

الباب الأول

obeikandi.com

الفضائل الأولى

القيادة الذكية: أساليب جديدة "ورشة عمل تطبيقية"

obeikandi.com

ورشة عمل القيادة الذكية "أساليب جديدة"

الأهداف:

- في نهاية الجلسة يكون المشترك قادرا على أن:
- يصف الأساليب المختلفة للقيادة.
- يحدد أسلوبه الخاص في القيادة.
- يقوم بتعديل أسلوبه حسب الموقف والزمن.

سير الجلسة:

1 / مقدمة:

- نحتفظ جميعا في مخيلتنا بقائد أو أكثر من الذين يمكن أن نتذكرهم وكثيرا ما سمعنا جميعا مثل هذه العبارات:
- (معظم المشاكل يمكن أن توضع في أيدي أعضاء المجموعة وتترك لهم حلها، ويقوم القائد بدور المساعدة فقط عاكسا أفكاره ومشاعره علي المجموعة مرة أخرى حتى يمكنهم فهمها بطريقة أحسن).
 - (من العيب أن اتخذ بنفسك قرارات تؤثر على الآخرين، وغالبا ما أتناقش في الأمور مع مساعدي ولكنني أوضح لهم بأن الكلمة النهائية ستكون لي).
 - (وإذا ما قررت مجموعتي من الأعمال فأني ابذل قصارى جهدي لنقل أفكارني إلى من أتولى رئاستهم).
 - (أنني احصل على مكافئتي لكي أتولى القيادة، فإذا تركت الناس يأخذون القرارات التي يجب على اتخاذها فإنني لا أستحق هذه المكافأة).
 - (أنني أؤمن بإنجاز الأشياء، ولا أستطيع تضيق وقتي في الدعوة للاجتماعات).

✱ كل من هذه العبارات تعرض وجهة نظر عن (القيادة) بالرغم من انهم يبدون غير متوافقين عند وضعهم معا ومثل هذا التعارض يشير إلى الحيرة التي يجد القائد نفسه ضحيتها أحياناً. فما هو إذن أسلوبك المفضل للقيادة؟

هنا توزع استمارة الاستفتاء على المشاركين

2/ اختيار أساليب القيادة :

- أ / اطلب من المشاركين ملء استمارة الاستفتاء (10 ق) وأعطهم تعليمات لطريقة حساب الدرجات ملحق (1).
- ب / حديث موجز عن شبكة (بلايك) للإدارة وأحدد الاصطلاحات الخاصة بالاهتمام بالمهمة (م) والاهتمام بالأعضاء (ع) بدون نقاش سابق ملحق (2).
- ج / توجيهات لوضع الدرجات :
- ضع دائرة حول أرقام الفقرات 1، 3، 9، 11، 15، 16، 17.
 - ضع علامة (×) أمام الفقرات ذات الدوائر التي أشرت فيها إلى الرمز (ن) نادرا أو (ب) أبدا.
 - ضع علامة (×) أمام الفقرة التي بدون دوائر مع وضع رموز اهتمامك (د) دائما أو (ح) أحيانا.
 - ضع دائرة حول (×) التي كتبها أمام الفقرات 2، 5، 6، 8، 10، 14، 16، 17.
 - احسب عدد علامات (×) وهذا هو تسجيلك لدرجة الاهتمام بالأعضاء وسجلها أمام الحرف (ع) في نهاية الاستفتاء على المحور القائم في شبكة بلايك.
 - احسب عدد علامات (×) وهذا هو تسجيلك لدرجة الاهتمام بالمهمة وسجلها أمام الحرف (م) في نهاية الاستفتاء على المحور الأفقي في شبكة بلايك.

3 / حديث عنه أساليب القيادة :

حديث مختصر مباشر في صلب الموضوع عن الأساليب المختلفة وأركز على الأساليب الثلاثة :

الاستبدادية - المتزنة - الفوضوية

ثم أوزع ورقة للرجوع إليها (أساليب القيادة) ملحق رقم (3) يمكن استخدامها لهذا الغرض .

4 / تمرينه للمجموعات :

التقسيم إلى مجموعات (3 - 5) لتقييم النموذج المعطى عن أساليب القيادة وعمل تصنيف لكل فقره تحت واحد من الآتي :

- القيادة البيروقراطية (الاستبدادية) القيادة الديمقراطية (المتزنة) القيادة الابدقراطية (الفوضوية) = مطبوعات للتوزيع لكل مشترك :

- استفتاء اختر أسلوبك المفضل للقيادة ملحق (1)

- الشبكة الإدارية (بلايك) ملحق (2)

- أساليب القيادة ملحق (3)

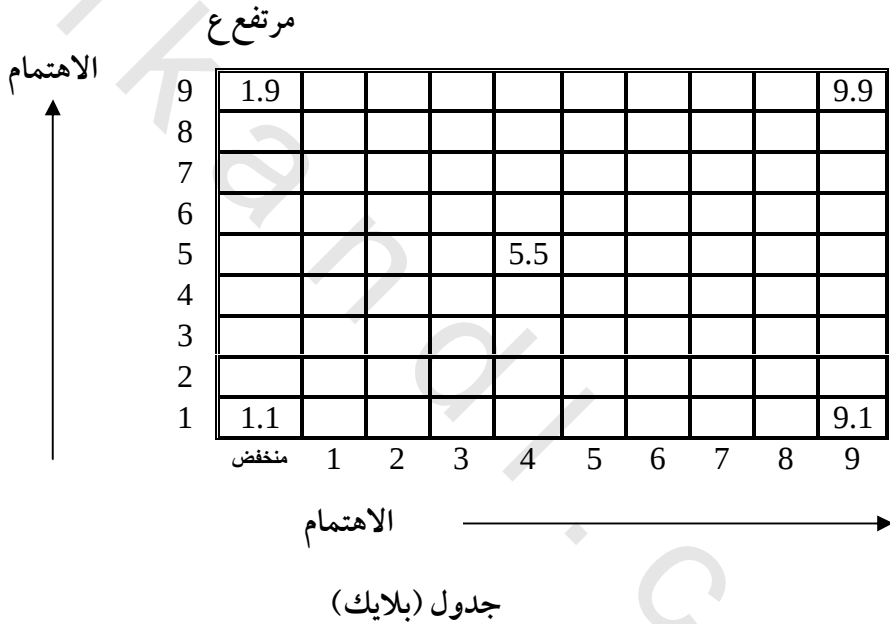
أساليب القيادة (اختيار أسلوبك المفضل للقيادة)

في القائمة التالية يصف كل بند أحد جوانب السلوك القيادي وعليك القيام بالإشارة إلى الطريقة التي تفضل استخدامها كقائد. وفي الجدول الموجود في أسفل الصفحة وضع تصرفك كقائد للمجموعة مع مراعاة أن الرمز بالأحرف في الجدول تعني الكلمة التي في راس الجدول :

دائماً	أحياناً	قليلاً	نادراً	أبداً	الرقم	التصنيف
د	ح	ق	ن	ب	1	سوف أتولى دور المتحدث باسم الجماعة
د	ح	ق	ن	ب	2	سوف أسمح للأعضاء بالحرية الكاملة في أعمالهم
د	ح	ق	ن	ب	3	سوف أشجع استخدام التقاليد الرسمية
د	ح	ق	ن	ب	4	سوف أسمح للأعضاء باستخدام أحكامهم الخاصة
د	ح	ق	ن	ب	5	سوف استحث الأعضاء لبذل مجهود أكبر
د	ح	ق	ن	ب	6	سوف أترك الأعضاء ينفذون العمل بالطريقة التي يعتقدون أنها الأفضل
د	ح	ق	ن	ب	7	سوف أحافظ على استمرار العمل بمعدله السريع
د	ح	ق	ن	ب	8	سوف أعمل على عدم تقييد الأعضاء بالعمل ثم أجعلهم يعودون إليه
د	ح	ق	ن	ب	9	سوف أهدئ من الصراعات التي تحدث داخل الجماعة
د	ح	ق	ن	ب	10	سوف أكون غير راغب في السماح للأعضاء بأية حرية في العمل
د	ح	ق	ن	ب	11	سوف أقرر ماذا سنعمل وكيف نؤدي هذا العمل
د	ح	ق	ن	ب	12	سوف ادفع إلى مزيد من الإنتاج
د	ح	ق	ن	ب	13	سوف أعهد لأعضاء الجماعة بمهام محددة
د	ح	ق	ن	ب	14	سوف أتقبل القيام بالتغييرات
د	ح	ق	ن	ب	15	سوف أجعل المهمة محددة في جدول العمل
د	ح	ق	ن	ب	16	سوف أرفض توضيح ما أقوم به
د	ح	ق	ن	ب	17	سوف أقنع الأعضاء بأن أفكارهم لمصلحتهم
د	ح	ق	ن	ب	18	سوف أسمح للجماعة أن تحدد خطواتها

ملحق رقم (1)
اختيار أسلوبك المفضل في القيادة
(الشبكة الإدارية)

لكي تحدد مكانك في الجدول الموجود بأسفل الصفحة - اجث عن الرقم الخاص بك على المحور الأفقي الذي يبين (الاهتمام بالمهمة) ثم تحرك إلى أعلى في نفس العمود إلى نقطة التقاطع مع الرقم الخاص بك (الاهتمام بالأعضاء) ضع علامة (x) عند نقطة تقاطع الرقمين الخاصين بك .



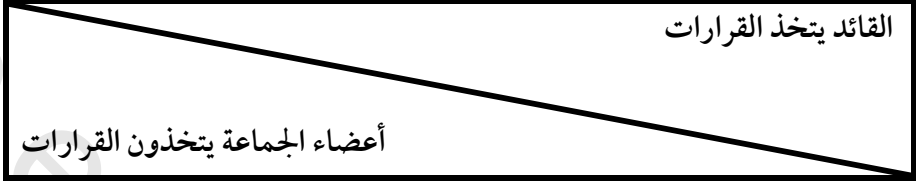
ملحق رقم (2)

(مذكرة للرجوع إليها)

أساليب القيادة :

العضو مركز القيادة

القائد مركز القيادة



7	6	5	4	3	2	1
يسمح	القائد	القائد	القائد	القائد	القائد	القائد
القائد	يحدد	يعرض	يعرض	يعرض	يقنعهم	يتخذ
للأعضاء	الحدود	المشكلة	قرار	فكره	بالقرار	القرار
بالعمل	ويطلب	ويحصل	قابل	ويطلب		ويعلنه
خلال	من	على	للتغيير	أسئلة		
حدود	المجموعة	اقتراحات				
موضوعه	اتخاذ	ويتخذ				
	القرارات	القرارات				

- (1) في هذه الحالة يحدد القائد المشكلة ويضع حلولاً بديلة ويختار واحداً منها ثم يعرض هذا القرار على الأعضاء لتنفيذه وقد يضع أو لا يضع في اعتباره ما يعتقد أن أعضاء الجماعة سيشعرونه تجاه هذا القرار . وفي هذه الحالة فهو يتيح أية فرصة للاشتراك في اتخاذ القرار مباشرة وهو إجباري سواء تم استخدامه وتنفيذه لهم أو لم يتم .
- (2) يأخذ القائد هنا كما في الحالة السابقة مسؤوليه تحديد المشكلة والوصول إلى القرار ولكن بدلاً من إعلانه ببساطة فهو يقوم بخطوة أضافته لإقناع الأعضاء بقبوله ويعرف وهو يقوم بذلك إمكانية وجود بعض المقاومة بين هؤلاء الذين سيواجهون بالقرار ويسعى إلى تقليل هذه المقاومة بالإشارة مثلاً إلى ما يمكن أن تجنيه الجماعة من هذا القرار .

(3) القائد الذي توصل إلى القرار ويسعى إلى قبول أفكاره من قبل المجموعة يتيح الفرصة لأعضاء المجموعة للحصول على شرح واف لأفكاره ومقاصده وبعد عرض الفكرة يطلب منهم طرح الأسئلة حتى يتعرفون ويفهمون ما يحاول تحقيقه وهذا (الآخذ والعطاء) يمكن القائد والأعضاء من استكشاف تطبيق القرار بشكل اكمل .

(4) هذا النوع من التصرف يتيح للأعضاء أن يمارسوا بعض التأثير على القرار لكن المبادرة في تحديد وتشخيص المشكلة تظل في يد القائد وقبل الالتقاء بالمجموعة يكون قد فكر في المشكلة بعمق وتوصل إلى قرار ولكنه قابل للتعديل وقبل إنهائه يعرض حله المقترح للتفاعل بين من يتأثرون به ويقول (أنني أحب أن أستمع إلى ما تريدون قوله عن هذه الخطة التي قدمتها وسأقدر لكم رد فعلكم الصريح ولكنني سأحتفظ لنفسني بالقرار النهائي .

(5) حتى الآن كان القائد يتوصل إلى قرار قبل الالتقاء بمجموعته ولكنه لن يفعل ذلك في هذه الحالة فالأعضاء الآن لديهم الفرصة الأولى لاقتراح الحل ويمثل دور القائد تحديد المشكلة وقد يقول شيئاً من هذا النوع على سبيل المثال (نحن نواجه عدد من المصاعب من الرأي العام فما هو الخطأ هنا؟ وما الأفكار التي لديكم للتغلب على هذه المشكلة؟) وتصبح مهمه المجموعة هي احدى الوسائل لزيادة حصيلة القائد من الحلول للمشكلة بغرض تجميع آراء وخبرات من هم في الميدان (على خط النار) ومن القائمة الموسعة للحلول البديلة التي يبيدها القائد ومجموعته ، يختار القائد الحل الذي يراه اكثر مناسبة .

(6) يعطي القائد للمجموعة (ويشمله ذلك أيضا كعضو فيها) الحق في اتخاذ القرارات ، وقبل أن يفعل ذلك فهو يحدد المشكلة المطلوب حلها والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في نطاقها .

(7) ويمثل هذا الأسلوب درجه هائلة من الحرية للجماعة التي قليلا ما نجدها في المؤسسات الرسمية وتتولى الجماعة هنا تحديد متشخيص المشكلة وتوضيح الإجراءات الخاصة لحلها ، وتقرر القرارات البديلة ، والقيد الوحيد الذي يقع مباشرة على المجموعة قبل المؤسسة ممثلا في الرئيس الأعلى لقائد المجموعة .

تمرين المجموعة على تحديد أساليب القيادة

على مجموعتك دراسة الأمثلة التالية وعمل تصنيف متفق عليه لجميع العناصر تحت العناوين الآتية :

1- الاستبدادية (البيروقراطية)

2- الديمقراطية

3- الابدقراطية

وعليك تحليل قراراتك :

1- يصمم أحمد برنامج من الأنشطة وبعد التشاور مع أفراد وحدته فانه يبنى أنشطته بناء على مقترحاتهم وأحيانا يضيف بعض الفقرات التي لا يستطيع الفتيه أن يفكروا فيها بأنفسهم .

2- يغرم حسين بمجموعته فهم جميعا مهذبون وجذابون حتى أن الشخص لا يملك إلا أن يثق بهم ولذا فهو لا يستطيع التدخل في برنامجهم ولدى أفراد مجموعته الكثير من وقت الفراغ ورغم انه قد لاحظ ذلك وفي هذه الأحوال يميل بعض الفتيه إلى أن يصبحوا مسيطرين ومتسلطين ويفرضوا آراءهم وأهواءهم على بقية المجموعة .

3- عند ظهور أية صعوبة في المجموعة يجمع فهد مجموعته ويسأل أفرادها عن آرائهم ويجب أن تتخذ المجموعة قرارها بنفسها ويعاون فهد الفتيه على تحليل الموقف والوصول إلى اتفاق بمعرفة وفهم كامل للحقيقة .

4- يقول عبد الله أن الفتيه هم أولا وأخيرا أطفال وخبراتهم محدودة وبالنسبة له فان استخدام الوقت في مناقشات لا نهاية لها مضيعه للوقت وباستخدام خبراته التي كونها في سنوات عديدة فانه يضع مسودة لبرامجه من ذاكرته ومن الوجهة التي يظن أنها تفيد الفتيه وتناسبهم .

5- يصدر مهدي باستمرار أحكاما يقيم بها إنجازات فتيانه وهم ينتظرون آراءهم ويتصرفون طبقا لما يظنون انه يفكر فيه ويحتفظ مهدي بمكانه قويه في المجموعة وبعض الأعضاء يتأثرون به ويوافقون على ما يبيده من آراء .

- 6- اضطر سلطان إلى الوقوف بين الفتية واصدر أمره إليهم بالتوقف عن المشاجرة ثم اختار وقتا مناسباً لشرح لهم قراراته ويقوم بترادل الأفكار معهم عن الواقعة وأثارها .
- 7- يتولى منصور مجموعه كبيره من الفتیان من سن 6-14 سنه والموقف اكبر من قدرته وكانت الطريقة الوحيدة هي أن يعطيهم الحرية المطلقة وأصبحت المجموعة في فوضى وهذه طريقة خاطئة فبالرغم من كل نواياه الطيبة فقد السيطرة تماما .
- 8- أما راشد كنموذج لقائد عصري مثالي فهو صديق حميم للفتية ويذل قصار جهده حتى لا يبدو متسلطا وهو يسمح بتجاهل قراراتهم على افتراض أن العلاقة الطيبة ضرورية أيا كان ما يقررونه
- 9- في رأى صالح أن المراهقين يجب أن يصبحوا مطيعين ويسلكوا سلوك طيباً ولتحقيق هذا الهدف فانه يستخدم مختلف الوسائل مثل التهديد المديح الوعد متحاملاً عليهم بكل طريقه ممكنة وفي النهاية سوف يجد دائما أن طريقته تجعلهم يوافقون على آرائه وأفعاله .
- 10- يوضح خالد للفتية أثناء قيام فرقته بالأعمال اليدوية أن عليهم صنع ما يحبون مستخدمين خامات متعددة كالألوان والورق المقوى والصمغ والغراء والطلاء والرش . الخ وبينما يستمر العمل ويتواجد خالد بينهم دائما ليزود الفتية بالمساعدات الفنية لاستكمال ما اختاروا عمله ودائما يوضح لهم أخطاءهم والقيام بتصحيحها .
- 11- يرغب علي في أن يكون جزءا من المجموعة ومحبوبا لديهم فهو يعمل لإزالة اغلب الأخطاء لكي يتجنب مواقف الخلاف التي قد ينتج عنها كرهه وأبعاده .
- 12- بدر مسؤول عن تخيم صيفي على شاطئ البحر وغالبا يأخذ مجموعته من المراهقين إلى الشاطئ حيث يستلقي بدر مسترخيا في الشمس يقرأ أحد كتبه المفضلة وفي تلك الأثناء ينتشر جميع الفتية في مختلف الاتجاهات .
- 13- يقوم غازي بالتدريس بالمدرسة المحلية وهو عالم ممتاز مليء بالمعارف الواسعة والخبرات وفي العمل يجلس في مقعده ويتطلع إلى التلاميذ ودرسه يعد إعدادا دقيقا

وتلقى ببلاغه وطلاقه ويعتبر العمل الجماعي أو المناقشات مضيعة للوقت لا تعطي التلاميذ أن يتعلموا من مدرّسهم الذي تدرب على تعليمهم موضوعات هو وحده الذي يلم بمعلومات عنها .

14 - يتولى جمعان إدارة مركز تدريب وهو نشيط جدا ويطلب من زملائه وأعضاء الدراسة جهداً مستمرا وأحيانا تلقاه عنيفاً فالدراسة الجيدة يجب أن تكون من وجهة نظره عشرة من عشرة وهناك الكثير من العلوم والأساليب الجيدة التي يجب أن يتعلمها ومع ذلك فإنه يتجاهل إلى حد ما جوانب العلاقات والجانب الإنساني ويدفع الأفراد دفعا إلى الإجابة ويشعر جمعان بعد ذلك بالانعزالية .