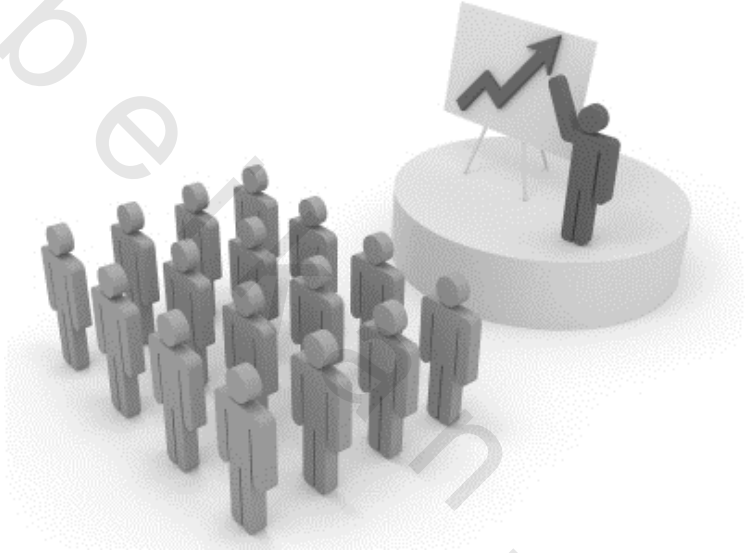


(12) أثر أساليب القيادة (Influence of Leadership Styles)



القادة واساليبهم تؤثر على كل واحد وكل شيء داخل المنشأة (المؤسسة). بعض هذا الاثر ياتي بطريقة غير مباشرة ولكنه يعمل كثيرا مثل ما نسميه "اثر التموج". اقذف حصاة في بركة ماء وستجدها تعمل دوائر - الدوائر الكبيرة تكون في المكان الذي ضربت فيه الحصاة الماء. عندما تكبر الدوائر يقل الاثر. عندما نبدأ هذه الحلقة اسال نفسك سؤالا. ما هو الاثر الذي يمكن ان يتركه اسلوبي القيادي في منشأتي (مؤسستي)?

مناخ المنشأة (المؤسسة): (Organizational Climate).

كل السلطات القيادية تخبرنا بان العلاقات المباشرة توجد بين الاساليب القيادية وسلوك الناس الذين يقودونهم ومناخ المنشأة (المؤسسة). ماذا يعني ذلك لك ولقيادتك؟ اذا كنت غير مقتنع بمناخ المنشأة والنتائج التي تحصل عليها من اشخاصك، انت تحتاج ان تنتظر بتمعن في اسلوبك القيادي. هل وضعت في الاعتبار تغيير سلوكك قبل ان تكون ان تتوقع مناخا احسنا للمنشأة والنتائج الحسنة من الاخرين؟

الشبكة القيادية هي واحدة من الطرق للنظر في اساليب القيادة ونتائج سلوك المرؤوسيين. القادة مسئولون من ان ينجز العمل بواسطة ومن خلال الاشخاص.

بالنسبة لك، هذه مسئولية مزدوجة. انك مسئول لدى المنشأة للمساعدة في انجاز اغراضها. في نفس الوقت، يجب ان تساعد في اشباع حاجات مرؤوسيك. اذا قمت بتجاهل احدهما، فانك لا تفعل واجبك كقائد.

شبكة القيادة توضح هذه المسئولية المزدوجة برسم "اهتمامات العمل" للقائد في المحور الافقي و "الاهتمام بالاشخاص" هو/ او هي على المحور الراسي. مثلا القائد (أ) له اهتمام عال بالعمل وتقريبا ليس له اهتمام بالاشخاص. في مصطلح الشبكة هو/ او هي سوف ينادون ب 1.9 (تسعة - واحد) قائد ذو التوجه للعمل. اما المصطلح الاخر يشار اليه كعمل عال وعلاقات ضعيفة. في منشأة القائد (أ)، الناس يشيرون الى هذا النوع من الاشخاص بالصعب، الملحاح او اي مصطلحات غير متكاملة.

في الطرف الاقصى الاخر يقف القائد (ب) باهتمام عال بالاشخاص واهتمام ضعيف بالعمل، او 9.1 (واحد - تسعة)، القائد ذو التوجه للعلاقات. نحن ندعم الشخص ذو العمل الضعيف والعلاقات العالية. اي فرد يحب هذا

الشخص. القائد (ب) يعتبر من الاهمية بمكان ان تكون محبوبا بواسطة المرؤوسيين اكثر من انجاز العمل. بينما معظم الناس يحبون هذا القائد، القليلون يحترمونه/ يحترمونها كقائد.

بعض النقاط المهمة من الشبكة هي:

- الموقع 1.1 (القيادة الفقيرة).
- الموقع 5.5 (القيادة العملية).
- الموقع 9.9 (القيادة الجماعية، قيادة المجموعة)، او قيادة العمل العالي والعلاقات العالية.

يمكننا رسم الاسلوب القيادي للشخص تقريبا في اي مكان في الشبكة، ولكن النظر الى الحدود المتطرفة يساعد في توضيح نقاط مهمة عديدة. لهدف التحليل نحن سوف نضع في الاعتبار ثلاثة عوامل متضمنة في جعل العمل يفعل من خلال الاشخاص.

هي:

الالتزام

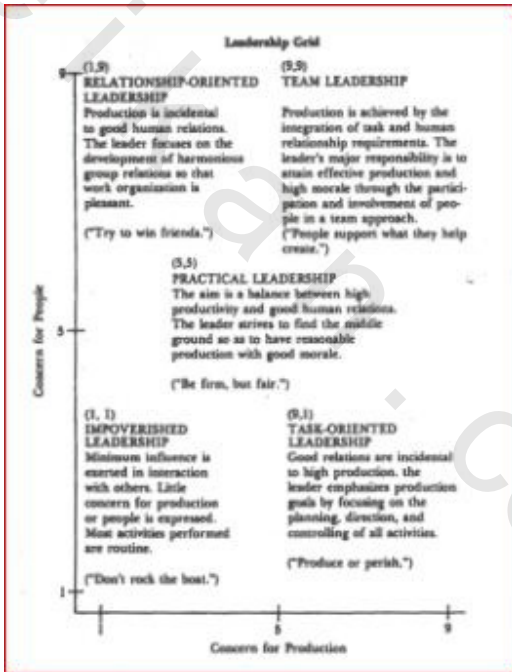
النزاع

التحكم

التحكم (الضبط): (Control)

التحكم يتعلق بكيف نجعل الناس يفعلون ما يتطلب ان يفعل. نحن باستمرار نفعل اشياء للتحكم او التأثير في سلوك بعض الاشخاص، حتى هؤلاء الذين لا يعملون لنا. مثلا، اذا قمنا باخذ عربة تاكسي للذهاب من مكان الى اخر، نحن نفعل شيئا للتحكم في سلوك سائق عربة التاكسي حتى نتمكن من الوصول الى حيث نريد ان نذهب. نحن نفعل ذلك باخطار السائق الى اين نريد ان نذهب والتاكيد باننا سوف ندفع لهذه الخدمة.

يمكن ان نوضح هذا النوع من التحكم عن طريق خط مستقيم مستمر من تحكم خارجي 100% في سلوك الاشخاص الى 100% تحكم داخلي بواسطته. القادة 1.9 (التوجه للعمل) يميلون لممارسة قدر كبير من التحكم الخارجي على اشخاصهم. تبعا لذلك عندما لا يكون مثل هؤلاء القادة موجودون حولنا، العاملون يميلون الى "الهروب من العمل". اذا كان لك كثير من العاملين الهاربين من العمل يعملون لك، قد يكون ذلك نسبة لاشرافك اللصيق، لقد علمتهم بانهم لا يفترض ان يفكروا ليتخذوا قرارات.



القائد 9.1 ذو التوجه للعلاقات في الجانب الاخر، يسمح لمرؤوسيهم للتحكم في سلوكهم الخاص، هكذا، ممارس تقريبا 100% من التحكم الداخلي. ولكن الذي يحدث يذهب كالاتي: العاملون الذين لهم ضمير حي يلاحظون ان عددا كبيرا من العاملين الاخرين "ينجون من المقصلة" والقادة لا يفعلون شيئا بخصوص ذلك. حالا، حتى العاملين الذين لهم ضمير حي يبدون اخذ ذلك بعدم الجدية او هم يقررون البحث عن عمل اخر.

اذا كان لنا ان نمارس التحكم 100% على كل المرؤوسيين، سنحتاج لمراقب واحد لكل عامل. اعكس الحالة وكل العاملين يمارسون 100% من التحكم على سلوكهم الخاص ومع ذلك سوف ينجزون اهداف المنشأة. وعليه سنكون غير محتاجين لمراقبين. اي من هذه الحالات لا يوجد ابدأ، وعليه نكافح لشيء بين 100% تحكم خارجي و 100% تحكم داخلي. يعني، نحن نشجع العاملين لاستخدام مبادراتهم الخاصة ونحن نمارس التحكم الخارجي فقط بالكفاية التي بها نحقق اهداف المنشأة.

القادة يعرفون بان بعض الاشخاص يحتاجون الى تحكم خارجي اكثر من الاخرين. مثلا، العاملون الجدد، بينما يتعلمون، يحتاجون الى توجيهات واسترجاع بخصوص عملهم اكثر من العاملين ذوي الخبرة. هذا يعني، نحن يجب ان نجعل التحكم فرديا، مثل اي شيء اخر يجوز ان نفعله مع الاشخاص، اذا كنا نريد تحقيق اهدافنا وتطور الاشخاص.

النزاع : (Conflict).

النزاع ليس بالضرورة شيئا يعتمد على كيف نعالجه. النزاع يحدث عندما يجتمع اكثر من شخص في ظرف معين. اي شخص متزوج يمكن ان يشهد على ذلك.

القادة 1.9 (التوجه للعمل) يخدمون النزاع. اذا شاهد القادة 1.9 اثنين من العاملين يتجادلون على كيف يفعل الشيء، انهم غالبا ما يقولون شيئا مثل هذا "انتما الاثنين هناك، اقلنا فيما بينكما واذهبا للعمل، نحن لا نسمح بمثل ذلك الهراء". ولكن النزاع الذي تم قمعه يخرج بطريقة غير مباشرة في شكل الغياب والاطفاء في العمل والبطء فيه والمشاجرة بين المرؤوسيين. لا شيء حميد يمكن ان ياتي من النزاع المقموع.

القادة 9.1 (التوجه للعلاقات) يميلون الى تهدئة النزاع. انهم يخافون من جرح شعور اي احد ويحاولون الاحتفاظ بكل واحد مسرور. عاملهم غالبا ما يشعرون بالاهباط وهم يائسون لان مثل هؤلاء القادة يرفضون حل النزاعات.

النزاع يتطور من اسباب كثيرة، هنا القليل منها:

- لان مختلف اهداف المنشأة تعتمد على مصادر محدودة.
- من المنظور والطرق المختلفة لحل نفس المشكلة.
- من الصراع على السلطة.
- من اختلاف الشخصيات.

بصرف النظر من سبب النزاع، الانتاج الاقصى واستخدام الافكار المبتكرة يحدث عندما برغبة يخاطرون باخراج النزاع "للخارج على الطاولة" حيثما هم والاعضاء الاخرون في مجموعة العمل يمكن ان يحلوه. في بعض الاوقات ينتج شعور مجروح، ولكن المناخ العام من التوحد والرغبة في مناقشة المشاكل، يقلل من الاستياء والاحتكاك الذي يحدث عندما اما يغطط او يصلق القادة النزاع.

الالتزام: (Commitment).

الالتزام هنا يشير الى ماذا العاملون:

- يهتمون به بعمق.
- يرغبون فيه كثيرا.
- سوف ينفقون زمنا وطاقة فيه.

تحت القيادة 1.9 التوجه للعمل او القادة الدكتاتوريون، العاملون في الاول ملتزمون بالبقاء. توجهاتهم تقول "لا تحاول ان تستخدم عقلك، افعل ما امرت بفعله، واذا تهربت من العمل او ارتكبت اخطاء يجب الاتضبط".

مع 9.1 القادة ذوي التوجه للعلاقات، العاملون يصبحون ملتزمون بالانشطة الاجتماعية لان قاداتهم يرغبون بالاول بان يكون اشخاصهم فرحين. انهم لهم حفلات كثيرة وغالبا ما يبدأون بالتخطيط لزخرفة وانشطة الكريسماس في اكتوبر.

5.5 القادة العمليون يجلبون حولهم الالتزام الذي يمكن تنظيمه بسبب المنافع من النظام ولكن بدون رغبة كبيرة في عمل عمل مميز. تحت 9.9 القيادة الجماعية، الالتزام شبيه بذلك الذي لدى الصياد الذي يكرس جهده في البو الاول من موسم الصيد، او الذي لدى القطة تطوف بخلسة. لا يوجد شيئا يمنعها من تحقيق هدفها.

للحصول على نوع من الالتزام من مرؤوسيك لاهداف المنشأة التي ستجعل عملك سهلا، قد تحتاج لتغيير اسلوبك القيادي تجاه 9.9 القيادة الجماعية. بعض امثلة 9.9 القيادة الجماعية هي:

1- بانتظام يتشاور (يتباحث) مع المرؤوسيين عن التوقعات بالاضافة الى مستويات الاداء.

2- اعطاء المرؤوسين فرص قصوى لاتخاذ قرارات في الاشياء التي تؤثر فيهم.

3- باننظام يخبرونهم كيف انهم لا يقابلون المعايير وماذا يفعلون لمقابلتها.

4- يستمعون لمقترحاتهم حول كيفية تحسين الاجراءات وايجاد طرق لاستخدام اي عدد من مقترحاتهم الممكنة، (قليل من الافكار المبتكرة تبدو عملية عندما يتم اقتراحها لأول مرة).

5- الادراك (الاعتراف) بان كل شخص هو فريد ويحتاج الاعتراف به بانه شخص ذكي وقادر ومسئول.

القيادة الاكثر فقرا (ضعفا) (1.1): (Over impoverished)

.Leadership)

- العبارة النموذجية او وجهة النظر: "لا تهووزن المركب".
- النزاع: لا تدخل نفسك فيه. يخاف (يرهب) من النزاع. يدعم الاجراءات القديمة - لا تغيير.
- اتخاذ القرار: يتجنب او يحول المشاكل لآخرين لحلها. يرجع للقوانين والنظم.
- الابداع: الافكار عادة ليست لها علاقة باهداف المنشأة او اخلاقها. عادة مرتبطة بهويات وانشطة خارجية.
- الالتزام: قليل من الالتزام في جانب القائد او مجموعة العمل او اغراض المنشأة. يمكن ان يكون هنالك ربما التزاما لنفسه. هذا يولد مناخ تنافسي للسعي وراء التقدم الشخصي.

قيادة التوجه للعمل (1.9): (Task – Oriented Leadership).

- العبارة النموذجية او وجهة النظر: "انتج او افنى". "افعل او مت".
- النزاع: القمع باستخدام السلطة. ياخذ طريق الربح - الخسارة، يقاثل ليصل لغاياته/غاياتها الخاصة.
- اتخاذ القرارات: الحلقة الداخلية. يعتمد على مهاراته وعلمه وتوجهاته ومعتقداته الخاصة في متابعة المشاكل واتخاذ القرارات.
- الابداع: يخدم الابداع الفردي. الافكار تعتبر مسئولية القليلين. الابداع السلبي يبين انه موجها نحو هزيمة اهداف المنشأة. في بعض الحالات الافكار الابداعية تخدم الاهداف الشخصية لتتجح في المنشأة.
- الالتزام: الالتزام من خلال الخوف. في هذا المناخ ذو التوجه للعمل، العدا يتراكم، خاصة اذا كان الفرد يشعر بانه مكروه على انجاز العمل.

القيادة ذو التوجه للعلاقات (9.1): (Relationship Oriented Leadership)

.Leadership)

- العبارة النموذجية او وجهة النظر: "حاول ان تكسب اصدقاء وان تؤثر في الناس".
- النزاع: تلطيف النزاع. محاولة تقليل الشد. الافتتان ب "طيبة الانسان".
- اتخاذ القرار: يوجد الحلول التي تعكس افكار و اراء الاخرين.
- الابداع: الابداع غير متوقع. التحديث عادة لجعل العمل سهلا والعاملين اكثر راحة.
- الالتزام: التزام كل للاخر كاشخاص ولكن ليس للانتاج او لانجاز اعمال المنشأة.

القيادة العملية (5.5): (Practical Leadership).

- العبارة النموذجية، او وجهة النظر: "كن حازما لكن منصفا". "اعطي القليل وخذ الكثير".
- النزاع: تسوية النزاع وتكيفه. يحاول جعل حالة النزاع تهبط. يسعى للحلول السياسية.
- اتخاذ القرار: يختبر الاراء. يعالج المشاكل. يسوي النزاع. يبيع الحل النهائي.
- الابداع: مقيم ويسعى من ورائه. غالبا مناخا للظروف الغير مهددة. الافكار تقدم الافراد والمنشأة لدرجة ما.
- الالتزام: التزام من متوسط الى التزام عال، ولكنه غير متحمس او نشط او مميز.

القيادة الجماعية (9.9): (Team Leadership).

- العبارة النموذجية او وجهة النظر: "الناس يدعمون ماذا يساعدون في وجوده". "الانجاز من خلال المشاركة".
 - النزاع: يواجهون النزاع مباشرة وبوضوح وبطريقة بناءة. يتبادلون الشعور (الاحاسيس) والحقائق لعمل حلول خلاقية.
 - اتخاذ القرار: يسعى للحلول التي تنتج من المحاوره والتروي والتجربة بواسطة الذين معهم الحقائق والمعرفة النسبية للمساهمة.
 - الالتزام: التزام عال للاشخاص وللعمل. تكامل احتياجات الافراد مع احتياجات المنشأة. المناخ: هادف وذوي معنى ومتحدي ومجابه.
- عندما تنهي هذا الفصل، راجع النقاط المهمة. اين ترى نفسك كقائد؟ ما هو نوع التأثير انت في العاملين والزلاء في العمل والاشخاص الذين تحتك بهم؟