



حُكُومَةُ الشَّارِجَة  
دائرة الخدمات الاجتماعية  
GOVERNMENT OF SHARJAH  
Social Services Department

# قوة التأثير القيادي

برنامج التطوير القيادي وإعداد قيادات المستقبل







## الخصوصية

إن معلومات هذا الكتيب قابلة للتغيير دون إعلام مسبق. إن أسماء الشركات، المنتجات، الأشخاص وحتى الرموز المستخدمة والمذكورة في هذا الكتيب لا تعود إلى أي شخص أو شركة أو منتج في الواقع إلا إذا ذكر غير ذلك. إن الالتزام بقوانين حقوق الطبع هو مسؤولية مستخدم هذا الكتيب. لا يحق لأي طرف إعادة استخدام أو نشر أي جزء من هذا الكتيب بأي شكل سواء كان إلكترونياً أو ورقياً دون الحصول على إذن مسبق، حتى لو سمح لك استخدام الكتاب إلكترونياً فإنه يسمح فقط بطباعة نسخة واحدة فقط.

© جميع الحقوق محفوظة



## هذا الكتيب

تم إعداد هذا الكتيب وفق النهج التشاركي مع ذوي الاختصاص في التطوير القيادي من خلال أسلوب التعلم التفاعلي والبناء على الخبرات وهذا الكتيب معد ضمن سلسلة كتيبات التطوير القيادي ويهدف إلى:

■ تزويد القادة بمادة مرجعية أساسية حول إمكانات وتقنيات التأثير على المستوى القيادي.

■ تزويد القادة بالتطبيقات المتضمنة للأنشطة والتمارين اللازمة والتي تساهم في تميز الأداء القيادي في محور التأثير القيادي الفعال.





## الفهرس

### المحور الأول: القيادة والتأثير

- مفهوم السلطة والتأثير ..... ١٣
- تقنيات التأثير القيادي ..... ١٥
- إمكانات ومصادر التأثير القيادي ..... ١٦

### المحور الثاني: مهارات الحوار الفعال والاقناع

- مفاهيم الحوار الفعال والاقناع ..... ٢١
- تقنيات التعامل مع النزاعات ..... ٢٤
- إستراتيجيات التعامل مع المواقف ..... ٢٦

### المحور الثالث : القيادة والتأثير بالتجوال

- منطلق القيادة بالتجوال ..... ٣٣
- نطاق القيادة بالتجوال ..... ٣٤
- تقنيات التأثير بالتجوال ..... ٣٦



# القيادة والتأثير

## القيادة والتأثير

التأثير هو القدرة على إحداث تغييرات في التصورات والمواقف، أو سلوكيات الآخرين، وهو حجر الزاوية في عملية القيادة ويعتمد التأثير القيادي بشكل رئيس على مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد بالتعرف على الحاجة إلى تحقيق هدف معين وكسب الدعم لتحقيق الرؤية المنشودة على نحو فعال كما ويعتمد التأثير على الكاريزما الشخصية للقائد.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- مفهوم السلطة والتأثير.
- تقنيات التأثير القيادي.
- إمكانات ومصادر التأثير القيادي.

## مفهوم السلطة والتأثير

### السلطة القسرية

وهي السلطة المرتبطة بالمدى الذي يكون للشخص فيه القدرة على معاقبة الآخرين ، وهي سلطة تحمل كلفة كبيرة من حيث كسب استياء وعداء الموظفين، ويرتبط التأثير بها من حيث قيمة أثر العقاب على الموظفين ومدى ارتباطهم بوظائفهم وحرصهم على المسار الوظيفي الذي قد يتأثر بمثل هذه السلطة.

### سلطة البيانات

وهي المتعلقة بالمدى الذي يكون فيه الشخص يتحكم في معلومات مهمة للآخرين، ويمكن لهذا النوع من السلطة أن تتواجد في كثير من زوايا المنظمات وقد تتجاوز المناصب والوظائف. وقد يكون التأثير هنا محصورا على من تهمهم هذه البيانات ودرجة أهميتها أو خصوصيتها.

### سلطة العلاقة

تتواجد هذه السلطة عند وجود شخص يريد أن يكون أو يقلد شخص آخر فتنشأ هذه السلطة بفعل نسق الكاريزما لأنها غالبا ترتبط بالثقة، والتشابه، والقبول والمحبة والرغبة. ويكون التأثير في هذا النوع من السلطة عال جدا بفعل الكاريزما والتوجه نحو التقليد.

للتفريق بين مفهوم السلطة، ومفهوم التأثير الذي ينبع في أحوال معينة من السلطة ذاتها، لا بد أن نميز بين السلطة التي هي القدرة المحتملة لشخص أو مجموعة من ممارسة سيطرة على شخص آخر أو جماعة أخرى. أو على المنظمة بالنسبة لموظفيها، حيث أن لها سلطة مؤسسية على مجموعات الموظفين، وبين التأثير الذي يعد حالة قيادية ترتبط بشخصية القائد أينما كان موقعه، لذا فهي تتعدى نطاق الموظفين الذين يحكمهم بفعل السلطة، فيما تتميز السلطة عن التأثير بوجود عنصر التحكم ، ولفهم هذا الاختلاف يمكن إجمال أنواع السلطات وعلاقتها بالتأثير بما يلي :

### السلطة الشرعية

وهي التي تمنح بحكم وظيفة الشخص في المنظمة، ويمتلك المديرون فيها سلطة شرعية على مرؤوسهم. ويكون مدى التأثير فيها مرتبطا بمنظومة التشريعات والأنظمة.

### سلطة التكريم

وهي السلطة التي تحدد المدى الذي يتحكم فيه الشخص بالمكافآت التي يفضلها الآخرون، مثل المكافآت المالية والمعنوية، والترقيات ومواقع ومهام العمل وغيرها. ويعتمد التأثير فيها على مجموعة القيم والطاقت الإيجابية لدى المرؤوسين ومدى سعيهم للحصول على هذه المكافآت.

## سلطة المنصب

يكن هذا النوع من السلطة في المنصب نفسه بغض النظر عن يشغله، كما يمكن للسلطة الشرعية وسلطة التكريم وبعض جوانب السلطة القسرية وسلطة البيانات أن تساهم في إيجاد سلطة المنصب. وفي هذا النوع من السلطة يمتزج مفهوم التأثير بمدى امتثال أو مقاومة الموظفين للسلطات التي ساهمت في تشكيل هذه السلطة.

## سلطة الشخصية

وهي السلطة التي تكمن في الشخص بغض النظر عن المنصب الذي يحمله وتتمثل قواعدها الأساسية بنفس المتطلبات الموجودة في سلطة البيانات والسلطة القسرية وسلطة التكريم. كما تسهم فيها أيضاً كاريزما الشخص بشكل رئيس لذا فإن التأثير كمفهوم في هذا النوع من السلطة يكون أكثر فاعلية وأقرب إلى مفهومه القيادي.

وتظهر تبعا لأنواع السلطة هذه تفاعلات مختلفة في المنظمات تولد مجموعة من المحددات التي تتمثل فيما يلي :

## ■ الالتزام

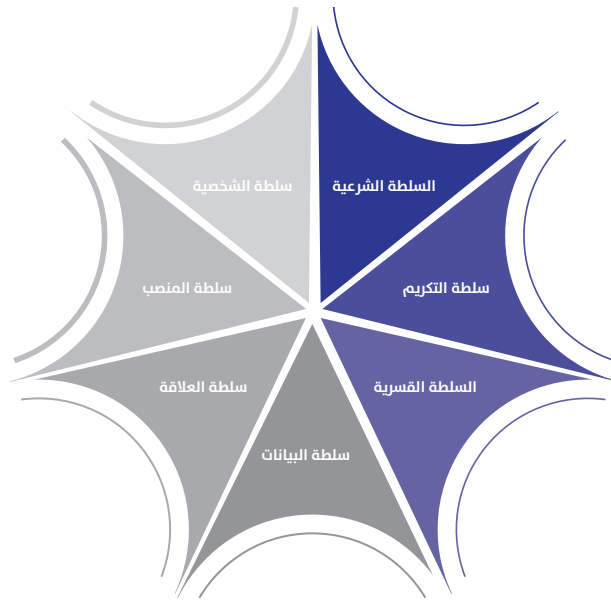
يأتي الالتزام عادة نتيجة لممارسة القائد للسلطة وقبول المرؤوس لها والتمهي مع القائد.

## ■ الامتثال

ويكون من خلال استعداد المرؤوسين للامتثال لرغبات القائد طالما لن يكلف تنفيذها جهداً إضافياً.

## ■ المقاومة

وتأتي نتيجة لرفض المرؤوسين للقائد ورفض النزول عند رغباته.



## ■ أنواع السلطات

## تقنيات التأثير القيادي

### افهم التأثير:

حدد إلى أي مدى تستطيع إستثمار قدرتك على التأثير وكيف تستخدمها في العمل.

### اصبح مؤثراً:

تعلم ماهي السلوكيات التي عليك تطويرها لتوسيع قدرتك على التأثير.

### مارس التأثير صعوداً وهبوطاً ومع أقرانك:

أشرك رؤساءك، مكن مرؤوسيك وابن علاقات متينة مع أقرانك.

### أظهر سمات خمسة أساسية:

سمعة حسنة، مهارات معززة، حضور قوي، القدرة على بناء الإعجاب، القدرة على الإقناع.

تختلف التقنيات التي تمكن القائد من التأثير الفعال في نجاح فريق عمل المؤسسة ويمكن إجمال أهم التقنيات بما يلي:

استخدم الخطابات  
الملهمة وتكوين  
دافعية عاطفية

إظهار الجاذبية  
(الكاريزما)  
الشخصية

تشكيل التحالفات

العمل كعنصر  
فاعل في الفريق

القيادة بالقوة

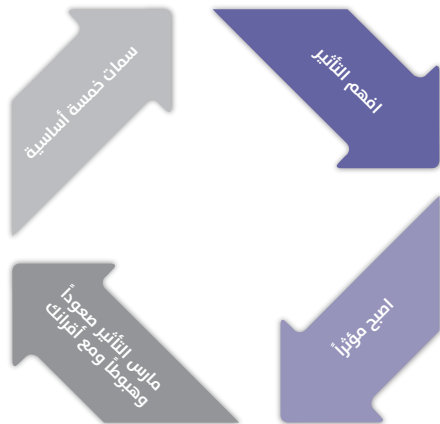
اتباع الإقناع  
العقلاني

تطوير السمعة  
كخبير باختصاص  
معين

التعاون وتبادل  
المساعدة

إضفاء الشرعية  
على التوجهات

■ تقنيات التأثير القيادي



■ خطوات التأثير القيادي

وبشكل عام تزداد سلطة القائد وتأثيره عند مشاركة سلطته مع الآخرين فعندما يشارك القائد إنجازاته مع فريقه وينسبها إليهم فإن ذلك سيمنحه قوة ونفوذ أكبر، فالقادة المتميزين هم الذين ينقلون السلطة إلى فريقهم ويمكنون أعضاء الفريق ليصبحوا قادرين على الإنجاز وتحقيق الأهداف بمفردهم ويمكن للقائد أن يكون مؤثراً من خلال إتباع الخطوات التالية:

## ممكّنات ومصادر التأثير القيادي

إن تحقيق فاعلية التأثير القيادي تتأتى من امتلاك القائد القدرة على استثمار منظومة من الممكّنات التي تدعم قوة التأثير لديه لتوجيه الجهد العام نحو الإنجاز، وذلك وفق مسارات محددة ترتبط بالأداء الاستراتيجي والإنتاجية والمسؤولية الشخصية وإشراك الموظفين، وتلتقي جميعها في منظومة واحدة يشكلها القائد لصناعة التأثير في الآخرين وفق المسارات التالية:

### مسار الرسائل الاستراتيجية:

■ تبني الرسائل المحفزة دائما للفريق.

■ اتبع القيادة بالأهداف وراقبها.

■ اسعى دائما للتوصل إلى المخرجات.

### مسار الإنتاجية:

■ ادفع الأشياء للأمام باستمرار.

■ أدر الوقت وفق قاعدة ( الوقت لمن يستحقه لا لمن يطلبه).

■ انشئ ثقافة الأداء المتميز.

■ تغلب على العقبات والتحديات أولا بأول.

### مسار المسؤولية الشخصية:

■ امتلك تأثير التفاعلات وتحرك معها.

■ حدد النقاط العمياء والسلوكيات المعيقة.

■ إزرع المعتقدات الممكنة في نفوس الفريق.

■ فكر بشكل شمولي خارج منظور المهام.

### مسار إشراك الموظفين:

■ أشرك وعبيء الموظفين باتجاه الإنجاز.

■ تواصل ببساطة وقوة في نفس الوقت.

■ ضع توقعات واضحة ومفهومة للجميع.

■ شارك الجميع بكافة عمليات التطوير.

### مسار العلاقات:

■ ابن علاقات متينة مع رؤسائك.

■ ابن علاقات متينة مع زملائك.

■ عزز قاعدة السلطة من حولك.

■ عزز التعاون بين أعضاء الفريق.



لدعم هذه القدرات وفق مستويات ثلاثة رئيسة : شخصية واجتماعية وهيكلية، ويوضح الشكل التالي مسار الاستفادة من المصادر الستة الرئيسة للتأثير القيادي).

وحيث تقود هذه الممكّنات لصناعة التأثير المرغوب فإن التأثير كفن يستمد مبادئه ومهاراته من ستة مصادر رئيسة، ليكون القائد مؤثراً وفعالاً، وتنقسم هذه المصادر بين القدرات التي يمتلكها القائد و مهارات التحفيز الممكنة

	التحفيز	القدرة
شخصي	اجعل الشيء الغير المرغوب مرغوباً 1	استثمر بسخاء في بناء القدرات والمهارات 2
اجتماعي	تسخير ضغط الأقران (الزملاء) 3	أوجد القوة في الأعداد 4
هيكلي	أوجد نظاماً للتكريم والمحاسبة 5	غير البيئة المحيطة 6



## مهارات الحوار الفعال وحل النزاعات

## مهارات الحوار الفعال وحل النزاعات

تعد مهارات الحوار الفعال أحد أهم متطلبات التأثير؛ بل والسمة الغالبة على القادة المؤثرين، ويتطلب الحوار الفعال بناء المهارات الأساسية للاتصال والتواصل مع الآخرين وفق مفهوم التفاعل، والتعرف على التقنيات الحديثة للتواصل. وفهم الطرق المتقدمة الإبداعية للاتصال لتعزيز مستوى التنسيق والفهم، وتقوم هذه المهارات المحددة على مستوى الفرد وعلاقاته بالآخرين. وتمثل التقنيات الأساسية لحل النزاعات وإدارة المواقف من خلال المهارات التفاعلية مع طرف النزاع وبناء التفاهم المشترك على أرضية المصالح والمنفعة المشتركة، لتحقيق التأثير الذي يقود إلى الإنجاز.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- مفاهيم الحوار الفعال والإقناع.
- تقنيات التعامل مع النزاعات.
- إستراتيجيات التعامل مع المواقف.

## مفاهيم الحوار الفعال والإقناع

الحوار هو أسلوب مناقشة للوصول إلى استنتاج يفيد جميع المشاركين في المناقشة. ويعد من أكثر الطرق فعالية لتجنب الصراعات والتوترات. ويمتلك الحوار الفعال المفتاح الرئيس في التأثير على الآخرين، ويؤدي إلى التوصل إلى البديل الذي يرضي الجميع. خاصة في حالات النزاعات، والمحاوَر المتميز هو المؤثر في نهاية المطاف، وهو صاحب الحل المقنع، والقادر الوحيد على فرض الحلول البديلة دائما، و تقوم عناصر الحوار على ما يلي:

■ **عملية الحوار:** وهي العملية التي يتم من خلالها التحوار.

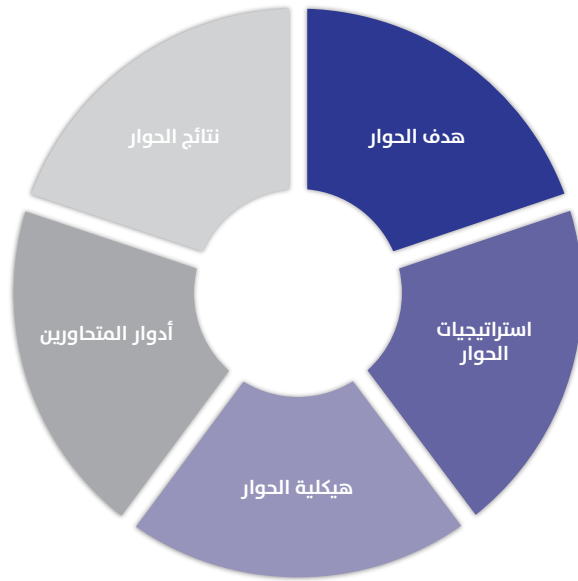
■ **السلوك:** كيف يتصرف الأشخاص خلال عملية التحوار.

■ **الموضوع:** الموضوع أو المشكلة التي يتم التحوار بشأنها.

ويُعرف الحوار الفعال على أنه اتصال هادف مبني على قاعدة الفهم المشترك، التي تهدف إلى تطوير التعاون والتنسيق بين المجموعات والأفراد، وقد يكون الحوار ثنائياً أو متعدد الأطراف، ولاعتبار الحوار فعالاً من الضروري أن يحقق تفاعلاً إيجابياً بين المتحاورين للوصول إلى هدف مشترك أو تحقيق تعاون مشترك ويمكن تحديد العناصر الأساسية للحوار الفعال بما يلي:

١. وضع هدف واضح للحوار يكون متفق عليه بين المتحاورين.

٢. الاتفاق على غاية واستراتيجيات عمل جلسة الحوار.
٣. الاتفاق على هيكلية عمل جلسة الحوار على أن تكون مرنة.
٤. تحديد أدوار واختصاصات المتحاورين.
٥. وضع آلية للتوصل إلى نتائج من الحوار.



■ عناصر الحوار الفعال

■ عدم استخدام مصطلحات فنية أو غريبة والحفاظ على لغة الحوار الموحدة وتبسيط الأفكار والتعبيرات وفق مستوى فهم الطرف الآخر.

وحيث تنطلق عملية تحقيق التأثير من خلال الحوار، فإن عملية كسب التأييد تتطلب توفر مهارات خاصة في المحاور يستند عليها في آليات الحوار ومنهجيته وهي مهارات ترتبط بمنظومة الاتصال الفعال وتشكل مبادئ وأسس يجب التحلي بها من قبل المحاور لتحقيق الأثر المطلوب على النحو التالي:

■ البدء بالتمكن من فهم موضوع الحوار وتحديدده في إطار معين لا يسمح بالتداخلات التي قد تعيق مضمون الموضوع.

■ تمكين موضوع الحوار بالأدلة الداعمة والاستشهادات المؤيدة.

■ منطقية عرض موضوع الحوار بحيث يتقبله الآخر ويتأمله.

■ تحري الحقائق في الطرح والاعتماد على الأرقام.

■ عدم استخدام ما يشير إلى رأيك الشخصي في الموضوع والاكتفاء بطرح الرأي العلمي أو العملي.

■ التحلي بآداب الحوار وعدم مقاطعة المحاور أو الاستهزاء بما يقوله أو ما شابه ذلك من الحركات التي تدل على عدم اهتمامك بما يقول.

■ عدم مصادرة حق التعبير لطرف الحوار الآخر حتى ولو لم يكن منطقياً أو متوافقاً.

■ احترام رأي المحاور الشخصي والإشارة إلى ذلك باستمرار.



■ أسس الحوار الفعال ■

## تقنيات التعامل مع النزاعات

أداة ونموذج توماس كيلمان لأنماط التعامل مع النزاعات.

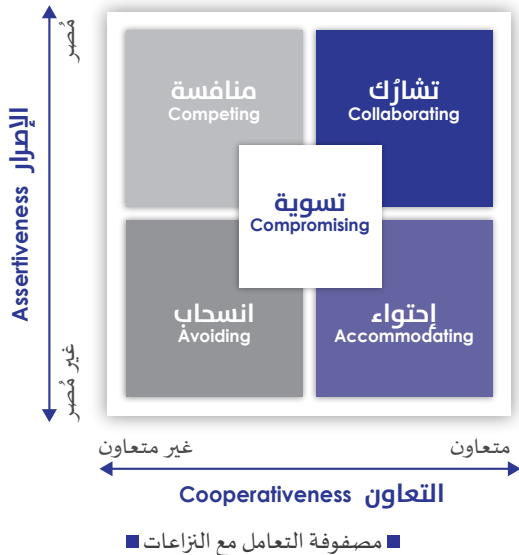
### The Thomas-Kilmann Conflict Mode

تقيس الأداة وفق منهجية معتمدة سلوكيات الأشخاص أثناء مواقف النزاع حيث تكون الاهتمامات والأفكار بين الأطراف متعارضة ومن خلال النموذج يتم التركيز سلوك الأشخاص وفق بعدين هما :

١. الإصرار Assertiveness: إلى أي درجة يحاول الشخص الحصول على ما يريده لنفسه.

٢. التعاون Cooperativeness: إلى أي درجة يحاول الشخص الحصول على ما يريده لغيره.

وفيما يلي تعرض المصفوفة أنماط التعامل مع النزاعات وفق البعدين السابقين:



وتتطلب عملية التفاعل الإيجابي موقفاً ديناميكياً يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل. وهو موقف مرن يتطلب القدرة على التكيف السريع والمستمر والمواءمة مع المتغيرات المحيطة. بحيث يمتلك المحاور قوة تحقيق الأثر والتأثير في المتلقي سواء كانوا أفراداً أو جماعات، وبشكل عام هناك مجموعة من القواعد التي تتضمنها عملية تحقيق الأثر والتأثير منها :

قوة التأثير: ترتبط قوة التأثير بمدى المكانة الممنوحة للفرد ومدى قدرات الفرد على استثمار هذه المكانة بطريقة ذكية للوصول إلى الأثر المطلوب.

كيفية التأثير: يهدف التأثير إلى تحقيق الأثر من خلال معرفة ماذا نريد أن نحقق من أثر؟ كيف نستطيع تحقيق ما نريده؟ هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة أم علينا أن نفكر بتجزئته لمراحل؟

القدرة على التأثير: ترتبط القدرة على التأثير بالمهارات التي يمتلكها الفرد حيث لا بد أن يكون فعالاً ذا قدرة اتصال وتواصل عالية.

البيئة المحيطة: تتصل هذه القاعدة بتوفر رغبة حقيقية مشتركة لدى جميع الأطراف لتحقيق الأثر من خلال وجود مناخ مساعد للتأثير الإيجابي.



### منافسة Competing

المنافسة عندما يكون الشخص مصر وغير متعاون في وضع قوة وسيطرة حيث يسعى لتحقيق المكاسب الخاصة به على حساب الشخص الآخر، باستخدام أي حجة تبدو مناسبة لكسب الموقف و قد يعني ذلك الحزم بتحصيل الحق والدفاع عن موقف صحيح لمجرد محاولة للفوز.

### تشارك Collaborating

التشارك عندما يكون الشخص مصر ومتعاون على حد سواء وعندما يتعاون يحاول الشخص العمل مع شخص آخر لإيجاد حل يرضي تماما الاثنين معا وتنطوي عملية التفاوض على البحث العميق لتحديد المخاوف الكامنة وراء الشخصين وإيجاد بديل يلبي كلا الطرفين و استكشاف أسباب الخلاف والتعرف على رؤى بعضهم البعض ومحاولة إيجاد حل مبتكر للمشكلة.

### تسوية Compromising

التسوية عندما يكون الشخص مصر ومتعاون بشكل وسطي وعندها يعمل على المساومة من أجل إيجاد حل وسطي ومناسب للطرفين و يرضي جزئيا كلا الطرفين من خلال التخلي عن قليلاً عن التنافس وزيادة استيعاب الموقف وهكذا يعالج المشكلة بدلاً من تجنبها والتسوية قد تعني تقسيم الفرق وتبادل التنازلات، أو السعي للحصول على موقف سريع في منتصف الطريق.

### انسحاب Avoiding

الانسحاب عندما يكون الشخص غير مصر وغير متعاون ويكون الشخص لا يسعى لتحقيق شيء محدد ولا يهتم بمصالح الشخص الآخر أو أن التفاوض لا يعالج النزاع وقد قد يأخذ الانسحاب شكل التعامل بدبلوماسية نحو قضية معينة لتأجيل النظر بها حتى وقت أفضل أو أن يكون الانسحاب ببساطة من حالة تهديد.

### احتواء Accommodating

الاحتواء عندما يكون الشخص غير مصر ومتعاون ، على العكس من المنافسة يقوم الشخص باستيعاب الموقف ويهمل اهتماماته الخاصة لتلبية اهتمامات الشخص الآخر. هناك عنصر التضحية بالنفس في هذا الوضع. الاحتواء قد يأخذ شكل الكرم ونكران الذات أو الخيرية.

## إستراتيجيات التعامل مع المواقف

### نافس Compete

نافس : عندما يكون الموقف والسياق على درجة عالية من الأهمية والعلاقة مع الطرف الآخر على درجة منخفضة من الأهمية يكون من الأفضل التنافس للحصول على المكاسب وتحقيق القدر الأكبر من التقدم على الطرف الآخر ويمكن استخدام استراتيجية المنافسة في الحالات التالية :

■ عندما يكون الموقف ملح ويحتاج لسرعة في التصرف مثل حالات الطوارئ.

■ في التعامل مع القضايا الصعبة وعندما يتطلب الموقف إجراءات حاسمة مثل تقليل النفقات وفرض القوانين وتحقيق الانضباط.

■ عندما تكون على حق ويؤثر الموقف على الصالح العام.

■ عندما يتطلب الموقف حماية ومواجهة تنافس غير شريف ومخاطر.

عند إتباع استراتيجية المنافسة من المهم تحقيق التوازن ويمكن ذلك من خلال المقاربة التالية :

الشخص الذي يكثر من استخدام التنافس:

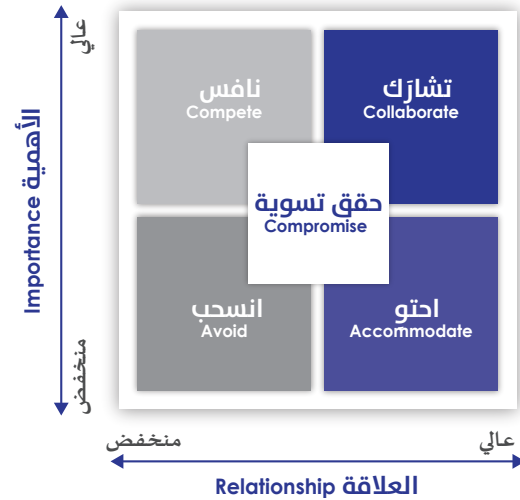
■ يجعل الآخرين بحالة من الإحباط لعدم قدرتهم على التأثير به وهذا يشكل تحدي حيث يصبح الشخص معزولاً عن المعلومات التي لا يقدمها الآخرين.

من خلال الفهم السابق لنموذج توماس كيلمان لأنماط التعامل مع النزاعات يمكن ربط هذه الأنماط لتطوير إستراتيجيات تلائم التعامل مع السياقات والمواقف المختلفة وفق البعدين التاليين :

١. العلاقة Relationship : ما هي طبيعة وأهمية العلاقة بين الطرفين

٢. الأهمية Importance : ما درجة أهمية الموقف والسياق لكلا الطرفين

وفيما يلي تعرض المصفوفة إستراتيجيات التعامل مع النزاعات وفق البعدين السابقين:



■ إستراتيجيات التعامل مع النزاعات

■ يجعل البيئة المحيطة به غير صحية حيث يخاف الآخرون من الاستفسار حول بعض الأمور مما يضعف فرص التعلم لديهم.

الشخص الذي يقلل من استخدام التنافس:

■ أحياناً لا يُقدر القوة التي يمتلكها ولا يمتلك المهارة لاستثمار المواقف الأمر الذي يقلل من الفعالية ويضعف تأثير الشخص.

■ يجد صعوبة باتخاذ موقف بسبب مراعاة الآخرين وهذا قد يؤدي إلى عدم الاستقرار وبالتالي عدم حل المشاكل التي قد تتفاقم.

## تشارك Collaborate

تشارك : عندما يكون الموقف والسياق والعلاقة على درجة عالية من الأهمية يكون من الأفضل التشارك للحصول على المكاسب المشتركة وتحقيق القدر الأكبر من التفاهم مع الطرف الآخر ويمكن استخدام استراتيجية التشارك في الحالات التالية :

■ عندما تكون القضية لا تحتل التنازل للطرفين وتحتاج لحل تكاملي.

■ عندما يكون هدفك التعلم واختبار فرضية وضعها وتريد وجهة نظر الغير.

■ في العمل على دمج آراء المجموعة من مختلف الخلفيات والمشاكل.

■ عند دفع الآخرين للالتزام من خلال دمج متطلباتهم ضمن الحل المقترح.

■ عند التعامل مع مشاكل عاطفية عميقة تؤثر على العلاقة مع الآخر.

عند اتباع إستراتيجية التشارك من المهم تحقيق التوازن ويمكن ذلك من خلال المقاربة التالية :

الشخص الذي يكثر من استخدام التشارك:

■ يأخذ وقتاً طويلاً بالبحث عن حل شمولي حيث بعض الاختلافات لا يمكن التعامل معها وهذا قد يؤدي إلى تأجيل بعض الأمور مقابل تجنب المخاطرة.

■ قد يستغل البعض الانفتاح والتعاون الذي يبديهما الشخص.

الشخص الذي يقلل من استخدام التشارك:

■ النظر دائماً للأمور بتشاؤم يقلل من فرص التعاون والتشارك والبحث عن الحلول الفعالة ويصبح الشخص محاط بالمشاكل من جميع الجوانب.

■ قد يؤثر سلباً على إلتزام الآخرين من خلال عدم التعاون والتشارك معهم.

## حقوق تسوية Compromise

حقوق تسوية : عندما يكون الموقف والسياق والعلاقة على درجة متوسطة من الأهمية يكون من الأفضل التنازل من الطرفين للحصول على المكاسب المعقولة وتحقيق القدر الأنسب من التفاهم مع الطرف الآخر.

ويمكن استخدام استراتيجية التسوية في الحالات التالية :

- عندما يكون الهدف متوسط الأهمية ولا يستحق بذل الجهد الكبير والإصرار على الموقف.
- عندما يكون الطرفان متساويان بالقوة ولديهم الرغبة بتحقيق هدف مشترك.
- عندما تريد تحقيق تسوية مؤقتة لموقف صعب.
- للوصول إلى حل مرضي تحت ضغط الوقت.
- حل احتياطي إذا لم تنجح استراتيجية التشارك والتنافس.

عند اتباع إستراتيجية التسوية من المهم تحقيق التوازن ويمكن ذلك من خلال المقاربة التالية :

الشخص الذي يكثر من استخدام التسوية

- يتنازل باستمرار الأمر الذي يؤدي إلى خسارة متراكمة في المبادئ والقيم والأهداف الهامة وحتى الإضرار بالصالح العام.
- يخلق بيئة من التساهل و الاستخفاف بالأمر الهامة على المدى الطويل.

الشخص الذي يقلل من استخدام التسوية

- من خلال عدم التنازل يفقد القدرة على التفاوض ويقلل المكاسب العادلة له ولمن حوله.

■ يجد صعوبة بتقديم تنازلات الأمر الذي يقحمه بجدل لا فائدة منه.

احتو Accommodate

احتو : عندما يكون الموقف والسياس قليل الأهمية والعلاقة على درجة من الأهمية يكون من الأفضل احتواء الطرف الآخر ومنحه المكاسب التي يريدها وتحقيق الفائدة للطرف الآخر مقابل الحفاظ على العلاقة ويمكن استخدام استراتيجية احتواء في الحالات التالية :

- عندما تكون على خطأ لتسمح بإيجاد حل أفضل والتعلم من الآخرين ولتظهر أنك عقلاني.
- عندما يكون الأمر أكثر أهمية للآخر منه لك ولتقديم بادرة طيبة منك تجاه الآخرين.
- لبناء رصيد لك عند الآخرين قد يفيد مستقبلاً
- عند تعرضك للخسارة والاستمرار بالتفاوض قد يضرّك أكثر.
- لتجنب عرقلة مهمة تخص الصالح العام.

عند اتباع استراتيجية الاحتواء من المهم تحقيق التوازن ويمكن ذلك من خلال المقاربة التالية :

الشخص الذي يكثر من استخدام الاحتواء

- احتواء الآخرين باستمرار قد يضعف تأثير الشخص ويقلل احترامه.

■ لإعطاء الفرصة للغير عندما يمتلكون قدرة أكبر على الحل.

عند اتباع إستراتيجية الانسحاب من المهم تحقيق التوازن ويمكن ذلك من خلال المقاربة التالية :

الشخص الذي يكثر من استخدام الانسحاب

■ عدم المساهمة الفعالة في الحل قد يعقد الموقف على المدى الطويل.

■ يخلق جو من عدم المبالاة وعدم الالتزام.

الشخص الذي يقلل من استخدام الانسحاب

■ قد يجعل الآخرين يشعرون بأنه عنيد ولا يتمتع باللباقة.

■ لا يتعامل مع الأولويات بكفاءة حيث قد يهتم بالأمر الصغير على حساب الأمور الضرورية.

■ ضعف الالتزام بالقوانين والإجراءات بسبب مراعاة الآخرين له ضرر أكبر على الجميع.

الشخص الذي يقلل من استخدام الإحتواء:

■ يصعب عليه بناء سمعة طيبة حيث عدم الاستجابة لمتطلبات الآخرين قد يضر بالعلاقة

■ ينظر إليه أنه غير عقلائي.

■ غير مرن ولا يتعامل مع المواقف بفعالية.

### انسحب Avoid

انسحب : عندما يكون الموقف والسياق والعلاقة على درجة قليلة من الأهمية يكون من الأفضل الانسحاب وتحقيق ما يمكن الحصول عليه من المكاسب أو الخروج بأقل الخسائر الممكنة ويمكن استخدام إستراتيجية الإنسحاب في الحالات التالية :

■ عندما تشعر أنك لن تستطيع الحصول على مبتغاك وموقفك ضعيف.

■ عندما يكون من الصعب تغيير الموقف.

■ عندما تكون كلفة المواجهة أكبر من كلفة الحل.

■ عندما يتطلب الموقف التهدئة وتقليل التوتر.

■ لجمع معلومات أكبر حول الموقف قبل الوصول للحل.



## القيادة والتأثير بالتجوال

## القيادة والتأثير بالتجوال

تنطلق الإدارة بالتجوال من مفاهيم متعددة تطورت بفعل التجارب والممارسات العالمية في القيادة، فالمهام القيادية والإدارية الحديثة ليست مجرد الإلمام بالإجراءات العامة في المنظمة وإنما تتعدى ذلك للمعرفة الكاملة بكيفية ومتابعة ودعم إجراءات العمل وهذه المعرفة تنعكس ضمن قدرة القائد على بناء ثقافة مؤسسية يتعايش بها مع فريق العمل بشكل كامل في بيئة عمل المنظمة فانعكاس هذه الثقافة يعطي الموظف الصورة الموثوقة بقياداته مما يعزز قيم الولاء والانتماء الوظيفي لديه.

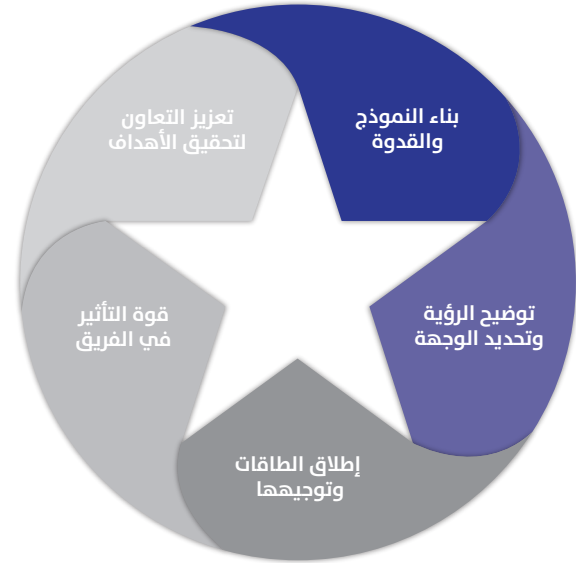
يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- منطلق القيادة بالتجوال.
- نطاق القيادة بالتجوال.
- تقنيات التأثير بالتجوال.



## منطلق القيادة بالتجوال

يجب على الشخصية الإدارية القيادية أن تتمتع بمعرفة وظيفية متكاملة وثقافة مؤسسية منسجمة مع طبيعة المنظمة وأهدافها المعلنة، وأن تعكس ذلك على متابعة العمل مع فريق العمل وتشمل الإدارة بالتجوال غايات مهمة كما يلي :



■ غايات الإدارة بالتجوال

وتعد الإدارة بالتجوال أسلوب إداري فعال يتيح الفرصة للقادة للاطلاع على ما يجري فعلاً في مواقع العمل الميداني، ومتابعة ومناقشة فرق العمل حول إنجازاتهم ومشكلاتهم ومقترحاتهم وتحقيق الإدارة بالتجوال فوائد إدارية عديدة منها:

■ التعرف على حاجات فريق العمل وآرائهم: حيث تتيح الفرصة إلى قرب القيادة من موظفيها الذين

يؤدون المهام التشغيلية الرئيسية التي تمثل مؤشراتهما قدرات الإنجاز على مستوى القطاع كاملاً.

■ كسر الحواجز التي تعيق اتصال الفريق مع القيادة: فالإدارة بالتجوال تتيح قناة اتصال أكثر فاعلية تعتمد مبدأ المباشرة وتشعر الموظفين بقرب القيادة منهم وهو ما يؤثر إيجاباً على تقبلهم لأي تغيير قد يحدث مستقبلاً.

■ معاشية أجواء العمل والتعامل مع معوقاته: تعد الإدارة بالتجوال أحد الأساليب القيادية الحديثة لتجاوز تحديات العمل بفضل ما تقدمه من معلومات وحقائق يمكن خلالها توفير الحلول للمشكلات القائمة والتأكد من إمكانية تطبيقها على أرض الواقع.

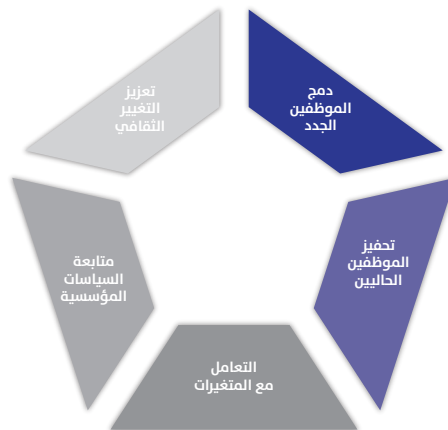
■ الحصول على التغذية الراجعة من وإلى الموظفين: وهي مهمة قيادية رئيسية يتاح من خلالها تطوير العمل وفق نسق واقعي يحاكي الفرص القائمة والتحديات الحالية او التي قد تحدث مستقبلاً.

■ إظهار مدى الاهتمام بفريق العمل وتفعيل أثر القدوة بالعمل، تمثل القيادة بالتجوال منطلقاً رئيساً لمفهوم القيادة بالقدوة من خلال التقنيات التي يمارسها القادة أمام موظفيهم مباشرة في العديد من المهام وعلى مستوى السلوكيات الشخصية لأفراد فريق العمل، ويشعرهم بقرب القيادة منهم واهتمامهم بهم .

## نطاق الإدارة بالتجوال

يشتمل دور القيادة بالتجوال على توجيه فريق العمل من خلال دور الإرشاد والتوجيه و فهم حالات التغيير والاحتياجات الفعلية لفرق العمل، والقيام بالدور التوجيهي على رأس العمل حول هذه المتغيرات والمستجدات والتعامل معها وخاصة في المجالات التالية:

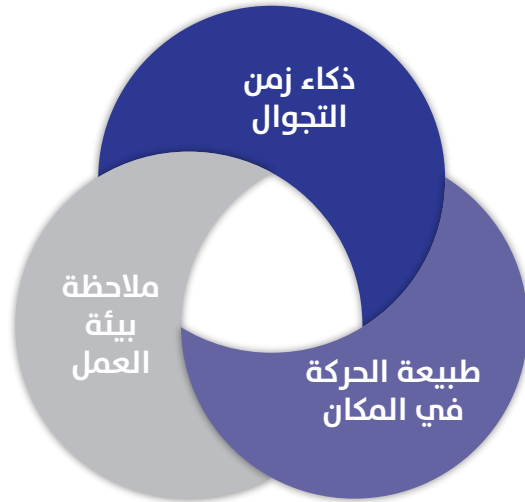
- ما يرتبط بدمج الموظفين الجدد الذين تم تعيينهم حديثاً.
- تحفيز الموظفين الحاليين وشحن هممهم.
- التعرف والتعامل مع التغيرات والتطورات وخاصة في مجال التكنولوجيا المتطورة بتسارع.
- متابعة السياسات المؤسسية الجديدة ومدى انسجامها مع بيئة العمل والفريق.
- إظهار الدعم وتعزيز التغيير الثقافي لدى فريق العمل.



■ مجالات نطاق التجوال ■

**المستوى الزمني:** إن نطاق القيادة بالتجوال لا يرتبط ببرنامج زمني مسبق الإعداد بل هو جزء أصيل من عمليات القيادة، لذا فإن زمن التجوال يجب أن يتعدد ويختلف باختلاف ظروف العمل وساعات الذروة ، والقائد الذكي هو الذي يعرف متى يمارس التجوال ويوزع الاوقات على المكان بما يجعل جميع الموظفين يشعرون بأنه يتجول بينهم في نفس الوقت.

**مستوى بيئة العمل:** وهو المستوى الذي يرتبط بدمج الزمان بالمكان وبطريقة تنفيذ المهام، فالقائد الحاضر مكانيا أو زمانيا ليس آلة متحركة بل متفاعلة مع بيئة العمل، توجه وتلاحظ عند الحاجة، فيما تلتزم تدوين الملاحظات دون الإشارة إليها خاصة إذا ما تعلق الأمر بمعيقات الأدوات المساندة في بيئة العمل.



■ مهارات التفاعل مع نطاق التجوال ■

وفي إطار نطاق القيادة بالتجوال تمثل الأدوار السابقة جميعها على مستوى الموظفين الجدد والحاليين وبيئة العمل خارطة القيادة بالقدوة التي تعد من أهم الثوابت التي تساهم في صقل مهارات ومعارف فريق العمل وتوفير بيئة عمل متطورة دافعة باتجاه التميز، فالقائد الفعال يتمثل نموذج القدوة في هذا النطاق قولاً وفعلًا، عندما يقوم بما يلي:

■ الاستثمار في إنجازات وإبداعات فريق العمل ولا يقتصر على أداء المهام.

■ إتاحة فرص التطور لفريق العمل على المستوى الفردي والجماعي.

■ التحفيز والتطوير المستمر وتوجيه الأداء.

■ تقديم نموذج أخلاقي وقيمي لفريق العمل منبعه الرئيس قيم المنظمة.

ومن المهم التأكيد أن نطاق القيادة بالتجوال يشمل تكاملية الأدوار والتفاعل فيما بينها، ويتمثل هذا النطاق بالمستويات التالية:

**المستوى المكاني :** فمن المهم للقائد أن يعرف أين يتجول، وما هو النطاق المكاني الذي يجب أن يمارس فيه التجوال، وكيف يتحرك من مكان لآخر بطريقة تشعر فريق العمل بالعدالة في عمليات التوجيه دون التركيز على حيز مكاني دون لآخر مهما كانت أهمية هذا الحيز.

## تقنيات التأثير بالتجوال

إن اتباع أسلوب القيادة بالتجوال باستمرار يجعل لدى فريق العمل توقع دائم لزيارة قادتهم لهم وبالتالي يكسبهم الثقة بوجود تعاون مشترك لإنجاز المهام بفعالية، ويعزز سمات الرقابة والمتابعة الدائمة للأعمال، كما أن القيادة بالتجوال لا تختزل بمعنى الحضور والتواجد في ميدان العمل، بل يجب أن تعتمد على مجموعة المبادئ التي يتحلى بها القائد لتحقيق هدف التجوال والتي يمكن تلخيصها كما يوضحها الشكل التالي:



■ مبادئ تحقيق أهداف التجوال ■

ولضمان نجاح تقنيات القيادة بالتجوال وتحقيق مستوى التأثير المرغوب لدى القادة والمستهدف باتجاه فرق العمل فإن هناك مجموعة من المحاذير التي يجب على القادة الابتعاد عنها وتجنبها عند تطبيق ممارسات القيادة بالتجوال والتي قد تؤثر على النتائج المرغوبة، بل وتحقق أثرا سلبيا على فريق العمل المستهدف ويمكن تحديد أهم هذه المحاذير بما يلي:

- التحدث مع أشخاص معينين من فريق العمل وتجاهل الآخرين.
- السماح للموظفين بالتعبير عن أفكار هدامة.
- تصيد الأخطاء والاستعجال بالحكم على الأشياء والمواقف.
- انتقاد أي من الموظفين أمام المتعاملين مهما كان تصرفه.
- التمرکز حول السلبيات دون الإيجابيات.
- الإجابة على أي سؤال غير متأكد من إجابته.
- إفشاء سر أنت مؤتمن عليه من أحد أعضاء فريق العمل.

ويمكن من خلال القيادة بالتجوال الاستفادة من الوقت بشكل فعال باستثمار وقت التجوال بالاجتماع بفريق العمل وفق ما تقتضيه الحاجة، حيث توفر القيادة بالتجوال الفرصة لتوجيه وتصويب الأداء، وفق تقنيات إدارية مركزة على مستوى الوقت، بحيث يكون الاجتماع مع مدراء الإدارات مثلا في مواقع العمل باختيار موقع في كل مرة، إضافة إلى عقد الاجتماعات السريعة مع الصفوف الإدارية العليا بشكل يومي للاطلاع على المستجدات واتخاذ القرارات حيالها، فضلا عن الدور الرئيس الذي تقدمه منظومة القيادة بالتجوال من خلال ما تتيحه من فرص الاجتماع على المستوى الفردي لتصويب الاتجاهات الشخصية وضمان اتساق فريق العمل.

ومن تقنيات الوقت المستخدمة في عمليات القيادة بالتجوال مجموعة الاجتماعات التي تتسم بحدود الدقائق دون أن تتجاوزها ويتمثل أهمها بما يلي:

الاجتماع الاستعدادي: الاجتماع بفريق العمل بداية العمل لتقييم الإنجاز وتحديد النتائج المرجوة.

الاجتماع خمسة: الاجتماع بفريق العمل خلال اليوم لشحن الهمم وتوجيه الأداء. لمدة لا تتجاوز ٥ دقائق.

الاجتماع واحد لواحد: الاجتماع بأحد من فريق العمل لتقديم الإرشاد وتصويب الأداء.





