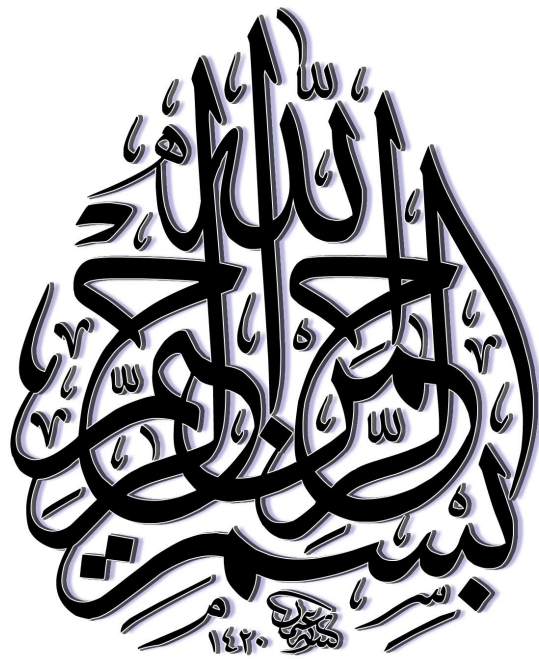


البرنامج التدريبي:

المهارات القيادية والادارية

Leadership and Management Skills





كافة حقوق الطبع محفوظة لمركز رُدنا للتدريب ويمنع إعادة نشر أو طباعة أو تصوير الحقيبة التدريبية ويمنع سحب نسخ الكترونية منها وتوزيعها ونشرها دون إذن خطي من المركز وأي مخالفة مما ذكر يعتبر إساءة لحقوق الملكية الفكرية ويعرض للمساءلة القانونية.

عزيزي المتدرب

يسرنا أن نرحب بك في البرنامج التدريبي:

المهارات القيادية والإدارية

سائلين المولى عز وجل أن يطرح البركة في هذا البرنامج وأن تعم الفائدة للجميع بإذن الله.



إرشادات المتدرب

- ١- المشاركة الفعالة أثناء البرنامج.
- ٢- عدم التشويش ومقاطعة المدرب بأمور خارج نطاق البرنامج.
- ٣- توجيه الأسئلة التي أشكلت على المتدرب.
- ٤- الالتزام بالهدوء.

دورة المهارات القيادية والإدارية

الهدف العام للبرنامج التدريبي

تهيئة المتدربين لممارسة الأدوار القيادية بفاعلية وكفاءة من خلال اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات المعاصرة التي تؤهلهم لممارسة العمل القيادي بفعالية بما يساهم في رفع قدرتهم على التميز في الأعمال القيادية الموكلة لهم.

الهدف الخاص للبرنامج التدريبي

١. تطوير الادراك الإداري لدى القيادات والإدارات ودعمهم بأساليب الإدارة الحديثة ومجالات تطبيقها في الوحدات الإدارية المختلفة.
٢. فهم واستيعاب الجهات الإدارية للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والى مدى تأثيرها على الإدارة والموظف والعمل على التكيف معها.
٣. تنمية المهارات والخبرات لدى القيادات الإدارية والتأكيد على الوعي الكامل بمسؤولياتهم عن تطوير نظم العمل لإنتاجية عالية وجودة بالمنتجات.
٤. المشاركة الفعالة والتفكير العلمي والابتكاري لحل المشكلات التي تعترض سير العمل بالوحدات الإدارية.

عدد الأيام

٣ أيام

عدد ساعات الدورة

١٥ ساعة

محاور الدورة التدريبية

اليوم الثاني الوحدة الأولى: ■ القيادة المبدعة. ■ صفات وخصائص القائد المبدع. ■ واجبات القائد. ■ حقائق القائد. ■ معوقات القيادة الإدارية. الوحدة الثانية: ■ مفهوم النمط الإداري. ■ أهمية دراسة الأنماط الإدارية. ■ أنماط الإدارة. ■ براداييم القائد.	اليوم الأول الوحدة الأولى: ■ مفهوم القيادة. ■ مفهوم القيادة الإدارية. ■ أهمية القيادة. ■ عناصر القيادة. ■ متطلبات القيادة. ■ وظائف القيادة الإدارية. ■ الفرق بين القيادة والإدارة. الوحدة الثانية: ■ الدراسات المعاصرة للقيادة. ■ دراسة جامعة "أوهايو". ■ دراسة جامعة "ميتشيغان". ■ دراسة جامعة "هارفارد". ■ دراسة "وليام ريدن". ■ دراسة نظرية الشبكة الإدارية. ■ دراسة قيادة 360. ■ نظريات في القيادة.
اليوم الثالث الوحدة الثانية: مهارات الاتصال للقادة: ■ مقدمة عن مهارات الاتصال للقادة. ■ أهمية عملية الاتصال. ■ أهداف الاتصال. ■ عناصر الاتصال. ■ خصائص الرسالة الجيدة. ■ أنواع الاتصالات. ■ وسائل الاتصال. ■ معوقات الاتصال. ■ زيادة فاعلية الاتصال.	الوحدة الأولى: وظائف الإدارة: ■ مهارة التخطيط والتنظيم. ■ مهارة التوجيه والرقابة. المهارات الإدارية: ■ مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات. ■ مهارات إدارة الوقت. ■ مهارة التفاوض والاقناع.



الهدف من حضور البرنامج التدريبي

تطلعاتك نحو البرنامج التدريبي

[illegible]

(اليوم الأول)

الوحدة التدريبية الأولى



المحاور:

- ✓ مفهوم القيادة.
- ✓ مفهوم القيادة الإدارية.
- ✓ أهمية القيادة.
- ✓ عناصر القيادة.
- ✓ متطلبات القيادة.
- ✓ وظائف القيادة الإدارية.
- ✓ الفرق بين القيادة والإدارة.

القيادة



مفهوم القيادة:

هي قدرة الشخص على التأثير بالآخرين لرفع أقصى كفاءتهم وتوجيه سلوك الأفراد لإنجاز المهام المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة.

مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمحددات المحيطة، تعمل القيادة بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدرتهم.

أهمية القيادة:

- تلعب القيادة دوراً مهماً في التواصل بين العاملين وإدارة المنظمة وخططها وتصوراتها المستقبلية واتخاذ القرار المناسب.
- تسعى إلى توجيه جهود العاملين فيها وتوحيدها نحو أهداف المنظمة وتحقيقها بالشكل المطلوب.
- تعمل على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف من خلال تنمية مهاراتهم وتدريبهم.
- وسيلة المواءمة ما بين جميع الخطط والاستراتيجيات للعمل المؤسسي بكافة أشكاله ومجالاته.
- تسيطر على ما يواجه المنظمة من مشكلات وتضع خططاً مستقبلية للتنبؤ بهذه المشاكل وإيجاد حلول لها.
- المرونة في أداء ومتابعة مجريات العمل بشكل يتيح تفويض الصلاحيات حسب شكل هيكل العمل الإداري المعتمد.

عناصر القيادة:

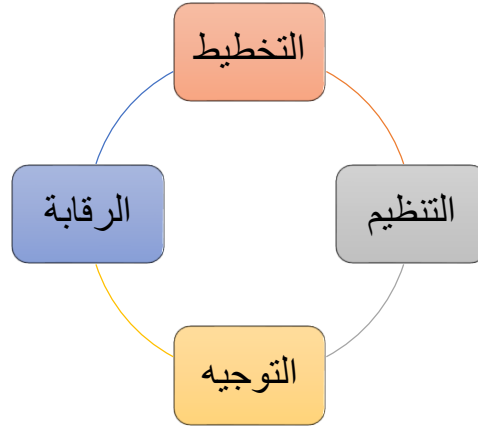
- (١) وجود مجموعة من الأفراد.
- (٢) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
- (٣) وجود قائدٍ من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

متطلبات القيادة:

- (أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- (ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- (ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويعطي الأوامر وتنفيذ.

وظائف القيادة الإدارية:

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:



- **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- **التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة.
- **التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
- **الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

وسيتم التوسع بوظائف القيادة وشرحها بالتفصيل لاحقاً

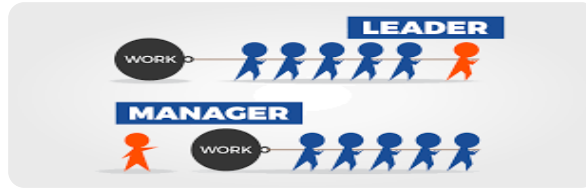


نشاط



هل القيادة موهبة فطرية تولد مع الشخص أو
أنها كأي مهارة أخرى يمكن أن تكتسب؟

الفرق بين الإدارة والقيادة



مفهوم الإدارة:

هي عملية تحقيق الأهداف المرسوم بالمنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة.

المستويات الإدارية

- **الإدارة العليا:** وتقع في قمة الهرم التنظيمي، وتشمل الجهة الإدارية في المنظمة وهي المدير العام، ورئيس مجلس الإدارة اللذان تقع على عاتقهما تحمل مسؤولية المنظمة ومتابعة تحقيق أهدافها على الشكل المطلوب.
- **الإدارة الوسطى:** وهي التي تقع في وسط الهرم التنظيمي، وتشكل مديري الأقسام والوحدات في المنظمة.
- **الإدارة الدنيا،** وتسمى الإدارة التنفيذية، وتحمل هذه الفئة مسؤولية إنجاز الأهداف وتحقيقها، والإشراف المباشر على الأيدي العاملة.

الاختلافات الهامة الثلاثة بين الإدارة والقيادة:

١. القائد يخترع أو يبتكر بينما يقوم المدير بالتنظيم .
٢. يعتمد المدير على السيطرة في حين أن القائد يلهم الثقة، بينما القائد هو الشخص الذي يدفع الموظفين إلى بذل قصارى جهدهم ويعرف كيفية ضبط مسار ووتيرة مناسبة لبقية المجموعة.
٣. يسأل القائد الأسئلة "ماذا" و "لماذا" بينما يميل المدير أكثر نحو السؤال عن "كيف" و "متى".

جدول الفرق بين القيادة والإدارة

المدير	القائد
• يحافظ على عمل الأشياء بنفس الطريقة • يركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. • يهتم باللوائح والنظم ويحث على الالتزام بالقوانين • يعتمد على الرقابة • يتعامل مع نظام جامد • يركز على المعايير الكمية غالباً. • التخطيط قصير المدى والوقت الحاضر • قبول الوضع القائم كما هو • يسأل كيف ومتى • يركز على الخطوات والجدول الزمنية • يبحث عن التوقعات والممكنات • يتباعد عن المشاكل والأخطاء • يهتم بحل مشكلات العمل في حال وقوعها • يستخدم أسلوب الرئيس والمروءوس • التأثير من خلال الالتزام المطلق • يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات وإجراءات	• يهتم بالمستقبل (الرؤية) • يهتم بالتأثير على الآخرين • يبدع ويغير ويطور ويمارس أسلوب القدوة • مراعاة المروءوسين ومتطلباتهم، وظروفهم الشخصي • يتعامل بحكمة ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار • التخطيط وبعد النظر المستقبلي • يغير في الوضع بما يناسب المتغيرات • يسأل ماذا ولماذا؟ • يركز على النظرة والخطط الاستراتيجية • يتحمل الأخطاء والمشاكل • يحفز الآخرين للتغيير • يستخدم أسلوب زميل إلى الزميل • المشاركة والعمل مع المروءوسين بروح الفريق • يعمل خارج القوانين والسياسات والإجراءات

الجمع بين القيادة والإدارة:

القيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد.

نشاط



أذكر شخصية تعتبرها قائد ناجح؟

- لماذا تعتبر هذه الشخصية قيادية ناجحة؟
- ما المسؤوليات القيادية التي تتولاها/تولتها هذه الشخصية؟
- لماذا تضطلع هذه الشخصية بمسؤولية القيادة؟
- ما الصعوبات الشخصية وغير الشخصية التي تواجهها؟
- كيف تغلبت على هذه المصاعب؟
- ما المهارات القيادية التي تتمتع بها هذه الشخصية؟
- ما المهارات القيادية التي تفتقدها هذه الشخصية؟
- هل تحسنت أوضاع المنظمة بعدما تولت هذه الشخصية القيادة؟ إذا تحسنت، أذكر الطريقة؟ إذا لم تتحسن، ماهو السبب؟

(اليوم الأول)

الوحدة التدريبية الثانية



المحاور:

- الدراسات المعاصرة للقيادة.
- دراسة جامعة "أوهايو".
- دراسة جامعة "يمتشيان".
- دراسة جامعة "هارفارد".
- دراسة "وليام ريدن".
- دراسة نظرية الشبكة الإدارية.
- دراسة قيادة 360.
- نظريات في القيادة.

الدراسات المعاصرة للقيادة



دراسة جامعة "أوهايو":

توصلت دراسة جامعة أوهايو إلى النتيجة الأساسية وهو أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين:

أ. إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه.

ب. الاعتبار الإنسانية حيث الاهتمام بحفظ وصيانة هذه العلاقات.

ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل ٨٥% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقيادة.

دراسة جامعة "ميتشيغان":

حددت هذه الدراسة نوعين من سلوكيات القادة:

- التركيز على العمل القادة الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا بكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء.
- التركيز على العاملين أما القادة المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضى العاملين.

دراسة جامعة "هارفارد":

جامعة هارفارد ركزت على محورين أساسيين مؤثرين في سلوك المدير:

- اهتمام بالمهام
- الاهتمام بالنواحي الاجتماعية العاطفية.

دراسة "وليام ريدن":

فقد أولت دراسة وليام ريدن اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس حيث تم أطلق عليه اسم المتكامل.

نظرية الشبكة الإدارية:

هي نظرية روبرت بلاك وجين مؤتون، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة ببعدين أساسيين هما:

١. درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)
٢. درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات)



دراسة قيادة 360:

هو تأثير القائد في التطوير، بغض النظر عن موقعه في المنظمة، فقائد 360 يمكنه أن يتعلم كيف يقود في المستويات العليا / المتوسطة/ الدنيا.

أهمية القيادة 360:

يعتمد على كيفية قبول القائد لتغيير نفسه باستخدام النموذج قيادة جديد دائماً للحفاظ على المنظمة والتقدم بها إلى الأمام باستخدام الأفضل مع عدم إغفال أهمية مهارات وأنواع القيادات الأخرى.

أهداف قيادة 360:

- ١- إيجاد فريق قيادة أكثر فعالية.
- ٢- تكوين قادة في كل مستوى من مستويات المنظمة.
- ٣- النجاح في قيادة أي مستوى يؤهل لقيادة مستويات أعلى.
- ٤- تمكين القادة القدرة لقيادة مستويات أعلى.

تحديات القيادة 360:

- تحديات التوتر: الضغط الناتج أثناء ذروة العمل.
- تحديات الرؤية: أنت بحاجة لتحقيق أحلام الآخرين لكي تتمكن من تحقيق أحلامك وأهدافك.
- تحديات التحقيق الرضا: القيادة هي سلطة أكثر من أنها وظيفة – تؤثر على الآخرين أينما كنت.

ممارسات القيادة 360:

- ١- الديمقراطية: يؤسس هذا النظام مبدأ الإجماع من خلال المشاركة، فمن مهامهم أن تكون المرونة التنظيمية والشعور بالمسؤولية الفردية مطلوبة في المؤسسة، لكن الجانب السلبي لهذا الأسلوب هو ما ينتج عنه من حيرة الموظفين حيال شعورهم بأنهم دون قائد.
- ٢- تنظيم وتيرة العمل: هذا النظام يتوقع التميز والتوجيه الذاتي، ويؤتي أكله مع الموظفين من ذوي المهارات العالية، ومن لديهم دوافع ذاتية، القدرة والنضج الكافي لأداء المهمة دون حاجة إلى تشجيع وهم قادرون في هذه الحالة على حمل المسؤوليات وتوجيه سلوكهم.

نظريات في القيادة

مفهوم النظرية:

تعرف النظرية بأنها مجموعة من الافتراضات يضعها أصحاب النظرية، وتكون مناسبة وترتبط مع بعضها في شكل منطقي بالنسبة لهم.

اسباب تطور النظريات الإدارية:

- المؤثرات الاقتصادية.
- المؤثرات النفسية
- المؤثرات الاجتماعية.
- تأثير التطور الصناعي.

أنواع نظريات القيادة:

١. نظرية المدرسة التقليدية.
٢. نظرية المدرسة السلوكية.
٣. النظرية الموقفية لفدلر.
٤. نظرية المسار - الهدف.
٥. نظرية القيادة التحويلية.

١- نظرية المدرسة التقليدية

لقد ركزت على القائد العظيم الذي يولد قائدا، يتمتع بمجموعة من الصفات الوراثية، ثم تطورت هذه الدراسات باعتماد نظرية السمات التي تؤكد على أن القائد هو ذلك الشخص الذي يجمع من الصفات الجسدية والعاطفية والفكرية والاجتماعية.

يتميز قائد النظرية التقليدية

- الذكاء.
- كفاءة الإشراف.
- المحاكاة.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على التحمل.

انتقادات النظرية

- لا يوجد شخص تتوفر في شخصيته جميع هذه الصفات.
- ع عدم خضوعها لتحليل السلوك الإنساني وتفاعلاته،
- عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

٢- نظرية المدرسة السلوكية:

تتميز هذه المدرسة بين القادة على أساس سلوكهم وتصرفاتهم وتأثيرهم على العمل لتحقيق التفاعل بغاية تحقيق أهداف المنظمة.

هناك بعدين للمدرسة السلوكية

- أسلوب متوجه نحو العاملين H Oriented.
- يقوم هذا الأسلوب على تحقيق إنتاجية أعلى من خلال الجماعة ومستوى أعلى من الرضا على العمل.
- أسلوب متوجه نحو الإنتاج Oriented Production .
- يميل لتحقيق مستوى إنتاجي منخفض، وذلك يعود إلى سوء التعامل وانعدام الرضا على العمل.

٣- النظرية الموقفية لفدлер

النظرية الموقفية هي العلاقة بين سلوك القائد والأداء.

النظرية الموقفية لها ثلاثة أبعاد

١. العلاقة بين الأفراد والقائد.
٢. أهمية الهدف.
٣. درجة تأثير القائد على المرؤوسين.

٤- نظرية المسار - الهدف:

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات الموظفين وإيجاد السبل لتحقيق الأهداف.

هناك أربعة أنماط لنظرية الهدف

١. النمط التوجيهي - Directive
يجدد القائد لمرؤوسيه ما متوقع أن ينجزه كل منهم يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل.
٢. النمط المساعد أو الداعم - Supportive
يكون القائد صديقاً للمرؤوسين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهونها.
٣. النمط المشارك - Participative
يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات.
٤. النمط الموجه نحو الإنجاز - Achievements Oriented
يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء وتوفير الثقة العالية بينه وبين المرؤوسين.

٥- نظرية القيادة التحويلية:

القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في مرؤوسيه.

وهناك خمسة أسس لقوة القائد وقدرته في التأثير على الآخرين وهي:

- | | |
|------------------|------------------|
| ١- قوة المكافأة | Reward power |
| ٢- قوة العقاب | Coercive Power |
| ٣- القوة الرسمية | Legitimate Power |
| ٤- قوة القدوة | Referent Power |
| ٥- قوة الخبرة | Expertise Power |



نشاط



افترض بأنك قائد في أحد المنشآت
ماهي فرضياتك ومبادئك لقيادة المنشأة بمنظورك الخاص؟

أولوياتك في العمل

.....
.....

نظام المكافآت

.....
.....

نظام العقوبات

.....
.....

(اليوم الثاني) الوحدة التدريبية الأولى



المحاور:

- القيادة المبدعة.
- صفات وخصائص القائد المبدع.
- واجبات القائد.
- حقائق القائد.
- معوقات القيادة الإدارية.

القيادة الإدارية المبدعة



القيادة المبدعة

تعريف القيادة المبدعة بأنها الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء الموظفين والعملاء وتطوير وتميز المنشأة.

صفات وخصائص القائد المبدع:

- الدقة والتنظيم: فكل أعمال القائد مُنظمة، كما أن وقته وأوراقه وأهدافه مُنظمة.
- صناعة الحدث والقدرة على اتخاذ القرار المهم: فالقائد الناجح لا ينتظر الأحداث بل يصنعها.
- التأثير في الآخرين والإلهام: فالقائد الناجح يؤثر في الآخرين، ويتواصل معهم بمهارة، ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الرؤية الثاقبة والحنكة والخبرة: فالقائد الناجح يستطيع أن يرى ما لا يراه الآخرون، ولكنه يتقبل النقد الذي يوجه إليه وإلى أفكاره المقترحة.
- التحفيز: فالقائد الناجح يعتمد التحفيز عنصراً أساسياً في عمله؛ لبت روح الحماسة لدى العاملين معه.
- الواقعية والقدرة على التنبؤ.
- الثقة الكبيرة بما لديه من قدرات وإمكانيات ومبادئ: فالقائد الناجح يعرف ما لديه من نقاط القوة، وتكون حافزاً وداعماً له في قيادته.
- التخطيط: فالقائد الناجح هو الذي يضع الخطط الصحيحة والمدروسة للعمل، ولا يترك مجالاً للصدفة في عمله وطريق نجاحه.
- الذكاء الاجتماعي: فالقائد الناجح لديه المهارة الاجتماعية التي تُعطيه القدرة على التواصل مع الآخرين وإيصال ما لديه من أفكار، فهو مستمع جيد، ومُحاور ماهر، ويمتلك لمهارات الاتصال الفعال.
- التفويض: يستخدم آلية التفويض في عمله، فيعرف متى يفوض الأشخاص، ومن يفوض، ويحدد المهام التي يمكن تفويضها.
- الثقافة: القائد إنسان مثقف، على درجة عالية من الوعي والثقافة، يُطور من نفسه، ومن قدراته، وإمكانياته، ومهاراته، بالقراءة والدورات التدريبية.
- الالتزام بالخطط: يضع القائد الخطط ويعرف أن نجاحها يحتاج منه أن يُطبقها، ويلتزم بما جاءت به، ويعرف أنها تحتاج إلى الوقت والجهد حتى يكتب لها النجاح.
- الالتزام الخُلقي: يُراعي القائد الناجح المبادئ والقيم أثناء عمله ومسيرته نحو النجاح، فلا يُقدم سرعة النجاح الدنيوي على قيمه وأخلاقه.
- الهدوء وضبط النفس
- الصدق والنزاهة والاحترام والتواضع.
- الإخلاص والانضباط والفاعلية.
- الجدية والحزم والعدل
- الذكاء العقلي: وهذا لا يعني أن القائد يجب أن يكون عبقرياً، بل أن يتمتع بذكاء متوسط، يُعطيه القدرة على حل المشكلات التي تعترضه، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- امتلاك القائد للمعرفة ورغبته بالتطوير المستمر.
- قوة الشخصية والشعور بالسلطة.
- الانتماء للمنظمة والشعور بأهمية الرسالة التي يسعى لتحقيقها.
- قدرة القائد المبدع على التحدي.

واجبات القائد:

- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخيل.
- العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.
- المشاورة.
- إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- إعداد قادة المستقبل.

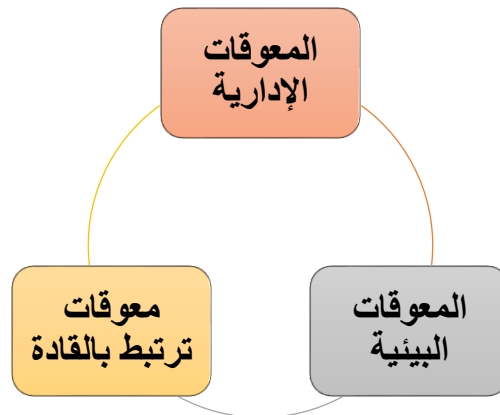
حقوق القائد:

- الطاعة له بالمعروف.
- مناصرته وتأييده والدعاء له.
- مناصحته وتسديد رأيه.
- الالتزام برأيه النهائي.
- الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.



معوقات القيادة الإدارية

ما هي معوقات القيادة الإدارية؟ يقصد بمعوقات القيادة الإدارية بأنها هي العوائق والحواجز التي تمنع القيادات الإدارية من تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم، وتتمثل فيما يلي:



- **أولاً: المعوقات الإدارية:** وتشتمل عدم التخطيط بشكل جيد، وعدم الالتزام بالقواعد والقوانين الإدارية، وعدم توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، والروتين واللوائح البيروقراطية، والتمسك بالمركزية، وعدم التفويض الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تسير العمل الإداري، وفشل الأوضاع التنظيمية للنظم الإدارية.

- **ثانياً: المعوقات البنيوية:** وتتضمن عدم وجود لوائح واضحة بجانب المشكلات المرتبطة بالعواد، والتقاليد، بجانب عدم توافر البيئة التكنولوجية السليمة.

- **ثالثاً معوقات ترتبط بالقادة:** وتشتمل:

- غياب الكوادر القيادية التي تصلح لتولي المناصب القيادية بجانب كافة المشكلات التي من الممكن أن تواجه القيادات الإدارية مثل عدم القدرة على تحمل المسؤولية والتزدد.
- عدم شعور القيادات الإدارية بالراحة في العمل وفشلهم في مواكبة التطورات، والسعي نحو تنمية مهاراتهم وقدراتهم والتعامل مع الأساليب والطرق التقنية الحديثة والاعتماد على استشارات الغير بشكل أساسي.
- فشل الرؤساء في اختيار القيادات حيث أن هناك بعض الرؤساء يخلطون بين اختيار القيادات الإدارية، وبين العلاقات الشخصية وبالتالي عملية الاختيار تفقد الدقة والشفافية وتتم بشكل غير صحيح.
- عدم استماع بعض القيادات لأراء الآخرين حتى وإن كانت صحيحة، وتفضل دائماً الانفراد بأرائها وقراراتها.
- عدم تأهيل القيادات للتعامل مع أساليب ونظم المنظمة.
- عدم وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها للقائد، وبالتالي إرباك العمل وهدر الوقت والجهد.
- نقص المعلومات الضرورية في سير عمل المنشأة وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الإدارية.
- العمل في بيئة مملوءة بالتوتر وكثرة النزاعات بين العاملين مما يؤدي إلى انشغال القادة في حل هذه النزاعات، وهذا ما يعوقهم عن أداء مهامهم الأساسية.
- إعطاء القيادات للعاملين غير المؤهلين السلطة لاتخاذ القرارات.
- اللجوء إلى اتخاذ القرارات الفردية والاستئثار بها مع تهميش الآخرين ورأيهم في النشاطات الحيوية.
- نشاط المنظمة وحجم العمل (عدد الموظفين – الهيكل التنظيمي – السياسات والإجراءات).
- عدم قدرة القائد على مواكبة التطورات واكتفائه بالعمل مع الإجراءات الروتينية المملة.



أقوال سلبية تعيق الابداع

- جربنا هذه الفكرة من قبل .
- ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً .
- ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال .
- هذه ليست وظيفتي .
- هذا ليس شغلك .
- لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا .
- هذا مستحيل .
- يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة .
- هذه فكرة غبية .
- عملاؤنا لا يرغبون في ذلك .
- لا يمكنك عمل ذلك هنا .

.....

.....

.....

أعمال سلبية تعيق الابداع

- التئمر
- الضغط على الموظفين
- عدم احترام الخصوصية
- تكليف الموظف بأعمال لا تخصه

.....

.....

.....



(اليوم الثاني)

الوحدة التدريبية الثانية



المحاور:

- مفهوم النمط الإداري.
- أهمية دراسة الأنماط الإدارية.
- أنماط الإدارة.
- براداييم القائد.

أنماط الإدارة



مفهوم النمط الإداري

هو السلوك الذي يمارسه المدير بشكل متكرر متعمد مع مرؤوسيه حتى يكسب تعاونهم واقناعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بشكل يميزه عن غيره من القادة.

أهمية دراسة الأنماط الإدارية:

- هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.

الأنماط الإدارية:

أولاً: نمط المدير الدكتاتور:

الافتراضات الأساسية لدى المدير الدكتاتوري:

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس.
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

طريقة الإدارة:

مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.

النظرة للأهداف:

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

النظرة للزمن:

- ١- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- ٢- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.
- ٣- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- ٤- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت.
- ٥- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

مفهوم السلطة:

- ١- أن السلطة حق له وليس حقاً للآخرين.
- ٢- أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
- ٣- السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

نوع العلاقات:

العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.



ثانياً: المدير المجامل:

الافتراضات الأساسية:

- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.
- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم.
- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.

طريقة الإدارة:

- يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.
- يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- لا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكيلا يسبب مضايقات لأحد.

النظرة للأهداف:

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.

النظرة للزمن:

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

نوع العلاقات:

يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد.



ثالثاً: المدير البيروقراطي:

الافتراضات الأساسية:

١. أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.
٢. أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.
٣. ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه.
٤. ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

طريقة الإدارة:

١. لا يدير أشخاصاً ولكنه مفقود بينهم.
٢. لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.
٣. يؤمن بترك الناس على حالها.

النظرة للأهداف:

هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنياً به.

النظرة للزمن:

١. يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظاً.
٢. ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.
٣. يحول البريد الوارد إليه المختص فوراً أو إلى أعلى.
٤. يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافٍ لحل أي مشكلة.

مفهوم السلطة:

مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

نوع العلاقات: يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.



رابعاً: المدير الزئبقي (الميكافيلي):

الافتراضات الأساسية:

١. العمل في حد ذاته شيء مر.
٢. الناس غير طموحين.
٣. يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
٤. الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي.

طريقة الإدارة:

١. ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.
٢. يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
٣. يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.
٤. يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.
٥. يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

النظرة للأهداف:

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

النظرة للزمن:

١. الأهداف محددة بزمان معقول.
٢. لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.
٣. تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
٤. لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.

مفهوم السلطة:

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

نوع العلاقات:

ينظر المدير الميكافيلي إلى نوعين من العلاقات: علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية.



رابعاً: المدير قائد الفريق:

الافتراضات الأساسية:

١. العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
٢. الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
٣. الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.
٤. التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات.
٥. ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

طريقة الإدارة:

١. مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.
٢. مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.
٣. التنظيم عبارة عن نظام منسق إدارياً فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
٤. إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

النظرة للأهداف:

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولاً ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولاً عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وأفقياً.

النظرة للزمن:

إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

براداييم القائد



ما هو البراداييم:

مجموع ما لدى الإنسان من خبرات ومعلومات ومكتسبات ومعتقدات وأنظمة (ثقافة مر بها في حياته)، مهمتها رسم الحدود التي يسير داخلها الإنسان وتحديد تصرفه في المواقف المختلفة.

تقسيم الأشخاص في علم الباراداييم:

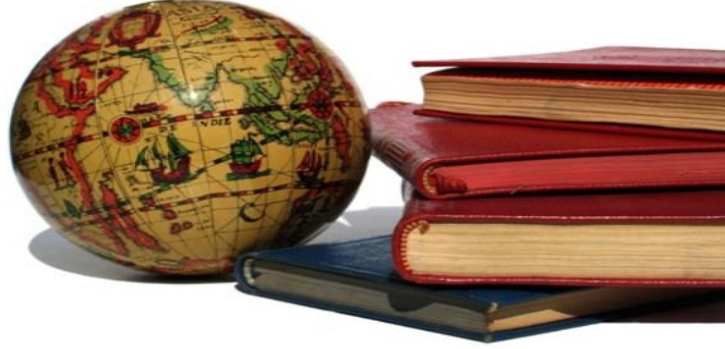
ووفق الباراداييم الجديد فإنه يمكن تقسيم الأشخاص إلى أحد الصور التالية:

- (١) المبدعون – المستشرقون
- (٢) النبطيون (أعداء التغيير) – آخر من يلحق بالركب
- (٣) الرّواد – أول من يلحق بالركب.

مقترحات لصناعة باراداييم جديد:

- ١- أن يقبل احتمال الخطأ أو عدم صحة رأيه في أي موضوع.
- ٢- أن يفكر وفقاً لمعايير أو نظم جديدة أو مختلفة.
- ٣- أن يراجع منظومة القيم.
- ٤- اعرف نمطه في الباراداييم.
- ٥- أن يطرح وينصت للأفكار البسيطة.
- ٦- أن يستمتع بالمرح والخيال.
- ٧- أن يجرب طرق إدارية جديدة وأساليب متنوعة.
- ٨- أن يعرف أن هناك أكثر من إجابة واحدة (صحيحة) للسؤال الواحد.
- ٩- أن ينوع مصادر معلوماته ويطلع على محطات إعلامية لم يسبق له أن التعامل معها.

نشاط



- اكتب رسالة إلى من سكن هذه الأرض قبل ثلاثمائة عام تقريبا حدثهم عن الأشياء والأحداث والاختراعات التي لم تكن موجودة في زمانهم؟
- (يؤخذ بعين الاعتبار الفئنة المستهدفة وانتقاء العبارات المناسبة)
- ماهي العلاقة بين الرسالة السابقة ودور القائد مع الموظف الجديد بالمنظمة؟

(اليوم الثالث)

الوحدة التدريبية الأولى



المحاور:

-وظائف الإدارة:

- مهارة التخطيط والتنظيم.
- مهارة التوجيه والرقابة.

-المهارات الإدارية:

- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.
- مهارات إدارة الوقت.
- مهارة التفاوض والاقناع.

وظائف القيادة الإدارية



أولاً: التخطيط

مفهوم التخطيط

هو من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا.

خطوات التخطيط

١. التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
٢. وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
٣. وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب.
٤. تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
٥. تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
٦. وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف.

ثانياً: التنظيم

مفهوم التنظيم

التنظيم الإداري هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية، للوصول إلى أهداف مرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

عناصر التنظيم

١. أفراد عاملون ضمن مستويات إدارية مختلفة.
٢. عنصر تحديد الوظائف لكل موظف على حدة، ونوع العلاقة التي تربطهم مع بعضهم البعض.
٣. عنصر الأعمال التي تقوم فيها المنظمة كالإنتاج، والتنسيق، والشؤون المتعلقة بالمال.
٤. عنصر الموارد المتوفرة في المؤسسة من آلات، ومعدات، ومواد.

ثالثاً: التوجيه

مفهوم التوجيه:

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.

عناصر التوجيه

استخدام السلطة للتوجيه وتشكل:

- القيادة (Leadership)
- الاتصال (Communication)
- والتحفيز (Motivation)

رابعاً: الرقابة

مفهوم الرقابة

تُعرف الرقابة على أنها عملية يتم من خلالها التأكد من أن كل شيء يسير في المنظمة وفقاً لمجموعة من الخطط والتنظيم والتوجيه.

عناصر الرقابة

تختص الرقابة بمتابعة جانبين رئيسيين، وهما كالتالي:

١. متابعة النتائج وتقويمها.
٢. رقابة الأفراد لمراقبة أدائهم وتقييم أعمالهم.

(المهارات الإدارية)

مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات



تعريف القرار

الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بديلين أو أكثر.

تعريف المشكلة

يُطلق مُصطلح المشكلة على وضع مُعيّن طرأ على الفرد، نتيجة تغيّر في الظروف المُحيطة به، فيُصبح الفرد غير قادر على التكيف مع هذا التغير.

كيفية اتّخاذ القرار وحلّ المشكلات

١. الإحساس بوجود مشكلة ما وتحديد نوع هذه المشكلة.
٢. البحث والتقصي عن الحلول المُتاحة.
٣. اختيار أفضل البدائل الموجودة لدى مُتخذ القرار.
٤. وضع معيار ثابت وإطار مُحدّد يركّز عليه مُتخذ القرار في قراراته.
٥. التأمّني والتروّي قبل اتّخاذ القرار.
٦. عدم الخوف من الخطأ في اتّخاذ القرار.
٧. النّقة بالنفس؛ فعلى مُتخذ القرار أن يكون واثقاً بقدراته وأفكاره.

محظورات حلّ المشكلات

- الخلط بين المشكلة الرّئيسة، وما يترتّب عليها من مشاكل فرعية.
- التسرّع وعدم التروّي في إصدار الحلّ للمشكلة.
- النّظر إلى المشكلة من جانب واحد، والبُعد عن الشّمولية فيما يترتّب على الحلول المُتاحة.
- الهروب من المشكلة، وعدم التّصدي لها ومواجهتها.



مهارة إدارة الوقت

إدارة الوقت

تعد إدارة الوقت فرع من فروع علم الإدارة الذي يهتم باستثمار الوقت وحسن الاستفادة منه، وعدم اهداره، وذلك حتى يقوم الإنسان بإنجاز الأهداف المطلوبة.

ماهي العلاقة بين الوقت والإدارة

(الوقت هو المال) يجمع بين الوقت والادارة علاقة وطيدة حيث أن الإدارة تركز على حسن استثمار جميع الموارد المتوفرة لدى المنشأة من أجل تحقيق أهدافها خلال وقت محدد ويعتبر الوقت بمثابة مورد هام من موارد الإدارة.

مضيعات الوقت:

المضيعات الداخلية	المضيعات الخارجية
- عدم التخطيط الصحيح للمهام والانتقال إلى مهمة قبل انجاز المهمة السابقة. - سوء جدولة الاعمال. - ضعف الانضباط الذاتي. - محاولة عمل الكثير في نفس الوقت. - نقص المهارات والخبرات اللازمة. - عدم التفويض (المركزية). - التأجيل والتسويف. - الأهداف غير الواضحة. - عدم وضوح الأولويات. - التردد خوفاً من الخطأ. - سوء الإدارة والقيادة والتنظيم.	- الزوار بدون مواعيد مسبقة. - الاجتماعات المتعددة غير الهادفة. - مقاطعات الهاتف، وكثرة استخدام الجوال ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي. - نقص المعلومات وقلة استخدام وسائل التواصل الفعّالة. - كثرة أوراق العمل المكتوبة. - تعطل الاتصالات. - نقص السياسات والإجراءات وعدم وضوحها. - نقص الموظفين الأكفاء. - عدم التعاون بين أفراد فريق العمل.

مصفوفة إدارة الوقت لإدارة الأولويات:

مصفوفة الاولويات لستيفين كوفي، وهذه المصفوفة تساعد على تحديد الأهداف وتصنيفها وفق الأولويات

غير عاجل	عاجل	
٢	١	هام
٤	٣	غير هام

المربع الأول: الأنشطة الواقعة فيه مهمة ومستعجلة ويرغب الجميع في إنجازها بأسرع وقت.

المربع الثاني: مهمة وغير مستعجلة ويمكن تأجيلها فان الوقت المنصرف عليها قليل.

المربع الثالث: إلى أن الأنشطة الواقعة فيه غير مهمة ومستعجلة وهي وفق هذه النظرة تستهلك جزءاً كبيراً من الوقت بالرغم من إسهامها القليلة في تحقيق الأهداف وتمثل على ذلك بالهواتف والزوار.

المربع الرابع: غير مهمة وغير مستعجلة وضياع الوقت فعليك أن لا تؤديها أبداً.



مهارة التفاوض والإقناع



مفهوم التفاوض:

هو عملية يمكن من خلالها حل النزاعات أو تسوية المعاملات بمختلف أنواعها، أو إنشاء اتفاقيات بين الأفراد والجماعات، ويتم اعتباره نوعاً من النقاش الذي يتم بطريقة استراتيجية لحل المشكلة بشكل مقبول للطرفين، إذ إنّ كل طرف يعمل على إقناع الطرف الآخر بالموافقة على وجهة نظره.

مفهوم الإقناع:

الإقناع هو عملية تهدف إلى تغيير موقف أو سلوك شخص أو مجموعة تجاه حدث أو فكرة معينة.

مهارات التفاوض والإقناع:

- تقييم الاحتياجات المختلفة والأولويات عند الطرف الآخر.
- توضيح فوائد قبول الاقتراح بالنسبة للطرف الآخر.
- الاستماع لاهتمامات الطرف الآخر.
- عرض نقاط المواجهة والرفض بهدف التغلب على أيّ اعتراض.
- إيضاح شروط الاقتراح.
- تعديل الاقتراح حسب مصلحة الطرفين من خلال إيجاد أرضية مشتركة بينهما.
- توضيح شروط الاتفاقية النهائية.
- مطابقة لغة الجسد مع الشخص المراد إقناعه.
- تغيير حجم الصوت بشكل يناسب الطرف الآخر.
- استخدام نفس سرعة التحدث.
- ملاحظة المواضيع الهامة بالنسبة للطرف الآخر.
- السلطة حيث يقوم الناس باتباع الشخص الذي لديه معلومات وخبرة كبيرة.
- التناسق، من خلال تقديم الاقتراحات الصغيرة، والالتزام بعملها.
- الإعجاب، حيث يتأثر الناس بمن يعجب بهم من الأشخاص.
- الإجماع، حيث يتأثر الناس بمن يجمعون عليه بسبب الأمور التي يلتزم بعملها.

عناصر تدعم مهارات التفاوض

- الاستماع الفعال.
- الزمن.
- التعاطف والتأمر.
- التأثير.

(اليوم الثالث) الوحدة التدريبية الثانية



المحاور:

مهارات الاتصال للقادة:

- مقدمة عن مهارات الاتصال للقادة.
- أهمية عملية الاتصال.
- أهداف الاتصال.
- عناصر الاتصال.
- خصائص الرسالة الجيدة.
- أنواع الاتصالات.
- وسائل الاتصال.
- معوقات الاتصال.
- زيادة فاعلية الاتصال.

الاتصال



الاتصال:

هو تبادل الآراء والمعلومات من أجل أحداث تفاهم وثقة متبادلة أو أحداث علاقات إنسانية طيبة، وهو مجموعة من الأنشطة الإنسانية المستخدمة كثيراً من قبل الجميع في كل مكان سواء في العمل أو المنزل أو المجتمع بشكل عام.

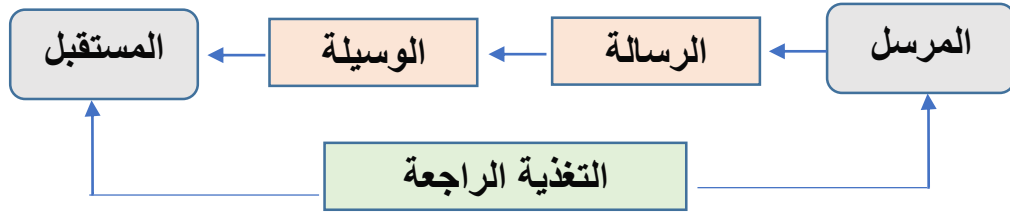
أهمية عملية الاتصال:

- يتناول ويستشعر القادة المشكلات التي تنشأ في المنشآت من خلال الاتصال الفعال ودراساتها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها، فإذا ما توقف تدفق المعلومات والبيانات فإن صانع القرار في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.
- كلما زادت فعالية الاتصال بين القادة والمروّسين كلما زادت الكفاءة الإنتاجية.
- تساعد الأفراد على فهم أهدافهم وواجباتهم ومهامهم.
- يسهم الاتصال الإداري في تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمروّسين وبين المروّسين وبعضهم البعض.

أهداف الاتصال:

- تعريف أعضاء المنشأة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
- نقل التعليمات من القادة إلى التابعين.
- التنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة.
- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة للاستعانة بها في اتخاذ القرار.
- نقل آراء من الإدارة الدنيا وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم.
- تحقيق الرضا عند الجمهور بصفة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

عناصر الاتصال:



- المرسل:

هو الطرف الذي يبدأ من عنده الاتصال، والمصدر الأول للمحتوى الذي سيتم نقله، ويعمل على توصيله بنفسه، أو عن طريق وسيط.

- الرسالة:

هي المعلومات التي يرغب في أن يرسلها المرسل إلى المستقبل بتزويده بمحتوى الرسالة من معلومات، وأفكار وانطباعات وإيماءات، ولهذا يتطلب من المرسل صياغة الرسالة بدقة ووضوح واختيار الكلمات التي تتماشى مع المستقبل.

- وسيلة الاتصال:

هي الطريقة التي يتم من خلالها نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل، ويرتبط نجاح عملية الاتصال ارتباطاً وثيقاً بنجاح المرسل باختيار وسيلة الاتصال المناسبة منها: الاصال الشفهي، الاتصال المكتوب، لغة الجسد (الايماءات)... وغيرها.

- المستقبل:

هو الطرف الذي يتم تزويده بمحتوى الرسالة الذي أرسل من قبل المرسل.

- التغذية الراجعة:

هي رد الفعل الآتية من المستقبل على الرسالة الموجهة إليه من المرسل.

خصائص الرسالة الجيدة:

- وضوح الهدف من الرسالة وفهم المستقبل.
- الاختصار مع توضيح المعني.
- اللغة السليمة التي تتناسب ومقدرة المستقبل.



أنواع الاتصالات:

أولاً: الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية.

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى نوعين رئيسيين:

١- **الاتصالات الرأسية:** وهي الاتصالات التي تكون في الشركة بشكل رأسي أي تلك التي تحدث بين الرئيس ومروؤسيه أو بين المرؤوسين ورئيسهم وتأخذ الاتصالات الرأسية أحد الاتجاهين التاليين:

- **الرأسية الهابطة:** وهي تلك التي تكون من الرئيس إلى مروؤسيه وتتخذ صور تعليمات وأوامر وتوجيهات تتعلق بالعمل بالإضافة إلى طلب تقارير معينة.
- **الرأسية الصاعدة:** وهي تلك التي تكون من موظف إلى رئيسه المباشر والهدف من هذه الاتصالات هو التغذية العكسية فالمدراء يجب إبلاغهم بما تم تنفيذه من أوامر وتعليمات ومستوى إنجاز، كذلك تشمل الاتصالات الراسية الصاعدة تقديم الاقتراحات والتظلم والشكاوى والاستفسارات.

٢- الاتصالات الأفقية:

وهي التي تكون عادة بين موظفين من نفس المستوى الإداري.

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم بين الأفراد - رؤساء ومرؤوسين وزملاء - بغض النظر عن موقعهم الوظيفي يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال، ولا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية.

ويمكن إيجاز أهم صفات الاتصالات غير الرسمية بما يلي:

٥. السرعة في نقل المعلومات بطريقة أسرع من تلك التي تنقل عن طريق الاتصالات الرسمية.
٦. صدق المعلومات المنقولة.
٧. فعالية المعلومات.
٨. المساعدة في توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية.
٩. عدم تدفق المعلومات بشكل ثابت ودائم.

وسائل الاتصال:

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى أربعة مجموعات:

- ١- وسائل مقروءة.
- ٢- وسائل مسموعة.
- ٣- وسائل مرئية.
- ٤- وسائل اللغة الصامتة.

معوقات الاتصال:

- ١- اللغة وطريقة استخدامها والمصطلحات المستخدمة في المجالات المختلفة للعمل.
- ٢- قنوات الاتصال وطولها والحلقات التي تمر بها والتعقيدات التي تعترضها.
- ٣- النماذج والمستندات والإجراءات المتبعة.
- ٤- عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- ٥- الوقت التي تستغرقه المعلومات في الانسياب من شخص لآخر ومن إدارة لأخرى.
- ٦- الأخطاء الإنسانية التي تتلخص في سوء الفهم والتحريف المتعمد أو غير المقصود للمعاني.
- ٧- الحالة النفسية والمزاجية وتأثيرها على معاني الكلمات والمعلومات.
- ٨- المشكلات الشخصية والاجتماعية للأفراد وأثرها على رغبتهم وقدرتهم في تبادل المعلومات.

أولاً: معوقات شخصية:

ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

ثانيًا: معوقات تنظيمية:

أي منظمة من المنظمات لا بد وأن يكون لديها هيكل تنظيمي يوضح فيه المستويات الإدارية، والسلطة والمسؤولية لكل مستوى بل لكل وظيفة من الوظائف والعلاقات فيما بينها لأن كل إدارة داخل المنظمة تعتمد في عملها على الإدارات الأخرى ومن ثم أي عائق بهذا الخصوص سيجعل عملية الاتصال غير فعالة ونستطيع توضيح تلك المشكلات من خلال النقاط التالية :

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات من العقبات التي تعيق الاتصال الفعال .
- التخصص قد يصبح عائقاً في بعض الأحيان حيث أن كل تخصص يستخدم لغة معينة يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها .
- التداخل بين الاختصاصات والمهام.
- عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات من حيث جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها على الإدارات المختصة يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال .

ثالثاً: معوقات بيئية:

ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها ما يلي:

- مشكلة اللغة ومدلولاتها، حيث أن الكلمة قد يكون لها أكثر من معنى ومفهوم ومن هنا قد تكون عائق أمام عملية الاتصال حيث أن كل من المرسل والمستقبل يفهمها بشكل مختلف.
- الموقع الجغرافي: ويقصد بها التباعد الجغرافي بين متخذي القرار ومنفذي القرار.
- عدم كفاية أدوات الاتصال بحيث أنها لا تستطيع التغلب على مشكلة التشتت الجغرافي.
- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة وهذا يؤدي بدوره إلى الحد من عملية الاتصالات الفعالة.

لزيادة فعالية الاتصال ينصح باتباع التالي:

- ١- وضوح الرسالة وأن تكون موجزة مع تجنب الإطالة غير المبررة.
- ٢- التدقيق على عناصر عملية الاتصال.
- ٣- الإنصات الجيد خلال نقل الرسالة.
- ٤- القراءة المتمنعة والمركزة أثناء استلام الرسالة.
- ٥- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- ٦- تقديم المعلومات بتسلسل منطقي.
- ٧- تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال .
- ٨- المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية المرتدة.



أنشطة متفرقة

دراسة حالة

المشرف الجديد

عندما عاد مدير المصنع العربي للمنسوجات الصوفية سمير إبراهيم من الغذاء وجد عدداً من العمال متجمهرين في الساحة الخارجية للمصنع وقد علت أصواتهم، كما سمع اسم المشرف الجديد الذي عينه منذ شهر يتردد على ألسنتهم.

اقترب المدير من العمال وطلب إلى ثلاثة منهم أن يأتوا إلى مكتبه لبحث معهم المشكلة التي يوجهونها. وبالفعل حضر إلى مكتبه الثلاثة من العمال.

قال المدير:

إن المشرف الجديد الذي عينته يحمل شهادة جامعية في الهندسة، كما أن له خبرة طويلة في العمل، وأرى أنكم محظوظون أن تعملوا مع مثل هذا الإنسان، وأرجو أن تحدثوني برأيكم بصراحة فيه. شكره العمال على ذلك، وعلى المعلومات التي ذكرها لهم عن مشرفهم.

قال العامل محمد مروان:

- أود أن أؤكد لك، سيدي، أن المشرف الجديد قد أثار مشاعر كل من يعمل معه في المصنع، أنني أعمل في قسم صيانة الآلات، ويعمل معي فنيون ذو كفاءة عالية، إن المشرف الجديد لا يعرف كيف يتعامل مع الفئة الأخيرة فقد أعد لهم قائمة طويلة بالأعمال التي يجب عليهم أن يقوموا بها، ورغم أن بعضهم قد أمضى في عمله أكثر من خمس وعشرين عاماً، ثم أنه لا يتورع عن غمزهم وتذكيرهم بفشلهم وعجزهم.

وقال العامل هيثم درويش:

- إن مشكلتي مع المشرف الجديد تكمن في أن لي وضعاً خاصاً يجبرني على التأخر، نصف ساعة يومياً عن الدوام، ولكنني أعوض عن هذا التأخير بالعمل لمدة نصف ساعة إضافية بعد أن يذهب العمل الآخرون إلى بيوتهم، أنني أضطر إلى أخذ ابني الصغير والوحيد إلى معهد الصم والبكم حيث يعالج هناك من مشكلة صمم يعاني منها، أنني أقوم بواجبي على خير وجه، وكل عامل في المصنع يعلم بهذا الوضع الخاص، إن المشرف السابق قد سمح لي بهذا التأخير، وكان تقويمه لأدائي عالياً دوماً. عندما أتى المشرف الجديد، أفهمني أن التعليمات هي التعليمات وأنه لن يسمح لأية استثناءات لأي إنسان، وأنه يأتي إلى المصنع في الوقت المحدد، وكل عامل أن يقوم بما يقوم به هو نفسه.

وعندما فاتحته اليوم بأنني سأأخر غداً لمدة نصف ساعة لأخذ أبنائي إلى معهد الصم والبكم، صدني، وألقى عليّ محاضرة في الانضباط وحسن التصرف، فخرجت غاضباً وتحدثت مع زملائي في الموضوع، وكان هذا موضوع جدالنا عندما حضرت اليوم من الغذاء ووجدتنا متجمهرين في الساحة.

وقال العامل محمد سلامة:

- إن ما يزعجني في المشرف الجديد الأفكار الجديدة التي يبغى تطبيقها في المصنع، وأن بعض هذه الأفكار جيدة، وما يزعجني هو الطريقة التي يود تطبيقها بها، أنه لا يفتأ يكرر أن ما تعلمه في الكلية من أفكار جديدة هو كيت وكيت، وأن علينا أن نأخذ بها دون مناقشة، بصراحة، لقد سئمت أسلوبه في العمل والتعامل بحق العمال القدامى.

لقد أبدى مدير المصنع اهتماماً بالغاً بما سمع، واستدعى المشرف الجديد إلى مكتبه وبحث معه النقاط التي أثارها العمال، وطلب إليه أن يجتمع مع العمال ليتعرف إلى شكاواهم وليعالج المشكلات التي تفرقهم.

أسئلة للمناقشة:

- ١- كيف يمكن للمشرف الجديد أن يعالج موضوع شكوى العامل الأول محمد مروان؟
- ٢- كيف يمكن للمشرف الجديد أن يعالج مشكلة العامل الثاني هيثم درويش؟
- ٣- كيف يمكن للمشرف الجديد أن يستفيد من ملاحظة العامل محمد سلامة؟
- ٤- هل كان الاتصال بين المشرف الجديد مع العامل اتصالاً فعالاً؟
- ٥- ما رأيك في الأسلوب الذي عالج به مدير المصنع سمير إبراهيم مشكلة تجمع العمال في الساحة؟

مقياس النموذج القيادي (LMT)

جدول التقييم

- | | |
|----|----------------|
| ١ | أبدأ |
| ٢ | نادرًا |
| ٣ | قليلًا |
| ٤ | مرة كل فترة |
| ٥ | في المناسبات |
| ٦ | في بعض الأحيان |
| ٧ | باعتدال |
| ٨ | عادةً |
| ٩ | غالبًا |
| ١٠ | دائمًا |

مقياس النموذج القيادي LMT

اسمك:

ضع درجة في كل مربع حسب التعليمات السابقة وحسب جدول التقييم في الصفحة التالية :

- أحرص أن أكون قدوة، وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين مهما كان الأمر صغيراً .
- أتكلم كثيراً عن توقعاتي للمستقبل، وكيف سيكون الواقع آنذاك .
- أبحث عن المشاريع والفرص الصعبة التي تمثل تحدياً لقدراتي ومهاراتي .
- أستطيع أن أجعل من حولي يشكلون فريقاً منسجماً ومتعاوناً .
- أمدح الناس بوضوح وبعاطفة عندما يحققون إنجازاً جيداً .
- أبذل جهداً ووقتاً واضحاً للتأكد من التزام من حولي بالمبادئ والقواعد المتفق عليها .
- أرسم لمن حولي صورة ذهنية واضحة ومقنعة لمستقبل منظمنا .
- أحفز من حولي لكي يجربوا طرقاً جديدة وإبداعية، ولا يجعلوا عملهم تقليدياً .
- أستمع بتفاعل (مع لغة الجسد) لوجهات النظر المختلفة مهما كانت غريبة .
- أحرص أن يعرف من حولي مدى ثقتي بهم وبقدراتهم، وأركز على إيجابياتهم أكثر من سلبياتهم .
- ألتزم بتحقيق الوعود التي أقطعها على نفسي، وأتابعها إلى أن يتم تنفيذها .
- لدي رؤية وحلم لمستقبل مثير وواضح تدفع من حولي للرغبة في أن يشاركوني ويعملوا معي لتحقيقها .
- أبحث خارج منظمنا وبلدنا عن حلول أو طرق إبداعية لتطوير عملنا داخل منظمنا .
- أعامل الآخرين باحترام وبما يحفظ كرامتهم، حتى عندما يتجاوزوا الحدود .

- ١٥ . أتأكد أن كل شخص قد تمت مكافأته بعدالة حسب مساهمته في إنجاز المشاريع .
- ١٦ . أسأل وأبحث عن مدى تأثير تصرفاتي على إنجازات من حولي .
- ١٧ . أبين لمن حولي كيف يوازنوا بين طموحاتهم المستقبلية والرؤية العامة للمنظمة .
- ١٨ . عندما نخطئ أو نفشل، أركز على (ماذا تعلمنا؟)، وهذا أهم عندي من لوم المتسبب .
- ١٩ . أعتبر أن دوري يتلخص في دعم القرارات التي يتخذها من حولي (ضمن قيمنا ورؤيتنا ونظمنا).
- ٢٠ . أمدح علناً التزام أي فرد بالقيم وتقديمها على الإنجاز والأداء .
- ٢١ . أحرص على التأكد من أن جميع العاملين معنا يؤمنون حقاً بقيمنا .
- ٢٢ . أقدم "الصورة الكبيرة والمستقبل" على الإنجازات الفورية والمرحلية .
- ٢٣ . أتأكد من أننا وضعنا أهدافاً واقعية قابلة للتحقيق، وخططاً واضحة، وحددنا معايير واضحة لقياس أداء المشاريع والبرامج.
- ٢٤ . أعطي لمن حولي مساحة كبيرة من صلاحيات اتخاذ القرار في كيفية أدائهم لأعمالهم.
- ٢٥ . أحتفل بنجاحات وإنجازات من حولي بطرق متعددة .
- ٢٦ . لدي فلسفة وسياسات واضحة لكيفية ممارستي للقيادة .
- ٢٧ . أتكلم بإيمان عميق وعاطفة صادقة عند الحديث عن المعنى الأسمى والهدف الحقيقي لعملنا .
- ٢٨ . أجرب وأخاطر ولا يقلقني احتمال الفشل .
- ٢٩ . أتأكد أن كل من حولي يتقدم في عمله ويطور نفسه ومهاراته .
- ٣٠ . أدمج وأشجع بوضوح الإنجازات الفردية المؤدية للنجاحات الجماعية .

الرقم	التقدير	الرقم	التمكين	الرقم	التحدي	الرقم	الوجهة	الرقم	القُدوة
5		4		3		2		1	
10		9		8		7		6	
15		14		13		12		11	
20		19		18		17		16	
25		24		23		22		21	
30		29		28		27		26	
المجموع		المجموع		المجموع		المجموع		المجموع	

المصطلح	الشرح
١- القدوة	القائد النموذجي لديه مبادئ وقيم واضحة يعرفها ويتحدث عنها باستمرار لمن حوله، ويطبقها في أرض الواقع (وخاصة عند الأزمات).
٢- الوجهة	القائد النموذجي لديه رؤية واضحة للمدى البعيد (على الأقل 5 سنوات). ويتحدث عنها باستمرار ويبلورها بالاشتراك مع من حوله، وهم يؤمنون معه بعمق بهذه الرؤية كذلك.
٣- التحدي	القائد النموذجي لا يرضى بالواقع (حتى لو كان جيداً)، بل يبحث عن فرص جديدة للتطوير والتنمية والإبداع، ويحسب الاحتمالات ويغامر، ولا يزعج من الفشل بل يتعلم منه ثم يحاول من جديد في تحديه للواقع محاولاً الوصول إلى واقع أفضل باستمرار ودون توقف.
٤- التمكين	القائد النموذجي لا يكتفي بتفويض المهام لمن حوله، بل يتأكد من وضوح الرؤية والقيم والسياسيات لديهم، ثم يعطيهم صلاحيات للتصرف والقرار وأخذ المبادرات. وهو لا يعاقب على الفشل، بل يعاقب على تكرار الفشل (إذا تم بنفس الطريقة السابقة)، ويعاقب على مخالفة القيم أو الإهمال الواضح. ويحرص القائد النموذجي على تشجيع من حوله على العمل كفريق وينمي بينهم روح التعاون، ولا يرضى باستقلالهم عن بعضهم.
٥- التقدير	القائد النموذجي يكافئ الإنجازات الفردية المتميزة (بل يلاحظ حتى الأمور الصغيرة)، ويشجع كذلك على الأداء الجماعي من الفرق (أقسام، إدارات، لجان...الخ). ويمارس القائد النموذجي التقدير بأساليب متنوعة وليس بأسلوب واحد، فبعض تقديره شفوي والآخر مادي أو معنوي، وبعض تقديره شخصي وبعضه معلن أمام الناس، ويركز في تقديره على المدى الطويل للتحفيز وليس القصير فقط.

الصفة	درجتك	التقييم
القدوة	صفر -29 30-47 48-60	ضعيف جيد ممتاز
الوجهة	صفر -29 30-47 48-60	ضعيف جيد ممتاز
التحدي	صفر -29 30-47 48-60	ضعيف جيد ممتاز
التمكين	صفر -29 30-47 48-60	ضعيف جيد ممتاز
التقدير	صفر -29 30-47 48-60	ضعيف جيد ممتاز