

جميع حقوق النشر ٢٠٠٥ محفوظة لصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة

اليونيفيم - المكتب الإقليمي للدول العربية

صندوق بريد: ٨٣٠٨٩٦ عمّان - الأردن ١١١٨٣

هاتف: ٥٦٧٨٥٨٦ -٦- ٩٦٢+

فاكس: ٥٦٧٨٥٩٤ -٦- ٩٦٢+

موقع إلكتروني: [www.unifem.org.jo](http://www.unifem.org.jo)

بريد إلكتروني: [amman@unifem.org.jo](mailto:amman@unifem.org.jo)

لا يجوز تصوير أو إعادة طبع وإنتاج أي جزء من هذه المادة بغير إذن مسبق من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم.

الآراء والتفسيرات والنتائج التي يحتويها هذا الدليل تعبر عن وجهة نظر المؤلفين ولا تعبر بالضرورة عن رأي صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة - اليونيفيم.

تم الطبع في الأردن

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

إعداد: مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة

Public Administration Research & Consulting Center (PARC)

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

القاهرة - مصر

التنسيق والتصميم: Advize Grey

# المحتوى

أولاً: ماهية القيادة وطبيعتها.

- مفهوم القيادة.
- خصائص القائد.
- وظائف القائد.
- القيادة والرئاسة.

ثانياً: أنماط القيادة.

- النماذج المختلفة لأنماط القيادة.
- استقصاء أنماط القيادة.
- محددات أنماط القيادة.

ثالثاً: مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين.

- تحديد المهارات القيادية.
- استقصاء صورة الذات.

رابعاً: تقييم الضعالية القيادية.

- المقصود بالضعالية القيادية.
- كيف تقيم فعاليتك القيادية.



أولاً: ماهية القيادة وطبيعتها.

# أولاً: ماهية القيادة وطبيعتها.

## ١- مفهوم القيادة :

### تمرين تمهيدي ١

أمامك عدة عبارات تصف القائدة اختاري واحدة منها تري أنها الأكثر تعبيراً عن القيادة:

م	العبرة
١-	القائدة هي تلك الشخصية التي يتمتع بمجموعة من السمات، والصفات الشخصية لتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف معينة.
٢-	القائدة هي تلك الشخصية التي لديها القدرة على التأثير في الآخرين من خلال سلطاتها الرسمية.
٣-	القائدة هي تلك الشخصية التي لديها القدرة على التأثير من خلال إقناع الآخرين لقبولوا القرارات عن رضا واختيار.
٤-	القائدة هي نتاج للموقف فهي لا تتاح لها فرصة الظهور إلا إذا تهيأت لها الظروف والملابسات التي تهيء لها استخدام مهاراتها وقدراتها القيادية.

ليس هناك مدخل واحد للقيادة، فإذا كنت مرشحة لأحد الإنتخابات وتريدين من عدد من زميلاتك أن يكن مندوبات لك في لجان دائرتك، فإنه يمكن لك التأثير فيهن من عدة زوايا، إما من خلال ما تتمتع به من عناصر شخصية (قوة شخصية، جاذبية، ..) أو من خلال ما تشغليه من موقع وسلطة رسمية (يعملون تحت إشرافك في عمل ما مثلاً)، أو من خلال قدرتك على اقناعهن على عمل ذلك. وأخيراً قد تطلبي منهن ذلك العمل في وقت وظروف معينة ويرفضوا، ثم تكرري هذا الطلب مرة أخرى في ظروف ووقت آخر فيقبلوا.

### مداخل القيادة :

- ١- القيادة كسمات شخصية.
- توجد سمات معينة إذا توافرت لدى الفرد أمكنه التأثير في الآخرين.
- ٢- القيادة كسلطة.
- تعتبر القيادة هي سلوك هؤلاء الذين يشغلون مواقع إشرافية سلطوية.
- ٣- القيادة كقوة.

تعتبر القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الإقناع، حتى يقبلوا القرارات المختلفة عن رضا واختيار.  
٤- القيادة كنتاج للموقف.  
القيادة لا تظهر إلا في ظل مواقف وظروف معينة.

## الخلاصة

- ١- رغم اختلاف التعريفات والمداخل المختلفة للقيادة، إلا أن القاسم المشترك بينها أنها تعني بإحداث التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ٢- يتكون مفهوم القيادة - إذن- من ثلاثة عناصر أساسية وهي:  
أ- وجود جماعة من الأفراد.  
ب- وجود قائدة من أفراد هذه الجماعة قادرة على التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم.  
ج- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال هذه القائدة.

## تمرين

- استخراجي من الحالات التالية مصدر التأثير:
  ١. تعتمد الناخبة (أ) المؤيدة بقوة للمرشحة (ب) في جذب التأييد لتلك المرشحة من بين زملاءها في الدائرة على عرض السجل التاريخي للمرشحة وإنجازاتها بالأدلة والأرقام.
  ٢. تعتمد مسؤولية المرأة بالحزب (س) - وهي بصدد تحقيق هدف التثقيف السياسي للمرأة - على مسؤوليات المرأة بالوحدات القاعدية من خلال إصدار الأوامر إليهم.
  ٣. تنفذ عضوات مجلس إدارة نقابة المهندسين ما يعهد إليهم من رئيسة مجلس الإدارة الجديدة - على خلاف الرئيس السابق - رغم عدم اختلاف المهام.
  ٤. تشكل السيدات العضوات بمجلس مدينة (ص) رابطة فيما بينهن لتقديم الدعم لتشريعات المرأة. وعندما دب الخلاف بينهن استطاعت إحدى العضوات التوفيق بينهن. ولكن عندما تجمعت الرابطة لمناقشة كيفية مواجهة انخفاض الوعي السياسي للمرأة برزت عضوة أخرى لحث باقي العضوات لتقديم الدعم لهذه القضية.

■ هل يمكن استخراج عناصر القيادة من الحالات السابقة:

- ..... الحالة الأولى
- ..... الحالة الثانية
- ..... الحالة الثالثة
- ..... الحالة الرابعة

## تمرين

في محاولة من الحزب (س) لمواجهة مشكلة انخفاض عضوية المرأة في الوحدات الحزبية بالمحافظة (ص)، قرر رئيس الحزب تشكيل فريق يتولى معرفة السبب وتقديم حلول للمشكلة، يتكون من مسؤولة المرأة بالحزب وأمينات المرأة بوحدة المحافظة. ومن جانبها قررت مسؤولة المرأة عمل استمارة استبيان لعينة من سيدات المحافظة للتعرف على مدى معرفتهم ووعيهم بدور الحزب، وأهميته. وقد قامت بنفسها بتصميم تلك الإستمارة (لكونها أستاذ علوم سياسية وتتمتع بمهارات وخبرات عالية في تصميم الإستبيانات...) أما تنفيذ العملية فقد قامت بها باقي الأمينات.

١. استخراجي أهم عناصر القيادة؟

.....

.....

.....

.....

.....

## تمرين

- هل يمكنك إعطاء حالات لقيادات نسائية في مجال العمل السياسي ينطبق عليهن التعريف السابق؟
- (من واقع معرفتك أو من واقع حياتك العملية؟).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ٢- استقصاء خصائص القائدة:

تتنوع خصائص القائدة باختلاف الموقف، والبنية التنظيمية، والموقع القيادي، والمجال التي تعمل فيه، ومع ذلك هناك حد أدنى من الصفات التي يجب أن تتوافر في الشخص حتى يمكن اعتبارها قائدة. ويوضح الجدول التالي عدداً من السمات التي يجب أن تتوافر في القائدة، والمطلوب وضع علامة (√) أمام الدرجة التي تمثل مدى توافر أو عدم توافر هذه السمة لديك.

مع ملاحظة أن :

- العبارة تتوافر (٣)
- العبارة تتوافر إلى حد ما (٢)
- العبارة لا تتطابق مع صفاتي (١)

م	العبارة	١	٢	٣
١.	امتلاك رؤية للمستقبل.			
٢.	اتخاذ القرار بالسرعة والتوقيت المناسبين.			
٣.	القدرة على الإقناع والتأثير.			
٤.	القدرة على المبادرة والمبادأة.			
٥.	القدرة على التحديد الدقيق للأهداف وسائل تنفيذها.			
٦.	الإستعداد لتحمل المسؤولية.			
٧.	المرونة والقدرة على التكيف.			
٨.	الثقة في النفس وفي الآخرين.			
٩.	خلق حالة من الإنسجام والتوافق والتكامل بين من يعمل معي.			
١٠.	الرغبة في التعلم المستمر.			
١١.	تمكين الآخرين وتحفيزهم.			
١٢.	الرغبة المستمرة في التحسين.			
١٣.	الخبرة والمعرفة.			
١٤.	تأكيد الإيمان بقيم الجماعة في نفس من يعمل معي.			
١٥.	اقامة اتصالات فعالة مع من يعمل معي.			
١٦.	تشجيع روح الفريق والتأكيد على أهمية العمل الجماعي.			
١٧.	مراعاة قدرات من يعمل معي ومدى استعدادهم للقيام بمهامهم.			
١٨.	إشاعة ثقافة الإشادة بين من يعمل معي.			
١٩.	التقييم الموضوعي للعمل للتأكد من التنفيذ الدقيق للخطط والسياسات.			
٢٠.	استخدام الرقابة كأداة تقويم وإصلاح وليس وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب.			



## المجموع

- بعد قراءتك لما سبق، قم بجمع الأرقام التي وضعت تحتها علامة (√).
- ٤٥-٦٠ : أنت قائدة ناجحة، وعليك صقل مهاراتك القيادية.
- ٣٠-٤٥: أنت فى منتصف الطريق إلى القيادة الناجحة وعليك بذل الجهد لإيجاد الصفات التي تتوافر لديك وتحسين الصفات التي تتوافر إلى حد ما.
- ٢٠-٣٠: تعاني من مشكلات فى القيادة وتحتاج إلى المزيد من التدريبات من أجل تحقيق النجاح فى القيادة.

### ٣- وظائف القائد الإداري:

مثال:

استشعرت مسؤولية المرأة بالحزب (س) انخفاض عضوية النساء بالحزب بالمحافظة (ص)، وفي سبيل علاج ذلك وضعت خطة استهدفت جذب عدد معين من السيدات (١٠٠ سيدة) خلال مدة محددة (شهر) على أن يزيد العدد بنسبة ١٠٪ على العدد السابق للشهر الذي سبقه. وفي سبيل تحقيق ذلك شكلت فريق من مسؤوليات الوحدات الحزبية بالمحافظة، وقامت بتوزيع المهام بينهن بحيث تتولى مجموعة منهن التوعية الإعلامية، وتتولى مجموعة أخرى دورات تدريبية... وهكذا.

ومن جانبها قامت بالتنسيق بين المجموعات بحيث تتلقى المعلومات من كل مجموعة وتحللها ثم تتولى إصدار القرارات لكل مجموعة. على أنها ضماناً لاستمرارية العمل وعدم شعور الأعضاء بروح الملل اعتمدت على تحفيز العضوات وخلق روح المودة والإنسجام بينهن. على أن ذلك لا يعني عدم متابعتها للعمل. فهي تراقب أداء المهام المطلوبة.

وبعد انتهاء العمل قامت بمقارنة ما تم تحقيقه وما كان مخططاً له وكانت التساؤلات:

١- هل تحققت النسبة المطلوبة من العضوات كما كان مخططاً لها؟

٢- هل استمرت العضوية أم لا؟

يمكن بعد قراءتك لهذا المثال التعرف على أهم وظائف القائدة كما يلي:

١- التخطيط:

(تحديد الأهداف والأولويات- تحديد وسائل التنفيذ).

٢- التنظيم:

(توزيع المهام بين الأفراد).

٣- التنسيق والاتصالات:

(التنسيق بين الأعضاء-الاتصالات الفعالة).

٤- اتخاذ القرارات:

(تحديد المشكلة-جمع المعلومات-المناقشات-تحديد البدائل-اختيار البديل المناسب).

٥- التحفيز:

(العلاقات الطيبة مع العاملين- إكساب الأفراد الإحساس بالفخر- إكساب الأفراد الإحساس بالثقة والأمان-

إشاعة ثقافة الإشادة)

٦- بناء وإدارة الفريق؛

(تشجيع روح العمل الجماعي-خلق الانسجام).

٧-التقويم؛

(المعايير الموضوعية للمقياس-الرقابة أداة تقويم وليست وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب).

**والآن**

وبعد تعرفك على مفهوم القيادة وخصائصها ووظائفها هل يمكنك التفرقة بين القيادة والرئاسة؟

**٤- القيادة والرئاسة:**

رغم أن كلاً من القيادة والرئاسة تشتركان في بعض الخصائص، إلا أن القيادة تختلف عن الرئاسة في عدد من الأمور يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

القائدة	الرئيسة
هي قدرات طبيعية كامنة في القائدة.	هي أسلوب سلطة الجزاء.
تستمد سلطتها من المجموعة ذاتها.	تعتمد على السلطة الرسمية المفوضة اليها.
تعتمد في مباشرة وظائفها على الترغيب والإقناع لتحقيق رضا العاملين .	تعتمد على إصدار أوامر الإدارات.
تركز على الرؤية.	تركز على الأمور التفصيلية والقريبة.
تشغلها تساؤلات عن مستقبل العمل.	تشغلها الإجابات أكثر من التساؤلات.

### تمرين ١

في الجدول التالي هناك عدد من العبارات والمطلوب منك أن تضعي علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (X) أمام العبارة الخاطئة:

م	العبارة	√	X
١	عادة ما تشغل القائدة بالأمور التفصيلية.		
٢	تعتمد القائدة في مباشرة وظائفها على التأثير والنفوذ والإقناع.		
٣	تعتمد الرئيسة على السلطة الرسمية المقدمة إليها.		
٤	الرئيسة تسعى إلى عمل الأشياء الصحيحة.		

## تمرين ٢

استخرجي من الحالات الآتية نوع مديرة الموقف:

١. تجتمع رئيسة مجلس إدارة نقابة (س) تجتمع بأعضاء المجلس لمناقشة قضية انقطاع الكهرباء عن فرع النقابة بأحد المحافظات.
٢. تجتمع رئيسة الجمعية (ص) المعنية بقضايا المرأة بأعضاء مجلس الإدارة لإقناعهم بضرورة دعم المرأة في الدفاع عن حقوقها السياسية.
٣. تعاقب رئيسة الوفد الوطني بأحد المؤتمرات الدولية إحدى عضوات الفريق لمخالفة التعليمات.
٤. تجتمع رئيسة الحزب (س) بعدد من مسؤولي الحزب لمناقشة مستقبل نسبة تمثيل المرأة للحزب في مجلس الشورى.

## تمرين ٣

توليت منصب مسؤولية التدريب والتثقيف السياسي بالحزب (س) ، وقررت عقد سلسلة من الدورات التدريبية بهدف تدريب عضوات الحزب على المشاركة السياسية. وإدارة تلك الدورات شكلت فريقاً من الأمانة للمعاونة في تحقيق هذا الهدف.

١. تقسم المتدربات إلى مجموعتين تمثل كل مجموعة فريق العمل بالأمانة.
٢. تختار كل مجموعة متدربة للقيام بدور مسؤولية التدريب والتثقيف السياسي.
٣. تقوم مسؤولية التثقيف بأحد المجموعتين بدور القائدة بينما تتولى الأخرى دور الرئيسة.
٤. تمارس كل مجموعة مهامها على التوالي.
٥. تتولى كل مجموعة استخراج نقاط اختلاف المجموعة الأخرى عنها.

## ثانياً: أنماط القيادة

## ثانياً: أنماط القيادة

نمط القيادة هو سلوك القائدة كما يراه الأتباع، وليس كما تعتقده القائد نفسها، فالعبرة هنا بنظرة التابعين إلى سلوك القائدة لأنهم سيعاملونها على أساس توقعاتهم لهذا السلوك.

### أولاً : النماذج المختلفة لأنماط القيادة

وهناك تصنيفات عديدة لأنماط القيادة أهمها:

النموذج الأول- نموذج أساليب القيادة:

- السلطوي.
- الديمقراطي.
- الفوضوي/ المتسيب.

ويبرز الاختلاف بين تلك النماذج من حيث:

1. الأنشطة التي تؤديها.
2. سلوكيات المجموعات التابعة.

(أ) مقارنة بين أنماط القيادة من حيث الأنشطة التي تؤديها:

أنماط القيادة الأنشطة	السلطوي	الديمقراطي	الفوضوي
تحديد السياسات	القائدة منفردة	قرار من المجموعة	لا سياسات- حرية كاملة للأفراد
أساليب العمل وتحديد الأنشطة	القائدة منفردة	القائدة تقترح والمجموعة تختار	كل فرد يقرر ما يشاء
تخطيط العمل	القائدة منفردة	القائدة تقدم المعلومات الكافية ويتم تخطيط العمل بقرار جماعي	لا يوجد تخطيط منظم للعمل
تقسيم العمل وتحديد المهام	يتم تقريره بواسطة القائدة	تترك لقرار الجماعة	القائدة غير معنية بذلك إطلاقاً
التقييم	المدبح والنقد بشكل شخصي من القائدة	يتم التقييم لمستوى تحقيق الأهداف	لا تقييم على الإطلاق ويتم التقييم بشكل تلقائي من قبل أفراد المجموعة

(ب) مقارنة بين أنماط القيادة من حيث سلوكيات المجموعات التابعة:

السلوكيات	أنماط القيادة	السلطوي	الديمقراطي	الفضوي
التبعية والحاجة إلى القائدة	عند الحد الأقصى	عند الحد الأدنى	قليلة	--
الشعور الاستفزازي تجاه القائدة	كبير	قليل	قليل	--
شعور الصداقة	قليل	عند الحد الأقصى ++	معتدل (متوسط)	--
الإتجاه نحو العمل الجماعي	أقل ما يمكن	أكثر ما يمكن ++	معتدل (متوسط)	--
إضاعة الوقت واللعب	أقل ما يمكن	أكثر ما يمكن ++	معتدل (متوسط)	--
رد الفعل عند غياب القائدة	توقف العمل	استمرار العمل	المزاح واللعب	--
كمية المنتج	أكثر ما يمكن ++	أقل قليلاً من الأوتوقراطي	أقل كثيراً	--

## تمرين ١

- كلفت السيدة (أ) من قبل المرشحة (ب) بتولي قيادة حملتها الإنتخابية وهي بصدد الإعداد لانتخابات مجلس الشورى، ومن جانبها قامت السيدة (أ) بتشكيل فريق عمل لإنجاز المهام المطلوبة (دعاية، مؤتمرات انتخابية).
  - ولوحظ عدم اتباعها لنمط واحد في القيادة وفي الحالات التالية بعض من الأنشطة التي قامت بها السيدة (أ) وكذلك بعض السلوكيات من جانب عضوات الفريق. والمطلوب هو تحديد نمط القيادة. (لاحظي الحالات المنفصلة):
١. تشاورت السيدة (أ) مع باقي أعضاء الفريق حول المهام التي يجد كل فرد نفسه مؤهلاً للقيام بها في إدارة الحملة.
  ٢. أصدرت السيدة (أ) ورقة بالتعليمات والمهام المطلوب إنجازها وأملتها على أعضاء الفريق.
  ٣. عند غياب السيدة (أ) عن متابعة الحملة اتجه أعضاء الفريق إلى إضاعة الوقت بأعمال أخرى (لقاءات مع الأصدقاء والأقارب بالدائرة مثلاً).
  ٤. وجهت السيدة (أ) اللوم إلى أحد عضوات الفريق لعدم اكمالها الإشراف على ملصقات الدعاية بعد انتهاء الوقت المحدد.

• أيهم تفضلين في نمط القيادة السلطوي، الديمقراطي، الفوضوي؟ ولماذا؟

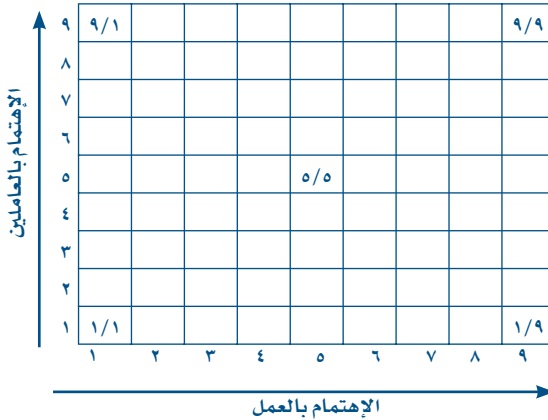
## تمرين ٢

رغبة من اللجنة العليا للمرأة دعم وصول النساء للمناصب الحزبية، شكل فريق من ممثلي لجنة المشاركة السياسية لإجراء لقاء مع مسؤولي للحزب (س) لتضمين أنشطة هذا الحزب لبرامج تدريبية لرفع مهارات العمل السياسي للمرأة بالحزب.

- تقسم المتدربات إلى ثلاثة مجموعات، تقود كل مجموعة نمط واحد في القيادة (سلطوي- ديمقراطي- فوضوي).
- تتولى قائدة كل مجموعة الإعداد للقاء.
- هل هناك اختلاف في سلوكيات كل مجموعة؟

النموذج الثاني- نموذج الشبكة الإدارية:

- ويعرف كذلك بشبكة القيادة، ويعطى لنا (ه) أنماط من القيادة حسب متغيرين أساسيين هما:
- الإهتمام بالعاملين.
  - الإهتمام بالعمل.



من الرسم السابق يتضح أن هناك خمس أنماط رئيسية للقيادة وهي:

- نمط ٩/٩ القيادة الجماعية - بانية الفريق:  
(اهتمام كبير بالعمل - اهتمام كبير بالأفراد).
  - نمط ١/١ القيادة السلبية:  
(اهتمام محدود بالعمل - اهتمام محدود بالأفراد).
  - نمط ٥/٥ القيادة المتأرجحة - قيادة منتصف الطريق:  
(اهتمام متوسط بالعمل - اهتمام متوسط بالأفراد).
- وقد لا تتمكن القائدة من تحقيق التوازن بين الإنتاج والأفراد ولذلك فإنها على استعداد للتضحية بإحدهما على حساب الآخر.
- نمط ١/٩ القيادة العملية:  
(اهتمام كبير بالعمل - اهتمام محدود بالأفراد).
  - نمط ٩/١ القيادة الإجتماعية - إدارة النادي:  
(اهتمام محدود بالعمل - اهتمام كبير بالأفراد).

## تمرين ١

تولت إحدى السيدات منصب رئيسة مجلس مدينة بمحافظة (ص)، وفيما يلي عدداً من الاجتماعات التي قادتتها منذ توليها المنصب.

(لاحظي: لم تتبع القائدة نمط واحد في قيادتها للإجتماعات، والمطلوب استخراج نمط القيادة من تلك الحالات التالية)

١. رفضت في أول إجتماع اعتذار أحد الأعضاء عن حضور الإجتماع التالي، لأن ذلك سوف يؤثر على سير العمل.
٢. إتخذت قراراً بإعطاء أحد الأعضاء اجازة مرضية لإجراء عملية مع تعليق مهامه إلى أن يعود.
٣. رفضت النظر في شكاوي العاملين والمواطنين.
٤. طالبت الأعضاء بإنجاز المهام المحددة ولكن دون أن يكون ذلك متجاوزاً لساعات العمل المحددة.
٥. تخصص نصف الوقت لبحث قضايا العمل والنصف الآخر لبحث قضايا الأفراد.



## تمرين ٢

اجتمعت المرشحة (س) مع فريق العمل التي سوف تقوده لإدارة حملتها الانتخابية في الانتخابات المحلية القادمة. وفي أول اجتماع بين المرشحة (القائدة) وعضوات الفريق دار الحوار التالي:

**المرشحة:** سوف تشمل العملية الانتخابية عملاً جاداً حيث سنقوم ب-----، ----، ----.

**العضوة (أ):** ولكن ما هو المدى الزمني للقيام بتلك الأمور الشاقة خاصة وأن موعد الانتخابات اقترب.

**المرشحة:** لا يهم المدى الزمني، والمجهود المبذول، فالمهم هو الإنجاز في أسرع وقت ممكن، خاصة وأن ميعاد الانتخابات اقترب ونحن بحاجة إلى ضغط مجهوداتنا وسوف نعمل ليلاً و نهاراً.

**العضوة (ب):** ولكن كما تعلمين فإننا في فصل الشتاء، وفي دائرة ريفية وبالتالي فنحن بحاجة إلى تنفيذ الحملة في ساعات الصباح فقط.

**المرشحة:** الحاجة تبيح المحظورات، وعلى العموم من لا يرغب منكم في تنفيذ الحملة فلا مانع من اعتذاره.

١. اذكر نمط القيادة في تلك الحالة؟

٢. هل تفضلي هذا النمط من القيادة؟

٣. إذا كانت الإجابة "لا"، ما هو النمط المرغوب لديك؟

٤. هل يمكن أن تتولي دور النمط المفضل لديك في الحالة السابقة.

### ثانياً: استقصاء أنماط القيادة

#### ( أداة تدريبية )

##### • تعليمات :

هذه أداة تدريبية من شأنها مساعدتك في تحقيق فهم أفضل لأنماط القيادة والخصائص المميزة لكل نمط، من خلال التزاوج بين المبادئ العلمية والممارسات العملية والتطبيقية. وتحتوي القائمة التالية (استقصاء أنماط القيادة) على عشرة مجالات من مجالات القيادة التي يمكن أن تحدث داخل أي منظمة، سواء كانت منظمة حكومية أو منظمة أعمال أو حزب سياسي أو جمعية تطوعية أو مجلس محلي أو غير ذلك من أشكال المنظمات بصرف النظر عن طبيعتها أو نوع النشاط الذي تضطلع به أو الأهداف التي تسعى لتحقيقها. ويتضمن كل مجال من المجالات العشرة خمس عبارات تشير كل واحدة منها إلى الموقف الذي يمكن أن يتم اتخاذه من قبل القائدة طبقاً لنمطها في القيادة. وتم ترقيم العبارات كلها في شكل متسلسل

بحيث يكون ترقيمها من رقم (١) إلى رقم (٥٠).

#### والمطلوب :

١. قراءة كل مجال من المجالات العشرة بصورة متأنية .
٢. قراءة العبارات الخمس الخاصة بكل مجال من المجالات العشرة .
٣. ترتيب العبارات الخمس طبقاً لموافقك عليها وتقدير الدرجة المناسبة لكل عبارة .
٤. يجب ألا يزيد مجموع الدرجات للعبارات الخمس على (١٠) وألا يقل عن ذلك .
٥. ليس هناك قيود على توزيع الدرجات العشر على العبارات المختلفة .
٦. يمكن لعبارة واحدة من العبارات الخمس أن تحصل على (١٠) درجات .
٧. يمكن لعبارة أخرى أن تحصل على (صفر) .
٨. تفرغ الإستقصاء في النموذج الخاص بـ "رصد درجات أنماط القيادة" .

#### هام جداً :

- من الضروري تقييم جميع العبارات والإجابة على الإستقصاء كاملاً .
  - ليس هناك إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة لأن تقييمك لكل عبارة يعكس وجهة نظرك .
- عبارات الإستقصاء:

- يدرك معظم القادة حقيقة الإختلاف والتباين بين أهداف واحتياجات الفرد، وأهداف واحتياجات المجموعة .
- كيف يمكن النظر إلى الأهمية النسبية لتلك الأهداف والإحتياجات ؟
- ١ - يمكن للقائدة أن تضمن تشغيلاً جيداً للمجموعة عن طريق تلبية احتياجات الأفراد وتهيئة الظروف الكفيلة برفع روحهم المعنوية .
  - ٢ - إذا كانت احتياجات الأفراد واحتياجات المجموعة على نفس الدرجة من الأهمية ، فإنه ينبغي أن تكون الأولوية لاحتياجات المجموعة .
  - ٣ - من الضروري أن نأخذ في الإعتبار أن تكون احتياجات المجموعة في المقام الأول دائماً وأن يتم إجبار الأفراد على التضحية باحتياجاتهم .
  - ٤ - يجب النظر إلى احتياجات الفرد واحتياجات المجموعة على نفس الدرجة من الأهمية ولا يمكن التضحية بأي منهما .
  - ٥ - من المعلوم أن احتياجات المجموعة تكون محددة في النظم واللوائح ، ومن ثم فإنه لا يمكن تعديل ذلك إلا بالطرق الرسمية .

رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- تتمثل وظيفة القائدة في إنجاز الأعمال من خلال المجموعة التي تتولى قيادتها . كيف تكون طبيعة العلاقة بين القائدة والمجموعة ؟
- ٦ - أن تتولى القائدة وضع الخطط ورسم السياسات، وأن يتحدد دور باقي أعضاء المجموعة في تنفيذ تلك الخطط خلال فترة زمنية مناسبة .
- ٧ - أن تعمل القائدة وباقي الأعضاء معاً لتلبية أهداف المجموعة واحتياجات الأفراد بما يحقق لهم الإحساس بالرضا .

- ٨ - هي تلك العلاقة التي يتمتع فيها أعضاء المجموعة بقدر معقول من الإستقلالية في العمل، وبالقدر الضروري من الإتصال بينهم وبين القائدة .
- ٩ - أن تكون طبيعة العلاقة بين القائدة وأعضاء المجموعة بالحد الأدنى اللازم لتسيير دقة العمل والإستجابة لمطالباته الضرورية فقط .
- ١٠ - أفضل شكل للعلاقة بين القائدة والمجموعة، هي تلك التي تؤكد فيها القائدة على مشاعر الأفراد وأحاسيسهم وتضعها في المقام الأول .

رقم العبارة	٦	٧	٨	٩	١٠	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- تعتبر عملية تقييم الأداء هي سبيل القائدة للتعرف على المجالات التي تكون بحاجة إلى التطوير . ماهي أفضل الأساليب لتقييم الأداء ؟
- ١١ - أن تسعى القائدة لتشجيع الأعضاء على تقييم أنفسهم تقييماً ذاتياً استناداً إلى أهداف المجموعة وأسلوب عملها المتفق عليه .
- ١٢ - أن يتم النظر إليها باعتبارها مسؤولة القائدة والمجموعة معاً ، وهو ما يعني أن يتم عقد لقاءات مشتركة للتقييم والتخطيط لتطوير الأداء .
- ١٣ - أن يتم تقييم الأداء استناداً إلى التقارير والمقارنة بين أداء الأفراد ومعرفة القائدة بمتطلبات كل مهمة وأن تحدد بنفسه المجالات التي تحتاج إلى تطوير .
- ١٤ - أن تعهد القائدة بمسؤولية تقييم الأداء إلى المستوى الأعلى ، مع الأخذ في الإعتبار مستويات الأداء النمطية .
- ١٥ - أن تقوم القائدة بالتشاور بشكل منفرد مع كل فرد على حده ، ومن ثم يعد تقريراً شاملاً مناقشته بشكل جماعي لتشجيع التطوير وتحسين الأداء .

رقم العبارة	١١	٢١	٣١	٤١	٥١	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- في إطار العمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المجموعة ، فإنه يتم وضع الخطط والسياسات التي تتسق مع تلك الأهداف . ما هو دور القائدة في هذه العملية ؟
- ١٦- من خلال التشاور مع باقي الأعضاء، تتولى القائدة صياغة السياسات ووضع الخطط النهائية في ضوء الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها .
- ١٧- أن تتولى القائد مهمة صياغة السياسات ووضع الخطط النهائية ووضعة في اعتبارها هدفاً أساسياً يتمثل في الحفاظ على الروح المعنوية المرتفعة لأعضاء المجموعة .
- ١٨- أن تتم صياغة السياسات ووضع الخطط النهائية بصورة جماعية من أجل تحقيق فهم مشترك للأهداف وسبل تحقيقها .
- ١٩- أن تقوم القائدة بشرح وتوضيح الأهداف والسياسات والخطط لأعضاء المجموعة حتى يكون كل فرد على بينة بما هو مطلوب منه على وجه التحديد .

٢٠ - أن تتولى القائدة تزويد المستويات الإشرافية بالسياسات والخطط النهائية وتطلب منهم شرحها وتوضيحها لباقي الأفراد .

رقم العبارة	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- تتطلب ممارسة الأنشطة المختلفة قدراً من السلطة يتناسب مع طبيعة كل نشاط . ما هي المعايير التي يتم على أساسها تفويض السلطات من القائدة إلى أعضاء المجموعة ؟
- ٢١- أن يتم تفويض القدر الضروري فقط من السلطة ، استناداً إلى معرفة القائدة بالقدرات والمهارات التي يتمتع بها كل عضو في مجال العمل .
- ٢٢ - أن يتم تفويض السلطات استناداً إلى متطلبات العمل الفعلية من ناحية ، والحفاظ على علاقات طيبة بين القائدة والأعضاء من ناحية أخرى .
- ٢٣- أن تشترك القائدة مع باقي الأعضاء في تحديد السلطات اللازمة لكل نشاط من الأنشطة على أن تحظى بقبول من يتحملون مسؤولية القيام بها .
- ٢٤- أن يتم تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات طبقاً للتوصيف الخاص بكل نشاط في إطار الموقع الرسمي الذي يشغله كل فرد داخل المجموعة .
- ٢٥- أن يتم تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات استناداً إلى التشاور مع المجموعة وفي إطار الحفاظ على علاقات طيبة مع الجميع .

رقم العبارة	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- تتطلب ممارسة العمل في إطار مجموعة ما وجود قيادات بالمواقع المختلفة ، ويشير أسلوب اختيار القيادات جداً كبيراً . ما هي أنسب الطرق لاختيار القيادات ؟
- ٢٦- أن يتم اختيار القادة من بين هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات في مجال العمل ، ويمكنهم في نفس الوقت تطوير علاقات جيدة مع أعضاء المجموعة .
- ٢٧- أن يتم اختيار الشخص الذي يتميز في مجال العمل أكثر من الآخرين ويكون على استعداد لتقديم العون للمجموعة للاستفادة بأكبر قدر من إمكانياته .
- ٢٨- أن يتم اختيار الشخص الذي يتمتع بقبول أعضاء المجموعة له بصرف النظر عن قدراته أو مهاراته الفنية .
- ٢٩- أن يتم اختيار القادة في إطار ما تقتضيه به النظم واللوائح والسياسات المعمول بها مع التأكيد على ضرورة اتباع الإجراءات الرسمية .
- ٣٠- أن يتم اختيار الشخص الذي يهتم بنوعية العمل وجودته ، ويمكنه التعامل مع أعضاء المجموعة بحسب في المواقف المختلفة .

رقم العبارة	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- التنظيم غير الرسمي ظاهرة عادية تحدث في كل الجماعات البشرية أياً كان شكلها أو طبيعتها . ما هو الأسلوب المناسب للتعامل مع هذه الظاهرة ؟
- ٣١ - من الضروري أن تقلل القادة من فرص قيام التنظيمات غير الرسمية ، وفي حالة حدوثها فعليها أن تتخذ إجراءات صارمة ضدها .
- ٣٢ - لن تواجه القادة التي تربطها علاقات طيبة مع المجموعة أي مشكلة مع التنظيمات غير الرسمية ، لأنها ستسأدها وتقف إلى جوارها عند الضرورة .
- ٣٣ - يؤدي الأخذ بأسلوب الاتصالات المفتوحة وتشجيع العمل الجماعي ووجود آليات لحل المشكلات ، إلى تحويل التنظيمات غير الرسمية إلى جماعات عمل منتجة .
- ٣٤ - إذا ما تم تقسيم العمل وجعل كل نشاط في إطار تنظيمي محدد مع توضيح خطوط السلطة وعلاقاتها ، فلن تكون هناك فرصة لقيام تنظيمات غير رسمية .
- ٣٥ - طالما أن التنظيمات غير الرسمية هي ظاهرة عادية في كافة الجماعات البشرية ، فإنه يتعين على القادة الاستفادة منها لصالح العمل والتصدي لها عند الضرورة .

رقم العبارة	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- يثور جدل واسع النطاق حول جدوى المشاركة في الإدارة ومدى أهميتها . كيف ينظر القادة إلى هذه القضية ؟
- ٣٦ - تتمثل الميزة الأساسية للمشاركة في استفادة القادة من الأفكار والآراء التي يقدمها أعضاء المجموعة ، شريطة أن يستخدمها بأسلوبه الخاص .
- ٣٧ - عندما يشارك أعضاء المجموعة في إدارة عمل ما ، فإن من شأن ذلك تدعيم التزامهم به والدفاع عنه .
- ٣٨ - المشاركة في الإدارة مسألة هامة وضرورية ، لأنها تخلق لدى أعضاء المجموعة الإحساس بأهميتهم وقيمتهم الشخصية .
- ٣٩ - تحتل الجوانب الضنية الأهمية الكبرى في معظم الأنشطة الإدارية ، ويعني ذلك ضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين فقط توفيراً للجهد والوقت .
- ٤٠ - أن يتوافر لدى كل مجموعة آلياتها الخاصة للوقوف على آراء أعضائها عندما تستلزم الضرورة ذلك كاللجان والاجتماعات وغير ذلك .

رقم العبارة	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- تمثل الخلافات التي قد تحدث بين أعضاء مجموعة ما مشكلة ينبغي على القادة التعامل معها . ما هو

- الأسلوب المناسب للتعامل مع مثل تلك الخلافات ؟
- ٤١ - يمكن للقائدة أن تتعامل بمرونة مع الخلافات في كل موقف على حدة ، وذلك طبقاً لما تفرضه طبيعة الموقف ومدى تأثيره على الأداء أو العلاقات داخل المجموعة .
- ٤٢ - إذا أمكن للقائدة خلق مناخ يشعر من خلاله كل فرد بأنه عضو له أهميته في المجموعة، فإنه يمكن تسوية الخلافات من خلال التأكيد على الولاء للمجموعة .
- ٤٣ - من الضروري أن تتعامل القائدة مع الخلافات بين الأعضاء بشكل حاسم والتصدي لها بحزم حتى يدرك الجميع أن مثل هذه الأمور غير مسموح بها .
- ٤٤ - على القائدة أن تسعى للتوصل إلى حلول تكون مقبولة لدى أطراف الخلاف إذا كانت هناك ضرورة لتدخلها أصلاً .
- ٤٥ - يمكن للقائدة منع حدوث أي خلافات محتملة بين أعضاء المجموعة ، من خلال التأكيد على أن التكامل وليس التنافس من شأنه تحقيق صالح الجميع .

رقم العبارة	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

- تلعب الحوافز دوراً مهماً في أداء العمل ، ويقع على عاتق القائدة مهمة إدارة الحوافز للمجموعة التي يقودها، ما هو أفضل أسلوب لإدارة الحوافز ؟

٤٦ - أن تتولى القائدة بنفسها تقرير الحوافز التي يراها مناسبة لكل عضو في المجموعة ويستخدمها كأسلوب للثواب والعقاب .

٤٧ - نظراً لأن مسألة الحوافز من المسائل الشائكة والحساسة ، فإنه من الأفضل ضرورة اتباع النظم واللوائح والسياسات الخاصة المعمول بها .

٤٨ - أن يتم تنظيم العمل بشكل يسمح لكل عضوة في المجموعة بالحصول على أقصى ما يمكن من الفرص طبقاً لإمكانياته ومهارته في العمل.

٤٩ - أن تتفهم القائدة ظروف كل فرد ويقدرها ويتعاطف معها ، مع تأكيده على المساواة في المعاملة بين جميع أعضاء المجموعة .

٥٠ - أن تتم إدارة الحوافز طبقاً لظروف كل موقف على حدة ، مع الأخذ في الإعتبار متطلبات العمل وكذلك ردود أفعال المجموعة .

رقم العبارة	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	إجمالي الدرجات
الدرجة						١٠

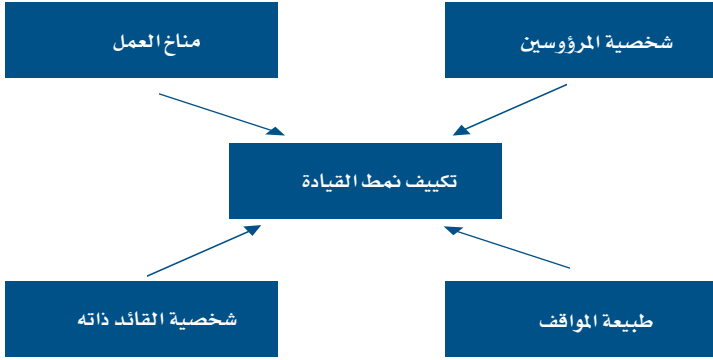
## ثالثاً: محددات أنماط القيادة

### تمرين

- هل تتبني نمط واحد في قيادتك لكل الحالات القيادية؟
- قررتي ترشيح نفسك لانتخابات عضوية مجلس إدارة النقابة (س) وقد شكلتي فريق لمعاونتك في إدارة حملتك الانتخابية.
- وفي الجدول التالي نقدم أمثلة لأهم المواقف القيادية التي واجهتها في التعامل مع أعضاء هذا الفريق. والمطلوب منك تحديد النمط المستخدم في حل موقف (ديمقراطي - فوضوي - سلطوي).

م	الموقف القيادي	النمط المستخدم		
		ديمقراطي	سلطوي	فوضوي
١-	تريدين إرسال خطاب سريع وعاجل لأحد المرشحات الأخريات ولا توجد صيغة محددة للخطاب.			
٢-	ليس لديك تصور محدد لشكل الحملة، وتحتاجي لخبرات باقي العضوات.			
٣-	عارضتك إحدى العضوات حول أحد القرارات. وبعد مناقشتها استمرت في المعارضة رغم عدم وجود دليل قوي يؤيد تلك المعارضة (معارضة من أجل المعارضة).			
٤-	تشير إحدى العضوات المزيد من الجدل ولكنها مع ذلك تتقبل الآراء الأخرى.			
٥-	تشغلك مسألة تنفيذ الحملة في الوقت المحدد، ومع هذا فإن متابعة العمل أثبتت لك الالتزام وجدية عضوات الفريق.			
٦-	رغم جدية والالتزام عضوات الفريق لديك شك في قرارات العضوات على الإنجاز في الوقت المحدد.			

## محددات أنماط القيادة



ينبغي الإشارة إلى:

- رغم التصنيفات السابقة للقيادة إلا أنه ليس للقيادة نمط واحد خالص ونقي، وذلك أنها خليط من عدة أنماط وإن كان لها نمط غالباً يسود الآخرين.
- ويلاحظ أنه لا يمكن القول – بشكل مطلق – بأن أي من الأنماط السابقة أفضل من الآخر حيث أن أفضلية نمط على الآخر تحدد حسب عدد من المحددات أهمها:

### ١ - طبيعة الموقف:

- ففعالية القيادة تتوقف على تعامل القيادة مع طبيعة الموقف.
- تفرض التغيرات الحادثة في البيئة مطالب بنوع القيادة المستخدمة.

أمثلة:

الموقف	نمط القيادة
موقف يستدعي اتخاذ قرارات وأفعال سريعة.	فإن أفضل أسلوب هو القيادة السلطوية.
موقف يفتقد القائد فيه للمعلومات الكافية.	فإن الأسلوب المفضل هنا هو القيادة الديمقراطية.

### ٢ - شخصية الآخرين:

- يؤدي بعض الأفراد مهامهم عندما تستخدم أنماط معينة من القيادة.

أمثلة:

الموقف	نمط القيادة
عند التعامل مع شخصية تحب الشجار باستمرار والمعارضة وفي نفس الوقت عدوانية.	فإن أفضل أسلوب للقيادة هو القيادة السلطوية.
عند التعامل مع شخصية تحب الشجار والمعارضة ولكنها في نفس الوقت تعاونية.	فإن أفضل أسلوب للقيادة هو القيادة الديمقراطية.



### ٣- مناخ العمل :

يؤثر مناخ العمل على نوعية القيادة المطلوبة كالآتي:

أمثلة:

الموقف	نمط القيادة
عندما تسود درجة عالية من المعرفة والجودة والإلتزام.	فإن القيادة المطلوبة هي القيادة الديمقراطية أو الفوضوية وذلك بحسب الخبرة والمعرفة السائدة.
عندما تنخفض درجات المعرفة والجودة والإلتزام.	فإن القيادة المطلوبة هي القيادة الأوتوقراطية.

### ٤- شخصية القادة :

هناك عدد من المحددات الموجودة لدى القادة والتي تؤثر على نمطها في القيادة.

أمثلة:

الموقف	نمط القيادة
إذا كان لديها ثقة في الآخرين ولكن الأمور غامضة.	فإن أفضل أسلوب هو الديمقراطي.
إذا كان لديها عدم ثقة في الآخرين ولكن الأمور واضحة لديها.	فإن الأسلوب الأفضل هو السلطوي.

# ثالثاً: مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين

هناك عدد من المهارات التي يجب على القائدة أن تتحلى بها في عدد من المجالات، من أجل أن تصبحي قائدة ناجحة.

### أولاً: تنمية مهارات الإتصال والإنصات:

القائدة الناجحة تتمتع بمهارات إتصالية وإنصاتية ناجحة:

#### أ- أهم المهارات الإتصالية:

- اختاري الكلمات بعناية ودقة.
- حددي المعاني المقصودة.
- تجنبي الغموض.
- تجنبي مقاطعة المتحدث.
- اهتمي بالأفكار والمعاني.
- اعرضي الآراء والمقترحات بدون تجنب.
- قيمى الحقائق بطريقة موضوعية.
- تجنبي التعميم.

#### ب- أهم المهارات الإنصاتية:

- استعدي للإنصات.
- تجنبي التشويش حول ما يسمع.
- تخلصي من التحيز.
- تنبأى بما سوف يقول المتحدث.
- جمعي بتجميع الأفكار في مجموعات لسهولة تذكرها.
- ابحثي عن الكلمات المفتاحية لما يقال.

يبدأ الإتصال الجيد من تجنب أهم معوقات الإتصال:

- عدم الإهتمام وعدم التركيز.
- التظاهرة بمظهر المنصتة.
- الإستماع دون انصات.
- الإنصات غير المكتمل.
- المقاطعة.
- الإنصات حتى النقطة التي تؤهل للإختلاف مع المتحدث.

### ثانياً: التمكين والتفويض:

#### التعريف:

التمكين هو نقل السلطات الكافية للآخرين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة اليهم بحرية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ عمل ملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

## الإفتراض الأساسي للتمكين :

إن الأقرب من المشكلة هو الأقدر على التعامل معها:

- اقتناع القائدة بأهلية الآخرين لأداء المهام.
- الثقة في الآخرين.
- تشجيع العاملين على العمل كفريق وليس كأفراد.

## مزايا التمكين :

- ترشيد الوقت بالإسراع في حل المشكلات واتخاذ القرار.
- تحقيق درجات أعلى من رضا الأفراد.
- تعميق الشعور بالإنتماء لفريق العمل.
- ترشيد التكلفة.
- إطلاق القدرات الإبداعية للآخرين.
- القدرة على مواجهة التغير والتطوير.

## شروط نجاح التمكين

- اعتقاد القائدة بأهمية وقدرات الآخرين.
- إيمان القائدة بتحقيقه.
- عدم التسرع في توقع النتائج.
- التدريب السلوكي على التمكين.

## أهم مهارات التمكين والتفويض :

- تحديد الهدف من التمكين والتفويض والذي يتمثل في تفرغ القائدة للأهداف ذات الأهمية، والتخلص من الأعمال التفصيلية، وتعليم الآخرين وإكسابهم الخبرة.
- تحديد المجالات التي سيتم فيها التمكين.
- التأكد من فهم الآخرين لما سيقومون به.
- الإعراف بأن الآخرين قد يخطئون.

## مبادئ التمكين

### ( استقصاء )

تولبت رئاسة الحزب (س)، وفي أحد الأيام قدمت إليك إحدى الباحثات استمارة استقصاء وطلبت منك الإجابة عليها.

م	العبارة	كثيراً	أحياناً	نادراً
١-	هل تحملي نفسك بتفاصيل العمل والقضايا التي تناقشها؟			
٢-	هل تضطرين لأخذ العمل معك إلى المنزل؟			
٣-	هل تعملي عدد ساعات أكثر من مواعيدك المخصصة؟			
٤-	هل تضطرين إلى تأجيل أو الإعتذار عن بعض اللجان؟			
٥-	هل تحتاجي لوقت أكبر من الوقت الذي خصصته في البداية؟			

### ثالثاً- تحفيز وتقدير الآخرين:

- عندما تجعلى الآخرين يشعرون بأهميتهم في العمل، فإنك بذلك تحفزهم على العمل. وفيما يلي قائمة بأهم المهارات اللازمة لذلك :
1. اطلبى مشورتهم باستمرار حتى ولو لديك حلول للمشكلة.
  2. تذكرى باستمرار أسماء من تتعامل معهم، واذكرها أثناء حديثك معهم.
  3. اطلبهم باستمرار على المعلومات الخاصة بالأمر التي تهمهم.
  4. اظهرى الاحترام لآرائهم ومقترحاتهم.
  5. اظهرى إعجابك وتقديرك لهم على أقل الأمور.
  6. اجعلهم يشعرون بالفخر في أداء أعمالهم.
  7. تعريهم باستمرار على ما يريدون - وما يرفضون بهدف تحفيزهم بما يريدون.

### رابعاً- مهارات بناء وإدارة الفريق:

- تتميز المجموعة التي تتبع القائدة الناجح بأنها تعمل بروح الفريق:
- وهذه هي أهم مهارات القائدة عند بناء الفريق:
1. اعملي على خلق التعارف بين أعضاء الفريق.
  2. اشعري الأعضاء بأنهم كل واحد.
  3. سهلي عملية الاتصالات بين الأعضاء.
  4. أشركي جميع الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.
  5. انبذي الفردية باستمرار أثناء الحديث.
  6. ساعدي على خلق روح الفريق بين الأفراد.

### خامساً: التعامل مع الأخطاء:

إن أكثر الأمور كراهية في التعامل مع الآخرين هي مسألة كيفية مواجهتهم عندما يخطئون وقد ينهار البناء القيادي والعمل بأكمله بسبب هذه الأمور. وهنا نقدم عدداً من المهارات لكي تحول مهمتك في التعامل مع المخطين من أسلوب مكروه إلى أسلوب أكثر قبولاً.

1. ناقشي الوضع وبأقصى سرعة مع المخطئ بعد حدوثه مباشرة.
2. تحدثي على انفراد مع المخطئ.
3. كوني ودودة واستمعي أولاً إلى حديث المخطئ.
4. تحكمي في مشاعرك وكذلك في مشاعر الآخرين.
5. لا تكثري من الشكوى مما حدث دون أن يعني ذلك عدم إبراز جدية الموقف.
6. تأكدي ما إذا كان المخطئ يشعر بأنه تعامل بعدالة أم لا.
7. حاولي أن تحصل على التزام من المخطئ بعدم تكرار الخطأ.

### سادساً: تنمية وبناء روح الثقة والولاء:

لاحظي أن:

- القيادة تتبع من الجماعة، وتكتسب القائدة سلطتها من الجماعة التي تقودها وبالتالي يجب على القائدة أن تعمل على بناء جسور الثقة مع تلك الجماعة.
  - وتكتسب تلك المسألة أهمية في ظل التحولات المعاصرة والتي زادت من تقلل المادة والتكنولوجيا في شتى مناحي الحياة حتى في علاقة القائدة بتلك الجماعة.
- وهذه قائمة بأهم الأمور التي على القائدة اتباعها لبناء جسور الثقة مع أعضاء الجماعة :**

- عليك أن تفهمي الأفراد ودوافعهم بل ومشاكلهم حتى الشخصية أن أمكن.
- أحفظي وعودك مع المرؤوسين.
- لا تتحدثي على أحد في غيابه.
- تقبلي النقد الذي يقال لك من الأعضاء واسمحي لهم بنقدك في حضورك.
- عليك معاملة الأعضاء في إنجاز الأعمال.
- أبرزّي تقديرك للأعمال التي يؤديها الأعضاء.

#### **ومع هذا عليك ملاحظة ما يلي :**

- أن الثقة لا تعني العمى.
  - للثقة حدود معينة.
  - الثقة يجب أن تكون متبادلة.
  - يجب أن نجني ثمار الثقة.
- ( والآن وبعد التدريب على مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين هل يمكنك تحديد مدى توافر هذه المهارات لديك؟ واستقصاء صورة الذات يتضمن بعض من هذه المهارات فحاولي الإجابة عليه )

### **استقصاء صورة الذات**

#### **التعليمات:**

بعض العبارات الواردة في هذا الاستقصاء لها علاقة بشخصيتك، وبعضها الآخر ليس له علاقة بشخصيتك. لذلك من فضلك ضع أمام كل عبارة علامة ( √ ) في المكان الذي تريه.

م	العبرة	لها علاقة بشخصيتي	ليس لها علاقة بشخصيتي
١.	أطلب مشورة الآخرين باستمرار.		
٢.	لا أحدد الهدف من التفويض.		
٣.	أساعد على إشاعة ثقافة الإشادة.		
٤.	أعترف بأقل إنجاز للآخرين.		
٥.	أعمل على مقاطعة المتحدث.		
٦.	أعلن عن خطأ أي فرد.		
٧.	أساعد على توفير المعلومات للآخرين.		
٨.	أتجنب التشويش حول ما يقال لي.		
٩.	أظهر الإحترام لآراء الآخرين.		
١٠.	أعترف باحتمال خطأ للآخرين عند تمكينهم.		

## استمارة التصريح

ضعي أمام رقم كل عبارة دائرة حول الدرجة التي تقابل استخدامك في الإستقصاء.

- أجمعي الدرجات الموجبة على حدة والسالبة على حدة.
- أطرحي المجموعتين من بعضهما البعض فتحصلي على درجتك في استقصاء صورة الذات.

رقم العبارة	لها علاقة	ليس لها علاقة
١	١+	١-
٢	١-	١+
٣	١+	١-
٤	١+	١-
٥	١-	١+
٦	١-	١+
٧	١+	١-
٨	١+	١-
٩	١-	١+
١٠	١+	١-

مجموع الدرجات الموجبة =

• مجموع الدرجات السالبة =

• درجة الذات = مجموع الدرجات الموجبة - مجموع الدرجات السالبة.

• هل درجتك في صورة الذات موجبة أم سالبة وبأي قدر؟

• ناقشي النتيجة مع زملائك.

## تمرين

وجدت العضوات- بالمستويات التنظيمية الدنيا- بالحزب (س) انخفاض نسب مشاركة السيدات في عضوية

المستويات التنظيمية العليا بالحزب. وفي إطار سعي تلك العضوات ورغبة منهن في رفع وزيادة تلك النسب

قررن تشكيل فريق منهن لمقابلة رئيس الحزب. وقبل إجراء المقابلة اخترن العضوات بالفريق إحداهن

ليمثلهن ولقيادتهن والتحدث باسمهن أمام رئيس الحزب.

وفي اجتماعهن التمهيدي لتحديد الخطوط العريضة للمقابلة، أمكن استخلاص بعض من تلك الملاحظات

لما دار في الاجتماع.

### والمطلوب:

• قراءة تلك الملاحظة.

• تحديد أهم الأخطاء التي وقعت فيها القائدة.

• تحديد المهارات التي تحتاج القائدة إلى اصقال فيها لكل خطأ مناظر.

(دوني إجاباتك في الجدول المعد لذلك).

### (١) الملاحظات

١. عندما اقترحت العضو (أ) ضرورة تغيير نظام الانتخابات داخل الحزب ثارت القائدة وانتقدت هذا الإقتراح لدرجة شعرت فيها العضو بعدم قيمة هذا .
٢. عندما سألت العضو (ب) عن الحد الأدنى المطلوب للمناصب التي سوف تطالب بها القائدة قاطعتها القائدة وقالت أن هذا ليس موضعه الآن.
٣. عندما سألت منسقة الإجتماع أثناء كتابتها لمحضر الإجتماع للقائدة عن موضوع تستوضحه أو بند أخطأت في فهمه، أعلنت القائدة قصورها أمام باقي الأعضاء وأكثرت من الشكوى منها.
٤. عندما تطرقت القائدة إلى موضوع النظام الانتخابي الأفضل ومزاياه دارت الإستفسارات والإستيضاحات من معظم العضوات حول إعادة تفسيره مرة أخرى.
٥. رغم أن أعضاء الفريق من وحدات مختلفة، وليس لديهم معرفة ببعضهم البعض، لم تسعى القائدة إلى محاولة تعريفهم ببعض.
٦. عندما اقترحت العضو (ج) بند لإضافته على بنود المقابلة، كانت القائدة تهز رأسها وهي مشغولة بالتوقيع على البريد.
٧. عند مناقشة البنود، كانت القائدة تتدخل في تفاصيل كل نقاش، دون أن تترك لباقي العضوات صلاحية إبداء الرأي أو حتى التفويض باتخاذ القرارات في هذا الشأن.
٨. عندما اتفقت على الصيغة النهائية للمقابلة، كان الحديث المستمر للقائدة أنا اعتقد-----، وأنا-----.

### (٢) الجدول

الملاحظة	الخطأ	المهارة المطلوبة
الأولى:		
الثانية:		
الثالثة:		
الرابعة:		
الخامسة:		
السادسة:		
السابعة:		
الثامنة:		





رابعاً : تقييم الفعالية القيادية

## رابعاً: تقييم الفعالية القيادية

- رغم أن مفهوم الفعالية غير متفق عليه إلا أن القاسم المشترك بين كل تعريفات الفعالية هي "أنها تعنى مدى تحقيق الأهداف أو بالتحديد العوائد التي تحققت من قيام القائدة بعملها".
- والفعالية قد لا تقتصر فقط على العمل مادامت الأهداف ذاتها لا تقتصر على العمل.

### فعلي سبيل المثال:

قد تكون القائدة فعالة لأن الآخرين يشعرون بالرضاء، فالرضاء يعد أحد الأهداف الأساسية للقيادة.

### كيف تقيمي فعاليتك القيادية؟

هناك عدد من المحددات أو المعايير التي يمكن لك الإستعانة بها في تقييم فعاليتك القيادية وهي:

#### أولاً: محددات موضوعية.

- المخرجات.
- الإبتكار.
- التغيب.
- الجزاءات.
- ترك المهمة.
- التظلمات والشكاوي.

#### ثانياً: محددات ذاتية.

- الرضاء.
- تماسك الجماعة.
- الدافعية.

