

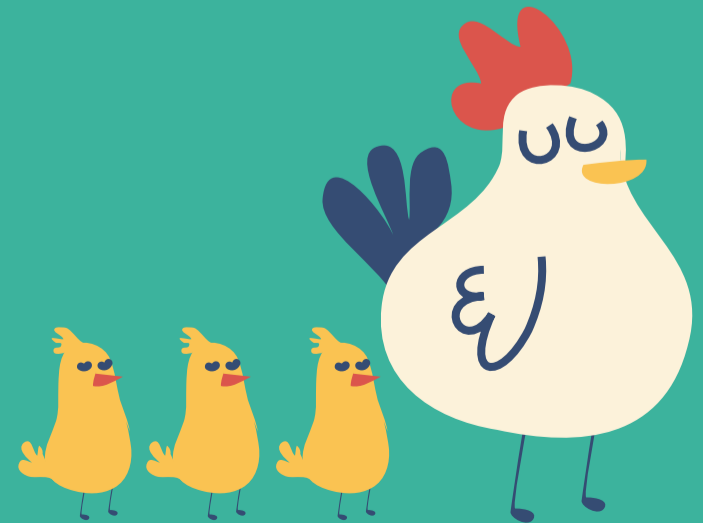


قيادة

منظمات القطاع الثالث

جدول المحتويات

العنوان	الصفحة
مقدمة	١
المدراء والقادة	٢
الإدارة والقيادة	٣
إستراتيجية القيادة	٤
أساليب القيادة	٥
مستويات تطور الشخصية	٦
أنواع و مصادر السلطة	٧
عملية إتخاذ القرار	٨
مراحل بناء الفريق	٩



مقدمة

كيف يجب أن يبرز القائد أو المدير؟

لا يوجد إجابة سهلة على هذا السؤال. السلطة موجودة في جميع العلاقات الشخصية. تحتاج المنظمات الى هدف ورؤيا وإتجاه. ويعتبر التعاون والمساعدة المشتركة ضرورة، تماماً مثل الأنشطة اليومية المنهجية.

قدرات القائد الناجح

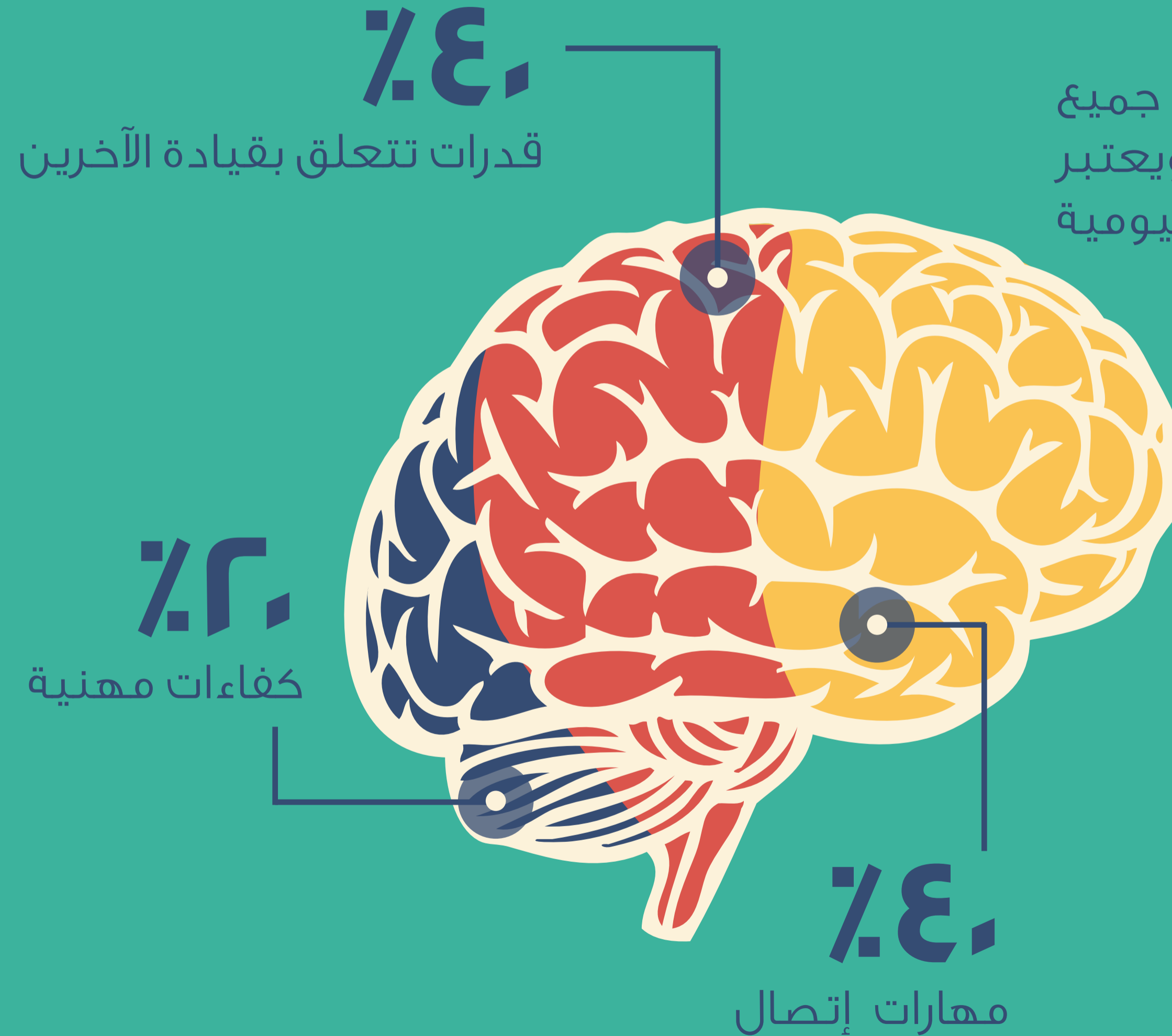
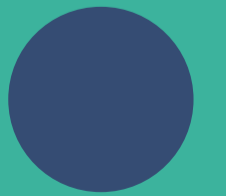
40% مهارات إتصال



40% قدرات تتعلق بقيادة الآخرين



20% كفاءات مهنية



المدراء

معروفون بقدراتهم على التخطيط و التنظيم

التأكد من تقديم المنظمة أفضل ما عندها

معرفة كيفية القيام بالأشياء بالطريقة السليمة



القادة

القدرة على خلق رؤيا

القدرة على مخاطبة الناس وإقناعهم بالوقوف الى جانب المنظمة

القدرة الفطرية على التجديد والإبتكار

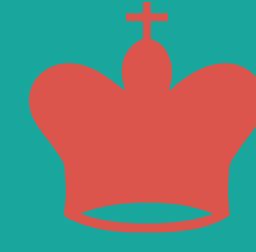
القيادة

- التخطيط الإستراتيجي ووضع الرؤيا
- كسب مناصرين لرؤية المنظمة
- تحفيز الأفراد وتطوير الهياكل التنظيمية
- بث الحماسة بالموظفين
- الإبداع: إيجاد حلول ذات مغزى وغير متوقعة
- الحرص على أن يقوم الأفراد بعمل ما هو صحيح

الإدارة

- التخطيط القصير والمتوسط المدى
- التحكم بالميزانية وإدارتها
- بناء والحفاظ على الهياكل التنظيمية
- إدارة شؤون الموظفين
- التخطيط وتوقع النتائج
- الحرص على أن يقوم الأفراد بعملهم بالشكل الصحيح

إستراتيجية القيادة



النادي الخاص

هو نمط إدارة يعتمد بشكل أساسي على العلاقات ، وهو يخلق جو عام مريح و مكان عمل يتسم بالاسترخاء.

الإدارة الفقيرة

الإدارة الفقيرة تطلب الحد الأدنى من الأداء من جانب الموظفين، ولكنها بالمقابل تقدم الحد الأدنى من الدعم لهم. والجهد الذي يبذل لخلق حس الانتماء بين الموظفين في المنظمة شبه معدوم.

الإدارة الإستبدادية

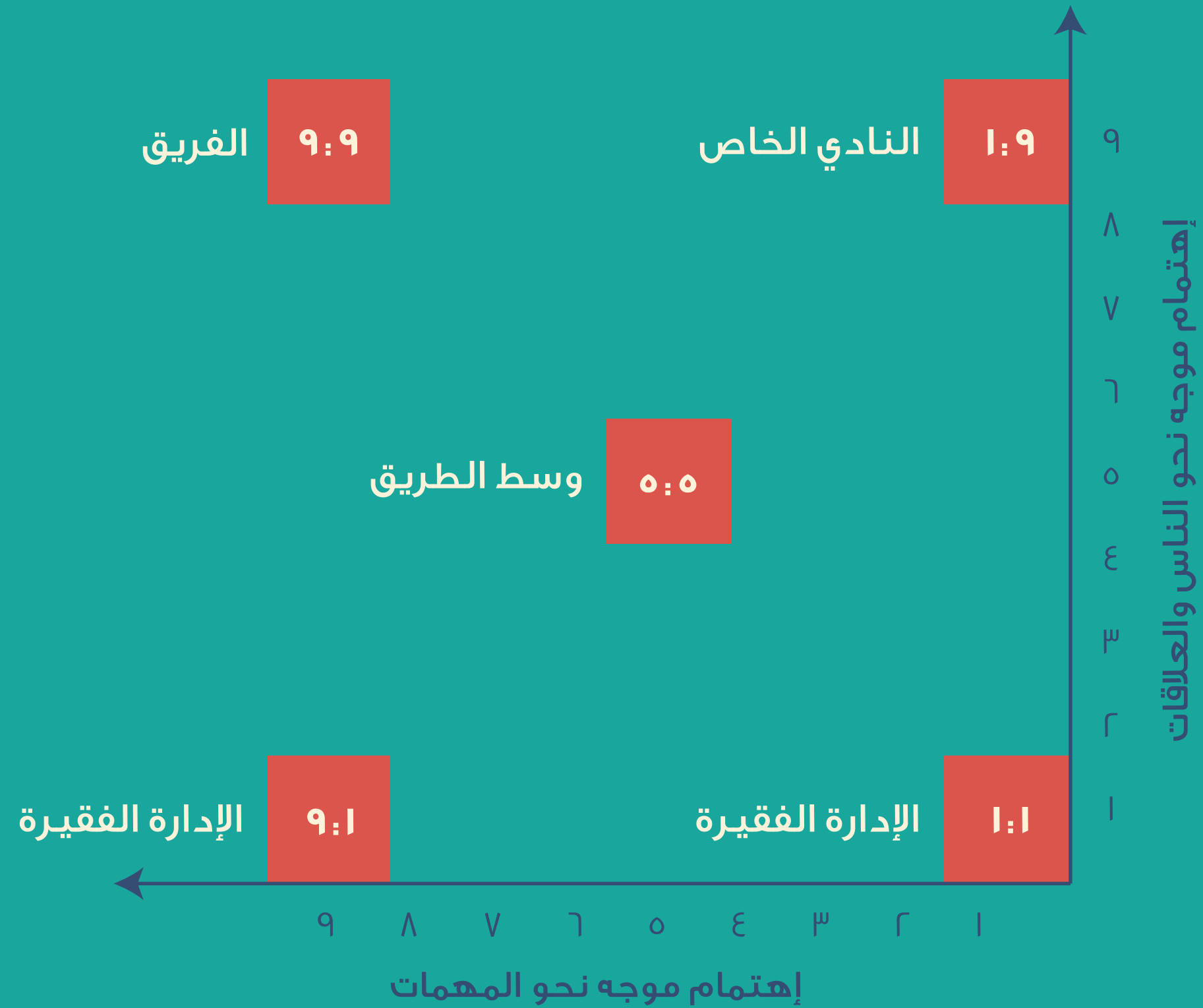
هذا النمط من الإدارة يرى أن العلاقات الشخصية هي هدر للوقت. وأن العنصر الحاسم هو النتائج فقط؛ وكل ما هو غير ذلك يصبح ثانوي.

وسط الطريق

نمط إدارة وسط الطريق يعمل بجد على تحقيق توازن بين حاجة الأفراد للتواصل، وخلق جو عام مريح، وبناء علاقات ودية من جانب والحاجة لتحقيق النتائج ضمن ضغط و حمولة عمل مناسبة من جانب آخر.

الفريق

يعتبر نمط الفريق في الإدارة النموذج الأكثر نجاحا. فهو يحقق مستوى عالي من الدعم لتطوير العلاقات الشخصية، والإحترام المتبادل والثقة، وفي نفس الوقت يحقق الموظفين المستويات الأعلى من الانتاج. وبهذه الطريقة، يتم تنفيذ المهمات بشكل عالي الجودة مع تحقيق تجربة ممتعة أثناء أداء العمل.



القيادة المباشرة

تتميز القيادة المباشرة بمستوى عالي من التفرد بإتخاذ القرارات من قبل القائد، حيث يكون مستوى المشاركة من قبل المرؤوسين في هذه العملية متدني ويكاد يكون معدوم. القائد يقوم بالتعرف على المشاكل ويحدد الأهداف، بالإضافة الى اتخاذ القرارات وتوجيه سير العمل.



التدريب

يتميز هذا الأسلوب بإرتفاع مستوى القيادة المباشرة والدعم في ان واحد. ويمكن مقارنة الوضع مع حالة الأندية الرياضية، حيث يطالب المدرب بأداء متفوق وفي نفس الوقت يراعي الصحة الذهنية للرياضي، إدراكا منه أن الأول يعتمد على الثاني.



الدعم

يتميز هذا الأسلوب بتشديده على دعم الأفراد، مع مقدار قليل من القيادة المباشرة. حيث يقوم القادة بتشجيع تابعيهم على الاشتراك بالأنشطة، بالإضافة الى العمل معهم كفريق، ودعم جهودهم، وتيسير قراراتهم، ومساعدتهم على تشكيل آراء بناءة.



التفويض

يتسم أسلوب التفويض بمستوى منخفض من القيادة المباشرة والدعم معا، ويتضمن تفويض الكفاءات ونقل المسؤوليات من القادة الى المرؤوسين، فيراقب القادة زملاؤهم، ويوكلوا لهم صلاحيات إتخاذ القرارات، ويتقبلون بذلك القرارات التي تتخذ.



مستويات تطور الشخصية

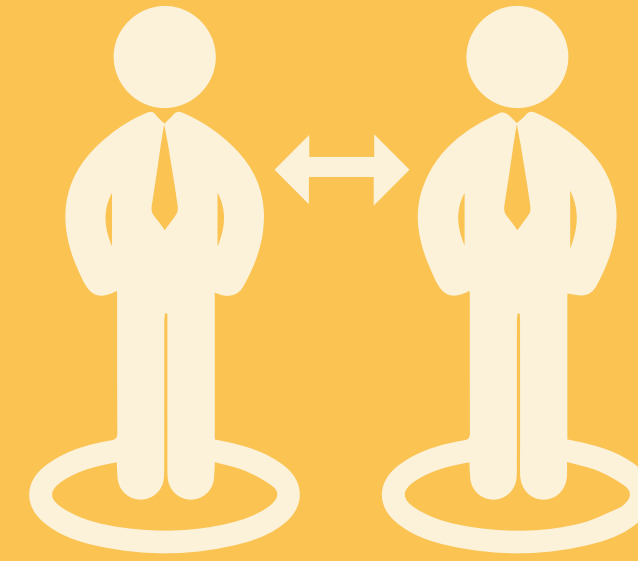
حاسم

يظهر المدير سلوك
تناقسي تجاه الآخرين.



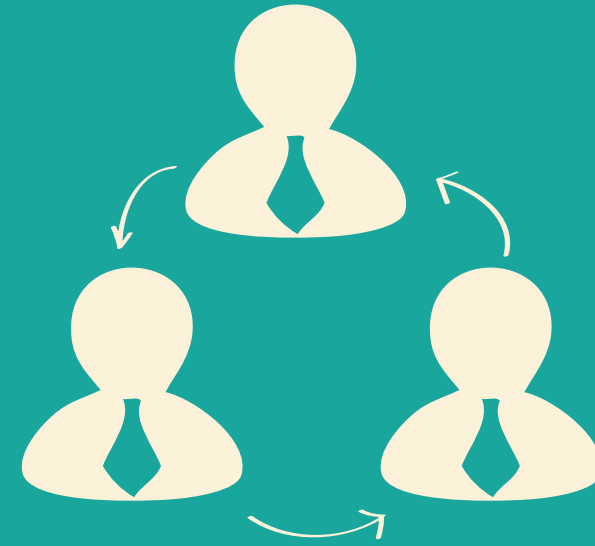
متقبل

تكون السلطة بيد شخص
واحد، لكنه مهتم بآراء
بقية العاملين.



مندمج

التعاون والشعور الإجتماعي هي سمات
كلاسيكية لهذا المستوى من تطور
الشخصية.



مستقل

الحاجة لإنجاز كل شيء
بنفسه و بأن يكون
مسيطر على كل الأمور.



السلطة الرسمية

هي السلطة المستقاة من منصب رسمي داخل البنية التي تتمتع بسلطة إتخاذ القرار. القضاة، موظفين الدولة المنتخبين، الأهل، المدراء... الخ هؤلاء يمتلكون هذا النوع من السلطة.

سلطة الأخلاق

سلطة تفرض نفسها تحت تأثير قيم يحترمها الجميع. وهي مرتبطة بسلطة المواثيق الدولية التي تحدد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي.

السلطة الإجرائية

هي سلطة السيطرة على الإجراءات والعمليات التي من شأنها أن تؤثر على طبيعة القرار المطلوب إتخاذه. هي نوع من السلطات المستقلة من سلطة إتخاذ القرار.

سلطة الخبراء

هي السلطة المستقاة من إمتلاك الخبرة في حقل متخصص، أو من معرفة معلومات حول أحداث محددة.

سلطة قمعية

القدرة على وضع الآخرين بمواقف غير ملاءمة؛ والقدرة على فرض عقوبات مباشرة.

سلطة المعارف

هي السلطة المستقاة من العلاقات مع آخرين ممن لديهم السلطة.

أنواع و مصادر السلطة

سلطة العادة

سلطة الوضع القائم، وتستند على أنه من الأسهل الإبقاء على الأوضاع كما هي على مساندة التغيير.

سلطة الموارد

هي السلطة المستقاة من السيطرة على مصادر ذات قيمة. ومن جوانبها السيئة أن صاحب السلطة قد يستغلها لمنع إستخدامها لما هو ضروري، أو يفرض على الآخرين إستغلالها.

السلطة الشخصية

سلطة مستقاة من إمكانات السمات الشخصية التي يمكن أن تساعد في تنمية مصادر السلطة لدى الآخرين، منها الثقة بالنفس، القدرة على توضيح أفكار الآخرين، تفهم مواقف الآخرين، وتفهم ما قد يؤثر عليهم أو يقلقهم.

عملية إتخاذ القرار

إتخاذ القرارات دون التشاور مع الموظفين ✓

عندما يتخذ القادة القرار بمفردهم لكن بعد التشاور مع مجموعة أو كل أعضاء الفريق ✓

عندما يتخذ القادة القرار بعض مشاورات مشتركة مع كل الفريق ✓

عملية إتخاذ قرار جماعية، يسبقها مناقشات و توضيحات لوجهات النظر ✓

التسويات، أي الوصول الي إتفاق مع تعديلات تناسب حاجات وإهتمامات المعنيين ✓

ا - قرار قائد الفريق

ب - قرار قائد الفريق بعد إستشارات فردية

ج - قرار قائد الفريق بعد نقاشات

د - قرار جماعي

هـ - التسوية

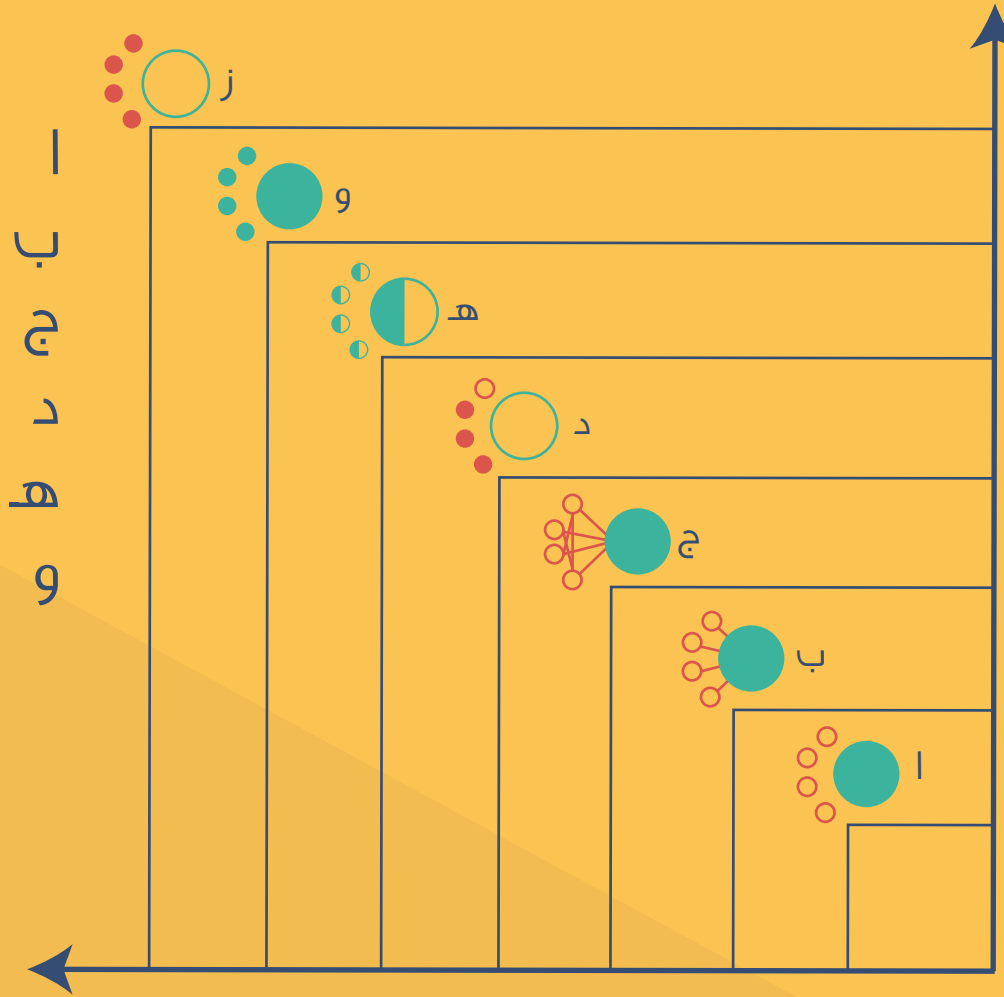
و - الأجماع

○ عضو فريق لا يقرر

● عضو فريق يقرر

● قائد فريق لا يقرر

○ قائد فريق يقرر



الوضع المثالي - وهو الإجماع، حيث يكون على الأقل قد تم تأمين الإحتياجات الأساسية للمعنيين، وبالتالي الجميع مهياً ومستعد لإحترام القرار وتطبيقه عند الممارسة ✓

تفويض عملية إتخاذ القرارات للفريق، و السماح لأفراد الفريق لإتخاذ القرارات بأنفسهم ✓



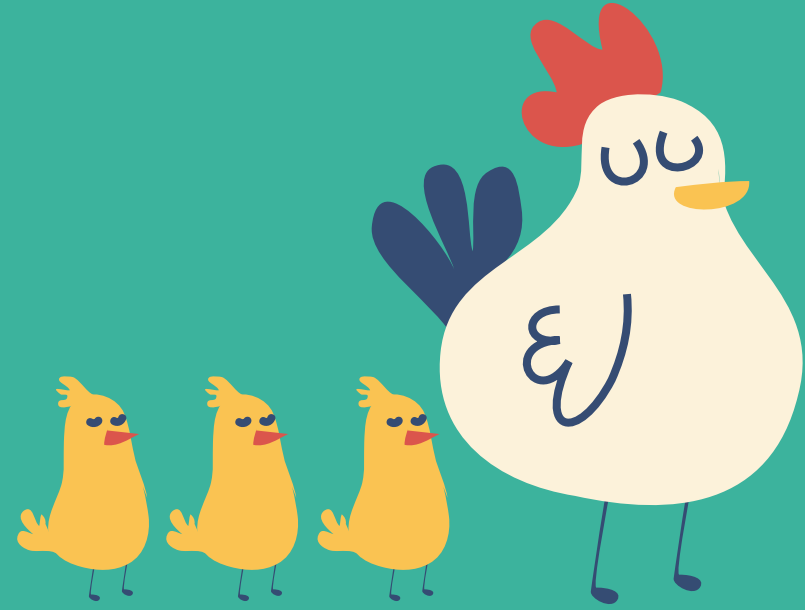
مراحل بناء الفريق

الحداد



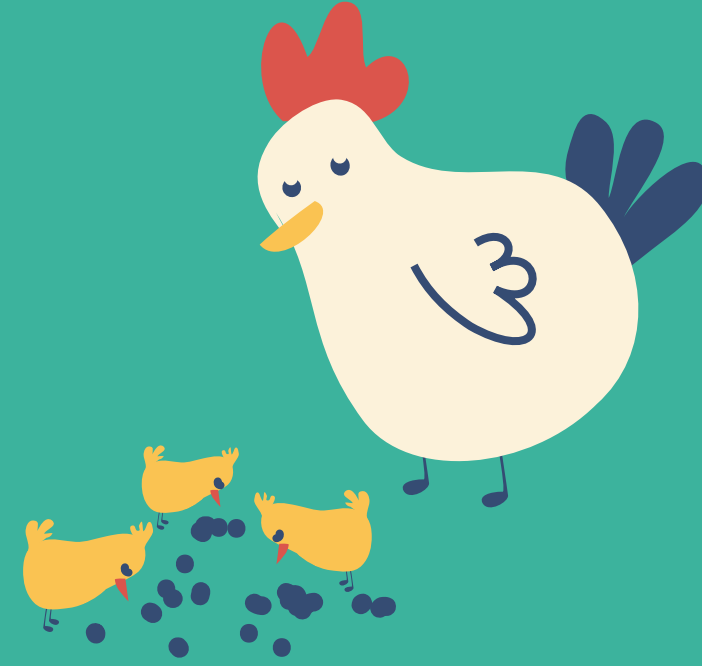
هي مرحلة الوفاة الطبيعية أو التفكك للفريق بعد أن يكون قد أتم المهمة التي أوكلت له.

الأداء



تتميز هذه المرحلة بمستوى عالي من الفاعلية في أداء الفريق. بعد تشجيع تطور الفريق وتقدير نجاحاتهم وتوفير ما يلزمهم من تدريب، يصبح ضرورياً على القائد أن يرجع خطوة الى الخلف ويفوض الى أعضاء الفريق أقصى عدد من المهمات.

المعيارية



تشهد هذه المرحلة تقديم معايير أداء العمل والتعاون بين أعضاء الفريق في المهمات الموكلة إليهم. ويعمل أعضاء الفريق في بيئة عمل مريحة يفرضها قائد الفريق.

المهاجمة



المهاجمة هي مرحلة الصراع والمواجهات. في الغالب تتحول الجماعة الى أداء لتحقيق احتياجات القائد. هذا النوع من الجماعات يمكنها أن تنجح لكن لمدة محدودة، لأنه غالباً كل شئ يتغير عندما يترك القائد المجموعة.

التشكيل



يبدأ التشكيل عندما تلتقي المجموعة للمرة الأولى. يستحوذ القائد على كل السلطة ويتوقع منه أن يلحظ ويقدر المقاربات الفردية، وتوضيح التوقعات والتعرف على السلوكيات والمواقف السديدة.

en.v

PARTNERS



Copyright © 2014

The en.v Initiative | Rights Reserved*

* هذا الدليل مقصود فقط لأهداف تعليمية غير ربحية. المادة المكتوبة في هذا الدليل تم جمعها من منظمة الشركاء في التغيير الديمقراطي السلوفاكية (Partners for Democratic Change Slovakia-PDCS) بالإضافة الى مصادر أخرى متنوعة. إن مبادرة en.v لا تدعي ملكية أي من هذه المواد المكتوبة. إلا إنها (تمتلك حصريا جميع الرسومات البيانية والتصويرية الموجودة داخل هذا الدليل. أي استخدام للمادة البيانية والتصويرية لأغراض أخرى تستلزم الموافقة المسبقة من en.v)*