

الوحدة التدريبية الأولى

تأسيس عمل جديد



الأهداف التدريبية

- أن يتعرف المتدرب على ماهية خطوات تأسيس عمل جديد
- أن يعرف المتدرب مبادئ تنظيم الأعمال
- أن يعرف المتدرب مبادئ الإدارة والأعمال الإدارية
- أن يعرف المتدرب خصائص التنظيم الفعال

دليل تدريب الجلسة الاولى

الجلسة الأولى

عنوان الجلسة : خطوات تأسيس عمل جديد

مدة الجلسة : 150 دقيقة

موضوعات الجلسة

- مقدمة في تأسيس العمل الجديد
- خطوات تأسيس عمل جديد

نشاط -1-

عصف ذهني-جماعي

عزيزي المتدرب: اذكر ماتعرفه عن تأسيس العمل الجديد ؟



مقدمة في تأسيس العمل الجديد

ريادة الأعمال ليست للمتريدين ولا قليلي الشجاعة. ليس لأنها تحتاج إلى شجاعة كبيرة، ولكنها تحتاج إلى عزيمة قوية والتزام، لكي تبدأ عملك فور استيقاظك كل صباح.

وكما تزداد شعبية ريادة الأعمال في الكثير من المجتمعات حول العالم، تزداد الشائعات والخرافات حولها أيضاً.

فالرياديون يسعون لإكتشاف مناطق جديدة غير مأهولة في عالم الأعمال، مثل الرحالة القدماء الذين أكتشفوا أراضي جديدة في الكرة الأرضية.

جميعنا يعرف الآن أن الحيتان والدلافين ليست حوريات بحر، وأن الكرة الأرضية ليست مسطحة، لكن في فترة ما، كانت هذه الخرافات قابلة للتصديق.

وبالمثل، هنالك العديد من الخرافات بُنيت حول تأسيس عمل جديد، خالية من الصحة.

أشهر خرافات ريادة الأعمال:

1 يجب عليك معرفة وفهم المجال الذي تعمل فيه:

في الحقيقة لا تحتاج لمعرفة مجال العمل بالتفصيل لكي تبدأ تأسيس عملك. والتاريخ خير برهان؛ من ماجلان، لاينشتاين، وستيف جوبز والعديد غيرهم، لم يكن لديهم خطة عمل تفصيلية لما سيقومون به أبداً. كل ما كان لديهم هو فكرة عامة عن وجود المزيد من الفرص في الطريق.

دع شغفك وفضولك يتغلبان على خرافة الحاجة لمعرفة ما الذي تريد عمله بالتفصيل كي تبدأ!

2 يجب أن يكون لديك خطة عمل كاملة:

شخصياً لا أفضل خطة العمل الكبيرة والمفصلة. شيء بسيط يحدد على نحو فعال مهمتك ورؤيتك والمجهود التسويقي مرفقاً ببعض الأرقام لكيفية قياس نجاحك.. وستكون جاهزاً للبدء!

شاهدت العديد من ريادي الأعمال ينهمكون ويغرقون في بناء خطة عمل متكاملة لبدء عملهم الخاص، وبعضهم تصل به الرغبة إلى توظيف أشخاص آخرين ليقوموا بكتابة خطة العمل، وتسجيل الهوية التجارية،

حتى قبل بدء المشروع.

أنا أتبع فلسفة أنك تحتاج لإختبار جدوى منتجك بشكل مبسط MVP،

قبل أن تبدأ بضخ الأموال فيه.

إعمل صفحتين -أو ثلاث- تحدد معالم خطة عملك وابدأ العمل! لا تقع في

فخ تحليل خطة العمل حد الشلل.

3. يجب عليك أن تبدأ في الوقت الصحيح:

وهذا خطأ آخر. الوقت الصحيح هو الآن. والحقيقة، أن عددا لا نهائيا من

ريادي الأعمال بدأوا عملهم الخاص في أسوأ وقت ممكن في التاريخ،

وأسوأ وقت ممكن في حياتهم الشخصية.

الريادي والمذيع (بات فلين) بدأ أول عمل له في وقت انتشار أخبار فصله

من عمله، وزوجته حامل بأول طفل لهم.

لا يوجد شخص عاقل يختار هذا الوقت، شديد التوتر، وعالي المسؤوليات

في حياته الشخصية، لتأسيس عمل جديد، لكن الحياة تقودنا لأماكن نكون

بم حاجتها أحيانا.

شركة مايكروسوفت تأسست في 1975 ميلادية، بنهاية فترة ركود إقتصادي،
ولاحقاً تمت اعادة تشكيلها في 1981، عند بداية ركود 1980 الإقتصادي.
من أسوأ الأوقات لبدء تأسيس عمل جديد، لكن هذا لم يوقف نجاح
مايكروسوفت.

الوقت لن يكون أبداً صحيح، لذلك يجب عليك البدء الآن!

4. يجب أن يكون لديك الكثير من المال لتبدأ:

لا تحتاج الكثير من المال لكي تبدأ. وفي الحقيقة يوجد كتاب كامل بعنوان
“The Lean Startup” من تأليف (إيريك ريس) يشرح هذا الأمر،
أوصي جداً بقرأته.

يحوي أفكاراً عن كيفية تأسيس عملك دون إنفاق مبالغ كبيرة في البداية.

5. يجب عليك توظيف أشخاص لمساعدتك:

هذه الخرافة عرفت حقيقتها سريعاً فور تأسيس عملي الأول مع أخي. الموظفون مكلفون لإبقائهم، ويكلفون وقت كثير لإدارتهم، وفي العديد من الحالات هم نقطة التكلفة الأكبر في أي عمل. كلما استطعت جعل عملي تحت قيادتك فترة أطول بالبداية، كان أفضل. أيضاً، من خبرتي، عندما يكون بإمكانك الإستعانة بمصادر خارجية من شركات أو أفراد مستقلين، للعديد من الأعمال فهذا أفضل خيار غالباً. تريح عقلك من مسؤوليات الموظفين وإدارتهم في فترة تأسيس العمل الأوليّة وهذا سيجعلك ناجحاً.

6. يجب عليك العمل 24 ساعة لـ 7 أيام:

رياديوا الأعمال يميلون للعمل لساعات طويلة معظم الأيام. وفي وضع تأسيس عمل جديد، هذا بكل بساطة مايتوجب عليك عمله. لكن، كما تهتم بسرعة إنفاقك للمال، يجب عليك الإهتمام بسرعة استهلاك مجهودك الشخصي.

إن قمت بإرهاق نفسك يومياً بلا راحة، ستمرض وقد تصل لحالة غير صحية، وهذا بدوره سيؤثر على نجاحك.

وبينما يجب عليك العمل بجد واجتهاد، لا يجب عليك العمل 24/7 لإدارة عمل ناجح.

لا شك بأنه سيكون هنالك العديد من أيام الضغط والعمل الدؤوب. أنت بحاجة إلى التوازن والنوم الجيد، والأكل الجيد والكثير من الحركة وبعض المرح أحياناً.

7. يجب عليك عمل كل شيء:

هذا قد يبدو تكذيب للخرافة السابقة عن عدم التوظيف، لكن الحقيقة هي أنك لا تحتاج عمل كل شيء في فترة تأسيس عملك الخاص.

من المهم جداً أن تقوم بإنابة المهام اليومية والاستعانة بمصادر خارجية لتأديتها ليكون لديك مساحة للتنفس بين الوقت والآخر، والتخطيط لنجاح عملك، بدلاً من الغرق في المسؤوليات اليومية المتكررة.

عمل كل شيء يعني حرق نفسك وجهدك وهو خطأ شائع جداً بين ريادي الأعمال الجدد.

خطوات تأسيس عمل جديد

كيفية تأسيس شركة ناجحة

يُعدّ تأسيس شركة ناجحة من الأعمال التي تتطلب تنفيذ مجموعة من الإجراءات المناسبة والصّحيحة، ومن أهمّها:

- **إعداد خطة عمل:** حيث يصعب تنفيذ أيّ إجراءات دون الاعتماد على وجود خطة عمل مناسبة، فتساعد هذه الخطة على تحديد الطريقة المناسبة للبدء في إنشاء الشركة؛ وذلك بتحديد طبيعة التمويل اللازم، وكمية القوى العاملة، وحجم المبيعات المتوقّعة، والأسلوب المناسب للتسويق، والتفاصيل الخاصة بالمنتجات؛ لتقدير الإيرادات الماليّة المتوقّدة؛ لذلك يُعدّ إعداد خطة عمل شاملة هو الخطوة الأساسيّة للبدء في تأسيس شركة ناجحة.
- **الحصول على تمويل:** هو الاستفادة من خطة العمل؛ لمعرفة كم تحتاج الشركة من المال للمباشرة في تأسيسها، ومن ثمّ المحافظة على استمرار عمليّاتها؛ لتحقيق الإيرادات الخاصّة بها، وعند التفكير في الحصول على تمويل تجب معرفة المصادر المناسبة لذلك، فمن الممكن توفير التمويل من الموارد الماليّة الشخصيّة، أو من المُستثمرين، أو عن طريق المؤسّسات التي تُقدّم قروضاً ماليّةً، مثل: البنوك.
- **توفير أوراق العمل:** حيث إنّ أيّ شركة أعمال سيتمّ تأسيسها تحتاج توفير بعض الأوراق الضروريّة والقانونيّة، مثل: شهادة تجاريّة خاصّة بالضرائب،

وحساب بنكيّ، ورخصة عمل؛ لذلك يترتب على صاحب الشركة التّواصل مع السّلطات في الدّولة التي سيؤسّس فيها شركته؛ لمعرفة كيفيّة الحصول على أوراق العمل، وأيّ أشياء أساسيّة أخرى تحتاجها الشركة، مثل: الوثيقة الخاصّة بالتأمين على الشركة؛ بهدف حمايتها من أيّ أضرار أو مُشكلات.

○ **اختيار موقع الشركة:** هو أحد الإجراءات المهمّة جداً في تأسيس شركة ناجحة، فمثلاً إذا كانت الشركة تمثّل عملاً منزلياً فيجب التّواصل مع المجلس المحليّ (البلديّة)؛ لمعرفة مدى إمكانيّة استخدام المنزل كموقع للشركة؛ حيث قد لا يتناسب نشاط الشركة مع بيئة الأعمال التجاريّة؛ لذلك يجب اختيار موقع مناسب لها، والحرص على أن يتناسب مع المتطلّبات القانونيّة المحليّة.

نصائح لتأسيس شركة ناجحة

يعتمد نجاح الأفراد في تأسيس شركات ناجحة على ما يأتي:

✚ **اختيار خطوات صغيرة لتحقيق الأحلام:** إذ لا يأتي النجاح سريعاً، بل من المهمّ التمهّل، وتحديد الأهداف الخاصّة بالشركة قبل المباشرة بتطبيق العمل.

✚ **تعزيز التّواصل مع الآخرين:** حيث يعتمد تأسيس شركة ناجحة على تميّز أصحابها بعلاقات ممتازة مع الأشخاص الآخرين، مثل: المنافسين في مجال

العمل؛ فتعزيز العلاقات مع هؤلاء مُهم جداً، ويُعدّ ذلك من الأسباب المهمة لنجاح الشركة.

✚ **عدم التوقُّف عن التعلُّم:** حيث يُعدّ أصحاب الشركات الناجحة هم أولئك الذين يهتمّون بالتعلُّم المُستمرّ، ويستعينون بالمُستشارين الذين يساعدون على اتّخاذ القرارات المناسبة، وتقييم مدى نجاحها.

أنواع الشَّركات

توجد عدّة أنواع للشركات التي تعمل في قطاعات الأعمال المختلفة، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ هذه الشَّركات:

شركة التّضامن: هي مُنشأة تتكوّن من مجموعة أشخاص طبيعيين يجب ألا يقلّ عددهم عن شخصين ولا يزيد عن 20 شخصاً؛ إلّا في حال ظهرت هذه الزيادة نتيجةً للميراث، ولا يُقبَل في هذا النوع من الشَّركات انضمام أو وجود أيّ شريك مُتضامن إلّا إذا كان عمره 18 سنةً على الأقل، ويحصل كلّ شريك في هذه الشَّركة على صفة تجاريّة، فيُشار له بأنّه تاجر يُنقذ الأعمال التجاريّة باسم شركة التّضامن.

شركة التّوصية البسيطة: هي مُنشأة تتكوّن من فئتين من الشُّركاء، تُدرج أسماءهم في عقد تأسيس الشركة؛ وهاتان الفئتان هما:

○ **الشركاء المتضامنون:** هم الأشخاص الذين يُديرون الشركة ويُنفذون أعمالها، ويمتلكون المسؤولية الخاصة بالتضامن حول ديون الشركة، والالتزامات الماليّة المترتبة عليها.

○ **الشركاء الموصون:** هم الأشخاص الذين يمتلكون حقّ المشاركة في رأس المال الخاصّ بالشركة، ولكنهم لا يمتلكون الحقّ في إدارتها أو تنفيذ أعمالها، ويتحمّل كلّ منهم الديون المترتبة على الشركة، والالتزامات الخاصة بها بمقدار حصصهم الماليّة في رأس المال.

شركة المحاصة: هي منشأة تجارية تعتمد على وجود عقد بين فردين أو أكثر، ويُنفذ أعمالها شريك معروف يتعامل مع الأشخاص الآخرين الذين يتعاملون مع الشركة، وتعتمد العلاقة بين الشركاء المؤسّسين لهذه الشركة على ثبوت شراكة بينهم، ولا يخضع هذا النوع من الشركات للأحكام القانونيّة المتعلّقة بالتّرخيص والتّسجيل، كما لا تمتلك شخصيّة اعتباريّة خاصّة بها.

الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي منشأة تتكوّن من فردين أو أكثر، وتُعدّ الذمّة الماليّة الخاصّة بهذا النوع من الشركات مُستقلّة عن الدّم الماليّة التابعة للشركاء؛ حيث تكون الشركة بصفتها الشخصيّة مسؤولةً عن كافّة أصولها وأموالها والتزاماتها، ولا يكون أيّ من الشركاء مسؤولاً عن الشركة إلاّ بمقدار حصّة كلٍّ منهم في ملكيّتها.

شركة التوصية بالأسهم: هي منشأة تُصنّف إلى نوعين من الشركاء، هما:

■ **شركاء مُتضامنون:** هم الشركاء الذين يجب ألا يقلّ عددهم عن

شريكين، يستخدمون أموالهم الخاصّة في سداد التزامات الشركة.

■ **شركاء مُساهمون:** هم الشركاء الذين يجب ألا يقلّ العدد الخاصّ بهم

عن ثلاثة، ويُقدّم كلُّ منهم أمواله وفقاً لمساهمته في التزامات الشركة.

شركة المساهمة الخاصّة: هي مُنشأة تتألّف من فردين أو أكثر، وتُعدّ الذمّة

الماليّة الخاصّة بهذا النوع من الشركات مُستقلّة عن ذمّم المساهمين فيها، ومن

المهم ألا يتعارض اسم الشركة مع النشاط الخاصّ بها، وتكون المدّة الزمنيّة

لوجودها غير مُحدّدة إلا في حال تمّ تحديدها في عقدها، مثل انتهاء وجودها عند

انتهاء العمل الخاصّ بها.

شركة المُساهمة العامّة: هي مُنشأة تتكوّن من مُؤسّسين اثنين، يكتبان في

أسهمها الموجودة في سوق الأوراق الماليّة، ومن المُمكن تداول هذه الأسهم بناءً

على الأحكام القانونيّة والتشريعات الخاصّة بالتداول.

إستراحة تدريبيية



دليل تدريب الجلسة الثانية

الجلسة الثانية

عنوان الجلسة : مبادئ تنظيم الأعمال

مدة الجلسة : 150 دقيقة

موضوعات الجلسة

- مبادئ تنظيم الأعمال
- مبادئ الإدارة والأعمال الإدارية
- خصائص التنظيم الفعال



م

بادئ تنظيم الأعمال

يمكن النظر إلى التنظيم بمعنيين: الأول كمكان (أي منظمة)

Organization. والثاني كمنشأ تنظيمي **Organizing**. والمنظمة

هي عبارة عن أفراد وجماعات يعملون في وظائف وإدارات ووفق أنظمة وعلاقات رسمية لتحقيق هدف معين. وتختلف المنظمات في أشكالها وأحجامها. ومن أكثر المسميات شيوعاً للمنظمات: شركة، ومؤسسة، وهيئة، ووزارة، ومصلحة، ومصنع، وورشة، ومحل، ومتجر، وبنك، وكلية، وجامعة، ومدرسة، ونادي، وسوبر ماركت، ومطعم، والواقع أننا لا يمكن أن نعيش إلا في مثل هذه المنظمات، وكلما كانت هذه المنظمات تدار بشكل جيد فإن جودة حياتنا الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية تكون عالية.

أما النشاط التنظيمي فهو يعني بكافة العمليات التي تجعل الأفراد يعملون بشكل متناغم، وذلك من خلال تصميم وظائف جيدة، ذات مكونات سليمة، وذات عبء مناسب، وبها صلاحيات متكاملة تمكن الأفراد بأن يعملوا بكفاءة عالية. كما أن هذه العمليات تمكن جماعات العمل من التعاون البناء، وذلك من خلال تصميم مجموعات عمل وأقسام وإدارات تفي بالقيام بأعمال المنظمة بشكل متكامل وغير منقوص، ويؤدي على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. ويمتد النشاط التنظيمي في تمكين الأفراد والجماعات من الأعمال المنوطين بها من خلال تحديد علاقات السلطة والمسؤولية، ونطاق الإدارة.

تقدم مبادئ التنظيم الأسس التي يبنى عليها هياكل وأنشطة التنظيم، وهي عبارة عن مجموعة من التعاليم والإرشادات التي تلخص لنا طريقة عمل هياكل وأنشطة التنظيم.

وهناك خمسة من المبادئ الأساسية للتنظيم هي كما يلي:

❖ مبدأ تقسيم العمل والتخصص

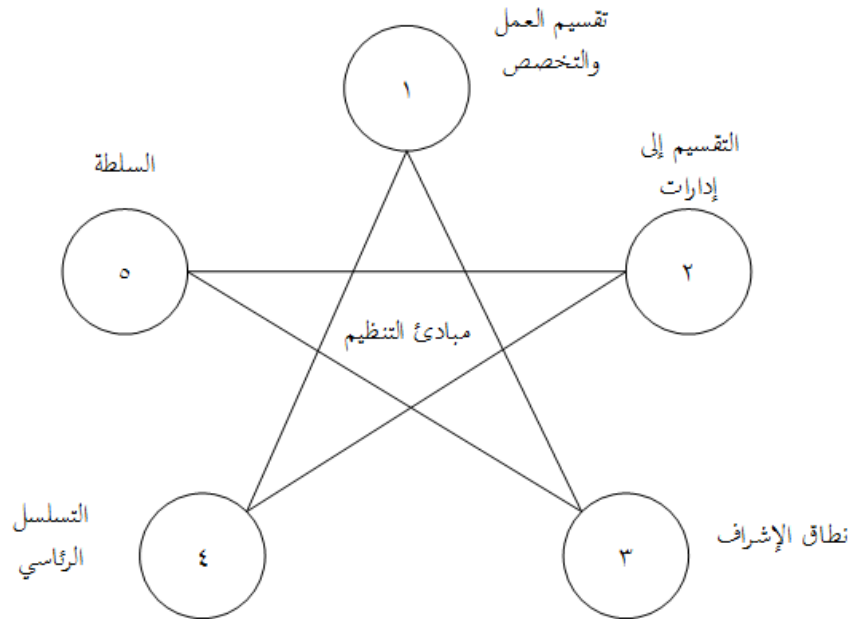
❖ مبدأ التقسيم لإدارات

❖ مبدأ نطاق الإشراف.

❖ مبدأ التسلسل الرئاسي

❖ مبدأ السلطة

هناك خمسة مبادئ تحكم وتفسر الهياكل والأنشطة التنظيمية، ويمكن أن تطلق عليها الأرقام الخمسة .



مبادئ الإدارة والأعمال الإدارية

الأول: مبدأ الهدف، فإنه لا يمكن أن يوجد شيء عقلائي، إلا أن يكون هناك هدف يتوخى العقلاء من إيجاد ذلك الشيء، الوصول إلى ذلك الهدف، سواء كان في الأعمال الفردية أم الاجتماعية، والأعمال الاجتماعية أولى بالاحتياج إلى الهدف، لبعدها عن العيشية، ومن الواضح أن الإدارة لا توجد، إلا لقصد شيء مادي أو معنوي.

الثاني: مبدأ ضرورة التنظيم، فإنه إذا زاد عدد الأفراد، في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه، حتى لا يكون العمل فوضي، والوصول إلى الهدف بعيداً، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.

الثالث: مبدأ الوظيفة، فإنه يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة حكومية أو شعبية، سواء كانت لها فاعلية خاصة أم عامة في فروعها الرئيسية، أو الفروع الثانوية، على أساس وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص الموظفين، فإن الوظيفة غير الموظف، وإنما الموظف يقوم بالوظيفة، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكوّن منها كل تنظيم.

الرابع: مبدأ التخصص، وكلما زاد التخصص، زادت الكفاية، والعكس صحيح، فإن الكفاءات الإدارية، رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال له تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه وإجادته، وقد قال الشيخ البهائي (رحمه الله):
(غلبت كل ذي فنون، وغلبني كل ذي فن).

الخامس: مبدأ وحدة التوجيه، فإنه يجب أن يكون للموظف، سواء كان رئيساً فوفه رئيس، أو موظفاً عادياً فوفه رئيس، توجيه واحد، سواء كان ذلك التوجيه الواحد، من فرد واحد أو كان ذلك التوجيه من جماعة يقطعون الأمور بالشورى، فيتسلم هذا الشخص .

السادس: مبدأ عدم التدخل، فإن من الضروري على المدير، أن لا يتدخل في شؤون الموظفين، مما يؤدي إلى مضايقتهم، وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط، وإلا فضيق الموظف بعمله يوجب قلة الإنتاج، ويقلل شعوره بالمسؤولية، كما يقلل اعتماده على نفسه.

السابع: مبدأ قصر الخط، وذلك يقتضي، بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور، قبل إنجازها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، وأحرقت العقبات التي تمر فيها المعاملات والاتصالات، بين الرئيس الإداري، وبين أصغر موظف في المنشأة زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات في هذه الحالة، تكون أسرع وتمر في طريق أقصر.

الثامن: مبدأ (تقابل المسؤولية والسلطة) فالمسؤولية عن عمل معين، يلزم أن

تقابلها السلطة الكافية، لإنجاز ذلك العمل، فتفويض الاختصاص، يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسؤولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه، أورت ذلك خبالاً وفساداً، فإن السلطة، إنما توضع في يد الموظف، أو الرئيس الأعلى، أو المدير في الوسط، أو في القاعدة، وبقصد تحقيق غايات وأهداف محددة سلفاً، ومن ثم يصبح المأمور مسؤولاً عن تحقيق تلك الغايات والأهداف.

التاسع: مبدأ حصر المرؤوسين، فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف

إشرافاً كاملاً، إلا على عدد محدود من المرؤوسين، وكلما كان الكيف، أقوى يكون العدد أقل، مثلاً حدد بعضهم أن الإشراف، يجب أن يتراوح بين ثلاثة أشخاص إلى ستة أشخاص للرئيس الإداري، أما بالنسبة للمشرف على العمال، فإنه يستطيع الإشراف على ثلاثين عاملاً، لكن بعضهم قال: بأن الرئيس الإداري يستطيع الإشراف على ما بين خمسة إلى عشرة، والرئيس المشرف على العمال.

العاشر: مبدأ تفويض السلطة، فإنه يجب على المدير الأعلى، تفويض السلطة

إلى المديرين المتوسطين، كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات الأدنى، ذلك بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين العاملين تحت يده، وهذا التفويض يجب أن يكون بقدر الحاجة، لا أكثر حتى يُفسد، ولا أقل حتى يفسد، ويتحتم التفويض في حال

وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنشأة، كرؤساء الأقسام في الوحدات المتعددة، أو في الوحدة المفردة البعيدة عن المركز، وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطة، والواجب من المسؤولية.

الحادي عشر: مبدأ العلاقات الإنسانية، التي يجب مراعاتها من المبادئ العالية، لمن كان رئيساً أو مديراً أو رئيس قسم أو غير ذلك، سواء بالنسبة إلى المدراء أم سائر الموظفين، وهي أمور كثيرة، مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين، سواء كانوا زملاء أم مرؤوسين أم غيرهم، ومبدأ عدم الحدة في الكلام معهم، وإنما يجب أن يكون الاقتراح في عبارات ملائمة مذكورة في علم الاجتماع.

الثاني عشر: مبدأ المرونة، فإنه يجب أن يكون التنظيم مرناً، وقابلاً للتكيف، حسب متطلبات الظروف المختلفة، حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء كانت تغيرات بالحسبان أم المفاجآت.

الثالث عشر: مبدأ الكفاءة، فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءة، عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقل ما يمكن من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة في المجتمع المنظم بالكفاية، بحيث يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤولية واشتراك مع الكل في حل المشاكل وتكاليف أقل للوصول إلى الهدف، وهذا ليس بالشيء السهل، وإنما يجب توفير جوانب متعددة ضاغطة، حتى تتمكن المنشأة من السير بكفاءة ولياقة.

الرابع عشر: مبدأ الصيانة، فإنه يجب على المدير الاهتمام الكافي لصيانة الأجهزة المرتبطة بالمؤسسة، سواء كانت مطاراً أو قطاراً أو معملاً أو معهداً أو مدرسة أو دائرة حكومية أو غيرها، بأن يحفظها من العطب أو الاستهلاك أكثر مما ينبغي مما ينقص من عمرها العادي، إذا لم تكن الصيانة الكافية، وذلك يحتاج إلى الخبراء والفنيين والمراقبة المناسبة، وتخصيص رصيد لمثل ذلك.

الخامس عشر: الإتقان، فإن الإتقان سواء كان في قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعة أو غيرها، من أهم ما يسبب التفاف الناس حول المشروع، وبذلك ينمو ويصل إلى الهدف المنشود، فإن الدعاية مهما كانت قوية، لا تحل حتى عُشر محلّ الإتقان.

خصائص التنظيم الفعال

(1) الاستفادة من التخصص ، بمعنى تقسيم العمل على أقسام متخصصة

برئاسة مدراء متخصصين .

(2) الرقابة التلقائية ؛ بمعنى آخر في التنظيم الجيد يكون هناك مأخوذ في

الاعتبار عملية الرقابة .

(3) التنسيق بين أعمال المشروع . المنظم الجيد يعمل على وضع خارطة

تنظيمية معينة بحيث أن جميع الأقسام تعمل بأعلى درجات الفعالية.

(4) تخفيض النفقات المنظم الجيد يستطيع أن يقدر التكاليف المختلفة

ويقسم المشروع بطريقة بحيث تصبح العوائد أكبر من النفقات.

(5) التعاون بين العاملين في المشروع . المنظم الجيد يستطيع اختيار الموظفين

بشكل رشيد محقق لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، بحيث أنه يوفق

بين مؤهلات الموظفين ورغباتهم من جهة والسلطات والصلاحيات التي تمنح لهم

من جهة أخرى

نشاط -2-

فردى-ابداء رأى

عزىزى المئءرب اءءر ما ءعرفه من ءلال ما ءم شرءه ما هى
ءصائص ءنظىم الفعال ؟



الوحدة التدريبية الثانية

رجل الأعمال الناجح



الأهداف التدريبية

- أن يتعرف المتدرب على الخصال المميزة لرجل الأعمال
- أن يعرف المتدرب سمات رجل الأعمال الناجح
- أن يعرف المتدرب المهارات التي تؤهلك لتصبح رجل أعمال ناجح
- أن يعرف المتدرب مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القادة

دليل تدريب الجلسة الاولى

الجلسة الأولى

عنوان الجلسة : الخصال المميزة لرجل الأعمال

مدة الجلسة : 150 دقيقة

موضوعات الجلسة

- الخصال المميزة لرجل الأعمال
- سمات رجل الأعمال الناجح



نشاط -3-

عصف ذهني-جماعي

عزيزي المدرب: اذكر ماتعرفه عن الخصال المميزة
لرجل الأعمال؟



الخصال المميزة لرجل الأعمال

الصبر

صفة من الصعب هذه الأيام أن نجد لها في كثيرين ممن نعرفهم و ممن هم حولنا ، فسريعا ما نسعى لرؤية النتائج و النجاح و لا نريد أن نمضي وقتا أطول في مواجهة التحديات و القيام بالأعمال ، بعبارة شاملة الجميع يريد النتيجة و من الصعب عليهم أن يستمروا في عملهم لمدة أطول اذا لم يصلوا إلى ما يهدفون إليه.

إنه الصبر ... أول ميزة يتحلى بها رجل الأعمال الناجح و تجعل منه مميزا و قادرا على الوصول إلى أهدافه فهو يكد و يعمل باستمرار و يتقبل الاخفاقات و يحاول اصلاحها ، كما أنه يرحب بالانتقادات التي تأتيه من زملاءه و يأخذ منها ما هو مفيد و يترك الباقي مع احترامه للجميع.

الإيمان

” لطالما أمنت بفكرة ما و تحققت بالرغم من التحديات التي رآها الجميع فظنوا أنني سأكون ضحية لنهاية مميتة بسبب إيماني العميق بها ” لا أعرف من صاحب المقولة لكن شيئا ما بداخلي جعلني أكتبها و هذه هي أول مرة اسمع فيها هذه المقولة !

لكن تلك المقولة هي خلاصة لإيمان يكمن في صدور رجال الأعمال الذين يؤمنون بأفكارهم و ببعض المنتجات و الخدمات التي خططوا لها ، فاعترضتها امواجاً من السخرية و النقد السلبي و حتى التحديات التي أرادت أن تقول لهم تراجعوا عن الفكرة أو أن ينتهي كل شيء هنا.

الإقناع

هؤلاء الناجحين لن تجدهم يعملون في مجال أو تخصص أو وظيفة لا يميلون إليها ، فهم يعملون و يجتهدون بناء على قناعاتهم و من الصعب اقناعهم بمجال أو فكرة معينة ، و هذا بسبب توفرهم على مؤهلات تجعلهم يحققون ما يؤمنون به .

المثابرة

“اخفاء ثم تحدي ثم اخفاء ثم تحدي ثم النجاح ” ، هل تعرف أن رجال الأعمال مستعدين دائماً نفسياً للأسوأ ؟ و يواجهون الأسوأ بالمثابرة و راحة أكبر ؟ و لمن لا يعرف فالعبارة السابقة تنطبق على رحلاتهم في الوصول إلى النجاح و خلالها يعيشون حياة مثابرة و تحد لكل ما يمكن لهم أن يواجهوه من المخاطر و المنزقات.

الشغف

عندما يعملون فهم لا يقومون بذلك لكونهم يريدون الراتب آخر الشهر أو الأسبوع ، بل هم متحمسين باستمرار لتقديم الأفضل و ابتكار المزيد و القيام بصفقات ناجحة أكثر ... لا يعرفون الكسل و لا يجد طريقا اليهم ، فيما أغلب الموظفين و البقية تقوم بعملها بشكل ثقيل و غير احترافي و وفق مزاج سيء أيضا.

التسامح

خصلة أخرى من الخصال الإنسانية الراقية التي أنصح نفسي و الجميع بأن نتحلى بها ، فالناجحين عموما لا تهمهم الخلافات و يتجاوزونها ، صحيح أني قد أختلف معك في بعض الأمور الشخصية و الفكرية و العقائدية لكن عندما نتسامح و نتجاوز عن أخطاء بعضنا البعض نكون قد انتصرنا على الشر و جعلنا الخلافات تموت بيننا.

رجال الأعمال يتعاملون مع الكثير من الموظفين و الزبائن و أمثالهم أيضا بشكل جيد، الميزة التي ستجدها عندهم أيضا هي أنهم متسامحين مع الجميع و يوفرون المزيد من الفرص للإصلاح و التقدم نحو الأفضل.

ليسوا متخصصين ولكنهم يهتمون بالمجالات العامة

كشفت دراسة ألمانية أنه بينما يتصف الموظفون بأنهم متخصصين بمجال ما، إلا أن رجال الأعمال يهتمون بالمجال العام أكثر.

وأضاف التقرير أن رجال الأعمال الناجحين لديهم مجموعة من المهارات المختلفة حيث أنهم يقومون بإدارة العديد من مجالات العمل المختلفة، بالإضافة إلى أنهم يميلون إلى تكوين شبكة متنوعة من العلاقات.

لديهم ثقة كبيرة للغاية بالنفس

أشار التقرير إلى أن ثلث أصحاب الشركات بأمريكا تنهار شركاتهم خلال الخمس سنوات الأولى من بدايتها، بينما ينهار الثلثان خلال عشر سنوات. وطبقًا للفائز بجائزة نوبل عالم النفس دانييل كانيمان، فإن هذا العمل يتطلب ثقة بالنفس من نوع خاص حتى يتمكن رجل الأعمال من تكبد المخاطرة، موضحًا أن العديد من نجاحات العالم تعود في الأساس إلى تفائل أصحابها بأنهم سوف ينجحون ولا يفكرون في المخاطر التي سوف يواجهونها.

غير ودودين

في كتاب "David and Goliath" أظهر مالكولم اعتقاده بأن رجال الأعمال وخاصة المبدعين منهم غير ودودين ولا يهتمون بآراء الآخرين في أنفسهم أو فيما يفعلون.

وأوضح عالم النفس السبب وراء كونهم غير ودودين بأنهم مبدعين والمبدعون هم أشخاص مستعدين لخوض مخاطر اجتماعية في سبيل القيام بأشياء قد لا يقبلها الآخرون.

الجدية والضمير في العمل

قام الباحثون بتوجيه سؤال لـ 111 شخص ممن بدأوا في إدارة أعمالهم التجارية الخاصة في الفترة من 1972 إلى 1995 للخوض في اختبارات شخصية. وكان الباحثون يريدون من خلال ذلك الاختبار الوقوف على بعض الصفات الشخصية التي قد تكون السبب في نجاح شركاتهم طوال تلك الفترة. واستخلص الباحثون أن الصفة البارزة في شخصية كل منهم كانت "الضمير" والميل للتخطيط المسبق والتنظيم وتحمل المسؤولية.

المرونة

إذا أردت بدء مشروع، فلا بد أن تعرف أنك لم تعد مسؤولاً عن مهام ومسؤوليات وظيفة محددة، بل ستصبح متعدد الوظائف، وقد تواجه كثيراً من المشكلات، خاصة في المرحلة الأولى.

غالباً ما يتوقع الموظفون أعمالهم، لكن صاحب العمل لا يتوقع ما سيفعله في اليوم التالي. وعندما تواجه الموظف مشكلة لا يستطيع حلها، يتوجه إلى رئيسه، لكنك لا بد أن تحل جميع المشكلات التي تواجه عملك دون اللجوء إلى أحد.

المهارة الخلاقة

عندما تكون موظفاً، يملئ عليك رئيسك ما تفعل، لكنك عندما تكون صاحب العمل، لا بد أن تقوم بأعمالك من تلقاء نفسك، لا يمكنك الجلوس وانتظار العملاء ليأتوا إليك. ولن يضع أحد ملفاً للعمل على مكتبك، بل أنت تقرر ما يجب فعله.

ملاحظة الفرص واقتناصها

غالبية الموظفين يفعلون ما يؤمرون به، لكنك عندما تصبح صاحب مشروع جديد، لا بد أن تحدد المهام وتبحث عن الفرص المتاحة لتقنيها. ولا بد أن تتعلم كيف تلاحظ وتلاحق الفرص وتتعرف إليها عندما تكون متاحة أمامك، مثل فرصة اقتناص عميل جديد، أو توصيل منتجاتك إلى رفوف متجر كبير.

التخطيط المستقبلي

ربما لم تكن في عملك السابق في حاجة إلى أي نوع من التخطيط، فقد كان التخطيط من صميم عمل مسؤول آخر. لكنك عندما تبدأ مشروعك الجديد، لا بد أن تطور خبرة التخطيط على المدى القصير والطويل، وسوف يصبح هذا جزءاً مهماً من حياتك. ولا بد أن تتكيف الخطط مع الأوضاع التي تتغير طوال الوقت أثناء إدارة مشروعك.

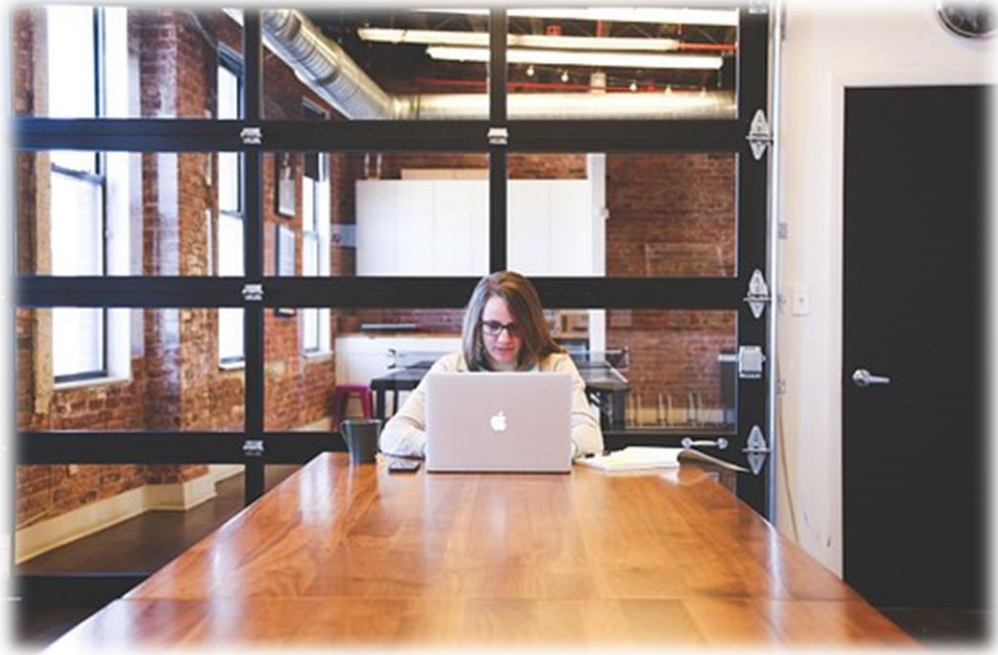
بذل الجهد

يعتاد الموظف أن يؤدي عمله في مواعيد محددة حتى موعد تقاعده، لكنك بعد أن أصبحت صاحب العمل، لا بد أن تبذل مزيداً من الطاقة والجهد بنسبة 100 %، وأن تعمل لساعات غير محدودة. لا يمكنك أن تعمل بشكل روتيني

وأنت صاحب العمل، لأن عملاءك يريدون أن يشعروا بأنك تبذل 100 % من جهدك ومهارتك وموهبتك لهم، وسوف يتجهون إلى غيرك إذا لم يشعروا بذلك.

توقع غير المتوقع

عندما تكون صاحب المشروع، ليس هناك ما يضمن الطلب على منتجاتك أو خدماتك لمدة ستة أشهر متصلة من الآن مثلاً. ليس هناك ضمان أن يدفع عملاؤك مستحقاتك بانتظام، أو حتى يدفعوها على الإطلاق. ليس هناك أي ضمان لأن تحقق دخلاً في الشهر الحالي أو المقبل، بعكس الموظف، الذي يتوقع الحصول على راتبه في نهاية كل شهر.



سمات رجل الأعمال الناجح

رجل الأعمال هو من يعمل في أو يدير مؤسسة ربحية سواء كانت تجارية، مالية، تقنية، صناعية أو زراعية. أن تصبح رجل أعمال حلم يراود الكثير من الشباب نظراً لم توفره هذه المهنة من مستوى مادي و مكانة إجتماعية مرموقة ولما فيها من ديناميكية يومية وعلاقة واسعة في محيط العمل وخارجه إلا أن النجاح في هذا الميدان المهني أمر ليس بالهين لذا ينبغي للفرد أن يطور جملة من الصفات في شخصيته حتى يتوصل لأن يكون شخصية مؤهلة لأن تتوفر فيه جملة من الشروط ليكون رجل الأعمال الناجح.

الفهم العميق لمجال العمل:

حتى تضمن لنفسك النجاح في مجال عمل معين ينبغي عليك أن تكون ذا دراية عميقة بالإختصاص الذي ستطور فيه مشروعك ، هذه الدراية ينبغي أن تكون مبنية في بادئ الأمر على معرفة نظرية من خلال شهادة علمية تثبت نجاحك ومن خلال ممارسة تطبيقية للعمل من شأنها أن تكون خير كفيل لتطبيق ما قمت به من أشغال نظرية وأن تطور معارفك، لا ينبغي عليك أن تتجاهل ضرورة متابعة المنتديات العلمية وكل جديد من خلال المقالات في شبكة الأنترنت حيث أنه من الضروري أن يكون هناك تكامل بين المعارف النظرية والمعارف التطبيقية.

الإصرار:

النجاح هو عادةً ما يحفز رجل الأعمال الناجح لذا ينبغي أن تكون لديك ثقة مطلقة في فكرتك أو إنتاجك ولا شيء بإمكانه أن يزعزع عزمك على إطلاق مشروعك ويحد من عزيمتك، هذه النقطة مهمة لأن من المحتمل أن لا ينجح المشروع منذ الوهلة الأولى لذا الإصرار هو صفة محورية في رجل الأعمال الناجح. ينبغي كذلك أن لا يجعل الشخص المقدم على مشروع نجاحه مسألة حياة أو موت بل ينبغي أن يضع في اعتباره نسبة ولو ضئيلة للفشل وأن يعد عدته والبديل لهذا الفشل المحتمل.

تمتع بذات معنوية مرتفعة:

لا تتعجب إن قوبلت بالرفض في بادئ الأمر من المزودين أو الحرفاء لذا اعمل على المحافظة على روح معنوية مرتفعة و حاول أن تطور من فكرتك أو منتجك حتى تبلغ مستوى المثالية، لذا ننصحك ألا تعلق فشلك على الظروف أو على الآخر بل حاول أن تطور قدراتك التقنية وتجلب إنتباه الآخرين بك بإتقانك لعملك، بابتكاراتك، بحسن أخلاقك حتى تثير إعجابهم وتضعون ثقتهم فيك وفي كل ما تنتجه.

حاول أن تتأقلم مع محيطك:

دخولك في محيط مهني جديد من شأنه أن يقلق بعض أطراف في ميدان العمل الجديد من حيث المنافسة والتضييق عليهم لذا حاول أن تتأقلم بدبلوماسية مع المحيطين بيك لذا إحترم أقدمية من هم في ميدان العمل وإكسب ثقتهم حتى يتسنى لهم مساعدتك بما أنك مبتدئ في المجال.

حاول أن تكسب ود العاملين معك كذلك واجعلهم يشعرون أن المشروع الذي أنتم بصدد تكوينه هو ليس بمشروع شخصي بل مشروع المجموعة لذا فإن نجاحه هو نجاحهم جميعاً لا يكون ذلك إلا بتوفر شرطين أولهما تطوير روح العمل الجماعي فلا بأس إن شاركتهم في راحة الفطور مثلاً واستمعت لمشاكلهم وثنائهما ان تكون كريماً معهم وأن لا تحرمهم من حقوقهم.

تمتع بمستوى أدنى من روح المغامرة:

بعد إكتسابك خبرة دنيا من تقنيات السوق والممارسة التجارية لا بأس أن تخاطر ولكن تأكد من توفر شرطين اساسين وهما أن تتخذ مشورة من سبقك خبرةً وتجربةً وثاني شرط هو أن تكون متحضرّاً لعواقب الفشل في هذه المخاطرة وحتى تجنب العمال دفع فاتورة فشلك. روح المغامرة مطلوبة وذلك لإختبار مدى قدرتك على فهم دوايب العمل والسوق من جهةٍ ومن تطوير مداخليل مشروعك من جهة أخرى طالما أن هذه المخاطرة في نطاق ما يسمح به القانون وما لم تتعدى على حقوق الآخرين.

إستراحة تدريبيية



دليل تدريب الجلسة الثانية

الجلسة الثانية

عنوان الجلسة : المهارات التي تؤهلك لتصبح رجل أعمال ناجح

مدة الجلسة : 150 دقيقة

موضوعات الجلسة

- تابع سمات رجل الأعمال الناجح
- المهارات التي تؤهلك لتصبح رجل أعمال ناجح
- مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القادة



تابع سمات رجل الأعمال الناجح

يستمعون أكثر مما يتحدثون

أحد رموز رجال الأعمال، "ستيف جوبز" كان وحسب شهادات فريق العمل الذي كان يحيط به بالعادة يستمع كثيراً لأفكارهم ويترك لهم المجال دائماً بطرح أفكارهم قبل أن يقوم بالاستفادة منها كلها ليخرج بأفضل فكرة للشركة. وكذلك رجل الأعمال ريتشارد برانسون كان قد قال في مقابلة خاصة بأن الاستماع دائماً مهم لتحسين أداء العمل.

مستعدون لتقبّل الفشل

طبعاً هذا لا يعني أن يكون الشخص مهماً تماماً لأن هذا سيؤدي بالتأكيد للفشل، ولكن لا بأس بأن يفشل الإنسان في بعض المراحل مع أن يتعلم من فشله، فعلى سبيل المثال ستيف جوبز كان قد تم إخراجهم من شركة أبل قبل أن يعود أقوى مما كان عليه ليساهم في إيصال الشركة لما هي عليه الآن.

دائماً فضولين

الفضول دائماً ما يكون دافعاً للتعلم ولفعل المزيد، وفي هذا السياق قال مدير شركة Intelius بأن يوم عادي قد يسبق فكرة عظيمة، لذلك ابق دائماً فضولياً للبحث عن جديد.

مصممين على تحقيق أحلامهم

التصميم على تحقيق أي فكرة هو جزء من نجاحها، حيث يقول “جراهام يونج” بأن التصميم هو شيء يتم تدعيمه بالمهارات للاستمرار في تحقيق أي فكرة.

لا يخجلون من قول بأنهم لا يعرفون في شيء

قد يكون الغرور هو الصورة الغالبة على رجال الأعمال، ولكن الحقيقة هي أن رجل الأعمال الناجح متواضع ويتقبل الأفكار، حيث قال ريتشارد برانسون بأن التعليم والعمل هم أهم عناصر في نجاح أي عمل.

يعرفون متى يقولون لا

حتى قول كلمة “لا” تحتاج إلى حنكة، حيث أن رجال الأعمال تُطرح أمامه الكثير من الأفكار ولكن يجب أن يرفض البعض ويقبل البعض وبناء عليه يمكن أن يتحدد مدى نجاحه. فعلى سبيل المثال ستيف جوبز عندما عاد لشركة أبل قام بتخفيض عدد منتجات شركة أبل من 350 إلى 10 فقط في سنتين.

يهتمون بموازنة الأمور دومًا

موازنة الأمور الشخصية أمر مهم جدًا في إنجاز أي شخص، فالأهل لهم حق وكذلك العمل له حقه، فعلى سبيل المثال، عندما سُئل وارين بافيت وهو أحد أغنى رجال العالم عن سر نجاحه في عام 2012م، كان قد قال بأن العيش الهادئ والمتوازن هو أحد أسرار النجاح.

يعرفون كيف ينشئون فريقًا قويًا

مهما امتلك الشخص من مهارات، من الصعب أن يكون الإنسان كاملاً، لذلك أي مدير قد يحتاج مجموعة من المبدعين حوله ليساعدوه في صقل أفكاره وتنفيذ أعماله.



المهارات التي تؤهلك لتصبح رجل أعمال ناجح

يتعجب الكثيرون من قدرة بعض الأشخاص الناجحين على تكوين شبكات قوية من العلاقات والأصدقاء والتميز بجاذبية يقبل عليها الآخرون، ويأتي ذلك نتيجة لامتلاك مهارات خاصة في التواصل والمحادثة.

وتتطلب مسؤولية تطوير الأعمال والشراكة الاستراتيجية امتلاك مهارات شخصية فريدة، ورصد "Inc" في تقرير خمس مهارات ينبغي عدم تجاهلها يتميز بها أشخاص فائقو النجاح في التواصل والمحادثة مع الآخرين لتكوين شبكات صداقة وعلاقات قوية.

مهارات في المحادثة يمتلكها فائقو النجاح لا يجب تجاهلها

المهارة	التوضيح
عدم مقاطعة الحديث	– لا يوجد في هذا العالم من يفضل الحوار مع شخص يقاطع حديثه، وهو أكثر أخطاء التواصل شيوعاً، فحينما يقاطع شخص من محادثته، فإن الآخر يشعر بغضب شديد يؤدي إلى تواصل سلبي.
	– لا بد من إظهار المزيد من الاحترام ووقف مقاطعة الآخرين في أي وقت ومكان سواء في المنزل أو العمل أو أي حدث معين، ومن الأفضل الانتظار لثلاث ثوان بعد انتهاء المخاطب من حديثه.
	– حينما يتوقف المرء عن مقاطعة الآخرين، فإنهم يسرون على نفس النهج في الحديث، وتكون النتيجة مباشرة

وتقود إلى تواصل وحوار إيجابي.

عدم إسداء نصيحة غير مرغوبة

– يعتقد الكثيرون أن إسداء النصح أو إبداء آراء أو أفكار بشأن شخصية أو عمل ما مفيد للآخرين، ولكن الكثير من الناس لا يحبون ذلك حتى لو كان الأمر بناءً وفي صالحهم.

– يمكن المساعدة أو إسداء نصيحة عن طريق البدء في طرح أسئلة على المخاطب لمزيد من الفهم أو استيعاب موقف.

– إذا استدعى الأمر النصح، يُفضل أن تكون في شكل توصيات مع سؤال الشخص عن مدى تقبله لها، وإذا كانت الإجابة بـ”نعم”، يمكن تلقي الشكر والامتنان بعدها، وإذا كانت الإجابة بـ”لا”، فعلى الأقل سيقدر المخاطب ذلك دون الشعور بالضيق.

طرح أسئلة.. والإنصات

– من أفضل الطرق التي يمكن من خلالها بناء صداقة مع الأشخاص هو الاستماع إليهم وتوجيه الانتباه نحوهم بالكامل، ويركز فائقو النجاح أذهانهم تجاه المخاطب عن طريق طرح تساؤلات والإنصات بتفاعل إلى الردود دون مقاطعة.

– يمكن معرفة شخصية المخاطب كثيراً والتواصل بشكل أكثر عمقاً من خلال طرح أسئلة عن أي شيء مثل يومه

أو عن حدث معين أو أهدافه الحياتية، ومن الأفضل عدم طرح أسئلة تكون إجابتها بـ”نعم” أو ”لا” لكي لا يتوقف الحديث.

دعم الآخرين – يشعر الكثيرون بالامتنان البالغ حينما يتلقون مساعدة من الآخرين دون مقابل، فإن الذي يمنح المساعدة حينها يكون مميزاً مع محاولات لرد صنيعه.

– حينما يُسدي الشخص صنيعاً، فإنها طريقة مؤكدة للتواصل وبناء علاقات قوية لأن من يتلقى المعروف شعر دوماً بالحاجة لرده، وينعكس ذلك أيضاً على طريقة تواصله في أي مناسبة تالية.

الاهتمام بالشخص.. وليس وظيفته – هناك أسلوب ممل في التعارف مع الآخرين بالسؤال عن وظيفتهم أو الشركة التي يعملون لها، ومن هنا يضيع الوقت وتصبح المحادثة سطحية، بينما يهتم فائقو النجاح بالشخص وليس بعمله والسؤال عن شخصيته وليس طبيعة وظيفته.

– من الممكن الحديث عن الوظائف بشكل غير مباشر عن طريق طرح سؤال عن شخصية المخاطب مثل: كيف تتناسب وظيفتك مع أهدافك الحياتية؟ ماذا تحب أن تفعل بعد نهاية العمل؟ وهو أسلوب جيد لفتح حوار بناء وعدم الشعور بالملل وإتاحة التواصل.

مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القادة

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين .

القيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام وبين التأثير السلطة الرسمية للتأثير على العاملين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

المفهوم الحديث للقيادة

القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة.

أدوار القائد

هناك دورين أساسين للقادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما:

أولا : إنجاز المهمة

ثانيا : تحقيق التواصل مع معاونيه.

القيادة

يوجد في الحياة العديد من القيادات وليس ثمة قيادة واحدة.

فالقيادة موزعة بين الأفراد وهي ليست حكرا على الفرد الذي يتربع على القمة في المنظمة أو الشركة، ولكنها كامنة في أي فرد وعلى أي مستوى.

أن المهمة الأساسية للقيادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وذلك عندما يخلق القائد شكلا من أشكال الرنين – والذي هو عبارة عن مخزون من الإيجابية تؤدي إلى تحرير كل ما هو خير في الناس. وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة هي في أساسها عاطفية.

صفات القائد

- ❖ أن يكون محنك وخبير.
- ❖ أن يتعرف على مواطن الضعف ويعمل للقضاء عليها .
- ❖ ويكتشف نقاط القوة ويعمل على تنميتها .
- ❖ أن يتحلي بالإنسانية والأخلاق الطيبة .
- ❖ لا يميز بين افراد فريقه أوالمجتمع الذي يتولي قيادته.
- ❖ أن يكون قدوة .
- ❖ أن يكون مستمعا جيدا .
- ❖ ان يحسن اختيار معاونيه ممن يعملوا لصالح مجتمعهم فقط .

أنواع القادة

السلبى

- كل فرد هنا يعمل ما يراه مناسباً.
- لا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف.
- فالنظام غير موجود والمسئوليات غير محددة، والهدف غير واضح، وبذلك تعم الفوضى ويشيع الفساد والإهمال

الديكتاتور

- يفرض خطته على العاملين معه ويلزمهم بالتنفيذ، يتصرف بمفرده ، ولا يخضع لأحد ويفرض على الجميع أن يخضعوا له .
- يكون صالحاً في تصرفات ، وخاطئاً في تصرفات أخرى لكنه في سلطته الدكتاتورية قد يخطو خطوات واسعة نحو الإصلاح إن أراد ذلك لكنه فيما يقوم به يكون وحده ، ولا يستطيع أن يحصل على تجاوب صادق من العاملين معه .
- يجتذب الدكتاتور إلى نفسه مجموعة من المؤيدين "أو المنافقين " ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه ، ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك .
- يصعب عليه أن يكتشف من هو المخلص ومن هو المنافق له .
- يقلل القائد الدكتاتور من قيمة العاملين معه ، ومن تجاوبهم الايجابي معه فيما يحدث

- يكتب الدكتاتور العاملين معه فيحرمهم حرية التحدث عن الأخطاء أولفت النظر إليه ، فتكون النتيجة أن الفساد يستشري في كافة أنحاء العمل ، وبذلك يتعطل العمل الفعال والايجابي.

البيروقراطي

- لا يمثل من يقودهم .. فهو يسعى أن يحفظ مكانه ومكانته عن طريق جهاز مكتبي يباعد ما بينه وبين العاملين معه.
- اللوائح المكتبية بالنسبة له أهم من العمل ذاته ، فهو يهتم أكثر بالإجراءات والروتين أكثر من اهتمامه بالعمل .
- يهرب من المسؤولية بتوزيعها على عدد من الأفراد ، فلا تبدو أمامه ملامح الأخطاء وبذلك يتصرف كل واحد كما يتراءى له .
- أهم دور للبيروقراطي هو متابعة بالإجراءات أولاً ..
- وسرعان ما تتحول بالإجراءات البيروقراطية الى وسيلة لتغطية الأخطاء.. .

الديمقراطي

- يتفاعل مع العاملين معه ويصبح واحد منهم.
- يصعب أن تميز بين القائد والعاملين معه.
- تنبع القرارات من الجماعة نفسها ، فكل فرد يدرك مكانته ومسئوليته.

نشاط -4

جماعي-عصف ذهني

عزيزي المتدرب: اذكر من خلال ماتم شرحه بعض من طبيعة القائد البيروقراطي؟



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 والاستراتيجيّات للعمل المؤسّسي بكافة أشكاله ومجالاته.
- وسيلة استخراج الطّاقات الكامنة الإيجابية من عناصر الإنتاج، وامتصاص الطّاقات السلبيةّ.
- تقديم المصالح على المفساد، والترجيح فيما بينها، وإدراك مواطن الضّرر على المدى القريب والبعيد، واتّخاذ القرار المناسب للمفاضلة بين الراجح والمرجح عليه؛ وذلك من خلال الخبرة القيادية والتّطلع من خلال الرؤية الصّحيحة للواقع.
- اكتشاف نقاط التّحدّي والمشكلات قبل وقوعها، واتّخاذ الحلول الوقائيّة للحيلولة دون ذلك، أو القيام بالإجراءات اللازمة في الحالات حتميّة الوقوع وبأقلّ الخسائر.
- تمهيد الطّريق أمام الأهداف القريبة والبعيدة المدى، والموازنة فيما بينها لتحقيق الوضع الأمثل.
- معرفة كيفية الاستفادة من الظروف والأحداث المحيطة، من خلال استغلالها بالشكل الأمثل؛ لتزفد الوضع المؤسّسي 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 يتم 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.

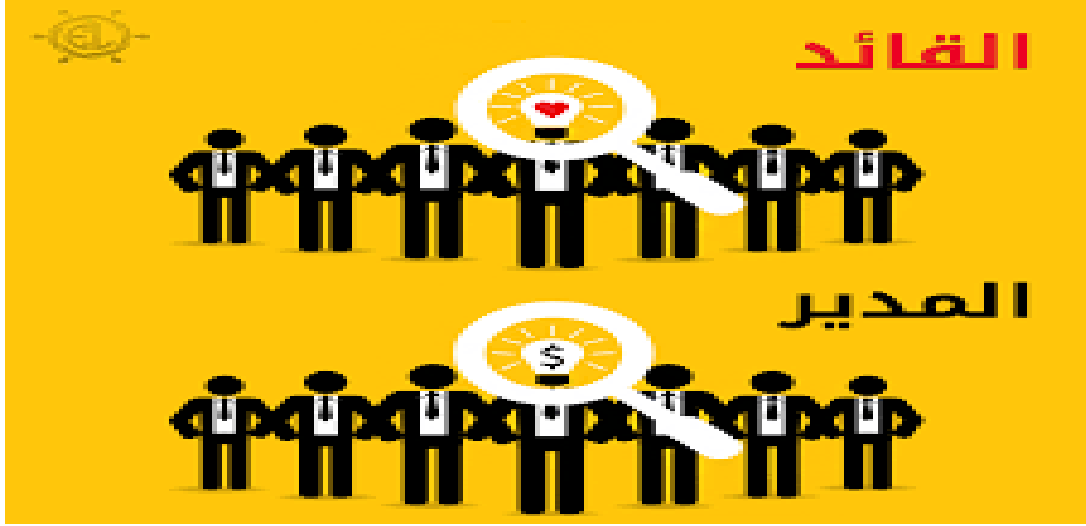


الفروق التسعة بين القائد والمدير

- 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 القنوات

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 وكفهم 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 تنبؤ 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 بجمو 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 بفعاليته ،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 مشارك.

نشاط -6-

فردى-ابداء رأى

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



إستراحة تدريبيّة



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 ينفك 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 بعبارة 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.

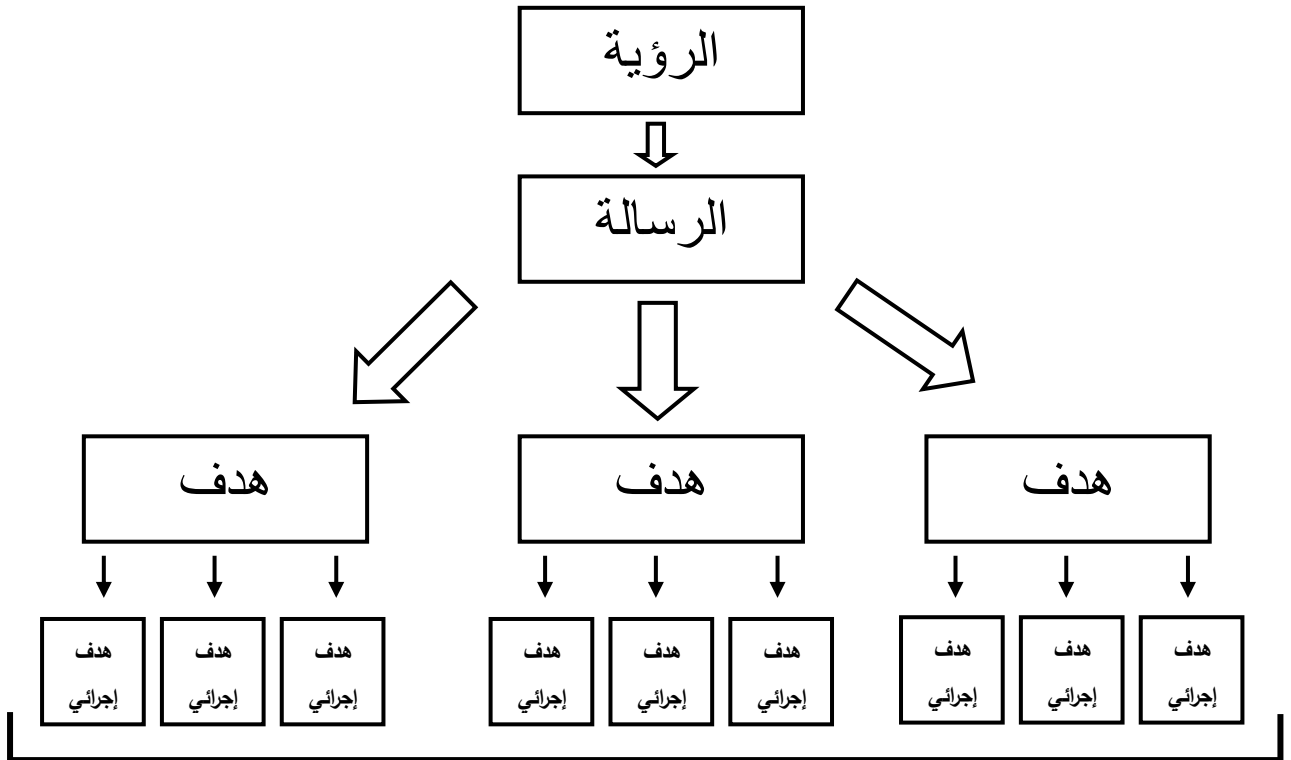
(4) الأهداف الإجرائية:

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) تقويم 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:

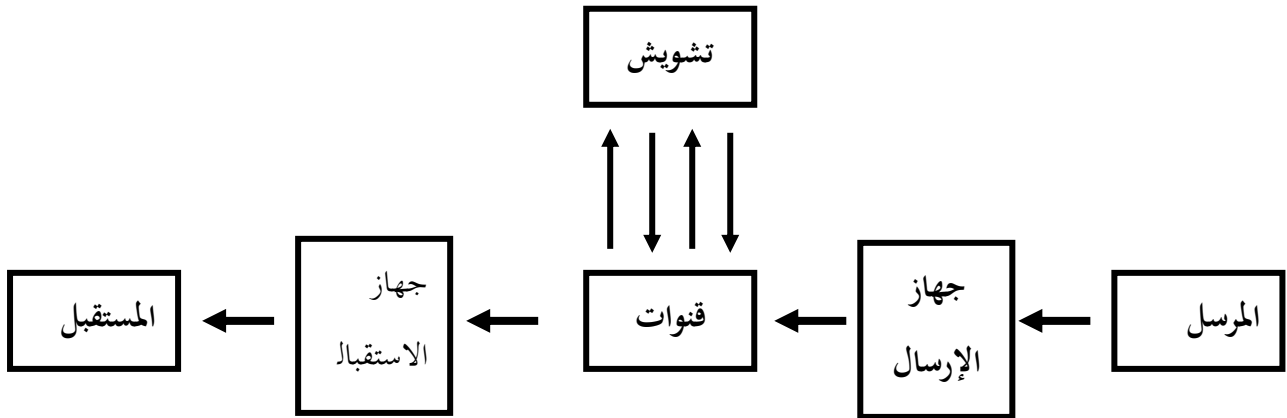
- 1) مرسل.
- 2) يقدم مثيرا أو منها (أو رسالة).
- 3) إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب.
- 4) بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.

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 الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني

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

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 المحاور 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

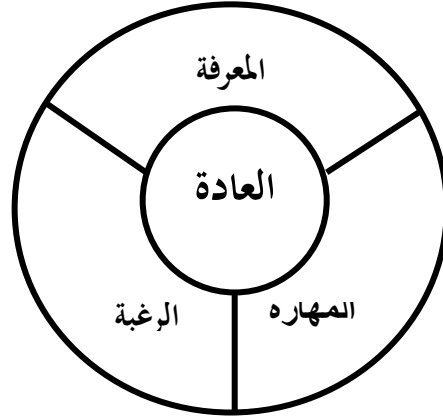
فن إدارة الوقت

الوقت رأس مال المسلم في هذه الحياة ، أثنى 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 يخل 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 اءءر ما ءعرفه مما ءم شرحه

ما صفاء الفرىق الناءء ؟



الوحدة التدريبية الرابعة

إدارة الاجتماعات



- أن يعرف المتدرب كيفية إدارة الاجتماعات
- أن يعرف المتدرب كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات
- أن يعرف المتدرب كيفية ادارة الخلاف
- أن يتعرف المتدرب على المراحل الأربع لإدارة الجودة الشاملة
- جدول زمني للجلسات

الجلسة الثانية	راحة	الجلسة الأولى	م
إدارة الخلاف	20 دقيقة	إدارة الاجتماعات	الموضوع
150 دقيقة		150 دقيقة	الزمن

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

المدة	الوسائل التدريبية	أساليب التدريب	الموضوع/ النشاط
10 دقيقة		اوراق	✓ افتتاح البرنامج والتعارف
10 دقيقة		المحاضرة	✓ فيديو تدريبي
10 دقيقة			✓ نشاط -9
50 دقيقة		المناقشة	✓ إدارة الاجتماعات
50 دقيقة		عصف	✓ حل المشكلات واتخاذ القرارات
20 دقيقة		ذهني	✓ المراحل الأربع لإدارة الجودة الشاملة
30 دقيقة			✓ ادارة الخلاف
100 دقيقة		التطبيق	✓ الوصايا العجيبة
10 دقيقة		العملي	✓ نشاط -10
10 دقيقة		المحاضرة	✓ فيديو تدريبي
300 دقيقة			

دليل تدريب الجلسة الاولى

الجلسة الأولى

عنوان الجلسة : إدارة الاجتماعات

مدة الجلسة : 150 دقيقة

موضوعات الجلسة

- إدارة الاجتماعات
- حل المشكلات واتخاذ القرارات
- المراحل الأربع لإدارة الجودة الشاملة



نشاط -9-

فردى-ابداء رأى

عزىزى المئءرب اءكرب ما ئءرفه عن المراءل الئى يمر بها

الاءءماع ؟



إدارة الاجتماعات

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها. وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.

من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يلي:

- **التأكد** من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع.
- **تحديد** بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه.
- **اختيار** فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع.
- **تحديد** التاريخ والوقت المناسبين لجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له.
- **تحديد** المكان المناسب لعقد الاجتماع.
- **تحضير** جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع.
- **التأكد** من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع.
- **التجهيز** الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة.

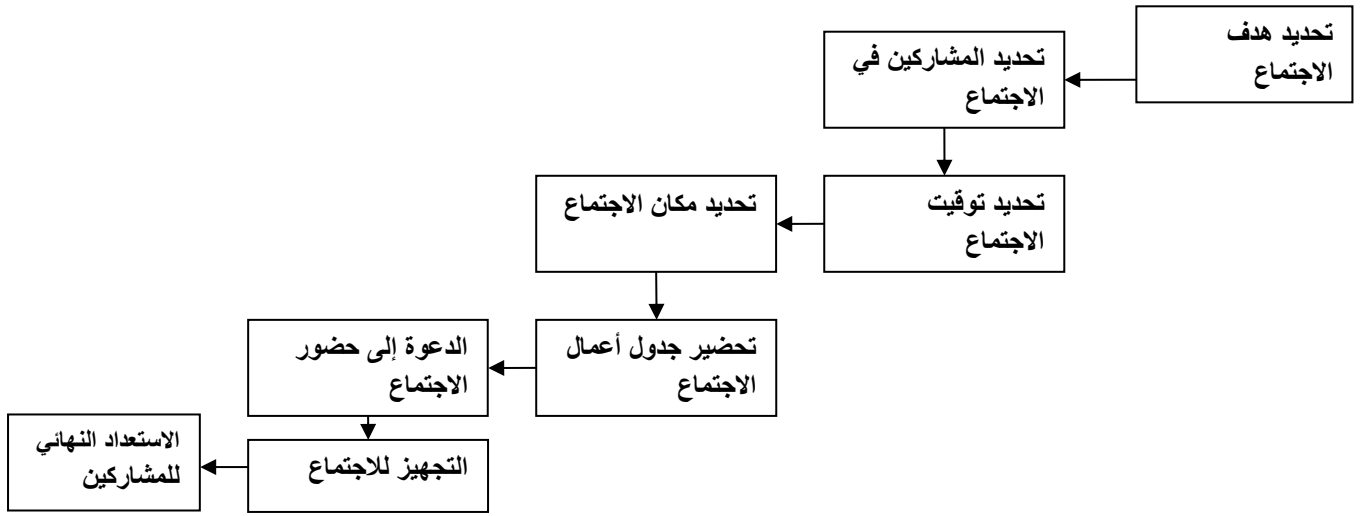
- **تزويد** المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعّالة في الاجتماع.
- **الاستعداد** الجيّد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه.
- **بدء** الاجتماع في الوقت المحدّد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تمّ إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت.
- **الحرص** أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرّر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أيّ مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أما حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده.
- **استماع** رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وآراء وملاحظات من خلال الاجتماع.
- **تشجيع** المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدّم عناصر جديدة تساهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع.
- **عدم** احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر.
- **احترام** رئيس الاجتماع لآراء وأفكار وملاحظات جميع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره.
- **عدم** النظر إلى تعدّد الآراء والأفكار على انه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب.
- **تمتّع** رئيس الاجتماع بالموضوعية، وعدم تحييزه لبعض المشاركين دون الآخرين.

- **تمتع** رئيس الاجتماع بالمرونة والجرأة في تغيير رأيه، إذا ما تكشفت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع.
- **اتخاذ** القرارات المناسبة التي تحقق الهدف المتوخى من الاجتماع، وذلك دون أيّ تسرع.
- **توزيع** مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه.
- **تحديد** تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ مهما كان الثمن.
- **التأكد** من أن الجميع قد فهم واستوعب ما هو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع.
- **توثيق** الاجتماع، من خلال تدوين محضر الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين.
- **بعد** انتهاء الاجتماع، إرسال مذكرة خطية إلى كل من المشاركين تتضمن ما هو مطلوب إنجازه والتاريخ المتوقع للإنجاز، مع تحديد أيّ نوع من التنسيق يحتاج إلى القيام به مع الآخرين.
- **متابعة** تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحددة لها.

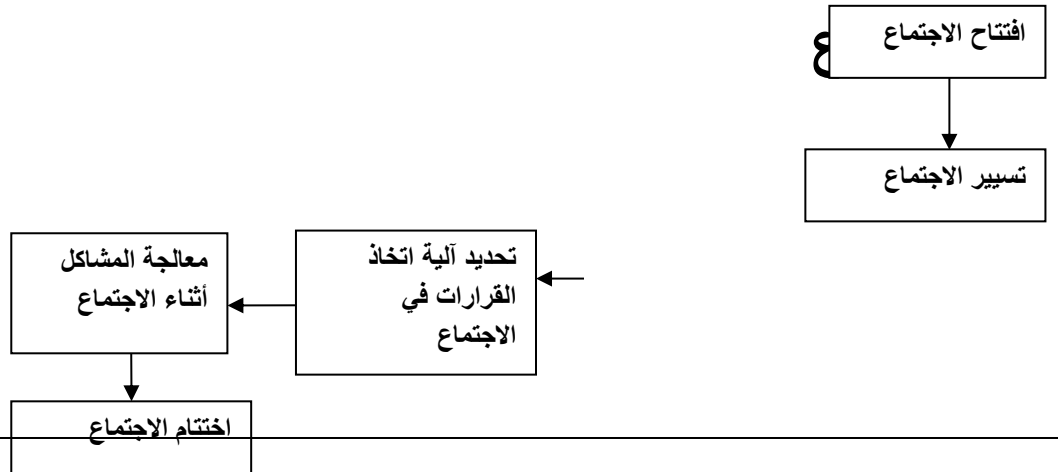
ملخص المراحل التي يمر بها الاجتماع:

يمر الاجتماع بثلاث مراحل رئيسية، بدءاً بالإعداد للاجتماع، مروراً بتسيير الاجتماع، وانتهاءً بتوثيق الاجتماع ومتابعة نتائجه، وذلك كما يظهر في المخطط التالي:

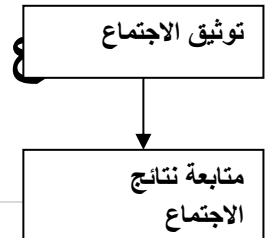
مرحلة ما قبل الاجتماع



مرحلة خلال



مرحلة ما بعد



حل المشكلات واتخاذ القرارات

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات عملية تمر بمراحل هي:

1- تحديد المشكلة:

التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة تفاصيلها وخلفياتها، وتبرز المشاركة الجماعية في تحديد المشكلة حيث تعتبر أكثر بروزاً ونضجاً من الجهود الفردي لأن مقدرة الفرد لا تمكنه من الإحاطة بملازمات المشكلة بعكس الجهود الجماعي.

2- تحديد الهدف:

حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي إتباعه في سبيل الوصول لهذا الهدف.

3- تحديد البدائل:

يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة ويجب أن يضع الإداري عدد أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

4- تقويم البدائل:

يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات التالية:
إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة لتنفيذه.
التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة.
الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.

ولا شك أن المشاركة الجماعية تساعد في تقويم البدائل وإثراء النقاش.

5- اختيار البديل:

وهنا يتم الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة وينبغي مراعاة اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ممكن، كذلك ينبغي تضمن اختيار البديل تحقيق السرعة المطلوبة لاسيما إذا كان الحل يتطلب الاستعجال والسرعة. ولاشك أن الاشتراك الجماعي في اختيار البديل يعطي الأفراد نوع من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم.

6- تنفيذ القرار:

وهنا يلزم - بعد اختيار البدائل - تنفيذ القرار علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق.

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقوية نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم.

فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

1. تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له.

2. تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ.
3. تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار.
4. تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للإفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالذاتية والإنجاز.
5. عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعتبره أفراد الجماعة مشروعاً قبل عقد الاجتماعات للمناقشة وإدارة النقاش بأسلوب وافي فإن الجماعة تمارس ضغوطاً على أفرادها لقبول القرار والإذعان له.
6. تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة.

أسباب المشاركة في صنع القرار:

هناك أربعة أسباب وجيهة لإشراك الآخرين في اتخاذ القرارات إذا لم يتوفر أيّاً من هذه الأسباب فعندئذ اتخذ القرار بمفردك:

1- المعلومات:

قد يكون أهم سبب لإشراك الآخرين هو أنك لا تملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فإذا كان الأمر كذلك فاحصل على المعلومات التي تحتاجها واستعملها.

2- الالتزام:

السبب الثاني في الأهمية هو الحصول على الالتزام نحو تنفيذ القرارات فهناك اعتبارين مهمين:

أولاً: هل من الضروري الحصول على التزام الآخرين؟

أحياناً تكون أنت الوحيد المسئول عن تنفيذ القرار وفي هذه الحالة ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين.

ثانياً: هل يمكنك الاعتماد على التزام الآخرين بدون إشراكهم في صنع القرار؟
يمكنك الاعتماد على مساندة والتزام العاملين معك بدون إشراكهم في اتخاذ
القرار في مجال معين إذا كانت قراراتك الماضية في هذا المجال جيدة وفعّالة.

3- الإبداع:

يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتملة يتمكن الفريق في
مثل هذه الحالات من الإتيان ببدائل أكثر مما يستطيعه الفرد الواحد.
عندما تواجه موقفاً يصعب إيجاد حل مناسب الجأ إلى جماعة العمل وأعملوا
سويةً على استطلاع الحلول الممكنة.

4- التنمية للأفراد المشاركين:

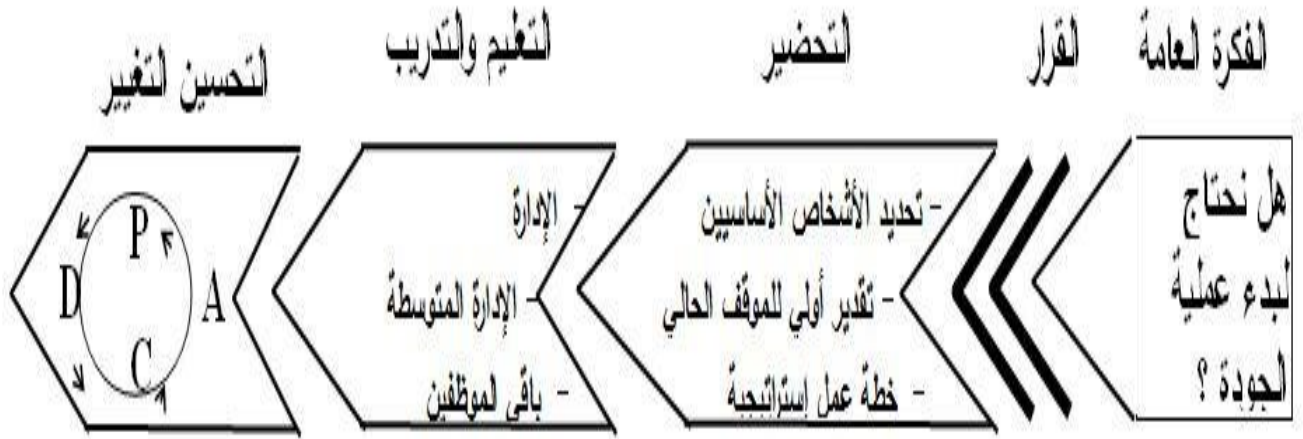
تسبح الفرصة في بعض الأحيان لاشترك الآخرين بهدف تعليمهم وتنميتهم. أنت
كمشرف تملك المعرفة لمعالجة المشكلة، لكن في المستقبل سيحتاج العاملون
معك إلى التعامل مع أمثال هذه المشكلة على انفراد لذا يجب أن تشركهم في
الأمر وترشدهم إلى الأسلوب المناسب في التحليل واتخاذ القرار.

المراحل الأربع لإدارة الجودة الشاملة

يتضمن بدء عملية إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة أربع مراحل :

المراحل الأربع لإدارة الجودة الشاملة

تتضمن المرحلة الأولى فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف
مفهوم الشركة عن الجودة. وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الإستراتيجي
الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل



Plan = P ، خطط ، Do = D ، نفذ ، Check = C ، راجع ، Act = A ، افعل

القيادة ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الإستراتيجي ، تنمية الموظفين ، العمليات التجارية أو الصناعية ، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن). ويتم ربط هذه المجالات بأهداف الشركة الثلاثة الرئيسية وهي إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب الشركة ، وإرضاء الموظفين. أما المرحلتان الثالثة والرابعة من بدء إدارة الجودة الشاملة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين والتحسين المستمر فيما يتعلق بتحسين الأعمال التجارية وتحسين العمل اليومي.

إستراحة تدريبيّة



دليل تدريب الجلسة الثانية

الجلسة الثانية

عنوان الجلسة : ادارة الخلاف

مدة الجلسة : 150 دقيقة

موضوعات الجلسة

- ادارة الخلاف
- الوصايا العجيبة



ادارة الخلاف

تحديد الخلاف داخل المؤسسة:

كل المؤسسات بحاجة إلى الخلافات؛ فهو أمر "مفيد (نافع)" بالنسبة لها، على أن يكون ذلك بقدر معين. وتظهر المشكلة عندما يكون الخلاف كثيراً وشديداً، أو عندما لا يكون هناك خلاف يُذكر. وعليه، يجب أن تتعلم كيفية إدارة الخلافات، وليس استبعادها. فالمؤسسة قد تستفيد من الضغط أو الشد الذي ينبع من الخلافات. ولكن إذا مازاد الأمر عن حده، يكون ذلك مدمراً للشركة ولمن يعمل بها.

وعادةً ما تظهر الخلافات عندما يبدو أنّ التغييرات التي تطرأ على الشركة لا تتضمن العاملين.

الخلافات الوظيفية ضد الخلافات غير الوظيفية (العاطفية):

عادةً ما يحمل الخلاف في طياته معاني سلبية، إلا أنّ هناك فائدة حقيقة تعود إلى المؤسسة من جراء حدوث قدر معين من الخلافات والخلاف قد يكون وظيفياً أو غير وظيفي (عادةً عاطفياً)؛ والخلاف العاطفي له طبيعة مدمرة، يمكن وصفها بأنها خسارة للطرفين.

وعندما لا يكون هناك خلاف تذكر يُعد ذلك غير وظيفي. فهذا من شأنه أن يقلل القدرة على الإبداع. فالخلافات (بالدرجة المطلوبة) تساعد على الخلق

والابتكار. فإذا ما سيطر الاستقرار على المكان، حاول أنت إثارة بعض الخلافات.

والخلاصة أنه يجب عليك إثارة الخلافات الوظيفية بالقدر المطلوب، مع معالجة الخلافات غير الوظيفية. وكذلك فإنه حينما يتعدى الخلاف القدر المطلوب، يكون ذلك غير وظيفي. فعندما لا تسعى المؤسسة إلى فحص أسباب الخلافات الكبرى، يقلل ذلك من الإنتاجية؛ ويزيد من الشعور بالعدائية بين الموظفين. وينتج عن عدم إدارة الخلافات بالشكل المناسب سخط الموظفين وعدم تفاعلهم مع الشركة.

وينتج عن ذلك أيضاً، توجيه الموظفين لطاقتهم بعيداً عن العمل ونحو الخلاف. ويعاني الجميع مزيداً من العدائية. ولا يستخدم الأشخاص مواردهم بالشكل الفعال. ويقل التعاون بين الأشخاص وتكثر الثقة من محلها. وكلها أشياء تمثل خطراً داهماً، بل ومدمراً، على الشركة.

ولكن ربما يكون هناك قدر معين من الخلافات وهو أمر يختلف من شركة لأخرى من شأنه أن يمثل فوائد للشركة، مثل: الاختلاف في وجهات النظر الذي يُعد "صحيحاً" للشركة و"وظيفياً".

أنواع الخلافات:

❖ بين الأشخاص وبعضها.

❖ بين الفرق وبعضها.

❖ بين المؤسسات وبعضها.

والنوع الأول من الخلافات Interpersonal ينشأ بين شخصين أو أكثر. وتحدث نتيجة لاحتكاكات بين الشخصيات، وعدم القدرة على التواصل بشكل فعال. وبقية كل شخص الأمور بشكل مختلف عن الآخر، وهو ما ينتج عنه الخلافات. وقد ينشأ الخلاف أيضاً بين شخصين لا يميل أحدهما للآخر، أو لا يثق أحدهما بالآخر. أو حينما يكون لكل منهما منظور مختلف عن الآخر. وحتى الشكل الهيكلي الهرمي للوظائف داخل المؤسسة؛ قد يسبب خلافاً بين الأشخاص الذين يشتركون في السعي وراء نفس الترقية أو الوظيفة داخل المؤسسة.

ويعد "الغضب" قلب الخلافات بين الأشخاص. ولا يمكنك أن تنكر وجود مثل هذا النوع من الغضب؛ ولكن من الأفضل لك أن تدرك تواجده أو أن يكون بالقدر المعقول أو "المفيد (النافع)". كما سبق التفسير. وهو يكون كذلك عندما لا يدفع أطراف النزاع لكي يتصرفوا بشكلٍ متهورٍ أو غير محسوب. فعند المواجهة، يجب أن يكون الأطراف "عقلانيين" أكثر من كونهم "عاطفيين".

أما بالنسبة للنوع الثاني من الخلافات Intergroup فهو ينشأ بين المجموعات. ويكون السبب الأكثر شيوعاً هو ندرة الموارد. وعندما يتم تخصيص موردٍ ما كحل متوقع، ينتج عن ذلك الخلافات بين المجموعات. وكذلك يتسبب في هذا النوع من الخلافات تشابك المهام وتقاطعها مع بعضها. وأيضاً تباين الأهداف، أو تناقضها، أو حتى السعي لتحقيق نفس الأهداف.

وأما عن النوع الثالث **Interorganizational**، فهو خلاف يظهر بين مؤسستين أو أكثر. فبالإضافة إلى الخلاف الطبيعي الناشئ عن المنافسة، قد يظهر هناك خلاف آخر أكثر خطورة. ولا يعد "مفيداً (نافعاً)". وهذا النوع من الخلافات قد يطرأ أيضاً بين المؤسسة وأحد العوامل أو الأشخاص المحيطين بها مثل مجموعات المستهلكين، أو الهيئات الحكومية، أو الموردين، وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

والنوع الأخير **Intrapersonal** هو عبارة عن صراع نفسي داخل الشخص بعينه، وهو يأخذ أشكالاً عدة، منها:

- **Interrole**
- **Intrarole**
- **Person–role conflict**

والشكل الأول Interrole ينشأ بين الأدوار العديدة التي يجب على الشخص الواحد القيام بها. فكل دور ينتظر منك إنجازاً معيناً. وبعبارة أخرى، قد يتطلب منك دورك كموظف محترف، أن تعمل بشركتك في أحد الأمسيات؛ يتصادف أن يتعارض ذلك مع توقع أبنائك حضورك لنشاط خاص تقوم به المدرسة في نفس الأمسية؛ فيتعارض دورك كأب مع دورك كموظف.

أما عن الشكل الثاني **Intrarole**، فهو يظهر عندما تتلقى تعليمات غير متوافقة من أكثر من رئيس لك بالعمل، وذلك فيما يختص بدورك بالشركة. فريئسك المباشر يقترح عليك أن تعمل بالوقت الإضافي بشكلٍ اسميٍّ (وهي). ولكن رئيسه هو يعد بالطبع نوعاً من عدم الإخلاص للشركة، ويتوقع منك المزيد من العمل الإضافي وهو أمر شائع الحدوث. فكل شخص ينظر للأمر برؤيته الشخصية، وذلك بالطبع ينطبق على الرؤساء ومساعديهم. وعليه، يتوقع الموظفون المساندة، بينما يتوقع منهم الرؤساء تعضيد وجهة نظر المؤسسة. وبالنسبة للشكل الثالث والأخير **Person–role conflict**، فهو يظهر عندما يتعارض دور الشخص داخل المؤسسة مع ما يؤمن به من قيم؛ وهو ما ينتج عنه صراع أخلاقي بين الشخص ونفسه.

إدارة الخلاف: ومحاولة الوصول إلى **Win – Win** لفوز كلا الطرفين:
إدارة الخلاف عبارة عن محاولة حل الخلاف بشكلٍ إيجابي. ومن أكثر الطرق شيوعاً لحل الخلاف، ثلاثة طرق تتضمن كلها وضع الموقف في إطار "المكسب" و"الخسارة" (حيث يدل المكسب على استطاعته تنفيذ ما يفكر فيه، وتدل الخسارة على العكس).

وهذه الطرق الثلاثة هي:

فائز – خاسر **Win – Lose**

خاسر – خاسر **Lose – Lose**

فائز – فائز **Win – Win**

والخطة الأولى: Win – Lose خادعة، ولا يتم من خلالها سوى تحقيق حلول سطحية للخلاف، مع الحصول على سخط أحد الأطراف (الخاسر بالطبع). ومع مرور الوقت، يصحو الحقد الحامل مرة أخرى، وينشأ النزاع من جديد.

وبالنسبة للخطة الثانية Lose – Lose، فهي بدورها تسير وفقاً لترتيب من الترتيبات الثلاثة التالية:

❖ **هناك اتفاق ودي** يجمع بين كل الأطراف المتنازعة، ويرى أن كلا منهم يجب أن يتخلى عن شيء ما كان متشبثاً به.

❖ **تلجأ الأطراف المتنازعة لحكم،** وهذا الحكم عادةً ما يعرض حلاً لا يُعنى بمتطلبات كل طرف بنسبة 100%.

❖ **الأطراف مجبرة على التمسك بالقواعد** بشكل متعنت.

وهذه الخطة تستطيع اللجوء إليها عندما تبحث عن حل سريع، فلا يكون هناك وقت لإجراء أية مفاوضات. ولكن هذه الخطة تمثل علاجاً قصير المفعول، لأنها تبحث عن الحل بشكلٍ عاجل ولا تركز على الأسباب الأساسية. وكل من خطة Win – Win و Lose – Lose تنشأ عنها علاقات عدائية بين طرفي النزاع. فالأطراف لا تلبث تفكر في مدى خسارتها، وتتمنى الفوز، وعليه، تصبح المشكلة – أصل الخلاف – ثانوية. وقلما يُؤي الاهتمام للأسباب الأصلية التي أدت لحدوث خلاف.

وبالنسبة للخطة الأخيرة **Win – Win**؛ فهي تتعامل مع جذور

المشكلة التي سببت الخلاف. وتطبيق هذه الخطة يتطلب صبراً ومرونةً من الوسيط، والجوهر هو بلوغ حل يرضي جميع الأطراف، وهو ما يحتاج إلى ثقة وقدرة على الاستماع من قبل أطراف النزاع. على ألا تسيطر عليهم الرغبة في التنافس والفوز. فيرضى كل طرف بما ينال ويقتنع به، وهو ما يتطلب بالطبع تفكيراً عقلانياً، ومحاولة البعد عن مفهوم الفوز مقابل الخسارة.

النجاح في إدارة الخلاف:

○ يجب أن تراجع تصرفاتك وتفكر في موقفك. فلا بد أن تكون إيجابياً، وتدرک أن بعض الخلافات يمكنها بالفعل أن تفيدك، وتفيد موظفيك، وكذلك تعود بالنفع على المؤسسة ككل. ويجب ألا تترك لعواطفك العنان لتتحكم في قراراتك. فالغضب جزء من الخلاف؛ ولكنه لا بد ألا يكون المتحكم الأول فيه.

○ يجب عليك كذلك أن تكون حاسماً، قادراً على الدفاع عن نفسك ورأيك وحقوقك، على ألا يسمى ذلك بحقوق الآخرين. فالشخص غير الحازم (أو السلبي) يجعل لحقوق الآخرين أهمية أكبر من حقوقه. ويكون هذا الشخص عادةً قليل الثقة بنفسه ولا يستطيع إدارة الخلافات بفاعلية.

○ وعلى الصعيد الآخر، يجب عليك ألا تكون شديد العدوانية، فذلك من شأنه أن ينتهك حقوق الآخرين، ويجعلك تميل إلى وضع حقوقك في المقام الأول؛ وكذلك إلى محاولة السيطرة على الوضع بأي شكل. وهو ما يعد غير فعال أيضاً.

- كافح لكي تحاول جعل الجميع فائزين (Win – Win)؛ فذلك يميل إلى التعامل مع أصل المشكلة وأسبابها الأساسية، حتى إن تكبدت في سبيله بعض المشقة.
- حاول تقدير وجهات نظر كل شخص. لا تتسرع في إصدار أحكام، ولكن اسمع لكل شخص، وحاول تفهم رؤية كل طرف للنزاع.
- يجب أن تحترم كل طرف في النزاع. ولا تدع الشخصيات تؤثر عليك، وحاول أن تعامل كل الأطراف بنفس المستوى من الاحترام.
- استعن بعملية تغير الأشخاص. يمكن لأحد الأطراف أن يتخلى عن النزاع من نفسه.
- قم من جانبك بطرح اختيار واعٍ كلي تشارك فيه جميع الأطراف. فيجب عليك أن تُشعر الآخرين بتعاونك معهم.
- درّب نفسك على الصبر. فالحلول العاجلة لا توصلك لمرحلة Win – Win يجب أن يكون صبوراً مع الأطراف عند عرض كل لوجهة نظره.
- قد يقودك صبرك إلى ترك الموقف؛ لكي تستطيع أن تتدبره بشكلٍ واعٍ، بدلاً من التسرع في إصدار الأحكام. وبذلك تتمكن من العودة للموقف برؤية جديدة.
- حاول تجريد المتنازعين من المشاعر الشخصية؛ لكي يركزوا على الحقائق ويكونوا موضوعيين. وحاول مساعدتهم على تحديد مواطن الاتفاق بدلاً من التركيز على نقاط النزاع.
- أدرك تماماً أن حل الخلاف يمكنه أن يكون أمراً مؤملاً لكل المتنازعين؛ فالمعلومات المسبقة جزء هام من عملية الوصول لحل، ولكنها قد تكون غير محببة إليك أو إلى أطراف النزاع.

○ عند إدارتك للخلاف، يجب أن تعرف أنها تظهر بسبب الاختلاف في مستوى السلطة داخل المؤسسة. وتفهمك لهذه النقطة من شأنه أن يساعدك في محاولتك للوصول لحل.

والتوازن بين السلطات يُعدّ أمراً هاماً في عملية إدارتك للخلاف. فالأطراف المتنازعة على نفس المستوى من السلطة، وهو ما يجعل حل الخلاف يميل لأن يكون على طريقة Win – Lose، ولكن أنت يجب أن تعيد صياغته ليأخذ شكل Win – Win [High – Low Power]. ويكون الأمر أكثر صعوبة إذا ما كان هناك طرف أكثر قوة ونفوذاً من الآخر. فترجح كفة الميزان نحو الطرف الأول الذي يحاول التحكم في الآخر (الأقل سلطة). والاختلافات الطبقية عادةً ما تخلق شعوراً بالحقد والغل تجاه الطرف الذي يمثل السلطة.

الطرق غير الفعّالة في حل الخلاف:

معرفتك للطرق غير الفعّالة في التعامل مع الخلاف تساعدك بشكل كبير؛ فالتعلم من أخطاء الآخرين يجنبك مغبة الوقوع فيها. ففي العديد من الأوقات، لا يفعل الشخص أي مجهود آملاً أن ينفذ الخلاف من نفسه. ولكن، عدم القدرة على اتخاذ موقفٍ ما تجاه الخلاف، من شأنه أن يصيب أطراف النزاع بالإحباط.

وقد يزعم المديرون بالمستويات العليا من الشركة، أنهم يعملون على حل الخلاف، ولكن عندما تُعرف الحقيقة، يزداد غضب الأطراف المتنازعة واعتراضها.

وهناك استراتيجية أخرى شائعة تعد غير فعّالة، وذلك عن طريق ترك موضوع النزاع نفسه بلا حل، وهو ما يمكنه أن يُنشئ خلاف أخرى سرية. فيكون الهدف في هذه الحالة هو "إخفاء" الموضوع عن أي عدد ممكن من الأشخاص لتجنب القوع في الخلاف.

ولتشتيت الانتباه عن الخلاف الحقيقي، يتجه بعض الأشخاص في موقف النزاع إلى مهاجمة السمات الشخصية للطرف الآخر. فنزع الثقة من الشخص نفسه سوف يؤدي لضعف موقفه في الخلاف.



الوصايا العشر العجيبة

الوصايا في نقاط:

- 1) **الناس غير منطقيين** و لا تهمهم إلا مصالحهم ، أحبهم على أية حال.
- 2) **إذا فعلت الخير** سيتهمك الناس بأن لك دوافع أنانية خفية ، افعَل الخير على أية حال.
- 3) **إذا حققت النجاح** سوف تكسب أصدقاء مزيفين و أعداء حقيقيين ، انجح على أية حال.
- 4) **الخير الذي تفعله** اليوم سوف ينسى غداً ، افعَل الخير على أية حال.
- 5) **إن الصدق و الصراحة** يجعلانك عرضة للانتقاد ، كن صادقاً و صريحاً على أية حال.
- 6) **إن أعظم الرجال و النساء** الذين يحملون أعظم الأفكار يمكن أن يوقفهم أصغر الرجال و النساء الذين يملكون أصغر العقول ، احمَل أفكاراً عظيمة على أية حال.
- 7) **الناس يحبون المستضعفين** لكنهم يتبعون المستكبرين ، جاهد من أجل المستضعفين على أية حال.
- 8) **ما تنفق سنوات** في بنائه قد ينهار بين عشية و ضحاها ، ابن على أية حال.
- 9) **الناس في أمس الحاجة** الى المساعدة لكنهم قد يهاجمونك إذا ساعدتهم ، ساعدهم على أية حال.
- 10) **إذا أعطيت العالم أفضل** ما لديك سيرد عليك البعض بالإساءة ، أعط العالم أفضل ما لديك على أية حال.

نشاط -10-

فردى-ابداء رأى

عزىزى المئءرب اءكر ما ءعرفه من ءلال

ما ءم شرحه الطرق غير الفعالة فى ءل

الءلاف ؟



الخاتمة

كلمة ختام

لكل بدايه نهايه مهما طالت ، وها نحن قد نخط حروف نهايتنا
على أرصفة هذا المحور المبارك ، الذي سعينا فيه لاستغلال وقتنا

بأمور

تفيدنا في ديننا ودنيانا ، آملين من الله أن يكون حقق أهدافه
وغاياته التي سطرت له ،

مع خالص تحياتي وشكري للجميع والى اللقاء في دورات تدريبية

قادمة

.....