

دليل المدربين

لمهارات تنظيم الحملات

الوحدة ٢

الأساليب والمهارات القيادية

مميزات القائد الناجح



دليل المدربين لمهارات تنظيم الحملات

الوحدة ٢: الأساليب والمهارات القيادية مميزات القائد الناجح

لمحة عامة عن الجلسة:

تعتبر المهارات القيادية أساسيةً لتحسين درجة تأثير المسؤولين المنتخبين، والناشطين في الأحزاب السياسية، والمرشّحين للمناصب العامة، والمسؤولين في الأحزاب السياسية. من هنا، توجز هذه الوحدة النظريات القيادية، وكيفية تطبيقها، والمهارات الأساسية التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من القيادة المؤثرة. كما تميّز الوحدة بين القيادة والإدارة، فتراجع أنماط الإدارة المختلفة، وتعمّق في بعض من المهارات المطلوبة لتشكيل فريق وإدارته بكلّ فعالية.

الأقسام:

١. تعريف القيادة والقيادة المؤثرة
٢. نطاق القيادة
٣. القيادة مقابل الإدارة

الأهداف التعليمية:

- تعريف القيادة
- تحديد المواصفات والمهارات المطلوبة للقيادة المؤثرة
- تحديد الأساليب المختلفة للقيادة
- التمييز بين القيادة والإدارة

الوقت: ٩٥ دقيقة

المواد اللازمة:

- أوراق عرض وأوراق بيضاء، أقلام تأشير وشريط لاصق
- برنامج التدريب (يمكن تدوينه على ورقة العرض)

المواد الموزعة:

- ورقة عمل: القيادة الظرفية
- ورقة عمل: القيادة مقابل الإدارة

التحضير:

- دوّن على أوراق العرض في وقتٍ مسبق:
- ١. برنامج العمل (اختياري - إذا لم يكن مطبوعاً)
- ٢. الأهداف التعليمية

نشاطات التدريب

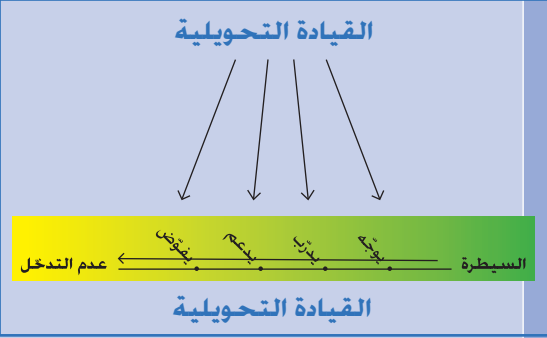
القسم ١- تعريف القيادة والقيادة المؤثرة- ٣٠ دقيقة

الخطوات	الوصف	النوع	الدقائق	ملاحظات للمدرّب
١	عرّف بالجلسة وراجع الأهداف التعليمية. إشرح أننا عندما نتحدّث عن القادة، فإننا نعني الأشخاص الذين يوجّهون أو يرشدون المجموعات أو المنظّمات.	عرض المدرّب	٢	تعتمد بعض اللغات أكثر من ترجمة واحدة لمصطلحي «قائد» و«قيادة»؛ وأحياناً، توحي بعض هذه الترجمات بمعنىّ سلبيّ أو مختلف قليلاً أو كلياً (نتيجة خلفيات ثقافية وتقليدية). إذا كانت هذه هي الحال في لغتك، تأكّد من استخدام المصطلح الأنسب (حتى ولو لم يكن شائعاً)، حسب السياق المعتمد. أو إشرح للمشاركين أيّ جانب من جوانب القيادة ستناقش هذه الجلسة.
٢	أطلب من المشاركين التفكير في شخصيّة، حيّة كانت أم راحلة، يعتبرونها مثّلت، أو تمثّل، قائداً ناجحاً. أخبرهم أنّ بإمكانهم انتقاء هذه الشخصية من أيّ مجالٍ من مجالات الحياة: كالرياضة، أو إدارة الأعمال، أو السياسة، أو من ضمن حلقة أسرّتهم أو أصدقائهم، أو غير ذلك. أطلب منهم أن يدوّنوا المهارات أو الإمكانيّات أو الصفات التي تجعل من هذا الشخص قائداً ناجحاً.	تجارب المشاركين أو التمارين	٣	إستناداً إلى الوقت المتاح لك، يمكن إجراء هذا التمرين بطريقتين: ١. إجمع المشاركين ضمن مجموعةٍ كبيرة وأطلب منهم الإدلاء باقتراحاتهم بصوتٍ عالٍ. ٢. وزّع المشاركين على مجموعاتٍ صغيرة من ٣-٥ أشخاص. أطلب منهم مناقشة أفكارهم واختيار قائد واحد كفريق. قد يختار بعض المشاركين قائداً مثيراً للجدل أو شخصية تاريخية عرفت بتأثيرها السلبي، أو بنظامها الديكتاتوري المستبدّ مثلاً، لا بأس بذلك. فهدف هذا التمرين هو التركيز على مهارات هؤلاء القادة وقدراتهم ومواصفاتهم. أطلب من المشاركين تحديد الجوانب التي تعجبهم في القائد الذي سمّوه، حتى ولو كان الآخرون لا يستحسنونه، فمن المقرّر أن تعالج ورشة العمل، في مرحلةٍ لاحقة، عواقب القيادة السلبية.
٣	بعد أن يفرغ المشاركون من هذه المهمة، أطلب منهم إطلاع جميع الحضور على إجاباتهم. أكتب أسماء القادة الذين اختاروهم على ورقة عرض، والمهارات أو الإمكانيات أو المواصفات على ورقة أخرى. بينما يدلي المشاركون بإجاباتهم، إسألهم لِمَ اختاروا ذلك القائد بالذات.	النقاشات الميسّرة، العصف الذهني، والتفكير	١٢	إنّ فصل لائحة القادة عن لائحة المهارات والمواصفات يُقصد منه التأكيد على أنّ القيادة تشمل تطوير المهارات وتحسينها، لا الاكتفاء بالميزات الفطرية فحسب، ويساعد هذا الفصل أيضاً في توجيه النقاش نحو تحديد مقوّمات القائد المؤثّر.

الخطوات	الوصف	النوع	الدقائق	ملاحظات للمدرّب
٤	<p>إسأل المشاركين: ما هي برأيكم مواصفات القائد المؤثر؟ أدر مناقشة وجيزة. ووجه المشاركين نحو التنبيه إلى أنّ القادة المؤثرين هم أولئك الذين يخلّفون تأثيراً إيجابياً على المجموعة التي يتولّون قيادتها. وعلى أهدافهم أو وظائفهم المشتركة.</p> <p>عد إلى المهارات والقدرات والمواصفات التي عدّها المشاركون في التمرين السابق. واطلب من المجموعة اختيار تلك التي يعتبرونها من أهمّ ميزات القائد المؤثر.</p> <p>ضع إشارة إلى جانب الخيارات التي يتفقون على أهمّيّتها. واستخدم لونا آخر للإشارة إلى الميزات القيادية التي تختلف المجموعة بشأنها. (ليس من المهم تحقيق الإجماع خلال هذه الجلسة.)</p> <p>في نهاية هذا القسم، ذكّر المشاركين أنّ مفهوم القيادة يحتمل أكثر من ٣٥٠ تعريفاً. وبالتالي ليس من الممكن ولا من الضروري التوصل لإجابة واحدة بشأن مقوّمات القيادة. لكن يمكن القول بشكلٍ أساسي إنّ القادة المؤثرين هم أولئك الذين يركّزون على المستقبل، ويساهمون في تحقيق الإنجازات، ويخلّفون تأثيراً إيجابياً على الآخرين.</p>	<p>النقاشات الميسّرة. العصف الذهني. والتفكير</p>	٥	<p>تأكّد من أنّ كلّ الصفات القيادية التالية مدرجة في لائحة القائد المؤثر. دوّنها. إذا أمكن. على ورقة عرض في وقت سابق. وراجعها خلال جلسة استخلاص المعلومات. مضيفاً الصفات التي يقترحها المشاركون.</p> <p>صاحب كاريزما صاحب رؤيا له قدرة على الإقناع يغرس الشعور بالولاء في النفوس حاسم ذكيّ يتمتع بالاستقلالية يتمتع بقدرة جيّدة على التشبيك يحفّز الآخرين مرن محاوّر جيّد يبعث على الثقة مؤثر صادق حسن الأخلاق قويّ محبوب متحمّس وشغوف بقضيّته ذو عزم وتركيز</p>

الخطوات	الوصف	النوع	الدقائق	ملاحظات للمدرّب
١	أطلب من المشاركين التفكير في الأدوار القيادية التي تسلّموها في مختلف مراحل حياتهم. شجّعهم على توسيع نطاق تفكيرهم. والإدلاء بمختلف الاقتراحات. من مسؤولياتهم المهنية. إلى مسؤولياتهم ضمن أسرهم أو مجتمعهم المحلي. فهل يدربون فريق كرة قدم؟ هل هم مدرّسون يوجّهون صفاً؟ هل هم قادة معترف بهم في المجتمع المحلي؟ هل يوجّهون أو يترأسون فريقاً في مكان العمل؟	النقاشات الميسّرة. العصف الذهني. والتفكير	٣	عندما يجيب المشاركون ذاكرين الأدوار التي يجب أن يتولاها القادة برأيهم. تأكّد من أنهم يوسّعون دائرة تفكيرهم- مثلاً: مدرّب فريق كرة قدم. مدرّس في صفّ. الأدوار التي نتولاها في أسرتنا. وصولاً إلى القادة على المستوى الوطني والعالمي.
	أطلب من المشاركين اختيار أحد الأدوار التي تسلّموها في مختلف مراحل حياتهم. والتفكير في الشكل القيادي الذي اعتمده بصورة عامة خلال ممارسة هذا الدور.			بينما تشرح نوعي القيادة. أكتب على ورقة عرض:
	هل أنت أكثر سيطرة في ممارسة دورك كقائد؟ هل تسعى إلى اتّخاذ معظم القرارات بنفسك. ومن ثم إعلام الآخرين بالتحركات اللازمة أو توجيههم إلى كيفية تنفيذها؟ أم أنك أكثر شمولية كقائد؟ هل تشرك الآخرين في عملية اتّخاذ القرارات؟			السيطرة عدم التدخل
	قدّم للمشاركين سلسلة القيادة السيطرة/عدم التدخل التي رسمتها على ورقة عرض. أطلب من بعض المشاركين (جميعهم إذا تسنّى لك الوقت) التقدّم إلى ورقة العرض. ووضع علامة على المكان الذي يشغله. برأيهم. أسلوب القيادة الخاص بهم في حالة معيّنة. أما السبيل إلى ذلك. فمن خلال وضع علامة إلى جانب «السيطرة» أو «عدم التدخل». أو أيّ مكان آخر بين الاثنين. بعد ذلك. أطلب منهم الكشف عن المنصب القيادي الذي كانوا يفكّرون فيه.			بينما يضع المشاركون علاماتٍ على خريطة نطاق القيادة. ستكتشف على الأرجح أنّ العديد منهم سيحدّد أساليبه القيادية في مكان يتراوح بين السيطرة وعدم التدخل. عوضاً عن اختيار أحد الطرفين. أما البعض الآخر. فسيقول: «يختلف الأمر باختلاف الحالة المطروحة.» يمكنك الاستناد إلى كلا الأمرين كنقاط أساسية لتنظيم مناقشة حول القيادة الظرفية. أطلب من المشاركين التفكير في المكان الذي يختارونه ضمن هذه السلسلة في معظم الحالات.

الخطوات	الوصف	النوع	الدقائق	ملاحظات للمدرّب
	<p>راجع أين حدّد المشاركون. على خريطة نطاق القيادة السيطرة/عدم التدخل. أسلوب القيادة الذي ينتهجونه. إشرح أنّ ما أثبتوه. في الواقع. هو أنّ القادة يحتاجون إلى أكثر من مجموعة واحدة من المهارات القيادية. وأن أسلوب القيادة الذي يستخدمونه ينبغي أن يكون متكيفاً مع الحالة المطروحة.</p> <p>أطلب من المشاركين التفكير. مثلاً. في الحالات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • رئيس إطفاء يريد إبعاد أشخاص متجمهرين عن مبنى محترق يوشك على الانهيار • رئيس ائتلاف متضعع من الأحزاب السياسية يريد تحقيق إجماع سائر الأحزاب بشأن قضية مثيرة للجدل • والد يريد إقناع ابنته البالغة من العمر سنتين بأكل الخضروات <p>إسأل المشاركين أين يمكن أن يحدّدوا. على الخريطة. كلاً من هذه الحالات. أخبرهم أنهم. عوضاً عن الاكتفاء بأسلوبين للقيادة لا غير. يمكنهم اختيار ما يشاؤون من أساليب القيادة المتعدّدة على طول السلسلة. شدّد على أنّ هذه الأساليب متوقّرة لجميع القادة في أيّ وقتٍ كان. تبعاً للحالة المطروحة.</p> <p>أضف إلى الرسم البياني الموجود على ورقة العرض أربعة أساليب قيادية. شارحاً معاني التوجيه. والتدريب. والدعم. والتفويض:</p>	عرض المدرّب	٧	<p>على ورقة عرض بيضاء. أضف المصطلحات التالية: التوجيه. التدريب. الدعم. التفويض:</p> <p>السيطرة _____ توجيه _____ تدريب _____ دعم _____ تفويض _____ عدم التدخل</p>
٢	<p>التوجيه: يحدّد القائد الأدوار والمهام الموكلة إلى أعضاء الفريق. ويشرف عليهم عن كثب. يتّخذ القائد القرارات ويعلن عنها بنفسه. وبالتالي فإنّ التواصل غالباً ما يكون باتجاه واحد.</p> <p>التدريب: يستمرّ القائد بتحديد الأدوار والمهام لأعضاء الفريق. كتوزيع المهام وتنفيذ العمليات. ويبقى اتخاذ القرارات جزءاً من امتيازات القائد. لكنّ التواصل يبدأ باتخاذ طابعاً ثنائياً بين الطرفين.</p> <p>الدعم: يتّخذ القائد القرارات اليومية بالنيابة عن أعضاء الفريق. كتوزيع المهام وتنفيذ العمليات. ويسهّل القائد من اتخاذ القرارات ويشارك في ذلك. لكنّ الفريق يكون. في هذه المرحلة. متحكّماً بالقسم الأكبر من العملية.</p> <p>التفويض: يبقى القائد مشاركاً في القرارات وحلّ المشكلات. لكنّ الفريق يصبح متحكّماً بالأمر كلياً. فيقرّر أعضاء الفريق متى يريدون من القائد المشاركة وكيف.</p>			

الخطوات	الوصف	النوع	الدقائق	ملاحظات للمدرّب
٣	<p>استأنف هذا القسم عارضاً مفهومَي القيادة الظرفية والقيادة التحويلية:</p> <p>تساعدنا هذه السلسلة المعدّلة عن نطاق القيادة على فهم نموذجين معاصرين آخرين عن كيفية مقارنة القادة لعملمهم: القيادة الظرفية والقيادة التحويلية.</p> <p>تفترض القيادة الظرفية ضرورة امتلاك القادة المؤثّرين للمهارات والقدرات التي تمكّنهم من اعتماد أسلوبٍ مختلفٍ أو مقاربيّةٍ أخرى. استناداً إلى الظرف الذي يمرّون به، نتيجةً لذلك، أوجد هذا الأمر مزيداً من الخيارات أمام القادة. وشدّد على ضرورة توافر قادةٍ أقوياء يكونون على قدرٍ من المرونة والوعي.</p> <p>يُقصد بالمرونة أن يتمكّن القائد من قراءة وضعٍ معيّن والاستجابة للاحتياجات المحدّدة التي يفرضها هذا الوضع. مهما كانت القوى المحرّكة التي ينطوي عليها، فلا يبقى صارماً أو يمتنع عن أيّ حرّك. أما الحسّ بالوعي، فيشترط أن يعرف القائد ما هي نقاط قوّته، بحيث يتمكّن من الاستعانة بآخرين لمساعدته أو دعمه، في حال تطلّب الوضع المستجدّ مهاراتٍ لا يملكها.</p>	عرض المدرّب	٥	<p>بينما تشرح للمشاركين. أضف «القيادة الظرفية» و«القيادة التحويلية» إلى ورقة العرض السابقة. مع إضافة أسهم تبين كيف ترتبط هذه النماذج بمختلف أساليب القيادة. على الشكل التالي:</p> 
٣	<p>أمّا القادة التحويليون، فهم أولئك الذين يعملون عن كثبٍ مع الأشخاص الذين يقودونهم، من أجل تعزيز معنويّاتهم ومساعدتهم على بلوغ مستوى أعلى من التحفيز والأداء. يبدأ هذا التفاعل بين الطرفين من خلال مشاركة القائد المكثّفة في عمل فريقه. ومن ثم انسحابه التدريجي من العمل. في ظلّ تطبيق النظام المتّفق عليه واكتساب أعضاء الفريق لقدريّ أكبر من الاستقلالية والإمكانيات.</p> <p>جديرٌ بالذكر أنّ القائد التحويلي يحثّ تابعيه على العمل لا من أجل تحقيق المكاسب الذاتية فقط. ويشجّع هذا النوع من القيادة أعضاء الفريق على استخدام حسّهم الإبداعيّ والمبادرات لتحديّ الوضع الراهن، وتحقيق أنواع جديدة من النجاحات، وبناء الإجماع، ودعم أهداف الفريق ورؤياه.</p> <p>بإمكان القائد المؤثّر أن يستخدم المقاربات الأربع، المحدّدة في السلسلة أعلاه، بدرجاتٍ متنوّعة، من أجل تحقيق هذا التحوّل والنموّ ضمن الفريق. تبدأ هذه الطرق، من يسار الرسم البياني أعلاه إلى يمينه، مع تسجيل القائد لمشاركةٍ مكثّفة في عمل فريقه، وما تلبث هذه المشاركة أن تتقلّص تدريجاً مع تناميّ الإمكانيات والثقة بالنفس</p>			

الخطوات	الوصف	النوع	الدقائق	ملاحظات للمدرّب
٤	<p>أخبر المشاركين أنّهم سيتعرّفون في النشاط التالي إلى سيناريوهات مختلفة تتطلّب من القائد إبداء ردود فعل واتّخاذ قرارات معيّنة. تتمثّل مهمّة المشاركين بالتفكير في الأساليب القيادية التي سبق وتمّت مناقشتها، فضلاً عن تجاربهم الخاصة في مجال القيادة، وكتابة كيف كانوا سيتصرّفون في كلّ حالة، وماذا كانوا سيفعلون لو كانوا هم القادة.</p> <p>وزّع ورقة العمل الخاصة بالقيادة الظرفية (الملحق ١) وخصّص ١٠ دقائق كي يجيب المشاركون عن الأسئلة.</p> <p>بعد أن يفرغ المشاركون من كتابة إجاباتهم، أطلب منهم الإعلان عن النتائج. خصّص الدقائق الخمس عشرة المتبقية للاستماع إلى النتائج، ومناقشة مختلف المقاربات التي برزت خلال التمرين.</p>	<p>تطبيق المعارف الجديدة + النقاشات الميسّرة. العصف الذهني، والتفكير</p>	٢٥	<p>أدرس الحالات كلاً على حدة. أطلب من أحد المتطوّعين قراءة الحالة الأولى، ومن ثمّ الإدلاء بإجابته. إسأل إن كان من مقاربات أخرى محتملة. ثمّ اطلب من مشارك أو اثنين قراءة إجابتهما بشأن الحالة نفسها. كرّر العملية نفسها بالنسبة للحالات الخمس كلها. مع الحرص على إشراك جميع المشاركين.</p>
٥	<p>إختتم التمرين السابق قائلاً:</p> <p>يبرز القادة عادةً في مجالات الرياضة، والطب، والمجال الأكاديمي، والعلوم، والفنون، ومختلف جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية إلخ. فيتوقع من القائد السياسي أن يكون قادراً على إدارة قضايا هامّة، من الشؤون الخارجية إلى الصحة العامة، ومن التنمية الاقتصادية إلى الرفاهية الاجتماعية، ومن الثقافة والفنون والرياضة إلى التعليم والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، يُتوقع من القادة السياسيين إدارة المنظّمات التي تملك القدرة على التنافس في الانتخابات (الأحزاب السياسية) وتأمين خدماتٍ أساسية للمواطنين على نحوٍ فعّال (من خلال القطاعات والوكالات الحكومية)؛ وتلبية الاحتياجات المشتركة الفورية للمجتمع مع رسم رؤيا واضحة للمستقبل؛ وبناء نظامٍ اقتصادي قويّ مع إدارة أموال القطاع العام. من هذا المنطلق، غالباً ما تفوق المطالب والتوقعات المرتبطة بالقيادة السياسيين تلك المطلوبة من القادة في أيّ مجالٍ آخر من المجتمع.</p> <p>جديرٌ بالذكر أنّ عملية القيادة السياسية تعتبر عمليةً دائريةً وثابتةً. فالقادة السياسيون يتنقلون باستمرار ضمن حلقةٍ تقوم على فضّ المشكلات والتحفيز. محاولين استقطاب الدعم من المواطنين وإقناعهم بالمشاركة في هذا النشاط.</p>	<p>عرض المدرّب</p>	٥	<p>العملية الدائرية للقيادة السياسية:</p> <p>عند شرح الطرق الثلاث المستخدمة للتأثير على الأشخاص، وفي حال ذكر الصفات السلبية أو الشخصيات التاريخية المثيرة للجدل، يمكنك العودة إلى تمرين العصف الذهني الأول عندما طلبت من المشاركين تسمية قائد عظيم.</p>

يلجأ القائد السياسي إلى ثلاث طرق للتأثير على المجموعات أو الأفراد. وحثهم على الانخراط في ما يحاول إجازه في مختلف مراحل هذه الحلقة، أو على الأقل تقديم الدعم اللازم. وهذه الطرق هي: السلطة، ودفع المكافآت، والإقناع.

السلطة - أي بسط شخص ما لسيطرته على شخص آخر. عن طريق اللجوء إلى القوة أحياناً
دفع المكافآت - عرض السلع المادية أو المالية مقابل الحصول على الدعم
الإقناع - استمالة شخص لتنفيذ عمل أو اعتناق فكرة من خلال استخدام الحجج المنطقية والبراهين أو الاستعطاف

٥

صحيح أن هذه الاحتمالات الثلاثة مطروحة جميعها أمام القادة، إلا أن الطريقة الأكثر استدامة والتي تخلّف التأثير الإيجابي الأكثر استمرارية هي الإقناع. فمع أن طريقتي بسط السلطة ودفع المكافآت قد جديان نفعاً، إلا أنهما ليستا فعالين عادةً إلا على المدى القصير. فالمال ينفد والسلطة تخبو. أما عندما يتمكن القائد من إقناع الأشخاص باعتناق رأيه أو تنفيذ عمل، مستخدماً الطريقة الثالثة، فإنّ الدعم الذي سيناله في تلك الحالة يكون أكثر استمراريةً وصدقاً وأقلّ كلفةً. وفوق ذلك، من المحتمل ألاّ يتمتع الأفراد والحركات السياسية الحديثة بالسلطة أو بالقدرة على تكبّد الأموال المطلوبة، بينما تكون قدرة الإقناع متوفرةً لدى الجميع.

الخطوات	الوصف	النوع	الدقائق	ملاحظات للمدرّب				
١	<p>إسأل المشاركين: ما الفرق بين القائد والمدير؟ أدر مناقشة ودون الإجابات على ورقة عرض. لخص النتيجة:</p> <p>جدير بالذكر أنّ مهمّتي القيادة والإدارة مختلفتان. لكنهما، رغم ذلك، تكملان بعضهما. فالقادة يقودون الشعب. بينما المدراء يديرون المهام. وفيما يوظّف المدراء مرؤوسين. يحظى القادة بتأييد أتباع أو مناصرين. لكن. في معترك السياسة بشكل خاص. يتخذ العديد من الأشخاص صفة القادة والمدراء في الوقت عينه.</p> <p>ومع أنّ بعض الأشخاص قد يتمتعون بصفات القائد بالفطرة. لكن من الأرجح أنهم عملوا على اكتساب مهارات الإدارة. من هنا. تدعو الحاجة إلى التمييز بين المهارات المرتبطة بالقيادة وتلك المرتبطة بالإدارة.</p>	<p>النقاشات الميسرة. العصف الذهني. والتفكير</p>	٥	<p>ملاحظات للمدرّب</p> <p>دوّن الإجابات على ورقة عرض ضمن عمودين على الشكل التالي:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">القائد</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">المدير</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"></td> <td style="height: 100px;"></td> </tr> </tbody> </table>	القائد	المدير		
القائد	المدير							
	<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة تتعلّق بالتكيّف مع درجة صعوبة وضع ما. أو العمل على تنظيمه. وهي تشمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ○ التخطيط. وإعداد الموازنة. والتنظيم. والتوظيف. ومراقبة العمليات والتطورات. وإنشاء أنظمة للتواصل وحلّ المشاكل. ○ يعالج المدراء التعقيدات اليومية والمستمرّة التي يمكن أن تنشأ ضمن منطّمة. ○ يجب أن يوجد المدراء بيئة إيجابية وداعمة تفضي إلى إنتاج عملٍ مثمرٍ وخالقٍ. ● القيادة تتعلّق بتوجيه الأشخاص ودعمهم. والتأقلم مع التغيير. وتوفير التحفيز اللازم. وهي تشمل ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ○ التحفيز والتدريب. والتمكين. ونسج العلاقات. والتأقلم مع التغيير. ووضع رؤيا مشتركة. ونقل هذه الرؤيا إلى الآخرين. ○ تشمل القيادة تنظيم التغييرات المهمّة بطريقة فعّالة. وتصور مستقبلٍ مشرقٍ مع العمل على تطبيقه. ○ يجب أن يخلق القادة شعوراً بالتحفيز والولاء بين أعضاء الفريق. وتطلّعا إلى تحقيق رؤيا مشتركة. 							
الخطوات	الوصف	النوع	الدقائق	ملاحظات للمدرّب				
٢	<p>وزّع ورقة عمل «القيادة مقابل الإدارة» طالباً من المشاركين كتابة حرف «ق» أو «م» في المساحة الفارغة بعد كلّ بيان للإشارة إذا كان البيان ينطبق. برأيك، على دور القائد (ق) أم المدير (م).</p> <p>عندما يفرغون من هذه المهمّة. اقرأ البيانات واحداً تلو الآخر. مستفهماً عن إجاباتهم. أطلب من المشاركين مناقشة البيانات التي حظيت بإجاباتٍ مختلفة.</p>	<p>تجارب المشاركين أو التمارين</p>	١٤	<p>ملاحظات للمدرّب</p> <p>خصّص خمس دقائق كي يقرأ المشاركون البيانات ويجيبون عنها. و١٠ دقائق أخرى لإدارة مناقشة ضمن المجموعة. عوضاً عن طباعة ورقة العمل. يمكنك أيضاً قراءة البيانات الواحد تلو الآخر. طالباً من المشاركين تحديد إن كان الدور دور قائد أو مدير.</p>				

حتى وإن كان بعض الأشخاص يتمتّعون، بالفطرة، ببعض الصفات القيادية، فإنّ القادة الناجحين يعملون دوماً من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم القيادية، من خلال:

- التعرف إلى مختلف ميزات القادة المؤثرين وفهمها
- دراسة مختلف الأساليب القيادية وتعلّمها، واختيار الأنسب بينها، استناداً إلى الحالة المطروحة
- تمييز المهارات المرتبطة بالقيادة عن تلك المرتبطة بالإدارة.

إقرأ المواصفات أدناه. ثم إستند إلى نطاق القيادة المبين في هذا القسم وإلى خبراتك السابقة كقائد. ما هي. برأيك. أفضل مقاربة قيادية لمعالجة كل ظرف؟ ماذ كنت لتفعل أنت؟

١. أنت قائد الحزب الحاكم. اجتمعتَ للتوّ برئيسة مكتب الموازنة التي أعلمتك بأنه. خلال شهرين. لن يتبقى ما يكفي من المال في حسابات الحكومة لتسديد رواتب الموظّفين الحكوميين. بمن فيهم المدرّسون والموظّفون المدنيّون والمرشدون الصحيّون والشرطة المدنية. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟
٢. أنت رئيس جناح الشباب في حزب سياسيّ ناشئ يخوض الانتخابات للمرة الأولى في تاريخه. يتنافس في الانتخابات المتوقع إجراؤها بعد ستّة أسابيع أكثر من ٢٠ حزبا سياسيا. والناخبون يبدون في حيرة من أمرهم. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟
٣. أنت عضو الهيئة التنفيذية في حزب سياسيّ. اضطر زعيم الحزب للاستقالة بعد أن نشر أحد المراسلين الصحفيين خيرا مفاده أنه استخدم هبات غير قانونية قدّمها رجل أعمال أجنبيّ إلى الحزب. كي يبتاع لنفسه قاربا. وقد نشرت الصحيفة صورا له على متن القارب. برفقة امرأة ليست بزوجه. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟
٤. أنت واحدة من عشر نساء في برلمان يكاد يضمّ ٢٠٠ رجل. لا تشغلين أيّ مناصب قيادية ضمن الحزب أو البرلمان. كما إنك جاهدتين للتعبير عن رأيك خلال الجلسات العامة. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟
٥. أنت قائد أحد أحزاب المعارضة. لقد وقعت كارثة للتوّ: قتل ٣٠٠ عامل في مصنع بعد اندلاع حريق في المبنى الذي كانوا يعملون فيه. وكانت كلّ الأبواب مقفلة بالسلاسل ممّا منعهم من الهروب. ما هو أسلوب القيادة المطلوب لمعالجة هذا الظرف؟

أدرس البيانات أدناه. أكتب حرف «ق» أو «م» في المساحة الفارغة بعد كل بيان للإشارة إذا كان البيان ينطبق. برأيك، على دور القائد (ق) أم المدير (م). عندما تفرغ من هذه المهمة، ناقش إجاباتك مع الفريق وشرح خياراتك.

- أ. يرسي البنية الأساسية والنظام _____
- ب. يعتمد على مخطته _____
- ج. يسأل ماذا ولماذا _____
- د. يدير _____
- هـ. يوحى بالثقة _____
- و. يقدم الإجابات _____
- ز. يبقى متنبهاً للميزانية (الإيرادات والنفقات) _____
- ح. يقوم بالخطوة المناسبة _____
- ط. يتحلّى بمنطق سليم للحكم على الأشياء _____
- ي. يوجد رؤيا هادفة للمنظمة _____
- ك. يسأل كيف ومتى _____
- ل. يقدم الدعم اللازم _____
- م. يتطلع إلى المستقبل _____
- ن. ينجز المهام كما يجب _____
- س. يصوغ أهدافاً لتحقيق التغيير على المدى الطويل _____
- ع. يعمل بما يتوافق مع ثقافة المنظمة المعتمدة _____
- ف. يطرح الأسئلة _____
- ص. يبتكر _____
- ق. يعتمد على المراقبة والضبط _____