

المرأة ومهارات القيادة الإدارية

السلسلة : سلسلة التطوير الإداري

الكتاب : المرأة ومهارات القيادة الإدارية

المؤلف : مارلين ما نتج

عدد الصفحات : ١١٠ صفحة

الناشر : دار المعرفة للتنمية البشرية

فكرة الكتاب:

تعتبر المرأة نصف المجتمع الباني، فهي قائدة فاعلة أياً كان موقعها في العمل أو الحياة الخاصة، ولها تأثير كبير على من حولها، وعندما تمتطي المرأة صهوة القيادة فإن عليها أن تتحلى بعدة صفات تمكنها من الإمساك بزمام الأمور، وهذا الكتاب يحتوي على أساليب عملية ومهارات وسلوكيات، تساعد المرأة على أن تكون قائدة فاعلة.

الفصل الأول

سمات القائدات الفاعلات

- القائدة الناجحة هي التي تهب نفسها لجهة عملها، ومن ثم تعزيز جانب الولاء هذا في مرؤوسيتها، فهي التي:
- ١- تكون على دراية كاملة بعملها الوظيفي.
 - ٢- تكون على اطلاع مستمر بالمستجدات والتطورات.
 - ٣- تعرف مرؤوسيتها من حيث نقاط القوة والضعف وأهدافهم وطموحاتهم.
 - ٤- تشارك الآخرين للرؤية وتتميز من الناحية الأخلاقية والإنجازية.
 - ٥- تعبر عن قوة وسلامة شخصيتها قولاً وعملاً.

سمات المتحدثة الجيدة	سمات المستمعة الجيدة
القدرة على قول (لا)	منفتحة على الآخرين، حازمة
تتجنب الأحكام السريعة	لطيفة، تعمل على حل الأمور الصعبة
تقر بالتحديات الموجودة	تتعامل مع الأمور ببساطة
تثق عندما يكون الأمر صحيحاً	ذات نظرة تفاؤلية
تفهم كيفية عمل النظام	تثق بالآخرين، وتحل المشاكل
تتحمل المسؤولية	تتحدث بصورة مباشرة
تشرح الأسباب، هادئة	تقر بالأخطاء
غير مرنة بل حازمة	توافق على ما هو صحيح
عالية الثقافة	متحمسة، سريعة البديهة

مثالية	تحب التحدي، على أخلاق عالية
--------	-----------------------------

* العديد من أساليب القيادة

- هناك أساليب عديدة للقيادة الفعّالة:
- تحديد الأهداف الواقعية الملائمة.
 - تكيف أهدافك طبقًا لأهداف العمل.
 - وضع متطلبات الأداء التي تقوم على معايير يمكن قياسها، مثل الكم، والكيف والريح، والتكلفة، والحدود الزمنية.
 - مراجعة الخطط حسب الحاجة.
 - الإبقاء على خطوط اتصال مفتوحة.
 - الحفاظ على معايير الاستقامة والقيم الأخلاقية.

* أي أسلوب القيادة تتبعين؟

قد يكون من المفيد أن تتفهمني أسلوب العمل الخاص بمن يعمل معك من الموظفين، ثم تقومين بتعديل أسلوبك وفق الموقف، وهذا ما يُعرف بالقيادة الموقفية، فلها أن قوي على العاملين معك، وعمومًا هناك أسلوبان رئيسيان للقيادة هما:

- القيادة الهادئة.

- القيادة الودية.

إلا أن معظم النساء يفضلن أساليب القيادة الهادئة، وهي موضحة بالجدول الآتي:

الصفات	الأسلوب
مساند، يوافق كثيرًا جدًا، مساعد، سهل الانقياد، صبور، متمهل، هادئ، يأخذ الطرق الأقل مخاطرة، مخلص، يمكن معرفة رد فعله.	عضو فريق تقليدي

قائم على حل المشكلات وذو نظرة تحليلية	متقن لعمله، كثير الأسئلة، يقظ الضمير، متحفظ، متغير، ناضج نظامي، دقيق، على مستوى عال، منظم ذاته، مرتب.
المراقب	مدير عام، يوجه كثيرًا، مخاطر، منظم، صبور، هادئ، واثق بنفسه، يتحمل المسؤولية، نشيط، قوي، طموح .
المحرك	محرك، يتكلم كثيرًا بحماس، مؤثر، متعاطف، كريم، ودود، حميم، اجتماعي، مثير، محب للتميز، يسحر الألباب.

* اتجاهات القائد تؤثر على الإنتاجية:

اتجاهات القائدة هي التي ترسم الطريق للموظفات، فالموظفات يملن إلى أن يعكسن صورة مدرائهن، فعندما تكون اتجاهاتك كقائدة إيجابية وفاعلة فسينعكس ذلك على من حولك، والعكس صحيح. إن هناك علاقة مباشرة بين اتجاهات القادة وإنتاجية فرقهم. إن المهم لك كقائدة أن تكون علاقاتك ونظرتك إيجابية حتى ينعكس ذلك على من حولك ولكي تكون نظرتك إيجابية على الدوام عليك بما يلي:

- زاولي تمارين رياضية يومية.
- قسّمي الأهداف الكبيرة إلى أهداف صغيرة.
- وازني بين وقت العمل ووقت الفراغ.
- ابحتي عن الإبداع بصورة دائمة.
- أدخلي عنصر المرح في حياتك ومقرّ عملك.
- خذي قسطاً كافياً من الراحة.
- جربي العمل التطوّري حتى يضيف بعداً لحياتك.
- اطلبي المساعدة عندما تحتاجين إلى ذلك.

* اتجاه ورؤية القائد:

يجب أن تكون لك كقائدة رؤية تسعين لتحقيقها لذا:
- لا بد أن تساند رؤيتك أهداف المنظمة أو المهمة.
ثم بعد ذلك عليك مهمة شاقة، وهي تمرير هذه الرؤية بصورة سهلة وواضحة لمن حولك من الموظفين، واربطي هذه الرؤية بمهام عمك كلها حتى ترسخ هذه الرؤية في عقول من حولك من الموظفين. عندما تحددين رؤيتك احرصي على توافقها مع رؤيتك في المجالات الأخرى في حياتك، فأنت بحاجة إلى وجود انسجام بين حياتك العملية والشخصية، لأن وجود تعارض بينهما يولد ضعفاً في الأداء الذي يضعف فاعليتك كقائدة.

* القائدة صاحبة الرؤية هي التي:

- ١- تلتزم بالمعايير الأخلاقية.
- ٢- تؤثر في الآخرين وتحركهم.
- ٣- تخطط للمستقبل، وذات نظرة شاملة.
- ٤- تلتزم بالجودة والأمانة في العمل.
- ٥- مستمعة وتتصت بشكل فعال.
- ٦- تلتزم بالقيم التي تدعم رؤيتها.

* أعمال القيادة:

- ١- التخطيط: من سيقوم بالأعمال، ومتى، وأين يتم تطبيق ذلك، وتحسين أساليب الأداء، ووضع الترتيبات اللازمة لإنجاز العمل.
- ٢- التنظيم: إعداد الجداول ومناقشة المهام، ومراقبة مدى التقدم من خلال جدول أعمال أو أهداف يمكن قياسها.
- ٣- الموظفين: تقديم النصح والتوجيه للموظفات، ودعمهن ومساندتهن لأداء أعمالهن.

٤- التوجيه: الاتصال بالموظفات وحثهن على الالتزام، وتشجيع روح المبادرة والابتكار.

٥- المراقبة: وضع المعايير وقياس الأداء، وتوقع حدوث المشاكل، والاستفادة من التغذية الراجعة.

* تحيزات ضد قيادة المرأة:

يوجد بعض التشويه والمضايقات لتشويه صورة القائدة الفاعلة، عليك أن تعرفيها وتحمي نفسك منها:

- النساء يضعفن عن مواجهة الأزمات والضغوط.
- النساء يحبين كثرة الكلام فيما لا فائدة فيه.
- النساء يخشين اتخاذ القرار، وأنهن يغيرن آراءهن باستمرار.
- لا يمكن إرضاء النساء بتاتاً.
- العمل مع النساء صعب جداً.
- المرأة تحب الأشياء الشخصية.
- لا تستطيع المرأة أن تعمل مع فريق عمل.
- النساء يخلطن بين مشاكل العمل وحياتهن الشخصية.
- طبيعة المرأة عاطفية، ويمكن أن تنهز بسرعة.
- النساء يعملن على تعقيد الأمور وإعطائها أكبر من حجمها.
- المرأة متقلبة المزاج نتيجة لظروف الحمل والولادة وغيرها.
- عندما يتم تدريب المرأة وتصبح خبيرة، تترك العمل لرغبتها في الإنجاب.

الفصل الثاني

قيادة الفريق

* تحدي القيادة:

تتجنب النساء أحياناً القيادة ظناً منهن أن القيادة من الأمور المخيفة؛ لأنها تعرّض نفسها للمخاطر، وهذا الأمر غير صحيح؛ حيث إن القيادة هي تحقيق الإنجازات عن طريق فريق العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة.

* سمات الفرق المتماسكة إلى حدّ كبير:

- 1- تتميز الفرق الفاعلة في بيئة العمل في احتوائها على أعضاء:
- 1- يفهمون رؤية القائدة ويشاركونها العمل، ويقدر بعضهم البعض.
- 2- الحوار بينهم مفتوح، ولديهم الشعور بالفخر والاعتزاز.
- 3- يشجعون بعضهم على التعاون، وحل المشكلات بصورة بناءة.
- 4- يعملون بأسلوب هادئ، ويشاركون في صناعة القرار.
- 5- يتفهمون المهام المطلوبة ويشاركون في تحقيقها.
- 6- منح الثناء والتقدير لكل من يعمل جيداً دون مقابل.

أسس سبعة لقيادة الفريق:

- يجب أولاً كقائدة أن تتأكدي أن معنويات فريقك مرتفعة، وأن الأنشطة التي يمارسها فريقك منتجة، وإليك بعض الأساليب لتحقيق ذلك، ومنها:
- 1- معاملة كافة الموظفين بالتساوي والعدل.
 - 2- الوفاء بالوعود التي وعدتها فريق العمل.
 - 3- التصرف بإيجابية وتماسك حتى مع الشعور بالسلبية.
 - 4- يجب أن تكون القائدة مثلاً في تفعيل سياسات وإجراءات العمل.
 - 5- التصرف بهدوء أثناء حفظ العمل؛ لأن ذلك يعكس الأفكار مع فريق

العمل.

٦- إتاحة الفرصة لمناقشة وتبادل الأفكار مع فريق العمل.

٧- التأكد من المعلومات أنها مفهومة من قبل فريق العمل.

* سمات أعضاء الفريق:

لكل عضو في أي فريق نقاط قوة، ونقاط ضعف، وكونك قائدة يجب أن تستخدم صفات الفريق لتحصيلي على أفضل أداء ممكن للفريق.

نوع العضو	صفاته
العادي	تفضّل السلامة، تكوّن علاقات حميمة، تتغيّر ببطء، يمكن التنبؤ بسلوكيتها، صبور، تحبّ الاندماج في الشركة، تحب التملك، تبحث عن الولاء، تحب البساطة، تدرك أهمية الفريق .
التحليلي	تحب إجراءات العمل، لا تحب التغيير المفاجئ، تحب الدقة، صاحبة مبادئ سامية في ذاتها وتجاه الآخرين، تميل أن تكون قلقة، لا تلقي بالأراء الأخرى ما لم تتأكد من صحتها، يقظة الضمير، صانعة القرار ببطء، تتبع الأسلوب المنطقي في حل المشاكل .
المسيطرة	تحب الهيبة والاحترام، سريعة التفجر والتبرم، تحب التغيير والتحدي، تقارن بين القائدة والإنجاز، تحب الإجابات المباشرة، ثقها بنفسها عالية، حازمة وجازمة، تلعب لتكسب، سريعة وعجول، فعالة وراغبة في العمل .
الساحرة للألباب	تنجح في تكوين شعبية لها، لا تميل إلى معرفة التفاصيل أو أن تفاد، تستخدم البديهة، ودودة،

تستخدم المهارات الشفوية، مؤثوق بها، جيدة في إقناع الناس، تجذب الألباب لها، تعمل بتهور وانفعالية، واثقة بنفسها وتطمح لتطوير نفسها، متحمسة.	
---	--

* كيف تحفز فريق عملك؟

هناك العديد من الحوافز المادية والمعنوية، والتي من خلالها تستطيعين كقائدة أن تحفزي الموظفين حولك، ومنها:

الأمن المالي، الاحترام الشخصي، بيئة العمل الجيدة، إمكانيات الترفية، وجود التحدي في العمل، تشجيع الإبداع، التميّز، فرص صناعة القرار والمشاركة فيه، حرية أداء الوظيفة، التطور والتدريب، عمل القائدة بجد وأمانة وعدل، استخدام قيم الشركة كحوافز للموظفات وأداء العمل المتقن.

الفصل الثالث

أدوات التخطيط

* تحديد القيادة:

إن الأهداف المحددة سلفاً هي التي تدفع بالقائدة إلى التحرك نحو رؤيتها، وعليه فالأهداف يجب أن تكون:

- ١- محددة بصورة واضحة، وقابلة للتحقيق.
- ٢- يمكن قياسها، وواقعية.
- ٣- محددة بزمن معين.
- ٤- تتطلب خطوات عمل.
- ٥- يمكن مراجعتها وتنقيحها حسب الحاجة.
- ٦- منسجمة مع أهداف الجوانب الأخرى في حياتك.

* عناصر الهدف:

هو نهاية لجهود معين تبذلينه من أجل الوصول إلى هذه النهاية في غضون وقت معين وبموجب تكاليف معينة.

* عناصر الهدف:

- ١- يمكن إنجازه وتسعين نحو تحقيقه.
- ٢- تضمنين الأهداف عامل الوقت فهي محددة بزمن لتحقيقها.
- ٣- الأهداف تتضمن عوامل التكلفة، فكم من المال يحتاجه تحقيق الأهداف.

* إشراك الفريق في وضع الأهداف:

يجب أن تكون هناك منفعة شخصية للموظفات من وراء تحقيق الأهداف حتى

تكون أهدافاً ذات قصد ومغزى، فيجب عليك كقائدة أن تكون أهدافك تحسّ بشكل أو بآخر أهداف شخصية للموظفات اللاتي يعملن معك حتى تضمنين التزامهن بتحقيقها.

* تحقيق عنصر التنظيم:

- التنظيم وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة للوصول إلى تحقيق الأهداف وبيدأ من:
- ١- ركزي على ما ترغبين أن تكوني عليه من النتائج.
 - ٢- حللي الأنشطة التي تقومين بها لتحقيق النتائج المرغوبة.
 - ٣- قومي بتنظيم هذه الأنشطة لتحقيق أهدافك.
 - ٤- حللي العادات والصفات التي تعيق فعاليتك.
 - ٥- تعلمي الطرق والأساليب التي تتغلبين بها على العادات والصفات المعيقة.

* القائدة وإدارة الوقت:

تتصرف القائدة بأساليب منظمة فهي:

- ١- تحافظ على خطأ ثابتة.
 - ٢- تتوقع ما لا يُتوقع.
 - ٣- تجيد مهارة التفاوض للوصول إلى نتائج.
 - ٤- لا تضيع وقت الآخرين.
- إن عملية التحكم في الوقت تبدأ مع عملية التخطيط؛ لأن كل عمل تقومين بها لا بد أن يقربك إلى أهدافك، مع الأخذ بمبدأ الأولويات عند قضاء الأعمال، عليك كقائدة أن تستخدمي تقويمًا لكتابة خطوات العمل اليومية لتحقيق أهداف يومية، ثم اتخذني بعض التدابير لإدارة الوقت مثل تخصيص وقت للردّ على المكالمات الهاتفية، أو المقابلات، أو مهام محدّدة.

مراقبة مضي الوقت:

هدر الوقت أو جريمة الوقت، المقصود زهاب الوقت بما لا ينفع، ومنها:

- قضاء وقت إضافي لأوقات الغداء والاستراحة.
- مكالمات هاتفية شخصية مطوّلة.
- عدم ملاءمة الموظفين لحجم العمل (كثير أو قليل).
- التأجيل والمماطلة.
- الذهاب المتكرر لدورات المياه.
- توقف سير العمل الفعلي.
- معنويات سلبية تسبب الشكاوي والتذمر.

* الوصايا العشر لإدارة الوقت:

- ١- خطّطي الأنشطة في العمل أو الشخصية.
- ٢- ضعي الأعمال حسب مبدأ الأولوية حتى تُنفَّذ حسب الأهمية.
- ٣- قومي بالتفاوض بصورة فعّالة.
- ٤- قومي بتجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات مستقلة.
- ٥- تعاملي مع المقاطعات بصورة فعّالة.
- ٦- أجيبي بـ (لا) للمهام غير المهمة.
- ٧- قلّلي من العادات غير الجيدة.
- ٨- استخدمي التقويم لتسجيل أعمالك اليومية، وراجعها بصفة يومية.
- ٩- نفذي الأعمال التي تناسب مسؤولياتك .
- ١٠- وازني بين مسؤوليات العمل والحياة الخاصة.

* القادة والاجتماعات:

- ١- الاجتماعات الفعّالة: هي الاجتماعات التي تحقّق الأهداف التي أُقيمت بسببها.
- ٢- رتّبي قبل الاجتماع: اتّصلي بالزميلات لتأييد بعض الأفكار والمقترحات قبل الاجتماع.
- ٣- خطّطي جدول أعمال الاجتماع: حدّدي البنود التي سوف تُناقش ومقدار

الوقت المخصص لها. ووزّعها قبل موعد الاجتماع بعدة أيام، مع تحديد وقت بداية ونهاية الاجتماع.

٤- أعدّي ما تحتاجينه للاجتماع: أعدّي ما تحتاجينه خلال الاجتماع من خرائط وأرقام وتقارير وأجهزة عرض ومعدات، واختبريها للتأكد من صلاحيتها قبل موعد الاجتماع.

٥- قودي الاجتماع: كوني مسيطرة على مجريات الاجتماع، واحضري قبل موعد الاجتماع وابدئي الاجتماع فوراً في وقته، إذا أرادت إحدى الزميلات أن تستأثر بالحديث فاقتري اللقاء مع هذه الزميلة في وقت لاحق، المهم كوني يقظة خلال الاجتماع بحيث لا يخرج الاجتماع عن هدفه الرئيس، وأن ينتهي في الوقت المحدد.

* كيف تفوّضين عملاً ما بمهارة؟

كونك قائدة، فلا يعني ذلك أنك تفعلين كل شيء بنفسك، ففي مجال العمل لا بد أن تُفوّض بعض الأعمال للموظفات حولك؛ لأنك بكل بساطة لن تستطيعي أن تقومي بكل الأعمال بنفسك، وعندما تفوّضين الموظفات حولك فإنك تساهمين في تطوّرن، وتنمية روح المبادرة والالتزام لديهن، وبالتالي سوف تجدين وقتاً لمتابعة الأعمال المهمة، والتي لا غنى لك عنها.

خطوات التفويض الناجح:

- ١- اختاري المشروع بعناية، وأعدّي قائمة بالمهام التي يمكن تفويضها، وهي تأخذ وقتك، ويمكن تفويض الآخرين بها.
- ٢- اختاري موظفة بعناية لكل مهمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أحوال الموظفة والظروف من حولها مثل: ما العمل الحالي للموظفة، وماذا سيكون ردّ فعل زميلاتها في العمل....
- ٣- قومي بإعداد الآخرين للتغيير، وإعطاء الموظفات فرصة لكي يدركن أن مسؤولية كل مهمة قد تم إسنادها إلى زميلة لهن، ثم شرح كيف تمت عملية

التفويض .

- ٤- أعطي المهمة شيئاً من التركيز والاهتمام، وتأكّدي من أن الموظفة التي تم تفويضها تفهم المهمة الموكلة إليها، ولا مانع مع طلبك منها أن تعيد عليك ما سوف تقوم به من أعمال مفوضة لتتأكّدي من إدراكها لمهمتها الجديدة.
- ٥- المتابعة مع إعطاء الفرصة كاملة للموظفة المفوضة لإدارة المهمة، وقدمي التوجيه والتدريب والنصح والمشورة إذا لزم الأمر، وقدمي لها الشكر والثناء، وادعميها بشكل مباشر فهي تمتلك في أداء هذه المهمة.

صناعة القرار والقيادة:

- تشتمل معظم عمليات صنع القرار إلى المخاطرة، ومهما كان لديك من المعلومات فلا يمكن أن تضمني النتيجة، وهذه خطوات تساعدك في تطوير مهارات صنع القرار لديك لتصبحي قائدة أكثر فاعلية، وهي:
- ١- حدّدي خيارات قبل اتخاذك القرار.
 - ٢- ضعي بدائل من أعضاء الفريق.
 - ٣- شجعي المناقشة حول الخيارات البديلة لدفع الموظفين إلى الابتكار.
 - ٤- قيّمي الاختيار مقابل الموقف الراهن.
 - ٥- حدّدي من سوف يتحمل المسؤولية للقيام بالإجراءات بناء على القرار.
 - ٦- ضعي آليات للتغذية الراجعة لتقييم فعالية القرار.
 - ٧- ثم اتخذي القرار.

الفصل الرابع

القادة هم القائمون على حل المشاكل

خطوات ثمانٍ لحل المشاكل بصورة فعّالة:

- ١- تقبلي المشكلة على أنها فرصة للتعلم وتحسين الموقف.
- ٢- تعرّف على ملاحظات المتأثرين بالمسكلة، وما هي الفروق بينهم.
- ٣- حدّدي المسكلة بدقة.
- ٤- حللي سبب وجود المسكلة مع جمع كامل الحقائق عنها، وكذلك حدّدي عوائق الحل.
- ٥- ابتكري حلولاً ممكنة.
- ٦- حددي معايير للحل النهائي.
- ٧- اختاري الحل الذي يتناسب مع المعايير الموضوعية على أفضل وجه.
- ٨- اتّخذي قرارك، وأوجدي الآلية لقياس النتائج.

* حل الخلاف:

الخلاف أمر فطري بين البشر، فلو اتفق شخصان على هدف أو قرار ما فيمكن أن يكون هناك خلافات أخرى، ولكي تكوني قائدة فاعلة عليك أن تعرفي كيفية حل الخلاف بأسلوب جيد، ومقبول لكل أطراف الخلاف ومنها:

- ١- حدّدي اجتماعاً مع الطرف الآخر لمناقشة الموقف.
- ٢- ابدئي بما يقرر أن هناك خلافاً.
- ٣- استخدمي كلمة (أنا) لتجنب الاتهامات، وشجعي الطرف الآخر على اتباع أسلوبك.
- ٤- اطلبي أسئلة مباشرة لإجبار الطرف الثاني أن يتحدث عن الموقف.
- ٥- كرّري ما تسمعين لتأكيد ما تسمعيه من الطرف الثاني.
- ٦- أبلغني الطرف الثاني ما تريدينه من نتائج، وأسألي عما يريد.

٧- وافي نحو إيجاد حل، ثم خططي لاجتماع إذا دعا الأمر لمتابعة الموقف.

*** إدارة يصعب التعامل معها:**

هؤلاء الصنف من الناس يتواجدون في كل زمان ومكان، بل ويشكلون عنصراً سلبياً على مكان وبيئة عملهم، وطالما أن هؤلاء لا يمكن تجنبهم، لذا لا بد من معرفتك كقائدة فاعلة كيفية التعامل وإدارة من يصعب التعامل معهم على النحو التالي:

الصنف	السلوك	الإجراء
المهاجمون	يؤكدون على وجهة نظرهم بقوة، ويدافعون عنها	خاطبي المهاجم باسمه، وبأسلوب يجمع بين الهدوء والحزم، واطلبي منه الجلوس والاستماع جيداً .
المغرورون	يقدمون وجهة نظرهم بقوة ولكنهم خبراء	احترامي خبرتهم ومعرفتهم، وحاولي الاستفادة مما يعرفون، وقدمي لهم الشكر على معلوماتهم القيمة .
الجبناء النمّامون	أسلوب الانتقاد والسخرية، وتدوين الملاحظات	استخدمي أسلوباً مريحاً، مع توجيه الأسئلة المباشرة ليفهموا عدم رضاك، وأسلوب التعزيز الإيجابي .
الضحايا	يدون كل شيء سلبي، ويتصورون بانهازامية	اطلبي تقديم مقترحات لتحسين الموقف، وكذلك توضيح الجوانب السلبية بأسلوب

إيجابي ومنطقي .		
دعي هؤلاء يجتمعون مع زملائهم في مجموعة، واطركي زملاءهم يحاولون تنوير هؤلاء المبطلين بأن هناك حلولاً أفضل من حلولهم .	يتكون في السلطة، يعتقدون طريقتهم في التعامل مع الأمر هي الصحيحة فقط	المبطلون
مراقبة المهام للتأكد من عدم زيادة حمل العمل عليهم .	لديهم رغبة في كسب حب الآخرين، فهم ينفذون ما يطلب منهم، ولو كان على حساب أنفسهم، فهم سالمون	المبالغون في الموافقة
استخدمي الأسئلة المفتوحة، وانتظري الإجابة، ولو كانت شفوية، تابعي ما عندهن من اهتمام ومهام، وادعيهن لحضور الاجتماعات القادمة .	من أصعب النوعيات، حيث يبدو استحالة لفت انتباههم	من لا يسارعون في الاستجابة لأمر ما

* التدريب وتقديم النصح:

القادة الفاعلون على دراية كاملة بالاحتياجات التدريبية لموظفيهم، ويعرفون الفروقات الفردية بينهم، لذا هم أدري الناس بما يحتاج الموظفون من مهارات

ونصح وإرشاد.

التدريب	النصح
هو عملية توجيهية يقوم بها المدير تدريب وتوجيه الموظف على تخطي بعض المشاكل، والعمل على إزالة العوائق لتحقيق أفضل درجة في الأداء.	إجراء من قبل المدير لمساعدة موظف ما في تحديد مشكلته الشخصية التي تؤثر على الأداء وحلها

مشكلة شخصية لموظفة
الافتقار إلى معرفة مسؤوليات الوظيفة

مشكلة في الاتجاه أو الأداء
مشكلة في الاتجاه أو الأداء

النصح
التدريب

* فوائد التدريب:

- ١- يجعل الوظيفة أكثر سهولة للموظفات.
- ٢- يزيد من فرص تفويض الأعمال، وهذا يوفر الوقت.
- ٣- تقوي سمعة المديرية من حيث اهتمامها بتطوير الموظفين.
- ٤- يزيد من إنتاجية الموظفين عند ما يقدرن على مهارات جديدة.
- ٥- يطور من عنصر المشاركة في مسؤوليات القيادة.
- ٦- يزيد من التميز الإيجابي والتغذية الراجعة، مما يزيد من حيوية ومبادرة الموظفين.
- ٧- يزيد من تنفيذ المهام بأداء جيد.

٨- يقلل من المواقف الدفاعية في تقييمات الأداء.

٩- يزيد من عنصرى الإبداع والابتكار في بيئة العمل، ويشعر الموظفات بالأمان عند الأزمات.

١٠- يزيد من الترابط بين الموظفات نتيجة وضوح الأهداف والأدوار.

* تشجيع أوجه الاختلاف من أجل رفع روح المعنوية وتحسين الإنتاجية:

إدراك قدرات وخبرات الموظفين واستثمارها يؤدي إلى وجود نوع من العلاقات والاحترام والولاء عند الموظفين، وكلما كانت الروح المعنوية عالية زاد الاحتمال بجِدِّ الموظف في عمله، وحقق الإنتاجية بمستويات أفضل، وإن الاختلافات في القوى العاملة في تنظيم لها أثر جيد، فمنها:

١- الاشتراك في قوة شرائية هائلة: التعاون والتكاتف بين الموظفات يؤدي إلى اختراق السوق بصورة قوية.

٢- خفض التكاليف من خلال حفظ دورة رأس المال للموظفة، وتبقى الموظفات المدربات على علاقة جيدة مع التنظيمات التي تحقق لهن الاحتياج.

٣- تحقيق الفوائد في مجال الإنتاجية والإبداع والابتكار من كافة الموظفات، وتعزيز وجهات النظر الجديدة لحل المشاكل، وكثيراً ما يقوم النجاح في العمل على أداء المجموعة، وكذلك تؤدي بيئة العمل الشاملة إلى وجود الاحترام والولاء بين الموظفات.

* فن تقديم التغذية الراجعة، والتعبير بكلمة (أنا):

لكي تكون التغذية الراجعة ذات جدوى، يجب أن تعكس مشاعرك الحقيقية، فعندما تقدمين رسالة نقدية يجب أن يشعر الطرف الآخر بما تشعرين به؛ بمعنى بدلاً من أن توجهي اللوم للموظفة المتأخرة عن العمل حولي هذا اللوم إلى شخص آخر، وهذا نوع من اللوم لا يعدو كونه نقل رسالة من سلطة عليا إلى الموظف، ومن الأساليب الأكثر فعالية في هذا الأمر هو استخدام ضمير المتكلم (أنا)؛ لأن الشخص المخاطب باللوم عادة ما يأخذ موقفاً دفاعياً، لذا

قولي: إنني متضايقَة أو منزعجة أو إنني أتألم لتأخرِك عن العمل، فهذا الأسلوب له بالغ الأثر على رد فعل المخاطب، ويُعتبر تغذية راجعة إلى الموظف، وقد تكون هذه التغذية إيجابية (أنا سعيدة جدًا لأنك ...) أو سلبية (إنني أتألم جدًا لأنك...).

* وسائل مجابهة ضغط العمل:

- غالبًا ما يشعر القادة بالضغط، وخاصة النساء؛ لأنهن يتحملن ضغط العمل إضافة لأعباء المنزل والحياة الخاصة، لذا يجب -كونك قائدة فاعلة- أن تكوني قادرة على السيطرة على الغضب، واستخدمي وسائل مجابهة الضغط الآتية في مواجهة زيادة أعباء العمل:
- 1- ترفعي عن بعض الأمور، وتعاملي مع الأمور بصفة منطقية لا صفة شخصية، سواء أكان نقدًا أو لومًا أو خلافه، فبدلاً من لوم النفس بالنقد المتواصل من الآخرين، فإنك قد تواجهين ذلك؛ ليس كل البشر عادلين في حكمهم.
 - 2- اجتهدي أقصى طاقتك، ولا تقارني بين أدائك مع أداء الآخرين، وثقي بنفسك ومهاراتك وقدراتك.
 - 3- لا تتركي عوامل التوتر تسيطر عليك، واستشيري الأشخاص الصادقين لكي يساعدوك في وضع الأمور في نصابها.
 - 4- الوظيفة ليست هي حياتك، فقد تكون بيئة العمل سيئة، فعوّلي على حياتك المنزلية وعلاقتك الشخصية حتى تكون سندا لك، والعكس.
 - 5- لا تعيشي حياة روتينية، ولكن مارسي رياضتك وهوايتك المفضلة، ورتبي لصحبة صديقة تحببها بصورة منتظمة.

الفصل الخامس

تطوير القوة الشخصية

* الموازنة بين واجبات العمل وواجبات المنزل:

إحدى التحديات أمام القائدة الفاعلة هي إيجاد انسجام وتوازن بين العمل والحياة الشخصية أو العائلية، وكلما زاد الانسجام بينهما زادت فاعليتك بشكل عام، تعاملتي مع شؤون المنزل على أنها تحديات إدارية، وليست أزمات شخصية، وتذكّري:

- أن الكمال لله وحده سبحانه وتعالى.
- أحضري من يساعدك في شؤون المنزل إذا لزم الأمر.
- تقبلي الواقع إذا تبقى قليل من الأمور لم تتجز؛ لأن وقتك وقدرتك محدودة.
- ليكن هناك شيء من المرح في حياتك.

* تطوير القوة الشخصية:

بداية يجب أن تثقي بنفسك وقدراتك وإمكاناتك، وأن لديك القدرة على تحقيق أكثر مما تريد. إن القائدة الفاعلة هي التي تمنح القوة لمن حولها من الموظفات، وتشجع على وضع الأهداف والتعبير عن أنفسهن بالصور الإيجابية، والأسلوب الأمثل في التخاطب، ومن هذه العادات:

١- السلطة: السلطة ثقة داخلية = ثقة بمهاراتك وقدراتك.

تبدو السلطة من داخل المرء من منطلق القدرة على القيام بأمر ما ومنطلق النجاح، وينجلي هذا الأمر أي السلطة عندما تؤكدين على حقوقك، إلا أن بعض النساء يشعرن بالحرج عندما يتم الإعلان عن مواهبهن، ونقاط القوة لديهن، وأنت كقائدة فاعلة يجب أن تثقي بمهاراتك وقدراتك التي تمنحك السلطة والثقة الداخلية.

٢- تأكيد الأمور والجزم بها:

وهي من المهارات الرئيسة للقائدة الفاعلة، والتي من خلالها تسيير أمورها بطريقة مستقيمة وجازمة، بشكل إيجابي من خلال اكتساب صفة الجزم في الأمور. إن صفة الجزم يمكن أن تتعلمها مع مرور الوقت وقد تكون:

السلوك	صفاته
السلوك غير الجازم	<p>أسلوب غير فعّال؛ لأنه يعكس رسالة توحى بما يُسمّى عقدة النقص، وهذا يعني أن المرء غير الجازم يجعل حقوق الآخرين أهم من حقوقه، لذا فهو يوجد مواقف للكسب والخسارة؛ لأن المرء الذي يتصرف بهذا الأسلوب غير الجازم سوف يخسر، ويجعل نفسه ضحية للآخرين الرابعين.</p>
السلوك العدواني	<p>أكثر تعقيدًا؛ لأنه ربما يكون له نتائج سلبية أو إيجابية، وقد يكون صادقًا أو غير صادق، ولكنه يوحى برسالة العظمة وعدم احترام الآخرين؛ وبالتالي فإن المرء العدواني يقدم حقوقه على حقوق الآخرين، وقد يحقق صاحب هذا الأسلوب المكسب من خلال التأكيد على خسارة الآخرين، فهو بهذا الأسلوب يعرض نفسه للانتقام نتيجة انتهاك</p>

حقوق الآخرين.	
سلوك فعّال وصادق، كما أنه يوحى برسالة احترام النفس والآخرين، إن صاحب هذا الأسلوب يجعل الاهتمام بحقوقه وحقوق الآخرين على حد سواء، وبما أن الجميع من هذا الأسلوب سيكسب، فإن صاحب هذا الأسلوب يُرغّب الآخرين في تقديم يد العون بمحض إرادتهم، هذا الأسلوب سوف يمنع الانتقام ويشجع على قيام علاقات صادقة .	السلوك الجازم

* تذكري أن:

- ١- تجعلي الوقت لصالحك، وكوني جازمة لرعاية احتياجاتك؛ لأن ذلك يساعد على احترام النفس.
- ٢- اطلبي المساعدة عن حاجةٍ لذلك، وتعلم الموظفات حولك أنك ترغبين في مشاركة الجميع معك في العمل.
- ٣- قولي (لا) دون الشعور بالذنب، وعبري عن مشاعرك بصراحة.
- ٤- اطلبي تغذية راجعة من الموظفات كوسيلة لتدريب وتطوير نفسك.
- ٥- اطلبي ما تريدينه وركّزي على تحقيق أهدافك، واحرصي على المواقف التي تحقق المكسب للجميع.

٣- سهولة الاتصال:

القائدة الفاعلة هي بمثابة الرابطة والملتقى بين الأفراد، لذلك فإن القائدات الفاعلات يقرن حولهن الموظفين اللواتي يطلب منهم المعلومات والمساعدة. فكلما كان هناك تواصل فعال بين القائدة والموظفات حولها زادت نسبة تحقق الأهداف. إن سهولة الاتصال بالقائدة يعني ذلك أن تتحيني الفرصة لفريق عملك التي تنتمين إليها كي يعرفن من أنت، ولذا عليك بالعمل التطوعي، والذي من خلاله ترتبطين وتتصلين بأقصى حد ممكن فمثلاً:

- ١- اشتركي في إحدى الجمعيات المهنية.
- ٢- اشتركي في المطبوعات التجارية.
- ٣- اشتركي في المنظمات الخاصة كالغرفة التجارية.
- ٤- اکتبي المقالات في الصحف والمجلات.

٤- التصرّور:

إن القائدة الفاعلة هي التي تقوم بوضع تصوّر يلائم القائد القوي لذا ركزي على حركتك وصوتك كي تناسب الصورة التي رسمتها للقائد القوي، انظري إلى عيون الزميلات حولك، وشدي على أيديهن من منطلق المودّة، والصدّاقة، وانتهي إلى أمر هام، وهو الانطباع الأولي الذي سوف تخطي أن تظهر فيه بأفضل صورة ممكنة لدى الزميلات.

٥- عادات تحدّث قوية:

إن القائدة الفاعلة عند اتصالها مع الموظفين تحرص على طريقة حديثها وتصرفاتها أثناء الاتصال، لأن كثيراً ما يُساء الفهم من وراء الكلمات غير المنطوقة (حركات العين، وحركة اليدين، وحركة الجسم)، وعليك أن تتأكدي من أن حركات جسدك لا توحى خلاف ما تنطقينه، لذا انتهي إلى ما يلي:

- ١- حافظي على تعبيرات وجهك بحيث تتفق مع ما تقولينه.
- ٢- كوني منتصبة وتحدثي بطاقة وحيوية.
- ٣- تحدثي مع التحرك بخطى متساوية، وليكن حديثك واضحاً.

- ٤- اأأأأأ حركاء وإأماءاء الجسم لأأأأ عن منطوقك.
- ٥- مارسي جميع الأمور الأأ أؤولك للقاءة لأكونأ قاءة فاعلة.