

الموضوع (3): القيادة الريادية

الأهداف التدريبية

سيتمكن المتعلمون في نهاية دراسة هذا الموضوع وتطبيق أنشطته من:

- تحديد الميزات القيادية الأساسية لنجاح الرياديين.
- تحديد أنماط القيادة المختلفة وخصائصها الإيجابية والسلبية.
- تحديد كيف ينظر القادة إلى موظفيهم بموجب النظرية (س) والنظرية (ص) وانعكاس ذلك على نمط قيادتهم.

الوحدة (3): الموضوع (3)

معين تدريبي (1)



أنواع القادة

1- القائد الدكتاتوري صاحب "القبضة الحديدية" أو الاستبدادي (Autocratic leader)

يصدر القرارات والأوامر من دون استشارة الموظفين.

2- القائد الديمقراطي (Democratic leader)

يشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

3- القائد المُهمل (Laissez-faire) أو غير المتدخل أو اللامبالي (Hands-off)

يترك القرارات لأفراد الفريق ولا يتدخل فيها.

الوحدة (3): الموضوع (3)

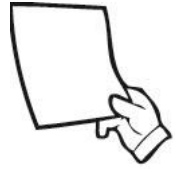


معين تدريبي (2)

تقنيات تحفيز العاملين من قبل القائد الديمقراطي (المتوجه نحو الأشخاص)

- 1- الإشادة بعملهم الجيّد، وإظهار التقدير لجهودهم.
- 2- التأكد من معرفة العاملين لما ينبغي إنجازه.
- 3- تفويض السلطات والمسؤوليّات إلى المرؤوسين.
- 4- الحفاظ على الاتصال الشخصي مع كافة الموظفين.
- 5- مكافأة السلوك المرغوب فيه، وعدم مكافأة السلوك غير المرغوب فيه.
- 6- الاستماع الجيد (الإصغاء) للشخص المتحدث.
- 7- وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس بالتشارك مع العاملين، وإعادة النظر فيها بصورة مستمرّة.
- 8- مناقشة أداء الموظّف على انفراد، وعدم انتقاده بشكل علني.
- 9- أداء دور نموذجي إيجابي.
- 10- إرساء بيئة عمل منتجة وآمنة ولائقة

الوحدة (3): الموضوع (3)



بيان معلومات (1)

أنماط القيادة

يتولّى الرياديون مسؤوليّة وضع الأهداف لمؤسساتهم، وإعداد الخطط بشأنها. ويؤدي الموظفون إلى حدٍ بعيدٍ دوراً كبيراً في تنفيذ هذه الخطط وبلوغ الأهداف. وبالتالي، يشكّل رفع معنويات الموظفين والمحافظة عليها مهمة أساسية بالنسبة للريادي.

ينبغي أن يعمل الشخص المعني على تطوير صفاته القيادية بنفسه لأنها تختلف بين شخصٍ وآخر. ومتى أيقن أنّه مسؤولٌ شخصياً عن قدراته القيادية، سيساعده ذلك على السعي إلى إجراء التحسينات. ولا توجد طريقة أفضل ليكون الشخص قائداً، إذ أنّ الرياديين هم أشخاص طوّروا أساليبهم القيادية الخاصة. ويسود استعمال الأساليب القيادية الثلاثة الآتية:

- 1 - يتّخذ **القائد الدكتاتوري صاحب "القبضة الحديدية" أو الاستبدادي (Autocratic leader)** القرارات، ويُصدر الأوامر من دون استشارة الموظفين.
- 2 - **يشرك القائد الديمقراطي (Democratic leader)** أفراد فريق العمل في عملية اتّخاذ القرارات (Let's vote).
- 3 - **يترك القائد المُهمَل (Laissez-faire) أو غير المتدخّل أو اللامبالي (Hands-off)** القرارات كافةً لأفراد الفريق.

يستخدم معظم القادة مجموعةً من الأساليب وفقاً لفريق العمل وللطرف القائم. ويتولّى القادة في عالم الأعمال مسؤوليتين أساسيتين:

(أ) مسؤوليات وظيفيّة أو "إنجاز المهمة"،

(ب) ومسؤوليات بشأن الأشخاص أو الإبقاء على معنويّات الموظفين.

وتشكّل القيادة، إلى حدٍ كبير، سلوكاً يتجلّى من خلال المنحى الذي يعتمده الرياديون حيال إنجاز المهمة. وعادةً ما يرغب القائد في مواجهة تحديات قد تتطوي على مخاطر كبيرة وفرص محتملة هامة.

يستوعب القائد عادةً كامل المهمة التي يتعيّن عليه إنجازها، كما يمكنه تحديد سبلٍ جديدة ومبتكرة لإنجازها. ويتعيّن على القياديين الصالحين إتّباع توجيهه أساسي، حفاظاً على المعنويّات يقضي "بأن يعاملوا الأشخاص الآخرين وفق المعاملة التي يريدونها لأنفسهم". فمن شأن محاولة رؤية الوضع من منظار الآخرين، أن يساعد على تطوير موقف إيجابي "خاص بك" حيال الموظفين.

يُقيم القائد الناجح توازناً بين النوعين الآتيين من المسؤوليات. ففي بعض الظروف، كتشكيل فريق عمل جديد، تستدعي أحياناً إيلاء أهمية أكبر للأفراد منها للوظائف. بينما قد تتطلب ظروف أخرى، مثل إدراج إجراءات جديدة، إيلاء أهمية أكبر للمهام منها للأفراد. ومن شأن فهم موضوع القيادة أن يُساعد الرياديين على التحول إلى قادة أكثر فعالية.

إنّ الرياديين محفّزون ناجحون لموظفيهم. فقد يُحفّز بعضهم الآخرين من خلال كونهم قدوة في عملهم الدؤوب. إلا أن ذلك قد لا يكون الأسلوب القيادي الأفضل، إذ يميل الرياديون المتوجّهون إلى الأفراد لأن يكونوا المحفّزين الأكثر نجاحاً.

وفيما يأتي التقنيّات التي يستخدمها الريادي أو القائد المتوجّه بشكل خاص نحو الأشخاص من أجل تحفيز موظفيه وقيادتهم:

- 1- بناء ثقة الموظفين وإيمانهم بأنفسهم من خلال الإشادة بعملهم الجيد، وإظهار التقدير الدائم لجهودهم الفضلى.
- 2- إعلام الموظفين بما ينبغي إنجازه، إذ يُشكّل التواصل الجيد مفتاح النجاح.
- 3- تفويض السلطات والمسؤوليات إلى المرؤوسين.
- 4- استعمال الدور القيادي للحفاظ على الاتصال الشخصي مع الموظفين كافة.
- 5- مكافأة السلوك المرغوب فيه، باعتبار أنّ الموظفين يميلون إلى تكرار السلوك المكافأ، وعدم مكافأة السلوك غير المرغوب فيه، لأنّ الموظفين يميلون إلى عدم تكرار السلوك غير المكافأ.
- 6- الاستماع الجيد للشخص المتحدث، حيث يعطي ذلك معلومات مرتدّة للشخص المتحدث.
- 7- وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس بالتشارك مع العاملين، وإعادة النظر فيها بصورة مستمرة.
- 8- اتّخاذ تدابير تصحيحية، ومناقشة النواحي السلبية في أداء موظّف ما على انفراد، وعدم انتقاد أي عامل بشكل علني.
- 9- إلهام الآخرين من خلال أداء دور نموذجي إيجابي.
- 10- إرساء بيئة عمل منتجة وآمنة والمحافظة عليها.

الوحدة (3): الموضوع (3)



ورقة عمل (1)

لعب أدوار: حوار بين اثنين من الرياديين

- يملك كل من أحمد ومصطفى مطبعة صغيرة. وقد تناولا طعام الغذاء سوياً اليوم، وتبادلا الحوار التالي:
- أحمد: أتساءل أحياناً، كيف يتم انجاز العمل في مكتبي؟ فاليوم مثلاً، عدت من إحدى جولاتي لأجد جميع العمّال مجتمعين، يضحكون ويتبادلون الطرف. عليّ أن أدكرهم باستمرار بضرورة العمل.
- مصطفى: هذا مؤسف فأنا راض فعلاً عن المجهود الإضافي الذي يبذله موظفيّ خلال فترة الأعياد.
- أحمد: أعتقد أنّ البشر بطبيعتهم يكرهون العمل.
- مصطفى: لا أوافقك الرأي، لأنّه يبدو لي أن موظفيّ يُحبّون وظائفهم.
- أحمد: على عكس موظفيّ. أحاول أن أسهّل العمل لهم قدر الإمكان، ولكنهم لا يقدرّون ذلك. ليست المسألة أنّهم لا يعرفون من هو ربّ العمل، فأنا أدكرهم بذلك يومياً.
- مصطفى: أتعلم؟ أتساءل إذا كان العمل السهل هو ما يريده الناس فعلاً. يبدو لي أنّه لو كان سهلاً لشعروا بالملل.
- أحمد: لست متأكداً من ذلك. كلّ ما أعرفه هو أنّه عليّ أن أدفع موظفيّ باستمرار إلى العمل بجهد. وإذا توقّفت عن حتّم أصابهم الكسل.
- مصطفى: لعلّك تغالي في حتّم على العمل. فموظفيّ يتّخذون معظم القرارات بشأن عملهم بأنفسهم. وبالكاذ أحثهم على العمل.
- أحمد: لا يابه موظفيّ سواء أنجزوا عملهم أو لم يُنجزوه. ولو كانوا هم من يتخذ القرارات، ما كانوا ليعملوا على الإطلاق. فكلّ ما يهمهم هو قبض رواتبهم.
- مصطفى: أنا أخالفك الرأي فعلاً. إن الناس برأيي يريدون فعلاً القيام بوظيفة جيّدة. ففي الشهر الماضي، تمكّن موظفيّ من إيجاد وسيلة لإعادة ترتيب مساحة العمل، بحيث يسهل عليهم مساعدة بعضهم البعض. لم لا تطلب من موظفيك اقتراح سبل لتحسين مكتبك؟
- أحمد: هل تمازحني؟ إنهم لا يابهون إطلاقاً. لو عاد الأمر لهم، لنظموا حفلاً مستمراً.
- ← ملاحظة: ينتج موظفو مطبعتي أحمد ومصطفى كمية العمل نفسها تقريباً، بيد أن طريقتيهما في التعاطي مع موظفيهما تختلف كثيراً.

الوحدة (3): الموضوع (3)



معين تدريبي (3)

كيف ينظر القادة إلى موظفيهم؟

النظرية (ص ٧)	النظرية (س X)
نشيطون بطبيعتهم ومجتهدون	1- كسولون وخمولون وينبغي حثهم
يعملون لبلوغ أهدافهم، ولتحقيق رضا ذاتياً، ولتوفير حياة صالحة.	2- يعملون خوفاً من الجوع، ومن فقدان وظائفهم، ومن المذلة
دوافعهم كثيرة: تحقيق الإنجازات، ونيل القبول والتقدير، والخدمة، وتحقيق الذات.	3- دافعهم الوحيد هو أجرهم
مستقلون وقادرون على توجيه أنفسهم، وتحديد أهدافهم الخاصة، وينبغي إطلاق حريتهم ومؤازرتهم	4- اتكاليون ينبغي توجيههم، ويلزمهم قائد يعطيهم الوحي والدوافع والاندفاع
ناضجون ومسؤولون، وقادرون على تصحيح أخطائهم بأنفسهم	5- لا يتحلّون بالمسؤولية أو بالنضج، وينبغي مراقبتهم عن كثب، والتدقيق في أعمالهم
يتميّزون بالابتكار وقدرتهم على التكيف والإبداع، وبحاجتهم إلى استنباط أساليب جديدة	6- ملتزمون، ويلزمهم إتباع روتين محدد، ويقاومون التغيير.
اجتماعيون، وبطبيعتهم يهتمون بالاندماج والتعاون	7- فرديون، وأنانيون، ويسعون ليكونوا الأوائل
يسعون إلى أفق أوسع في العمل والحياة، ويحتاجون إلى النظر إلى أبعد من مكانهم الحالي وحاضرهم	8- راضون عن أجورهم الجيدة ومعاملتهم الحسنة، وأفق تفكيرهم ضيق، وتهمهم مصالحهم الشخصية
لديهم إمكانيات غير مطوّرة	9- محدودون بما قد أنجزوه
يمكن الوثوق بهم عادة	10- لا يمكن الوثوق بهم بشكل عام

الوحدة (3): الموضوع (3)



معين تدريبي (4)

ميّزات قيادية مهمة

- 1- يعامل الآخرين كأشخاص، وليس كأرقام
- 2- لبق وثابت في علاقاته مع الآخرين
- 3- منصف وصادق في تعامله مع الآخرين
- 4- يشكّل قدوة للآخرين
- 5- متعاون
- 6- يمكن الاعتماد عليه
- 7- مصغ جيد، ويحترم آراء الآخرين
- 8- مبتهج ومتفائل
- 9- يساعد الآخرين على تأدية عملهم بطريقة أفضل
- 10- منفتح ويتقبّل الأفكار الجديدة
- 11- مستقر عاطفياً لدى تعاطيه مع الناس
- 12- مجتهد في العمل
- 13- مخلص لموظفيه
- 14- يتحمل المسؤولية
- 15- يقر بأخطائه
- 16- يحقق نتائج جيدة في العمل
- 17- لديه عادات عمل جيدة
- 18- ينمي العلاقات الإنسانية بين موظفيه