كانت موجودة؛
  - **التنظيم:** وهو مقدرة القائد على رسم خطة تحدد عمله وعمل أعضاء المجموعة معه، وكذلك تنظيم العلاقات العمل وحسن توزيع السلطات والصلاحيات والمهام بين أعضاء المجموعة؛
  - **الاتصال:** وهو مدى قدرة القائد على إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات إلى أفراد العاملين معه وتسهيل عملية تبادل المعلومات بينهم، ودرجة علمه بما يتصل بهذه المعلومات؛
  - **الإنتاج:** ويتمثل في قدرة القائد على العمل بتفاني وجهد واستمرارية لتحقيق أهداف المنظمة وإلهام العاملين معه للاقتداء به وبذل أقصى جهد ممكن بما يسهم في تحقيق النجاح للمجموعة والمنظمة؛
  - **السيطرة:** وتعني مدى تحكم القائد في العاملين الذين يعملون معه من خلال القدوة واکتساب احترامهم وكذلك القدرة على اتخاذ التصرف في كل الظروف أو عند إدارة فريق عمله.

كما يتمتع قادة التميز بدرجة عالية من الذكاء الانفعالي الذي يمكنهم من استثارة المشاعر الإيجابية فيمن يعملون معهم ويساعدون على التخلص من آثار الانفعالات السلبية التي يشيعها بعض أفراد الجماعة، ويتحقق لقادة التميز هذه الدرجة العالية من الذكاء الانفعالي كونهم يمتلكون مجموعة من المهارات التالية:

المعرفة الدقيقة بالمشاعر الذاتية، الدقة في تقييم الذات، الثقة بالنفس، ضبط النفس، الشفافية، القدرة على التكيف، القدرة على الانجاز، المبادرة، التفاؤل، التعاطف، القدرة على بناء التنظيم، الرغبة في الخدمة.

كما يحرص قادة التميز في سبيل تكريس ثقافة التميز على تأكيد الممارسات التالية:

- التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل من أجل تحقيق أهداف تعود على الجميع بالمنفعة؛
- يتفاعل القادة والتابعين في شفافية معتمدين على تدفق من المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات الأداء منطلقين في ذلك من رؤاهم الشخصية وأفكارهم وخبراتهم الذاتية؛
- القيادة نمط سلوكي متطور ومرن يتوافق مع المواقف المختلفة ويتعدل بحسب اختلاف أطراف العلاقة، فالقائد لا يلتزم أسلوباً واحداً لا يغيره، بل يختار نمط التعامل وأسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المشاركين في الموقف وطبيعة الظروف المحيطة والأهداف المرجوة؛
- تعتمد كفاءة القيادة على محصلة العلاقة بين القائد والتابعين، فالقائد المتميز يتعامل معه تابعون متميزون أيضاً؛
- يعتمد قادة التميز بالدرجة الأولى على العلاقات غير الرسمية والتفاعلات المباشرة مع العاملين معهم، وقلما يركنون إلى إستخدام سلطاتهم الرسمية لفرض وجهات نظرهم، وكثيراً ما يتعامل القادة المتميزون مع تابعيهم خارج إطار التعليمات الرسمية وخطوط السلطة والمسؤولية التقليدية؛
- ليست القيادة عملية سهلة أو دون مخاطر بل هي سلسلة من المخاطر المتصلة نتيجة احتمالات الصدام بين أطرافها لتباين الخبرات والأهداف في بعض الأحيان؛
- ليس من الضروري أن يستجيب كل العاملين في موقف معين وذات الدرجة لتوجيهات القادة، بل سيكون هناك عادة بعض الراضين أو المترددين وفي جميع الأحوال سيكون على القائد المتمرس التعامل مع كل فئة بما يتوافق مع أوضاعها ودوافعها.

مقالة بعنوان: الأداء القيادي المتميز: كيف يقيم القادة أدائهم؟: رابط المقال: [الأداء القيادي المتميز: كيف يقيم](#)

### [القادة أداءهم؟ McKinsey |](#)

مقالة بعنوان: 8 سمات تميز القادة العظماء وكيفية تطوير كل سمة منها؟ رابط المقال: [8 سمات تميز القادة العظماء](#)

[وكيفية تطوير كل سمة منها | هارفارد بزنس ريفيو](#)