



Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Abdulaziz Saud Alanazi	اسم الطالب
Students I.D	2021202415	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday	
	18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

INTRODUCTION

تشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابياً في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمروسين أو المنظمة أو البيئة الخارجية، وأخيراً فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

إن توافر القادة الإداريين على السمات والمهارات واستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة، يجعلهم يهتمون كثيراً بتنمية كفاءات وقدرات العاملين الذين هم تحت قيادتهم، سواء من حيث منح المكافآت والحوافز المتنوعة لإشباع الحاجات المختلفة لهم، أو من حيث برامج التدريب وتوفير الاتصال الفعال بينهم وبين المروسين، إلى جانب تقديم الدعم والمساعدة للمروسين وحل المشكلات وإزالة الصعوبات التي تواجههم في العمل.

LITERATURE REVIEW

في دراسة عالمية شملت 3871 مديراً تنفيذياً تبين أن أكثر هؤلاء المديرين نجاحاً هم أولئك الذين يستخدمون أنماطاً ستة من القيادة، كل نمط بالقدر المناسب وفي الظروف المناسبة.

النمط الأول: القائد صاحب الرؤية يُعد وجود الرؤية شرطاً أساسياً من شروط القيادة الناجحة. فما الرؤية؟ الرؤية هي أن يكون لدى القائد هدف واضح يسعى إليه. أي أن يعرف إلى أين يريد الوصول بالمؤسسة أو المجموعة التي يقودها. الرؤية هي جواب القائد عن السؤال التالي: أين ترى مؤسستك بعد خمس سنوات من الآن أو عشر؟ إذا لم يكن لدى القائد جواب واضح عن هذا السؤال فمعنى ذلك أنه لا رؤية لديه.

إن الرؤية وحدها لا تكفي لصنع قائد ناجح، واستخدامها وحدها من دون الأنماط الأخرى من القيادة يجعل القائد غارقاً في أحلام اليقظة بعيداً عن أتباعه معزولاً عن الواقع. إن القائد الحقيقي هو الذي يعرف كيف يأخذ بأيدي من معه ويضعهم على الطريق الصحيح الذي يحقق رؤيته. ولكي يستطيع القائد فعل ذلك يجب أن يتعرف على أتباعه عن قرب ويشاركهم مشكلاتهم وآمالهم وطموحاتهم، وهذا ينقلنا إلى النمط الثاني من أنماط القيادة، وهو القائد المشارك.

النمط الثاني: القائد المشارك هو القائد الذي يبني علاقات جيدة مع موظفيه، ويتعاطف معهم في أمورهم الشخصية. هذا النوع من العلاقات يشعر الموظف بالاهتمام الشخصي به، وبأن هناك من يفهمه ويعتني به، وهذا الشعور من أكثر الأمور التي تغرس الولاء للمؤسسة في نفس الموظف.

لكن يجب الحذر من المبالغة في استخدام هذا النمط، لئلا تصبح مراعاة مشاعر الموظفين مقدمة على مصلحة العمل. وليس المطلوب هنا تقديم مصلحة العمل على المشاعر أو العكس، بل المطلوب إيجاد معادلة تحقق الاثنين معاً وبشكل متوازن. إن هذه المشاركة والتعاطف ستمكن القائد من ممارسة النمط الثالث من أنماط القيادة الناجحة، وهو نمط القائد المدرب.

النمط الثالث: القائد المدرب من المهارات التي يهملها بعض مديري المؤسسات مهارة التدريب؛ فهم يوجهون الملاحظات إلى الموظف إذا أخطأ، لكنهم لا يدربونه على تجنب الخطأ. إن القائد المدرب هو القائد الذي يهتم بتطوير موظفيه، ويساعدهم على معرفة نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، ويشجعهم على وضع أهداف بعيدة الأمد لتطوير أنفسهم، وعلى رسم خطط لتحقيق هذه الأهداف.

إن القائد الذي يركز فقط على الأداء الممتاز، والذي يهتم فقط بالأهداف القصيرة المدى للمؤسسة – كزيادة المبيعات مثلاً –، ولا يعير أي اهتمام لطموحات موظفيه واهتماماتهم الشخصية سيُشعر هؤلاء الموظفين بأنهم يُستخدمون كأدوات لتحقيق مآربه، وذلك يؤثر سلباً في اندفاعهم بالعمل، أما إذا جعل القائد تحقيق أهداف المؤسسة منسجماً مع تحقيق طموحات موظفيه فإنه يلمس في نفوسهم الوتر الذي سيطلق طاقاتهم، ويجعلهم يعطون أفضل ما عندهم.

لكن الولاء لا يتحقق إذا شعر الموظف أنه معزول عن القرارات التي تؤثر في عمله، وإذا لمس من المشرفين عليه استبداداً بالرأي وانفراداً بالقرار. وهنا يأتي دور النمط الرابع من أنماط القيادة، وهو القائد المشاور.

النمط الرابع: القائد المشاور هو الذي يأخذ آراء الآخرين بالحسبان، وينصت إليهم ويعرف كيف يستفيد من اختلافاتهم، ويستثمرها للخروج بقرارات تحظى بأكبر قدر ممكن من التجاوب. إن استطلاع آراء الآخرين لا يعني موافقتهم دائماً وإنما يعني استجلاء رغباتهم ومخاوفهم ومعرفة حاجاتهم وما يفكرون به، وذلك يوسع من دائرة المعلومات التي يبني القائد قراره على أساسها، كما يُشعر الآخرين بأن أفكارهم ومشاعرهم محط اهتمام وعناية. وهذا وحده كفيل بإعطائهم الدافع إلى العمل، وغرس روح الفريق في نفوسهم.

لابد من الإشارة هنا إلى أن بعض القرارات تحتاج إلى السرعة، ولا يمكن استجلاء آراء جميع الموظفين قبل اتخاذها؛ لذلك لا يمكن تطبيق نمط القائد المشاور عند اتخاذ كل قرار.

النمط الخامس: القائد الساعي إلى التفوق هو القائد الذي يحث الآخرين على الامتياز دوماً. هو لا يريد من موظفيه الإنجاز فقط، وإنما يريد منهم الإنجاز الأفضل، وهو يسعى لرؤية مؤسسته في المقدمة، ويطلب إلى موظفيه أن يحققوا التفوق على المؤسسات الأخرى. وعندما يحققون ذلك يطلب إليهم أن يتفوقوا على أنفسهم، وأن يحطموا الأرقام القياسية! إن هذا النمط من القيادة يخلق في المؤسسة جواً من الحماس والتحدى، ويفجر طاقات الموظفين، ويحثهم على الإبداع والمبادرات. لكن الإفراط في تطبيقه دون استخدام الأنماط الأخرى التي تعتمد على الرؤية المشاركة والتدريب والتشاور يشعر الموظفين بالضغط، ويحملهم من الأعباء ما لا يطيقونه، وذلك ينعكس سلباً على أدائهم. كما أن هذا النمط يناسب الموظفين الذين يتحلون بحب الإنجاز ولديهم روح المبادرة والإبداع. أما الموظفون الذين لا يتمتعون بهذه الصفات فإنه يؤثر سلباً عليهم، وربما يجدي مع هؤلاء النمط السادس من القيادة، وهو القائد الأمر الناهي.

النمط السادس: القائد الأمر النهائي هو نمط من القيادة يضطر القائد إلى استخدامه في أوقات الأزمات ومع الموظفين الصعبيين. لكن الاعتماد عليه وحده يؤدي إلى الفشل الذريع، كما حدث في إحدى شركات الكمبيوتر التي كانت تخسر أموالاً، فعنيت مديراً جديداً لإنقاذها من الخسارة. خلق المدير الجديد حوله جواً من الرعب، فكان يصدر الأوامر، ويهدد المقصرين بالعقوبات، مما جعل الكثير من الموظفين يمتنعون عن نقل الأخبار السيئة إليه خوفاً من ردود أفعاله. وهكذا فقد المدير الاتصال بواقع المؤسسة. ارتفع الأداء مؤقتاً، لكن ذلك تم على حساب المعنويات التي انخفضت بشكل كبير وأخيراً فإن القائد الناجح هو إنسان مرن، يتعلم من أخطائه، ويراجع أساليبه باستمرار، ويعدل منها بما يحقق له أفضل النتائج.

هناك 7 صفات أساسية ينبغي أن تتوفر في القائد الناجح، وهي:

- 1 - التواصل الجيد مع الغير: يجب أن يكون القائد لديه قدرة على التواصل مع غيره وشرح ما يريد تنفيذه بشكل جيد لفريقه.
- 2 - القدرة على بناء فريق عمل: ينبغي أن يتصف القائد بالقدرة على بناء فريق عمل جيد وتحديد المهارات وأنواع الشخصيات المطلوبة لبناء فريق قوي.
- 3 - الثقة بالنفس: ينبغي أن يتصف القائد بالثقة في نفسه وفي قدراته حتى يثق به من هم تحت قيادته أيضاً.
- 4 - التحلي بروح الدعابة: فإن القدرة على رؤية الجانب المضحك من الأمور يساعد الشخص على تجاوز جميع المشكلات التي يواجهها ببساطة.
- 5 - التواضع: القائد الناجح يتقبل الآراء الأخرى، بل ويتقبل النقد من غيره، خاصة من الفريق الذي يديره، دون مكابرة.
- 6 - الإنسانية: يعتقد كثير من الناس أن القائد الناجح ينبغي أن يكون قاسياً في التعامل حتى يتم إنجاز العمل بالطريقة التي يريدها، إلا أن الدراسات أثبتت أن القائد الناجح ينبغي أن يراعي التواصل الإنساني مع فريقه، ويحافظ على صحتهم النفسية ليتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه.
- 7 - النشاط الدائم: يجب أن يكون القائد نشيطاً على الدوام وهذا يتطلب منه أخذ قسط كاف من الراحة والنوم لمدة لا تقل عن 7 ساعات يومياً.

يمكن تعريف التحفيز بأنه إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة. كما يمكن تعريفه على أنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد. أي أن الحوافز هي المثبرات التي تحرك الإنسان للاستجابة والقيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين و مساعدة المؤسسة على انجاز أداء معين. أما الدوافع فهي الرغبات و الحاجات التي تسيّر و توجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة

أنواع الحوافز:

للحوافز انواع مختلفة يمكن توزيعها وفقا لمعايير مختلفة، و من هذه المعايير مايلي:

من حيث النوع:

1. الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية (الحاجة للأكل، الملبس، المأوى،...) وهي حوافز ملموسة، تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل المادية، وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

2. الحوافز المعنوية: هي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان (كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة) إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة)، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص الترقية والتقدم أمام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات والألقاب، ونشر أسماء المبدعين البارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.

من حيث الفئة المستهدفة:

1. الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تقدم إلى فرد بعينه.
2. الحوافز الجماعية: هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف المؤسسة رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة، ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية ولا تعني الحوافز الجماعية منح نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

من حيث طبيعة الجزاء:

1. الحوافز الايجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع و التجديد في العمل.

2. الحوافز السلبية.

من حيث الإمكانات:

1. الحوافز الأولية أو الأساسية.

2. الحوافز الاجتماعية والذاتية.

هي التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد الأساسية، الاجتماعية و الذاتية.

أهم نظريات التحفيز:

(تعد إحدى أهم النظريات في تصنيف الحاجات، حيث وضع تصور للحاجات MASLOW نظرية ماسلو للحاجات)
الإنسانية في شكل سلم حاجات ضمن مستويات:

- الحاجات الإنسانية أي الفيزيولوجية كالأكل والطعام،
- حاجات الأمن أي التي تبعد الشعور بالخطر والخوف وعدم الاستقرار أي فقدان الوظيفة.

- حاجات اجتماعية أي الشعور بالانتماء وقبوله من طرف المجتمع، والحاجة إلى العلاقات الإنسانية، فالإنسان مدني اجتماعي بطبعه.
- حاجات حب الذات وهي التي يبدأ الفرد في تحقيقها بعد توفر الحاجات السابقة وهنا تبدأ مرحلة إثبات الوجود، والتطلع إلى المستوى الأرقى.
- حاجات تحقيق الذات ويستخدم فيه الإبداع كوسيلة.

Methodology

من خلال استعراض أنماط القياده المختلفه ومن خلال الوضع الحالي لأحدى الشركات التابعه للقطاع السياحي وفي ظل ركود حركة السياحه العالميه قامت مديرة الشركة بعمل الأتى من أجل القيام تحفيز العاملين بدأت المديرة الجديدة بنمط القائد المشارك فعقدت لقاءات وعشاءات عمل مع كل شخص مهم في الشركة، لكي تعرف رأيه في مشاكل الشركة، وفي الحلول التي يراها مناسبة، والأهم من ذلك أرادت أن تتعرف عن قرب على الأشخاص الذين ستتعامل معهم وعلى طموحاتهم وأحلامهم، ثم استخدمت نمط القائد المدرب، فكانت تساعد من يتعرض لمشكلة معينة، وتدربه على حلها؛ فمثلاً كان أحد الموظفين يعاني من صعوبات في عمله مع الفريق، فأخذت تبين له أسباب هذه الصعوبات والأساليب الخاطئة التي كان يستخدمها في الاجتماعات (الانتقاد الجارح مثلاً). ثم استخدمت نمط القائد المشاور فكانت تسأل الآخرين عن آرائهم في سياسات الشركة، واستخدمت نمط القائد صاحب الرؤية؛ إذ كانت تذكّر الموظفين في بداية كل اجتماع بأهداف الشركة وطموحاتها، وتشعر كل واحد منهم بدوره في تحقيق هذه الأهداف. وعند التنفيذ استخدمت نمط القائد الساعي إلى التفوق مع الموظفين المبدعين والمبادرين لتحثهم على إعطاء أفضل ما عندهم، وتضعهم في جو من الحماس والتحدى. واستخدمت نمط القائد الأمر النهائي مع الموظفين الذين كانوا يقصرون في أداء واجباتهم.

RESULT AND DISCUSSION

أي قائد حتى ولو كان متعاوناً للغاية، يستخدم مجموعة من الأساليب المختلفة في أوقات مختلفة - حتى ربما ، في سياق يوم واحد. يجب اتخاذ القرارات، ويجب مواجهة الأزمات الكبرى والصغرى، ويجب حل المواقف والصراعات، وغالباً ما يتم ذلك في الوقت الحالي. لذا، من المهم إدراك أن الأنماط المختلفة قد تكون مناسبة في أوقات مختلفة، ولأغراض مختلفة.

REFERENCES

- 1- ثابت الحبيب وآخرون، تطوير الكفاءات والتنمية الموارد البشرية، ط1 ،مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009
- 2- طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004 .
- 3- هديل كاظم سعيد وآخرون، دور أنماط القيادة في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 4 ،العدد 7 ، 2011 .

