

القيادة Leadership

Prepared by Dr. Sulaiman Al-luhaidan

PRL 627
Public Relations (part two)

Lecture 5



محتويات المحاضرة

Chapter 5

- ❖ مراجعة المحاضرة السابقة.
- ❖ أدوار ومهام القائد.
- ❖ صفات القائد.
- ❖ العادات السبع للقادة.
- ❖ المهارات الأساسية للقيادة.
- ❖ مصادر قوة تأثير القائد.
- ❖ اكتشاف العناصر القيادية لدى المدراء.
- ❖ منهجية إعداد وصناعة القائد.
- ❖ الأخطاء الرئيسية في اختيار القادة.
- ❖ ملخص المحاضرة.

أنماط القيادة

العوامل المؤثرة في أنماط القيادة

- ❖ خصائص القائد.
- ❖ خصائص المرؤوسين.
- ❖ خصائص النسق التنظيمي.
- ❖ خصائص المهمة.
- ❖ البيئة المحيطة.

أنماط القيادة

- ❖ نمط القيادة التسلطية
- ❖ نمط القيادة الديمقراطية
- ❖ نمط القيادة الإنسانية
- ❖ نمط القيادة البيروقراطية
- ❖ نمط القيادة الزبئية (الميكافيلية)
- ❖ نمط قيادة الفريق

Chapter

5

سمات ومهارات القائد



Chapter
5

أدوار ومهام القائد





دور القائد هو السلوك الذي يتخذه نتيجة توليه منصبًا محددًا في دائرة العمل، وهذا المنصب بدوره يحتوي على التوقعات منه ومن مرؤوسيه. ولأنها واجبات مفروضة على من يشغل هذه المناصب، فإن القائد بمجرد توليه المنصب، فهو مطالب بالوفاء بالواجبات التي تعتبر جوانب ديناميكية لتوقعات المجتمع.

أدوار القائد

Chapter

5

القائد منفذ:

فهو يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيقها.

القائد صانع سياسة:
يشارك في تشكيل السياسات ليتابع قيادة عمل فريقه.

القائد مسيطر على العلاقات بين أفراد المجموعة:
يقرر الطريق التي ينظم بها أعضاء الفريق.

1

2

3

4

5

6

7

القائد حاكم:
لديه رؤية مستقبلية ينقلها إلى فريقه.

القائد مخطط:
يقرر الوسيلة التي يجب أن يتبعها الفريق في الوصول إلى الغاية.

القائد ضمير:
يمتلك الخبرات والمعلومات اللازمة للفريق.

القائد مقر الثواب والعقاب:
لديه القوة لتطبيق الحوافز والعقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة.

توكل إلى القائد مهام رسمية وغير رسمية عليه القيام بها لقيادة مرؤوسيه لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، ولكن عليه ألا يفضل المهام غير الرسمية باعتبار أن العاملين تحت قيادته هم بشر ولهم شخصيات وثقافات مختلفة عليه التقرب منهم والاطلاع على أحوالهم حتى:

- يكونوا جميعاً على أرضية واحدة.
- لا يطلب منهم ما لا يستطيعون تنفيذه.
- لا يرسم أهدافاً للمنظمة لا يمكن أن يحققها.

فتكون خطط وأهداف القائد خططاً طموحه يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وعليه سنوضح ما المقصود بكل منها وكما يلي:

مهام غير رسمية:

تشمل الحماس والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحد.

مهام رسمية تنظيمية:

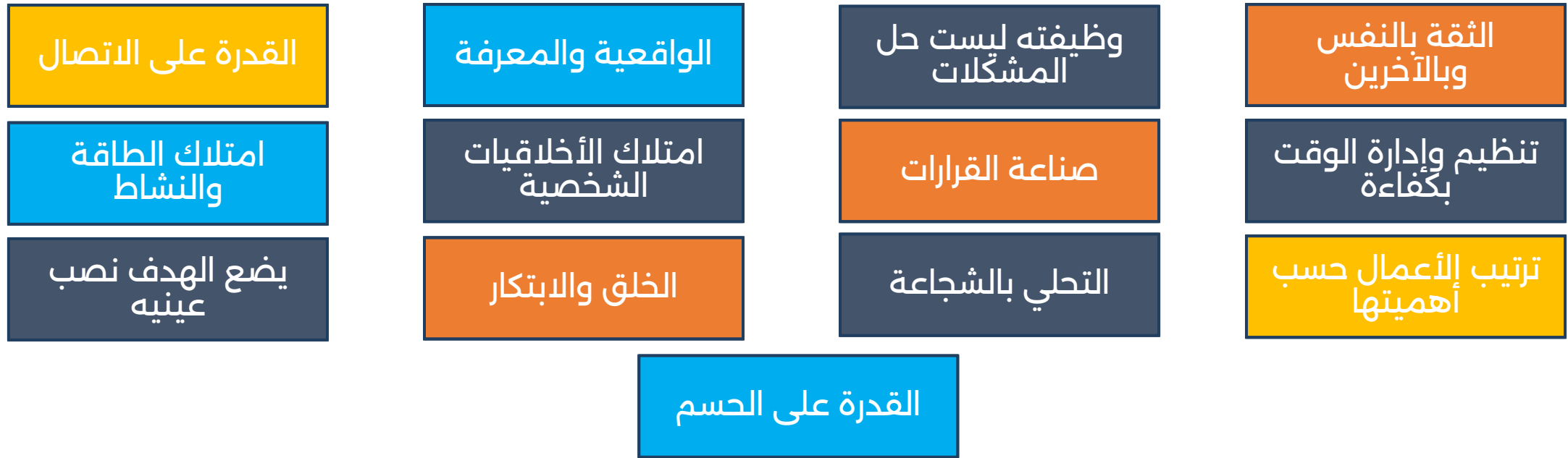
تشمل التخطيط والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه جميع الموظفين للسير اتجاه أهداف هذه المنشأة، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

Chapter
5

خصائص وسمات القائد



الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.



الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.

١. الثقة بالنفس وبالآخرين:
تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

٢. وظيفته ليست حل المشكلات:
القائد الإداري يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.

٣. الواقعية والمعرفة:
يسعى لفهم واقع المنظمة وحقيقة قدرات موظفيه فلا يبالغ في توقعاته، مع اهتمامه بتطوير معارفه وخبراته لأنها تزوده بالواقعية والالتزان.

٤. القدرة على الاتصال:
مثل كتابة التقارير ، الحديث والإقناع، الاستماع والإنصات.

الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.

٥. تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة:

يملك مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط.

٦. صناعة القرارات:

صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية، فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف ويفهمها جيداً قبل اتخاذ القرارات.

الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.

٧. امتلاك الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية.

٨. امتلاك الطاقة والنشاط:

القائد الإداري لديه نشاط وحيوية عالية وكذلك حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، فالمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام.

الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.

٩. ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار النفسي والقيادي، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

١٠. التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة، ولكن بهدف إنهاء المهمة، والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها.

الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.

١١. الخلق والابتكار:

القائد الإداري لديه قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، وهو شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

٢١. يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

الصفات المميزة للقائد الإداري عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.

٣١. القدرة على الحسم
لا بد للقائد الإداري من أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وأن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

Chapter
5

العادات السبع للمقادة



كن مختاراً لا استجابتك:

معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، تجعل القائد مسيطراً على الأمور ولا يكون لأحد سيطرة عليه، مما يمنحه الحرية اللازمة للإبداع وفقاً للقيم والمبادئ.

01

لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:

تركيز القائد منذ البداية على الغاية مع إطلاق الخيال ليطلق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

02

اجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:

القائد المتميز لا يجعل تيار الحياة يسير به كيفما سار، بل يضبط الأمور ويركز اهتماماته على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً واضح الآن.

03

فكر على أساس الطرفين الرابدين:

الإيمان بأن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، والقائد يحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.

04

05

اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تفهم:
ترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماع القائد لأجل الجواب والرد، بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

06

اجعل العمل شراكة مع الآخرين:
البشر يكمل بعضهم البعض نظراً للاختلافات والفروقات بينهم، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابع للطرفين، لا موقف الرابع والخاسر.

07

اشحذ قدراتك:
القائد المتميز يحرص على التحسين المستمر والولادة المتجددة ولا يبقى في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

Chapter
5

المهارات الأساسية للقيادة

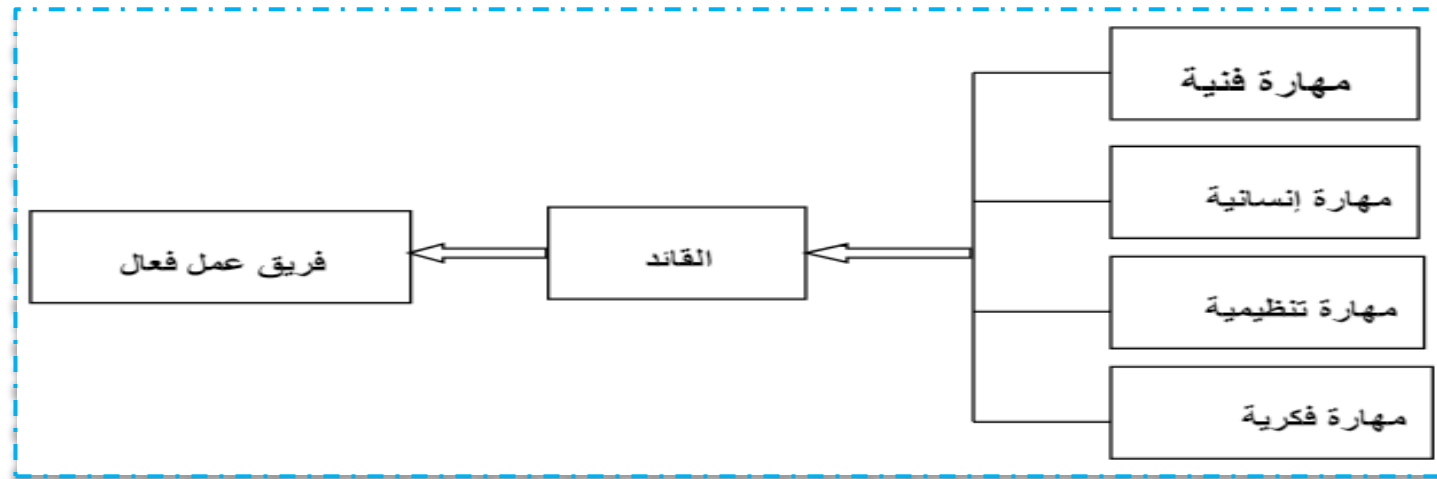


المهارات الأساسية للقيادة

Chapter

5

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون بها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:



أولاً: المهارة الفنية

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في كونها أسهل في اكتسابها وتنميتها وقياسها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:

الفهم العميق والشامل للأمور

القدرة على تحمل المسؤولية

الإيمان بالهدف

الحزم

ثانياً: المهارة الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل. ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلين، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة.

ثالثاً: المهارة التنظيمية

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

ثالثاً: المهارة التنظيمية

ومن الضروري أن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو.

النتائج مسؤولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة.

اتخاذ القرارات لا يكون فردياً في كل الأحوال، وإنما تشترك الجماعة في بعضها.

الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية - والتي تكمل بعضها بعضاً.

النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفراداً متفرقين.

رابعاً: المهارة الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على:

دعم أفكار تغيير
المنظمة
وتطويرها

المرونة
والاستعداد
الذهني لتقبل
أفكار الآخرين

الدراسة والتحليل
والاستنتاج
بالمقارنة

Chapter
5

مصادر قوة تأثير القائد



مصادر قوة تأثير القائد

Chapter

5

قوة الاقتداء والإعجاب

تعتمد على تأثير
المرؤوس بشخصية
الرئيس وإعجابه به
وتقديره له، لما
يتمتع به من
سمات شخصية.

قوة الخبرة

تستند إلى معرفة
الرئيس وقدراته
وخبراته، ومهاراته
الفنية، والإدارية،
والسلوكية. التي
تفرض تقديره.

القوة المشروعة

هي السلطة
المستمدة من
الوظيفة التي
يشغلها الرئيس في
السلم الهرمي
للمنظمة.

قوة الإكراه والعقاب

تستند إلى الخوف
وإدراك الفرد بأن
عدم التزامه وتقيد
بتوجيهات الرئيس
يمكن أن يؤدي إلى
إيقاع العقوبة عليه.

قوة المكافأة

تعود إلى إدراك
الفرد بأن امتثاله
لمطالب رئيسية
سيؤدي إلى حصوله
على عوائد إيجابية.
ورضا قيادته.

Chapter
5

صناعة القائد



اكتشاف العناصر القيادية

Chapter

5

تمر عملية اكتشاف العناصر القيادية لدى المدراء بالمراحل التالية

٣- مرحلة التقييم

٢- مرحلة التجريب

١- مرحلة التنقيب

٦- مرحلة التمكين

٥- مرحلة التكليف

٤- مرحلة التأهيل

اكتشاف العناصر القيادية

Chapter

5

تمر عملية اكتشاف العناصر القيادية لدى المدراء بالمراحل التالية

٣- مرحلة التقييم

يتم تقييم المجموعة بناءً على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

٢- مرحلة التجريب

وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية، والمواقف المختلفة، ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

١- مرحلة التنقيب

تحديد مجموعة من الأشخاص، ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

اكتشاف العناصر القيادية

Chapter

5

تمر عملية اكتشاف العناصر القيادية لدى المدراء بالمراحل التالية

٦- مرحلة التمكين

بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة؛ تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم، ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها، ومناسبتها لهم.

٥- مرحلة التكليف

بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

٤- مرحلة التأهيل

يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية، ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.

أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.

01

اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة، وتعليم القيادة.

02

توفير المناهج القيادية اللازمة.

03

تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

04

إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية، وتحمل المسؤولية، والشعور بها عملياً.

05

تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

06

الصبر على القائد اليافع: فإن المعاناة اليومية، ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال وتحسين الصناعة.

07

إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

08

الأخطاء الرئيسية في اختيار القادة

Chapter

5

قد لا تنتج معلومات دقيقة ومتكاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات، مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشدين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل:

١- المهارة في العمل كعضو في فريق:

يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطواتهم.

الأخطاء الرئيسية في اختيار القادة

Chapter

5

٢- التدريب الشخصي:

من الاعتقادات الخاطئة و الشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون اختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم.

٣- البراعة في الأعمال التشغيلية:

كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون و ييسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالباً لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام، وهذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب وانعزال الآخرين في المنظمة.

الأخطاء الرئيسية في اختيار القادة

Chapter

5

٤- الخطابة الفعالة:

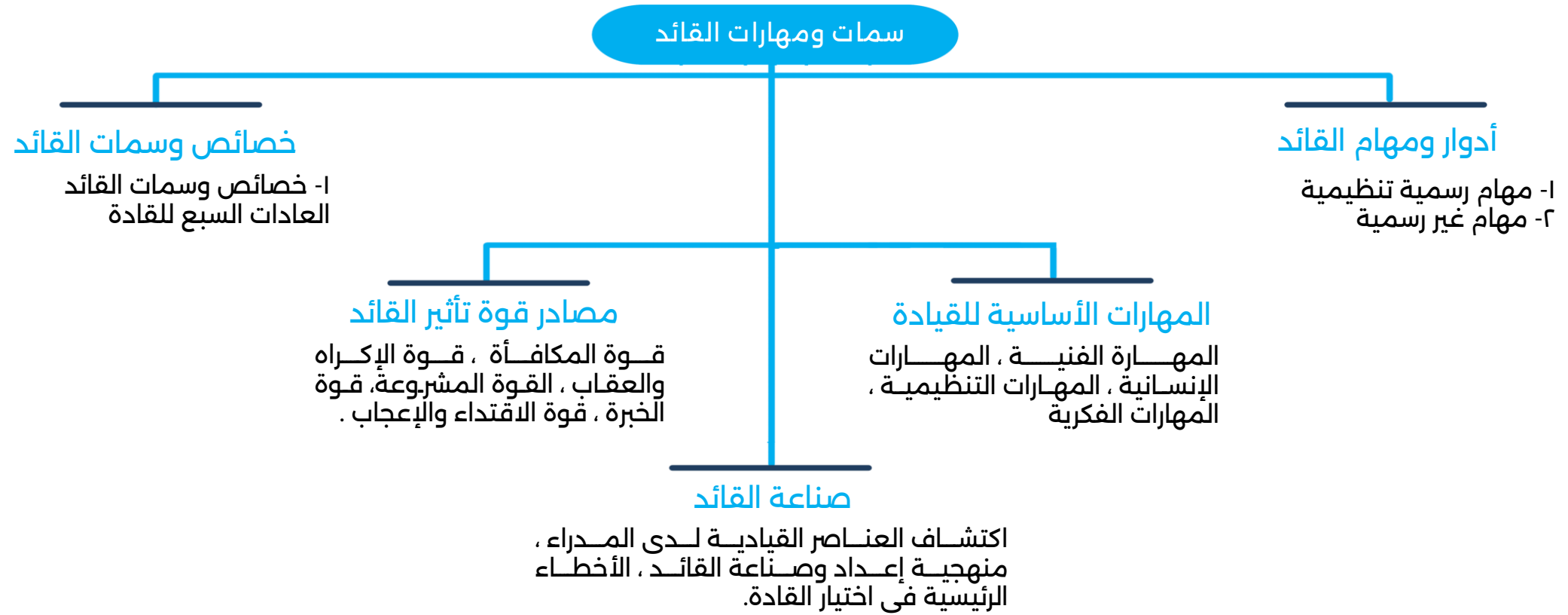
إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس، وبشكل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

٥- الطموح الواضح:

يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبرا عن حقيقة قدراته.

٦- التشابه والانسجام :

كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب و صفات تشبههم، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية... إلخ.





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

Thank You

