



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة الأولى

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# مدخل إلى الإدارة والقيادة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## الإدارة

يقصد بها من وجهة نظر علماء الإدارة:

تخطيط، وتنظيم، وقيادة، والرقابة على الموارد البشرية وغيرها، لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)



## القيادة

- هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم
- القائد الإداري: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات من حوله لإنجاز أهداف محددة.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## الفرق بين القيادة والإدارة

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً. فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## الإدارة

تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر

تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة

تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك.

## القيادة

تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل

تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور

وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

النتيجة



## ➤ كلا الأمرين مهم:

- ❖ فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية.
- ❖ والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد. إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ. وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاغي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# التخطيط الاستراتيجي باستخدام Balance Score Card

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## أهمية التخطيط الاستراتيجي

➤ أين نريد أن نكون ؟

➤ كيف نصل إلى هناك ؟

➤ أين نحن الآن ؟

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## يقود التخطيط الإستراتيجي للتغيير

### الضغط ضد التغيير

- الراحة والكسل.
- الخوف من التغيير.
- الجهل.
- غياب الخبرة والمهارات.
- عدم رؤية الجدوى من التغيير.
- الضغوطات اليومية.
- العنجهية.

### الضغط باتجاه التغيير

- الإخفاقات في النواحي المادية.
- مهددات التنافس.
- قيادة ذات رؤيا.
- الأداء الضعيف.
- الجو السياسي العام.
- الضغوطات الخارجية.

## فريق عمل التخطيط الاستراتيجي

➤ تشكيل فريق عمل يتكون من:

- ❖ مدير المؤسسة (قائد الفريق) / أو شخص آخر.
- ❖ مدراء الإدارات/ رؤساء اقسام / أو .....
- ❖ استشاري في التخطيط الاستراتيجي.



## التحليل البيئي

### SWOT Analysis

-	S	W
O	OS	OW
T	TS	TW

Matching (SO)

<b>S</b> Strengths	<b>O</b> Opportunities
<b>W</b> Weakness	<b>T</b> Threats

Matching (SW)

Matching (OT)



نقاط القوة: الإمكانيات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب و طرد التهديدات.



نقاط الضعف: العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها.



الفرص: ظروف خارجية أو اتجاهات معينة تسهل الوصول إلى الهدف.



التهديدات: ظروف خارجية واتجاهات ستؤثر على كفاءة المنظمة.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# نظام الأداء المتوازن

# Balanced scorecard system

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## بطاقة الأداء المتوازن BSC

أن هذا النظام يسمح للمؤسسات بأن تخطط وأن تنفذ وأن تدير، وأن تقييم ليس منظور واحد فقط بل من عدة مناظير:

- منظور الأطراف المستفيدة أو العملاء. Customer pres.
- منظور العمليات الداخلية أو التشغيلية. Operational pres.
- المنظور المالي. Financial pres.
- منظور التعلم والتطور والنمو. Learning & Development pres.

ولذلك فإن نظام الأداء المتوازن ليس لقياس الأداء فقط بل هو نظام للتخطيط والتنفيذ والرقابة والإدارة والتقييم أي أنه نظام متكامل.

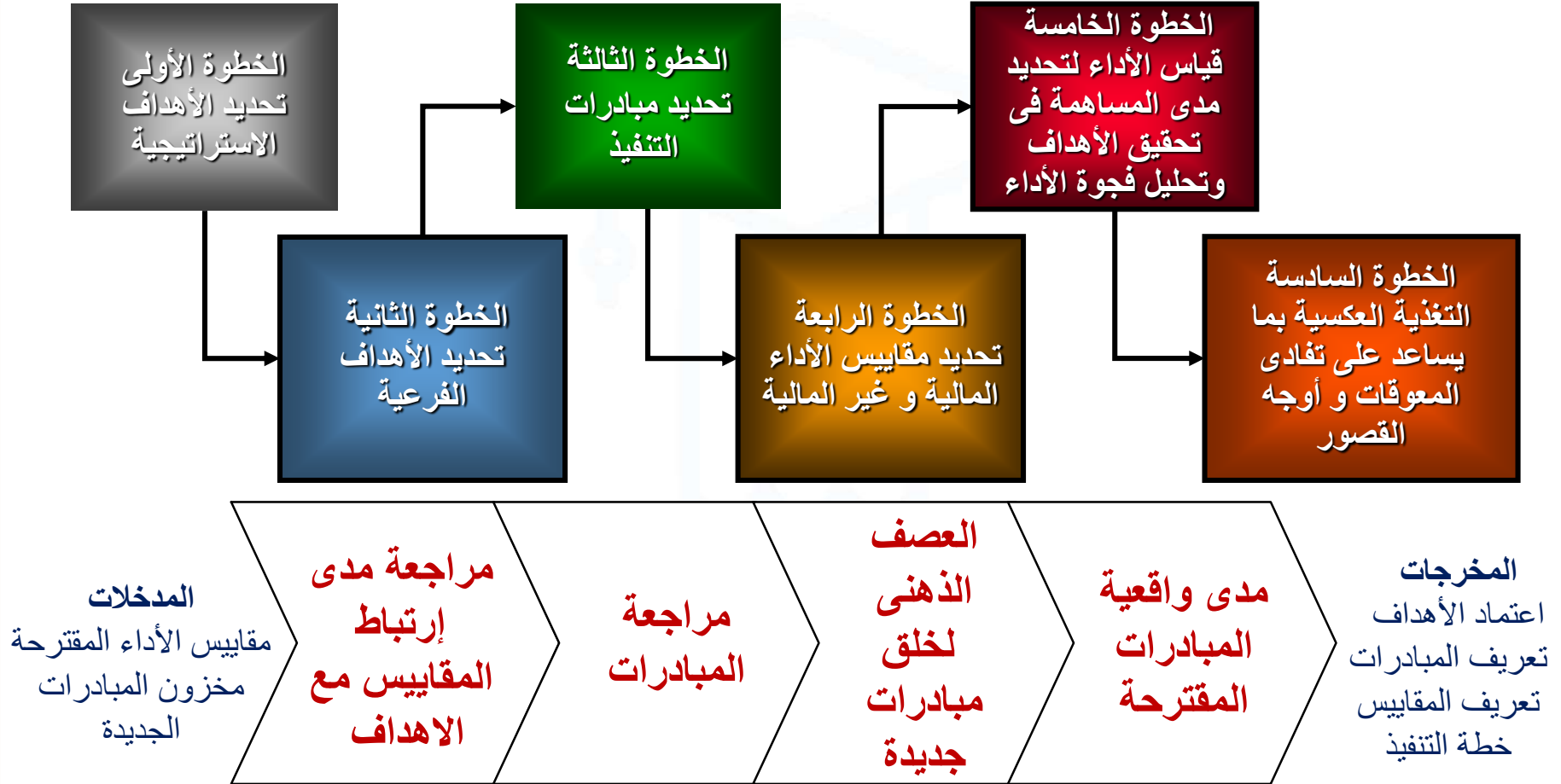
## مكونات بطاقات الأداء المتوازن على مستوى مختلف القطاعات

مؤشرات قياس للأداء وذلك على مستوى:

➤ الأهداف الإستراتيجية.

➤ الأهداف الفرعية.

➤ إجراءات التنفيذ.





## نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

الموازنة التقديرية	الإطار الزمني	المسؤولين عن التنفيذ	مقاييس الأداء	اجراءات التنفيذ	الاهداف الفرعية	الاهداف الاستراتيجية
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx-1 xxx-2 xxx-3	xxx-1
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx-1 xxx-2 xxx-3	xxx-2
xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx-1 xxx-2 xxx-3	xxx-3



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# مهارات إدارة التغيير

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## يرى بيتر دركر

أن القادة الناجحين في السنوات القليلة القادمة هم القادرون على إدارة وقيادة التغيير

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

## نغير .. أو لا نغير؟؟

قد يكون التغيير مخاطرة.. لكن المخاطرة الأشد هي أن لا نغير.. ونتمسك بالأمر الواقع.

## مستويات التغيير



## متطلبات التغيير الناجح

تغيير	=	خطوات أولى ممكنة	+	قدرة على التغيير	+	رؤية واضحة مشتركة	+	دافع
-------	---	------------------	---	------------------	---	-------------------	---	------

عدم مبادرة	=	خطوات أولى ممكنة	+	قدرة على التغيير	+	رؤية واضحة مشتركة	+	
------------	---	------------------	---	------------------	---	-------------------	---	--

بداية سريعة تختفي بسرعة	=	خطوات أولى ممكنة	+	قدرة على التغيير	+		+	دافع
-------------------------	---	------------------	---	------------------	---	--	---	------

قلق وإحباط	=	خطوات أولى ممكنة	+		+	رؤية واضحة مشتركة	+	دافع
------------	---	------------------	---	--	---	-------------------	---	------

جهود وبدايات عشوائية	=		+	قدرة على التغيير	+	رؤية واضحة مشتركة	+	دافع
----------------------	---	--	---	------------------	---	-------------------	---	------

## مراحل اكتساب المهارة

- عدم الإجابة اللاشعورية.
- عدم الإجابة الشعورية.
- الإجابة الشعورية.
- الإجابة اللاشعورية.



## إدارة التغيير

- تشخيص الواقع.
- تحديد مواطن مقاومة التغيير.
- التهيئة:
- ❖ التوعية والتوضيح.
- ❖ بيان التوقعات.
- ❖ الإشراف.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## التعامل مع مقاومة التغيير

- التعامل مع أسباب مقاومة التغيير.
- أزل التهديد المحتمل.
- عزز الإنجاز.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)



أعمل بناء على المعتقدات  
والمبادئ والقناعات

أبني معتقدات ومبادئ وقناعات

أقرر نتائج conclusions

أضع فرضيات (بناء على المعاني)

أضيف معاني (ثقافية وشخصية)

أختار المعلومات (البيانات) مما  
أشاهد

(البيانات) المعلومات (الملاحظة)

## الدورة التأملية:

قناعاتنا ومبادئنا تحدد المعلومات  
التي نختارها في المرة القادمة

## ما المقصود بالتغيير؟

- التغيير يعني التبدل و التحول من حالة لأخرى.
- غير الشيء أي بدل به و غيره ، أو اجعله على غير ما كان.
- **التغيير عند المختصين يقصد به:** التحول من حالة في فترة زمنية معينة ، إلى حالة أخرى في المستقبل.
- التغيير عبارة عن تحرك ديناميكي باتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الإبتكارات المادية و الفكرية ، لتحقيق التطلعات و الطموحات.
- التغيير هو التحول من واقع معين إلى واقع آخر منشود ، خلال فترة زمنية معينة بإنجاز وسيلة ما أو أكثر.



## ما الدافع أو الفائدة من التغيير؟

- التحول من الثابت للمتغير.
- الأمل بتحسين الحال الراهن.
- إنشاء حالة جديدة .
- تجريب وسائل جديدة.
- اكتشاف القدرات و المهارات.
- اكتساب خبرات و مهارات جديدة.
- تطور الحال و الواقع.
- الثقة بالنفس.



## شروط التغيير

- تحديد الهدف.
- وضوح الرؤية.
- الإرادة القوية.
- العمل الدؤوب.
- القدرة على تذليل العقبات.
- الإستعداد لبذل الضحيات الجسام.
- الإستعداد لتقبل أي نتيجة.

## إرادة التغيير

➤ إرادة التغيير هي المحور و العنصر الأهم في عناصر التغيير.

➤ ماذا نقصد بإرادة التغيير؟

❖ استخدام الإمكانيات البشرية و المادية بكفاءة و فعالية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل بأقل ضرر ممكن على الأفراد أو المجتمع وبأقصر وقت و أقل جهد.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## عناصر التغيير

➤ المغير.

➤ أدوات أو وسائل التغيير.

➤ الشيء المتغير.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## سمات التغيير

- أمر ضروري و متجدد في حياة الناس.
- رغبة كامنة في النفس.
- سهل التفكير فيه و تصورہ، لكنه صعب عند التنفيذ لكنه غير مستحيل.
- التغيير مرتبط بغيره من المصطلحات: كالتحسين و الإصلاح و التبديل و التجديد و التطوير.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## مكونات التغيير الست

- موضوع التغيير.
- المغير.
- المؤيد.
- المحايد.
- المقاوم.
- مقاومة المقاومة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

## مراحل عملية التغيير

تشخيص

تحليل

تخطيط

تنفيذ

تقويم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## التخطيط للتغيير

➤ تحديد الأهداف.

➤ تحديد مجال النشاط.

➤ تحديد القوى الدافعة.

➤ تحديد القوى المعوقة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## سبعة أخطاء يقع فيها قادة التغيير

- الإحساس الضعيف بضرورة التغيير.
- عدم وجود فريق كفؤ يقود التغيير.
- عدم وضوح الرؤيا والمشاركة في وضعها.
- عدم نقل الرؤيا للمتأثرين بها.
- عدم إزالة العوائق التي تفترض الرؤيا الجديدة.
- التخطيط غير المنظم لإيجاد نجاحات سريعة.
- عدم ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# مهارات اتخاذ القرار وحل المشاكل

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## تعريف المشكلة

- هي عقبة امام تحقيق الاهداف.
- او فجوة بين الوضع الراهن والوضع المأمول.

## مفهوم اتخاذ القرار

هي عملية اختيار من بين مجموعة من البدائل وصولاً إلى نتيجة معينة في موقف ووقت معينين

## خطوات الاسلوب العلمي لاتخاذ القرار

- تحديد المشكلة.
- تحليل المشكلة.
- تحديد البدائل الممكنة.
- اختيار البديل المناسب.
- تنفيذ القرار ومتابعته.
- تقييم النتائج.



## معوقات اتخاذ القرار

- قصور البيانات والمعلومات.
- التردد وعدم الحسم.
- السرعة في اتخاذ القرار.
- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

## نصائح لصنع القرار

- حدد هدفك ومشكلتك بدقة.
- اجمع المعلومات الكافية.
- في صنع القرار اعطي فرصة المشاركة لكل الأطراف التي لها علاقة بالمشكلة.
- اطلب عدة خيارات وبدائل.
- وازن بين البدائل وحدد نقاط الضعف والقوة فيها.
- حدد بالاشتراك مع مجموعتك الخيار الأمثل.
- تصور مع مجموعتك جميع النتائج السلبية والايجابية على هذا القرار.
- اختر الوقت المناسب لإصداره.
- وضع مسوغات اتخاذه.
- حدد المسئوليات في تنفيذه.
- اعط الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه.
- تابع تنفذه.
- ضع اجراءات مكتوبة في حال عدم تنفيذه.



## تنبيهات عند اتخاذ القرار

- لا يكن قرارك بناء على ردة فعل غير مناسبة.
- لاتتخذ قرارا مجاملة فإن ذلك يخدم المصلحة، في حين ان عليك مسئولية القرار.
- لاتلجأ لأول حل يخطر ببالك.
- لاتطبق قرارا اتخذه غيرك في حالة لديك فقد تكون ظروفك مختلفة عن ظروفه.
- يمكنك الاستفادة من تجارب الاخرين في مجال اتخاذ القرار.

## مزايا المشاركة في اتخاذ القرار

- الاستفادة من آراء الآخرين.
- تحقيق نوع من الثقة والترابط بين المدير والموظف.
- التنفيذ برغبة وتحمس.
- اداء المهمة على الوجه المطلوب.
- تنمية مهارات الآخرين في صياغة القرار.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# مهارات التحفيز

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)



## التحفيز

➤ التحفيز هو أن تجعل الشخص متحمسا لأداء شيء ما:

❖ ما الذي يجعل الشخص متحمس لمشاهدة مباراة لكرة القدم؟

❖ ما الذي يحفز النساء لزيارة السوق؟

❖ ما الذي يجعل العاملين في مؤسسة ما متحفزين لأداء أفضل ما عندهم وما الذي يجعل نفس العاملين في ظروف أخرى مُثبطين؟

## التحفيز و التثبيط

التثبيط	التحفيز
يجعلك تخسر هذه الطاقات	يجعلك تحصل علي طاقات هائلة من العاملين
يجعل الموظف يؤدي ما عليه بدون المحاولة لبذل جهد زائد	يجعل الموظف يفكر في حلول
الموظف يؤدي العمل وهو كاره	الموظف يؤدي العمل وهو مستمتع

## التحفيز والتثبيط

- بعض المديرين يقول:
- ❖ علي الموظف أن يؤدي عمله الذي هو مكلف به والذي يتقاضى عليه أجره.
- ولكن المدير عليه أن يقوم كذلك بعمله الذي يتقاضى عليه أجره:
- ❖ ومن ذلك أن يحفز الموظف علي بذل كل جهده وفكره في أداء عمله.
- قد يظن بعض المديرين أن العقاب ممكن أن يحفز الموظف.
- لكن يمكن للموظف أن يتجنب العقاب بدون أن يبذل كل فكره وجهده فعندما تقابله أي عقبة فلن يحاول حلها أو أن يساعد مديره في حلها ولكن سيعمل كالألة.

## الأداء

➤ وينظر بعض الباحثين إلى الأداء باعتباره حاصل ضرب القدرة في الدافعية، كما في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

- ❖ إذا كانت دافعية الفرد لأداء العمل معدومة (صفر) أو لا يملك القدرة علي أداء العمل (صفر) فلن يتم انجاز العمل وبالتالي الأداء سيكون صفراً.
- ❖ أي زيادة في مقدار المتغيرين سيسهم في رفع الاداء.
- ❖ لذلك يجب أن تركز المنظمات علي رفع مستوى قدرة موظفيها وعللي رفع مستوى دافعتهم.

## حاجات العاملين

- سلوكيات الأفراد مدفوعة بحاجات أو رغبات وبالتالي لا بد لنا من تحديد ومعرفة احتياجات الأفراد اذا ما أردنا فهم أسباب ودوافع سلوكياتهم.
- يمكن تحديد الحاجات العامة للأفراد كما يلي:
  - ❖ **الراتب:** لاشباع الاحتياجات الجسدية والشعور بالأمن والحاجات النفسية - هذا يحتاج الي تصميم نظام أجور جيد.
  - ❖ **الأمن الوظيفي:** خاصة علي ضوء التغيرات التكنولوجية في القطاع الصحي وما يشكله من تهديد للأمن الوظيفي.
  - ❖ **الحاجة للزمالة والقبول من مجموعة العمل:** هذا يحتاج عقد برامج للترفيه وخلق روح الفريق.
  - ❖ **الاعتراف بالأداء:** الجيد ومكافاته ماديا ومعنويا.

## حاجات العاملين

- أن يكون العمل ذا قيمة ويحظى بالقبول والاحترام.
- الفرصة للتقدم والترقي.
- ظروف العمل مريحة وآمنة.
- قيادة كفؤة وعادلة وذات مصداقية تقوم بتلبية احتياجاته وتحقيق أهدافه وتطلعاته.
- معقولية المهام والأوامر من الرؤساء بحيث تكون:
  - ❖ من متطلبات العمل، مقبولة وقابلة للتنفيذ.
- السمعة الجيدة للمؤسسة.

## تحفيز العاملين

- يوجد العديد من العوامل التي تلعب دور في الأسلوب المتبع لتحفيز العاملين:
- ❖ الدور الذي يقوم به الموظف، مرحلة التقدم المهني، طبيعة العمل.
- عملية تقويم الحفز تخدم غرض تحديد حاجات الموظفين وبالتالي تعزيز عملية الحفز.
- ساعدت الأبحاث التي قام بها العديد من علماء النفس علي بلورة العديد من النظريات المفيدة في مجال تقويم الحفز عند العاملين.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة الثانية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# القيادة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



القيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بآخر، كما تعبر عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما أنه يمكن بواسطتها أن يقدم المرؤوس المعلومات الضرورية اللازمة لقرارات المدير (القائد)، وتعود ديناميكية القيادة بشكل عام إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المنشأة التي تدعو إلى تغيير متواصل في خططها وسياساتها من ناحية، وإلى طبيعة العنصر الإنساني المتغير باستمرار من حيث سلوك الفرد ومشاعره وأحاسيسه الأمر الذي يجعل التعديل المستمر في علاقاته مع رؤسائه وزملائه أمراً حتمياً



## القيادة

- ← **أولاً: مفهوم القيادة.**
- ← **ثانياً: أنماط وأساليب القيادة.**
- ← **ثالثاً: نظريات القيادة.**
- ← **رابعاً: أبعاد ومهارات القيادة.**
- ← **خامساً: محددات فاعلية القيادة.**



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# أولاً مفهوم القيادة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## أولاً: مفهوم القيادة

تعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه و الحفز و الدفع عن طريق الاتصال الفعال، لو نظرنا إلى الوظيفة الأولى والثانية للإدارة لوجدناهما التخطيط والتنظيم أي أن الأمر يتطلب وجود خطة وتنظيم ملائم ولكي تبدأ عملية التنفيذ لا بد من وجود قيادات للأفراد، حيث يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، والأدوات المطلوبة للإنجاز وتوفيرها، ويأتي بعد ذلك دور الحافز والدافعية لإنجاز المهام المخصصة للأفراد.

## ويمكن تعريف القيادة بأنها

➤ "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعه من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية."

➤ ولذلك نرى بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية.



ويمكن القول إن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وبالتالي يؤدي إلى تعديل سلوك الطرفين وتصرفاتهم، حيث إن ما يقوم به القائد يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تضعها الإدارة الرسمية، وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسون في سلوكهم واتجاهاتهم، وبالتالي فإن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين حيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد من أعمال.



## الفرق بين مفهوم القيادة والرئاسة

القيادة ذلك الدور العفوي التلقائي النابع من الجماعة ذاتها، حيث تختار الجماعة القائد لتفوقه عليها، وحتى يحقق مطالبها وهي قادرة على خلعه حينما تجد من هو أكفأ منه، من هنا يتضح أن القيادة عملية تسمح بالتنافس داخل الجماعة التي تكون غالباً هي صاحبة الأهداف التي تسعى لتحقيقها القيادة.



أما الرئاسة فهي وليدة نظام قائم بذاته ولا تتبع تلقائياً كما هو في القيادة، والنظام هنا هو الذي يحدد من هو المدير أو الرئيس ولا يمكن خلعة إلا بسلطة أعلى منه نظامياً، وتكون الأهداف في الغالب هي أهداف المنظمة وليست أهداف الجماعة، ولا يمكن للقائد أن يستخدم مركزه لتحقيق أغراض شخصية، بينما يستخدم الرئيس مركزه استخداماً سلطوياً في بعض الأحيان، وهو أكثر بعداً عن مرؤوسيه على عكس القائد تماماً



➤ ومن هذين التعريفين يمكننا التمييز بين القيادة والرئاسة على أساس الفروق الجوهرية التالية:

- ❖ الرئاسة تكون بفعل نظام قائم محدد، لا عن طريق اعتراف الجماعة بأهمية أو فضل القائد عليها واعترافها التلقائي به.
- ❖ لا تحس الجماعة في ظل الرئاسة بأنهم يعملون من أجل تحقيق غاية مشتركة فيم بينهم أو السعي وراء هدف موحد.
- ❖ الهدف المشترك للجماعة يحققه الرئيس في حدود مصالحه أو مصالح المنظمة، أما الجماعة التي يسيرها القائد فإنها هي التي ترسم ذلك الهدف المشترك.
- ❖ وجود هوة واسعة بين الرئيس وجماعته في أغلب الأحيان، بينما تضيق تلك الفجوة بين القائد والجماعة.
- ❖ قوة الرئيس نابعة من النظام واللوائح، أما قوة القائد فيستمدتها من الجماعة نفسها لا اعترافهم بتلك القوة.

## هل كونك مديراً ناجحاً يجعلك قائد ناجح أيضاً؟ أم العكس صحيح؟

والإجابة على هذا السؤال ليس بالضرورة أن تكون مديراً وفي نفس الوقت قائداً ناجحاً، لأن القيادة هي إحدى وظائف المدير، وأن المرؤوسين ينظرون إلى مديرهم كمصدر للقيادة، فعلم الإدارة يفترض أن رئيس القسم أو مدير الإدارة يقوم بعدة وظائف كالتهيئة والتنظيم والرقابة وأيضا قيادة وتوجيه المرؤوسين، إلا أنه للأسف قد نجد أحد المديرين غير قادر على الاضطلاع بدوره القيادي، وذلك لافتقاده للمقومات الشخصية والسلوكية مثل الخبرة وقوة الشخصية... الخ الأمر الذي يحد من فاعليته في التأثير على مرؤوسيه.



- ويشير الواقع العملي إلى فشل كثير من المديرين وكثرة النزاعات بين المدير ومرؤوسيه، وعدم إذعان المرؤوسين لمديرهم وعدم اقتناعهم به وعدم تنفيذ أوامره وتعليماته هي أمثله على إمكانية وجود مديرين لا يتسموا بأي صفات أو سلوك قيادي.
- أما القائد فقد يكون أو لا يكون مديراً ناجحاً، فالقائد إذا كان في مركز إداري يخول له السلطة والإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة لذلك فإنه يمكن أن يجمع إذاً بين صفتي القائد والمدير، وهذا هو الوضع المثالي.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

ثانياً

# أنماط وأساليب القيادة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



- يمكن تصنيف أساليب القيادة التي نشاهدها في حياتنا اليومية بالمنظمات إلى:
- ❖ النمط الأوتوقراطي.
  - ❖ النمط الأبوي.
  - ❖ النمط الإنساني (التدعيمي).
  - ❖ النمط الأكاديمي.
  - ❖ الأسلوب الفوضوي (إعطاء الحرية الكاملة).

## النمط الأوتوقراطي

يعبر هذا النمط عن قائد متسلط جداً حيث يقوم باتخاذ القرار بنفسه ثم يعلنه على المرؤوسين لكي يقوموا بالتنفيذ، كما يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه أثناء تأدية عملهم، ولا يترك لهم حرية التصرف في الطريقة التي يؤدون بها العمل.



وقد تم تطبيق هذا النمط في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعه وكانوا غير مدربين وغير مهرة، وقد ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن المروؤوس يؤدي العمل وفقاً للطريقة المفروضة، حيث تتم الرقابة من خلال السلطة، فهذا النمط القيادي لا يثق في المروؤوسين لإنجاز العمل اليومي بالكامل، وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة.



## النمط الأبوي

نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، طبقت الإدارة الأسلوب الأبوي أو الاتجاه التسامحي في التعامل مع الأفراد واتجهت لدفع أجور أفضل وتحسين ظروف العمل وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال، ويعتبر هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد من استخدام مدخل القوة كما يتم في المدخل الأوتوقراطي.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوي، حيث تعتبر الأعراف والتقاليد عناصر مهمة لهذه الفلسفة، حيث يتم المحافظة على الروتين، ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنشأة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادي، ويعتقد المدير الأبوي أن السعادة والرضا للعامل تنبع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو نافع.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب و تنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## النمط الإنساني (التدعيمي)

يعتمد هذا النمط على إعطاء مزيد من الحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يقوم أسلوب القيادة التدعيمي أو المعاونة على مبدأ العلاقات المدعمة حيث تنطوي القيادة وغيرها من العمليات التنظيمية على درجة كبيرة من المخاطر في كل التفاعلات والمواقف والاتصالات التي تتم بالمنظمة، لذا فإن كل فرد يتصرف على ضوء توقعاته وقيمه وتصورات وممارساته السابقة، وانطلاقاً من إيمانه بأهمية العنصر البشري.



➤ وهذا القول ينطوي على شرطين أساسيين هما:

❖ أنه يتوقف على إحساس الفرد وإدراكه للأشياء موضع الاعتبار.

❖ لكي يتم التدعيم والأخذ بهذا المدخل أن تكون لدى خبرة سابقة ومدركات حول أسلوب المشاركات أو على الأقل الحفاظ على مشاعره بأهمية وقيمة العنصر البشري.

## النمط الأكاديمي

يوجد اتجاه متزايد نحو استخدام أسلوب إداري متطور يسمى بأسلوب الزمالة، وهو عبارة عن امتداد لأسلوب التدعيم أو المشاركة، ويصلح هذا الأسلوب بصفة خاصة في مجال البحوث والمتخصصين في هذا المجال، كالعلماء والمحامين والمهندسين والاستشاريين حيث يرون أنفسهم من خلال الأدوار التي يقومون بها في مجال التخصص المهني، حيث يسود الجو الأكاديمي للبحث، فهم يفضلون درجة عالية من الاستقلال والحرية في مجال العمل.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

وفي ضوء هذا النمط يقوم القائد باقتراح القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك، كما أنه يترك لمرؤوسيه قدراً معقولاً من حرية التصرف في أداء عملهم ولكنه يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارساتهم للعمل إذا لزم الأمر.



## الأسلوب الفوضوي (إعطاء الحرية الكاملة)

وفقاً لهذا الأسلوب يعطى للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، ويندر عملياً استخدام هذا الأسلوب، وهذا القائد يفوض سلطاته للمرؤوسين لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون في متناول يد المرؤوسين، لأنه يترك لهم حرية التصرف في أداء عملهم ولا يتدخل إلا نادراً.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# ثالثًا نظريات القيادة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## ثالثا: نظريات القيادة

- نظرية القيادة الموروثة.
- نظرية القيادة المكتسبة.
- نظرية القيادة العلمية (الاهتمام بالعمل).
- نظرية القيادة الإنسانية.
- نظرية الطريقة (الهدف).

## نظرية القيادة الموروثة

يري أصحاب هذه النظرية بأن سلوك الفرد محدد بصفات وسمات موروثة، فالقدرة القيادية ما هي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة عوامل وراثية معينة فهناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة، وأن هناك نسبة من الأشخاص يولدون ليكونوا أتباعاً فالقدرة القيادية في رأيهم هي صفة موروثة تخلق مع الفرد كغيرها من صفات كالجنس والابتكار واللون.

## نظرية القيادة المكتسبة

تقوم نظرية القيادة المكتسبة على أساس خبرة القائد وتمرسه في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القيادية نتيجة لعمله في الجماعة، وممارسته قيادة أفرادها وقد توجه اهتمام علماء النفس والاجتماع إلى دراسة المجموعات الإنسانية وأهميتها في تكوين شخصية القائد الناجح، ونادوا بوجود توفر المهارات القيادية الضرورية لمعالجة المشاكل الإنسانية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة، فالقائد الكفاء الذي تمارس في الأعمال القيادية تتوفر فيه المهارات التالية:



- القدرة على الاختيار من بين العوامل المختلفة بما يتناسب والظروف التي يعمل فيها.
- القدرة على تحديد الأهداف التي يجب أن يعمل مرؤوسيه على إنجازها.
- القدرة على تفسير أهداف وسياسات المنظمة لمرؤوسيه حتى لا يكون هناك تضارب في المصالح بينهم.
- القدرة على إغلاق الهوة بين أهداف المشروع وأهداف العامل الشخصي، وأن يشعر العامل بأنه يعمل من أجل هدف يستحق الاهتمام.
- القدرة على التغيير والتكيف مع تغيير الموقف واستعمال الأساليب القيادية المناسبة، وبمعنى آخر أن يتصف القائد بالمرونة والقدرة على التكيف حسب الظروف.

## نظرية القيادة العلمية (الاهتمام بالعمل)

▶ تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي روجها (تايلور) ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن طبيعة الإنسان وسلوكه، والتي تفترض أن سلوك الإنسان تجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

- ❖ إن لم يكن العمل مكروه فهو وظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء.
- ❖ الإنسان العادي بغريزته يكره العمل ويتجنبه إذا أمكن.
- ❖ بسبب كراهية الإنسان للعمل فإن معظم الناس يجب أن يرغموا على العمل، وأن يراقبوا ويوجهوا ويعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة .
- ❖ يفضل الإنسان العادي أن يقاد ويحاول دائما تجنب المسؤولية، وهو بطبيعته غير طموح ولا يسعى للعمل إلا من أجل الأمان فقط.

## نظرية القيادة الإنسانية

تؤكد هذه الطريقة القيادية على أهمية مساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلاً من التركيز على المنظمة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها، حيث تقوم الإدارة بحفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم للوصول بهم إلى أقصى إمكاناتهم الكامنة، وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن أن يتم إشباعها ضمن الإطار العام للمنظمة، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم، والانتماء إلى الجماعة والفرصة لتنمية قدراته.

## نظرية الطريقة (الهدف)

وطبقاً لهذه النظرية فإن عمل القائد يتكون من توضيح المهمة التي يجب إنجازها بواسطة المرؤوسين، ثم إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف وزيادة الفرص أمام المرؤوسين للحصول الفرد (العنصر البشري) على الرضا الشخصي، ولذلك فإن فاعلية السلوك القيادي تعتمد على رغبة القائد في مساعدة مرؤوسيه، وعلى حاجة هؤلاء المرؤوسين للحصول على تلك المساعدة، وهذا يعتبر مصدراً للرضا الشخصي للمرؤوسين في المستقبل، لأنهم يرحبون بالتوجيه والإرشاد الذي يزيل حيرتهم ويخفض من غموض المشاكل التي تواجههم، وفي توضيح العلاقة بين الأسلوب المستخدم والهدف المنشود، وبشرط أن يكون الهدف أو المهمة واضحة لكل من القائد والمرؤوس.



وفي الحقيقة أنه يندر وجود منظمة تطبق القيادة العلمية وحدها أو القيادة الإنسانية وحدها، ومن المستحسن أن ينظر إلى القيادة كسلسلة من النشاطات القيادية كما يتضح في الشكل التالي، فعلى أحد أطراف السلسلة نرى أن المدير القائد يعتمد على سلطاته بأوسع معانيها وان اهتمامه يتركز في إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإنجاز العمل المطلوب، وأما على الطرف الآخر للسلسلة فنجد أن القيادة توجه اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين، وذلك بتنمية قدراتهم ومنحهم حرية نسبية واسعة ضمن حدود معينه.

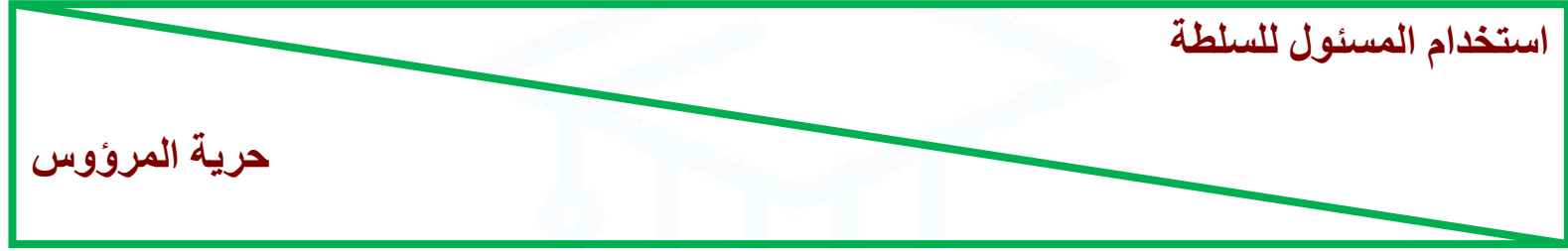


# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

القيادة ( الاهتمام بالإنسان )  
المدير

القيادة ( الاهتمام بالعمل )  
المدير



المسؤول  
يسمح  
للمرؤوسين  
بالعمل ضمن  
حدود معينة

المسؤول  
يضع حدود  
ويطلب من  
الجماعة  
اتخاذ  
القرارات

المسؤول  
يعرض  
المشاكل  
ويأخذ  
الاقتراحات ثم  
يتخذ القرار

المسؤول  
يعرض  
القرارات  
المؤقتة  
القابلة للتغيير

المسؤول  
يعرض  
الأفكار  
للتقاش

المسؤول  
يتخذ القرار  
ويحاول بيعه  
للمرؤوسين

المسؤول  
يتخذ  
القرارات  
ويعلنها

## سلسلة في السلوك الإنساني

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# رابعاً أبعاد ومهارات القيادة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## أبعاد القيادة

إن القيادة لا تتخذ شكلاً واحداً أو خطأ جامداً في كل المواقف والأوقات، بل من الخطورة أن يكون القائد على نمط واحد لا يغيره ولا يأخذ في اعتباره عامل المرونة التي تتطلبها الظروف، لذلك فإن عملية القيادة تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية متداخلة كل واحد منها يؤثر في الآخر ويتأثر به ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

القائد

التابعين

الموقف

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## القائد

هو ذلك المدير أو المشرف أو رئيس جماعة العمل الذي يوجه الجماعة التي تعمل تحت قيادته، وتنظيم مجهوداتها نحو الهدف المطلوب، والقائد - كإنسان - له شخصية وخصائص تتركب منها هذه الشخصية، كما أن له دوافع وقيماً وأفكاراً واتجاهات وطموحات وكذلك فإن له خصائص مهنية تتعلق بالمؤهل والخبرات والإنجازات التي حققها، والأعمال التي مارسها والمهارات التي يجيزها.



## التابعون

وهم الجماعة التي يشرف عليها القائد ويدير مجهوداتها حتى يصل بها إلى الأهداف المحددة، وهؤلاء التابعين مثل القائد يتكونون من خصائص شخصية معينة، ومن بيئات مختلفة بخلفيات متباينة، ولهم أيضا دوافعهم وطموحاتهم وقيمهم واتجاهاتهم، هذا بالإضافة إلى شبكة العلاقات التي ترتبط بينهم والعواطف والأحاسيس التي يكنها الواحد منهم للآخر.



## الموقف

ويتكون أساسا من الظروف البيئية والتنظيمية والإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة أو المحيطة بها.

## الموقف

أهداف / عمليات / خامات

/ أدوات / علاقات /

متطلبات / فرص / ضغوط

## مهارات القيادة

لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة فلا بد أن يكتسب أربع مهارات، وذلك حتى يتوصل إلى أنسب الطرق التي تمكنه من النجاح في مهمته التي تتكون من شقين متداخلين يجعلانها مهمة صعبة، وهذان الشقان هما بلوغ أهداف العمل، ورفع الإنتاجية من ناحية، وتحقيق أهداف الأفراد ، ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.



## مهارات القيادة

➤ **المهارات الفنية:** هي أن يكون القائد متقناً لعمله ملماً بأعمال مرؤوسيه من حيث طبيعة هذه الأعمال ومراحلها وعلاقتها وتسلسلها ومتطلباتها، وأن يكون كذلك قادراً على استعمال المعلومات وتحليلها وملماً بالطرق والوسائل المتاحة للعمل، وكيفية استغلالها بالكفاءة اللازمة.

➤ **المهارات التنظيمية:** معناها أن ينظر القائد للمنظمة كنظام متكامل ويفهم أهدافها وسياساتها وخططها، ويتقن استعمال السلطة وتنظيم الأعمال وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويلم بالقواعد التنظيمية والإدارية التي تحكم سير العمل ودورته وعلاقته، ويفهم سياسات الإختيار والتعيين والنقل والترقية واللوائح، ونظم التأديب والجزاءات وغيرها.



➤ **المهارات الفكرية:** تتكون من القدرة على الدراسة والتحليل والمقارنة والاستنتاج، وتتكون أيضاً من المرونة والاستعداد الفكري لتقبل فكرة التغيير والاستعداد لدراسة ومواجهة وتوجيهه الوجهة السليمة، وتكييفه والتكيف معه

➤ **المهارة الإنسانية:** وهي القدرة على فهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم، والعوامل المؤثرة في هذا السلوك، حتى يتمكن من فهم نفسه أولاً وفهم مرؤوسيه ثانياً، وحتى يستغل هذا الفهم في توجيه التابعين للعمل والحصول على تعاونهم ومساعدتهم في إشباع حاجاتهم، كذلك تتضمن المهارة الإنسانية القدرة على الاتصالات، والتفاهم مع الآخرين والقدرة على تلقي المقترحات والرغبة في استلامها ودراستها ومناقشتها مع أصحاب هذه المشكلات.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# خامسا محددات فاعلية القيادة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## محددات فاعلية القيادة

ليس هناك نمط أو أسلوب قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك متغيرات موقفيه تؤثر على فاعلية القائد، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه، ومنها ما يتعلق بالمرؤوس، والبعض يتعلق بالمواقف والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية، ولكن هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال.

➤ **عوامل تتعلق بالقائد نفسه:** لكل قائد قدراته واتجاهاته ومعتقداته وميوله واهتماماته وتوقعاته وأهدافه وطموحاته وفلسفته وقيمه، وما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين ويثق بهم... الخ، ومما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك ونمط معين دون غيره.

➤ **عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد:** كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى، فبينما نجد جماعه تتقبل أسلوب معين وتتجذب إليه، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تتجذب إليه.

➤ **موقف العمل:** من أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، ومستوى القدرات والمهارات التي يتطلبها ومدى توافر المعلومات والضغط التي يفرضها على القائد، وبالنسبة لطبيعة المشكلة فهي تفرض بعض القيود على اختيار الأسلوب القيادي المناسب، وعلى المدير أن يراعى ما إذا كانت الجماعة على إطلاع بالمشكلة، وما إذا كانت تملك القدرات والمهارات اللازمة لحلها، ومن المتغيرات المتعلقة بالموقف، عامل الوقت فالمهام والمشكلات تتفاوت في أولوياتها ومدى الإلحاح والاستعجال لحلها وبذلك تختلف أساليب القيادة الفعالة باختلاف ضغط الوقت بالنسبة لكل مشكلة.

➤ **عوامل تتعلق بالمنظمة:** إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وهذه جميعها تملي بعض القيود على سلوك المدير، كذلك من الأمور التي لا يمكن إغفالها عدد موظفي المنظمة وحجمها، وعدد أفراد الجماعة والتوزيع الجغرافي للمنظمة، ومدى سرية السياسات والخطط للمنظمة وفاعلية البناء التنظيمي والعمليات في المنظمة وتوافق أهداف الجماعات المختلفة في المنظمة وغيرها.

➤ **عوامل بيئية:** هناك عوامل بيئية خارجية (خارج المنظمة) لا يستطيع القائد تجاهلها لأنها تملي بعض القيود على سلوكه، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافية السائدة في المجتمع والثقافات الفرعية والجماعات التي ينتمي إليها والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقدرها المجتمع.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة الثالثة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# المفاتيح الخمسة لخلق الولاء لدى العاملين

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## المفتاح الأول: الاستحواد على القلوب

- الاستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الموظف، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف الشركة.
- الاستراتيجية الثانية: المساهمة في استقرار العائلة، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية وتمليك المساكن وغيرها، فكل ذلك ينعكس إيجابياً على ولاء الموظف.

13% هي نسبة التذكر عند الاستماع (قل لي فسوف أنسى) بينما تبلغ 75% عند الاستماع والرؤية (ارني ولعلي أتذكر) ثم ترتفع لتصبح 95% عند الاستماع والرؤية والممارسة (أشركني فسوف أفهم)



## المفتاح الثاني: التلاحم والاندماج

- أن يتكلم **الموظف بدون خوف**، وليس المقصود أن يعارض دائماً أو يوافق دائماً بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائماً يعني أن أحدهما لا داعي له .
- **أما حجر الزاوية** فهو الموظف صعب الإرضاء وهو النوع الذي لا بد من الاستفادة منه ، ويمكن تحقيق ذلك بتوضيح الهدف ، ومنحه الصلاحيات الكافية ليؤدي المطلوب منه بحرية كاملة.
- أن يكون **على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى** بسبب اتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات.
- أن يكون الانكباب على العمل حياً فيه وليس خوفاً من العقوبات .
- **تفهم الشركة احتياجات الموظفين** (فترات الامتحانات - المرض ..إلخ) وكذلك تفهم الموظف ظروف العمل (ميزانية- أزمة ..إلخ).



## ➤ أهم أسباب التلاحم هو:

❖ الاستماع إلى النبض الداخلي للشركة عن طريق الإصغاء للموظف:  
أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 300 قائد ناجح أن **أهم**  
**صفات النجاح هي حسن الاستماع**

❖ **الاتصال المزدوج عن طريق تفعيل آراء الموظف** وطرح هذا التساؤل:  
ماذا لو كنت مكاني؟؟



## المفتاح الثالث: الشراكة والملكية

➤ بتعزيز شعور المشاركة بين الموظف والشركة ولكن كيف نرفع شعور المشاركة؟؟

➤ **الاستراتيجية الأولى:** إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف، لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضاً، وكثيراً ما نلاحظ صنفاً من المدراء الذين يتكبرون على موظفيهم ويسعون إلى تحقيق أهداف وهمية كفرض الهيبة تحت شعارات زائفة مثل (التخصص - المراجعة - دقة التنفيذ)، فكيف تنتظر الشركة من موظفيها العطاء المخلص وهي تقسمهم إلى فئات وطبقات وتقيم سلسلة من الحواجز الوهمية؟ فالشعور بالطبقية عدو الولاء.

➤ **الاستراتيجية الثانية:** نشر الأسرار، أي اتباع مبدأ الإدارة على المكشوف، فكلما زادت دراية الموظفين بوضع الشركة زاد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر، بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب والوقت بطرق لا تخطر على بال صاحب المال نفسه.

➤ **الاستراتيجية الثالثة:** معاً في السراء والضراء أي تطبيق مبدأ (أعطني أعطيك) فلا يصح أن يشتد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء.



## المفتاح الرابع: إذكاء نزعة التعلم

➤ **الاستراتيجية الأولى:** منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة ، أي بتوفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها ، وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في شركة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات.

➤ **الاستراتيجية الثانية:** التعليم المستمر، وذلك باتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف، ولكي تتمكن الشركة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.



## المفتاح الخامس: التمكين وتحرير الفعل

- الاستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل.
- إنها كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ، وبذلك فإن الإدارة تمنح الموظفين حرية التجريب، وعندها يتحول الالتزام إلى تفاني وولاء.
- إن الطرق المثلى لقتل الأفكار يكون باستخدام الجمل التالية:
  - ❖ النجاح ليس مؤكداً.
  - ❖ الفكرة غريبة.
  - ❖ جربت ولم تنجح.
  - ❖ لا يوجد ميزانية.

## ➤ المقترحات للمدراء الذين يرغبون في تحرير الفعل لدى موظفيهم:

- ❖ تعلم القيادة، فمن لا يقود نفسه ويرفع ولاءه وإنتاجيته كيف يؤثر في الآخرين؟؟ وفاقد الشيء لا يعطيه. والقيادة هي مزيج بين العلم والمهارات والسلوك، العلم والمهارات أمور مكتسبة أما السلوك فيمكن أن يكون فطرياً ويمكن أن يكون مكتسباً.
- ❖ افحص التوقعات.
- ❖ اهتم بتقديم المعلومات وبالإنصات.
- ❖ راع المشاعر.
- ❖ لا تعق الإبداع والنمو الذاتي .
- ❖ كن مصدراً مشعاً بالطاقة الإيجابية، فلا تبحث عن الأخطاء بل ناقشها بخصوصية، وكذلك حفز الشعور بالتحدي ولا تسمح للممارسات الإدارية البالية بالبقاء.

## ظاهرة الخوف بين الموظفين

➤ الآثار السلبية لهذه الظاهرة:

- ❖ عدم الولاء.
- ❖ فقدان الثقة.
- ❖ أمراض عضوية.
- ❖ أمراض نفسية.
- ❖ ضعف الجودة.
- ❖ إخفاء الأخطاء.
- ❖ انعدام الأفكار.



## ➤ أسباب ظهور الخوف في المؤسسة:

- ❖ سياسة الباب المغلق.
- ❖ عدم العدالة.
- ❖ سلوك المدير.
- ❖ الرد السلبي على طالب العدالة.
- ❖ التربية الخطأ.
- ❖ الإدارة المزاجية.
- ❖ عدم الاستقرار.



## ➤ الاستراتيجيات للقضاء على ظاهرة الخوف:

- ❖ بناء علاقات جديدة .
- ❖ الاعتراف بوجود الخوف ووضع خطة للقضاء عليه.
- ❖ فحص السلوك والعلاقات وتوجيهها بما يخدم الأهداف.
- ❖ البحث عن النقد وتشجيعه.
- ❖ تجنب السلوكيات الغامضة.
- ❖ مناقشة كل الموضوعات بصدر رحب ورغبة صادقة وثقة متبادلة.
- ❖ المشاركة في اتخاذ القرار.
- ❖ مواجهة أسباب التفكير السلبي.
- ❖ تدعيم ثقة الأفراد في المؤسسة.
- ❖ وجود التحدي في العمل.



## المزايا العشر التي تهتم الموظف

- العمل مع مدير كفاء.
- تلقى التشجيع على اتخاذ القرارات.
- رؤية النتائج النهائية للعمل.
- التكليف بعمل ممتع.
- الإصغاء عند اقتراح فكرة لتطوير العمل.
- العلم بما يحدث في الشركة.
- تقدير الاقتراحات للجهود المثمرة.
- المكافآت المادية والمعنوية لأداء المهام بإتقان.
- فرص التدريب لتطوير المهارات وتحسين الأداء.
- وجود التحدي في العمل.

## قياس مصادر الرضا الوظيفي

- الإنتاجية.
- جودة العمل.
- التعليم.
- حق المبادرة والإبداع.
- الاحتراف.
- التقدير.
- روح الفريق.
- الرضا الاجتماعي.
- النمو الذاتي.
- البيئة الجيدة.

## عوائق الرضا الوظيفي العشرة

➤ أن الوظيفة أقل من الكفاءة:

- ❖ خطط لتغيير الوظيفة.
- ❖ تعلم مهارات جديدة.
- ❖ ابدأ مشروعاً خارج وقت العمل.
- ❖ ابحث عن عمل مسائي.
- ❖ طور عمالك الحالي و ابحث عن الفرص الكامنة فيه.



➤ لوم الماضي سواء كان ذلك متعلقا بالتخصص أو الظروف الاجتماعية أو بإلقاء اللوم على الآخرين:

❖ تخلص من النفسية السلبية.

❖ خطط لتغيير المستقبل.

❖ حاور الطموحين واقراء قصصهم.

❖ تعلم مهارات جديدة للتغلب على نقصك.

➤ السقوط السلبي، أي الاكتئاب بسبب وجود الفقر والجريمة وانتشار الفساد، أو بسبب ضغوط العمل والمنافسة أو بسبب نشر الإعلام للجوانب السلبية:

❖ تعلم فنون التفكير الإيجابي.

❖ امنع الأفكار السلبية قبل حدوثها.

❖ ابتعد عن المتشائمين.

❖ خطط للتغلب على مشاكلك.

❖ عند زيادة الضغوط خذ إجازة ولو يوما واحدا.



➤ خلل التوازن بين البيت والعمل، وذلك بسبب العمل في وظيفتين مثلاً أو الانشغال بأمر جانبي مثل بناء منزل أو إدارة الأسرة بدون زوجة أو الانشغال بأعمال تطوعية أخرى:

❖ وظف مساعداً.

❖ تعلم مهارات إدارة الوقت.

❖ تعلم مهارة صرف المال وتوفيره.

➤ الخلاف مع الرئيس.

➤ الراتب المتدني.

➤ خلط الأوراق.

➤ العمل الروتيني.

➤ تسريح الآخرين.

➤ العلاقات السيئة.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## المفاتيح الخمسة لخلق الولاء لدى العاملين تجاه الشركة

- الاستحواذ على القلوب.
- التلاحم والاندماج.
- الشراكة والملكية.
- إذكاء نزعة التعلم.
- التمكين وتحرير الفعل.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# التعامل مع الأزمات والطوارئ

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## تعريف الأزمة

➤ نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال.

➤ فهي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يحدث فيها انفصام يعلن الانتقال الحتمي من حالة لأخرى، أو هي تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف أو قيم أو معتقدات أو ممتلكات الأفراد أو المنظمات أو الدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار.

## معنى ادارة الازمات

فن السيطرة على الموقف الطارئ من خلال التنبؤ بالأزمات واستشعار ورصد المتغيرات الداخلية او الخارجية المولدة لها وتعبئة الموارد المتاحة ورفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات لمواجهتها **والتقليل من الخسائر** الى الحد الادنى.



## سمات الازمة

- **المفاجأة:** فهي حدث غير متوقع حدث سريع وغامضا وموقف مفاجئ حيث تقع الاحداث الخالقة لازمة على نحو يفاجئ صانع القرار.
- **جسامة التهديد:** والذي قد يؤدي الى خسائر مادية او بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل احيانا الى القضاء على كيان المنظمة.
- **انها مربكة:** فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم الثقة في البدائل المتاحة وخاصة في ظل نقص المعلومات الامر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.
- **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الازمة:** فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الامر الذي يفقد اطراف الازمة، احيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.
- **تعدد الاطراف والقوى المؤثرة في حدوث الازمة وتطورها:** وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته وبعض هذه الصعوبات ادارية او مادية او بشرية او سياسية او بيئية الخ.

## الخصائص الادارية للازمه

- انها عملية (ادارة خاصة) تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الادارية.
- انها تتضمن استجابات استراتيجية لمواقف الازمات.
- انها تدار بواسطة مجموعة من القدرات الادارية المدربة تدريباً جيداً في مجال مواجهتها.
- انها تهدف الى التقليل من الخسائر الى الحد الادنى.
- انها عملية ادارية تستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

## الفرق بين الازمة والكارثة

الكارثة	الازمة	عصر المقارنة
كامله	تصاعديه	المفاجأة
بشرية ومادية كبيره	معنوية وربما بشرية وماديه	الخسائر
طبيعية و احيانا انسانيه	انسانية	الاسباب
صعبة التنبؤ	ممكنة التنبؤ	التنبؤ بوقوعها
يتفاوت الضغط تبعا لنوع الكارثة	ضغط وتوتر كبير	الضغط على متخذ القرار
غالبا...ومعلنه	احيانا... وبصريه	المعنويات والدعم
محلية وإقليمية ودوليه	داخلية	انظمة وتعليمات المواجهه



## اسباب الازمات

- سوء الفهم الناتج عن المعلومات المبتورة والتسرع في اتخاذ القرارات.
- سوء الادراك وضعف استيعاب المعلومات .
- سوء التقدير او التقييم بسبب الافراط في الثقة وسوء تقدير قوة الطرف الاخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه.
- الادارة العشوائية او الادارة بدون اهداف.
- الرغبة في التسلط والابتزاز واستعراض القوة.
- اليأس والانهازامية.
- الاشاعات الكاذبه.
- تعارض الاهداف والمصالح.

## مظاهر الشعور بالأزمات

- زيادة ضغط الدم وسرعة دقات القلب فترتفع من 72-150 نبضة في الدقيقة.
- زيادة سرعة التنفس.
- اتساع حدقة العين.
- ازدياد افرازات الغدد العرقية .
- جفاف الفم بحيث يجد الانسان صعوبة في بلع ريقه.
- ارتفاع مستوى السكر في الدم.
- ازدياد سرعة تجلط الدم.
- اضطراب حركة الجهاز الهضمي.
- انتصاب الشعر على الجلد.
- توتر وارتعاش العضلات.
- زيادة نسبة الاملاح ونسبة التبول بسبب تغير وظائف الكليه.
- ارتفاع نشاط الغدد التي تفرز هرمون الادرينالين.

## عوامل النجاح في إدارة الأزمة

- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة.
- وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول.
- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات.
- توافر نظم انذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الاشارات الى متخذي القرار.
- قياس فاعلية نظم الانذار المبكر وتقييم ادائها بشكل دوري.
- انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة.
- ادراك اهمية الوقت.



## خطوات التعامل مع الأزمه

➤ لقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة, وهي كما يلي:

❖ **تكوين فريق عمل لوقت الأزمات:** وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.

❖ **تخطيط الوقت أثناء الأزمات:** والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

❖ **الرفع من معنويات العاملين:** وقت الأزمات مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل .

❖ **الإبداع والتجديد:** في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة.

❖ **حل المشكلات:** وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# العمل الجماعي



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# إدارة المشاريع وتعزيز روح الفريق



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

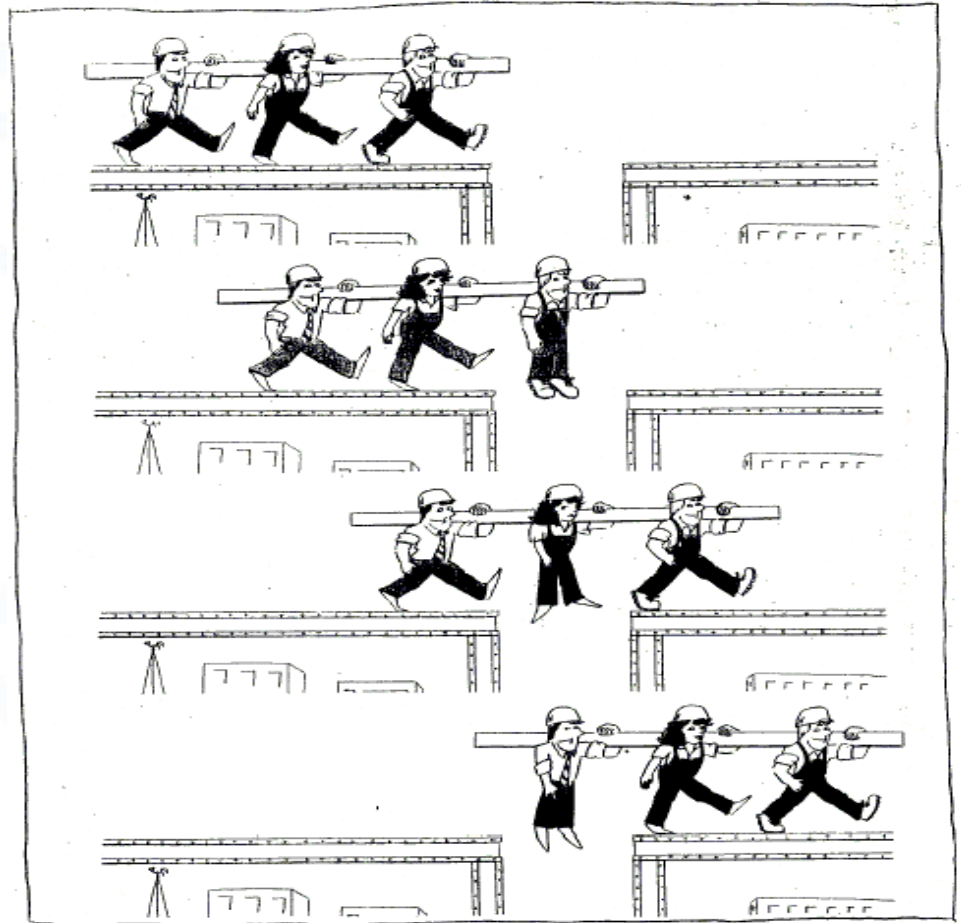
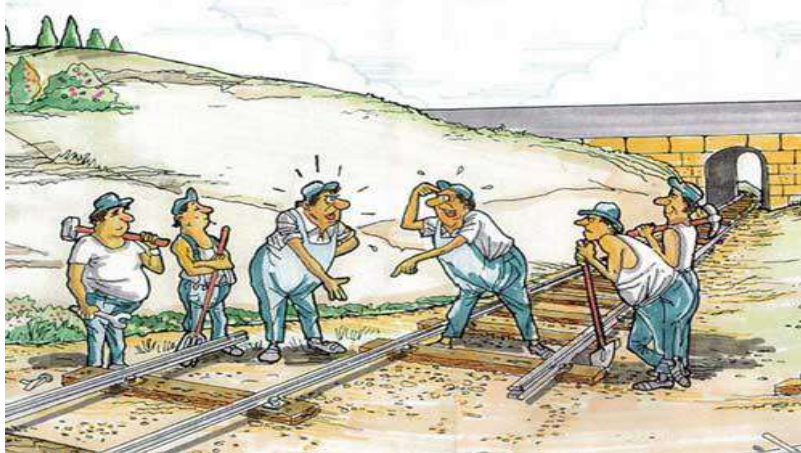


WWW.SCT-AC.COM



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## الهدف من العمل الجماعي

- غرس روح التعاون في فرق العمل الجماعي .
- التعامل مع الخلافات داخل الفريق.
- ابتكار حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق، اتخاذ القرارات.
- كيفية التواصل مع شخصيات فريق العمل المختلفة.
- لغة الجسد كأهم وسيلة للتواصل الفعال.
- كيفية الإرتقاء بجودة القرارات داخل المنظمة.

## فريق العمل الجماعي



➤ مجموعة من الأفراد من مختلف المجالات ولديهم خبرات يتواصلون ويساندون بعضهم البعض، ويتعاونون بحريه ويتحاورون بصراحة ووضوح لتحقيق.

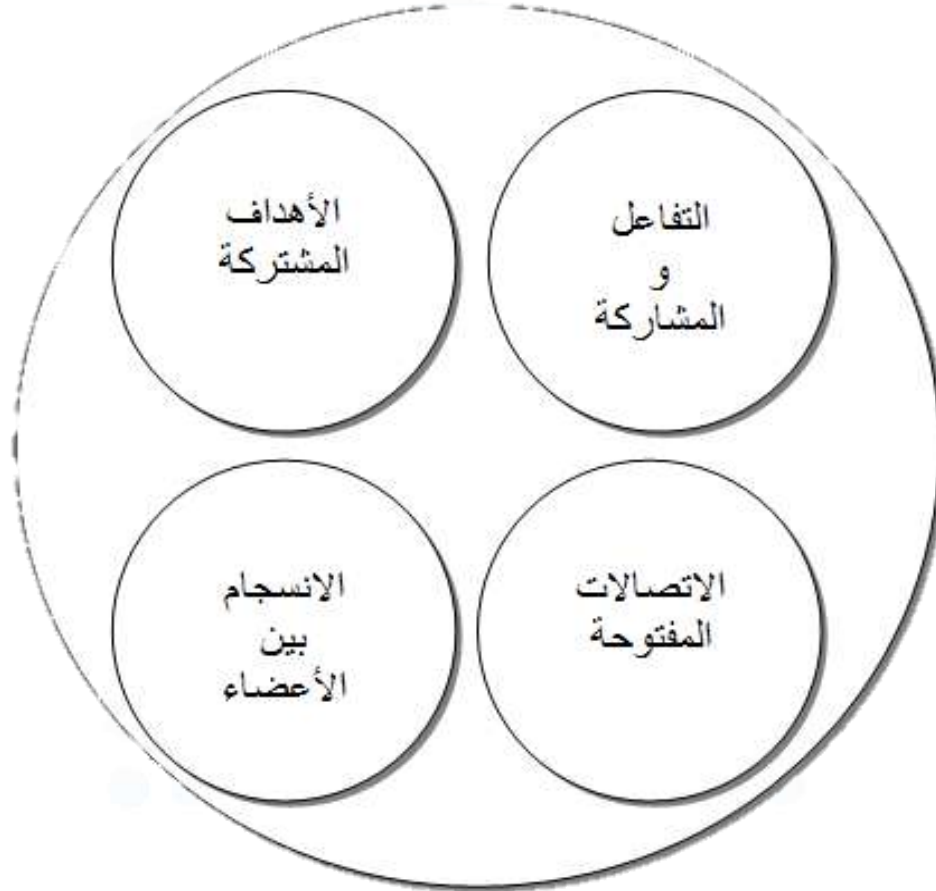
➤ هدف واحد.

- فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل المنظمة من عدد من الموظفين داخل الهيكل التنظيمي من مختلف الوظائف والخبرات لتحقيق هدف أو مهمة محددة.
- تتطلب التواصل الفعال و التنسيق و التفاعل و التكامل بين أعضاء الفريق و يعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في وضع التوصيات واتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل .



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## فريق العمل الجماعي

أفراد + أهداف + تواصل فعال + حل المشكلات + إتخاذ قرار + تمكين

## أهمية فريق العمل الجماعي

- توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة.
- الإرتقاء بسلوك الفرد وزيادة الانتماء.
- تفهم وتقبل زملاء العمل "مفهوم خدمة العملاء".
- حسن إستغلال الموارد المتاحة.
- الموازنة بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
- ضمان منهجية ومنطقية صناعة القرار.

## العوامل التي تحدد نوع فريق العمل

➤ الفترة الزمنية:

❖ بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟؟

➤ نوع المهمة.

➤ درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفريق.

## شروط تكوين فريق العمل

- أن يكون بناء الفريق نابعا من رضاء العاملين و اقتناعهم و رغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة.
- أن يكون هناك سبباً قوياً لتكوين الفريق.
- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
- أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.
- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين.
- أن يتوفر لدي القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاز مهام الفريق.
- توافر حد معقول من الثقة و الارتباط و الاحترام و الرغبة في التعاون و القدرة علي تحمل الآخرين و تقبل اختلاف وجهات النظر.

## المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل

- تحديد الحاجة للفريق.
- تعيين قائد للفريق.
- توضيح المهمة، والتوقعات.
- تشكيل الفريق.
- المشاركة في صياغة الخطة والأهداف.
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- المحافظة على الأداء الفعال.

## مقومات بناء الفريق

هناك ثلاثة عناصر تؤثر علي بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته:

### ➤ العنصر الفني:

❖ ويقصد به نوع المهمة المطلوب انجازها مدي صعوبة المعلومات المتاحة،  
الأساليب المختلفة لتحقيقها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.

### ➤ العنصر الإنساني:

❖ وهو يتمثل في القائد و أعضاء الفريق.

### ➤ العنصر البيئي:

❖ وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية.

## قائد الفريق

- هو المسئول عن تحقيق التنسيق و التكامل و التفاعل بين أعضاء الفريق.
- يكون بينه و بين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام و التعاون.
- يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها، جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها.
- يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة.
- يعمل القائد مستشارا للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم و القواعد السلوكية، وتوجيه و تعليم الأعضاء، وتقديم النصح و المشورة.

## أعضاء الفريق

### ➤ تؤثر النقاط السلوكية الآتية علي نجاح الفريق:

- ❖ عدد الأعضاء وخبراتهم ومهنتهم ومكانتهم في التنظيم الأساسي للمنظمة.
- ❖ القيم السائدة بينهم، ودرجة الانتماء والولاء للفريق.
- ❖ قدرتهم علي العمل الجماعي، ومدى استعدادهم للتعاون.
- ❖ مهارات الاتصال وعلاقتهم الاجتماعية.
- ❖ الروح المعنوية والمشاعر والاتجاهات.
- ❖ الدوافع المتنوعة لدي الأفراد ومدى إشباعها.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة الرابعة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# التفكير الإبداعي والابتكاري

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)



## عجائب الدماغ

الشق الأيمن

أذواق - تخيلات  
ألوان - أحلام  
يقظة

منطق - أرقام  
تحليل - تتابع

الشق الأيسر

- **يختص الشق الأيمن:** بالأمور الذوقية والجمالية والإيقاعية وإدراك الألوان والفضاء والحيز والحجوم، وقدرات التخيل والإبداع وأحلام اليقظة (الشق الفني).
- **يختص الشق الأيسر:** بقدرات الكلام والقدرات العددية والربط بين الأمور والتحليل والتفكير المنطقي (الشق العلمي).



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# تقسيمات أنماط التفكير

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## التقسيم على أساس الأزواج المتناظرة

- التفكير التباعدي يقابله التفكير التقاربي.
- التفكير الابتكاري يقابله التفكير الناقد.
- التفكير الاستقرائي يقابله التفكير الاستنباطي.
- التفكير الاكتشافي يقابله التفكير التخيلي.



## التقسيم على أساس الموضوعية والمنهجية

➤ التفكير غير العلمي ومن صورته:

- ❖ التفكير الخرافي.
- ❖ التفكير عن طريقه المحاولة والخطأ.
- ❖ التفكير بعقول الآخرين.

➤ التفكير العلمي و من صورته:

- ❖ التفكير التأملی.
- ❖ التفكير الاستدلالي.
- ❖ التفكير الابتكاري.
- ❖ التفكير الناقد.

## التفكير الناقد

### تعريفه: ➤

- ❖ **التفكير الناقد:** هو سلوك ظاهر للفرد في موقف يتطلب منه إصدار حكم أو ممارسه سلوك عملي تجاه موضوع معين في ضوء ما يتوافر من بيانات وأدله.
- ❖ **التفكير الناقد:** هو قدره الفرد على تحديد المشكلة ومعرفة الافتراضات وتفسير الأسباب وتقديم الحجج المرتبطة بالموقف المشكل.



## مهارات التفكير الناقد

- التمييز بين الحقيقة والرأى.
- التمييز بين المعلومات المرتبطة بالموضوع و غير المرتبطة.
- الدقة في البحث عن البيانات.
- الدقة في تقويم المعلومات والبيانات.
- تنظيم المعلومات.
- بيان كفاية البيانات والمعلومات والادلة.
- التفسير.
- الاستدلال.

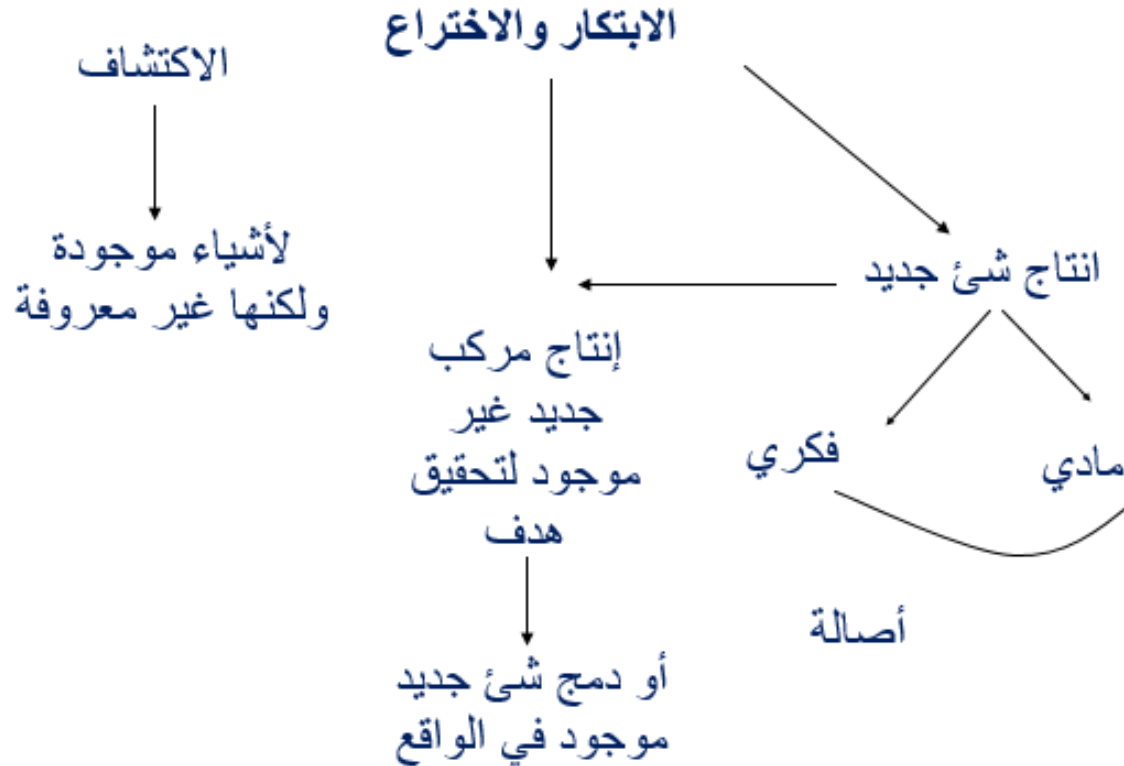
## التفكير الابتكار (الابداعى)

➤ تعريفه: توجد تعريفات عدة للتفكير الابتكارى نذكر منها:

- ❖ قدره الفرد على إنتاج اكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة كاستجابة لموقف مثير أو مشكله.
- ❖ قدره الفرد على إنتاج أشياء جديدة حتى لو كانت عناصرها موجودة من قبل والأشياء الجديدة يجب أن تكون أصيلة فبدون الأصالة والحدائة لا يوجد ابتكار.
- ❖ هو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد، بأحداث تغير في منتج قديم، وهى عملية عقلية لها مهارات خاصة بها.



## Creativity and innovation ما الفرق بين الابتكار والاختراع





# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## الابتكار

يعنى إنتاج أشياء جديدة حتى و إن كانت العناصر المكونة لهذه الأشياء موجودة من قبل والإنتاج الجديد سواء كان ماديا أو فكريا يجب أن يكون أصيلا فبدون الأصالة لا وجود للابتكار.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

## الاختراع

- يعتبر احد جوانب الابتكار حيث انه إنتاج مركب جديد من الأفكار أو إدماج جديد لوسائل من اجل الوصول إلى غاية معينة.
- والاختراع بهذا المعنى عكس الاكتشاف الذي يطلق على أشياء أو أفكار موجودة ولكنها غير معروفة كالاكتشاف كولومبس لقارة أمريكا واكتشاف ماري كوري للراديوم, فقارة أمريكا موجودة والراديوم موجود ولكنهما اكتشفا فقط.



## هل يمكن تعلم التفكير الابتكاري ؟

نعم فنحن لدينا القدرة الأساسية للتفكير الابتكاري ولدينا القدرة على تعلمه وتنميته والوصول لإتقانه من خلال التدريب على عادات العقل المنتج، التي تدمج الخبرات السابقة والمعلومات الحالية في تصورات تتخطى عاداتنا وخبراتنا السابقة وذلك باستخدام المرن للأفكار ووضع الأفكار في علاقات قد تبدو بعيدة أو غريبة، كما يعتمد التفكير الابتكاري على الفكر الاحتمالي للحلول.

## العوامل التي تسير تعلم التفكير الابتكاري

### ➤ العوامل المتعلقة بالبيئة الأسرية:

- ❖ الرعاية الأسرية للأبناء مثل:
- ❖ التوافق الأسري.
- ❖ المتابعة الأسرية للأبناء بالمنزل والمدرسة.

### ➤ العوامل المتعلقة بالمناهج الدراسية:

- ❖ يجب أن يشجع محتوى المناهج على إثارة التفكير.
- ❖ أن تتسم المناهج الدراسية بالمرونة.
- ❖ استخدام أساليب تقويم تهتم بمهارات التفكير الابداعي.
- ❖ احتواء المناهج الدراسية على تمرينات لممارسة مهارات التفكير.



## العوامل المتعلقة بالمجتمع: ➤

- ❖ تقدير المجتمع للعلم والعلماء والمتعلمين.
- ❖ احترام المجتمع لذاتية المتعلم وعقلته.
- ❖ اهتمام المؤسسات المجتمعية بتعلم الأفراد والتفكير الابتكاري مثل:
  - وسائل الإعلام.
  - دور العبادة.
  - الأندية ومراكز الشباب ..... الخ.

## العوامل التي تعوق التفكير الابتكاري

### ➤ العوامل المتعلقة بالبيئة الأسرية:

- ❖ عدم تقدير الأسرة لمواهب الأبناء.
- ❖ علاقة الأسرة بالمدرسة ضعيفة.
- ❖ عدم اهتمام الوالدين بالتفكير.
- ❖ ضعف التوافق الأسري (التفكك الأسري).
- ❖ إتباع الأسرة طرقاً تربوية خاطئة في تعليم الأبناء.

### ➤ العوامل المتعلقة بالمناهج المدرسية:

- ❖ جمود المناهج المدرسية وتركيزها على المعلومات.
- ❖ الحشو الزائد والتكرار في المناهج الدراسية.
- ❖ حرص المتعلم على النجاح في الامتحان فقط.
- ❖ عدم مراعاة حاجات وميول المتعلمين ومواهبهم.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## العوامل المتعلقة بالمجتمع: ➤

- ❖ عدم توافر الامكانيات اللازمة لرعاية الموهوبين.
- ❖ عدم تقدير بعض الفئات للمبدعين.
- ❖ عدم احترام الآراء المخالفة.
- ❖ ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحيط.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## ما العلاقة بين التفكير الابتكاري والذكاء ؟

- بعض الدراسات أثبتت وجود ضعف العلاقة بينهما.
- معظم الدراسات أثبتت وجود علاقة بين الابتكار والذكاء وأن العلاقة بينهما علاقة منحنية بمعنى أن الابتكار يتطلب قدرا متوسطا من الذكاء ليعمل من خلاله ولا يشترط ارتفاع الذكاء فكثير من المبتكرين العظام وصفوا بالذكاء المتوسط أو فوق المتوسط.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## التفكير

➤ أى نشاط عقلى من أجل الوصول الى حل مشكلة أو اتخاذ قرار  
➤ هو المرحلة الرئيسية للابداع

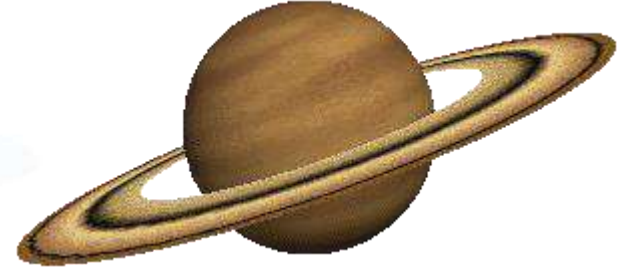
مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## التفكير الابداعي



الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيوع (الأصالة).

## تعريف الإبداع

قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة, وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته, كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام, والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. وهذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

## أدوات توليد الأفكار (سكامبر)

- |                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| <b>S</b> ubstitute        | 1. استبدل            |
| <b>C</b> ombine           | 2. ادمج              |
| <b>A</b> dapt             | 3. كَيِّف            |
| <b>M</b> agnify/ Minify   | 4. كَبِّر أو صَغِّر  |
| <b>P</b> ut to other uses | 5. أي استخدامات أخرى |
| <b>E</b> liminate         | 6. إحذف              |
| <b>R</b> everse           | 7. اعكس              |



## أهم طرق توليد الأفكار الإبداعية

### ➤ التفكير بالمقلوب:

❖ أي إقلب ما تراه في حياتك، أو قلب بعض الحقائق التي تبدو ثابتة، حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها.

### ➤ التفكير بالدمج:

❖ أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على أفكار إبداعية جديدة.  
❖ مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة.

### ➤ التفكير بالحدف:

❖ احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد تكتشف أن هذا الجزء لا فائدة له.

### ➤ التفكير بالأحلام:

❖ تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما الذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟

### ➤ التفكير بالتنقل:

❖ أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكر جديدة ومعقولة.



## ➤ التفكير بالمشيرات العشوائية:

❖ قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تراه من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك.

## ➤ التفكير بالبدائل:

❖ وتتلخص الفكرة في محاولة إيجاد بدائل لعمل أشياء نقوم دائما بعملها بطرق محددة.

## ➤ التفكير بالاستخدامات الأخرى:

❖ كأن تحاول إيجاد استخدامات أخرى للأشياء .. مثال ، أوجد عشر استخدامات أخرى للقلم غير الكتابة.

## ➤ التفكير بماذا لو...:

❖ قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة .....

## ➤ التفكير بالتطوير باستمرار:

❖ لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء، أمثلة وتطبيقات:

- تصور أن مؤسستك قرت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء بالمرّة، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسى أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع.



- انظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام!! لكن تم تنظيفها وتزينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.
- تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية ، كيف ستكون هذه الرحلة؟
- غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عملي أيضاً.
- سيزورك بعض أصدقائك في المنزل، كيف ستقبلهم بطريقة إبداعية؟
- رغبت في تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعي جديد، كيف سيكون هذا النشاط؟
- قررت أن تزرع حديقة منزلك أو تزود شقتك بنباتات الزينة، كيف ستفعل وكيف سيكون شكلها؟



- لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في منزلك، كيف ستقلص هذه النفقات؟
- تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، ابتكر 10 طرق لتزيد من معرفتك.
- إذا كنت تعتمد على احد في أعمال المنزل، تصور أنك تخليت عنه لمدة اسبوع، كيف ستدبر أعمال المنزل؟ وطبق هذا التمرين عملياً.

## قواعد الإبداع

➤ إن الإبداع يبدأ من الإنسان لذلك تجد الكثير من المبدعين قد انطلقوا من بيئة ضيقة ومحدودة. كما أن الرؤية الإيجابية للنفس هي سبب النجاح ونذكر هنا أربع عشرة قاعدة تقود إلى الإبداع وهي:

- ❖ **القاعدة الأولى:** (قاعدة الرغبة) هناك طريقة ... عندما تكون هناك رغبة.
- ❖ **القاعدة الثانية:** (أجج رغبتك في النجاح) إذا وصلت رغبتك في الحصول إلى الحكمة درجة رغبتك في الحصول على الحياة في لحظة الغرق ستحصل على الحكمة (سقراط).
- ❖ **القاعدة الثالثة:** (وضع هدف) يجب أن يكون لك هدف واضح إن لم يكن لديك هدف.
- ❖ **القاعدة الرابعة:** (أرفع مستوى أهدافك) أن يكون هدفك عالياً ... إن لم ترضى إلا بالقمة فستصل إليها.

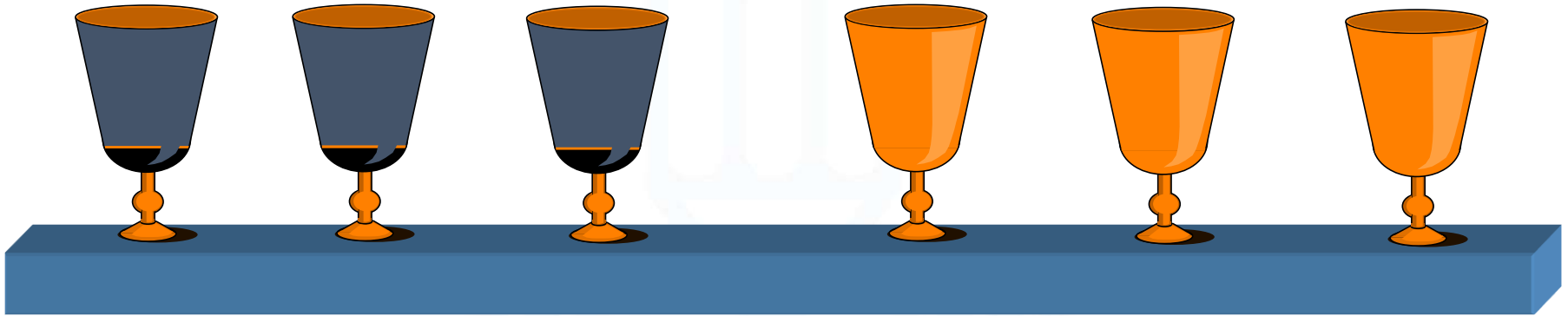
- ❖ **القاعدة الخامسة:** (التعلم) تقف الحياة عندما يقف التعلم . قد أعذرك إذا لم تكن تعلم ولكن لا أعذرك إذا لم تتعلم ما يجب أن تعلم.
- ❖ **القاعدة السادسة:** (العمل) إن أعظم غايات الحياة الدنيا ليست المعرفة ... بل العمل "توماس هكسلي."
- ❖ **القاعدة السابعة:** (ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله) لكي تحقق ما تريد ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله " قبل أن تبحر حدد نقاط الوصول."
- ❖ **القاعدة الثامنة:** (تحديد البداية و الاستمرار حتى النهاية) لكل أمر عظيم لا بد من بداية ... ولكن الاستمرار حتى النهاية هو المجد الحقيقي "فرنسيس دروبي."
- ❖ **القاعدة التاسعة:** (كن مرناً) غيرّ طريقتك ... إذا استمر فعلك بنفس الطريقة فستجني دائماً نفس النتيجة.



- ❖ **القاعدة العاشرة:** (العودة من جديد) ليست العبرة بعدد المرات التي سقطت فيها أرضاً ... بل بعدد المرات التي استطعت أن تقف فيها ثانياً "ريتري بيتول".
- ❖ **القاعدة الحادية عشرة:** (أنت المسؤول عن قرار الإيقاف) إن الآخرين بإمكانهم إيقافك بشكل مؤقت و لكن الشخص الوحيد الذي يستطيع إيقافك دائماً هو أنت.
- ❖ **القاعدة الثانية عشر:** (لا تستعجل النتائج) الحياة كثرة الشجرة ... عندما تنضج تسقط بمفردها .
- ❖ **القاعدة الثالثة عشر:** (استمرار النجاح) إن التميز لا يبقى وحيداً بمفرده ... فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيراناً "كونفوشيوس".
- ❖ **القاعدة الرابعة عشر:** (اللحظة هي مسئوليتك وحياتك فاستفد منها لصنع المستقبل) تذكر أن الوقت لا يعود للوراء ... فإن لم تتعلم كيف تصبح حياتك ... ف أنت من سيعود للوراء "د.علي شراب".

## التفكير الإبداعي

كيف يمكننا إعادة ترتيب هذه الأكواب بحيث يكون أحدها فارغاً والآخر ممتلئاً، بشرط عدم استبدال أي منها من مكانه الأصلي؟



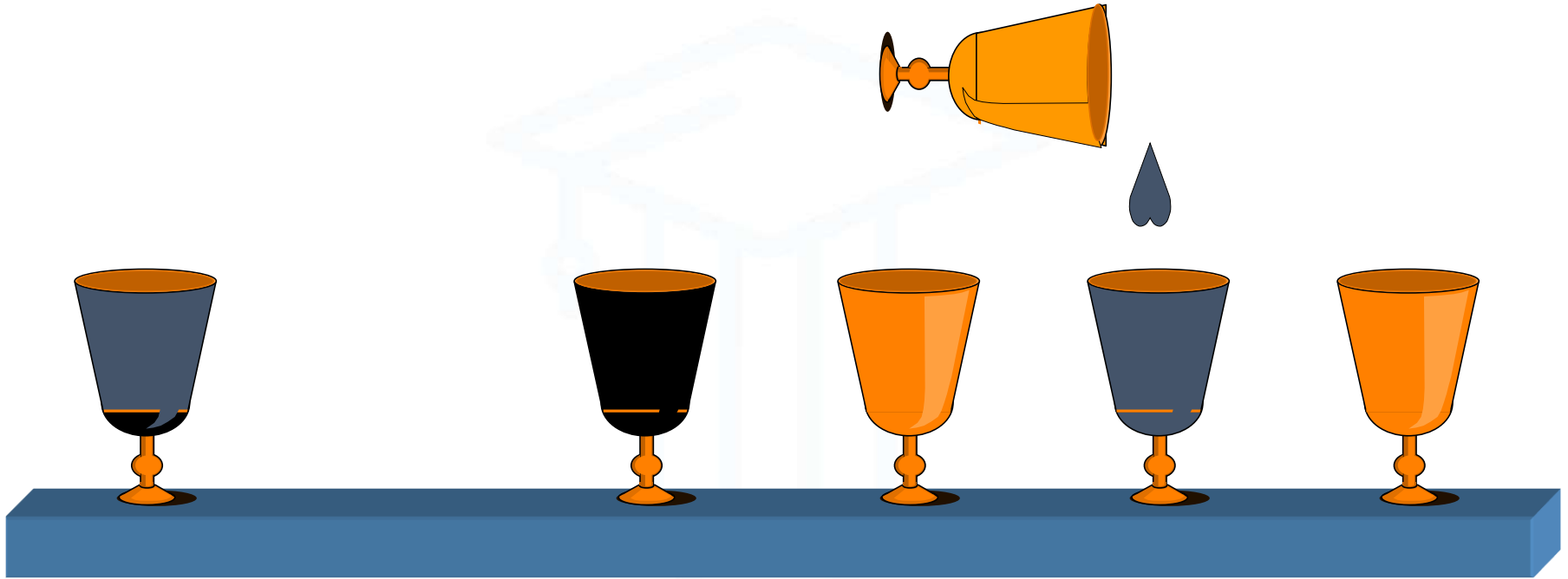
الأكواب المعبأة

الأكواب الفارغة



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

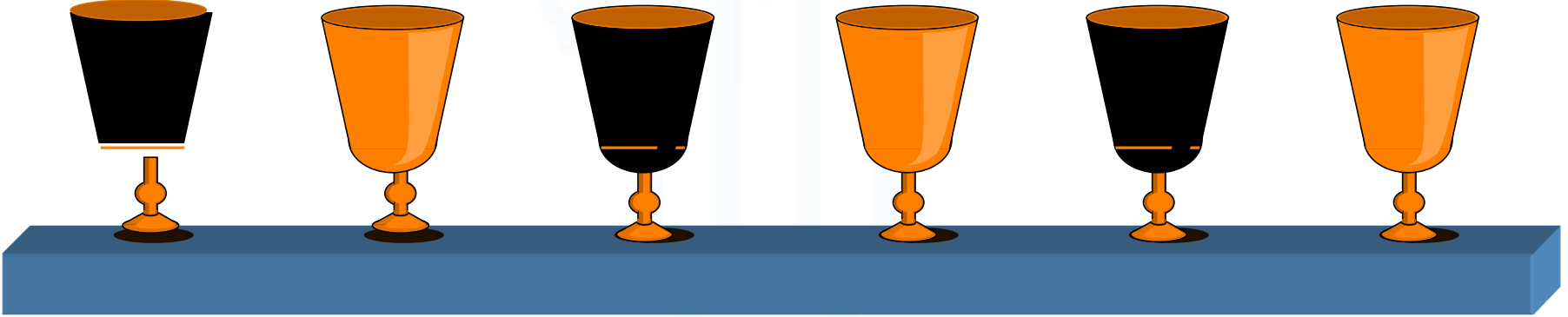


WWW.SCT-AC.COM



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

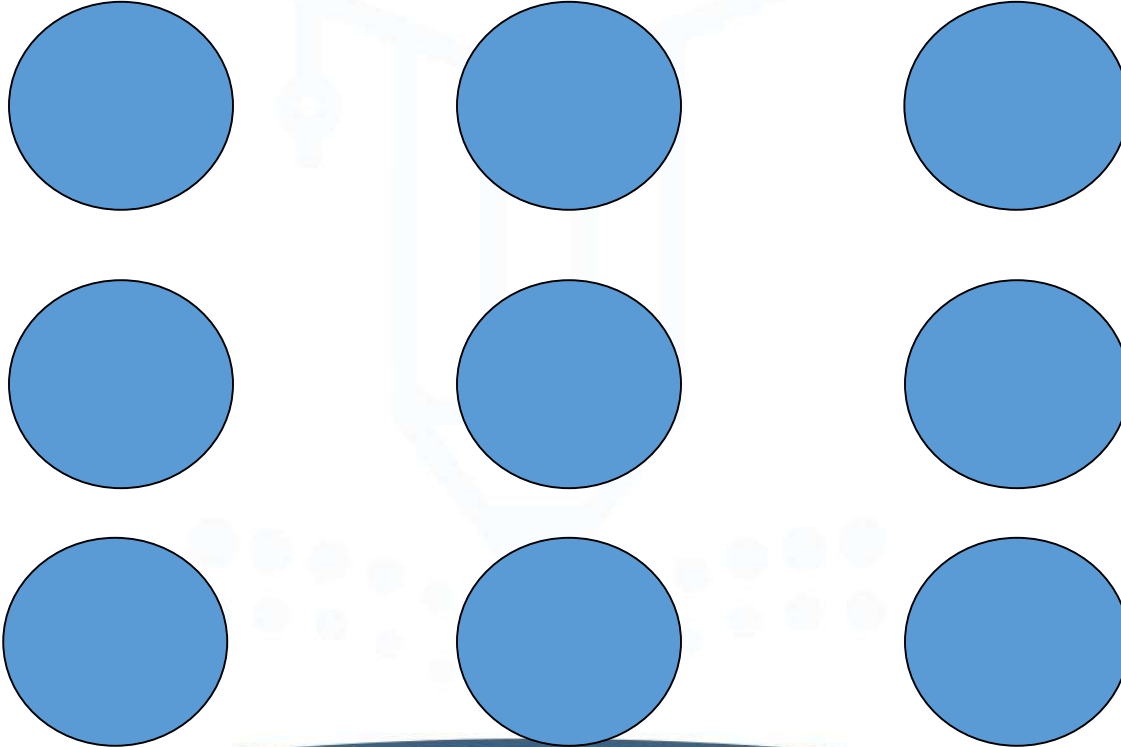


أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## النقاط التسع

صِل بين النقاط التسع بأربعة خطوط مستقيمة دون رفع القلم عن الورقة:



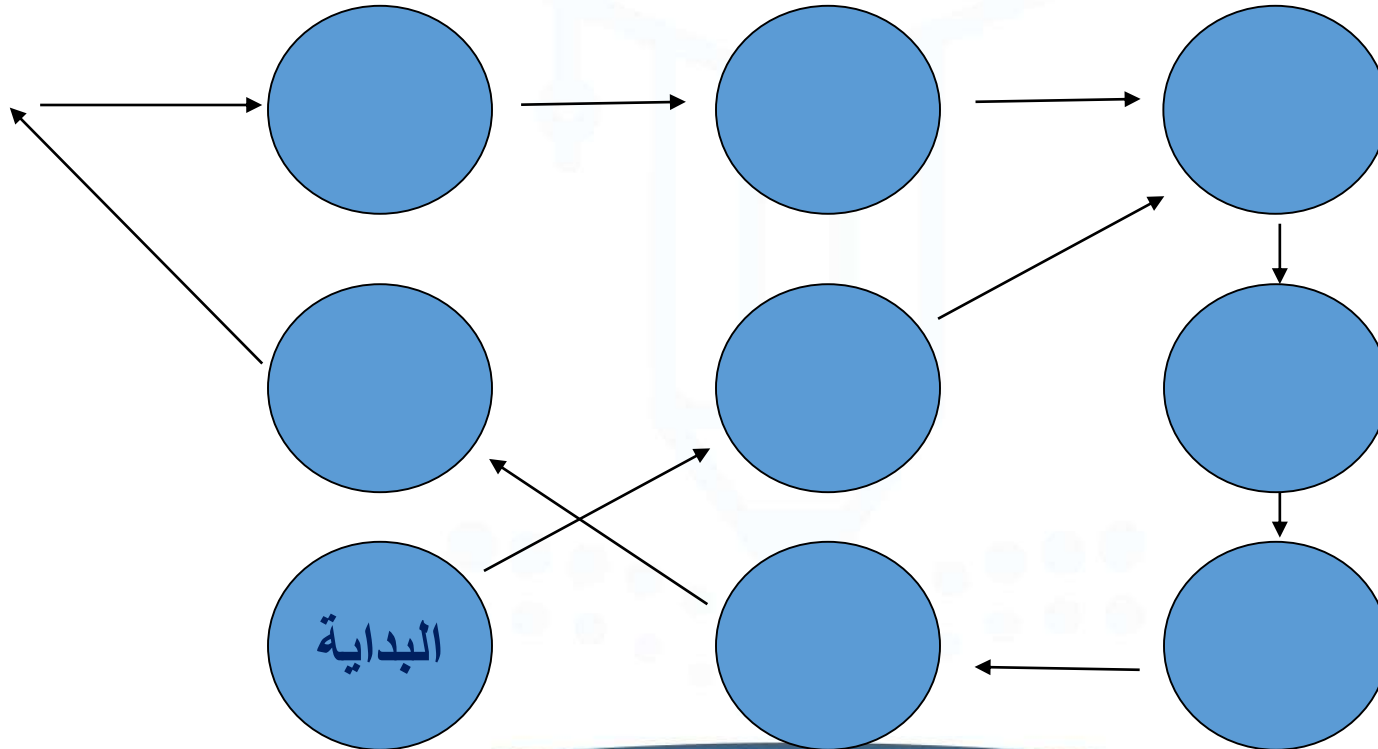
مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



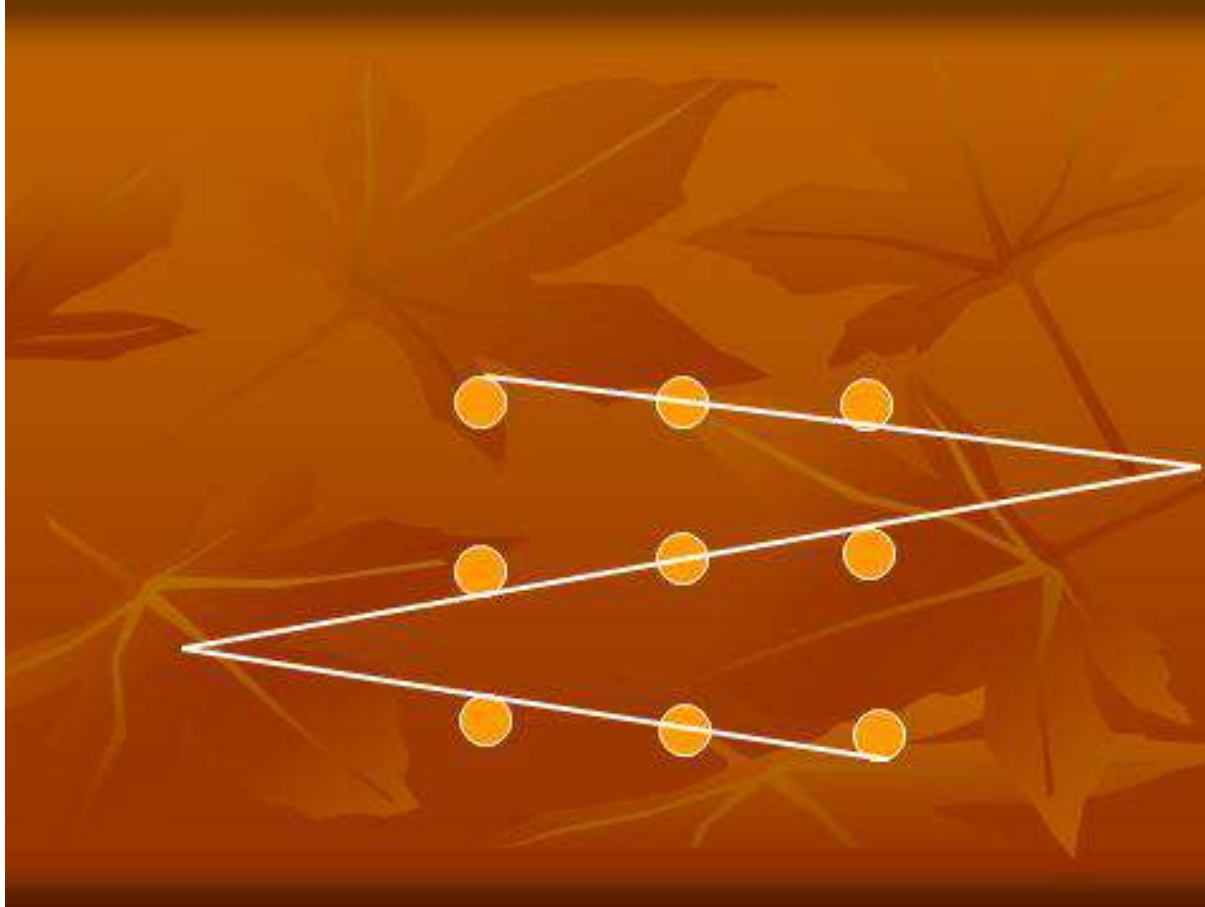
## حل مشكلة النقاط التسع





# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

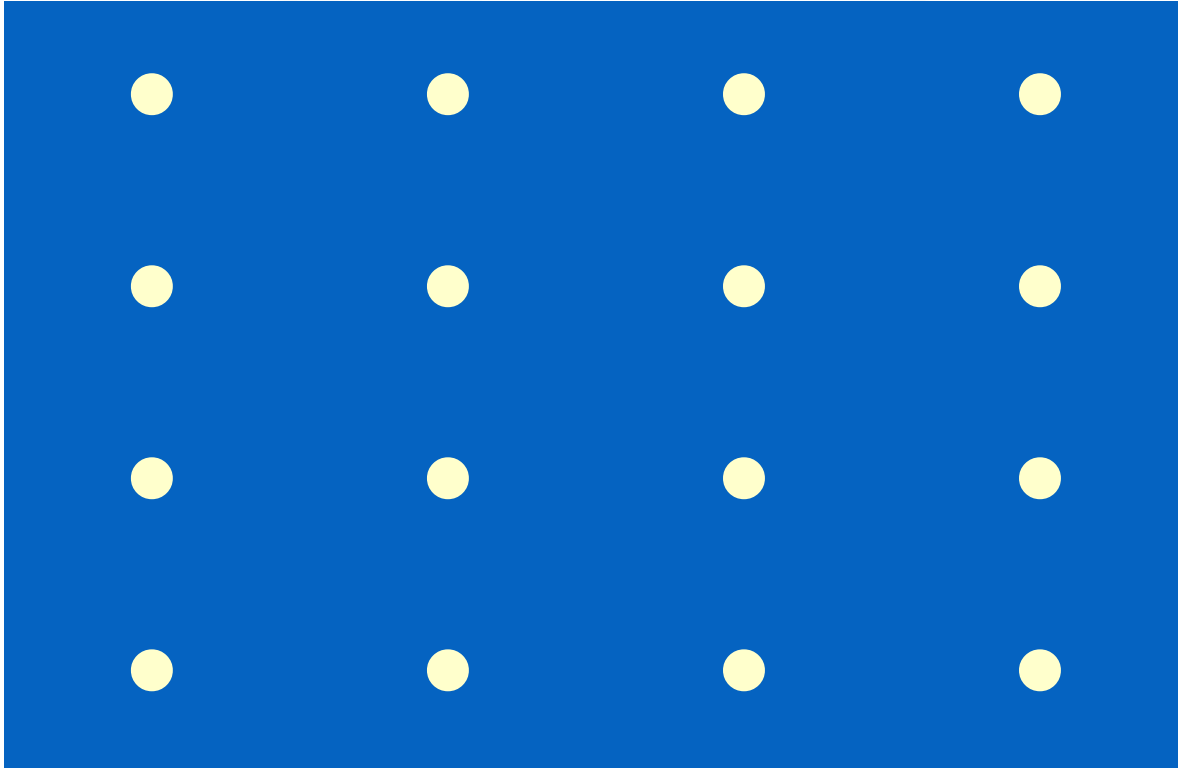


مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

أوصل جميع النقاط الست عشرة التي تظهر في شكل مربع بواسطة رسم ستة خطوط مستقيمة، على ألا ترفع القلم عن الورقة.



## تعليق على التمرين

الواقع أنه لا يوجد هناك شكل مربع، حيث يمكن حل التمرين بتجاوز حدود المربع وهو ما يسمى (التفكير خارج الصندوق) إذ إن التفكير ومحاولة معالجة المواقف والمشكلات في نطاق ضيق يجعل فرص التوصل إلى الحلول ضعيفة، ولهذا لا بد من التفكير في آفاق أوسع ومن زوايا عدة خارج حدود القيود التي قد تعوقنا عن التفكير الإبداعي.



## تمرين: السائق والنمر

تخيل انك تقود سيارة مرسيديس (شبح) لونها اسود ثم جرت السيارة بسرعة فائقة، ودخلت غابة، واذا بالوحوش تحيط بها من كل جانب، ثم استطاع السائق ان يفر، ولكن نمراً مفترساً جرى وراء السيارة حتى ادركها، وكان امام السيارة نهر، وفي نفس الوقت تعطلت السيارة، ولم يستطع السائق فعل شي، فأستسلم لقدره، حتى اذا وصل النمر الى السائق فتح فمه ليلتهمه، واذا برصاصة تأتي في رأس ذلك النمر فتقتله.

نظر السائق ليتعرف على الفاعل (القاتل) واذا به يجد طفلاً بداخل السيارة يلعب بالمسدس فخرجت رصاصة طائشة فقتلت النمر.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

السؤال: ما هو اسم السائق؟ وكم عمره؟

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة الخامسة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## تعريف المشكلة

➤ هي حالة أو موقف ينطوي على خلل أو أزمة بحاجة إلى معالجة من أجل تحقيق هدف مطلوب أو مرغوب.

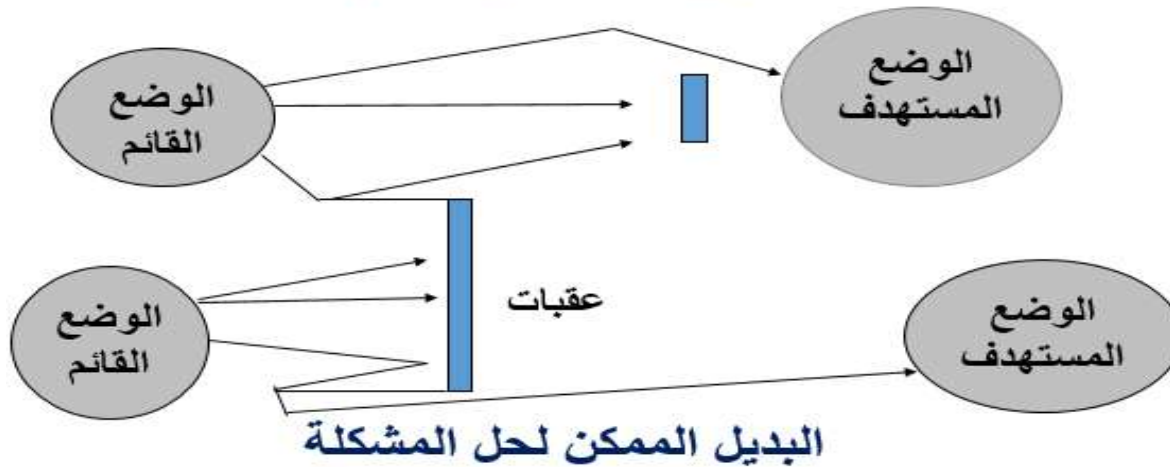
➤ وتتكون المشكلة من ثلاثة أركان رئيسية، هي:

❖ المعطيات.

❖ الأهداف.

❖ العقبات.

تمثيل المشكلة بالتخطيط



## تعريفات أخرى

- حدث يثير القلق والإهتمام لدى الفرد مما يحتم عليه التفاعل معه.
- تغيير غير مرغوب في البيئة التي نعيش فيها مما يستدعي عمل شيء ما تجاهه.
- انحراف عن الوضع المعتاد ناجم عن خطأ ما أو تباين بين الأداء الحالي والأهداف المتوقعة.
- موقف يستدعي من صاحب العلاقة (فرداً أو جماعة أو مؤسسة) التفكير في حل للتعامل معه وتنفيذه.



## خصائص المشكلة

- لا تحل بسهولة أو ليس لها حل جاهز.
- لا يكون حلها دائما بإيجاد إجابة واحدة صحيحة.
- معقدة ومتداخلة العناصر وغير واضحة المعالم بطبيعتها.
- يتطلب حلها تأملا وبحثا واستكشافا في عدة اتجاهات.
- غالبا ما تتغير بإضافة معلومات أو معطيات جديدة.

## مراحل عملية حل المشكلة حسب نموذج ديوي Dewey



- ادراك وجود المشكلة.
- تحديد المشكلة بوضوح.
- اقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.
- دراسة المترتبات على هذه الحلول.
- اختبار الحل الأمثل بما يترتب عليه من قبول أو رفض.



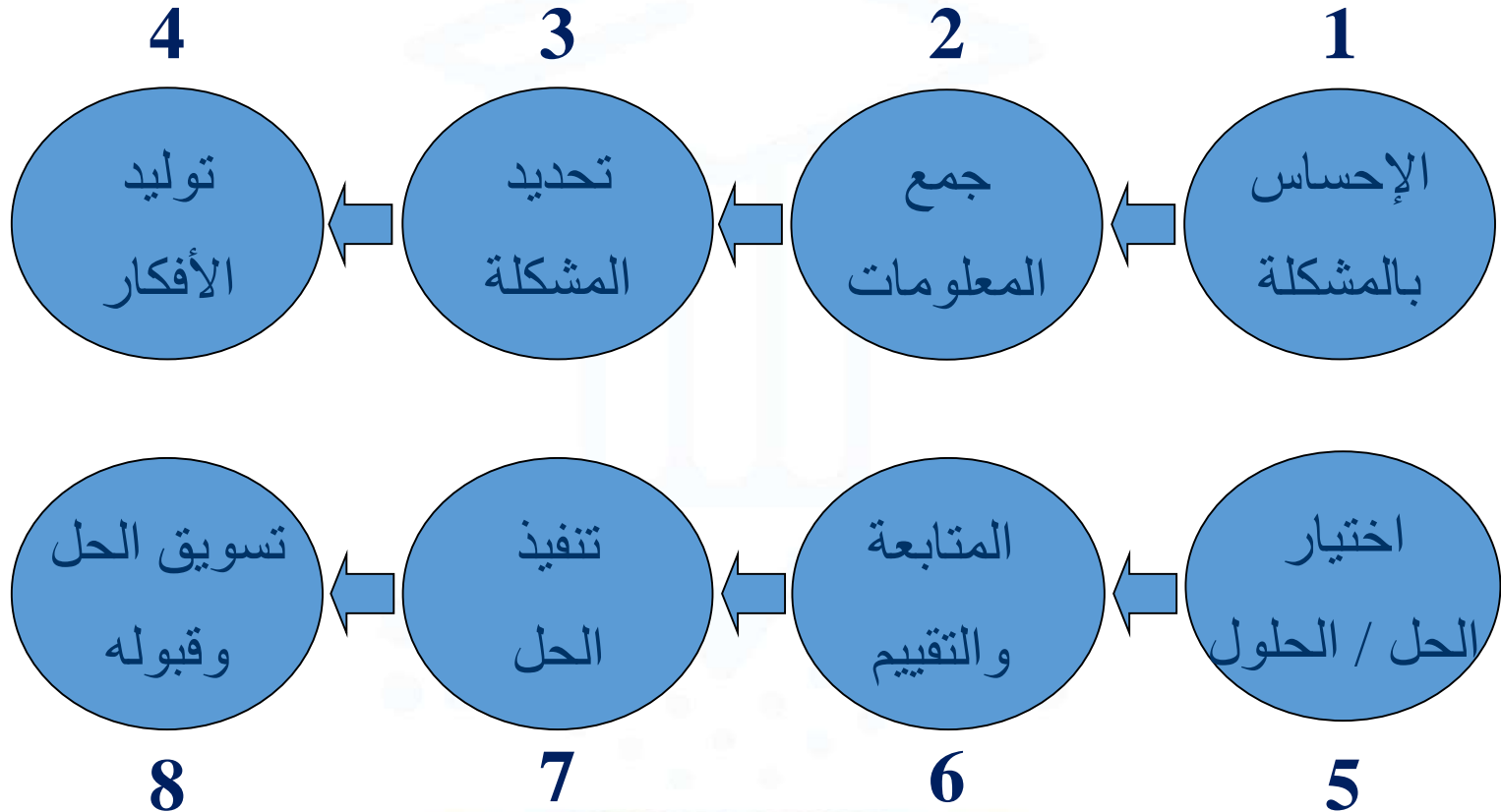
## مراحل عملية حل المشكلة عند ستيرنبرج



- الإحساس بوجود المشكلة.
- تحديد طبيعة المشكلة والتعرف على أسبابها.
- تحديد متطلبات حل المشكلة.
- وضع خطة لحل المشكلة.
- بدء تنفيذ الخطة.
- متابعة عملية التنفيذ بصورة منتظمة ومستمرة.
- تعديل الخطة في ضوء التغذية الراجعة.
- تقييم الحل ومواجهة المترتبات عليه.



## النموذج العام لحل المشكلات



## تعريف مفهوم حل المشكلات

عملية تفكير مركبة يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف سابقة ومهارات من أجل القيام بمهمة غير مألوفة أو معالجة موقف جديد، أو تحقيق هدف لا يوجد حل جاهز لتحقيقه.



## حل المشكلات الإبداعي

هو عملية تفكير مركبة تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة بهدف التوصل إلى أفضل الحلول للخروج من مأزق أو وضع مقلق باتجاه هدف مطلوب أو مرغوب.



## افتراضات نموذج حل المشكلات الإبداعي

- كل فرد يمتلك القدرة أن يفكر بطريقة ناقدة وإبداعية.
- كل فرد يمكن أن يكون ناجحاً في حل المشكلات بفعالية.
- الإبداع عملية طبيعية يمكن فهمها وإدارتها ويمكن استخدام استراتيجيات حل المشكلات الإبداعي في مختلف المجالات وعلى مستوى الأفراد أو المجموعات.
- التفكير الناقد / المتقارب والتفكير الإبداعي / المتشعب مكملان لبعضهما البعض في عملية حل المشكلات.

## التفكير المتشعب (divergent thinking)

هو نوع من التفكير الذي يقوم به الفرد عندما يتعامل مع مشكلات أو أسئلة لها أكثر من حل صحيح و يتميز التفكير المتشعب بأنه متحرر و منفتح غايته التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار أو الإرتباطات أو الحلول.

## أدوات توليد الأفكار (سكامبر)

<b>S</b> ubstitute	1. استبدل
<b>C</b> ombine	2. ادمج
<b>A</b> dapt	3. كَيِّف
<b>M</b> agnify/ Minify	4. كَبِّر أو صَغِّر
<b>P</b> ut to other uses	5. أي استخدامات أخرى
<b>E</b> liminate	6. إحذف
<b>R</b> everse	7. اعكس



## مبادئ عملية التفكير المتشعب

- أجل إصدار الأحكام.
- ابحث عن عدد وافر من الأفكار.
- تقبل جميع الأفكار.
- اذهب بتفكيرك إلى أبعد مدى.
- استرح قليلاً حتى تختمر المعلومة.
- حاول دمج الأفكار - كن متطفاً Hitch-Hiker.

## التفكير المتقارب (Convergent Thinking)

هو نوع من التفكير الذي يقوم به الفرد عندما يتعامل مع مشكلات أو أسئلة لها حل واحد صحيح حيث يحاول الفرد الربط بين المعلومات أو الحقائق بطريقة تمكنه من التوصل إلى الحل الصحيح.



## مبادئ عملية التفكير المتقارب

- كن منطقياً ومنهجياً في تفكيرك.
- كن واضحاً.
- تجنب النهايات غير الناضجة.
- لا تتردد بالمخاطرة في دراسة القضايا الصعبة والنقاط الخفية.
- طوّر اتجاههاً ايجابياً في إصدار الأحكام.
- تذكر دائماً اهدافك من العملية.



## محاكاة عامة لتقييم الأفكار والحلول

- التكلفة.
- الوقت اللازم.
- القابلية للتنفيذ والملاءمة.
- مدى تقبل الفكرة أو الحل.
- قيمة الفكرة وفائدتها.
- أخرى.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## خطوات حل المشكلات الإبداعي

➤ فهم المشكلة أو التحدي:

- ❖ إيجاد الفرص.
- ❖ استكشاف البيانات.
- ❖ صياغة المشكلة بالتحديد.

➤ توليد الأفكار.

➤ الإعداد للتنفيذ:

- ❖ تطوير الحلول.
- ❖ بناء التُّقبل.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب و تنمية الموارد البشريّة



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# أساليب تنمية التفكير الإبداعي

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

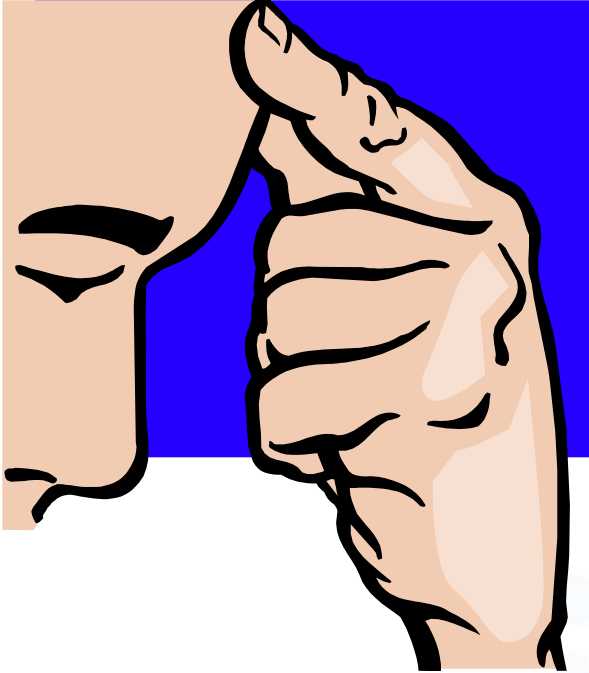


[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

## تعريف العصف الذهني

استراتيجية تُستخدم لتحفيز التفكير الابداعي في التصدي النشط لمشكلة قائمة وفق مبادئ وقواعد محدّدة يلتزم بها المشاركون في جلستي توليد الأفكار وتقييمها. و تستخدم في العملية مهارات التفكير المتشعب و المتقارب بقيادة مدرب أو خبير متمرس مهمته تنظيم و تسهيل نشاطات المجموعة. و يمكن أن يقوم الفرد نفسه بالعملية شريطة الإلتزام بالقواعد.

## مبادئ عملية العصف الذهني



- عدم السماح بالنقد أو التقييم.
- تشجيع التداعي الحر للأفكار.
- تشجيع الكم على افتراض أنه يوصل إلى الكيف.
- تشجيع عملية دمج الأفكار المطروحة أو تحسينها.

## العصف الذهني

عملية ذهنية تقوم على استدرار الأفكار بطريقة منطوقة لتوليد أفكار إبداعية جديدة بطريقة جماعية أو فردية.

### شروط العصف الذهني

- لا تؤجل فكرة.
- لا تنتقد فكرة أو تضحك منها.
- ابنى على أفكار الآخرين.
- يحضر اجتماع العصف من ليس له صلة بالموضوع.
- كل ما كانت الفكرة غير مألوفة كلما كانت أفضل.
- تعلق الأفكار أمام الجميع.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# أسلوب القبعات الست

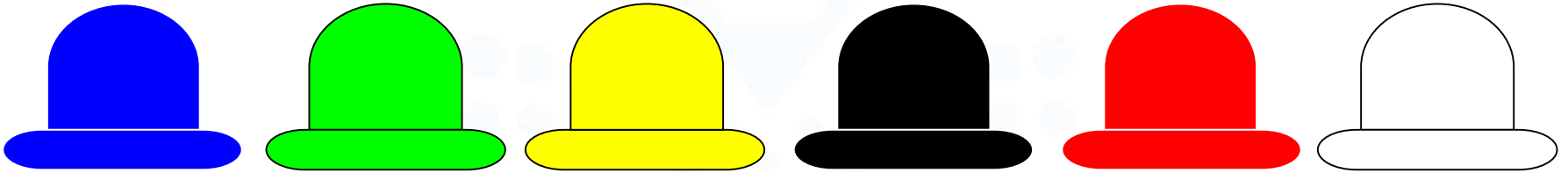
مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

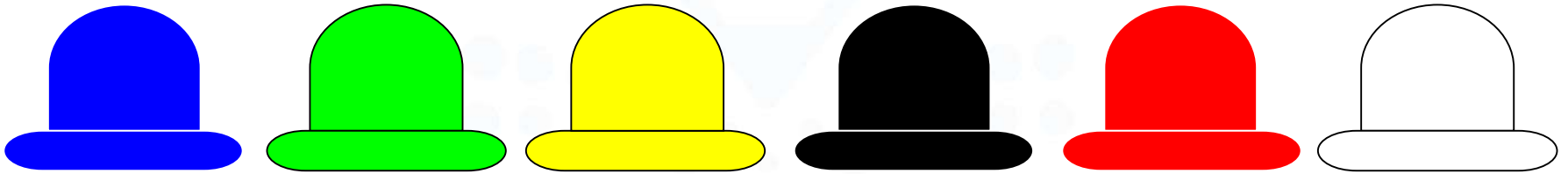
## نبذة تاريخية

تعتبر طريقة القبعات الست للتفكير من ابداع الطبيب البريطاني ذو الأصل المالطي "ادوارد دي بونو" والذي نقل تخصصه من جراحة المخ إلى الفلسفة. والذي اصبح في ما بعد أشهر اسم في العالم في مجال التفكير وتحليلية وأنماطه. وكان من أهم ابداعاته نظرية "القبعات الست" و"التفكير الجانبي".



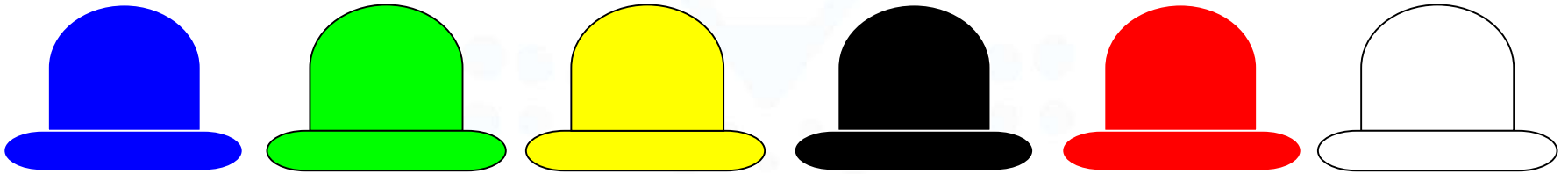
## مفهوم القبعات الست

هي تقسيم التفكير إلى ستة انماط واعتبار كل نمط قبعة يلبسها الإنسان أو يخلعهاها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة. ولتسهيل الأمر فقد اعطى ادوارد لون مميزاً لكل قبعة لنستطيع تميزه وحفظه بسهولة. وتستخدم في طريقة تحليل تفكير المتحدثين امامك بناءً على نوع القبعة التي يرتدونها.



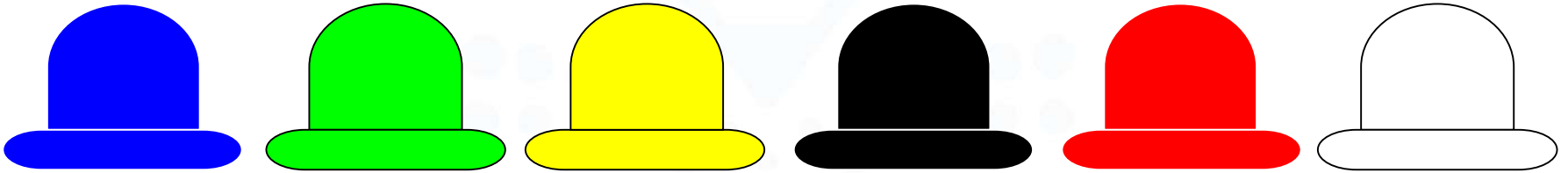
## آلية عمل القبعات الست

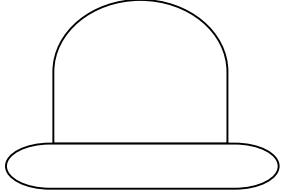
- هذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى.
- هذا التوجه يجعل الحاضرين يفكرون دون حواجز أو خوف وبنفس النوع من التفكير حتى يتم التغلب على بعض السلبيات اثناء الحديث والتفكير مثل الهجوم على آراء وأفكار الآخرين.



## القبعات وأنماط التفكير

- القبعة البيضاء ← وترمز إلى التفكير الحيادي
- القبعة الحمراء ← وترمز إلى التفكير العاطفي
- القبعة السوداء ← وترمز إلى التفكير السلبي
- القبعة الصفراء ← وترمز إلى التفكير الإيجابي
- القبعة الخضراء ← وترمز إلى التفكير الإبداعي
- القبعة الزرقاء ← وترمز إلى التفكير الموجّه

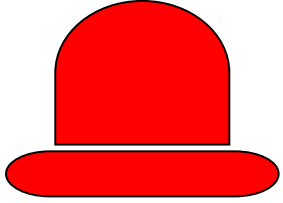




## القبة البيضاء (وترمز إلى التفكير الحيادي)

تركز على التساؤل للحصول على ارقام وحقائق ومن اهم الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة البيضاء:

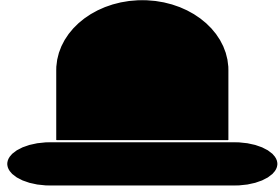
- طرح معلومات أو الحصول عليها.
- تجميع أو إعطاء المعلومات.
- التركيز على الحقائق والمعلومات.
- التجرد من العواطف والرأي.
- الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات.
- لا تفسير ولا تحليل للمعلومات وإنما جمعها فقط.
- الحيادية والموضوعية التامة.
- تمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها دون تفسيرها.
- الاهتمام بالأسئلة المحددة للحصول على المعلومات أو الحقائق.
- الإجابات المباشرة على الأسئلة.
- التمييز بين درجة الصحة في كل رأي.
- الإنصات والاستماع الجيد.
- حاول أن تجعل الآخرين يلبسونها عن طريق (ماهي معلوماتك في هذا الأمر؟!!).
- استعملها في بداية الجلسة أو الاجتماع.



## القبعة الحمراء (وترمز إلى التفكير العاطفي)

إنه عكس التفكير الحيادي القائم على الموضوعية، فهو قائم على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر. وكذلك هو يقوم على الحدس من حيث الفهم الخاطف أو الرؤية المفاجئة لموقف معين. ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبعة الحمراء:

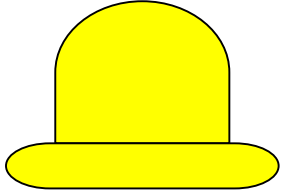
- اظهار المشاعر والأحاسيس مثل السرور، الثقة، الغضب، الشك، الغيرة، الخوف، الكره... الخ.
- الاهتمام بالمشاعر فقط دون حقائق او معلومات.
- رفض الحقائق أو الآراء دون مبرر عقلي بل على أساس المشاعر والأحاسيس.
- تتميز دائماً بالتحيز او التخمينات المائل إلى الجانب الإنساني غير العقلاني.
- حاول أن تنبه الآخرين عند ارتدائهم لها.
- حاول أن تجعل الآخر يرتديها عندما تريد معرفة حقيقة مشاعره للأمر (ما شعورك؟ ما توقعك؟).
- قلل من استعمالها في جلسات العمل.



## القبعة السوداء (وترمز إلى التفكير السلبي)

اساس هذا التفكير: المنطق والناقد والتشاؤم, إنه دائم في خط سلبي واحد في تصوره للأوضاع المستقبلية والماضية. ورغم أنه يبدو منطقياً فهو ليس عادلاً باستمرار. فهو غالباً ما يُقدم منطقاً يصعب كسره وغالباً يركز على أشياء فرعية أو صغيرة. ورُمز لها باللون الأسود كناية عن السلبية والتشاؤم ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبعة السوداء:

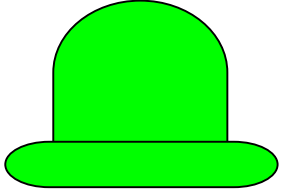
- نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق.
- التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح والتركيز على احتمالات الفشل.
- استعمال المنطق وتوضيح عدم اسباب النجاح.
- توضيح نقاط الضعف في أي فكرة والجوانب السلبية منها.
- التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة.
- التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف أو شدة المنافسة وقوة الخصوم.
- حاول أن ترتديها حتى لا تبالغ في توقع النجاح أو تغامر دون حساب.
- حاول أن تميز المتحدث عندما يرتديها.
- عندما ترتديها اعترف بنقاط الضعف وكيفية التغلب عليها.
- استعملها مع القبعة الصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات أي اقتراح او فكرة.



## القبة الصفراء (وترمز إلى التفكير الإيجابي)

هذا التفكير معاكس تماماً لتفكير السلبي ويعتمد على التقييم الإيجابي. ومن الأمور التي يركز عليها مرتدو القبة الصفراء:

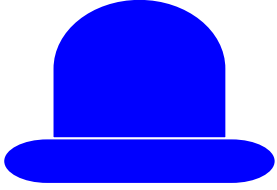
- التفاؤل والإقدام والإيجابية و الاستعداد لتجريب.
- التركيز على احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل.
- إيضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز على نقاطها الإيجابية.
- تهوين المخاطر والمشاكل وتبيين الفروق عن التجارب الفاشلة.
- الاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استغلالها.
- توقع النجاح والتشجع على الإقدام.
- عدم استعمال المشاعر والأحاسيس ولكن استعمال المنطق وإظهار الرأي الإيجابي وتحسينه.
- يسيطر على صاحبها حب الإنتاج والإنجاز وليس الإبداع.
- حاول ارتداء القبة الصفراء قبل وبعد القبة السوداء عند مناقشة أي موضوع.



## القبعة الخضراء (وترمز إلى التفكير الإبداعي)

رمز الى التغيير والخروج من الأفكار القديمة والمألوفة. وله اهمية كبرى عن باقي انواع التفكير وأعطى اللون الأخضر تشبيهاً للون النبتة التي تبدأ صغيرة ثم تنمو وتكبر. ومما يميز مرتدي القبعة الخضراء ما يلي:

- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء.
- البحث الدائم عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد.
- استعمال طرق الإبداع و وسائله مثل (ماذا لو...!!؟) أو (التفكير الجانبي).
- محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.
- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- عندما تستعمل هذه القبعة اتبعها بالسوداء ثم الصفراء حتى تعرف سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة.
- حاول أن ترتديها قبل الاختيار بين البدائل المطروحة فلعلك تجد افكار وبدائل جديدة.
- حاول أن تنتبه عندما يرتديها الشخص المقابل وساعده على تطوير الأفكار الجديدة.



## القبة الزرقاء (وترمز إلى التفكير الموجّه)

لون السماء هو الأزرق وهو شامل يغطي كل الأرض وهذا هو التفكير الموجّه أو التفكير الشمولي. وكذلك هو لون البحر الذي يرمز للإحاطة والقوة والذي يميز هذا النوع من التفكير ايضاً. ومما يميز مرتدي القبة الزرقاء:

- البرمجة والترتيب ووضع خطوات التنفيذ.
- التركيز على محور الموضوع و توجيه الحوار والنقاش للخروج بأمر عملية.
- المقدرة على تمييز اصحاب القبعات الأخرى وتوجيههم.
- التلخيص للأراء وتجميعها وبلورتها.
- يميل صاحبها إلى إدارة الاجتماع حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة.
- يميل إلى التلخيص النهائي للموضوع وتقديم الاقتراح المناسب والفعّال.
- حاول أن ترتديها وخاصة عند نضج الموضوع في نهاية الجلسة ولا تسمح بارتدائها في بداية الجلسة أو الاجتماع.
- حاول أن تميز من يرتديها وساعده على عدم السيطرة حتى ينضج الموضوع.



## أساليب التفكير الإبداعي: الإبداع بالدمج

- يتم الدمج بين كلمتين أو فكرتين سابقتين ويفضل أن تكون بينهما علاقة.
- تكون النتيجة أننا سنجد أفكاراً جديدة تنتج من دمج الكلمتين أو الفكرتين لم ن فكر فيها من قبل.
- مثال: ندمج بين القلم والنظارة فيمكن ان ننتج نظارة أحد أذرعها قلم, أو قلم في مؤخرته نظارة مكبرة للحروف.
- تدريب: ما هي الأفكار الإبداعية بعد دمج:
  - ❖ الطاولة والساعة.
  - ❖ المطعم والسيارة.



## أساليب التفكير الإبداعي: الابداع من خلال التفكير بالمقلوب

في هذا الأسلوب يحاول المفكر قلب الفكرة الموجودة اصلا أو عكسها لتتولد أفكارا جديدة لم تكن متوقعة ومن الأمثلة

الفكرة المقلوبة	الفكرة المألوفة
أصبح يشرب باردا	الشاي يشرب ساخنا
الناس في أقصاء متحركة والحيوانات على اقدامها	في حديقة الحيوان يتجول الناس على أقدامهم والحيوانات في أقصاء
تأتي الجامعة للطلاب	يذهب الطلاب للجامعة
المطاعم تأتي للناس	يذهب الناس للمطاعم



## أساليب تنمية التفكير الإبداعي: الإبداع بالأسئلة غير المألوفة

➤ مما يساعد على الإبداع قدرة الفرد على التخيل والأسئلة الغير عادية تساعد على تنمية الإبداع والتخيل .

➤ من الأمثلة على الأسئلة غير المألوفة:

❖ ما طول فرحك؟ ما وزن غضبك؟

❖ ماذا يوحي إليك فصل الشتاء؟

❖ نفسك الداخلية ماذا تشبه من الطبيعة؟

❖ ما رائحة الخير؟ ما لون عطرك المفضل؟

## أساليب تنمية التفكير الإبداعي: الإبداع من خلال استراتيجية سكامبر عبارة عن قائمة تتضمن الخيال التطبيقي ولها عشر خطوات:

الخطوة	معناها
بدل	تبديل بعض الأجزاء
ادمج	ماهي الأجزاء التي يمكن دمجها
عدّل	ما الشيء الذي يمكن تعديله ليناسب حالات أخرى
كبر	حاول تكبير الشيء
صغّر	حاول تصغير الشيء
استخدامات أخرى	فكر في استخدامات جديدة له
أحذف	أحذف ما يمكن حذفه
أعكس	حاول ان تنظر إليه بالعكس
أعد الترتيب	حاول إعادة ترتيب المكونات
غير	حاول تغيير اللون أو الشكل

## أساليب التفكير الإبداعي: الإبداع بالنظر بعيون الآخرين

- يمكن توليد الأفكار الإبداعية بالنظر للموضوع من زوايا مختلفة, أي النظر بعيون كل من له علاقة بالموضوع.
- يمكن النظر بعيون الطالب, الأب, الام, الطفل, الجار, البائع, المجتمع, الأسرة وكل من له علاقة.
- عند النظر بعيون الآخرين نبحث في احتياجات كل طرف ورغباته وكيفية تفكيره ونحاول تلبية هذه الرغبات ومجاراته بطريقة التفكير لننتج أفكارا جديدة مبدعة.

## أساليب التفكير الإبداعي: الإبداع بطرح الأسئلة

➤ عندما نسأل أسئلة مثل, كيف, متى, أين, من ولماذا تتسع مساحة التفكير ونستطيع الوصول لمعلومات أوفر تساعدنا في إيجاد حلول إبداعية أو أفكار إبداعية, مثال لمعالجة مشكلة غياب الطلاب.

### ➤ نطرح الأسئلة التالية:

- ❖ لماذا يغيب الطلاب - لنبحث عن الأسباب.
- ❖ متى يغيب الطلاب - نبحث في الزمن.
- ❖ منذ متى يغيب الطلاب - تحديد دقيق للغياب.
- ❖ من يغيب من الطلاب - تحديد حالات الغياب.



## أساليب التفكير الإبداعي: الإبداع باستخدام أسلوب ماذا لو؟

➤ استخدام السؤال ماذا لو يعطي الفرصة للنظر للموضوع من زوايا مختلفة، يلفت النظر للسلبيات والإيجابيات وينمي القدرة على الخيال الذي يعتبر المحرك الأول للإبداع .

➤ تدريب: أذكرني كل النتائج المترتبة على كل مما يلي:

- ❖ ماذا لو كنت قلما بيد أحد الكتاب؟
- ❖ ماذا لو كنت مديرا لجامعة الملك عبد العزيز ليوم واحد؟
- ❖ ماذا لو كان اليوم 48 ساعة؟

## أساليب تنمية التفكير الإبداعي: الابداع بلعبة البدائل والاحتمالات apc

- تشير الحروف apc للكلمات alternatives - البدائل possibilities - الاحتمالات choices الاختيارات على التوالي.
- هذه اللعبة تجعلنا نخرج من دائرة المألوف والمسلمات في حياتنا فنستطيع ابتكار أفكار جديدة.

### ➤ تدريب: طبقي لعبة البدائل والاحتمالات في التالي:

- ❖ جربي البحث عن تصميم جديد للطاولة - مقبض الباب.
- ❖ شاب يسكب البيبسي في خزانة الوقود, ما التفسيرات المحتملة لتصرفه ؟
- ❖ فكري في الاختيارات المختلفة لقضاء عطلة نهاية الاسبوع علما بانك لا تملكين الكثير من المال ؟
- ❖ الجيران يلوثون بيتكم بالمخلفات, ما البدائل المختلفة لحل هذه المشكلة ؟



## أساليب التفكير الإبداعي: الإبداع بالمشيرات العشوائية

- ويكون بالمشي في الأماكن غير المعتادة والسفر لمواطن جديدة على الفرد فهذا يثير الإبداع.
- يمكن الذهاب إلى محل للأطفال, زيارة متحف, الصعود لقمة جبل, زيارة كهف أو غابة أو بحر.
- المشيرات العشوائية تحفز جزء المخ الأيمن وتثير فيه روح الإبداع.
- عن استخدام هذا الأسلوب يستحسن أخذ ورقة وقلم أو جهاز تسجيل لتسجيل الأفكار التي قد تتولد في لحظة إلهام بهذه المشيرات.

## خصائص الإبداعات والابتكارات السلعية

- الميزة النسبية.
- التجانس.
- درجة التعقيد الفني.
- إمكانية التجربة.
- سهولة الاتصال والوصول والإيصال.



## معوقات الإبداع

- الشعور بالنقص وابتلاء بالإيحاءات السلبية (أنا ضعيف - مستحيل ....).
- عدم الثقة بالنفس.
- الجهل والابتعاد عن طلب العلم.
- الخوف من الاستهزاء والنقد.
- ضعف الهمة والرضى بالدون.
- انعدام أو ضعف نفسية التحدي والمجازفة.
- الخوف على الرزق والأجل.
- الخجل والاستحياء من الرؤساء.
- الانغماس في الشهوات والمفاسد.
- الخوف من الفشل.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## معوقات الإبداع

- سرقة جهود الآخرين وأفكارهم.
- جهل الرؤساء وجمود تفكيرهم ومحاربتهم للأفكار الإبداعية والتغيرية.
- انعدام التشجيع وضعف الحوافز المقدمة للمبدعين.
- التربية السلبية وقتل روح الإبداع.
- الانشغال الكثير وعدم التفرغ.
- عدم استغلال الأوقات.
- الرضى بالواقع والاطمئنان له.
- الجمود على الخطط وعدم المرونة.
- نقص المعلومات.
- التشاؤم والنظر بمنظار أسود.
- عدم استشعار المسؤولية.





أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة السادسة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# تحليل نماذج إدارية لأبرز قادة في شركات مختلفة

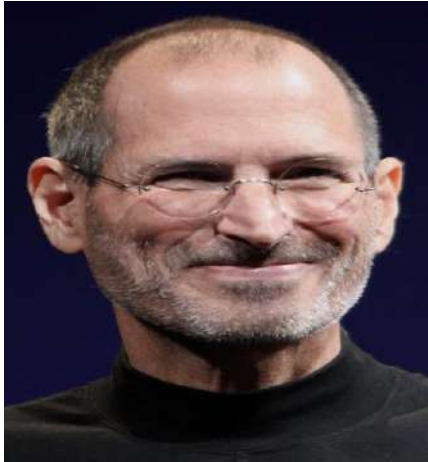
مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## (1) ستيف جوبز، الرئيس التنفيذي السابق لشركة آبل

- قاد جوبز شركة آبل من الإفلاس إلى أن أصبحت واحدة من أكثر الشركات قيمة في العالم.
- اتبع جوبز أسلوب القيادة التحويلية، حيث كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إلهام الآخرين لتحقيقها.



## ستيف جوبز: القيادة التحويلية

### ➤ مقدمة:

❖ ستيف جوبز هو رجل أعمال أمريكي. كان الرئيس التنفيذي لشركة آبل من عام 1997 إلى عام 2011. تُعرف جوبز بأسلوب قيادتها التحويلي.

### ➤ التغيير الذي أحدثه جوبز:

❖ قاد جوبز شركة آبل من الإفلاس إلى أن أصبحت واحدة من أكثر الشركات قيمة في العالم. قام بإعادة إحياء الشركة من خلال تطوير منتجات جديدة ومبتكرة، مثل جهاز آي ماك وجهاز آي بود وجهاز آيفون.

## ➤ نمط القيادة:

❖ اتبع جوبز أسلوب القيادة التحويلي. كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إلهام الآخرين لتحقيقها.

## ➤ أمثلة على أسلوب قيادته:

❖ كان جوبز يؤمن بقوة بالرؤية والقيادة. كان يعتقد أن القادة يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل، وأن يكونوا قادرين على إلهام الآخرين لتحقيقها.

❖ كان جوبز أيضًا يؤمن بقوة بالابتكار. كان يعتقد أن الشركات التي تركز على الابتكار هي التي ستبقى في الصدارة.

## ➤ النتائج:

❖ كان لقيادة جوبز تأثير كبير على شركة آبل. لقد قادت الشركة إلى فترة من النمو والابتكار. أصبحت شركة آبل واحدة من أكثر الشركات قيمة في العالم.

## ➤ خاتمة:

❖ كان ستيف جوبز قائدًا تحويليًا عظيمًا. كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إلهام الآخرين لتحقيقها. لقد قاد شركة آبل إلى فترة من النمو والابتكار، وجعلها من الشركات الرائدة في العالم.

## شرح تفصيلي لنمط قيادة جوبز

- يتميز أسلوب القيادة التحويلي لجوبز بعدة سمات أساسية، منها:
- ❖ الرؤية: كان جوبز يتمتع برؤية واضحة للمستقبل. لقد رأى أن شركة آبل يمكن أن تكون رائدة في مجال التكنولوجيا، وأن يمكنها تغيير العالم.
- ❖ الإلهام: كان جوبز قادرًا على إلهام الآخرين لتحقيق رؤيته. لقد كان متحدًا مؤثرًا، وكان قادرًا على إثارة الحماس لدى موظفيه وجعلهم يؤمنون بأنهم يمكنهم تحقيق أي شيء.
- ❖ الابتكار: كان جوبز مبدعًا ومبتكرًا. لقد كان دائمًا على استعداد لتجربة أشياء جديدة، ولم يكن يخاف من المخاطرة.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

كانت هذه السمات الأساسية هي التي ساعدت جوبز على قيادة شركة آبل إلى تحقيق إنجازات غير مسبوقة. لقد أثبت أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون فعالة في تحقيق النجاح في ظل ظروف متغيرة باستمرار.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

## أمثلة محددة على أسلوب قيادته

فيما يلي بعض الأمثلة المحددة لأسلوب قيادته:

عندما عاد جوبز إلى شركة آبل في عام 1997، كانت الشركة تكافح. رأى جوبز أن الشركة بحاجة إلى تطوير منتجات جديدة ومبتكرة. وقد نجح في تحقيق ذلك، حيث أطلقت شركة آبل العديد من المنتجات الناجحة الجديدة، مثل جهاز آي ماك وجهاز آي بود وجهاز آيفون.

كان جوبز أيضًا مبدعًا ومبتكرًا. على سبيل المثال، كان يؤمن بأن أجهزة الكمبيوتر يجب أن تكون سهلة الاستخدام وجميلة المظهر. وقد نجح في تحقيق ذلك، حيث أصبحت منتجات شركة آبل معروفة بتصميمها الجميل وسهولة استخدامها.

هذه الأمثلة توضح كيف طبق جوبز أسلوب القيادة التحويلي في شركة آبل. لقد كان قادرًا على بناء شركة رائدة في مجال التكنولوجيا وتغيير العالم.

## (2) إيلون ماسك، الرئيس التنفيذي لشركة تسلا وسبيس إكس

- قاد ماسك هاتين الشركتين إلى تحقيق إنجازات تكنولوجية غير مسبوقة.
- اتبع ماسك أسلوب القيادة التحويلي أيضاً، حيث كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على المخاطرة لتحقيقها.



## إيلون ماسك: القيادة التحويلية

### مقدمة:

إيلون ماسك هو رجل أعمال أمريكي. هو الرئيس التنفيذي لشركة تسلا وسبيس إكس. تُعرف ماسك بأسلوب قيادتها التحويلي.

### التغيير الذي أحدثه ماسك:

قاد ماسك شركة تسلا من شركة ناشئة إلى شركة رائدة في صناعة السيارات الكهربائية. كما قاد شركة سبيس إكس إلى تطوير مركبة فضائية قابلة لإعادة الاستخدام.

## ➤ نمط القيادة:

❖ اتبع ماسك أسلوب القيادة التحويلي. كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على المخاطرة لتحقيقها.

## ➤ أمثلة على أسلوب قيادته:

❖ كان ماسك يؤمن بقوة بالرؤية والقيادة. كان يعتقد أن القادة يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل، وأن يكونوا قادرين على إلهام الآخرين لتحقيقها.

❖ كان ماسك أيضاً يؤمن بقوة بالابتكار. كان يعتقد أن الشركات التي تركز على الابتكار هي التي ستبقى في الصدارة.

## النتائج:

كان لقيادة ماسك تأثير كبير على شركة تسلا وسبيس إكس. لقد قادت هاتين الشركتين إلى تحقيق إنجازات تكنولوجية غير مسبوقة.

## خاتمة:

كان إيلون ماسك قائدًا تحوليًا عظيمًا. كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على المخاطرة لتحقيقها. لقد قاد شركة تسلا وسبيس إكس إلى تحقيق إنجازات تكنولوجية غير مسبوقة، وجعلهما من الشركات الرائدة في العالم.

## شرح تفصيلي لنمط قيادة ماسك

- يتميز أسلوب القيادة التحويلي لماسك بعدة سمات أساسية، منها:
- ❖ الرؤية: كان ماسك يتمتع برؤية واضحة للمستقبل. لقد رأى أن شركة تسلا يمكن أن تكون رائدة في صناعة السيارات الكهربائية، وأن شركة سبيس إكس يمكن أن تجعل السفر إلى الفضاء أكثر سهولة.
- ❖ الإلهام: كان ماسك قادرًا على إلهام الآخرين لتحقيق رؤيته. لقد كان متحدًا مؤثرًا، وكان قادرًا على إثارة الحماس لدى موظفيه وجعلهم يؤمنون بأنهم يمكنهم تحقيق أي شيء.
- ❖ المخاطرة: كان ماسك مستعدًا للمخاطرة لتحقيق رؤيته. لقد كان يؤمن بأن الابتكار يتطلب المخاطرة، وكان على استعداد لاتخاذ قرارات قد لا تكون آمنة دائمًا.

كانت هذه السمات الأساسية هي التي ساعدت ماسك على قيادة شركة تسلا وسبيس إكس إلى تحقيق إنجازات تكنولوجية غير مسبوقة. لقد أثبت أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون فعالة في تحقيق النجاح في ظل ظروف متغيرة باستمرار.

## أمثلة محددة لأسلوب قيادته

فيما يلي بعض الأمثلة المحددة لأسلوب قيادته:

عندما بدأ ماسك العمل في شركة تسلا، كانت الشركة تكافح. رأى ماسك أن الشركة بحاجة إلى تطوير سيارة كهربائية قابلة للإنتاج بسعر معقول. وقد نجح في تحقيق ذلك، حيث أصبحت سيارة تسلا موديل 3 واحدة من أكثر السيارات الكهربائية مبيعًا في العالم.

كان ماسك أيضًا مستعدًا للمخاطرة لتحقيق رؤيته. على سبيل المثال، قام باستثمار مليارات الدولارات في تطوير مركبة فضائية قابلة لإعادة الاستخدام. وقد نجح في تحقيق ذلك، حيث أصبحت مركبة سبيس إكس فالكون 9 أول مركبة فضائية قابلة لإعادة الاستخدام في العالم.

هذه الأمثلة توضح كيف طبق ماسك أسلوب القيادة التحويلي في شركة تسلا وسبيس إكس. لقد كان قادرًا على بناء شركتين رائدتين في مجالي السيارات الكهربائية والفضاء.

### (3) جيري مكاليستر، الرئيس التنفيذي السابق لشركة ماكدونالدز

- قاد مكاليستر شركة ماكدونالدز من شركة صغيرة إلى سلسلة مطاعم عالمية.
- اتبع مكاليستر أسلوب القيادة بالمشاركة، حيث كان يحرص على إشراك موظفيه في اتخاذ القرارات.

## جيري مكاليستر: القيادة المشاركة

### مقدمة:

جيري مكاليستر هو رجل أعمال أمريكي. كان الرئيس التنفيذي لشركة ماكدونالدز من عام 1971 إلى عام 1984. تُعرف مكاليستر بأسلوب قيادتها المشاركة.

### التغيير الذي أحدثه مكاليستر:

قاد مكاليستر شركة ماكدونالدز من شركة صغيرة إلى سلسلة مطاعم عالمية. قام بإجراء تغييرات جذرية في الشركة، بما في ذلك تركيزها على الجودة والخدمة والقيمة.

### نمط القيادة:

اتبع مكاليستر أسلوب القيادة بالمشاركة. كان يحرص على إشراك موظفيه في اتخاذ القرارات.

### أمثلة على أسلوب قيادته:

كان مكاليستر يؤمن بقوة بالمشاركة. كان يعتقد أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات.

كان مكاليستر أيضًا يؤمن بقوة بأهمية التدريب. كان يعتقد أن الموظفين المدربين جيدًا هم أكثر إنتاجية ورضا.

### النتائج:

كان لقيادة مكاليستر تأثير كبير على شركة ماكدونالدز. لقد قادت الشركة إلى فترة من النمو والتوسع. أصبحت شركة ماكدونالدز واحدة من أكبر سلاسل المطاعم في العالم.

### خاتمة:

كان جيرى مكاليستر قائدًا مشاركًا عظيمًا. كان يحرص على إشراك موظفيه في اتخاذ القرارات. لقد قاد شركة ماكدونالدز إلى فترة من النمو والتوسع، وجعلها واحدة من أكبر سلاسل المطاعم في العالم.

## شرح تفصيلي لنمط قيادة مكاليستر

- يتميز أسلوب القيادة بالمشاركة لمكاليستر بعدة سمات أساسية، منها:
- ❖ المشاركة: كان مكاليستر يحرص على إشراك موظفيه في اتخاذ القرارات. لقد فعل ذلك من خلال إنشاء قنوات للتواصل المباشر مع موظفيه، مثل المنتديات والمدونات.
- ❖ التدريب: كان مكاليستر يؤمن بقوة بأهمية التدريب. لقد فعل ذلك من خلال إنشاء برامج تدريبية للموظفين في جميع المستويات.
- ❖ الاستماع: كان مكاليستر مستعداً للاستماع إلى آراء موظفيه. لقد فعل ذلك من خلال إجراء استطلاعات للرأي وعقد اجتماعات مع الموظفين.

كانت هذه السمات الأساسية هي التي ساعدت مكاليستر على قيادة شركة ماكدونالدز إلى فترة من النمو والتوسع. لقد أثبت أن القيادة بالمشاركة يمكن أن تكون فعالة في تحقيق النجاح في ظل ظروف متغيرة باستمرار.



## أمثلة محددة لأسلوب قيادته

فيما يلي بعض الأمثلة المحددة لأسلوب قيادته:

- ❖ عندما بدأ مكاليستر العمل في شركة ماكدونالدز، كانت الشركة تعاني من مشاكل في الجودة. رأى مكاليستر أن الشركة بحاجة إلى تحسين الجودة. قام بإنشاء برنامج يسمى "الجودة أولاً" والذي ركز على تحسين جودة الطعام والخدمة والبيئة.
- ❖ كان مكاليستر أيضاً يؤمن بقوة بأهمية التدريب. لقد فعل ذلك من خلال إنشاء برامج تدريبية للموظفين في جميع المستويات. على سبيل المثال، أطلق مكاليستر برنامجاً يسمى "ماكدونالدز للمهن" والذي يوفر التدريب للموظفين الذين يرغبون في التقدم في حياتهم المهنية.
- ❖ كان مكاليستر أيضاً مستعداً للاستماع إلى آراء موظفيه. لقد فعل ذلك من خلال إجراء استطلاعات للرأي وعقد اجتماعات مع الموظفين. على سبيل المثال، أجرى مكاليستر استطلاعاً للرأي في عام 1971 لتحديد ما يريده العملاء من شركة ماكدونالدز. وقد ساعد هذا الاستطلاع الشركة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.

هذه الأمثلة توضح كيف طبق مكاليستر أسلوب القيادة المشاركة في شركة ماكدونالدز. لقد كان قادراً على بناء شركة تركز على الجودة والخدمة والقيمة، وشركة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والمشاركة.



## (4) مارك زوكربيرج، الرئيس التنفيذي لشركة فيسبوك

- قاد زوكربيرج شركة فيسبوك من موقع تواصل اجتماعي صغير إلى منصة عالمية ذات تأثير كبير.
- اتبع زوكربيرج أسلوب القيادة التحويلي، حيث كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إلهام الآخرين لتحقيقها.



## مارك زوكربيرج: القيادة التحويلية

### مقدمة:

❖ مارك زوكربيرج هو رجل أعمال أمريكي. كان الرئيس التنفيذي لشركة فيسبوك من عام 2004 إلى عام 2023. تُعرف زوكربيرج بأسلوب قيادته التحويلي.

### التغيير الذي أحدثه زوكربيرج:

❖ قاد زوكربيرج شركة فيسبوك من موقع تواصل اجتماعي صغير إلى منصة عالمية ذات تأثير كبير. قام بإجراء تغييرات جذرية في الشركة، بما في ذلك تركيزها على الربط بين الناس في جميع أنحاء العالم.

## ➤ نمط القيادة:

❖ اتبع زوكربيرج أسلوب القيادة التحويلي. كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل للشركة. لقد رأى أن فيسبوك يمكن أن يكون قوة للخير في العالم، وأن الشركة يمكن أن تساعد الناس على التواصل مع بعضهم البعض وبناء مجتمعات.

## ➤ أمثلة على أسلوب قيادته:

❖ كان زوكربيرج يؤمن بقوة بالرؤية والقيادة. كان يعتقد أن القادة يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل، وأن يكونوا قادرين على إلهام الآخرين لتحقيقها.

❖ كان زوكربيرج أيضًا يؤمن بقوة بالابتكار. كان يعتقد أن الشركات التي تركز على الابتكار هي التي ستبقى في الصدارة.

### النتائج:

كان لقيادة زوكربيرج تأثير كبير على شركة فيسبوك. لقد قاد الشركة إلى فترة من النمو والابتكار. أصبحت شركة فيسبوك واحدة من أكبر الشركات في العالم.

### خاتمة:

كان مارك زوكربيرج قائدًا تحوليًا عظيمًا. كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إلهام الآخرين لتحقيقها. لقد قاد شركة فيسبوك إلى فترة من النمو والابتكار، وجعلها واحدة من أكبر الشركات في العالم.

## شرح تفصيلي لنمط قيادة زوكربيرج

- يتميز أسلوب القيادة التحويلي لزوكربيرج بعدة سمات أساسية، منها:
  - ❖ الرؤية: كان زوكربيرج يتمتع برؤية واضحة للمستقبل لشركة فيسبوك. لقد رأى أن فيسبوك يمكن أن يكون قوة للخير في العالم، وأن الشركة يمكن أن تساعد الناس على التواصل مع بعضهم البعض وبناء مجتمعات.
  - ❖ الإلهام: كان زوكربيرج قادرًا على إلهام الآخرين لتحقيق رؤيته. لقد كان متحدثًا مؤثرًا، وكان قادرًا على إثارة الحماس لدى موظفيه وجعلهم يؤمنون بأنهم يمكنهم تحقيق أي شيء.
  - ❖ التحفيز: كان زوكربيرج قادرًا على تحفيز الآخرين على العمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة. لقد كان يؤمن بأهمية العمل الجاد، وكان قادرًا على إلهام موظفيه على بذل قصارى جهدهم.
- كانت هذه السمات الأساسية هي التي ساعدت زوكربيرج على قيادة شركة فيسبوك إلى فترة من النمو والابتكار. لقد أثبت أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون فعالة في تحقيق النجاح في ظل ظروف متغيرة باستمرار.

## أمثلة محددة لأسلوب قيادته

فيما يلي بعض الأمثلة المحددة لأسلوب قيادته:

عندما بدأ زوكربيرج العمل في شركة فيسبوك، كانت الشركة صغيرة نسبيًا. رأى زوكربيرج أن هناك فرصة للشركة أن تصبح منصة رئيسية للتواصل الاجتماعي. لقد صاغ رؤية للشركة كقوة للخير في العالم، وعمل على تحقيق هذه الرؤية.

كان زوكربيرج أيضًا قادرًا على إلهام الآخرين لتحقيق رؤيته. لقد كان متحدثًا مؤثرًا، وكان قادرًا على إثارة الحماس لدى موظفيه وجعلهم يؤمنون بأنهم يمكنهم تحقيق أي شيء. على سبيل المثال، ألقى زوكربيرج خطابًا في عام 2011 يتحدث فيه عن رؤية فيسبوك لمستقبل التواصل الاجتماعي. وقد ساعد هذا الخطاب في إلهام الناس حول العالم للتواصل مع بعضهم البعض وبناء مجتمعات.

كان زوكربيرج أيضًا قادرًا على تحفيز الآخرين على العمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة. لقد كان يؤمن بأهمية العمل الجاد، وكان قادرًا على إلهام موظفيه على بذل قصارى جهدهم. على سبيل المثال، كان زوكربيرج معروفًا بكونه يعمل لساعات طويلة، وكان يتوقع من موظفيه أن يفعلوا الشيء نفسه.

هذه الأمثلة توضح كيف طبق زوكربيرج أسلوب القيادة التحويلي في شركة فيسبوك. لقد كان قادرًا على بناء شركة ناجحة وتحويل صناعة التواصل الاجتماعي.

## (5) جاك دورسي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة تويتر

- قاد دورسي شركة تويتر إلى أن تصبح منصة رئيسية للتواصل الاجتماعي.
- اتبع دورسي أسلوب القيادة بالمشاركة، حيث كان يحرص على إشراك مستخدمي تويتر في تطوير الشركة.



## جاك دورسي: القيادة المشاركة

### مقدمة: ➤

❖ جاك دورسي هو مبرمج ورجل أعمال أمريكي. كان الرئيس التنفيذي لشركة تويتر من عام 2006 إلى عام 2021. تُعرف دورسي بأسلوب قيادته المشاركة.

### التغيير الذي أحدثه دورسي: ➤

❖ قاد دورسي شركة تويتر إلى أن تصبح منصة رئيسية للتواصل الاجتماعي. قام بإجراء تغييرات جذرية في الشركة، بما في ذلك تركيزها على التفاعل مع المستخدمين.



## ➤ نمط القيادة:

❖ اتبع دورسي أسلوب القيادة بالمشاركة. كان يحرص على إشراك مستخدمي تويتر في تطوير الشركة.

## ➤ أمثلة على أسلوب قيادته:

❖ كان دورسي يؤمن بقوة بالمشاركة. كان يعتقد أن الشركات التي تشارك عملائها في صنع القرار هي التي ستزدهر.

❖ كان دورسي أيضاً يؤمن بقوة بالشفافية. كان يعتقد أن الشركات يجب أن تكون شفافة مع عملائها حول كيفية عملها.

### النتائج:

❖ كان لقيادة دورسي تأثير كبير على شركة تويتر. لقد قاد الشركة إلى فترة من النمو والابتكار. أصبحت شركة تويتر واحدة من أكبر منصات التواصل الاجتماعي في العالم.

### خاتمة:

❖ كان جاك دورسي قائداً مشاركاً عظيماً. كان يحرص على إشراك مستخدمي تويتر في تطوير الشركة. لقد قاد شركة تويتر إلى فترة من النمو والابتكار، وجعلها واحدة من أكبر منصات التواصل الاجتماعي في العالم.

## شرح تفصيلي لنمط القيادة

يتميز أسلوب القيادة المشاركة لدورسي بعدة سمات أساسية، منها:

المشاركة: كان دورسي يحرص على إشراك مستخدمي تويتر في تطوير الشركة. لقد فعل ذلك من خلال إنشاء قنوات للتواصل المباشر مع المستخدمين، مثل المنتديات والمدونات.

الشفافية: كان دورسي يؤمن بقوة بالشفافية. كان يعتقد أن الشركات يجب أن تكون شفافة مع عملائها حول كيفية عملها. لقد فعل ذلك من خلال نشر التقارير المالية للشركة بشكل منتظم، ومشاركة المعلومات حول عملية صنع القرار.

الاستماع: كان دورسي مستعداً للاستماع إلى آراء المستخدمين. لقد فعل ذلك من خلال إجراء استطلاعات للرأي وعقد اجتماعات مع المستخدمين.

كانت هذه السمات الأساسية هي التي ساعدت دورسي على قيادة شركة تويتر إلى فترة من النمو والابتكار. لقد أثبت أن القيادة المشاركة يمكن أن تكون فعالة في تحقيق النجاح في ظل ظروف متغيرة باستمرار.

## أمثلة محددة لأسلوب قيادته

فيما يلي بعض الأمثلة المحددة لأسلوب قيادته:

- ❖ عندما بدأ دورسي العمل في شركة تويتر، كانت الشركة صغيرة نسبيًا. رأى دورسي أن هناك فرصة للشركة أن تصبح منصة رئيسية للتواصل الاجتماعي. لقد أنشأ قنوات للتواصل المباشر مع المستخدمين، مثل المنتديات والمدونات. وقد ساعد ذلك في بناء مجتمع من المستخدمين المهتمين بتطوير الشركة.
- ❖ كان دورسي أيضًا يؤمن بقوة بالشفافية. لقد فعل ذلك من خلال نشر التقارير المالية للشركة بشكل منتظم، ومشاركة المعلومات حول عملية صنع القرار. على سبيل المثال، نشر دورسي مقالًا في عام 2010 يشرح فيه كيفية عمل خوارزمية تويتر. وقد ساعد ذلك في بناء الثقة بين الشركة والمستخدمين.
- ❖ كان دورسي أيضًا مستعدًا للاستماع إلى آراء المستخدمين. لقد فعل ذلك من خلال إجراء استطلاعات للرأي وعقد اجتماعات مع المستخدمين. على سبيل المثال، أجرى دورسي استطلاعًا للرأي في عام 2013 حول كيفية تحسين تجربة المستخدم. وقد ساعد ذلك في تطوير ميزات جديدة لتحسين تجربة المستخدم.

هذه الأمثلة توضح كيف طبق دورسي أسلوب القيادة المشاركة في شركة تويتر. لقد كان قادرًا على بناء مجتمع من المستخدمين المهتمين بتطوير الشركة، وبناء الثقة بين الشركة والمستخدمين.

## (6) بيل غيتس، الرئيس التنفيذي السابق لشركة مايكروسوفت

- قاد غيتس شركة مايكروسوفت من شركة صغيرة إلى القوة المهيمنة في صناعة البرمجيات.
- اتبع غيتس أسلوب القيادة التحويلي، حيث كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إلهام الآخرين لتحقيقها.



## بيل غيتس: القيادة التحويلية

### مقدمة:

بيل غيتس هو رجل أعمال أمريكي. كان الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت من عام 1975 إلى عام 2000. تُعرف غيتس بأسلوب قيادته التحويلي.

### التغيير الذي أحدثه غيتس:

قاد غيتس شركة مايكروسوفت من شركة صغيرة إلى القوة المهيمنة في صناعة البرمجيات. قام بإجراء تغييرات جذرية في الشركة، بما في ذلك تطوير نظام التشغيل ويندوز.

### ➤ نمط القيادة:

❖ اتبع غيتس أسلوب القيادة التحويلي. كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إلهام الآخرين لتحقيقها.

### ➤ أمثلة على أسلوب قيادته:

❖ كان غيتس يؤمن بقوة بالرؤية والقيادة. كان يعتقد أن القادة يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة للمستقبل، وأن يكونوا قادرين على إلهام الآخرين لتحقيقها.

❖ كان غيتس أيضاً يؤمن بقوة بالابتكار. كان يعتقد أن الشركات التي تركز على الابتكار هي التي ستبقى في الصدارة.

### النتائج:

كان لقيادة غيتس تأثير كبير على شركة مايكروسوفت. لقد قاد الشركة إلى فترة من النمو والابتكار. أصبحت شركة مايكروسوفت واحدة من أكبر شركات التكنولوجيا في العالم.

### خاتمة:

كان بيل غيتس قائداً تحويلاً عظيماً. كان يتمتع برؤية واضحة للمستقبل وقدرة على إلهام الآخرين لتحقيقها. لقد قاد شركة مايكروسوفت إلى فترة من النمو والابتكار، وجعلها واحدة من أكبر شركات التكنولوجيا في العالم.

## شرح تفصيلي لنمط القيادة

- يتميز أسلوب القيادة التحويلي لغيتس بعدة سمات أساسية، منها:
  - ❖ الرؤية: كان غيتس يتمتع برؤية واضحة للمستقبل للشركة. لقد رأى أن أجهزة الكمبيوتر ستصبح جزءًا أساسيًا من حياتنا، وأن مايكروسوفت يجب أن تكون في طليعة هذه الصناعة.
  - ❖ الإلهام: كان غيتس قادرًا على إلهام الآخرين لتحقيق رؤيته. لقد كان متحدثًا مؤثرًا، وكان قادرًا على إثارة الحماس لدى موظفيه وجعلهم يؤمنون بأنهم يمكنهم تحقيق أي شيء.
  - ❖ التحفيز: كان غيتس قادرًا على تحفيز الآخرين على العمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة. لقد كان يؤمن بأهمية العمل الجاد، وكان قادرًا على إلهام موظفيه على بذل قصارى جهدهم.
- كانت هذه السمات الأساسية هي التي ساعدت غيتس على قيادة شركة مايكروسوفت إلى فترة من النمو والابتكار. لقد أثبت أن القيادة التحويلية يمكن أن تكون فعالة في تحقيق النجاح في ظل ظروف متغيرة باستمرار.

## أمثلة محددة لأسلوب قيادته

فيما يلي بعض الأمثلة المحددة لأسلوب قيادته:

عندما بدأ غيتس العمل في شركة مايكروسوفت، كانت الشركة صغيرة نسبيًا. رأى غيتس أن هناك فرصة للشركة أن تصبح رائدة في صناعة البرمجيات. لقد صاغ رؤية للشركة كشركة رائدة في البرمجيات، وعمل على تحقيق هذه الرؤية.

كان غيتس أيضًا قادرًا على إلهام الآخرين لتحقيق رؤيته. لقد كان متحدًا مؤثرًا، وكان قادرًا على إثارة الحماس لدى موظفيه وجعلهم يؤمنون بأنهم يمكنهم تحقيق أي شيء. على سبيل المثال، ألقى غيتس خطابًا في عام 1995 تنبأ فيه بأن كل منزل سيكون به كمبيوتر. وقد ساعد هذا الخطاب في تحفيز الناس على شراء أجهزة كمبيوتر، مما أدى إلى نمو صناعة البرمجيات.

كان غيتس أيضًا قادرًا على تحفيز الآخرين على العمل بجد لتحقيق الأهداف المشتركة. لقد كان يؤمن بأهمية العمل الجاد، وكان قادرًا على إلهام موظفيه على بذل قصارى جهدهم. على سبيل المثال، كان غيتس معروفًا بكونه يعمل لساعات طويلة، وكان يتوقع من موظفيه أن يفعلوا الشيء نفسه.

هذه الأمثلة توضح كيف طبق غيتس أسلوب القيادة التحويلي في شركة مايكروسوفت. لقد كان قادرًا على بناء شركة ناجحة وتحويل صناعة البرمجيات.

يمكن أن يختلف أسلوب القيادة من قائد إلى آخر، ولكن هناك بعض السمات المشتركة التي تشترك فيها جميع القادة العظماء. عادة ما يكون للقادة العظماء رؤى واضحة للمستقبل، ويتمتع بقدره كبيرة علي الهام الآخرين.

الابعاد					النمط
التحفيز	المخاطرة	الابتكار	الإلهام	الرؤية	القيادة التحويلية
	الشفافية	الاستماع	التدريب	المشاركة	القيادة بالمشاركة
	التركيز على التنوع والشمول	القدرة على بناء الثقة والعلاقات	التركيز على الابتكار	القدرة على التكيف مع التغيير	القيادة المرنة
		القدرة على بناء الثقة والعلاقات	التركيز على الشمولية	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية	القيادة الأخلاقية

## السمات العامة

• الرؤية	• الاستماع
• التحفيز	• التدريب
• الابتكار	• المشاركة
• المخاطرة	• التنوع والشمول
• الإلهام	• بناء الثقة والعلاقات
• الشفافية	• التكيف مع التغيير
<b>الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية</b>	

## خاتمة

القيادة هي فن التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة. يمكن أن يختلف أسلوب القيادة من قائد إلى آخر، ولكن هناك بعض السمات المشتركة التي تشترك فيها جميع القادة العظماء. عادة ما يكون للقادة العظماء رؤى واضحة للمستقبل، ويتمتعون بمهارات اتصال قوية، ويؤمنون بقوة بالناس.



- من المهم اختيار أسلوب القيادة المناسب للموقف. لا يوجد أسلوب قيادة واحد أفضل من الآخر، ولكن هناك أسلوبًا مناسبًا لكل موقف. على سبيل المثال، قد يكون أسلوب القيادة التحويلي مناسبًا لموقف يتطلب تغييرًا كبيرًا، بينما قد يكون أسلوب القيادة المشارك مناسبًا لموقف يتطلب مشاركة الآخرين.
- يمكن للقائد أن يتعلم وينمو من خلال الممارسة والتجربة. من المهم أن يكون القائد على استعداد لتقييم أسلوبه القيادي وإجراء التغييرات اللازمة عند الحاجة.

- فيما يلي بعض النصائح لتحسين أسلوب القيادة الخاص بك:
- ❖ طور رؤيتك للمستقبل. ما الذي تريد تحقيقه؟ ما هو هدفك النهائي؟
- ❖ طور مهارات الاتصال القوية. كن قادرًا على التواصل بوضوح وفعالية مع الآخرين.
- ❖ اؤمن بقوة بالناس. صدق أن الآخرين قادرون على تحقيق أي شيء يضعونه في ذهنهم.
- ❖ كن مرناً وقادرًا على التكيف مع التغيير. العالم يتغير باستمرار، والقائد الناجح هو الذي يمكنه التكيف مع هذه التغييرات.
- ❖ كن مستعدًا للتعلم والنمو. لا يوجد قائد مثالي، ولكن يمكنك دائمًا أن تصبح قائدًا أفضل من خلال الممارسة والتجربة.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# شكراً لحسن الاستماع

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة السابعة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# الرقابة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## تعريف الرقابة

هو التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية, والتعليمات الصادرة, والمبادئ المعتمدة, وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.

من المهم أن كل رئيس يتابع أداء مرؤوسيه للتعرف عما إذا كان:

➤ أجازتهم جاءت مطابقة لما هو مرسوم لهم.

➤ وهل هناك من المعوقات ما يعترض طريق إنجازاتهم.

**التخطيط:** هو أولى الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير.

**الرقابة:** تعد الوظيفة الإدارية النهائية المتممة لحلقات النشاط الإداري.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

الرقابة المعنية في بيئة الأعمال لا تقتصر على الموارد البشرية (أداء العاملين و تصرفاتهم) بل تمتد إلى الموارد المادية (كحركة تدفق الأموال دخولا وخروجا والبيع والشراء للأصول المتداولة كالمخزن السلعي والمواد الخام والأصول الثابتة).

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## مفهوم الرقابة

عرف فيري هنري الرقابة:

(التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات لصادره و المبادئ المعتمدة وذلك لهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها)

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

## أجمع جميع الإداريون ان الرقابة تختص بجانبين أساسيين

➤ الجانب الأول منها يركز على متابعه وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد المختلفة في المنظمة.

➤ الجانب الثاني فيتعلق على الافراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال و وظيفة التوجيه والقيادة.

## يمكن تلخيص الرقابة

قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات الذي يتم بها في المنظمة للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التفصيلية المتعلقة بخطة المعتمدة والمعير المناسبة.

## أنواع الانحرافات

➤ **السلبية:** وهي التي يستحق مرتكبوها توقيع العقاب عليهم لعدم التزام بالإجراءات أو الموصفات الواجبة في أداء العملية الإنتاجية من الناحية الكمية (كالعدد والحجم أو الوزن المطلوب خلال المدة الزمنية المقررة أو الناحية النوعية كالموصفات الطول أو الشكل).

➤ **الإيجابية الغير مقبولة:** يستحق مرتكبوها توقيع العقاب عليهم لتجاوز العامل الحد المسوح و أن كان ايجابيا مثل (قيام العامل بإنتاج عدد وحدات أكثر من المطلوبة هذه قد يسبب كثره في الإنتاج و عطل في الأجهزة وبعد ذلك زياده تكاليف الصيانة).



الجهة التي تقوم  
بالرقابة

جهة داخلية (مثل المدير في  
أعلى الهرم أو المشرف في  
أدنى الهرم).

جهة خارجية (مثل مفتشي  
التصرفات المالية أو الجودة  
التي تتبع الأجهزة  
المركزية).

## صنفي الجهات التالية إلى جهات رقابية داخلية وجهات رقابية خارجية ؟

- المشرف على العمال بالمصنع.
- ديوان المراقبة العامة.
- رئيس قسم التسويق على مرؤوسينه.

## أولاً: فوائد الرقابة للمنظمة

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف للخطط المرسومة .
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي لمسارات الخطط المرسومة.
- التأكد من مناسبة الموارد البشرية، والمادية، لمتطلبات الخطط (كما ونوعا ووقتا).
- التأكد من الاستخدام الكفاء للموارد.

## ثانياً: فوائد الرقابة للأفراد

➤ اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة عند تقييمه.

➤ اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييمه.

➤ حفظ الحقوق لجمهور المتعاملين مع المنظمة.

## خطوات الرقابة الإدارية

1. وضع المعايير الرقابية

2. قياس الأداء الفعلي

3. تصويب الانحرافات

4. اقتراح الحلول البديلة

5. المتابعة

## الخطوة الأولى: وضع معايير الرقابة

أن التوصل لمقاييس يتوافر فيها الاعتدال أو المناسبة من أولى أساسيات الرقابي الناجح .... لماذا ؟

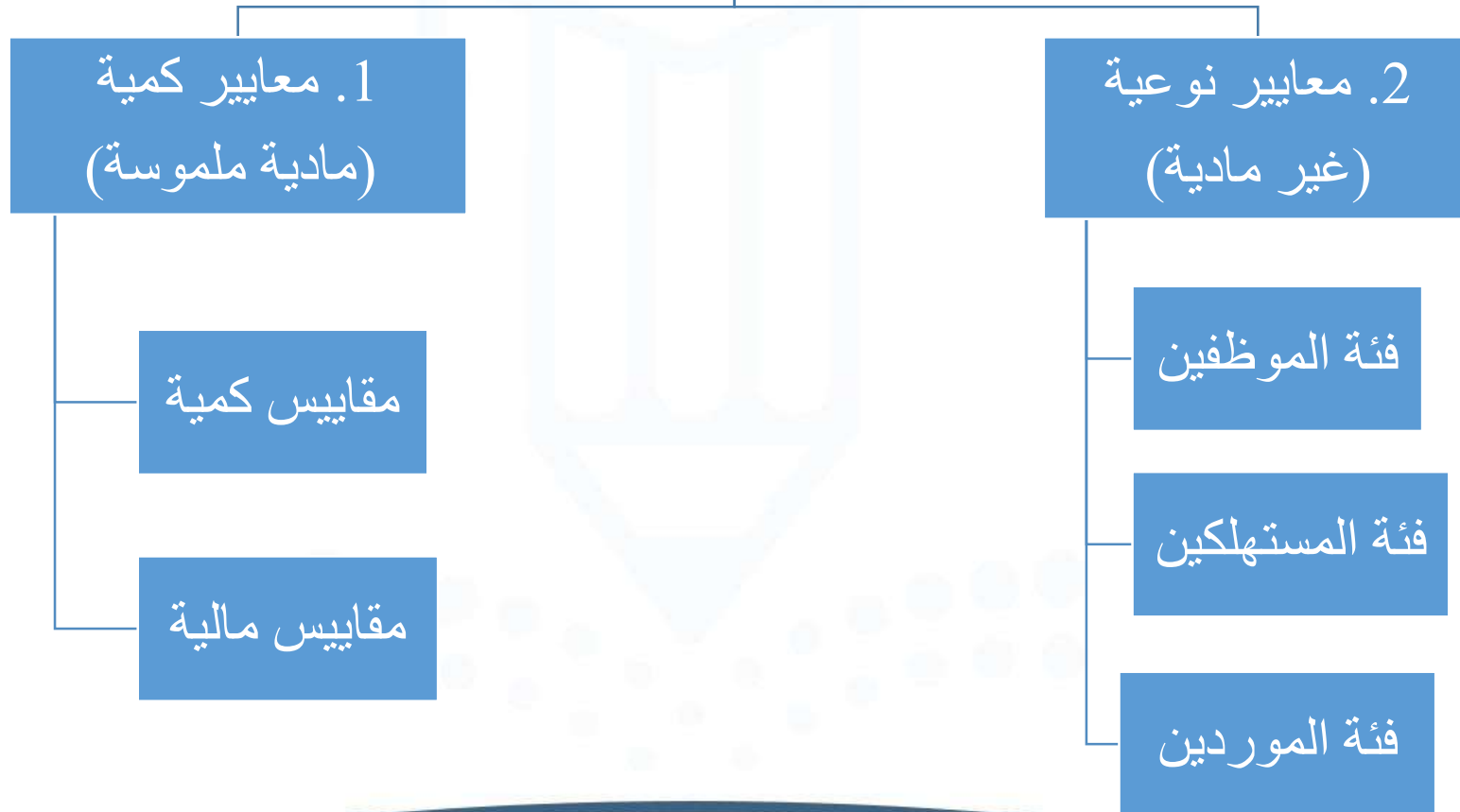
لأن هذه المقاييس في مجملها هي التي يستند عليها المدير في مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف لاستكشاف أي ثغرات أو انحرافات في التنفيذ.

➤ أن التقييم الفعلي للأداء لا يقتصر فقط على الأداء الذي يقوم به الأفراد كحجم ما ينتجه العامل خلال ساعات العمل مثل عدد الصفحات المطبوعة أو عدد المعاملات التي ينجزها بل يمتد الأمر ليشمل جوانب المنظمة كلها ووظائفها الرئيسية كافة كالتصرفات المتعلقة بكل من:

- ❖ الوظيفة المالية مثل حجم الأموال التي تديرها الشركة.
- ❖ وظيفة الشراء كعدد أوامر الشراء المحققة خلال السنة.
- ❖ وظيفة الإنتاج كعدد وحدات المطابقة للمواصفات القياسية الواجبة.
- ❖ وظيفة شؤون العاملين كعدد إصابات العمل.



## الخطوة الأولى وضع المعايير الرقابية



## معايير كمية ومادية ملموسة

### ➤ مقاييس كمية:

- ❖ معايير قياس كفاءة استغلال طاقة الآلات كعدد الوحدات التي تنتجها الآلة الواحدة خلال مدة زمنية معينة.
- ❖ معايير قياس كفاءه استغلال وقت العمل الرئيسي.
- ❖ معايير قياس كفاءة استغلال المواد الخام.

### ➤ مقاييس مالية:

- ❖ معايير قياس كفاءة استغلال راس المال.
- ❖ معيار قياس كفاءة الإنفاق مثل مدى كفاءة استغلال المصروفات الثابتة كإيجار.
- ❖ معايير قياس كفاءة سياسة التحصيل لأوراق القبض و ذلك من خلال قياس عدد أيام التحصيل الفعلية للمستحقات الموجودة لدى المدينين.

## معاير نوعيه غير مادية

➤ بصعب ترجمتها في شكل مقاييس مادية ملموسة فهمي معاير اجتهادية تختص بمحاولة قياس مدى كفاءة الإدارة في قيامها بأعبائها الاجتماعية والإنسانية نحو فئات المنظمة كلها الآتية:

❖ **فئة الموظفين:** يمكن قياس مدى ولائهم للمنظمة بمقدار قياس مدى تسربهم للخارج والغياب والتمارض.

❖ **فئة المستهلكين:** يمكن تقدير مستوى رضاهم عن منتجات المنظمة بمعدل تكرار الاشرء.

❖ **فئة الموردين:** يمكن تقدير مدى حرصهم على التعامل مع المنظمة من خلال عدد مرات الخصم المكتسب أو الشراء الأجل.



## الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي

1. مراعاة نطاق الإشراف.

2. مدى تفهم المرؤوسين مقدماً لأهداف المراقبة.

3. أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

خطوة قياس الأداء الفعلي مرهونة بالمرحلة السابقة فمن الصعب قياس الأداء الفعلي وتقييم مدى مناسبته دون أن يتوفر للمراقب المعايير الملائمة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

## أهم الاعتبارات التي يجب على المراقب الأخذ بها:

- مراعاة نطاق الإشراف.
- مدى تفهم المرؤوسين مقدما لأهداف المراقبة.
- أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به.

## مراعاة نطاق الإشراف يكون مرهونة بعوامل مختلفة مثل:

- مدى كفاءة ومهارة و خبرة المراقب نفسه.
- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة.
- مدى درجة تجانس المهام التي يؤديها المرؤوسين موضع الرقابة.
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة التي يشغلها.
- مدى درجة فعالية نظم الاتصال المتبعة بين المراقب والمرؤوسين.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## مدى تفهم المرؤوسين مقدما لأهداف المراقبة

عدم الإلمام المرؤوسين بمبررات المراقبة على إنجازاتهم و ما هو السبب من فعل ذلك وماهي أهدافه و كيف سيعمل و ماهي الأدوات التي سوف تستخدم يجعل عملية المراقبة عديمة الجدوى لأنها لن تنجز الإدارة الأهداف المطلوبة منها.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## أن يكون هناك حد للأخطاء المسموح بها

من الصعب أن يؤدي الفرد العمل المطلوب منه بدون أي أخطاء وان يكون العمل سليما 100 % لذلك لا يعبه أن يرتكب بعض الهفوات بشرط أن تكون في الحدود المسموح بها حرصا على مصلحة العمل.

وسائل المراقب عند قيامه بعملية التقييم

المتابعة المباشرة  
(المشاهدة).

المتابعة المباشرة الآلية  
(الكاميرات).

المراقبة الغير مباشرة

التقارير المكتوبة  
(يعدها المروؤوس)

التقارير المكتوبة أو الشفوية  
(يعدها المشرف)

يقوم المراقب بعملية التقييم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم من خلال كل من أسلوب

➤ **أولا المتابعة المباشرة الحيه من خلال المشاهدة:**

❖ وهذا الأسلوب يقتضي نزول المدير لمواقع العمل و التجول حيث يلاحظ أداء كل مرؤوس وموظف على حده أو على الجماعة ككل ومن ثم يقيس النتائج و يقارنها بالمعايير الموجودة والواجبة عليهم.

➤ **ثانيا المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات:**

❖ وهذا الأسلوب يتم عن طريق المراقب نفسه ولكن من مكتبة من خلال جهازه الآلي الموصل بكاميرات.

الفرق بين المتابعة المباشرة والآلية هو أن الأسلوب الأول يتيح للمراقب أن يتناقش مباشرة مع المرؤوس و يستمع اليه ويتبادلان وجهات النظر ولكن من عيبوه انه يستغرق الوقت.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

أسلوب المراقبة عن طريق الكاميرات بعد أكثر توفيراً للوقت و الجهد كما أنه يتيح للمدير أن يحتفظ بالمعلومات لديه بالحاسب والقدرة على استردادها أي وقت.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

➤ **ثالثا المراقبة غير المباشرة وهي تلك التي تتم من خلال:**

❖ التقارير المكتوبة التي يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه والتقارير المكتوبة والشفهية التي تعد بمعرفة المشرف والتي يرفعها ويبلغ بها مديره المباشر الذي يعمل تحت رئاسته.

يعد أسلوب التقييم من خلال التقارير أفضل من كل من النوعين السابقين ... لماذا ؟  
لأن التقييم هنا يكون أدق و أكثر واقعية باعتباره صادراه من المرؤوس نفيه أو من المشرفين المتخصصين.

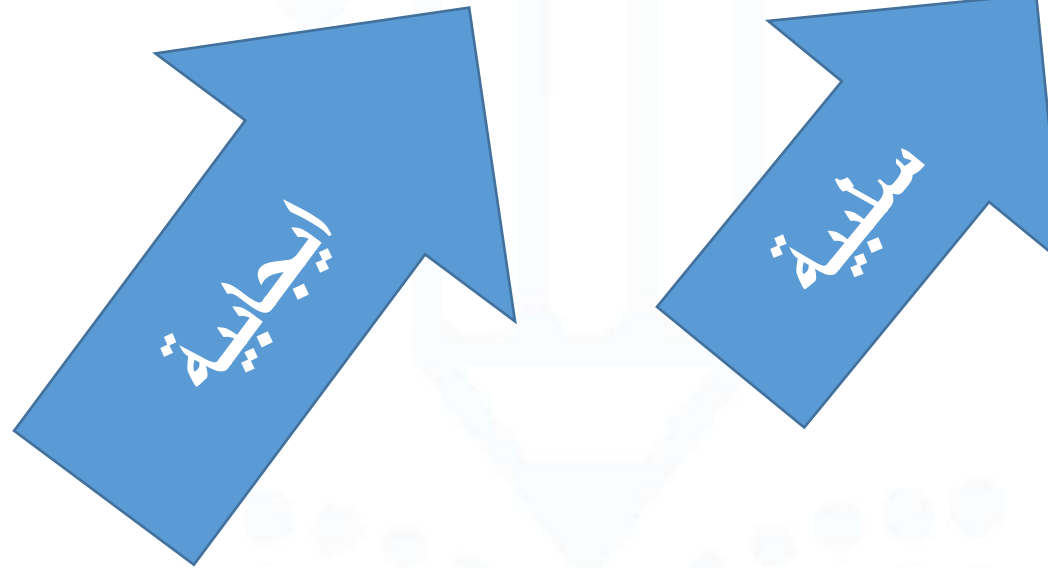
التقارير المكتوبة أفضل من الشفهية ... لماذا ؟  
لأنها تعد بمثابة مصادر موثوقة يمكن الاحتفاظ بها واستعادتها عند الحاجة.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## الخطوة الثالثة: تصويب الانحرافات



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

➤ **إيجابية:**

❖ أي أن الانحرافات قد جاءت في ضل التجاوزات المسموح ففي هذه المرحلة والحالة لا يكون هناك مبرر للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.

➤ **سلبية:**

❖ هناك انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها فإن ذلك يكون مبررا للقيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات لهدف أعاده سير العمل لمساره الصحيح وفقا للخطة.

## في حال النتائج السلبية يتوجب الأمر تبعا لمرحلة تصويب الانحرافات الالتزام باعتبارات رئيسيه من أهمها:

- حصر أسباب الانحراف توصلا للسبب الرئيسي أو المشكلة الأساسية بعد ذلك تكون الإدارة قد نجحت في وضع يدها على أولى خطوات العلاج بتشخيصها الصحيح للداء الرئيسي المتسبب في هذه السلبيات.
- توفر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

الموقف العلاجي للانحرافات لا ينبغي أن يقتصر على الحلول السريعة فقط بل يجب أن تلاحقها الحلول الجذرية طويله الأجل لضمان القضاء على الانحراف في الوقت الحالي وأيضاً في المستقبل.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

## الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول البديلة

بعد تحديد الإدارة للمشكلة الرئيسية المؤدية لهذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط أن تتلاءم مع ظروف وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية.

## الخطوة الخامسة: المتابعة

- مدى التزام المرؤوسين.
- مدى مناسبة الاقتراحات للإمكانيات المتاحة.
- مدى ايجابية النتائج المحققة عن هذه الاجراءات المستجدة.

## خصائص الرقابة الفعالة

- أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة.
- أن تكون الوسائل الرقابية اقتصادية بقدر الإمكان.
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل.
- أن تعدد وتتنوع الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة.
- أن تكون النظم الرقابية مرنة.
- أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع.

من الصعب الوصول الى معايير موحده تصلح لكل الوظائف وذلك لاختلاف الوظائف من حيث:

- مدخلاتها (متطلباتها من حيث الآلات والمعدات والمواد).
- التشغيل (حيث المراحل التي تؤدي بها).
- مخرجاتها (أي إنجازات وتتفاوت بين سلع وخدمات).



## المفاهيم الخاطئة الشائعة عن القيادة



يُترقى الأشخاص إلى المناصب القيادية لأسباب عديدة، بعضها مبنية على افتراضات خاطئة وتصورات مغلوبة ومنطق معيب. ومثالاً على ذلك أن موظفي المبيعات ذوي الإنتاجية العالية غالباً ما يترقون إلى وظيفة مدير مبيعات برغم أن نقاط قوتهم قد تنحصر في تسويق المنتجات والخدمات.

## 1 القادة الناجحون منفتحون بالضرورة:

في الوقت الذي تعد فيه الثقة والتركيز الذهني سمات أساسية لدى القائد الكفاء، لا ينطبق ذلك على امتلاك شخصية منفتحة.

## 2 استخدام أسلوب قيادة واحد مع جميع الموظفين:

قد تكون هذه العبارة صحيحة إذا لم يكن لكل فرد شخصيته الفريدة وتفضيلاته الشخصية في التعلّم وعادات مختلفة في العمل.

## 3 عدم وجود تعليقات يُعد تعليقاً إيجابياً في حد ذات:

هذا المفهوم الخاطيء عن القيادة يذكرنا بالحكمة القديمة التي تقول "لا تحاول إصلاح ما يبدو سليماً."

## 4 يصل القادة لأعلى المناصب على أساس مؤهلاتهم:

الحقيقة هي أن الكثيرين ممن يرتقون إلى المستويات الإدارية والتنفيذية ليسوا دائماً المرشحين الأكثر تأهيلاً.





## القادة ذو الخبرة هم الأكثر كفاءة:

برغم أن الخبرات المرتبطة بالإدارة أو تحمل المسؤولية الإدارية قد تكون ميزة، فإن سمات أخرى كثيراً ما تكون أكثر أهمية.

## الناس يولدون قادة (أو تابعين):

يُظهر بعض الأطفال سمات القيادة بالفعل في سن صغيرة، ولكن يستطيع آخرون اكتساب مهارات قيادية قوية بالقليل من التشجيع والتوجيه.

## يجب أن يحتل القائد موقع الصدارة دائماً:

يساعد الاهتمام الإعلامي بعض القادة على تقديم أداءٍ أفضل، بينما يفضل آخرون العمل خلف الكواليس.

## القادة لا يخطئون:

بغض النظر عن استحالة تحقيق ذلك، ولكن أيضاً الشخصية القيادية القوية لا تتطلب ذلك.

## المفاهيم الخاطئة الشائعة عن القيادة

الموظفون من غير المديرين لا يمتلكون  
المهارات اللازمة للقيادة.  
يجب ألا يُظهر القادة أي ضعف.

يؤدي هذا الاعتقاد إلى نتائج  
عكسية على عدة مستويات،  
إذ يحاول الإيهام بأن القادة  
لا يرتكبون الأخطاء أبداً.

في الواقع، قد يكون العكس هو الصواب،  
ولكن لا يعترف المديرون بذلك دائماً.

حقيقة القيادة الناجحة

أساليب القيادة الفعّالة يجب أن  
توضع بدقة لتناسب شخصية  
المدير وأوضاع الشركة  
وسلوكيات الموظفين وقدراتهم.



## أنواع من أساليب القيادة 7

### 1 القيادة الاستبدادية:

في هذا السيناريو، ينفرد المدير أو المسؤول التنفيذي باتخاذ القرارات دون أن يطلب آراء أو تعليقات من زملاء أو الموظفين.

1

2

### 2 القيادة السلطوية:

وتُعرف أيضاً بأسلوب "القيادة المثالية"، قد تكون الأنسب للشركات التي تواجه صعوبات أو تجتاز مرحلة من التغيير.

3

### 3 القيادة بتحديد وتيرة العمل:

هي أسلوب إداري شديد التركيز يهتم بإنجاز المهام بطريقة أفضل وأسرع.

4

### 4 القيادة الديمقراطية:

وهي تشجع أعضاء الفريق على تقديم آرائهم وأفكارهم.

5

### 5 التوجيه:

أحد أساليب القيادة الأكثر تشجيعاً، ويُركّز على مساعدة الموظفين على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم المهني.

6

### 6 القيادة المتناغمة:

غالباً ما تُستخدم بالاقتران مع أساليب قيادة أخرى وتمنح الأولوية للاحتياجات الشعورية للموظفين.

7

### 7 عدم التدخل:

هو أسلوب إدارة غير رسمي يحقق أفضل النتائج للموظفين ذوي المهارات القوية ممن يحرصون على إتقان عملهم ويعرفون ما ينبغي فعله بشكلٍ عام دون حاجة إلى إشراف.

## كيف تُشجع الموظفين على أن يصبحوا قادة مؤثرين؟



### 1 التشجيع والتحدي:

يعزز التشجيع والتحدي وتقديم فرص الارتقاء الوظيفي للمديرين الحاليين والمحتملين تنمية ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم ودعم نمو الشركة.

### 2 التدريب وتطوير القدرات المهنية:

جعل التدريب وتطوير القدرات المهنية جزءاً أساسياً من ثقافة الشركة يبعث برسالة واضحة مفادها أن الموظفين لن يضطروا إلى الذهاب إلى أي مكان آخر للحصول على فرص الترقى الوظيفي.

### 3 تحديد الأشخاص:

يساعد تحديد الأشخاص الذين يمتلكون صفات قيادية ورغبة في الترقى في تكوين مجموعة من المرشحين المستعدين والمؤهلين للإدارة.

### 4 مراجعات الأداء:

تقدم مراجعات الأداء فرصة جيدة لمناقشة إنجازات الموظف وتطلعاته الشخصية وأفكاره للتطور المستمر والفرص التدريبية التي تثير اهتمامه.

## كيف تُشجع الموظفين على أن يصبحوا قادة مؤثرين؟



### 1 تحدي الموظفين:

من المهم أيضاً أن تتحدى الشركة الموظفين بمهام ذات معنى تسمح لهم بتوسيع نطاق منطقة الراحة، مع الاهتمام بتقديم الملاحظات التقييمية والإرشاد والتدريب.

### 2 أدوات التطوير المهني:

يعد تقديم دورات تدريبية للموظفين عبر الإنترنت استراتيجيات فعالة لصقل المواهب داخل الشركة.

### 3 دورات تدريبية:

إليك بعض الدورات ذات الصلة: قيادة فريقك نحو النجاح، وتعزيز روح المسؤولية في الفريق، وسبل التنمية الناجحة للقيادة.

### 4 المكتبات:

راجع الدورات التدريبية الأخرى، مثل أساسيات القيادة وأساليبها.

# كيف تُشجع الموظفين على أن يصبحوا قادة مؤثرين؟



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

## التشجيع والتحدي:

يعزز التشجيع والتحدي وتقديم فرص الارتقاء الوظيفي للمديرين الحاليين والمحتملين تنمية ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم ودعم نمو الشركة.

## التدريب وتطوير القدرات المهنية:

جعل التدريب وتطوير القدرات المهنية جزءاً أساسياً من ثقافة الشركة يبعث برسالة واضحة مفادها أن الموظفين لن يضطروا إلى الذهاب إلى أي مكان آخر للحصول على فرص الترقى الوظيفي.

## تحديد الأشخاص:

يساعد تحديد الأشخاص الذين يمتلكون صفات قيادية ورغبة في الترقى في تكوين مجموعة من المرشحين المستعدين والمؤهلين للإدارة.

## مراجعات الأداء:

تقدم مراجعات الأداء فرصة جيدة لمناقشة إنجازات الموظف وتطلعاته الشخصية وأفكاره للتطور المستمر والفرص التدريبية التي تثير اهتمامه.

## تحدي الموظفين:

من المهم أيضاً أن تتحدى الشركة الموظفين بمهام ذات معنى تسمح لهم بتوسيع نطاق منطقة الراحة، مع الاهتمام بتقديم الملاحظات التقييمية والإرشاد والتدريب.

1

2

3

4

5



## كيف تُشجع الموظفين على أن يصبحوا قادة مؤثرين؟



### 1 التشجيع والتحدي:

يعزز التشجيع والتحدي وتقديم فرص الارتقاء الوظيفي للمديرين الحاليين والمحتملين تنمية ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم ودعم نمو الشركة.

### 2 التدريب وتطوير القدرات المهنية:

جعل التدريب وتطوير القدرات المهنية جزءاً أساسياً من ثقافة الشركة يبعث برسالة واضحة مفادها أن الموظفين لن يضطروا إلى الذهاب إلى أي مكان آخر للحصول على فرص الترقى الوظيفي.

### 3 تحديد الأشخاص:

يساعد تحديد الأشخاص الذين يمتلكون صفات قيادية ورغبة في الترقى في تكوين مجموعة من المرشحين المستعدين والمؤهلين للإدارة.

### 4 مراجعات الأداء:

تقدم مراجعات الأداء فرصة جيدة لمناقشة إنجازات الموظف وتطلعاته الشخصية وأفكاره للتطور المستمر والفرص التدريبية التي تثير اهتمامه.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة الثامنة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

# إدارة المواهب كمدخل متكامل لتنمية الموارد البشرية

## مقدمة

- إدارة المواهب تركز على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة. وتعمل في إطار استراتيجي لأهداف الشركة المستقبلية من خلال تحديد المناصب اللازمة للنمو وأفضل المرشحين لملئ تلك المناصب.
- وإذا كانت الشركات ترغب في تنمية قادة من داخل مجموع المواهب الموجودة ولديها الوقت والموارد اللازمة لتطوير برنامج مفيد وفعال لإدارة المواهب سوف تصبح عنصرا أساسيا من إستراتيجية طويلة الأجل لرأس المال البشري.
- هناك اتفاق على أن إدارة المواهب هي تنفيذ إستراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارت المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.

## تعريف ادارة المواهب البشرية

- أن إدارة المواهب هي تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة والاستعداد لتلبية الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
- وتعرف إدارة المواهب أيضا بأنها عملية تطوير وتوحيد وتكامل بين التركيز على قدرات ومواهب الموظفين لتحقيق المنافسة، وتطوير العاملين الجدد، والمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب العاملين الموهوبين من ذوي الخبرات العالية للعمل في الشركات والمؤسسات.

### معادلة الموهبة:

الموهبة = (المهارات المناسبة \* الوظيفة المناسبة \* المكان المناسب)

## الهدف من النظام

➤ ان ادارة المواهب بالشركة ستساهم بشكل فعال في ان تضمن وجود كنز كامل ومستمر من المواهب كما تساهم ايضا فى بناء التعاقب الوظيفي وهى العملية التي يتعين إتباعها فيما يتعلق بالاحتفاظ أو استبدال شخص بشكل مفاجئ او شكل مخطط داخل العمل.

### ➤ وتشمل اهداف المشروع:

- ❖ تحدد وتكشف عن مجموعة المواهب لدى الشركة.
- ❖ تحدد وتبني المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح الشركة.
- ❖ تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال المشاركة في التطور المهني.
- ❖ تحسين عملية التعيين.
- ❖ تطوير فعال على المدى الطويل للخلفاء المحتملين عن طريق ضمان النمو الوظيفي وتحليل العمل، والمسؤوليات، والمهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل.
- ❖ مراجعة 'المواهب' للمنظمة والذي يساعد في توزيع المسؤوليات واستراتيجيات التنمية وملء الثغرات في المواهب التي تم تحديدها.
- ❖ بناء (موارد للمواهب الرئيسية) من الموظفين الذين يشتركون في المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم تعتبر هامة بالنسبة لمستقبل الشركة.
- ❖ وجود 'المواهب القوية' من أجل المستقبل وهو أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص الرئيسيين والتي من أجل تحقيق النمو للشركة في المستقبل.

## مبادئ نظام ادارة الموهبة

- **الانجاز:** يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "ذكاء الموهبة" على مدى اقتران المواهب بالإنجازات، و ترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملاً متميزاً، وأن تتبع الموهبة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة.
- **الثقافة:** يجب أن تتعامل الشركة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ و الاساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة. وتعتبر المعرفة والقدرات اهم من العوامل اللازمة لنمو الشركة .
- **الاختيار والتعيين:** تحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات.
- **التدريب:** فالشخص الموهوب في حاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليه القيام بها، لكن الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة الموارد البشرية تعمل على تدريب الموظفين الموهوبين؛ لصقل الموهبة بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.
- **مسؤولية التقييم:** يجب أن تتوافر لدى المسؤولين عن إدارة المواهب المسؤولية في تقييمهم استناداً على معايير موضوعية تمنح الموهوبين المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز في الحكم يقضيا على الموهبة، ولا يساعد على الانجاز والإبداع.

## مرحلة رفع الواقع بنظام الموارد البشرية الحالي

- يتم العمل على رفع الواقع لاستراتيجيات العمل الحالية بالموارد البشرية وقد اسفرت عن الاتي:
- ❖ يتم مراجعة سياسات وانظمة عمل الموارد البشرية الحالية بالشركة مع كل ادارة.
  - ❖ يتم مطابقة الوضع المعمول به حاليا وفق افضل الممارسات المتكاملة لإدارة المواهب.
  - ❖ يتم وضع جدول زمني يستهدف غلق الجوانب المطلوب العمل بها وفق ادارة المواهب.
  - ❖ التالي يوضح موقف المراجعات وفق افضل الممارسات لكل ادارة.

## تصور نظام إدارة المواهب البشرية كمدخل متكامل

➤ يتكون نظام إدارة المواهب من عدة عناصر تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة التي تتبنى مثل هذا النظام. ويمكن تعريف نظام إدارة المواهب: بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تترجم استراتيجية الشركة ورؤيتها إلى برامج تشغيلية وتطبيقية متكاملة للوصول إلى التميز في الشركة بشكل عام من عناصر تتمثل فيما يلي:

- ❖ **مدخلات input:** وتكون على شكل سياسات انظمة، ادوات.
- ❖ **العمليات processes:** وهي تفاعلات تتم داخل النظام.
- ❖ **مخرجات outputs:** وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات.
- ❖ **تغذية مرتدة feedback:** وهي نوع من المعلومات تشكل نوعاً من الرقابة والضبط تصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

تعتبر إدارة المواهب البشرية جزء من العملية الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وبمعنى آخر أنها تشير إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية في منظمة ما، لذلك يمكن اعتبار إدارة المواهب بأنها نظام فرعي يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الأكبر أو الكلي وهو الشركة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## ثالثا: مخرجات نظام إدارة المواهب البشرية

أما عن المخرجات فهي تمثل النتائج التي يضحها النظام في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات وتتمثل مخرجات نظام إدارة المواهب فيما يلي:

### ➤ الاستراتيجيات والسياسات والقرارات:

❖ تستخدم إدارة المواهب البشرية الاستراتيجيات لتعاملها مع البيئة الخارجية، والاستراتيجية عبارة عن برامج عمل عامة في الشركة، وتحديد للأهداف العامة واختيار لطرق العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

❖ إن الاستراتيجيات تمثل تصور عام لإدارة المواهب يرتبط بتحديد الأهداف العامة وقراراتها وسياساتها.

### ➤ استراتيجيات إدارة المواهب:

❖ تعرف استراتيجية إدارة المواهب على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات التي تتضمن التحديد المنظم للمناصب الأساسية التي تساهم بشكل تفاضلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير خزين المواهب ذو الإمكانية العالية والأداء العالي لملى هذه الأدوار والمناصب، وتطوير هندسة معمارية متميزة لإدارة المورد البشري لتسهيل شغل هذه المواقع مع أصحاب المناصب المؤهلين ولضمان التزامهم المستمر إلى الشركة.

- **ويلاحظ أن هذا التعريف يتضمن ثلاث جوانب:**
  - ❖ تحديد المواقع الوظيفية الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
  - ❖ تطوير خزين المواهب لملئ هذه المواقع.
  - ❖ تطوير ممارسات متميزة للمحافظة على خزين المواهب وتحقيق التلاؤم ما بينهم وبين الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها بغية كسب التزامهم وولائهم للمنظمة.
- **يمكن اقتراح بناء معملًا للمواهب داخل الشركة، واعتقد أنه من المهم وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وبسرعة.**
- **حيث يتبين منه بأن هناك عدة خطوات تمر بها استراتيجية إدارة المواهب الناجحة:**
  - ❖ **الخطوة الأولى:** هي وضع المشاريع وإعادة النظر بها.
  - ❖ **الخطوة الثانية:** وهي خارطة الطريق إلى المستقبل.
  - ❖ **الخطوة الثالثة:** هي تحليل الفجوة، كيف ننتقل من هنا إلى هناك.
  - ❖ **الخطوة الرابعة:** تحديد وقت إدارة المواهب السنوي.
  - ❖ **الخطوة الخامسة:** هي ثقافة وإدارة التغيير.

يشير الكثير من الباحثين والمتخصصين أن هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المواهب، إلا أن هناك آخرون أخذوا يطلقون على هذه العوامل إستراتيجيات التعامل مع إدارة المواهب في المنظمات في العصر الحديث والتي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية في توفيرها لكافة أقسام ووحدات الشركة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل، ومنها مايلي:

## ➤ إستراتيجية الجذب:

❖ أصبحت إستراتيجية إدارة المواهب تبنى على استقطاب أو جذب الأفراد الأكثر موهبةً (أولئك الذين يستطيعون تحقيق إستراتيجية الشركة، ويمتلكون الكفاءات والقدرات المناسبة، وملائمين لثقافة وطبيعة الشركة) بحيث يكونوا الأكثر ملائمةً لاحتياجات التوظيف الحالية والمستقبلية والقادرون على التكيف والتأقلم والإنتاجية العالية داخل الشركة. وقد أصبحت هذه الإستراتيجية في المنظمات واحدة من السمات الرئيسية لصنع الكفاءات التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. لذا، وجب على الشركة الاستثمار في الموارد التي يمكن جذبها وتوظيفها والمحافظة عليها وتمييزها لأنها تعتبر موهوبة وميزة تنافسية جيدة.

❖ إن عملية جذب المواهب الخارجية يعتمد على قيم الشركة ورؤية الموظفين المحتملين للمنظمة؛ أيضاً تعتبر العلامة التجارية واحدة من أهم الأشياء التي يمكن أن تجتذب المواهب الخارجية بسهولة. فمن الواضح أن كل المواهب تسعى للنمو والتقدم؛ وتبحث عن الشركات ذات السمعة الجيدة، وأن توظيف الأشخاص المناسبين تلزم التفكير الإستراتيجي للموارد البشرية صياغة شروط خاصة وذكية لاختيار المواهب الحقيقية تختلف عن شروط التوظيف العادية للأفراد العاديين.

## ➤ إستراتيجية تطوير المواهب:

- ❖ من أجل تحقيق إمكانات عالية في المنظمات، فإنه يتطلب تحقيق إمكانات المواهب، والمقصود بإمكانات الموهبة هو أن تترافق عملية جذب وتعيين هذه المواهب في الشركة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات). ولتطوير المواهب، تحتاج المنظمات على حد سواء إلى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة إلى المهارات والمعارف.
- ❖ ويشير إلى أن تنمية المواهب تعتمد على متغيرات إما في الأداء والإدراك أو السلوك، لذلك فمن الضروري الاعتماد على إستراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب وإمكانات الوظيفة المنوي شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف التي يمتلكها شاغل الوظيفة، وتنفيذ مبادرات لتعزيز الكفاءات والاحتفاظ بها. على الرغم من برامج التطوير والتدريب والتأهيل والتقييم التي تعتمدها الشركة، فإن معظم الأفراد الموهوبين مازالوا غير معروفين أو لم يتم الكشف عنهم داخل المنظمات؛ وبالتالي، تحتاج المنظمات لتنفيذ إستراتيجيات تطوير وتقييم فعالة التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد الفرص باعتبارها العنصر الرئيسي في إدارة المواهب لتحقيق مهمتها.

## ➤ إستراتيجية المحافظة على المواهب:

- ❖ أن إستراتيجيات جذب المواهب والاحتفاظ بهم هما ضروريات أساسية لإدارة المواهب وأن هذه المواهب لا بد لها من تدريب وتطوير لخلق الشعور لديها بأن قادة الشركة يولونهم الرعاية الكافية مما يحقق الولاء والالتزام بالعمل وبالتالي لا تقف الشركة باهتمام كبير بموضوع الاحتفاظ بهم فهي تحصيل حاصل، وهنا يستشعر القادة بشكل مباشر العائد من الاستثمار في المواهب وعدم ترك المواهب لمنظمتهم، فالكثير من المنظمات العالمية في الدول المتقدمة تعتمد إستراتيجياتها في الاحتفاظ بالمواهب وتطويرها إما على تحفيز العاطفة لديها كالبرازيل وفرنسا وهولندا، ومنها تطبيق القانون بحزم مع إعطاء الثقة والاحترام كاليابان، ومنها تعتمد على إجراءات تقييم الأداء كإيطاليا، ومنها تعتمد على رضا المواهب وطرق التحفيز والمنافع المقدمة لهم كالتقاعد وطرق الإحلال طويلة الأجل كما في كندا.
- ❖ وبالتالي، فإنه يمكننا الاستنتاج من كل ما ورد أعلاه بأن دوران العمل والموظفين يمكن أن يعرض الشركة لخطر كبير وخصوصاً فيما يتعلق بالمواهب التي تمتلكها تلك المنظمات، لذلك تحتاج لمعرفة وفهم أن المواهب هم ذو قيمة استثنائية لها وأنهم محل تقدير وعناية فائقة في محاولة منها للإبقاء عليهم ضمن كوادرها القيمة والتي تعتبر أحد أصول الشركة.

## ➤ إستراتيجية التعاقب أو تخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning:

- ❖ هناك وجهات نظر مختلفة حول كيفية التخطيط للإحلال الوظيفي ولكنها كلها لها جذور مشتركة؛ ففي نظر البعض عملية التخطيط للتعاقب أو الإحلال يتم خلالها اختيار فريق من كبار الموظفين للفترة المقبلة، بينما يراها آخرون على أنها التخطيط لتوفير قاعدة كبيرة من المواهب الملائمة التي تستخدمها الشركة للتوظيف داخل الشركة. في حين يرى البعض أن إستراتيجية الإحلال الوظيفي تقتصر على تطوير وتصنيف القوى العاملة الداخلية التي تمتلك إمكانات عالية وتكون مصدراً حيوياً لبعض المواقع أو الوظائف القيادية في الشركة، وهي تعطي الفرصة الحقيقية لشغل الوظائف الأساسية بالموظفين الموهوبين ذوو القدرات والمهارات والمعارف الضرورية للقيام بهذه الوظائف على أكمل وجه.
- ❖ إن هدف المنظمات التي تطبق إستراتيجية الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي هو التنبؤ بالاحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية ذات الكفاءة في المستقبل وتعمل على حماية الاحتياجات من الموارد البشرية بما يضمن الاستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية لها، ولا تسعى تلك المنظمات إلى اكتشاف من الذي سيحل في الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانات البشرية لكل فرد من حيث التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبون، أي بمعنى أن تقوم الشركة بجذب واختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصاً المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمنصب قيادية، بهذه الطريقة يمكنها تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء يذكر.
- ❖ ويشير إلى أن التخطيط الفعال للإحلال الوظيفي يعتمد على بعض السمات الحيوية؛ فمنها نموذج الجدارات القيادية، ونظام لقياس أداء الأفراد بالاستناد إلى مبدأ نموذج الجدارات القيادية، وعملية تخطيط التنمية لا يساعد فقط من تحديد الفجوة بين الجدارات والأداء الحالي والمستقبلي ولكن أيضا يساعد على تحديد وتطوير الإمكانات لشغل الوظائف في المستقبل. إن بناء نموذج للجدارات القيادية تعتبر الخطوة الأساسية نحو نجاح التخطيط للإحلال الوظيفي في المواقع القيادية المتقدمة.

ومن خلال استعراض الإطار النظري أعلاه، يتبين لنا أن هناك الكثير من الدراسات قد ركزت على إدارة المواهب من خلال بناء إستراتيجيات التعامل معها، وقد تختلف الإستراتيجيات المتبعة في إدارة المواهب حسب طبيعة التركيز والأهداف الإستراتيجية التي تقوم عليها الشركة، إلا أن هدف كل من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة المواهب والإستراتيجيات المتبعة في التعامل معها تصب في بوتقة واحدة ألا وهي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، إلا أن كلمة الشخص المناسب - في هذه الأيام - تطلق على الموهبة التي يمكن أن تتوافر في الفرد المرشح لنيل الوظيفة الشاغرة لدى الشركة، وهذا يعني التركيز على أهمية أن تتكامل وتتوافق سياسات الأفراد وأهدافهم مع أهداف الشركة، وأن الفرق يكمن بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة المواهب في التركيز على الإمكانيات العالية لدى الموهوبين، وهذا يقودنا إلى التفكير الإستراتيجي في هذه الكوادر البشرية وتأثيرها في المستقبل على الشركة وإدارة الموارد البشرية.

## دور المدير بالاحتفاظ بالمواهب

بالرغم من تأكيد كل المديرين على أهمية الموظفين الموهوبين، إلا أن ما يثير الدهشة أن أغلب المدراء يتصرفون بشكل يبعد المواهب من شركاتهم إلى شركات منافسيهم، فهم لا يأبهون لأسباب تسرب أفضل موظفيهم إلى شركات المنافسين، بل إن كثيرا منهم قد يعمل على إقصاء المواهب ليس إلى خارج شركته فقط، بل إلى خارج بلده أيضا.

➤ هؤلاء المديرون الذين لا يهتمون بإدارة المواهب، إنما يهتمون باعتباريات أخرى مثل إدارة التكاليف وغيرها. وهم يتبنون المبادئ الخاطئة الآتية:

❖ أن البحث عن المواهب ليس من مسئوليات الإدارة العليا بل يدخل في نطاق عمل إدارة الموارد البشرية وحدها.

❖ أن البحث عن الموظفين الموهوبين يجب أن يقتصر على الموظفين العاملين بالفعل داخل الشركة.

❖ أن الموظف الموهوب يجب أن يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها الموظف غير الموهوب من ناحية الراتب والأداء، وأنه لا يجب اتخاذ تميزه ذريعة لتمييزه عن بقية الموظفين العاديين أو الكسالى.

❖ أن التدريب والخبرة والمكافآت وحدها كفيلة بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين موهوبين.

➤ أخيرا: متطلبات تنفيذ إدارة المواهب، تتمثل في:

❖ دعم الإدارة العليا لخطط ومبادرات ولعمليات تنمية الموارد البشرية من خلال اعتماد النظام وتوفير الموارد المطلوبة، دعم المديرين التنفيذيين لهذا النظام.

❖ تحديد التوجهات الاستراتيجية للشركة لاستخراج القدرات والمهارات التي تحتاجها الشركة في فترة خمس سنوات.

❖ الاعتماد في نظام تعيين القيادات علي الكفاءة والجدارة.

❖ أن يكون هناك توصيفات واضحة لوظائف القيادات ، يتم تحديثها من أن لآخر طبقا لما هو متوقع من تلك القيادات التوصل إليه من نتائج.

- ❖ أن يكون من ضمن برامج تنمية القدرات برامج خاصة بإعداد وتأهيل أعضاء الشركة لشغل المناصب القيادية، التي يراعي فيها ما يلي:
  - يلتحق بها من ينوي ترشيح نفسه لشغل هذه المناصب من خلال تصميم خطط تطويرية مستقبلية للفرد.
  - أن يكون اجتياز هذه البرنامج شرط أساسي للترشيح باجتياز بنسبة لا تقل عن 90%.
  - أن تصمم البرامج وفقا للاحتياجات التدريبية لهذه القيادات وفي ضوء توصيف وظائفهم.
- ❖ أن يكون هناك منح تدريبية خارجية لدول متقدمة تخصص لتدريب قيادات الشركة علي القيادة الفنية والاستراتيجية وبحيث تكون وسيلة لإعدادهم لشغل المناصب القيادية.
- ❖ وضع أهداف استراتيجية لاختيار واستقطاب القيادات وتنميتهم.
- ❖ وضع نظام جيد لتحفيز الكفاءات المتميزة من أعضاء الشركة والإداريين.
- ❖ توظيف شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) بما يسهم في تحقيق التواصل المستمر وتبادل الخبرات والممارسات الأفضل بين المرشحين للتعاقب من القادة المستقبليين .
- ❖ البعد عن الروتين والإجراءات الإدارية المعقدة في تسيير العمل بالشركة.

- ❖ إعداد نشرة دورية عن الأداء والإنجازات المتميزة بالشركة، مما قد يشجع علي جذب العناصر الجيدة للعمل بها، ويرفع من مستوي أداء العاملين داخلها.
- ❖ إنشاء إدارة تكون مسؤولة عن متابعة إداء المواهب بالشركة.
- ❖ تخصيص جزء من ميزانية الشركة لرعاية ولتنمية الكفاءات المتميزة.
- ❖ الوقوف علي مستوي الرضا لدي المرشحين للوظائف لقيادية بشكل دوري.
- ❖ الاعتراف بأصحاب الكفاءات من أعضاء الشركة والإداريين داخل أقسامهم.
- ❖ وجود نظام جيد لمتابعة مستويات الأداء على مستوى الأقسام العلمية والإدارية.
- ❖ وجود نظام واضح ومعلن للتقدم للوظائف الأعلى وفق معايير الأداء المتميز.
- ❖ التقييم الذاتي المستمر للأداء وتحديد الجوانب التي تتميز بالأداء المتميز.

## مؤشرات نجاح نظام ادارة المواهب

- عدد العاملين الذين تم ترقيتهم بالفعل الوظائف الحرجة بناء على تطبيق ذلك النظام.
- مؤشر الاحتفاظ بالعاملين الذين تم العمل عليهم في المشروع.
- الوقت والتكلفة المطلوب لتوفير البديل بالمقارنة للبدائل الاخرى كالتعيين الخارجي.
- عدد المرشحين الذين خرجوا من النظام.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# تّمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتتمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## مقدمة

- تُعدُّ عمليتا تنمية المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية التي تتم داخل المؤسسات. يمكن لقسم الموارد البشرية الاجتهاد في توظيف الأشخاص المناسبين وقضاء الكثير من الوقت في وضع برامج الأداء والمكافآت أو إعادة تصميمها، ولكن كل تلك الجهود قد تذهب أدراج الرياح إذا لم تُتخذ قرارات فعّالة بشأن تقييم المواهب الرئيسية وتنميتها.
- يشير مفهوم تنمية المواهب talent development إلى العمليات والبرامج التي تستخدمها المؤسسة لتقييم أصحاب المواهب وتنمية مهاراتهم وخبراتهم، في حين يشير مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي succession planning إلى عملية تقييم المناصب الرئيسية وتحديد مستوى استعداد المرشحين المحتملين من داخل المؤسسة (وخارجها) لشغل هذه المناصب، وهي عملية مهمة تُشكّل حلقة وصل بين عمليتي تنمية المواهب واستقطاب المواهب.
- لا شك أنّ وظيفة الموارد البشرية تُسهّل أداء أنشطة وعمليات تنمية المواهب، ولكنّ هذه الأنشطة والعمليات تعتمد إلى حدٍ كبير على تدخلات إدارة المؤسسة ودعمها لها، إذ تتطلب جميع عمليات تنمية المواهب التي سوف نوضّحها فيما يلي مشاركة واستجابة واسعة من قبل إدارة المؤسسة. تُعدُّ تنمية المواهب من العمليات التي يتولّاها ويُديرها قسم الموارد البشرية كما هو حال عملية إدارة الأداء، ولكنها في الحقيقة من العمليات الجوهرية التي تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء المؤسسات؛ فامتلاك المؤسسات للمواهب يمنحها ميزة تنافسية، لذلك يتوجّب على المؤسسات في عصر "حرب المواهب" وضع خطة لتنمية المواهب الرئيسية الموجودة لديها.

## عملية تقييم المواهب

تُعدُّ عملية تقييم المواهب talent review واحدة من العمليات الأساسية لتنمية المواهب، تحدث هذه العملية عادةً بعد عملية إدارة الأداء في المؤسسة (والتي تركز بشكل أساسي على الأداء الحالي للموظفين)، وتركز بشدة على تطوُّر الموظفين واحتمالية امتلاكهم لإمكانيات تؤهِّلهم للوصول إلى المناصب العليا في المستقبل. غالبًا ما تُستخدم لتقييم المواهب مصفوفة مكونة من 9 خانات (مصفوفة box-9)، وتبيِّن هذه المصفوفة أداء الموظف مقارنةً بإمكانياته الكامنة وتضع أمام المقيِّم تسع خيارات أو خانات مختلفة لتصنيف الموظفين.

مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة  
الإمكانات الكامنة

ذوو الإمكانات العالية	ذوو الإمكانات المتوسطة	ذوو الإمكانات الضعيفة		الأداء بمرور الوقت
حسن حسين خالد	عمر علي	محمد أحمد عبد الله	عالي	
عادل	كريم رحيم	إسماعيل ياسر عمار طارق	متوسط	
		اسامة	ضعيف	

تصنيفات محور الأداء هي ضعيف ومتوسط وعالي، وهي تستند إلى تقييم الأداء الأخير الذي حصل عليه الموظف. ضعيف = أقل من المستوى المقبول، متوسط = في حدود المستوى المقبول، عالي = أعلى من المستوى المقبول. يعكس هذا المحور أداء الموظف وفقاً للأهداف والمهارات والكفاءات المطلوبة في وظيفته الحالية. تجدر الإشارة إلى أنّ الأداء قد يتغير بمرور الوقت (على سبيل المثال، عند الترقية أو تغيير الوظيفة)، كما أنه يُعدُّ تصنيفاً أكثر موضوعية من تصنيف الإمكانيات الكامنة (الذي يتيح للمقيّم وضع بعض الافتراضات حول المستقبل).

➤ تشير الإمكانيات الكامنة Potential إلى قدرة الموظف على إظهار السلوكيات اللازمة للنجاح في المنصب الأعلى التالي داخل الشركة. تُعدُّ الكفاءات والسلوكيات التي يُبديها الموظف مؤشراً جيداً على إمكانياته الكامنة، وغالباً ما يتمتع الموظفون ذو الإمكانيات العالية - بغض النظر عن مستواهم - بالكفاءات التالية: الفطنة الإدارية، والتفكير الاستراتيجي، والمهارات القيادية، والمهارات الاجتماعية، وسرعة التعلم، بالإضافة إلى المهارات التقنية. من المؤشرات الأخرى التي قد تدلُّ على امتلاك الموظف لإمكانيات كامنة ما يلي:

- ❖ أداء عالٍ في وظيفته الحالية.
- ❖ النجاح في المناصب الأخرى التي تقلدّها (داخل الشركة أو خارجها).
- ❖ التعليم / الشهادات التي حصل عليها.
- ❖ الإنجازات والمبادرات البارزة.
- ❖ الاستعداد والرغبة في التقدُّم.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# خطوات تقييم المواهب تخطيط التعاقب الوظيفي

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

يتوجَّب على عضو فريق الموارد البشرية تنظيم عملية تقييم المواهب، وتقديم أهداف الجلسة والتعليمات للمديرين والقادة بوضوح من أجل الحفاظ على نزاهة وسرية هذه العملية المهمة. يُطلق على الاجتماع الذي يُعقد لتقييم المواهب مصطلح عملية معايرة تقييم المواهب، وتتحقَّق هذه العملية من تقييم الأداء والإمكانات الكامنة بموضوعية، كما وتتحقَّق من وضوح خطط التطوير الموضوعية، ومن وجود معايير متفق عليها لتحديد ذوي الإمكانات العالية في الشركة. يضمُّ هذا الاجتماع المدير وأعضاء فريقه للتناقش بشأن أصحاب المواهب، ويعرض كل عضو من أعضاء الفريق مصفوفة الأداء والإمكانات الكامنة التي أعدَّها ويبيِّن بإيجاز كيف صنَّف كل موظف من الموظفين داخل المصفوفة. يطرح أعضاء الفريق الآخرون آرائهم بشأن أولئك الموظفين بناءً على تعاملهم المباشر معهم. يُختتم الاجتماع بعد التناقش بشأن جميع الموظفين ذوي المواهب، والاتفاق على تقييمهم النهائي، وتحديد الخطوات اللازمة لتطويرهم.

➤ بعد وضع كل موظف من الذين طُرحت الآراء بشأنهم في إحدى خانات مصفوفة box-9، ينبغي على الفريق التشاور بشأن إجراءات التطوير اللازمة لكل موظف من أولئك الموظفين. (يجب أن يبدأ الفريق بتحديد أنشطة التطوير الوظيفي اللازمة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية إذا لم يكن هناك وقت للتناقش بشأن الجميع.) يتوجب على موظفي الموارد البشرية، بعد انتهاء عملية معايرة تقييم المواهب، توثيق أهم النتائج الرئيسية وتسجيل أنشطة التطوير الوظيفي المقترحة، ويتوجب عليهم أيضاً مساعدة المديرين وقادة فرق العمل على التخطيط لأنشطة التطوير الوظيفي وتنفيذها عند الحاجة. تتضمن أهم النتائج الرئيسية التي ينبغي استخلاصها خلال عملية تقييم المواهب ما يلي:

- ❖ تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية الذين يعملون في المؤسسة.
- ❖ تحديد إجراءات التطوير الوظيفي (خطط العمل) اللازمة لكل موظف.
- ❖ تحليل الفجوات في المواهب والقضايا المتصلة بها.
- ❖ تجهيز المعلومات اللازمة لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

غالبًا ما يُجرى تخطيط التعاقب الوظيفي بعد فترة وجيزة من انتهاء عملية تقييم المواهب (إن لم يكن بعدها مباشرة)؛ وذلك لأنّ المعلومات المتوفرة لدى قسم الموارد البشرية والمديرين بشأن أداء الموظفين وإمكانياتهم الكامنة تكون حديثة. يُعدُّ تخطيط التعاقب الوظيفي عملية مهمة تُستخدم لتحديد مستوى الموهبة التي يمتلكها أفراد المؤسسة المرشحون للتقدّم لوظائف معيّنة ومدى استعداد أصحاب المواهب هؤلاء لتولّي هذه المناصب الجديدة، وتُستخدم هذه العملية أيضًا لتحديد وجود عيوب أو نقص في أصحاب المواهب المرشحين للتقدّم لأي وظيفة في أي مستوى من المستويات في المؤسسة، ولكن غالبًا ما يقتصر تطبيقها على المناصب القيادية وغيرها من المناصب الرئيسية في المؤسسة. سوف يجتمع موظفو الموارد البشرية خلال هذه العملية مع المديرين أو قادة فرق العمل للتشاور مع كل واحد منهم بشأن تخطيط التعاقب الوظيفي لأعضاء فريقه، ولإنشاء قائمة بالمناصب القيادية وغيرها من المناصب المهمة الأخرى التي ينبغي تحديد الخلفاء الذين قد يتقلّدونها.

➤ بعد الانتهاء من تحديد المناصب التي سوف تُطبَّق عليها عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، سيعمل موظفو الموارد البشرية والقادة معًا على تحديد العناصر التالية لكل منصب:

- ❖ اسم شاغل الوظيفة.
- ❖ المخاطر المصاحبة لفقدان شاغل الوظيفة.
- ❖ أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية قصيرة (أقل من سنة).
- ❖ أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية متوسطة (1-3 سنوات).
- ❖ أسماء المرشحين الجاهزين للتقدُّم خلال فترة زمنية طويلة (أكثر من 3 سنوات).
- ❖ اختياري كتابة تصنيف المرشَّح كما هو محدَّد في مصفوفة 9-box بجوار اسمه.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

إنَّ أسماء المرشحين الذين يحتاجون إلى فترة زمنية طويلة لكي يُصبحوا جاهزين للتقدُّم إلى وظيفة معينة ليس لها أهمية كبيرة، ولكن من المفيد دائماً معرفة جميع الأفراد الذين من المُحتمل أن يحلُّوا في يومٍ من الأيام محل شاغلي المناصب الحاليين. سوف يكون لدى قسم الموارد البشرية وإدارة المؤسسة الكثير من المعلومات التي جُمعت مؤخراً خلال عملية تقييم المواهب، لذلك سوف تتكوَّن لديهم صورة واضحة عن المرشحين الداخليين (الذين يعملون داخل المؤسسة)، ولكن من المهم أيضاً أخذ المرشحين الخارجيين بالحسبان عند تخطيط التعاقب الوظيفي. إذا لم يتوقَّر أي مرشح بإمكانه تولِّي المنصب خلال فترة زمنية قصيرة أو متوسطة أو طويلة، فيجب وضع كلمة "خارجي" مباشرةً بجوار اسم هذا المنصب، وحتى إن كان هناك مُرشَّحين داخليين، فإنَّه ينبغي تسجيل أسماء أي مرشحين خارجيين حسب مُقتضى الحال.



إنّ عمليتي تقييم المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي ينتج عنهما نقاشات ممتازة ومعلومات دقيقة جدًا عن حالة المواهب التي توجد في المؤسسة. يُشرف موظفو الموارد البشرية على تنفيذ كلتا هاتين العمليتين بالتعاون الوثيق مع إدارة المؤسسة، ويُسجّلون المعلومات والنتائج النهائية التي يُتوصّل إليها خلال الجلسات، والتي تتضمن: خطة التعاقب الوظيفي النهائية، ومصفوفة box-9 النهائية، وإجراءات التطوير الوظيفي التي حُدّدت خلال جلسة تقييم المواهب.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

# الإجراءات والنتائج

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

تقدّم هذه المعلومات لموظفي الموارد البشرية المعرفة الكافية التي تُمكنهم من تسيير عملية تنمية المواهب وتدريب المديرين على الإجراءات اللاحقة اللازمة للبدء في عملية التطوير الوظيفي. من الأمثلة على هذه الإجراءات التي قد تُتخذ بالاستناد إلى نتائج اجتماعات تخطيط التعاقب الوظيفي وتنمية المواهب: التدريبات، ومهام صقل المهارات، والتقييمات الفردية، وخطط التطوير الفردية.

- **الخطط التدريبية:** تحدّد فعاليات التعلّم التي يمكن أن يستفيد منها الفرد، سواء في قاعات دراسية أم عبر الإنترنت.
- **مهام صقل المهارات:** قد تكون مناسبة للموظفين تحت الاختبار أو للموظفين الذين يرغبون في تولّي المزيد من المسؤوليات.
- **التقييمات الفردية:** من الأمثلة عليها تقييم 360 درجة (assessment 360)، وتُعدّ هذه التقييمات أداة تطويرية جيّدة لتزويد الموظف بالتغذية الراجعة من المدير أو الأقران أو المرؤوسين أو الزبائن أو غيرهم من الأشخاص الذين يتفاعلون مع الموظف باستمرار.
- **خطط التطوير الفردية:** تُعدّ وسيلة مهمة ينبغي على الموظفين استخدامها من أجل تحديد أهداف وأنشطة التطوير الشخصي الخاصة بهم، ومن أجل متابعة وضعهم الحالي ومراقبة التقدّم الذي يُحرزونه في سبيل تحقيق هذه الأهداف.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

كما ذكرنا، فإنّ تنمية المواهب هي مجموعة من العمليات التي تُنفَّذ على مستوى المؤسسة والتي تساعد على تقييم مواطن القوة ومواطن الضعف في المواهب داخل المؤسسة. على الرغم من أنّ العديد من عمليات تنمية المواهب تُنفَّذ بشكل جماعي، إلا أنّ نتائجها ينبغي أن تكون ذات طابع فردي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الوسائل والاستراتيجيات المخصّصة لتطوير الموظفين وتحسين أدائهم. يُعدُّ قسم الموارد البشرية مصدرًا أساسيًا لهذه الوسائل والاستراتيجيات، ولذلك له دور مهم في تحديد طبيعة المواهب المستقبلية التي ستتوفّر في المؤسسة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## الخلاصة

تُعدُّ إدارة الموارد البشرية مجالاً معقداً وصعباً نظراً لطبيعة الفئة التي يُركّز عليها هذا المجال، ألا وهي: بني الإنسان. عندما نعمل مع غيرنا من الناس، فإنَّ ما يحدث هو أننا نبدأ في فهم دوافعهم الظاهرة ودوافعهم الخفية (النوايا والعواطف) التي تزيد من تعقيد العمليات والمهام الموضَّحة. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّنا ندرك بأنَّ المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأفراد، وأنَّ لإدارة الموارد البشرية دورٌ مهمٌّ في التأكُّد من أنَّ الفلسفات والهياكل والعمليات القائمة تُسهم في توجيه الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم في سبيل نجاح المؤسسة.



أكاديمية العلوم  
للاستشارات والتدريب

# دبلوم الإدارة المتقدمة والقيادة المحاضرة التاسعة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## دليل شامل حول ما هو التخطيط المالي وأهميته وخطواته



هل تعاني من سوء "التخطيط المالي" لمشروعك أو شركتك؟، يُعتبر التخطيط المالي بشكل عام بمثابة خارطة طريق لأموال شركتك، كما يُساعد التخطيط ماليًا على تحديد كيف يمكن تحقيق أهدافك المستقبلية، فعادةً يكون لدى الأشخاص والشركات رؤية وأهدافًا، ويتم على الفور إنشاء خطة مالية لدعم تلك الأهداف، كما تصف تلك الخطة المالية جميع الموارد والأنشطة التي ستحتاجها أنت وشركتك والأطر الزمنية المتوقعة لتحقيق هذه الأهداف. لذلك يُعد التخطيط المالي أمرًا بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع لأنه يُكمل خطة العمل ككل، ويؤكد أن الأهداف المحددة قابلة للتحقيق، إذا كنت ترغب في التعرف عن كثب على التخطيط أو الخطة المالية.

## 1 التخطيط المالي:

التخطيط المالي هو إجراء أساسي داخل كل شركة ترغب في تحقيق أهدافها المالية وتواكب المتغيرات الاقتصادية بانتظام.

## 2 العوامل الاقتصادية:

يعتمد التخطيط المالي على كثير من العوامل الاقتصادية مثل: معدلات التضخم وأسعار الفائدة وأسعار الصرف والاتجاهات السوقية.

## 3 طرق التخطيط:

أكثر من طريقة يمكن أن تتبناها خلال التخطيط المالي: ادفع لنفسك أولاً لنظيم الالتزامات، كم من المال ينبغي أن تضعه جانباً وقاعدة 50/20/30.

## 4 أهداف SMART:

ينبغي أن تضع أهداف ينطبق عليها خصائص الأهداف الـ SMART لتكون أهداف محددة وواقعية وقابلة للتطبيق وسهلة القياس وملزمة بإطار زمني.



## مفهوم التخطيط المالي

### إدارة الحياة المالية:

التخطيط المالي هو عملية تساهم بشكل كبير في إدارة حياتك المالية وتقليل الضغوط المالية التي يمكن أن تتعرض لها ويمكن أن تؤثر عليك بالسلب.

### تحديد المتطلبات:

يُعرف أيضاً أنه مجموعة من الخطط اللازمة للحصول على الأموال وكيف يمكن استخدامها، ولهذا فإن التخطيط المالي يشير إلى تحديد المتطلبات المالية والاستثمارات وكذلك النمو خلال فترة زمنية محددة من الزمن.

### دليل مالي:

يعد التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح الشركة، فبدون التخطيط المالي ستعمل الشركة بعشوائية مالية قد ينتج عنها المزيد من الخسائر، لذلك فالتخطيط المالي للشركة هو بمثابة دليلها المالي المستقبلي.

## أسباب اللجوء إلى التخطيط المالي

### ➤ التخلص من العشوائية:

❖ من خلال إنشاء خطة مالية يمكن تخصيص الدخل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا بسهولة بعيدا عن العشوائية التي يمكن أن تكون سببًا في التشتت المالي وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرجوة تحقيقها.

### ➤ تحديد الأولويات:

❖ إذا كان الفرد يدخر من أجل إجراء عملية شراء ما أو إذا كانت الشركة تدخر من أجل إجراء استثماري معين، فإن الخطة المالية تساعد في تنظيم النفقات المرتبطة، مما يسمح للفرد بالتخطيط المسبق لعملية شراء مستقبلية كبيرة وللشركة بالتخطيط المسبق لعملية استثمار كبيرة أيضًا.

### حسابات البنوك:



إنشاء حسابات البنوك هي أداة أساسية في التخطيط المالي، حيث تساعد على تنظيم الأموال وتوفيرها بشكل آمن.

### الصناديق الاستثمارية:



الصناديق الاستثمارية هي أداة فعالة لتنمية الثروة، حيث تجمع الأموال من مستثمرين متعددين وتستثمرها في مجموعة متنوعة من الأصول.

### الاستثمار في السندات:



الاستثمار في السندات هو أداة مناسبة لتقليل المخاطر، حيث توفر عوائد ثابتة على المدى الطويل.

### اشتراكات التأمينات:



اشتراكات التأمينات على الحياة، السيارات، والصحة هي أدوات مهمة للحد من المخاطر المالية المستقبلية.



### 1 تقييم الوضع المالي:

قبل البدء في عملية التخطيط المالي طويلة المدى، هناك حاجة إلى تقييم الوضع المالي الحالي، سيساعدك القيام بذلك على فهم من أين يجب أن تبدأ الخطة المالية الخاصة.

### 2 تحديد المخاطر:

لا تخلو أي خطة مالية من المخاطر، لذلك بعد تحديد الوضع المالي يجب تحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الخطة المالية الخاصة.

### 3 تحديد الأهداف المالية:

بمجرد تقييم الوضع المالي الحالي وتحديد المخاطر الخاصة بالخطة المالية، يمكنك أخيرًا البدء في تحديد أهدافك المالية.

### 4 اختيار الاستراتيجية:

في هذه الخطوة يتم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات المالية التي يمكن الاختيار فيما بينها لتحقيق الأهداف المالية التي تم تحديدها في الخطوات السابقة.

### 5 تنفيذ الخطة المالية:

في هذه الخطوة يتم تنفيذ الخطة المالية التي تم وضعها مع محاولة تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

## أهمية التخطيط المالي



### 1 الاستقرار المالي:

يحافظ التخطيط المالي على الاستقرار من خلال موازنة تدفق الأموال إلى الداخل والخارج.

### 2 توفير الموارد:

كما أنه يضمن توفير موارد مالية تستخدم في الاستثمار داخل الشركات التي تمارس التخطيط المالي.

### 3 الحد من الشكوك:

باستخدام الخطة المالية، يمكنك الحد من أي شكوك ناجمة عن اتجاهات السوق المتغيرة.

### 4 تجنب المواقف غير المتوقعة:

يمكن من خلال الخطة المالية تجنب المواقف غير المتوقعة التي يمكن أن تكون عائقاً مالياً لنمو الشركة.

## فائدة التخطيط المالي

### ➤ الحد من النفقات:

❖ كل خطة مالية تضعها المنشأة يكون معتمد على الأنشطة التي نفذتها خلال الخطة السابقة فيمكن مراجعة النفقات التي تم تقديرها أقل من الواقع وتلك التي تم تقديرها أعلى من الواقع.

### ➤ إدارة التدفق النقدي:

❖ متى يكون التدفق النقدي مقبولاً بالنسبة لشركتك؟ تضع الخطة المالية توقعات التدفق النقدي، وتساعدك بتجهيز الإجراء اللازمة في حالة الخروج عن المتوقع.

### ➤ دعم أهداف الشركة:

❖ كل شركة لديها أهدافها الخاصة التي تسعى إليها. وللتوضيح لن تستطيع أي منشأة تحقيق أهدافها دون موارد مالية تخدم هذه الأهداف.

## العوامل الاقتصادية التي تؤثر على قرارات التخطيط المالي



### 1 اتجاهات السوق:

بالإطلاع الدائم على التقارير الدورية الخاصة بالصناعة والمجال، يمكنك معرفة اتجاهات السوق وتحديد المنتجات التي تزداد أسعارها أو تقل.

### 2 أسعار الفائدة:

عندما يرفع البنك المركزي سعري عائد الإيداع والإقراض، هذا يدل على زيادة معدلات التضخم. بناءً عليه تتغير استراتيجيات الاستثمار ويتم تعديل الخطة المالية بما يتوافق مع التحديثات التي سيقرها البنك.

### 3 معدلات التضخم:

بمتابعة مؤشر أسعار المستهلك CPI، يمكن بسهولة معرفة مقدار التغير في سلة السلع والخدمات التي تهم الأسر والأفراد.

### 4 أسعار الصرف:

أسعار صرف العملات أحد أهم العوامل التي تؤثر على التخطيط المالي في حالة الأنشطة التجارية الدولية والأنشطة التي تتوفر فيها عملات أجنبية متنوعة.



## أهداف التخطيط المالي

معرفة متطلبات رأس المال	تحديد هيكل رأس المال
صياغة السياسات المالية	استخدام الموارد
تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية	وضع خطط مالية للطوارئ



# استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة في المجتمعات العربية



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



## # الاحتراق الوظيفي

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



## التصور البصري للاحتراق الوظيفي

- يمكن تصور الاحتراق الوظيفي كشخص محاصر في دوامة من العمل الشاق والضغط المستمر، مما يؤدي إلى شعور بالإرهاق والنفور من العمل.
- تُظهر هذه الصورة شخصًا يجلس على مكتبه، محاطًا بأوراق العمل والمشاريع غير المكتملة، مما يعكس ضغط العمل المستمر الذي يؤثر على صحته النفسية.

## كيف تعرف أنك تعاني من الاحتراق الوظيفي؟



الشعور بالإرهاق



الشعور بالضغط

إذا كنت تشعر بأنك ليست على عادتك أو لست على ما يرام مؤخرًا وتريد أن تعرف عما إذا تعاني من الاحتراق الوظيفي أم لا، فإليك مجموعة من الأسئلة التي تساعدك على معرفة الإجابة:

## أسئلة لتحديد الاحتراق الوظيفي

- هل تشعر بالنعاس دائماً وبعدم وجود طاقة لفعل أي شيء ؟
- هل تشعر بخيبة الأمل بشأن وظيفتك ؟
- ❖ هل أصبحت سريع الانفعال وناقد الصبر مع زملاء العمل والعملاء ؟
- ❖ هل تغيرت عادات نومك ؟
- ❖ هل تعاني باستمرار من الصداع بلا سبب أو غير ذلك من الأعراض الجسدية ؟
  
- هل تدفع نفسك بصعوبة للقيام بالعمل وبالكاد تتمكن من إنجاز عمل ؟
- ❖ هل تدفع نفسك بصعوبة للقيام بالعمل وبالكاد تتمكن من إنجاز عمل ؟
- ❖ هل تجد صعوبة في التركيز ؟
- ❖ هل تشعر بعدم الرضا عن إنجازاتك ؟



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## الآثار المترتبة على الإجابة بنعم

إذا أجبت بنعم على هذه الأسئلة، فقد تكون في أحد المراحل ما قبل الإرهاق الوظيفي أو أنك تعاني منه بالفعل.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

## العمل والانخراط في العمل

الانخراط في العمل والحرص على تأديته على أكمل وجه، أمر إيجابي يساعدنا على سرعة تحقيق طموحاتنا العملية، لكن المبالغة في الاهتمام بمهام العمل والتشعب بمشاكله وضغوطه قد يدفعنا إلى الدخول في مرحلة "الاحتراق الوظيفي"، وهي حالة من الإنهاك الفكري والعاطفي والجسماني نتيجة الاستغراق في العمل.



وفي هذا الإطار، أظهرت دراسة علمية حديثة، أجرتها "الرابطة الأمريكية لعلم النفس"، و"مركز بحوث الرأي الوطني" بجامعة شيكاغو، أن 48% من الأمريكيين عانوا زيادة في معدلات التوتر على مدى السنوات الـ 5 الماضية، وأفاد 31% من المبحوثين بأنهم يجدون صعوبات في إدارة مسؤوليات العمل والأسرة معاً، فيما أكد أكثر من نصف المبحوثين (53%) أن العمل يسبب لهم حالة كبيرة من الإنهاك والتعب.

48%

زيادة التوتر

على مدى السنوات الـ 5 الماضية

31%

صعوبات في إدارة

مسؤوليات العمل والأسرة

53%

إنهاك وتعب

من العمل

## مسؤولية إدارة الاحتراق الوظيفي

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه دائماً: أين تكمن مسؤولية التعامل مع الاحتراق الوظيفي للعاملين؟ وذلك للوقوف على أسبابها، ومن ثم الحد منها: هل المسؤولية بكاملها على الفرد الذي يعيش داخل المنظمة، لكونه لم يستطع التكيف مع ضغوط العمل فيها ومع العلاقات الرسمية وغير الرسمية في نظامها؟ أم أن المسؤولية على المنظمة وقياداتها الذين لم يوفرُوا للعاملين الإمكانيات وتهيئة الظروف التي تساعد العاملين على التكيف والتفاعل بعيداً عن الوقوع في مستنقع الاحتراق؟

## استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة في المجتمعات العربية

التوازن بين العمل والحياة هو أمر هام في المجتمعات العربية لضمان السعادة والرفاهية الشخصية والمهنية. تهدف استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة إلى تحقيق توازن بين الحياة الشخصية والمهنية بحيث يمكن للفرد التعايش بسهولة بين الاثنين.

## أهم نقاط التعلم

### 1 تحديد الأولويات:

تحديد الأولويات وتخصيص الوقت بشكل صحيح لتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

### 2 التخلص من الكمال:

التخلص من الكمال وتحقيق الحياة الصحية والمهنية.

### 3 إدارة الإجهاد:

إدارة الإجهاد وتحديد الحدود لتحقيق التوازن بين العمل والحياة وتحقيق النجاح المهني والشخصي.

### 4 طلب الدعم:

طلب الدعم وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق الحياة الصحية والمهنية المتوازنة.



## الأولويات وتخصيص الوقت



### 1 تحديد الأولويات:

يجب علينا أن نتعرف على أهمية إدارة وتخصيص الوقت بشكل فعال لضمان أداء الواجبات المهنية والشخصية بنجاح.

### 2 إعداد قائمة بالمهام:

يمكن إعداد قائمة بالمهام اليومية وتحديد الأولويات حسب الأهمية والمدة الزمنية المتاحة.

### 3 تحديد وقت محدد:

يمكن أيضاً تحديد وقت محدد للقيام بالأنشطة الشخصية وتخصيص وقت للمهام المهنية.



## إدارة الوقت بشكل فعال

### تحديد الأهداف

تحقيق توازن بين العمل والحياة يتطلب أيضًا إدارة الوقت بشكل فعال. يمكن تحقيق ذلك عن طريق تحديد الأهداف وتخصيص الوقت وفقًا لها.

### تقنية "بومودورو"

تعلم تقنيات إدارة الوقت المختلفة مثل تقنية "بومودورو"، والتي تنص على تقسيم الوقت إلى فترات قصيرة مع فترات راحة بينها.

### تطبيقات وأدوات مساعدة

استخدم تطبيقات وأدوات مساعدة لتنظيم الوقت ومتابعة المهام المطلوبة.

## التخلص من الكمال

### التوازن:

السعي للكمال في الحياة العملية والشخصية قد يكون عقبة أمام تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

### التقدم:

قم بتقييم أولوياتك وتحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها، ثم توجه نحو تحقيقها بأفضل ما لديك دون الحاجة للكمال.

### التطور:

استراتيجية فعالة للتخلص من الكمال هي ممارسة فن الاستمتاع بالمساحة بين النجاح والفشل، وأن تتعلم من التحديات والأخطاء.



## تحقيق الحياة الصحية والمهنية

الحياة الصحية	الحياة المهنية
اتباع نظام غذائي صحي وممارسة الرياضة بانتظام	تحديد الأهداف المهنية ووضع خطط لتحقيقها
منح الجسم والعقل الراحة اللازمة	تطوير المهارات والمعرفة في مجال عملك
الاستمتاع بالوقت مع العائلة والأصدقاء	تطوير شبكة علاقات مهنية قوية

## إدارة الإجهاد وتحديد الحدود

### تحديد الحدود:

1 تحديد واحترام الحدود الزمنية للعمل والحياة الشخصية.

### 2 ممارسة التمارين الرياضية:

ممارسة التمارين الرياضية والأنشطة الترفيهية المحببة لك.

### 3 اتباع نمط نوم منتظم:

اتباع نمط نوم منتظم وكافي للحصول على راحة جيدة.

1

2

3

## الفوائد

### الحفاظ على صحة الجسد والعقل

من خلال ممارسة النشاط البدني والاسترخاء الاعتيادي

### زيادة مستوى التركيز والإنتاجية

من خلال تحديد الحدود وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية

### تحسين العلاقات الشخصية

من خلال تخصيص الوقت للأنشطة الاجتماعية والاسترخاء مع الأحباء

## طلب الدعم وإجراء التعديلات اللازمة



### طلب المساعدة

عندما نشعر بالضغط والإرهاق، يمكننا طلب الدعم من الأهل والأصدقاء أو حتى الزملاء في العمل.



### إجراء التعديلات

يمكن أن تشمل هذه التعديلات تغيير الروتين اليومي وإدخال أنشطة ترفيهية واستجمام في يومك، وتحديد حدود واضحة بين العمل والحياة الشخصية.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

## تذكير

تحقيق التوازن بين العمل والحياة يساهم في الحفاظ على الصحة الجسدية والعقلية والرفاهية.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



[WWW.SCT-AC.COM](http://WWW.SCT-AC.COM)

## إدارة الوقت

إدارة الوقت بطريقة فعالة هي مفتاح تحقيق التوازن بين العمل والحياة في المجتمعات العربية. يعد التخطيط الجيد وتنظيم الأنشطة اليومية أساسًا لتحقيق هذا التوازن.

## الأولويات وتخصيص الوقت



### 1 تحديد الأولويات:

حدد المهام والأنشطة الأكثر أهمية واحرص على إنجازها أولاً.

### 2 تنظيم الجدول الزمني:

قم بتقسيم الوقت بشكل مناسب بين الأعمال الحياتية والمهنية.

### 3 تقنيات إدارة الوقت:

استخدم تقنيات فعالة لإدارة الوقت مثل تقنية "ماتريكس الأولويات".



## استراتيجية Pomodoro

1

عمل

25 دقيقة من  
العمل المستمر.

2

راحة

5 دقائق من الراحة.

3

تكرار

كرر هذه الفترات  
بشكل منتظم.



## تحقيق النجاح المهني والشخصي

### تحديد الأولويات

حدد الأهداف والقيم الرئيسية في حياتك الشخصية والمهنية.

### إدارة الوقت

قم بتحسين إدارة وتنظيم وقتك لتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

### التخلص من الكمال

لا تحاول السعي للكمال في جميع جوانب حياتك.

### إدارة الإجهاد

قم بتعلم تقنيات إدارة الإجهاد وضع حدود صحية لنفسك.



## نصائح إضافية

### 1 نمط حياة صحي

حافظ على نمط حياة صحي يشمل النوم الجيد والتغذية السليمة وممارسة الرياضة بانتظام.

### 2 وقت للعائلة والأصدقاء

قم بتحديد وقت منتظم للقاء العائلة والأصدقاء وقضاء وقت ممتع معهم.

### 3 استكشاف الهوايات

اختر هواية أو نشاطاً يسعدك ويسترخيك واحرص على تخصيص وقت لممارسته.

## اتزان الحياة العملية

### ➤ إدارة الإجهاد:

❖ إدارة الإجهاد أمر مهم لتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

### ➤ التخلص من الكمال:

❖ السعي للكمال في كل جانب من جوانب الحياة الشخصية والمهنية يمكن أن يؤدي إلى انقطاع التوازن وزيادة الضغط النفسي.

### ➤ تحديد الأولويات:

❖ يعتبر تحديد الأولويات وتخصيص الوقت بشكل صحيح أحد أهم الاستراتيجيات لتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

## استراتيجيات التوازن

### تحديد الأولويات:

حدد المهام الأكثر أهمية وتخصيص وقت كافٍ لإنجازها بشكل فعال.

1

### التخلص من الكمال:

تعلم التخلص من الكمال وقبول أنفسنا والمحيطين بنا كما هم.

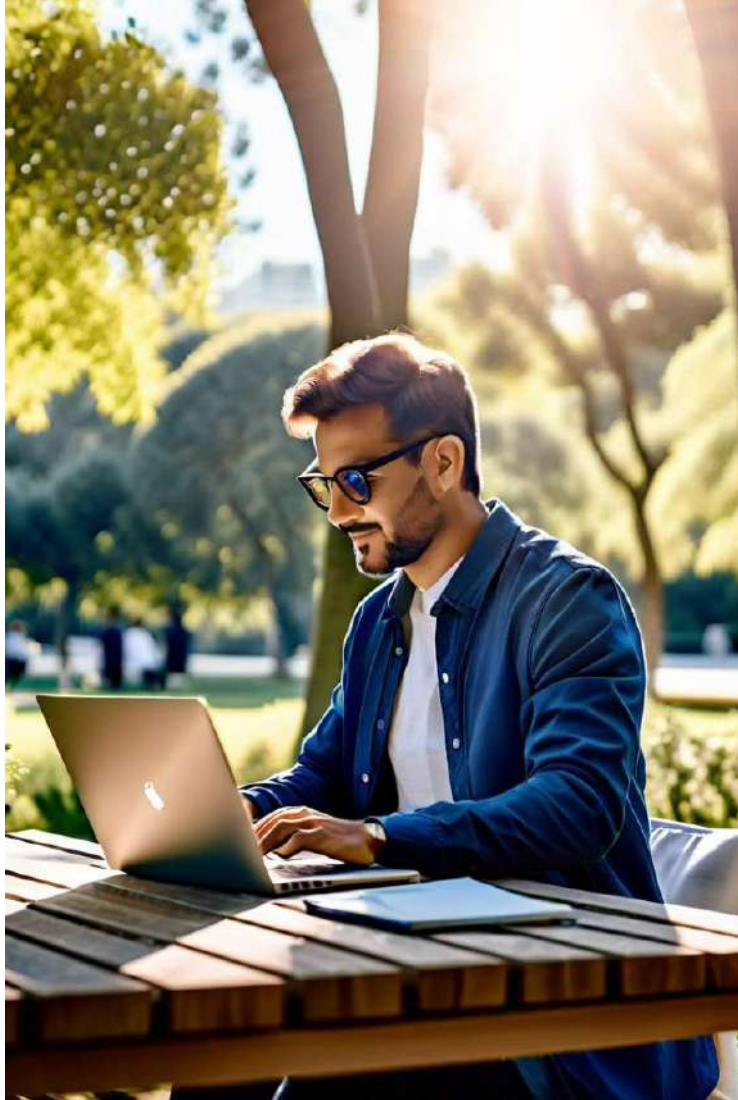
2

### إدارة الإجهاد:

تعرف على مصادر الإجهاد واستخدام استراتيجيات التعامل معها بشكل صحيح.

3





## التوازن بين العمل والحياة

تحديد الأولويات	تخصيص الوقت	إدارة الإجهاد
التخلص من الكمال	الاستمتاع بأوقات الفراغ	تحديد الحدود



## التوازن في المجتمعات العربية

باستخدام هذه الاستراتيجيات، يمكننا تحقيق التوازن بين العمل والحياة الصحية والمريحة في المجتمعات العربية.



# أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



## رحلة مستمرة

يجب أن نتذكر أن التوازن هو عملية دائمة ويحتاج إلى مرونة وتكيف مستمر.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

# كيف يمكنك الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لإدارة الموارد البشرية



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات  
والتدريب وتنمية الموارد البشرية





لم يعد تخمين استحواذ الذكاء الاصطناعي على معظم المجالات بالأمر المستحيل، لأنه يعد أكثر وأسرع فروع التكنولوجيا تطوراً، وتمثل تطبيقاته أهم تقدم تكنولوجي حدث في الفترة الحالية. ونتيجة لانتشار الذكاء الاصطناعي أو ما يعرف بـ (Artificial Intelligence)، أصبح مطلوباً الآن في العديد من المجالات الوظيفية والتي يعد مجال إدارة الموارد البشرية أكثرها أهمية، وذلك من أجل تحسين إنتاجية العمل ورفع كفاءة الموظفين.



### 1 تحليل متطلبات الوظيفة:

والتي يمكنك استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنيات التعلم الآلي لتحليل المهارات والخبرات والمؤهلات المتواجدة بالسيرة الذاتية ومعرفة مدى ملاءمتها مع الوظيفة المطروحة.

### 2 تطوير أداء الموظفين:

من الممكن الاستعانة بتقنية الذكاء الاصطناعي لتقييم الموظفين ومعرفة احتياجاتهم عن طريق تحليل أدائهم الوظيفي ومعرفة المشكلات التي تواجههم وإعطاء الحلول المناسبة لهم.

### 3 إدارة الحضور والانصراف:

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتتبع وتقييم حضور الموظفين، وتقديم تقارير دقيقة في الموعد المحدد، وتقييم الانتظام والانضباط بطرق أكثر كفاءة من تلك المتاحة في ساحة الأعمال حاليًا.

### 4 أداء تقارير الرواتب والمكافآت:

الذكاء الاصطناعي قادر على تحليل البيانات المتعلقة بالأجور والمكافآت، وذلك بعد تحليل المعلومات المتعلقة بمستويات العمل والأداء والخبرة والتي يمكنها تحديد مستويات الرواتب الصحيحة والتوزيع العادل للمكافآت باستخدام هذه البيانات.

➤ توفير الوقت المستغرق في مراحل البحث عن الموظف: وهي إحدى المراحل المهمة التي يقوم بها موظف الموارد البشرية وتتم بـ:

❖ تحديد المهارات التي تبحث عنها في الموظف المرشح حيث يمكن الاستعانة بتقنية الذكاء الاصطناعي عن طريق طرح بعض الأسئلة ليجيب بكل المهارات التي تحتاجها.

❖ تحليل السير الذاتية ويتم ذلك عن طريق تقييم مهارات وخبرات المرشحين باستخدام الذكاء الاصطناعي، ويتمكن النظام من فترة المرشحين لعمل قائمة بالمؤهلين للمقابلة الشخصية لشغل الوظيفة المطلوبة.

❖ المقابلات الأولية الآلية والتي يمكن تقنيات الذكاء الاصطناعي القيام بها بسهولة استخدام chatbot مثلًا لطرح أسئلة وتقييم الردود وتحديد المرشحين الأكثر تأهيلاً للمقابلات الشخصية.

➤ تحليل رضا الموظفين:

❖ من الممكن عمل استطلاعات رأي مختلفة وتحليلها بسرعة فائقة وذلك لقياس مدى رضا الموظفين عن العمل وبناء عليه سيتم تحسين بيئة العمل ورفع رضا الموظفين.



### :HireVue

وفرت HireVue، وهي أداة التوظيف الأكثر شهرة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي، مليون جنيه إسترليني سنويًا، وخفضت وقت التوظيف بنسبة 90%، وزادت من تنوع العمال بنسبة 16%، وتستخدمها 700 شركة، بما في ذلك فودافون وأوراكل.

### :Mya Systems

تستخدم Mya Systems برنامج chat bot للمحادثة AI لتسريع عملية التوظيف للشركات بما في ذلك L'Oréal و Adecco و Hays و Deloitte بالإضافة إلى وكالات التوظيف.

### :HiredScore

تم تصميم الذكاء الاصطناعي الداخلي للشركة لكل عميل، ويقلل بشكل فعال من التحيز، ويتم تدريبه على مجموعة بيانات ضخمة تتضمن 21000 شجرة عمل، و 25 مليون سيرة ذاتية، و 50 مليون مسمى وظيفي.

### :Wade & Wendy's

تعمل حلول Wade & Wendy's القائمة على الذكاء الاصطناعي على أتمتة إجراءات التوظيف القائمة على المهام، خلال نظام محادثة توظيف مخصص، وطرق تحليل نصية متطورة، وأتمتة ذكية لسير العمل، ورسم بياني معرفي قوي يتكون من مصطلحات المحادثة، والمنطق اللغوي، وخصائص المرشحين للوظائف، والباحثين عن عمل، والمناصب الوظيفية.



الشركات العالمية التي بدأت باستخدام

## لوريال:

1

لديهم شات بوت للإجابة عن أسئلة المتقدمين للوظائف، كما يساعدهم على تحديد مواعيد الانتزافو المناسبة لهم مما يقلل من الوقت المستهلك في عملية التوظيف بشكل كبير.

## ستاربكس:

2

تساعد التقنيات المستخدمة في ستاربكس المتقدمين للوظائف من خلال إرسال بعض الاختبارات التي تحدد مهاراتهم وبالتالي ترشدهم للمرحلة التالية خلال رحلة التوظيف.

## فنادق هيلتون:

3

تستعين هيلتون بتقنيات الذكاء الاصطناعي في مرحلة المقابلات الشخصية للموظفين.

## متجر أوديبيل Audible:

4

تقنيات الذكاء الاصطناعي تساعد متجر أوديبيل لاختيار المنصات المناسبة لانتشار إعلانات الوظائف، بالإضافة إلى أتمتة عملية التوظيف.

## يونيلفر:

5

لدي يونيلفر شات بوت يجيب على اسئلة المتقدمين للوظائف ويحلل مهارات الموظفين لتحديد أفضل المرشحين مع تقديم توصيات لكل متقدم.

## هل سيحل الذكاء الاصطناعي محل وظائف الموارد البشرية

1 — قد يساعد الذكاء الاصطناعي في تحديد البيانات المهمة وتحليلها .

2 — يقدم اقتراحات لصنع القرار ، ويعزز إجراءات التوظيف والاختيار .

3 — يوفر التوجيه والتدريب للأفراد.

## مستقبل موظفو الموارد البشرية في ظل تطور الذكاء الاصطناعي



1 سيتم إحداث تغييرات في الأدوار بسبب ظهور الذكاء الاصطناعي.

2 سيتمكن الموظفون من التركيز على واجبات أخرى أكثر استراتيجية من خلال تعليم الذكاء الاصطناعي لأداء وظائف متكررة وروتينية.

3 سيؤدي ظهور الذكاء الاصطناعي إلى زيادة التركيز على القدرات الشخصية للموظفين في الموارد البشرية.

4 ستكون القدرة على تحليل البيانات التي يقوم بها الذكاء الاصطناعي وتحليلها أمراً بالغ الأهمية في قطاع الموارد البشرية.

## لماذا يعتبر الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية مهماً للتحول الرقمي

### زيادة الإنتاجية والسرعة في العمل:

يمكن للذكاء الاصطناعي أتمتة مجموعة متنوعة من العمليات والإجراءات الرتيبة في إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف والفحص والتدريب وتقييم الأداء. هذا يقلل من الجهد ويوفر الوقت ويحسن الإنتاجية.

### اتخاذ قرارات أفضل:

الذكاء الاصطناعي قادر على تحليل كميات كبيرة من البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتقديم نصائح دقيقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويمكن أن تساعد في تشكيل قرارات مستنيرة مدعومة ببيانات موثوقة وتوقعات دقيقة.

### تعزيز تجربة الموظف:

قد يعمل الذكاء الاصطناعي على تحسين تجربة الموظف من خلال تقديم التوجيه والمشورة الشخصية بالإضافة إلى الردود السريعة على الأسئلة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يعزز الاتصال بالموظفين والتواصل وكذلك التوازن بين العمل والحياة.