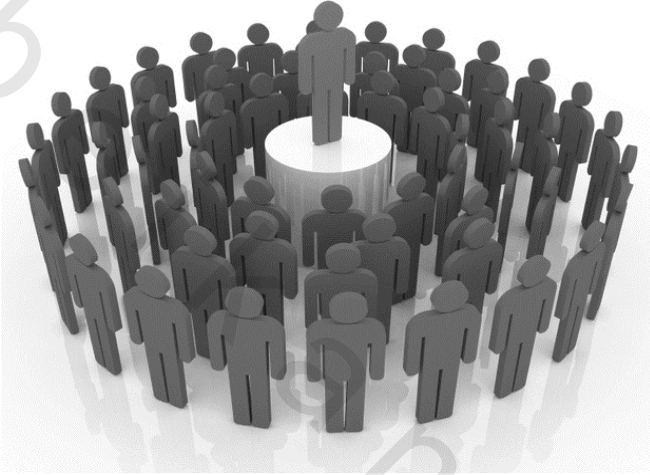


## (5) تباين أساليب القيادة (Contrasting Leadership)



فلنقم بمقارنة اساليب القيادة. ويمكن ان نفعل ذلك بطريقة افضل بالمقارنة بين اسلوبين من القيادة مختلفين: الاسلوب الديكتاتوري والاسلوب الديمقراطي (المشاركة).

### 1- اسلوب القادة الدكتاتوريون:

فالاسلوب الديكتاتوري يظهر خصائص معينة يمكن اختصارها بالقول بان اسلوب القادة الدكتاتوريون:

- 1- انهم عموما لهم ارادة قوية واستبداديون وعنيفون الى درجة ما.
- 2- قد يكون لهم طرقهم الخاصة التي هي بالنسبة لهم الطرق الوحيدة.

- 3- ينظرون الى المرؤسين كموظين لا اكثر ممن ان يكونوا اشخاصا.  
والمرؤسين جيدين في تقديرهم ويتبعون التوجهات بدون اي اسئلة.
- 4- عادة ما يكونون ليسوا مستعدين لسماع وجهات نظر ومقترحات  
الآخرين (وربما يتظاهرون بقبولها) اذا ما قدمت لهم اراء مختلفة.
- 5- لا يشجعون العلاقات المتكافئة (مثلا الراشد مع الراشد) مع رؤسيتهم  
وتابعيهم. وكقاعدة فانهم لا يسمحون لانفسهم بالاقتراب من العاملين،  
ولا يحبون ان يروا العاملين يقتربون من بعضهم البعض لان مثل هذه  
الزمرة (العصبة) كما يتصور مثل هؤلاء القادة الاستبداديون قد  
يعرضون سلطاتهم للخطر.
- 6- لهم توجهات فعالة ومهام موجهة.
- 7- يلومون الآخرين عموما على النتائج الرديئة وعلى عدم قدرتهم على  
تنفيذ التوجيهات بصورة صحيحة.

### ان الحديث الذاتي التالي يصف توجهات القادة الاستبداديون:

انا اعرف جيدا ماذا يجب ان يتم هنا. ووفقا لكل هذا فانا مدرب تدريبيا جيدا  
ولي خبرات اكثر كما ولي معلومات غزيرة عن الموضوع اكثر من اي  
شخص اخر. فالآخرون في المجموعة يتوقعون الكثير مني. هذا ووفقا لكل  
هذا اعمل كقائد لهم. ولاني لا استطيع ان افعل كل شئ بنفسى فانا احتاج  
الى مساعدتهم وليس ارائهم او خططهم لانجاز ما هو مطلوب انجازه. انا  
استطيع القيام بالتفكير والافعال اكثر من مشاركتي في الفعل ايضا، ولكن قد  
احتاج الى مساعدتهم هنا وافترض بانى سوف استمع اليهم. هذه الايام انهم  
يتوقعون الكثير مني. الا انى لا اتوقع ان اسمع اي شئ جديد. انا واثق تماما  
باننا في النهاية سنقوم بعمل ذلك بالطريقة التي اريدها. طبعاً ساقوم بمعالجة

الحصيلة اثناء الاجتماع وسوف اتدبر السيطرة ووزن الاشياء ايضا. بعد كل هذا فان اجندة الاجتماع هي اجندتي، وقد قمت بالتفكير في اى نقطة تماما مسبقا. وايضا سوف اتخلص من اى خلافات قد تبرز حينما كانت المهمة هي الشئ الذي يؤخذ بعين الاعتبار. ويجب الا تعوقنا اى من المشاجرات والخلافات الشخصية. وهذا سوف يكون مجرد ضياع للزمن. الافضل ان نحفظ شعورنا لانفسنا باي طريقة.

وكعضو في هذه المجموعة للقيادة يرى الواحد منا الاشياء بهذه الطريقة وفيما كان يريد ذلك ام لا:

ان القائد هو المتحدث الحقيقي عن المجموعة. فهو عادة ما يقوم بالحديث والتخطيط ويحتاج فقط الى موافقتنا وتعاوننا. في الحقيقة مهاراته جيدة. فهو له خبرة اكثر ومناصفة اقوى مما لدي ويبدو ان له احسن اهتماماتنا في قلبه. اثناء الاجتماعات لا يجب ان يضيع اى وقت. بينما هو انسان غير ذاتي، فهو دائما مستعد لمساعدة اى منا مهما كان الوقت ضيقا والمشكلة خطيرة. ففي الجانب الاخر انا مسرور لان المدير يتحمل كل مسؤوليات المجموعة على عاتقه. وهذا يتركني اعمل الكثير او القليل مما اريد فقط عندما انجز العمل الذي اوكلني به. واعتقد انه شهم باطرائه على عملي، لان هذا ينعكس بوضوح في قيادته في عيون الناس. ولكن في نفس الوقت ومن المحتمل لنفس السبب فانه ينحدر الى الاسفل بشدة عندما نرتكب اخطاء او عندما يشعر باننا قد خزلناه.

في بعض الاوقات استاء عندما لا اكون مشاركا او اشعر بانني غير مهم. اود ان احتج او حتى اختلف مع القائد - لانه غير صحيح في كل الاوقات ولكن انا غير متأكد كيف ينجح ذلك مع الاخرين في المجموعة.

بينما نحن ننفق معظم الوقت في الحديث عن الرئيس وطريقته خارج الاجتماعات، فاننا نتحول الى حملان عندما يكون حولنا. احسب لانه اننا لا نريد ان نخرجه او نزعجه. لذا فاننا الاشياء تسيير بالطريقة العادية.

## 2- سلوب المشاركة او اسلوب القادة الديمقراطيون:

ان خصائص القادة الديمقراطيون يمكن تلخيصها في الاتي:

- 1- انهم عموما مهتمون باصلاح فعالية المجموعة بنفس قدر اهتمامهم بانهاء انجاز العمل.
- 2- انهم يشجعون الاعضاء في مجموعتهم بالتعبير عن افكارهم وشعورهم، لانهم يعتقدون بان هذا الجو يمكن ان يقود الى ابداع كبير.
- 3- اذا ما واجهوا مقاومة او خلافات، فانهم يجعلوها تطفو الى السطح ومن بعد يسعون في الحصول على مساعدة المجموعة لازالة المقاومة او حل الخلافات.
- 4- انهم يشجعون اتخاذ القرار الجماعي ووضع الاهداف المشتركة.
- 5- نادرا ما يضعون السياسات دون توضيح الاسباب واقتراح ذلك للمجموعة، عندها يستمعون للاقتراحات والانتقادات.
- 6- يعتقدون بان مسؤوليات انجاز العمل تعتمد كثيرا على المجموعة مثلها مثل اعتمادها على انفسهم.
- 7- يسمحون بحرية كبيرة لاعضاء المجموعة في عملهم عندما يظهرون قدرتهم في عمل ذلك.
- 8- يحافظون على البحث عن الوسائل الجيدة لعمل الاشياء ومفتوحون على التغيير عندما يتم اقناعهم بان مثل هذا التغيير مطلوب وسوف يقود لفاعلية كبيرة.

9- أنهم يعتقدون في فعالية مجموعة العمل. وهم ايضا يعتقدون ان المجموعة ذات الالتزام الفردي للأفراد الذين يعملون سويًا لها امكانيات كبيرة مما نتوقع عندما يعمل نفس الاعضاء فرادى.

**يمكن تمييز توجهات هؤلاء القادة في الحديث الذاتي الآتي:**

انا اضع قيمة عالية على القرارات السليمة الخلاقة التي تنبثق من البحث والفهم الحقيقي خلال المجموعة الملتزمة التي تاخذ حياتها مع بعض بجد. انا استمع الى واحاول ان استخلص الافكار والآراء التي تختلف من افكاري ورائتي. انا لي قناعات ولكني ايضا منفتح على التغيير في وجه الافكار والاسباب المقنعة. ان اعرف بانى ربما منافس وخبير، لكن انا ليس لي كل المعلومات المطلوبة وبالتاكيد افتقد خبرة الآخرين في المجموعة. انا دائما مستعد في ان اتعلم. عندما تنشأ الخلافات في المجموعة، اعمل ما بوسعي مع مساعدة من المجموعة لتحديد المواضيع المتضمنة واكتشاف مصادرها. وعندما اثار بواسطة شخص ام شيء ما، احاول ان احتوي او اضبط نفسي واكون على اتصال مع اي من ان يكون يسير في داخلي. انا احاول ان احافظ على نزوة الدعابة لكي احافظ على الاشياء المنظورة. اضع كثيرا من الطاقة في مجموعة العمل لانى اعتقد جازما في فعاليتها.

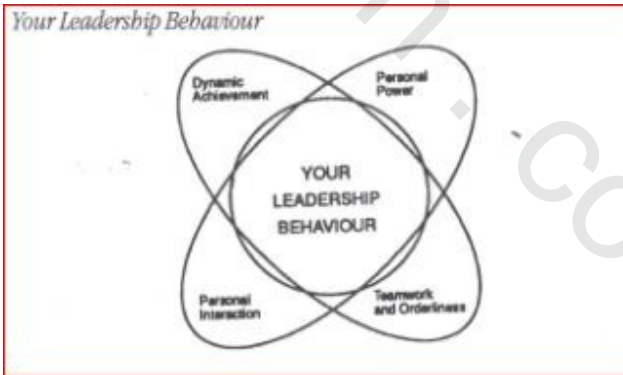
**كعضو من مجموعة عمل هذا القائد، يمكن ان يرى الشخص منا الاشياء بهذه الطريقة:**

لقد وجدت الاعضاء الآخرين من المجموعة اصدقاء تماما ومتعاونون، بما في ذلك قائد المجموعة. كلنا يبدو لنا اننا نملك هذا الرهان العام فيما نعمل في المجموعة التي ننتمي لها. لقد قمنا بتطوير روح عمل حقيقية بالاضافة الى المبادرة والابداع. نحن نسعى للبحث عن طرق جديدة واحسن وقائدنا

يساعدنا على فعل ذلك. بقدر ما هو ممكن، نتخذ القرارات ونضع الاهداف على ضوء اجماع المجموعة. كلنا نساهم في النجاح او الفشل. في عملنا مع بعض كمجموعة لقد خبرنا "دورة النجاح" اكثر من مرة.

- نفس عضو المجموعة تلك يمكن ان يعكس في دورة النجاح هذه الطريقة:
- الجهود المشتركة من اعضائها لاجاد احسن الطرق لانجاز تلك الاعمال، والتي تقود بدورها الى،
  - درجة من المساهمة في النجاح في انجاز هذه الاهداف، وهذا الانجاز يقود الى،
  - الثقة في امكانيات المجموعة والى الورا مرة اخرى،
  - تجديد الالتزام للمجموعة وعلى عملها المستمر. ان تحب الجو وتجد دورك الخاص كليهما ممتعين ومكافئين.

### سلوكك القيادي:



## السلطة الشخصية لانجاز الدينامي سلوكك الشخصي

### العمل الجماعي والتنظيم التفاعل الشخصي

#### تمرين: راجع سلوكك القيادي.

هذا التمرين يعتمد على بحث ج. سي. وودفورد في ابعاد سلوك القيادة. اي تعبير هنا يعكس طريق سلوك القيادة. قد تجد نفسك تتفق مع واحدة او اكثر منها. سيكون مشجعا لك في هذه المرحلة لتوضح في عقلك الخاص ميولك وممارستك القيادية.

في المسح التالي سترى عددا من مواد تتعلق بسلوك القيادة. ضع علامة "نعم" اذا كنت موافقا للعبارة وعلامة "لا" اذا كنت لا توافق العبارة. ليس هنالك اجابة صحيحة او خطأ لاي من هذه الاسئلة. هي ببساطة تسمح رؤيتك وميولك لسلوك قيادي معين.

#### 1-الانجاز "الفعال" الدينامي:

- 1-الناس تنظر الي كعدواني. "نعم" او "لا".
- 2-عند مراجعة اعمال الاخرين، القادة يجب ان يكونوا عالمين بتطور النقاط الاساسية ويجهلون الانشطة الخاصة التي يستعملونها عادة. "نعم" او "لا".
- 3-يجب ان يقوم القادة باعطاء واجبات واسعة للناس بمعرفة انهم سوف يفعلون العمل الجيد. "نعم" او "لا".
- 4-يجب ان يشجع القادة انصارهم لوضع اهداف معينة بدلا من وضع اهداف عامة. "نعم" او "لا".

- 5- انا دائما لا اجدول عملي اكثر من اسبوع مقدما. "نعم" او "لا".
- 6- الناس في نوع عملي، مرتباتهم دائما جيدة على ضوء خلفياتهم ومساهماتهم. "نعم" او "لا".
- 7- يجب ان تكون اجتماعات المجموعة رسمية وفي صميم الموضوع. "نعم" او "لا".
- 8- انا اعتقد بان اتخاذ القرار السريع اكثر اهمية من التخطيط المطول "الطويل الاجل". "نعم" او "لا".
- 9- الناس تعتبرني قائد ذو عقل صعب مقارنة مع الاخرين في خط عملي. "نعم" او "لا".
- 10- يجب ان يدعم القادة عاملهم فقط عندما يكونون على صواب. "نعم" او "لا".

## 2- قوة الشخصية:

القادة الذين يتمتعون باستخدام القوة لهم نمط معين من السلوك. فهم يعتمدون بشدة على استخدام سلطاتهم في ادارة الاخرين. انهم يعززون مواقعهم الخاصة في مجموعاتهم بتجريب افكارهم الخاصة بالاول بطلب الازعان لرغباتهم وبالاشراف اللصيق على عمل الاخرين لتكون في انسجام مع احكامهم وقراراتهم.

### **الحديث الذاتي النموذجي لمثل هؤلاء القادة ربما يذهب كالاتي:**

ان المشكلة مع القادة اليوم انهم لا يسيطرون على الاحترام. انهم يعتقدون انهم يمكن ان يجعلوا كل واحد يقول حسنا قبل ان يتخذوا القرار. في منشاتي كل واحد يعرف من هو المسؤول. اكيد، اني استمع لما يقوله الاخرون، ولكن



بالاول اتوقع ان يسمع رجالي الى افكاري وان اتخذ القرارات النهائية. انا لي مسؤولية الحصول على النتائج وانا اميل لفعل ذلك فقط.

11- يجب على القادة دائما استخدام سلطاتهم للتأكد بان الناس يتبعون تعليماتهم باهتمام. "نعم" او "لا".

12- يجب ان يكون القادة مركز الانتباه اثناء الخلاف. "نعم" او "لا".

13- يجب ان يصر القادة ان يحاول مروسيهم افكارهم اولاً. "نعم" او "لا".

14- على القادة ان يطلبوا الازعان لرغباتهم. "نعم" او "لا".

15- القادة يجب ان يضغطوا على الذين لهم اداء ضعيف. "نعم" او "لا".

16- يجب ان يعطي القادة مجموعتهم توجيهات كثيرة وان يتحكموا فيهم. "نعم" او "لا".

17- يجب على القادة ان يكونوا حاسمين مع العمل الاقل جودة من عامليهم. "نعم" او "لا".

18- يجب على القادة ان يصرروا على مجموعتهم اتباع رسائل معايير الاداء التي هم انفسهم يستلمونها من الذين هم اعلى منهم. "نعم" او "لا".

19- يجب على القادة ان يقوموا بتخصيص اعمال محددة للذين هم تحت ادارتهم. "نعم" او "لا".

20- القادة غالبا في حاجة الى ان يحكموا بيد من حديد. "نعم" او "لا".

### 3-التفاعل الشخصي:

الى حد ما، القادة الذين يرغبون في العلاقات الشخصية والصديقة مع عامليهم قادة غير رسميين وعرضيين وكثيري الحديث. وان الناس الذين هم يقودونهم في عمل المجموعة يصبحون اصدقاءهم بسهولة.

## الحديث الذاتي لمثل هؤلاء القادة يبدو كالآتي:

ان اهم المكونات هي العاملين فيها. ان حفظت العاملين وجعلتهم قنوعين، فان الاشياء الاخرى سوف تاخذ الاهتمام بنفسها. انا بذل جهدا محددا للترحال هنا وهناك للحديث مع الناس. انا استمع الى مشاكلهم وذلك يبدو يعني الكثير بالنسبة لهم. معظم هؤلاء الاشخاص هم اصدقائي. وهذه هي الطريقة التي احبها.

21- اجتماعات المجموعة يجب ان تكون غير رسمية ويجب ان تتضمن احاديث عرسية. "نعم" او "لا".

22- يجب على القادة ان يقضوا معظم الوقت في المحادثة والمشورة مع عاملهم. "نعم" او "لا".

23- يجب على القادة ان يجعلوا من مرؤسيهم اصدقاء لهم. "نعم" او "لا".

24- يجب على القادة ان ينشغلوا بنفس الانشطة او الاعمال كما يشغل بها اعضاء مجموعتهم. "نعم" او "لا".

25- عندما ياتيني الناس بالمشاكل اقوم بالتشدد معهم وفي بعض الاوقات بتقديم توصيات محددة على اساس خبرتي. "نعم" او "لا".

26- عندما تنشأ الخلافات بين الاشخاص الذين اعرفهم، احاول حل المشاكل بالحديث معهم. "نعم" او "لا".

27- يجب على القادة ان يستسلموا غالبا للناس الذين في مجموعتهم عندما يختلفون معهم. "نعم" او "لا".

28- على القادة دائما ان يدعموا ما يفعله الناس الذين تحتهم. "نعم" او "لا".

29- يجب على القادة ان يحصلوا على الموافقة من الذين تحتهم في الحاجات المهمة قبل ان يذهبوا الى الامام. "نعم" او "لا".

30- يجب الا يراجع القادة قرارات الاخرين حتى وان كانت نوعية القرارات الضعيفة تمرر امامهم. "نعم" او "لا".

#### 4- العمل الجماعي والمحافظة على النظام:

القادة المرتبطون بالعمل الجماعي والقيادة الجماعية ونجاح المجموعة الى حد ما يتصرفون مع المحافظة على النظام. مثلا التخطيط بعناية ( العمل المنظم الدقيق او المرتب) والطريق المنظم والمؤسس لحل المشاكل.

**الحديث الذاتي لهؤلاء القادة يبدو الاتي:**

انا افضل ان اعالج القرارات المهمة من خلال مجموعتي. نجتمع بانتظام ونضع قليل من الزمن للوصول الى لب المشكلة. وهذا يضع التركيز على العمل الجماعي. انا انفق معظم زمني بالنظر الى الامام والتخطيط وتسيير العمل الذي يجب ان نتخذه.

31- يجب ان يتوقع القادة انجاز الكثير من قراراتهم التي اتخذوها من خلال الاحتماعات المنتظمة للمجموعة. "نعم" او "لا".

32- القائمة الرسمية للبنود التي يجب تغطيتها تجعل الاجتماع فعال حقيقة. "نعم" او "لا".

33- اهداف المجموعة اكثر اهمية من اهداف الافراد. "نعم" او "لا".

34- يجب ان يخطط القادة تخطيطا شاملا وبحذر شديد. "نعم" او "لا".

35- ان عملي دقيق ومنظما تنظيما جيدا. "نعم" او "لا".

36- انا منظم بدرجة عالية في طريقة عملي. "نعم" او "لا".

37- انا لبق بشدة تجاه الاخرين. "نعم" او "لا".

38- يجب على القادة انفاق معظم الوقت في التخطيط وتنظيم عملهم. "نعم" او "لا".

39- اذا سال اي احد سؤالا عن العمل اعطيته اجابة شاملة وقاطعة. "نعم"  
او "لا".

40- يجب على القادة ان يثابروا الى ان يحصلوا على المعلومات ذات  
الصلة قبل اتخاذ القرار. "نعم" او "لا".