

# تطوير اسلوبك في القيادة

## دورة للتعلم الذاتي

ستساعدك هذه الدورة في استكشاف وتطوير اساليبك الشخصية في القيادة, وستقوم بتحديد نوع القيادة التي تتميز به. في هذا الفصل ستستكشفين و و تطويرين اسلوبك المتميز في القيادة, و ستحددن اي انواع القيادة سيكون الاكثر فاعلية في وضعك الخاص. ستكونين خطة تلائمك شخصيا لتطوير اسلوبك في التواصل, و كذلك خطة لقيادة الافراد و الفرق.

الكاتبة: كارول فرنون



[www.activisminstitute.org](http://www.activisminstitute.org)

حقوق الطبع محفوظة © معهد الرواد على الانترنت

## قائمة المحتويات

|         |   |
|---------|---|
| 3.....  | نظرة عامة على الدورة.....                           |
| 4.....  | الدرس الاول: مقدمة.....                             |
| 4.....  | خطة القيادة الشخصية.....                            |
| 7.....  | الدرس الثاني: خلق رؤيتك القيادية.....               |
| 7.....  | القراءة الاولى: اهمية بيان الرؤية.....              |
| 8.....  | القراءة الثانية: تطوير الرؤية.....                  |
| 10..... | الدرس الثالث: تحديد الصفات الاساسية للقادة.....     |
| 10..... | القراءة الاولى: الصفات الاساسية للقيادة.....        |
| 12..... | القراءة الثانية: بناء المهارات.....                 |
| 15..... | الدرس الرابع: التعريف بقيادتك.....                  |
| 15..... | القراءة الاولى: اساليب تواصل مختلفة.....            |
| 17..... | القراءة الثانية: التواصل بفعالية.....               |
| 19..... | الدرس الخامس: تطوير الاخرين.....                    |
| 19..... | القراءة الاولى: المهارات الاولى لتطوير الافراد..... |
| 21..... | القراءة الثانية: خطوات التطوير.....                 |
| 22..... | الدرس السادس: قيادة الفرق.....                      |
| 22..... | القراءة الاولى: الفرق عالية الاداء.....             |
| 24..... | القراءة الثانية: قيادة فريق على الاداء.....         |
| 25..... | الدرس السابع: مراجعة لخطة القيادة الشخصية.....      |

## تطوير اسلوبك في القيادة

### نظرة عامة على الدورة

### وصف الدورة

مرحباً! أنا مسرور انكم تأخذون هذا الدرس في تطوير القيادة. هذا الدرس ليس مجرد تعلم تقليدي عبر الأنترنت. انه رحلة ذات طابع شخصي, والتي من خلالها سيطلب منكم ان تمضوا وقتاً في مراجعة اسلوبكم القيادي الحالي والألتزام بأيجاد خطة لتطوير مهارات جديدة.

انها رحلة تستحق ان نمضي بها. فرد واحد, ذو رؤية, قناعة وعمل يمكنه أن يحدث تأثيراً في مجتمعه الأوسع. في هذه الدورة سنركز على تطوير قابلياتكم على القيادة حتى يمكنكم ان تحدثوا ذلك النوع من التأثير. كيفية استخدامك لمهاراتك القيادية هو أمر عائد لك. ولكن بتقييمك لهذه المهارات (معرفة أي نوع من القياديين انت الآن), وتعلم مهارات قيادية جديدة, وبدفع نفسك للقيادة بصورة أكثر فاعلية, فانك ستمضي قدماً في رحلتك الشخصية.

الأفكار التقليدية حول القيادة مستمرة بالتغير. نحن نتحرك بعيداً عن منظور يرى القيادة على شكل هرمي وقمة-قاعدة الى عملية أكثر حداثة تنظر الى القيادة بكونها مركزة في أيدي الشعب وكمناحة للقوة لأفراده. خلال مراحل الدورة الستة سنتفحصون السمات, المهارات, والتقنيات المميزة للقياديين الناجحين وستستكشفون اسلوبكم الشخصي في القيادة ومواطن القوة والضعف فيه, وستنشؤون خطة للنمو و النجاح المستمر لقيادتكم.

### أهداف الدورة

مع نهاية الدورة, سيكون بإمكانكم:

- تطوير مفاهيمكم الخاصة عن القيادة وتحديد مواقعكم في رحلة القيادة
- تعريف الرؤى الخاصة بكم
- معرفة الصفات والأساليب القيادية المهمة التي تودون تعلمها وصقلها
- فهم أهمية مهارات التواصل لديكم وكيف تؤثر على قدرتكم على القيادة
- تحديد وتطبيق استراتيجيات لقيادة الفرق

## تطوير اسلوبك في القيادة

### الدرس الأول: مقدمة

### وصف وأهداف الدرس

#### وصف الدرس

في الفصل الاول سنتعرف على بعضنا و نناقش اهدافك الشخصية كناشطة, لتأكد من اننا نركز وقتنا على احتياجاتك. سنحدد مجموعة من الاهداف للارشاد و سنضيفها الى ملفات الدرس, لتتمكني من الرجوع اليها طيلة مدة الارشاد. سنلقي ايضا نظرة على هيكلية الدرس و على كيفية عملنا سوياً.

#### أهداف الدرس

- مراجعة مواضيع و ادوات الدرس
- الاتفاق على مجموعة من الاهداف للارشاد
- كتابة مسودة خطة النشاط الشخصية

### خطة القيادة الشخصية

التطبيق الانبي و ممارسة المهارات المتعلمة حديثا هي من اهم اجزاء العملية الجارية لتطوير القيادة. خلال الدرس ستتعرفين على العديد من مهارات و اساليب القيادة التي ستتمكنك من الهام الاخرين لتحقيق اداء افضل. البحوث تشير الى ان احتمالية تحقيقك لاهدافك و خططك و رؤاك تزداد بشكل كبير اذا قمت بتدوين هذه الخطط و الاهداف. البحوث ايضا تظهر ان كلما انتظرت زمنا اطول قبل ان تشرعي بتطبيق و ممارسة ما تعلمتيه, كلما قلت احتمالية ترجمة هذه المهارات الى تطبيقات على ارض الواقع.

عندما تقومين بملء الاستمارة, خذي وقتك لمراجعة المعلومات التي غطتها الفصول الستة السابقة و حددي اربعة اشياء ستقومين بها خلال العشرة ايام اللاحقة لترسيخ او تطبيق ما قد تعلمته. فكري بما تحتاجينه للتطور بالنسبة لمنظمتك, حركتك او قضيتك او اية حالة اخرى تمرين بها الان. ربط المهارات بما تعلمته على ارض الواقع يساعد على ان تمارسي هذه المهارات الان. بعد عشرة ايام من الان, ستختارين اربعة اشياء اخرى و ستلتزمين بان تدمجها مع الاربعة اشياء الاخرى خلال العشرة ايام اللاحقة.

## نموذج خطة القيادة الشخصية

الاسم: أضيفي إسمك هنا

التاريخ: أضيفي التاريخ

| مصادر الدعم  | التوقيات المستهدفة   | عمل/اعمال محددة  | مجال التطوير  |
|--|----------------------|--|---|
| ما هو الدعم أو المساعدة التي تحتاجها لإنجاز هذا العمل، بمعنى آخر، ان تقرأ أكثر عن المهارة، اللقاء مع قيادي آخر للتعرف على مهاراته القيادية | متى ستبدأ بهذا العمل | ما الذي ستفعله لتطوير هذه المهارة، بمعنى آخر، وضع جدول اجتماعات منتظم مع فريقك، اطلب ملاحظات حول اسلوبك في التواصل، صياغة أولية لبيان يوضح رؤيتك | ما هي المهارات التي تريد تطويرها، بمعنى آخر قيادة الفرق، التواصل بفعالية، تطوير رؤيتك |
|  |                      |  |   |
|  |                      |  |   |
|  |                      |  |   |
|  |                      |  |   |
|  |                      |  |   |
|  |                      |  |   |

**واجب منزلي: مراجعة ذاتية**

للتحضير لفصلنا القادم, يرجى الاجابة عن الاسئلة التالية. خططي للرجوع الى هذه الاسئلة و اعادة دراستها بكثرة خلال رحلتك القيادية.

**صفي اسلوبك في القيادة**

- باعتبار انك ستمجبن على الاقل اربعة مهارات جديدة في اسلوبك الحالي في القيادة خلال الاشهر الستة القادمة, اي نوع من القادة ستصبحين؟
- ما هي رسالة رؤيتك؟
- ما هو الشيء الذي يمكنك البدء بالقيام به اليوم لزيادة فاعلية قيادتك؟
- ما هو الشيء الذي يمكنك التوقف عن القيام به اليوم لزيادة فاعلية قيادتك؟
- ما هي اهمية زيادة فاعلية مهارتك القيادية بالنسبة لك؟
- ما الذي سيعنيه زيادة مهارتك القيادية بالنسبة لك و لفاعليتك؟
- ما الذي سيعنيه اهمال الحاجة لتطوير مهارتك القيادية بالنسبة لك و لفاعليتك؟
- كيف ستعرفين انك تزيدين مهارتك القيادية: من بإمكانه ان يزودك بتقييم بصورة منتظمة؟

## تطوير اسلوبك في القيادة

### الدرس الثاني: خلق رؤيتك القيادية

#### وصف وأهداف الدرس

#### وصف الدرس

كل القادة العظام يملكون شيئين: هم يعرفون الى اين هم ذاهبون, و هم قادرين على ان يقنعوا الاخرين بأتباعهم. سر نجاحهم هو رؤيتهم. لاحظ ان هذا الدرس سيركز على خلق رؤيتك القيادية لمنظمة او قضية او حركة. ينصح ايضا بان تكون لنفسك رؤية شخصية تساعدك في ادارة حياتك.

بوجود الرؤية فان شغف القائد يصبح محسوسا بين اتباعه. الاخرون سيشاركون الرؤية و يحاولون ان ينضموا الى الجماعة من اجل تحقيق تلك الرؤية. ان الرؤية هي الشيء الذي يجعلهم يقدمون وقتهم و طاقتهم, و هم يريدون ان يحققوا نفس الهدف. بغياب الرؤية الناس يصيبهم التعب و يفقدون تركيزهم, ثم يبدأ الاتباع بالبحث عن قائد اخر, و بالنهاية لا يتحقق شيء. الرؤية ضرورية للتأكد من ان غرض القائد واضح للجميع. الرؤية بالنهاية تصبح بمثابة نداء التعبئة للمنظمة او القضية او الحركة.

#### أهداف الدرس

بنهاية الفصل يجب ان تكوني قادرة على:

- وصف قيمة الرؤية
- فهم عملية تعريف الرؤية
- خلق او صقل الرؤية الخاصة بك

### القراءة الاولى: اهمية بيان الرؤية

الرؤية تصف الاتجاه المستقبلي لمنظمة او قضية او حركة, و الرؤية ينبغي ان تكون اكبر من الفرد الذي يكونها. ما تحققه الرؤية يجب ان يكون نتيجة ان افراد اخرين صوبوا مواردهم لمصلحة الجهد. القائد الناجح هو الذي يبحث دوما عن الاخرين في سبيل تحقيق رؤيته. ان كان القائد عاجزا عن ايصال الرؤية الى الاخرين و عن الهامهم لينضموا اليه, فانه يصبح مجرد شخص حالم, و ليس قائدا ذا رؤية.

الرؤية التي تقود المنظمات و الحركات و القضايا الكبيرة و الصغيرة هي بمثابة المنارة التي تشع خلال كل التغييرات التي من المحتم حدوثها. الرؤى لابد ان تجسد و تسجل في "بيان رؤية" ليتمكن الاتباع من الرجوع لها و يذكروا انفسهم ب: من هم و ما هي وجهتهم.

بعض الرؤى تخلص ببيانات مختصرة, بينما البعض يحتاج وثائق من صفحة كاملة و البعض الاخر يمكن وضعه بشكل رؤوس اقلام. طالما البيان يوضح المكونات الاساسية للرؤية و يخاطب كل الاتباع فان صيغة الكتابة غير مهمة.

خلال سير الرحلة تجاه الرؤية فان هناك فرصة جيدة لان يتمكن القادة من جذب اناس ذوي طاقة و التزام. هؤلاء الناس يصبحون اتباعا. الرؤية بدورها توجد معنى لحياة الاتباع و تنشئ معيارا للامتياز و تبني جسرا بين الحاضر و المستقبل.

من الاساسي ان نلاحظ ان الناس لا يتبعون حلما—هم يتبعون القائد الذي يمتلك ذلك الحلم و القابلية على ايقال الحلم بفاعلية. في البداية الرؤية هي التي تصنع القائد. لكن لكي تنمو الرؤية و تجذب اتباعا فان ذلك من مسؤولية القائد.

على القادة ان يروا اتباعهم مدى اهتمامهم قبل ان يتمكن الاتباع من فهم الرؤية. الاتباع يجب ان يقتنعوا بالقائد قبل ان "يشترخوا" رؤيته. من اجل ان يجعل القائد اتباعه يروا مدى اهتمامه, لايد للقائد من زرع الثقة فيه بين الاخرين. القادة يجب ان يفهموا امال و احلام اتباعهم و ان يبنوا جسرا بين رؤيتهم و بين حاجات و اهداف اتباعهم.

## واجب منزلي: مراجعة ذاتية

- فكر بقائد كنت قد تبعته. ماذا كانت رؤيته؟
- كيف تخدم الرؤية التي وصفتها للتو حاجات الاتباع؟
- كيف علم الاتباع بهذه الرؤية؟

## القراءة الثانية: تطوير الرؤية

الخطوة الاولى في خلق رؤية مشتركة هي عمل الواجب المدرسي! الاشياء في تغير دائم. لذلك على القادة ان يحلوا باستمرار ما اذا كان هناك حاجة لاي شيء يريدون عمله.

و لان الناس يرون ما حضروا انفسهم لرؤيته فان على القادة ان يطورا القدرة على ان يروا الاشياء بالطريقة التي يراها الاخرون, و ليس بالطريقة التي يرونها هم فقط.

في عملية انشاء بيان الرؤية, فان القائد الناجح يجب ان يسال التالي:

- ماذا يرى الاخرون؟
- لماذا يرونه بتلك الطريقة؟
- كيف بامكاني ان اغير طريقتهم في رؤية هذا الشيء؟

الخطوة التالية هي ان تنتظر حقا في داخل نفسك لترى الاشياء التي تهتم بها و تقدرها اكثر من اي شيء اخر. ما هو التغيير الذي تريد عمله؟

يجب ان تكون واضحا بخصوص اهدافك:

- ما الذي ينتظرك في الافق؟
- ما هو حلمك؟
- كيف تريد ان تغير العالم؟
- كيف تريد ان يتذكرك الناس؟
- ما هي الاشياء التي تجدها اكثر اثارا للاهتمام و تدعوك ان تصب نفسك فيها؟

- لو كان عندك موارد غير محدودة, فما الذي ستقوم بانجازه؟
  - بالنظر الى مواردك الحالية, ما الذي يمكنك تحقيقه الان—في المدى القريب—في المدى البعيد؟
- الان حان الوقت لمراجعة المعلومات التي جمعتها و اختزلها الى ابسط مكوناتها الجوهرية. هذه المكونات يجب ان تعكس ما تقدره و تريد تحقيقه اكثر من اي شيء اخر. الخطوة الاخيرة هي صياغة الرؤية.
- بيان الرؤية يجب ان يركز على غرض المنظمة و لا ينشغل بامور مثل "كيف نعمل كذا" او غيرها من تفاصيل العمل اليومي الصغيرة. البيان يجب ان يكون واضحا و بسيطا لكي يتمكن الاتباع من رؤية موقعهم كجزء من النجاح.

### واجب منزلي: مراجعة ذاتية

قبل فصلنا التالي, يرجى مراجعة الاسئلة التالية. اكتب اجوبتك في صفحة وورد واحدة او اثنتين. ضعي اسمك في الاعلى و قدميها باستخدام النافذة الموجهة في الاسفل.

- ما الذي ينتظرك في الافق؟
  - ما ه و حلمك؟
  - لو كان عندك موارد غير محدودة, فما الذي ستقوم بانجازه؟
- فكر في اتباعك (من اي حالة قيادة حالية او سابقة):
- هل كان بإمكانهم التعبير بوضوح عن رؤيتك؟
  - ماذا يرون؟ لماذا يرونه بهذه الطريقة؟
  - ما الذي تراه انت؟
  - حدد الفكرة المشتركة؟
  - هل تريد ان تغير ادراكهم؟ ان كان الجواب نعم, ما هي الخطوات المحددة التي ستتبعها لعمل ذلك؟

## تطوير اسلوبك في القيادة

### الدرس الثالث: تحديد الصفات الاساسية للقادة

#### وصف وأهداف الدرس

#### وصف الدرس

في درسنا الثالث، سنقوم بتحديد بعض الصفات الاساسية للقادة و سنركز على كيفية بناء و صقل القابليات التي غالبا ما تتواجد عند — و نتوقعها من — القادة.

صفات القيادة هي الميزات الداخلية او الشخصية التي تكون بمجموعها قيادة فعالة. هذه الصفات تشمل صفاتا شخصية كالقيم، قوة الشخصية، العادات، الامكانيات، الاسلوب، التصرف و المهارات.

مع ذلك، القيادة هي مثل الحب، او الحقيقة او الحكمة، لا يمكن تعريفها ببساطة بتعداد الصفات. في الحقيقة، اساليب القيادة و صفاتها تختلف و تتأثر بشخصيات القادة المختلفين. جوهرها، القادة يجب ان يكونوا قدوة و مثالا للآخرين، اي ابطلا محسوسين على قدر عال من الاحتراف و التصرف الاخلاقي. ليست كل هذه الصفات موجودة عند القادة بشكل فطري. اذ لا بد من تعلمها و اكتسابها، و لا بد من تطويرها و تحسينها باستمرار.

#### أهداف الدرس

بنهاية الدرس، ستكون قادرا على ان:

- تحديد الصفات الاساسية للقيادة
- فهم عملية تطوير هذه المهارات
- تقييم مهارتك القيادية الحالية

### القراءة الاولى: الصفات الاساسية للقيادة

الصفات الشخصية المرتبطة بالقيادة تشمل مزيجاً من المعرفة، الخبرات، والكفاءة. بعض من التصرفات والافعال الأساسية تشمل الآتي:

#### التصرف بخلق

- دراسة القضايا الاخلاقية و الهموم التي تؤثر على المنظمة، القضية، أو الحركة.
- اتباع منهج متوازن و منفتح تجاه الهموم الأخلاقية للآخرين.
- الاخذ بنظر الاعتبار القضايا الاخلاقية و تبعات كل نشاطات الفرد او المنظمة.
- طرح و مناقشة القضايا الاخلاقية قبل اقتراح القرارات او الموافقة عليها.
- مواجهة الضغوط من الاخرين لتحقيق غاية ما بطرق لا اخلاقية.

#### التفكير استراتيجيا

- تعلم و فهم كيف يمكن للاهداف المرحلية و الاجندة العامة ان تتوافق فيما بينها.
- المساعدة في انشاء و توصيل رؤية يمكن للناس على اختلاف مستوياتهم فهمها و مساندةها.
- فهم مواطن القوة و الضعف لدى المنظمة, القضية, او الحركة, و كذلك فهم التحديات و التهديدات التي تواجهها
- فهم الطريقة التي تؤثر بها المؤثرات الحالية و المستقبلية على الاهداف الاستراتيجية المرحلية.
- المساعدة في انشاء رؤية يمكن فهمها و اسنادها.

## التواصل بفاعلية

- الاستجابة للرسائل و الاشارات من المحيط الداخلي و الخارجي.
- استخدام قنوات الاتصال بفاعلية من و الى كل المستويات في المنظمة او القضية او الحركة, تشجيع تبادل المعلومات
- الاصغاء بانتباه و وعي للاخرين, بضمنهم اصحاب الاراء المغايرة.
- اختيار اساليب اتصال شخصية تناسب المواقف المختلفة و المتلقين المختلفين.

## جمع المعلومات

- انشاء قنوات و شبكات متعددة لخلق سريان مستمر من المعلومات من داخل و خارج المنظمة , القضية او الحركة.
- استمرارية و منهجية في جمع, تحليل, تدقيق و استخدام المعلومات التي تم جمعها.

## صنع القرارات

- تكوين اسلوب منهجي لتحليل المعلومات.
- الافادة من المعرفة و الخبرة الشخصية لتحديد المشاكل الحالية و المتوقعة.
- النظر في عدد من الحلول قبل اختيار الحل النهائي.
- التأكد من ان القرار المتخذ ممكن, قابل للتطبيق و في متناول اليد.
- الاخذ بنظر الاعتبار تبعات القرار على كل المعنيين بالموضوع و على كل المستويات قبل اقرار التنفيذ.

## انشاء فرق فعالة

- تقدير مساهمات الاخرين.
- التأكد من ان الافراد و الفرق على اطلاع بالخطط و التطورات و الامور التي يمكن ان تؤثر عليهم.
- تقديم دعم شخصي لتنفيذ و ادامة تطوير النشاطات للافراد و الفرق على كل المستويات.

## صنع القرارات

- فهم الادوار و المسؤوليات الفردية و التواصل معها.
- اتباع دور قيادي في تحريك العمل و صناعة القرار.
- اخذ المسؤولية شخصيا في العمل و صناعة القرار.
- التهيؤ بقورة مناسبة للاشتراك في الفعاليات و النشاطات.
- التحلي بالثقة و الاحترافية في التعامل مع التغييرات و التحديات.
- رفض المطالب غير العقلانية.

- الدفاع عن و حماية الافراد و الفرق من التمييز و المعاملة غير العادلة.
- الحفاظ على الاحترافية في كل الاوقات.

### التركيز على النتائج

- المساهمة في بناء ثقافة داخل المنظمة او القضية او الحركة تشجع على مستويات عالية من الاداء.
- التركيز على الاهداف المرحلية و النتائج المخطط لها.
- التعامل مع القضايا و المشاكل حال بروزها.
- التخطيط للعمل الشخصي و عمل الاخرين بطريقة تمكن من الاستخدام الافضل للموارد.
- تكليف الاشخاص بالمهام بشكل مناسب, الاهتمام الشخصي بالامور و الاحداث المهمة.

### صنع القرارات

- المراجعة الدورية للاداء و التقدم الشخصي.
- طلب التعليقات حول الاداء الشخصي.
- تغيير التصرف الشخصي على ضوء النقد المتلقى.
- تحمل مسؤولية متطلبات التطور الشخصي.

### تدعيم صورة ايجابية

- اتخاذ دور قيادي في بدأ العمل و صنع القرار.
- التصرف باسلوب احترافي في كل الاوقات.
- الانفتاح و التجاوب مع احتياجات الاخرين.
- العمل تجاه الاهداف بصورة واضحة للمراقب.
- اتباع منهج اخلاقي في كل النشاطات.
- اظهار العدالة و النزاهة طول الوقت.

### واجب منزلي: مراجعة ذاتية

- اي من الصفات المذكورة في القراءة الاولى "الصفات الاساسية للقيادة" تصفك افضل من غيرها؟ لماذا؟
- ما هي الصفات, غير الموجودة على القائمة, التي يمكنك ان تعتبرها مهمة بالنسبة لك؟
- صفي على الاقل حالتين ساعدتك فيها صفاتك الاقوى على ان تكوني قائدة اكثر فاعلية
- ما هي الصفات التي تمثل التحدي الاكبر بالنسبة لك؟
- ماذا سيعني لك, لمنظمتك, قضيتك او حركتك لو تحولت هذه الصفات من تحدي الى ان تكون من اقوى صفاتك.

### القراءة الثانية: بناء المهارات

كما تعلمنا سابقا فان مهارات القيادة بالامكان تعلمها او شحذها. خبيرا القيادة البارزان جيمس كوزيس و باري بوسنر حددوا خمس ممارسات قيادية في كتابهم الافضل مبيعا تحدي القيادة.

هم يؤمنون بان هذه المبادئ الخمسة. و الخطوات المحددة لبناء المهارات المدرجة تحت كل منها, ستضمن ان القائد سيكون له الاساس الصحيح ليتطور الى قائد اعلى:

### تمرين قيادة 1: تقديم الطريقة النموذج

#### المهارات المراد تطويرها:

- ضعي نموذجا شخصيا لما تتوقعه من الاخرين
- امضي وقتا و جهدا للتأكد من ان الاشخاص الذين تعمل معهم سيأتممون بالمعايير و المبادئ المتفق عليها
- تابعي الالتزامات
- اطلبي النقد و التعليق
- كوني اجماعا حول الرؤية المشتركة.

### تمرين قيادة 2: الهم رؤية مشتركة

#### المهارات المراد تطويرها:

- تكلمي عن الانماط المستقبلية التي ستؤثر على طريقة انجاز العمل.
- صفي صورة قوية لما قد يكون الحال في المستقبل.
- شجعي الاخرين للمشاركة في حلم مثير عن المستقبل.
- اري الاخرين كيف يمكن ان تتحقق مصالحهم بعيدة المدى عبر المشاركة في رؤية مشتركة.
- ارسمي "الصورة الكبيرة" لما تريدين ان يتحقق.

### تمرين قيادة 3: تحدى العملية

#### المهارات المراد تطويرها:

- ابحثي عن فرص تختبري بها قدراتك و مهاراتك.
- تحدى الناس ليجربوا طرق جديدة و مبتكرة لعمل الاشياء.
- ابحثي خارج الاطر المعتادة للتفكير عن طرق مبتكرة لتطوير الاشياء.
- تاكدي ان الاهداف قابلة للتحقيق, والخطط ملموسة, و ضعي علامات طريق قابلة للقياس للبرامج و المشاريع.
- جربي و خاطري, حتى لو كانت هناك فرصة للفشل.

### تمرين قيادة 4: مكن الاخرين من الفعل

#### المهارات المراد تطويرها:

- طوري علاقات تعاون بين الناس الذين تعملين معهم.
- استمعي بنشاط لوجهات النظر المتباينة.
- عاملي الاخرين بكرامة و إحترام.
- ادعمي القرارات التي يتخذها الناس.
- اعطي الناس قدرا كبيرا من الحرية و الاختيار في تقرير كيفية اداء عملهم.
- تاكدي بان الناس يتقدمون في عملهم بتعلمهم مهارات جديدة و تطوير انفسهم.

**تمرين قيادة 5: شجع القلب****المهارات المراد تطويرها:**

- امتدحي الناس لعمل ادي بصورة جيدة.
- دعي الناس يعرفون انك تثقين بقدراتهم.
- تاكدي من ان الناس يكافأون بصورة ذكية لقاء مساهمتهم في نجاح الجهود.
- علانية اشيري الى الذين يظهرون التزاما بالقيم المشتركة.
- أوجدي طرقا للاحتفال بالانجازات.
- امنحي الناس الكثير من التقدير و الدعم لقاء مساهماتهم.

**واجب منزلي: مراجعة ذاتية**

- اي من هذه الممارسات القيادية المذكورة في القراءة الثانية "بناء المهارات" تعطي نفسك فيها الدرجة الاعلى | الاوطأ؟
- أعط مثلا محددًا استخدمت فيه ثلاثا من الممارسات الخمس.

## تطوير اسلوبك في القيادة

### الدرس الرابع: التعريف بقيادتك

### وصف وأهداف الدرس

#### وصف الدرس

في فصلنا السابق ركزنا على خلق رؤيتك. وتكلمنا عن ضرورة ان تصل رؤيتك للآخرين بوضوح . في هذا الدرس , سنركز على كيفية التعريف بقيادتك كي يفهمها الآخرون ويتواصلوا معها.

الكلام سهل , والتواصل الحقيقي مع الآخرين يتطلب مهارات عالية. عندما لا تفهم الآخرين, لن تستطيع التواصل, أو التفاعل , أو التأثير, أو التعاون, أو حل الازمات معهم – وبالتأكيد لن تستطيع قيادتهم.

التفاعل مع الناس المترددين , والساخطين , او من يحملون وجهات نظر اخرى قد يكون صعباً, فنحن نصبح عادة اقل مهارة عندما نقع ضمن لحظة مواجهة عاطفية مع الآخرين. مع ذلك , عندما تكون لدينا رؤية واضحة وعندما نصغي بصدق للتابعين للتأكيد على اننا نسمع ونتفهم حاجاتهم ووجهة نظرهم , سنكون قادرين حينها على التواصل بطريقة اقوى.

مهارات التواصل الجيدة, كما مهارات القيادة الجيدة , يمكن لنا ان نتعلمها ونصلها باستمرار.

#### أهداف الدرس

مع نهاية الدرس , ستصبح قادراً على:

- فهم اساليب التواصل الرئيسية وتحديد الطرق التي تتواصل بها مع مختلف الناس.
- فهم تطبيقات الاصغاء الفاعل وتعلم مهارات اصغاء جديدة.
- استحداث خطوات عملية لتحسين تواصلك كقائد.

### القراءة الاولى : اساليب تواصل مختلفة

هناك كمية هائلة من البحوث المتوفرة التي تعنى بأساليب التواصل المختلفة. الناس تسمع المعلومات وتعالجها بطريقة مختلفة، اعتماداً على أساليب التواصل السائدة عندهم. وعلى القائد ان يفهم هذا ويضع في الاعتبار الطرق الافضل للتواصل مع مؤيديه. وعلى الرغم من ان القائد بحاجة الى صوت قوي ورسالة متوافقة، فان فهم أساليب التواصل لدى الناس تسمح للقائد بتبني وسائل اتصال مع قطاعات اوسع من الجمهور.

أحد النماذج لفهم الناس بطريقة افضل والتواصل معهم بطريقة فاعلة هو الاخذ بنظر الاعتبار وسائل الاتصال المختلفة لدى الناس:

- **العمل (ع):** الناس ضمن هذا الصنف في التواصل ينطلقون من منظور **ماذا: ماهي النتائج، الاغراض،** ما الذي تحقق, ما الذي انجز.

يميل الناس ضمن هذا الصنف لأن يكونوا عمليين، قليلي الصبر، حماسيين، مليئين بالنشاط، ويميلون نحو تحدي الآخرين. وللتواصل بطريقة أكثر فاعلية مع هؤلاء وقيادتهم، يجب عليك ان تكون أكثر تقبلا لرغبتهم في تفهم النتائج وتفتح أكثر على آرائهم وتتقرب منهم مباشرة.

### • **الطريقة (ط):** الناس ضمن هذا الصنف ينطلقون من منظور **كيف**: ماهي الاستراتيجيات، الخطط، الحقائق، التفاصيل.

وهذا الجمهور يميل الى ان يكون منتظم، واقعي، وغير عاطفي. وللتواصل بطريقة فاعلة مع هذا الجمهور وقيادتهم يجب أن تكون متقبلا لرغبتهم في فهم العملية وان تكون أكثر انفتاحا لحاجتهم لتحليل واختبار الأشياء.

### • **الناس (ن):** الناس ضمن هذا الصنف ينطلقون من منظور **من**: انهم يثمنون العلاقات، الآخرين، والعمل كفريق.

هذا الجمهور يميل لكونه عفويا، متعاطف مع الآخرين، ودود وموضوعي. وللتواصل بطريقة فاعلة مع هذا الجمهور وقيادته يجب عليك أن تكون أكثر تقبلا لرغبتهم بتواصل ودود و عفوي يتيح لهم الاتصال بعمق مع القادة.

### • **الفكرة (ف):** الناس ضمن هذا الصنف ينطلقون من منظور **لماذا**: انهم يثمنون المفاهيم، النظريات، والابتكار.

وهذا الجمهور يميل لأن يكون جذاب (كارزماتي) ، صعب الفهم بعض الاحيان، ملئ بالافكار، تحريضي، وغير واقعي، وللتواصل بطريقة فاعلة مع هذا الجمهور وقيادته يجب عليك أن تكون أكثر تقبلا لحاجتهم لرؤية الأشياء من منظور آخر وأن تكون منفتحا للاخذ بنظر الاعتبار خياراتهم وبدائلهم.

وسيلة أخرى لفهم وسائل التواصل المختلفة عن طريق تحديد طريقة الناس المفضلة للتعلم. وبمعرفة ذلك، يستطيع القادة التواصل مع الجمهور بالطريقة التي يفضلها ذلك الجمهور.

### • **البصريون** يحتاجون لأن يشاهدوا الأشياء التي تم الحديث عنها: انهم يطالبون ب" رؤيته مكتوبا" أو عبر الصور في مخبيلتهم. الجمهور البصري غالبا وبصورة واسعة مدون للملاحظات. وربما يستخدمون عبارات وكلمات مثل " هكذا أرى الأمر"، "أنظر للأمر بهذه الطريقة"، أو "أعتقد انني أرى الصورة."

### • **السمعيون يتعلمون عبر السماع.** عادة ما ينصتون لكل المحاضرة بدون أن يدونوا أية ملاحظة . وعموما هم يحبون الأسئلة، "كيف يبدو لك هذا؟"، " هل يمكننا مناقشة هذا؟" أو "هل تستمع لي؟"

### • **الحركيون وهم الذين يفكرون من خلال حواسهم ومشاعرهم.** وغالبا ما يحركون يدهم أثناء الكلام ويستجيبون جسديا ولغويا. ويحبون عبارات مثل "كيف تشعر تجاه هذا الأمر؟"، " أنا مرتاح لهذه الفكرة"، أو "هل أنت مدرك لذلك؟"

كي تكون مدركا لأساليب تواصل الآخرين، عليك كقائد أن تنصت بحذر. متى ما فهم القائد استطاع بثقة ان يصل الى الآخرين لأن باستطاعته تكلم لغتهم. ومن المهم التوضيح بأن القادة لا يغيرون رسالتهم، ولكن باستطاعتهم التكلم بقصد أكبر حول رؤاهم.

## واجب منزلي: مراجعة ذاتية

قبل فصلنا التالي. يرجى الاجابة عن الاسئلة التالية:

- كيف تصنيفين تواصلك ؟ هل انت ع. ط , ن, ف ؟ اعط مثلا لاستخدامك اسلوبك السائد للتواصل مع الاخرين.

- كيف تفضلين تلقي المعلومات ... هل انت اكثر اعتمادا على المشاهدة , السماع , او متعلمة حركية؟
- تذكرى احد انصارك . كيف يمكنك استخدام ماتعلمته هنا لتحقيق تواصل افضل معه؟
- كيف تتفاهمين مع اشخاص لديهم اسلوب تواصل مختلف عنك؟

## القراءة الثانية: التواصل بفعالية

القائد بحاجة لاتخاذ القرار بشأن مع من يتواصل، وماذا يحتاج لايصاله، ومتى سيتواصل، وكيف يتواصل.

### مع من تتواصلين؟

بعض القادة يحددون توضيحاتهم للتعبير بناء على "قاعدة الحاجة للمعرفة" وبالرغم من هذا، فان قادة التغيير المؤثرين يعلمون أن اي تغيير سوف يؤدي الى التأثير في معظم الناس ضمن المنظمة، أو الحركة- ولايهم كم يبتعد بعضهم عن التغيير -ويتواصلون على مستوى اوسع وليس مع بضعة أفراد.

### ما الذي تحتاجين لايصاله

القادة يجب أن يكون لهم تكتيكات واضحة في تعيين المعلومات التي يتوجب مشاركتها مع الاخرين. القائد الفاعل بحاجة لأن يقوي الاخرين، ويشاركهم كل المعلومات الملائمة التي تسمح لهم برؤية الصورة الأكبر وتبقيهم على صلة بها.

### مك تتواصلين

و الوقت عامل حاسم في عملية التواصل . الا إذا كان هناك سبب لحجب المعلومة، القادة الاقوياء يضعون في الاعتبار تأثيرات المعلومة ويشاركون بها الاخرين في اسرع وقت .

### كيف تتواصلين

القادة الاقوياء يكونون مباشرين، شفافين، ومخلصين في وسائل اتصاليهم. هدفهم دائما دفع الاشياء الى امام واستخدام كل فرصة متاحة للتواصل بصدق وانفتاح.

**القادة الفاعلين يصقلون مهارة فهم انفسهم والآخرين . وعليهم باستمرار ان يزيدوا من تفهمهم لتأثيرات تصرفاتهم وتواصلهم على الاخرين.** في هذا الكتاب، الذكاء في التعامل مع الناس، طور ذكائك التبادلي، يحدد عالم النفس ميل سلفرمان مقاربة من ثلاث خطوات لفهم الناس بشكل أفضل. وركز على أن فهم الآخرين هو عملية فاعلة تتطلب من القادة استخدام كل حواسهم :

1. الاستماع والملاحظة : إعط إهتمامك الكامل، إظهر إهتمامك، ولاحظ الأشارات الغير لفظية.
2. توضيح المعاني: إسأل أسئلة مفتوحة النهايات، قم بصياغة الأسئلة بصورة مختلفة وإستجب للمشاعر.
3. ترجمة التصرفات: شخص اهتمامات الاخرين وقيم الاساليب الشخصية وعين تأثيرات الاختلاف.

## واجب منزلي: مراجعة ذاتية

- قيمي نفسك في المهارات الأساسية التالية في التواصل:
- انا أستمع بعقل منفتح لأفكار الآخرين وأرائهم.

- انا انظر للقضايا عبر منظور الآخرين واتواصل معهم بطريقتهم المفضلة.
- انا استوضح المعاني التي يقولها الآخرون عبر اسئلة مفتوحة.

مالذي يعنيه لك التحسن في هذه المجالات ؟

ماذا يعني أن تكون متوصلا عظيمًا لإحتمالية كونك قائدا في المستقبل ؟

## تطوير اسلوبك في القيادة

### الدرس الخامس: تطوير الاخرين

#### وصف وأهداف الدرس

#### وصف الدرس

في درسنا الخامس سنركز على واحدة من أهم مهارات القيادة: تطوير الآخرين للمساعدة والمشاركة في تطبيق رؤيتك. تمكين الآخرين وتشجيعهم يعد مهارة أساسية للنجاح. القائد الذي يحاول القيام بكل الأعباء لوحده سيواجه وقتنا عصيباً للوصول إلى أعلى القمم، ومن المحتمل أن يفشل.

إن تطوير الناس يتطلب التزاماً ووقتاً. وعليك أن تخصص وقتاً ترعى فيه علاقاتك مع مؤيديك ومع القادة المحتملين. الطريقة الأكثر أهمية للتأكد من أنك تشد مهارات الناس في التطور هو أن تكون نموذجاً يحتذى به من قبل الآخرين. قم بقيادة الآخرين من خلال النظر بمنظارهم. وإسعى بصدق لتفهم وجهات نظرهم، قوتهم، وقدراتهم للنمو كقادة.

#### أهداف الدرس

- في نهاية هذا الدرس ، سوف تكونين قادرة على :
- فهم قيمة ومبادئ تطوير الآخرين
  - تعريف خطوات التطوير
  - خلق استراتيجيات لتطوير مؤيديك

### القراءة الاولى: المهارات الاولى لتطوير الافراد

تقوية وتطوير الآخرين هي عملية تحويل التابعين إلى قادة-اساساً جعل الآخرين قادرين على التقدم الى دور قيادي. ولتطوير قيادات المستقبل، يجب على القادة :

- فهم الآخرين
- تحفيز الآخرين
- تقديم المساعدة للآخرين

#### يجب على القادة السعي لفهم الاتباع

الاتباع يرغبون بأن يكونوا جديرين بالأهتمام –ويرغبون بالشعور في أن لديهم مايقدموه.القادة قادرين على مساعدة قادة المستقبل في احترام ذواتهم أكثر والحصول على مزيد من مهارات القيادة بتشجيع الآخرين على المشاركة والتحدي، يستطيع القادة مساعدة الشخص في أن يجد الرضا ويرقى الى مستوى جديد من المسؤولية .

#### يجب على القادة السعي لحث الاتباع

الأتباع يودون الانضمام إلى مجموعة أو متابعة قضية ليحدثوا اثرا طويلا الأمد. إنهم يرغبون بأن يروا أن الأعمال التي يقومون بها ليست مضيعة للجهود، بل على العكس تقود لشيء مهم حقاً.

التحفيز لا يتأتى عبر النشاطات فحسب، بل من الرغبة أيضاً في الوصول الى نتائج نهائية. و شيء بسيط كإشراك قادة المستقبل في عملية وضع الأهداف يمكن ان يكون محفزاً ويمكن ان يضمن بأن قادة المستقبل سوف يشعرون بأنهم استثمروا أنفسهم في العملية ونتائجها. رؤية الأهداف تصبح واقعا، والمساعدة في تحديد شكل المستقبل يصبح إنجازاً مرضياً.

هناك طرق مهمة أخرى لتحفيز الناس تتضمن تقديم التشجيع وتوضيح ما ينتظر منهم تقديمه. الناس يودون بشكل أفضل عندما يكون لديهم بعض التحكم في عملهم ووقتهم.

## على القادة السعي لتقديم العون الصحيح للاتباع

يجب على القادة تحديد مواطن القوة في الأتباع ومساعدتهم في العمل على التغلب على مواطن ضعفهم. يجب على القادة إيجاد توفير الوقت اللازم لاتباعهم والالتزام بمساعدتهم للتطور والنمو. وهذا يمكن أن يستهلك الوقت الأكثر في عملية تطوير الآخرين لأنه يتطلب دعماً مستمرا وموارد أخرى لاستمرار التعلم.

بعض خبراء القيادة يذهبون لأبعد من هذا بالقول: لتقود الآخرين بفعالية، على القادة البحث بصورة دائمة عن طرق "تسليم" قيادتهم لقادة المستقبل. ونسبة الى خبيرة القيادة دايان ترايسي في كتابها **10 خطوات لتفويض السلطة** : كلما فوض القائد الآخرين كلما نما في قيادته.

وتتضمن خطوات ترايسي لتفويض الآخرين:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح مع الغرض
- إعطاء التحويل المتناسب مع المسؤولية
- توضيح المعايير التي تحدد الامتياز
- إعطاء الآخرين الأدوات اللازمة للارتقاء لمطابقة المعايير
- إعطاء الناس المعلومات
- تقديم ملاحظاتك للناس
- تقديم التقدير والحوافز للإنجاز
- خلق جو من الثقة
- إعطاء الناس السماح بالفشل
- احترام الناس

## واجب منزلي: مراجعة ذاتية

راجعي الاسئلة التالية و سجلي افكارك في مفكرتك على الانترنت.

- كيف تطورين أتباعك ؟ جاوبي بالتحديد.
- اذكرني شخصين تعملين حاليا على تطويرهم أو ستلتزمين بتطويرهم خلال فترة سنة أشهر. ما هي المهارات التي يجب على الشخص تنميتها؟ كيف ستخصصين وقتا لتدريبهم؟
- ما الذي يمكن أن تعلميه أكثر لتجهيز أتباعك للنجاح؟

## القراءة الثانية: خطوات التطوير

بعض القادة لازالوا يؤمنون بأن تطوير قادة المستقبل في منظماتهم, أو حركاتهم أو قضاياهم هو مسؤولية شخص آخر. ومع ذلك فكما تمسك القائد بهذا الفكر المحدود كلما تراجع الى الخلف. إذاً فإن كان تطوير الآخرين هو من مسؤولية القائد فكيف بالتحديد سيتمكن القائد من عمل هذا ؟ كيف يمكن للقائد أن يدرّب ويطور الآخرين لتتنامي مسؤولياتهم في حين أن القائد نفسه ليس مدرباً بالإضافة الى التزامه بمسؤوليات قيادة المجموعة؟ هنا ثلاث خطوات رئيسية :

- على القائد أن يؤمن بضرورة نمو الآخرين والا فلن يكون هناك شخص آخر في المنظمة أو الحركة ليقوم بذلك.
- على القائد أن يخلق رؤية موجزة وواضحة مع تطبيق خطة لمساعدة الآخرين لرؤية مستقبل المنظمة أو الحركة وما يجب على قائد المستقبل لهذه المنظمة أن يتحضر له.
- على القائد أن يؤسس منظمة أو حركة تقدم فرص التطور لكل أتباعها, لالفئة مختارة فحسب.

ويكون القائد مضطعاً شخصياً ومركزاً على تطوير الآخرين, سيكون بمقدور القائد إظهار التزامه للآخرين, بالإضافة الى خلق فرصة للاخذ بدور فعال في تقرير المهارات, المشاريع, والمسؤوليات التي بحاجة للتطوير أو التي تطرح قادة للمستقبل. وبالتركيز لا فقط على فئة منتخبة من الأتباع, فإن القادة يخلقون مجتمعاً يجد في كل فرد من الأتباع إمكانية أن ينمو ليكون قنّداً.

لتطوير الأتباع, فإن القادة بحاجة الى تقديم فرص تسمح لهم بحل المشاكل, إدارة المشاريع, والأهم لأن يفكروا بأنفسهم. على القادة أن يبحثوا عن طرق لخلق ثقافة تقر بوضوح أن تطوير الآخرين مسؤولية هي وليست خياراً.

بالإضافة, فعلى القادة دائماً البحث عن فرص لتعزيز بيئة تشجع على التزام أكبر بالمسؤولية بين قادة المستقبل. ويجب على القادة الالتزام بمعايير عالية سيكونون قدوة لبقيّة الأتباع. وهذا المستوى الجديد من الشعور بالمسؤولية ينتج عنه الشعور بالملكية.

## واجب منزلي: مراجعة ذاتية

- راجعي الاسئلة التالية و سجلي افكارك في مفكرتك على الانترنت.
- ما الذي تحتاجه منظمك, حركتك, فيما يخص قادة المستقبل؟
- ما الذي يمكنك عمله الان لتحديد فرص نمو القيادة لدى الآخرين؟

## تطوير اسلوبك في القيادة

### الدرس السادس: قيادة الفرق

#### وصف وأهداف الدرس

#### وصف الدرس

في الدرس السابق, ركزنا على تطوير الأفراد. وفي هذا الدرس سنركز على تطوير وقيادة الفرق. اكثر القادة نجاحاً هو من يؤثر في أكبر عدد من الناس ويطور فرقاً ناجحة حولهم. القائد العظيم هو من يطور فريقاً من الناس قادراً على تحقيق نتائج عظيمة. وهذا يعني أن فعالية وتأثير القائد تبدأ بالتضاعف (بالعمل من خلال الآخرين) بدلاً من مجرد الأضافة (بالعمل كفرد).

إن تطوير وقيادة الفرق عمل صعب. وسنركز في هذا الدرس على كيفية تشكيل فريق جيد والوسيلة الأفضل لتطوير وقيادة فريقك.

#### أهداف الدرس

- في نهاية هذا الدرس , سيكون بمقدورك أن:
- تفهم المكونات الاولية القوية للفريق
  - تحديد الدور الذي يلعبه القائد في دعم الفريق
  - خلق إستراتيجيات لقيادة فريقك

### القراءة الاولى : الفرق عالية الإداء

الفرق الفاعلة تشترك بعدة صفات، تتضمن

- قيادة عظيمة
- اعضاء فريق أقوياء
- الحث والتشجيع
- فهم الأهداف المشتركة
- فهم الصورة الأكبر
- الألتزام باستمرارية التعلم والتحسين

قيادة الفريق تتطلب قائداً قوياً. والقائد العظيم للفريق يجب أن يفهم فريقه ويحث ويعطي قوة لأفراد الفريق. القادة الممتازين يخلقون البيئة الصحيحة لنمو الفريق. ويؤمنون بفريقهم وينالون ولائهم بإظهار الاهتمام والرعاية. قادة الفرق يبينون بوضوح ما هو المتوقع من كل عضو في الفريق، ويقدمون الارشادات عند الحاجة، ويقدمون المكافآت نسبة لمساهمة كل فرد في الفريق.

أختيار اللاعبين المناسبين للفريق، ووضعهم في المكان المناسب، هو مفتاح النجاح. وأنه من المهم جدا معرفة طبيعة التابعين الذين يحتاجهم الفريق. وهذا يبدأ مع الفهم الواضح لادوار الفريق ومسؤولياته.

### الفرق تحتاج الى تشجيع كي تصبح عظيمة

عندما تشجع للاخذ بالمجازفة، وصنع التغيير، واللعب للفوز، فإن الفرق ستلتزم بأداء أفضل، وستفهم أن الفوز للفريق هو فوز لكل فرد فيه. الفرق المكونة من أناس تلعب بصورة امنة باستمرار ستفقد العيد من الفرص للفوز ونادرا ماتحرز تقدماً. ويجب على قادة الفرق أن يصوغوا مهمة الفريق، ويطرحوا الرؤية، وينموا الفخر بين أعضاء الفريق.

### الفريق الفعال لديه اهداف مشتركة

الفرق الفعالة تتفق على أهداف بسيطة، قابلة للحساب، ولها علاقة واضحة بمهمة الفريق. وكل هدف يحتوي على وحدة قياس اساسية متوفرة لكل أعضاء الفريق، والتي يمكن أن تستخدم لقياس فعالية الفريق وتحسنه. الفهم والعمل على هذه الاهداف المشتركة كوحدة يعد مهما جدا لفعالية الفريق.

### في الفريق الفعال، كل عضو في الفريق يفهم فحوى عمل الفريق لأبعد حد ممكن

وهذا يتضمن فهم علاقة دوره وتأثيره في فعالية ادوار الاخرين وجهد الفريق بشكل عام. وغالبا ما يطلب من الناس القيام بجزء من عمل ما دون إخبارهم كيف سيسهم دورهم في صياغة النتيجة النهائية للعمل، والى حد ما تأثير جهودهم على قابليات الاخرين في أداء اعمالهم. فهم الصورة الأكبر يتيح التعاون، ويزيد الإلتزام، ويحسن النوعية.

### الفريق الفعال يعمل بتعاون كوحدة

الفريق الفعال يتعاون ويخلق مجتمعا يساند بعضه البعض. وهذا يبطل عادة لوم الآخرين ويحفز فرص التعلم والتحسين. وبغياح حس الإعتدال المتبادل في المسؤوليات والمكافآت فإن عادة اللوم يمكن أن تظهر، والتي يمكن أن تتسبب في تاكل فعالية الفريق بسرعة.

وقائد الفريق، كأى قائد يلتزم بتطوير الفرد، يجب عليه الإلتزام بمساعدة الفريق للنمو والتحسين. وعلى القادة العمل بصورة قريبة من الفريق ليحددوا أهدافهم المرشحة وتوقعاتهم، والإستجابة لحاجة الفريق للموارد والدعم.

### واجب منزلي: مراجعة ذاتية

- الرجاء اكمال الاسئلة التالية قبل المباشرة بالفصل التالي.
- كيف تقودين فريقك؟ إذا لم تكن حاليا في موقع قيادة فريق، تصور أنك حاليا في موضع القيادة-كيف يمكنك أن تقود الفريق بطريقة أفضل؟
  - ما الذي يمكن أن يحققه فريق عالي الفعالية لمنظمتك، قضيتك، أو الحركة؟

## القراءة الثانية: قيادة فريق عالي الاداء

قيادة الفرق تتطلب وقتاً وتمريناً. أدناه أدوار محددة على القائد أن يلعبها للتأكد من أن الفريق لديه القيادة والدعم المطلوب لتحقيق النجاح:

**مساعدة الفريق لتحديد غرضه.** إن الأتباع يعملون بصورة أكثر فاعلية عندما يفهمون الأهداف التي يسعون لتحقيقها. ويجب على القائد مساعدة الفريق لرؤية النتيجة المرجوة لجهودهم ومساعدتهم في وضع أهداف محددة ومعالم طول الطريق.

**وضع المدى والحدود.** الفريق بحاجة لمعرفة ما الذي يجب أن يتعامل معه وما هو "كبير جداً" أو ليس بمسؤوليتهم. بمساعدة الفريق لتحديد مجال عملهم، سيتمكن القادة من إبقائهم أكثر تركيزاً وعلى الطريق الصحيح للوصول إلى الأهداف بسرعة.

**أظهر إيمانك.** إذا لم يكن القائد مؤمناً بمفاهيم الفريق، فلن يكون بمقدوره قيادة الفريق بفاعلية. وإذا آمن القائد بمفاهيم الفريق وبإمكانياته، فعليه أن يعلم الفريق بذلك. وعلى القائد أن يؤكد من خلال الكلمات والأفعال إيمانه بالفريق. ومتى ما كان للفريق أهداف وأغراض ودعم من القائد، فإنهم في طريقهم إلى النجاح.

**حدد دور القادة.** إن دور القائد هو القيادة، وليس في أداء الأعمال أو إتخاذ كل القرارات. وضح ذلك للفريق. وأفهم الفريق بأن خبراتهم، معرفتهم، وذكائهم هو مفتاح نجاح الفريق.

**كن داعماً على القائد** أن يدعم الفريق بنشاط. ولا يمكنه أن يفوض العمل للفريق ويغادر. فالفريق سيواجه معضلات وعوائق، ووظيفة القائد إزالة هذه المعوقات، وإيجاد موارد إضافية، وعموماً تقديم الدعم اللازم.

**كن عاملاً مساعداً.** وظيفة القائد هي مساعدة الفريق للنجاح. ويجب أن يقدم التوجيه عند الحاجة، والتراجع عندما لا يحتاج الفريق إليه. القائد الفاعل يريد نجاح الفريق وتطويره نحو إنجازات رائعة في المستقبل.

## واجب منزلي: مراجعة ذاتية

الرجاء اكمال الاسئلة التالية قبل المباشرة بالفصل القادم

كيف تود النظر اليك كقائد لفريق؟ وما الصفات الشخصية التي ستستخدمها في هذا الدور؟

تصور إثنان من قادة الفرق العالية الاداء الذين تعرفهم. ما الذي عملوه لتقديم الاسس اللازمة لنجاح الفريق؟

## تطوير اسلوبك في القيادة

### الدرس السابع: مراجعة لخطة القيادة الشخصية

#### وصف الدرس

في هذا الفصل الاخير, سنناقش كيف ستستمرين في رحلتك الشخصية للقيادة بعد انتهاء مرحلة الارشاد. سنراجع ايضا مدى نجاح الارشاد في تحقيق اهدافك, و ما بإمكاننا عمله لتحسين المزيد من الدروس.

#### أهداف الدرس

- بنهاية الفصل, ستتمكنين من ان:
- توضيح امور ذات اهمية محددة
  - تحديث خطتك الشخصية للقيادة
  - تحديد واجب معين لفصلك الاخير بما يلائم حاجتك الشخصية

#### خطة القيادة الشخصية

راجعى خطة قيادتك الشخصية. راجعي المعلومات التي ناقشناها و فكري في مستوى نجاح تطبيق الاشياء التي حددتها لترسيخ و تطبيق ما تعلمت. أختاري اربعة اشياء اخرى ستلتزمين بدمجها مع الاشياء الاربعة المحددة سابقا.

عندما تكملين مراجعة خطتك, قومي بارسالها مرة اخرى باستخدام النافذة الموجودة في الاسفل.

#### واجب منزلي

ستناقشين مع مرشدك نشاطا محددًا يمكنك التركيز عليه لتلبية حاجتك الشخصية للتطوير. اکتبي تقريرا عن عملك في صفحة وورد واحدة او اثنتين. ضعي اسمك عليها و حملها هنا قبل الفصل الاخير.