

# الوحدة التدريبية الثالثة

## القيادة الادارية و الإبداعية



### الأهداف التدريبية

- أن يتعرف المتدرب على أهمية القيادة الادارية
- أن يعرف المتدرب الفروق التسعة بين القائد والمدير
- أن يعرف المتدرب المهام الأساسية للقائد المدير
- أن يتعرف المتدرب على النظريات القيادية

# دليل تدريب الجلسة الاولى

## الجلسة الأولى

عنوان الجلسة : صفات القائد الإداري

مدة الجلسة : 150 دقيقة

## موضوعات الجلسة

- أهمية القيادة الادارية
- العادات السبع للقيادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي
- الفروق التسعة بين القائد والمدير
- صفات القائد الإداري
- اختيار القادة الإداريين واكتشافهم
- النظريات القيادية والمهام الأساسية للقائد المدير

## نشاط -5-

### عصف ذهني-جماعي

عزيزي المدرب: اذكر ماتعرفه عن أهمية

القيادة الادارية ؟



## أهمية القيادة الادارية

- وسيلة اتخاذ القرار المناسب في ظلّ البيانات القائمة لجهة معينة.
- وسيلة توجيه الطّاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العمليّ.
- وسيلة المواءمة ما بين جميع الخطط والاسراتيجيّات للعمل المؤسسي بكافة أشكاله ومجالاته.
- وسيلة استخراج الطّاقات الكامنة الإيجابية من عناصر الإنتاج، وامتصاص الطّاقات السلبية.
- تقديم المصالح على المفساد، والترجيح فيما بينها، وإدراك مواطن الضرر على المدى القريب والبعيد، واتخاذ القرار المناسب للمفاضلة بين الراجح والمرجح عليه؛ وذلك من خلال الخبرة القيادية والتطلع من خلال الرؤية الصحيحة للواقع.
- اكتشاف نقاط التحدّي والمشكلات قبل وقوعها، واتخاذ الحلول الوقائيّة للحيلولة دون ذلك، أو القيام بالإجراءات اللازمة في الحالات حتمية الوقوع وبأقلّ الخسائر.
- تمهيد الطريق أمام الأهداف القريبة والبعيدة المدى، والموازنة فيما بينها لتحقيق الوضع الأمثل.
- معرفة كيفية الاستفادة من الظروف والأحداث المحيطة، من خلال استغلالها بالشكل الأمثل؛ لتزويد الوضع المؤسسي القائم.

- وسيلة لتطوير كفاءة عناصر العمل الإنتاجي بما يتناسب مع حاجة العمل وخطوط الإنتاج الحسي والمعنوي.
- السيطرة المرنة على مجريات العمل بشكل يتيح تفويض الصلاحيات حسب شكل هيكل العمل الإداري المعتمد.
- يُعدُّ سلوك القيادة الإدارية انعكاساً مؤثراً على العمل المؤسسي؛ لأنه المثل الأعلى الذي يُقتدى به؛ إذ يُوزع به ما لا يُوزع بالمحفزات كلها.
- تعدُّ مرجعيةً علياً للرقابة والمحاسبة، فبها يتمُّ تنفيذ السياسات والعقوبات للمخالفين ضمن سياسات الردع المناسبة، وذلك حسب تقدير الفعل وقيمه وانعكاساته على العمل.

## العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي

**كن مختاراً لاستجابتك:** وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الخبرة وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

**لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:** يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

**أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:** وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار, بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن, ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

**فكر على أساس الطرفين الراجحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر, وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع, وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة .

**اسع أولاً لأن تفهم, ثم اسع إلى أن تفهم:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر, فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

**اجعل العمل شراكة مع الآخرين:** فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا, وموقف المشاركة هذا هو الموقف الراجح للطرفين, لا موقف الراجح والخاسر.

**اشحذ قدراتك:** ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

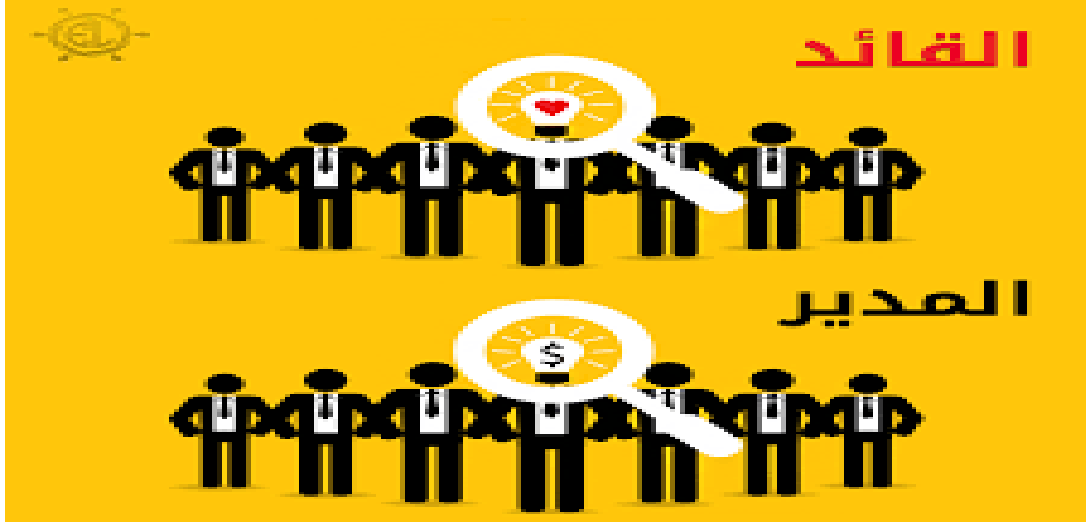


## الفروق التسعة بين القائد والمدير

- 1 - القائد يبتكر والمدير ينفذ
- 2 - القائد يبادر والمدير يدير
- 3 - القائد أصل و المدير صورة
- 4 - القائد ينمي و المدير يصون ويحافظ
- 5 - القائد يثق و المدير يراقب
- 6 - القائد لا متناهي النظرة و المدير محدود النظرة
- 7 - القائد يسأل : لماذا و المدير يسأل : كيف

8 - القائد يطلب الحد الأقصى والمدير يطلب الحد الأدنى

9 - القائد يعمل الصحيح و المدير يعمل بطريقة صحيحة



## صفات القائد الإداري

### القدرة على التخطيط

يمتاز القائد الإداري الجيد بقدرته على التخطيط؛ فهو يعرف تماماً ما الذي يريد فعله ومتى، وهذا من السمات التنظيمية أيضاً، وفي نفس السياق فإن القائد الإداري يكون على دراية أيضاً بأهداف العمل وما يتطلب عمله من قبل الموظفين أو أعضاء الفريق لتحقيق ذلك الهدف، فمن المفترض أن يكون محددًا لخطوات تحقيق ذلك وأن يبلغ بما الموظفين للسير ضمنها بشكل منظم.

### مهارة حل المشكلات

من الصّفات المميزة للقائد الإداري الناجح أن يمتلك مهارة حل المشكلات التي تواجهه، وذلك سواء كانت مشكلات شخصية أو تتعلق بالعمل من حيث وجود عميل منزعج أو بائع صعب، كما أنه يمتلك القدرة على إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة وعدم التقاعس عن تنفيذ هذه الحلول، ومن جهة أخرى فغن القائد الإداري عادة ما يعتبر وجود مشكلة ما إنما هي مسؤوليته وعدم إلقاء اللوم على أفراد آخرين.

### التواصل الفعّال

يكون القائد الإداري الناجح مُدركاً لأهمية التواصل في الموقع الذي يشغله، فالقادة بشكل عام يسعون دائماً للتأكد من كون الآخرين قد استمعوا لهم واستطاعوا فهم ما يريدونه، ولكن ما يُميّز القائد الناجح هو إدراكه لأهمية تطبيقه للاستماع للآخرين، فهو يرى أن عملية التواصل إنما هي عملية مزدوجة وهو يسعى للاستفادة القصوى منها في سبيل تحقيق النجاح لعمله.

### مواصفات أخرى للقائد الإداري

تتطرّق النقاط الآتية لبعض المواصفات الأخرى التي يتّصف بها القائد الإداري الناجح:

- يتمتع القادة الإداريين بثقة المحيطين بهم ومن يعملون معهم، وذلك ينبع من كونهم يجسّدون حقيقة الصدق والشفافية في عملهم.

- يتمتع القائد الإداري بنظرة استراتيجية للأمور المتعلقة بالعمل، وفي نفس الوقت فإن أعضاء الفريق الآخرين يثقون بنظرته تلك.
- يحرص القائد الإداري الناجح على التواجد مع الفريق جنباً إلى جنب في العمل، فيكون بذلك مثالاً يُحتذى.
- يمتلك القائد الناجح القدرة على إلهام الآخرين ودفعهم نحو إحداث التغيير الإيجابي في مجتمعاتهم والعالم.

### اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز ،فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعددين جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة ،لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

**أولاً: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية**

دون التقييد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

- ❖ توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
- ❖ الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج.

❖ أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.

❖ أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.

❖ أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.

❖ أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.

❖ توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

**ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة** تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

**ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين** للمستوى القيادي المطلوب ، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

✚ التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.

✚ التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.

✚ التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.

✚ التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية.

و يتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.

ويتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها:

### حجم المنظمة ونوعها:

فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.

**موقع المنظمة:** فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

**نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد:** فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات.

**نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم:** أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الالتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

### المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من

**حواله:** فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

**الوقت المناسب:** فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

**مقدار الوقت المتاح:** يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).



## المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

### مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

### التخطيط :

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله.

ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات

الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

### التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيّة التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

### تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

### المتابعة والإشراف:

فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

## مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

## الإهتمام بالجماعات غير الرسمية:

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

## الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات

البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

### المشاركة:

وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح

### جماعية متوحدة:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

### **المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:**

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة.



## النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ،ومن هذه النظريات:

### أولاً: نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه ،بغض النظر عن فعاليته كقائد ،وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

### السمات القيادية:

وهي صفات شخصية يمتلكها القائد ،مثل: القوة الجسدية و الذكاء و قوة الشخصية ،مما يجعل المرؤوسين يقبلوا به كقائد و يتأثروا به.

### القدوة:

حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم ،وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة ،فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

### الحزم و الإصرار:

يستجيب المرؤوسين لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه و إصراره عليه ،ويكون هذا القائد عادة صريحاً و واضحاً في طلبه.

## التبرير المنطقي:

القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره و تسويغه لهم.

## التودد للمرؤوسين و الشناء عليهم:

بعد ذلك يطلب منهم ما يراد أداءه ، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

## ثانيا: نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقاتها ، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب ، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

## القائد السلطوي:

هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه ، وأن يظهر دائما أمامهم بمظهر القوة.

## القائد الميال للإنجاز:

بحيث يميل القائد للإنجاز و الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

## القدرة على حل المشاكل:

فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل ،ومثل هذا القائد يكون ذكيا و قادرا على وضع الخطط و الإستراتيجيات و صنع القرارات الفعالة.

## القدرة على المبادرة:

فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ،ويعتبر هذا القائد ممن يثقون بأنفسهم و لديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل و الثغرات.

## القدرة الفنية:

بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية ،وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة و أكثر فعالية.

## دعم المرؤوسين:

فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه و يثني عليهم و يمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم و دفعهم لمزيد من العطاء ،يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

## التغذية الراجعة :

وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالا ،بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم و بعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها ، كما أنها تمكنهم من معرفة أداءهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابي لهم.

## ثالثا: نظريات النمط القيادي

و تصف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد و بناءا على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي و الذي قد يكون فعالا أو غير فعال ،ومن هذه النظريات:

## أنماط استخدام السلطة:

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار، وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

**نموذج وايت و لبييت: ومن هذه الأنماط**

**السلطوي (الأوتوقراطي):** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من

السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة و الاستجابة.

**النمط المشارك:** وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين

بصنع القرار ،ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) ، حيث يقوم

القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام

المنظمة ، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلويين هما:

**القرار بالإجماع :** بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ، وبعد ذلك يتخذ

القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية.

**القرار الديمقراطي:** القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية

عليه.

**النمط المتسيب:** وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء

إرشادات و توجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

**نموذج تنبوم و شمت:** ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة) ، ويشتمل

على سبعة أنماط قيادية هي:

❖ يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.

❖ يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.

- ❖ يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- ❖ يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- ❖ تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
- ❖ يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- ❖ يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

**نموذج ليكرت:** حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

**المتسلط الاستغلالي:** يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

**المتسلط النفعي:** يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.

**الإستشاري:** يستشير مرؤوسيه بأمر القرار و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

**الجماعي/المشارك:** تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية ،وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعالته ،وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار.

## أنماط تعتمد على افتراضات القائد:

### نموذج مكريجور:

**نظرية (X):** يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل و يتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه ،ويجب توجيهه و مراقبته و معاقبته إذا خالف التعليمات .

**نظرية (Y):** يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ،ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة و التهديد ،وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته ،الإثراء الوظيفي ،التوسع الوظيفي ،المشاركة في صنع القرار ، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع .

### نموذج أوشي (نظرية Z):

ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية: القرار بالإجماع ، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على

الشكل التالي: القرار بالأغلبية ، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية الجماعية و الفردية معا، التنظيم الرسمي و البيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة و الاحترام المتبادل.

**أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج و الأفراد معا: كنموذج بليك و موتون**

#### **رابعا: النظريات الموقفية في القيادة**

يقول أصحاب هذه النظريات و مؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد ، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد. ومن هذه النظريات:

**نموذج فيدلر:** في هذا النموذج لا بد من قياس أمرين هما:

#### **الأمر الأول:**

وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده ، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين ، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام ، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

## الأمر الثاني :

الموقف القيادي و يقاس من خلال الأبعاد الثلاثة التالية مرتبة حسب أهميتها:

علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة(ج) أو سيئة(س)

هيكله المهام: قد تكون مهيكلة (م) أو غير مهيكلة(غ)

قوة القائد: قد يكون قويا(ق) أو ضعيفا (ض)

وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ص) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام ، وفي المواقف الأربعة التالية: (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

## وفي المواقف الثلاثة الباقية:

(ج، غ، ق) ، (ج، م، ض) ، (ج، م، ق) (تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد

يركز على المهام و العلاقات الإنسانية.

## نموذج هاوس و إيفانس:

أطلقا عليه (المسار و الهدف)، وبينما أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع و نظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي:

**بيئة العمل:** المهمة، نظام المكافآت، و العلاقة بالزملاء.

### صفات ا

**لعاملين:** حاجاتهم، الثقة بالنفس و قدراتهم.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي :

**المساند:** يهتم بحاجات المرؤوسين و راحتهم و يخلق جو عمل مريح لهم.

**المشارك:** يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار.

**الإجرائي:** يزود المرؤوسين بالإجراءات و التعليمات و التوقعات بشكل واضح.

**الإنجازي أو التحدي:** يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على

تطوير أدائهم و تشعرهم بثقة قائدهم بهم.

## نموذج فروم و ياتون:

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبيننا فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا)، وتتعلق هذه الأسئلة: بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلية المشكلة، أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة و احتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي:

✚ يصنع القرار لوحده.

✚ يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.

✚ يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.

✚ يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.

✚ يصنع القرار بشكل جماعي مشترك.

## نشاط -6-

### فردى-ابداء رأى

عزىزى المئءرب اءكر مائءرفه من ءلال  
مائم شرحه عن نموءء هاوس و إىفانس ؟



# إستراحة تدريبيه



# دليل تدريب الجلسة الثانية

## الجلسة الثانية

عنوان الجلسة : القيادة الابداعية

مدة الجلسة : 150 دقيقة

## موضوعات الجلسة

- ✓ القيادة الابداعية
- ✓ القدرة على التخطيط
- ✓ إجابة التعامل مع الآخرين “مهارات الاتصال”
- ✓ مهارات الحوار وإدارة النقاش
- ✓ فن إدارة الوقت
- ✓ تشكيل وإدارة الفريق الجماعي

# القيادة الإدارية و الابداعية

## الأهداف التدريبية

- أن يتعرف المتدرب على القدرة على التخطيط
- أن يعرف المتدرب كيفية إجادة التعامل مع الآخرين “مهارات الاتصال”
- أن يعرف المتدرب مهارات الحوار وإدارة النقاش
- أن يتعرف المتدرب على فن إدارة الوقت

## • جدول زمني للجلسة

م	الجلسة الأولى	راحة	الجلسة الثانية
الموضوع	مهارات الاتصال	20 دقيقة	مهارات الحوار
الزمن	150 دقيقة		150 دقيقة

م	الإجراءات التدريبية	الوسائل التدريبية
1	التقديم والتعارف	مناقشة
2	تمرين	أقلام- شفافيات
3	عرض المادة العلمية	جهاز عرض- السبورة

أقلام- اوراق	عرض ومناقشة النشاط	4
جهاز عرض- السبورة	عرض المادة العلمية	5
أقلام- اوراق	عرض ومناقشة النشاط	6
جهاز عرض- السبورة	عرض المادة العلمية	7

## دليل تدريب الجلسة

عنوان الجلسة : مهارات الاتصال

مدة الجلسة : 150 دقيقة

موضوعات الجلسة

- القيادة الابداعية
- القدرة على التخطيط
- إجادة التعامل مع الآخرين “مهارات الاتصال”



## نشاط -7-

### عصف ذهني -جماعي

عزيزي المدرب: اذكر ماتعرفه عن القيادة الابداعية ؟

### القيادة الابداعية

القائد الإبداعي هو القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع. والدور "القيادي ينبثق

من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة".

## علاقة الإبداع بالقيادة.

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع المدرسي وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي. فالقادة الإبداعيين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل. إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم يرفع وعي القيادة والأتباع و المنظمة ككل.

ماذا يقدم الإبداع للقيادة وماذا تقدم القيادة للإبداع؟ يوضح العلاقة التبادلية الوثيقة بينهما ونجد ذلك جلياً في خصائص الإبداع في العمل القيادي.

## من خصائص الإبداع في العمل القيادي :

- (1) الانفتاح نحو التغيير.
- (2) الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- (3) القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- (4) الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.
- (5) احترام اختيارات الغير.

6) الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

7) تقدير إنجازات الآخرين.

8) التوجه نحو المستقبل.

### سمات القيادة الإبداعية :

1) الحساسية للمشكلات : وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي

على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وتعتبر سمة الحساسية

للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقادة.

2) المثابرة : تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية

والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة

جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر. وهي أحد سمات

الشخصية المبدعة المهمة والفرد المبدع يجب روح المخاطرة مستقل ومثابر وعالي

الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة

ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

3) المبادرة : المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأً إدارياً هاماً وهو القدرة

على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر

المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادرات.

4) الطرافة والغرابة : إن سمة الطرافة والغرابة نابعة من كون الإبداع يدرك بالحدس "والجراءة في إبداء المقترحات والآراء ومناقشتها حتى وإن كانت صادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر لدى المتملقين الذين يتقنون فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضى رؤسائهم".



### القدرة على التخطيط

هناك مقولة تقول: إن كل دقيقة نبذلها من وقتنا للتخطيط توفر أربع ساعات عند التنفيذ وما ذلك إلا لأهمية التخطيط على مستوى الأفراد والشركات والدول بل حتى على مستوى الأمم والحضارات.

مفهوم التخطيط:

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة. ويمكن تعريفه بأنه وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية. وعليه تكون عناصر التخطيط هي:

هدف يُسعى إلى تحقيقه ← وسيلة تحقيق الهدف  
معيار ضبط جودة تحقيق الهدف.

### فوائد التخطيط:

لو لم يكن من فوائد التخطيط إلا الاستعداد للطوارئ لكفى، لذا يقال: إن لم تقس قبل الغوص لم ينفعك القياس بعد الغرق.

### هذا فضلاً عن الفوائد الأخرى مثل:

- رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات.
- القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح.
- الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين.
- المساعدة على النمو والتطور للأفراد وللفريق وغيرها من الفوائد.

### معوقات التخطيط:

✚ الخوف من الإخفاق والفشل.  
✚ عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط.  
✚ الحاجة إلى موارد مالية ومادية لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها.  
✚ التعود على عدم التخطيط فهم يقولون: إنا وجدنا آباءنا على أمة...  
✚ الخوف من تبعات التخطيط بالتكليف بأعمال جديدة مما يستدعي مقاومة التغيير.

## خطوات عملية التخطيط:

### (1) تحديد الرؤية:

وهي الصورة الشاملة المستقبلية التي نريد الحصول عليها في المستقبل، ولا بد أن تكون واضحة وملهمة للفرد إن كانت فردية وللجماعة إن كانت جماعية.

### (2) وضع الرسالة:

والرسالة جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية تحدد ما نريد أن تكون على المدى البعيد.

وهي تتضمن الهوية للفرد أو المؤسسة والتعريف بالأغراض المنشودة والوسائل التي تحقق هذه الأغراض.

### (3) وضع الأهداف:

وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد.

### ويراعى عند وضع الأهداف ما يلي:

- ✓ صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق، إنهاء، تبديل.
- ✓ تكتب بعارة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه.
- ✓ الدقة والاختصار دون إطالة أو إطناب.
- ✓ أن تكون الأهداف وفق القدرات والإمكانات.
- ✓ إن كان الهدف للمجموعة فلا بد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف.
- ✓ تحديد الإطار الزمني لتحقيق هذا الهدف.

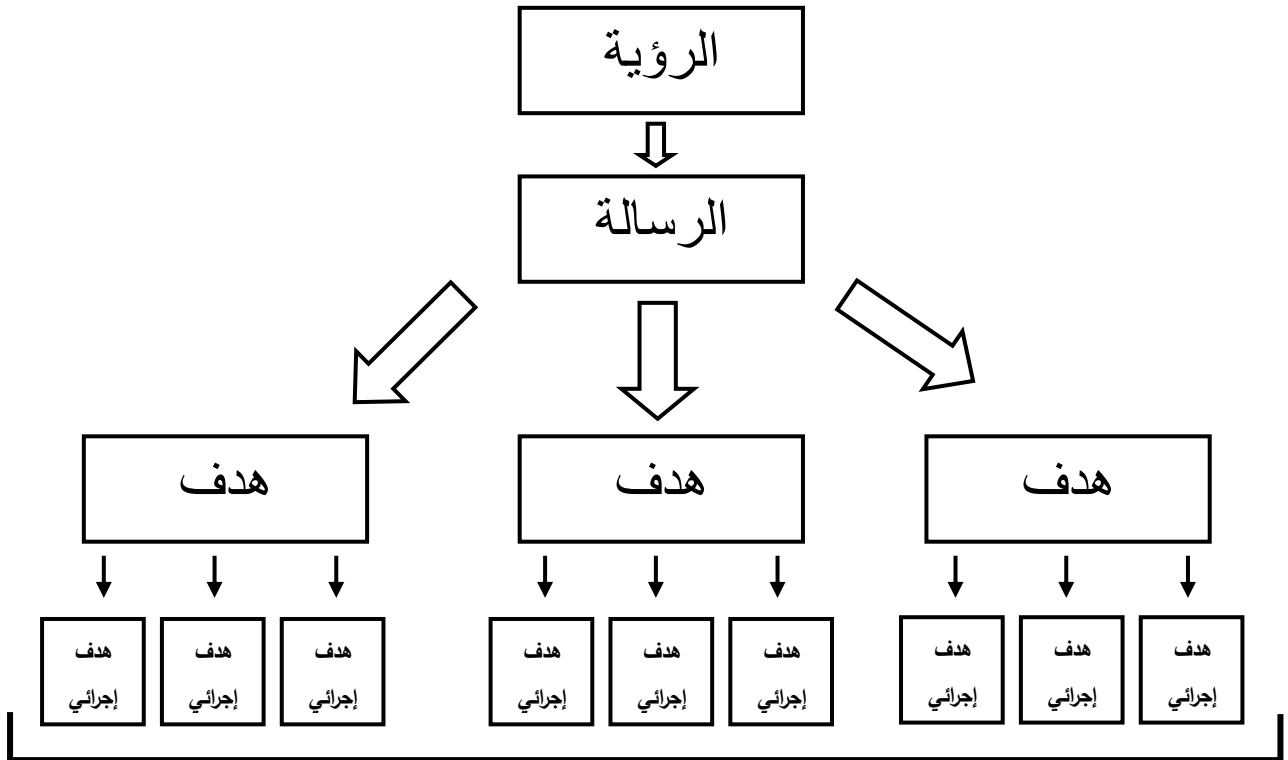
### 4) الأهداف الإجرائية:

ويراد بها الخطوات العملية لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة آنفاً ويراعى في الخطة ما يراعى عند وضع الأهداف من حيث الصياغة والإطار الزمني الخ..

### 5) تقييم الخطة ومراجعتها:

بعد الانتهاء من وضع الخطة والبدء في تنفيذها لابد أن يكون هناك مواجهة وتقييم لتنفيذ هذه الخطة وتكون هذه المراجعة إما أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

رسم توضيحي لخطوات عملية التخطيط:



## إجادة التعامل مع الآخرين "مهارات الاتصال"

يمثل الاتصال دورا هاما ورئيسا في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته. وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملا حاسما لتحقيق النجاح حتى أن البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات. ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي 80% من وقته في العمل بالاتصال.

فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير. وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يلي:

20% من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل.

30% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين.

40% اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.

10% تنفق في أداء أعمال فنية.

### ولكن ما هو الاتصال؟

الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية (التليفونات، الرسائل، البرقيات... إلخ) وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك: نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات.

أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

ونستنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي:

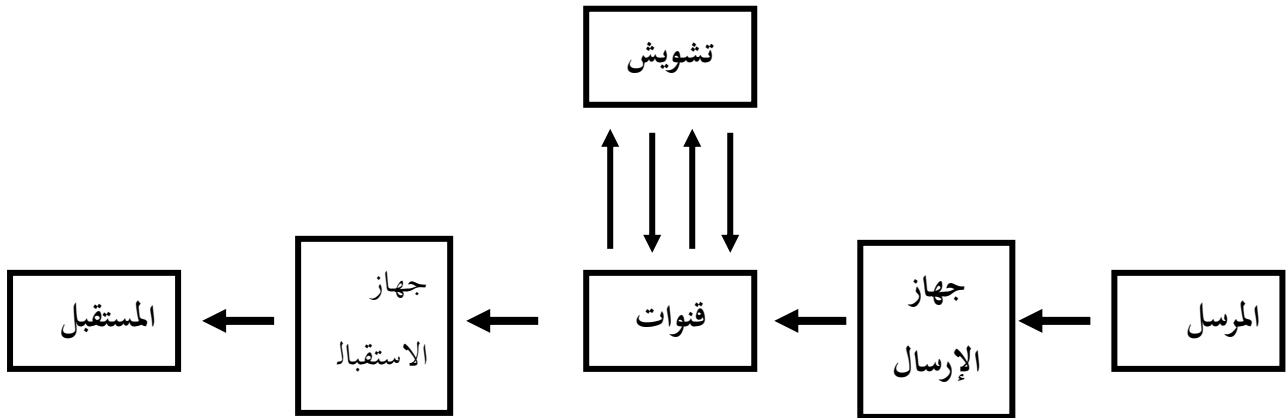
- 1) مرسل.
- 2) يقدم مثيرا أو منها (أو رسالة).
- 3) إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب.
- 4) بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.

وهكذا فإن للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة:

- لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة.
- توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار.
- تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل.
- تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

## نماذج عملية الاتصال

النموذج البسيط لعملية الاتصال:



- ويقصد بمصادر التشويش أو الضوضاء هو ما تتعرض له الرسالة من حذف أو إضافة غير مقصودة أو متعمدة.  
ويرى البعض أن نموذج الاتصال البسيط ذا الاتجاه الواحد يتكون من ست خطوات هي:

1. تكوين الفكرة لدى المرسل.
2. تحويل الفكرة إلى رموز.
3. نقل الرسالة خلال قناة اتصال.

4. استلام الرسالة.

5. تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى.

6. القيام بعمل أو تصرف ما (السلوك).

فيما يلي بعض الأمثلة على نموذج الاتصال ذي الاتجاه الواحد:

✚ الرسائل البريدية.

✚ الفاكسات.

✚ البريد الإلكتروني.

✚ التقارير المكتوبة.

✚ البروشورات والنشرات.

والنموذج البسيط إذا أضيف إليه رد فعل أو إجابة على تساؤلات كما هو الحال في المحادثات الشفوية أو التليفونية فإننا نكون بصدد (نموذج الاتصال المزدوج).

ويمكن تصور عملية الاتصال في الخطوات الآتية:

التفكير من جانب المرسل قبل بدأ الحديث وتقديم الرسالة (المنبه).

تنظيم الفكرة في رسالة عبارة عن مجموعة من الرموز التي تأخذ عادة شكل

كلمات مكتوبة أو شفوية أو تعبيرية على النحو الذي سنوضحه فيما بعد.

نقل الرموز أو الرسالة. وهنا يجب أن يختار المرسل القناة المناسبة والتوقيت الجيد كما يجب أن يجرر قناة الاتصال من العوائق أو التداخل حتى يتجنب أي تحريف أو إنقاص في الرسالة.

استقبال الرموز أو الرسالة من المستقبل.

فك الرموز. وهنا يحاول المستقبل تفهم الرموز واستيعابها وإدراك معناها وما تحويه من مضامين حتى يحصل على المعنى الذي قصده المرسل. ويعتمد الأمر هنا على ما إذا كانت معاني الرموز متفق عليها من طرفي العلاقة أو متعارف عليها، إذ إنه غير مستبعد عدم تطابق المعنى لدى طرفي الاتصال.

وإذا تفهم المستقبل الرموز وأدرك المعنى يأتي دور الاستجابة، والتي بدورها تتأثر بمكونات شخصية المستقبل كما سنوضحه فيما بعد.

عملية استرجاع المعلومات التي تعني محاولة المرسل الحصول على ردود فعل، أو إعادة لمضمون الرسالة من المستقبل حتى يتأكد من أن الرسالة قد وصلته على الوجه الصحيح.

## الطرق الرئيسية للاتصال:

الاتصال البدني	الاتصال اللفظي	الاتصال الكتابي

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يوضح ردود الفعل العكسية.</li> <li>■ مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات.</li> <li>■ له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يقوي روح التعاون والصدقة.</li> <li>■ يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور.</li> <li>■ يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم.</li> <li>■ يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات.</li> <li>■ يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل.</li> <li>■ يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين.</li> </ul> <p style="text-align: right; color: red;">مثل</p>
<p style="text-align: right; color: red;">مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإيماءات.</li> <li>■ حركات الوجه.</li> <li>■ السكوت - الغضب والانفعال.</li> <li>■ السلام باليد.</li> <li>■ الابتسامة.</li> </ul>	<p style="text-align: right; color: red;">مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ المقابلات الشخصية.</li> <li>■ المكالمات التليفونية.</li> <li>■ اللجان والاجتماعات والمؤتمرات.</li> <li>■ المحاضرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التقارير - المذكرات.</li> <li>■ المنشورات - الشكاوى.</li> <li>■ اللوحات البيانية.</li> <li>■ وسائل الإيضاح البصرية.</li> <li>■ جريدة العمال والجرائد الحائطية.</li> </ul>

### عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات:

- الثقة في مصدر الرسالة.
- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.

- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
- جذب الانتباه الكامل.
- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).
- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
- تنظيم الأفكار قبل عرضها.
- الإنصات جيداً.

### المهارات السلوكية التسع في الاتصال الشخصي الفعال:

- اتصال فعال بالعين "أن تنظر بصدق وثبات إلى الشخص الآخر".
- وضعية جديدة... "أن تقف منتصباً وتتحرك حركة طبيعية وسهلة".
- إشارات طبيعية... "أن تكون مستريحاً وطبيعياً عندما تتكلم".

- **اللبس الملائم والمظهر...** "أن تلبس، وتنزين وتظهر بمظهر ملائم للبيئة التي أنت فيها".
- **الصوت والنبرة الصوتية...** "أن تستعمل صوتك بكفاءة كآلة رنانة ثرية".
- **استعمال فعال للغة والوقفات...** "أن تستعمل لغة ملائمة وواضحة مصحوبة بالوقفات الطبيعية المخططة والمدروسة مع البعد عن الكلمات والأصوات غير المفهومة".
- **مشاركة فعالة من طرف المتلقي...** "أن تحافظ على الاهتمام والتأثير النشط والمشاركة مع كل شخص تتواصل معه".
- **استعمال فعال للدعابة...** "أن تستعمل روح الدعابة لإيجاد رابط بينك وبين مستمعك".
- **كن ذاتك الطبيعية...** "أن تتبعد عن الافتعال وتكون صادقاً مع نفسك وطبيعياً".

## مهارات الحوار وإدارة النقاش

الإنسان اجتماعي بطبعه وطبيعته لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فهو في اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع. لذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصاً لدى القائد الناجح إذ هو يتعامل مع أنواع متنوعة من الناس.

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

- التعامل بالحسنى مع المخاور أو المخالف .
- أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي.
- اختيار الوقت والمكان المناسب فليس كل مكان صالح للحوار وليس كل زمان كذلك.

- مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به
- احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته.
- الإنصاف والعدل مع الخصوم.

صفات المخاور الناجح:

- أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر



- أن يكون لبقاً في العبارات والتعاملات.
- أن يتقن معايرة الآخر بغرض معرفة سماته الظاهرة ضعفاً وقوة
- أن يتحلى بالهدوء ورباطة الجأش.
- أن يكون قوي البديهة وحاضر الفكر.
- أن يعمل على ضبط النفس.
- أن يكون متواضعاً للآخرين.
- دماثة الأخلاق وهذه من أهم الصفات ،فحسن الخلق جماع كل ما سبق.

### وسائل تقوية مهارة الحوار:

- إذا أرادت أن تكون ماهراً في الحوار والمحاورة فعليك بما يلي:
- إخلاص النية لله عز وجل والانتصار للحق حتى لو كان ضده.
  - الاستعداد والتحضير للحوار تحضيراً جيداً واستكشاف خفايا الموضوع والتزود بالمعلومات.
  - تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين.
  - إتقان فن السؤال من حيث مضمونها ووقت طرحها وأسلوبها
  - الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل.
  - استخدام الوسائل التعليمية وضرب الأمثلة الحسية.
  - الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة

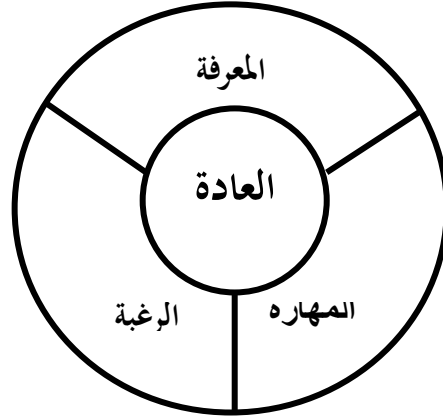
## فن إدارة الوقت

الوقت رأس مال المسلم في هذه الحياة ، أثن من الذهب والفضة والدرهم إذ أن الأموال تذهب وتعود وأما الوقت فهو يذهب بلا عودة إلى يوم القيامة .  
لذا فاحترس من وحوش الوقت الخمسة واحذرهم أن يأكلوك .  
في الحديث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " اغتنم خمسا قبل خمس :  
شبابك قبل هرمك،  
وصحتك قبل سقمك،  
وغناك قبل فقرك،  
وفراغك قبل شغلك،  
وحياتك قبل موتك "



## إدارة الوقت عادة :

إن المحافظة على الوقت وإدارته الإدارة الجيدة عادة يكتسبها الإنسان متى ما أراد ذلك ، ولو أردنا أن نعرف كيف تتكون هذه العادات لوجدنا أن العادة هي النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة.



ونعني بالمعرفة ماذا نفعل؟ ولماذا نفعل؟ أي شيء من الأشياء.  
وأما الرغبة فهي الحماس للعمل والحافز النفسي لتكوين العادة.  
وأما المهارة فهي إجادة كيفية العمل وطريقة الإنجاز.  
إذن العادة هي خليط متوازن معتدل من هذه الركائز الثلاث وغياب أو تغييب أحدها مخل بتكوين العادة.

## مصفوفة إدارة الوقت :

من أجمل المصفوفات مصفوفة إدارة الوقت هذه المصفوفة المسماة مصفوفة هام وعاجل.

هام وعاجل التخطيط للحياة التعلم الذاتي	هام وعاجل الحضور للعمل قضاء الحاجات الضرورية
----------------------------------------------	----------------------------------------------------

غير هام وغير عاجل السهر الطويل إضاعة الوقت	غير هام وعاجل قبول دعوات الأصدقاء الرد على الهاتف
--------------------------------------------------	---------------------------------------------------------

## تشكيل وإدارة الفريق الجماعي

### تشكيل وإدارة الفريق الجماعي:

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه "عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة".

### أبرز خصائص فريق العمل هي:

1. يجمع بينهم هدف مشترك.
2. يشعر كل منهم بانتمائه للفريق.
3. توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.
4. يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة.

### مسؤوليات الفريق:

- أداء المهمة المناطة بهم.
- حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.
- التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
- الدعم والنماء للمنظمة.

### مهارات قائد الفريق:

- القدرة على حل النزاعات.

- **القوة** في اتخاذ القرارات.
- **حسن** التعامل مع الآخرين.
- **القدرة** على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.
- **الإدارة** المثلى للوقت.
- **تحفيز** أعضاء الفريق.
- **قبول** الرأي الآخر.

### مهارات أعضاء الفريق:

1. **امتلاك** مهارة العمل الجماعي.
2. **حسن** التعامل مع الآخرين.
3. **القدرة** على التفكير الإيجابي.
4. **القدرة** على الإنجاز.
5. **المحافظة** على الوقت.
6. **العمل** بروح الفريق.
7. **تقبل** الرأي الآخر.

### صفات الفريق الناجح:

1. **أن يعمل** لهدف مشترك وواضح.
2. **النتائج** النهائية للفريق تنسب للجميع.
3. **كل عضو** يكمل الآخر ولا يكرره.
4. **الدافع** الأساسي للفريق هو الإنتاج.
5. **كل عضو** له نفس الحقوق والإمكانيات في الثواب.

6. الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق.

7. وجود قيادة راشدة.

8. (تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتنفذ).

معوقات العمل مع الفريق:

1. الفشل في مهارة الاتصال.

2. النزاع في بيئة العمل.

3. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.

4. عدم تحديد المهام بدقة للفريق.

5. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.

6. الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على

بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.



## نشاط -8-

### فردى-ابداء رأى

عزىزى المئءرب اءكرب ما ءعرفه مما ءم شرحه

ما صفاء الفرىق الناءء ؟

