أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الدبلوم المتكاملة في إدارة الاعمال

المحور الأول : إدارة الاعمال

مفهوم الإدارة

- هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا.

- هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد.

- الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين

تعريف الإدارة

هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا.

الإدارة

لها أربعة وظائف

تهتم بتحقيق الأهداف

وظائف الإدارة

- **التخطيط:** عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها.
- **التنظيم:** عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها.
- **التوجيه:** عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف.
- **الرقابة:** قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها.

وظائف الإدارة
التخطيط
التنظيم
التوجيه
الرقابة

مفهوم الإدارة

- تعدد التعريفات التي قدمها لنا المتخصصون في الإدارة وتتنوع بتنوع وتباين آراء وتجارب وخلفيات الباحثين والمتخصصين بالإدارة.
- **يعرف الشميمري وهيجان وغنام 2004م. الإدارة إجمالاً بأنها:**

"وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية."

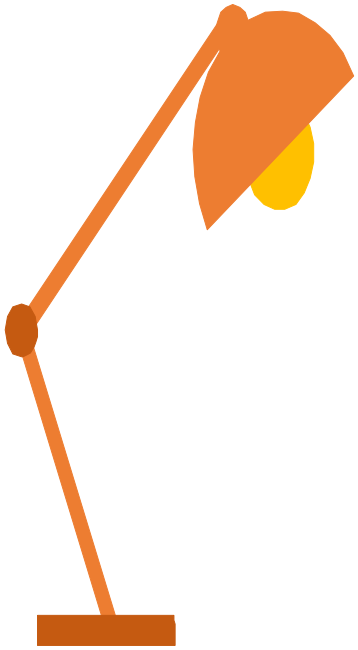
- من خلال هذا التعريف يتبين لنا ان الإدارة وظيفة ذات مهام محددة لتحقيق أهداف محددة وترتبط الإدارة بإنجاز أعمال باختلاف الجهة التابعة لها، ويتوقف نجاحها على العنصر البشري وتنفيذ الأهداف.

من هو المدير؟

- هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما.
وهو أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين.
- **ويصنف المدراء بحسب المستويات الإدارية:**

أهمية الإدارة

تمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع وتكمن أهميتها بأنها:



1. وسيلة لتنمية المجتمع وأكبر مثال على ذلك وجود خطط التنمية الخمسية في المملكة ودول الخليج التي تهدف الى تحقيق النمو والتقدم والرخاء والأمن للمجتمع.
2. تلبي حاجة المنشآت المتزايدة من خلال الإدارة الكفؤة القادرة على اتخاذ القرار السليم.
3. تطوير وتدريب العاملين في المنشآت للأداء الجيد.
4. تلبية المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية من خلال التخطيط الفعال ومتابعة تنفيذه، والمنافسة مع الدول المتقدمة.
5. الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة.
6. الدعوة للعولمة والمنافسة في الأسواق العالمية.
7. رغبة الأفراد بتحسين المستقبل الوظيفي وذلك من خلال دراسة الإدارة.

هل الإدارة علم أم فن؟

اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في كون الإدارة علم أو فن

الفريق الأول "الإدارة علم":
الفريق يدعم رأيه بكون الإدارة علم راسخ كون بعض المشكلات التي تواجه الإدارة تستخدم نماذج ومعادلات وفقاً لمعايير محددة مثل: **استخدام بحوث العمليات Operation Research.**

الفريق الآخر "الإدارة فن":
استدلوا بقولهم بأن الإداري الناجح يولد ولا يُصنع، أي ان النجاح في تطبيق مبادئ القدارة يعتمد على خصائص الأشخاص مثل العديد من الناجحين الذين حققوا نجاحاً دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بمعاهد او كليات متخصصة.

إلا اننا نقول أن الإدارة علم وفن في آن واحد، فالإداري الناجح يحتاج الى الجمع ما بين علمية الإدارة وفنها من أجل تحقيق الى إداري أفضل.

مجالات الإدارة

- الإدارة العامة
- إدارة الأعمال
- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة
- الإدارة الإقليمية والدولية

مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف المرجوة مما يتطلب إدارة متخصصة حيث أوجد عدة إدارات كالتالي:

الإدارة العامة

تعرف بأنها" تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام" فتشمل على جميع المهام الحكومية المتعلقة بالسيادة والمهام المتعلقة بالاقتصاد والمهام المتعلقة بالجوانب التعليمية والثقافية والجوانب الاجتماعية.

إدارة الأعمال

تعرف بأنها" إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح"، فهي تقوم بتوفير السلع وخدمات للأفراد والمجتمعات.

إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة

معنية بتقديم خدماتها لفئة خاصة ولا تهدف إلى الربح مثل الهيئات والجمعيات الخيرية.

الإدارة الإقليمية والدولية

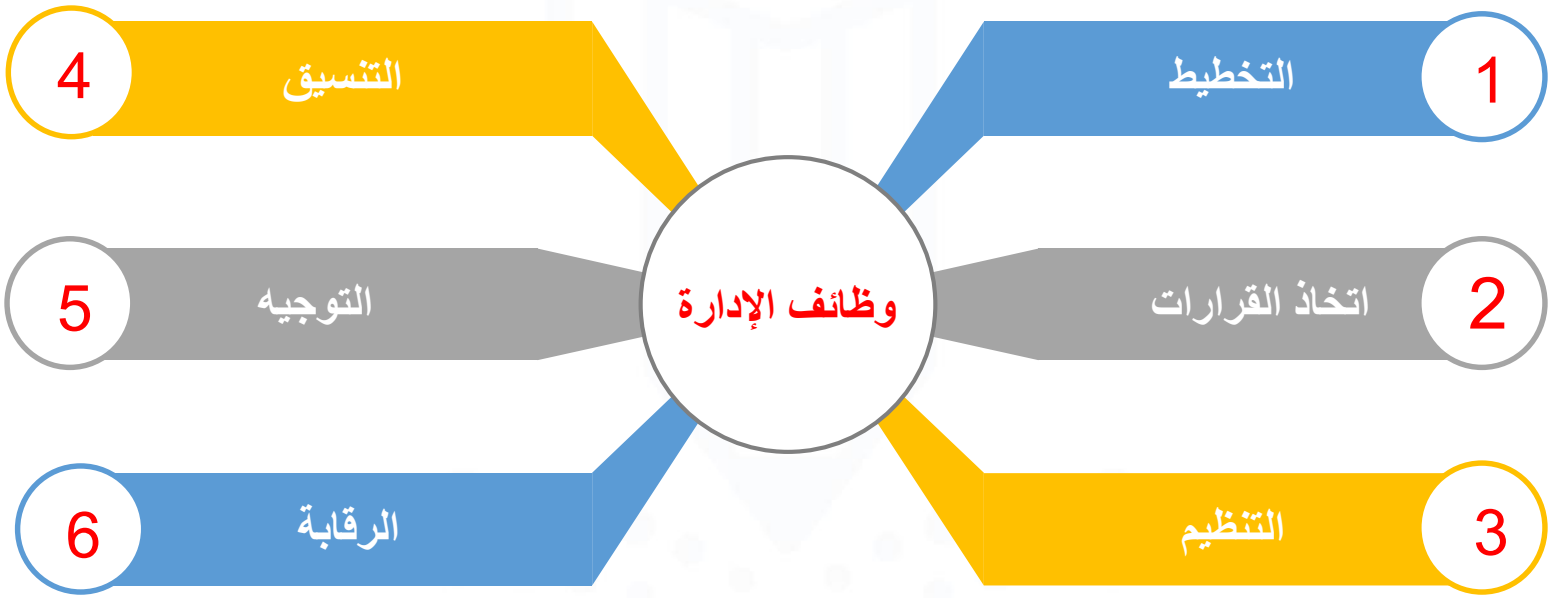
هي إدارة لا تتبع أياً من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة المجتمع الإقليمي أو العالمي كمنظمة المؤتمر الإسلامي وجامعة ا لدول العربية.

تمثل الجهاز الإداري المنوط به تحقيق أهداف معينة يؤديها للمجتمع.

1. موارد بشرية.
2. موارد مادية كالميزانيات ومصادر الدخل والتمويل.
3. الأدوات المتعلقة بالمعلومات التي يترتب على أساسها اتخاذ قرارات المنظمة.

تتضمن أية منظومة عدداً من الوظائف التي تعكس إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

تمثل المهام حركة النشاط في أية منظمة حيث يتم من خلال هذه المهام المنوطة بالوظائف العمل على تحقيق أهداف المنظمة.


وظائف الإدارة
1
التخطيط
2
اتخاذ القرارات
3
التنظيم
4
التنسيق
5
التوجيه
6
الرقابة

التخطيط

Planning

مفهوم التخطيط

"هو التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل"

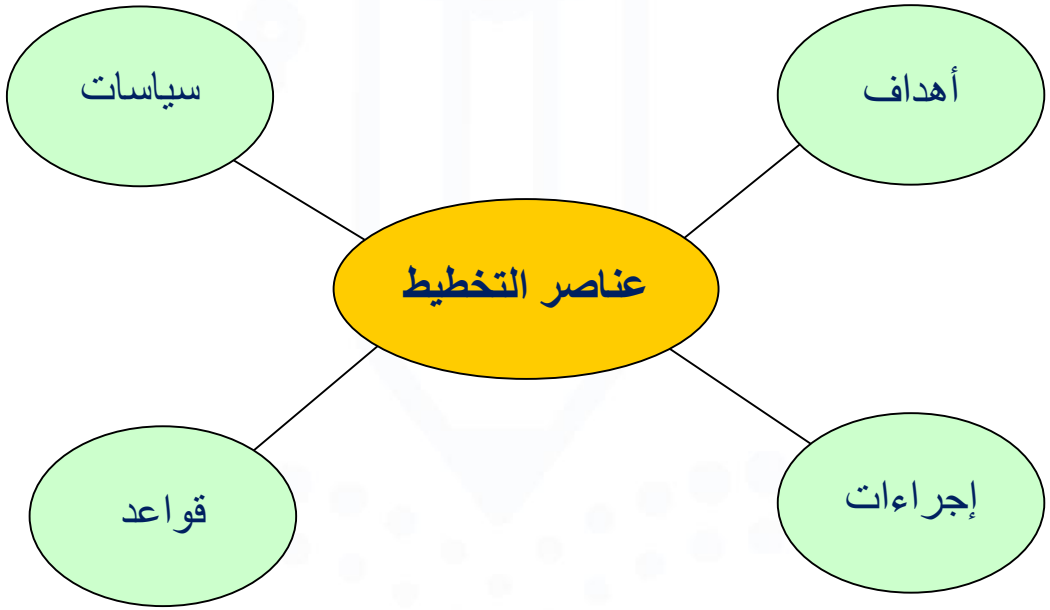
خصائص التخطيط:

- أنه مستقبلي.
- أنه توقعي.
- أنه يعتمد على القرارات والإجراءات.
- أنه يركز على الأهداف.
- أنه عمليه مستمرة.

فوائد التخطيط

- يساهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل.
- يحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة .
- يساهم التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل.
- يساعد التخطيط في وضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد.
- يساهم التخطيط في الرقابة على العمل.
- يساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة.
- يساعد التخطيط على تنظيم العمل.

عناصر التخطيط



عناصر التخطيط

- **الأهداف:** وهي الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل .
- **السياسات:** وهي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأه لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة.
- **القواعد:** وهي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات.
- **الإجراءات:** وهي سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل معا.

أنواع التخطيط

التقسيم حسب الفترة الزمنية:

أ- تخطيط طويل الأجل:

تتراوح المدة الزمنية لتخطيط طويل الأجل بين 3 إلى 10 سنوات.

ب- تخطيط متوسط الأجل:

تتراوح المدة الزمنية لتخطيط متوسط الأجل بين سنه إلى أقل من ثلاث سنوات وهو تفصيل للخطط طويلة الأجل.

ج- تخطيط قصير الأجل:

وتكون مدة قصيرة لا تتجاوز سنه واحدة وهو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل.

أنواع التخطيط

أ- التخطيط على المستوى الإدارة العليا:

تتمثل عادة بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدراء العموم وتتميز بالبعد الاستراتيجي.

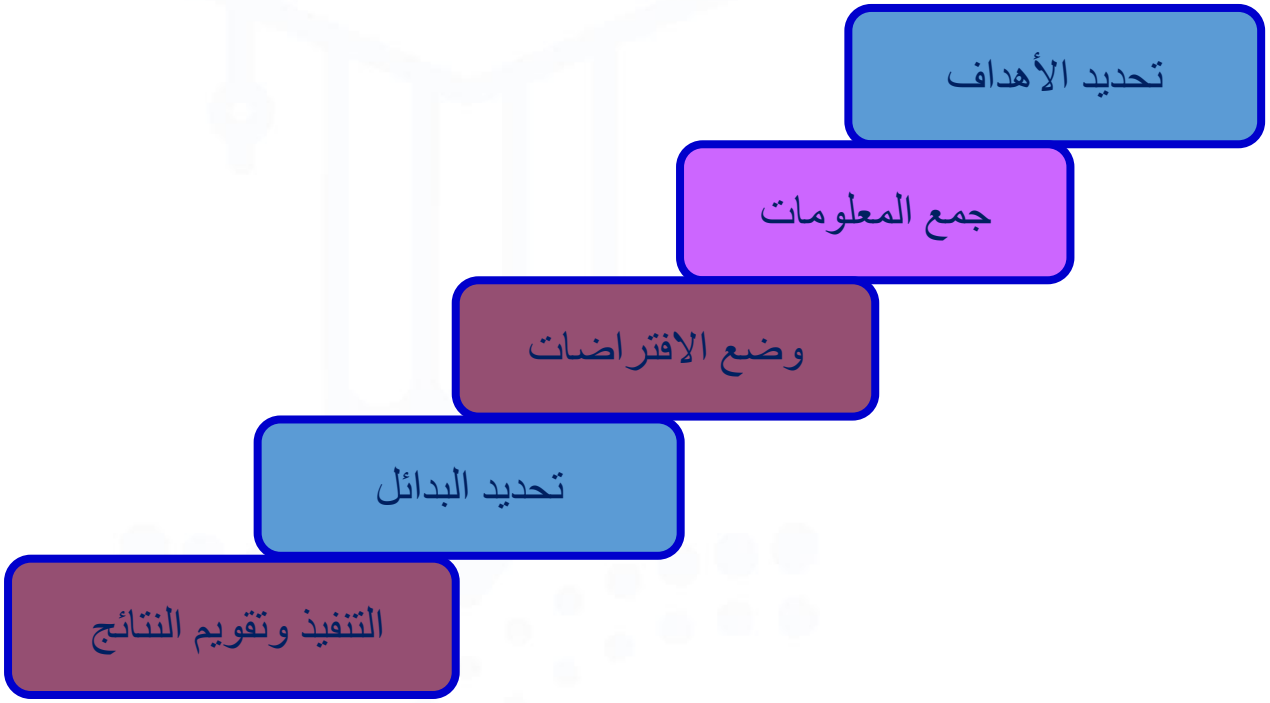
ب- التخطيط على مستوى الإدارة الوسطي:

التي تتمثل عادة بمساعدي المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية وتتميز ببعده التفصيلي أو التكتيكي.

ج- التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا:

التي تتمثل عادة بالمشرفين ورؤساء الشعب ويتميز بالخطط التشغيلية.

خطوات التخطيط



صفات التخطيط الفعال

معوقات التخطيط

- البيئة المعقدة.
- نقص المعلومات.
- مقاومة التغير.
- عدم الواقعية.
- عدم التنسيق بين المشروعات الإدارية المختلفة.
- وجود القيود.
- الوقت والتكلفة.

التنظيم
Organization

مفهوم التنظيم

- "توزيع المسئوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة."

- "وضع نظام للعلاقات الإدارية وتحديد الوظائف وتكوين الوحدات الإدارية."

أنواع التنظيم

- **التنظيم الرسمي:**

هو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات.

- **التنظيم غير الرسمي:**

وهو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة.
أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الاهداف.	أهداف التنظيم غير الرسمي هي اشباع حاجة كل فرد.
أهدف الفرد هي تأدية الوظيفة.	أهدف الفرد إشباع حاجاته المادية والمعنوية.
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة.	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي.	الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ.

مبادئ التنظيم الإداري

- مبدأ الهدف.
- مبدأ الوظيفة.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- مبدأ وحدة القيادة.
- مبدأ نطاق الإشراف.
- مبدأ تكافؤ المسئولية والسلطة.
- مبدأ المركزية واللامركزية.
- مبدأ التفويض.
- مبدأ التنسيق.
- مبدأ التوازن والمرونة.

الهياكل التنظيمية

- **البناء التنظيمي:**

وهو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

- **الخارطة التنظيمية:**

وهي رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي.

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي

- طريقة تحليل الهدف.
- **طريقة تجميع الأنشطة:**

أ- التنظيم على أساس الوظيفة.
ب- التنظيم على أساس نوع المنتج.
ج- التنظيم على اساس الموقع الجغرافي.
د- التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء).
ه- التنظيم المختلط.

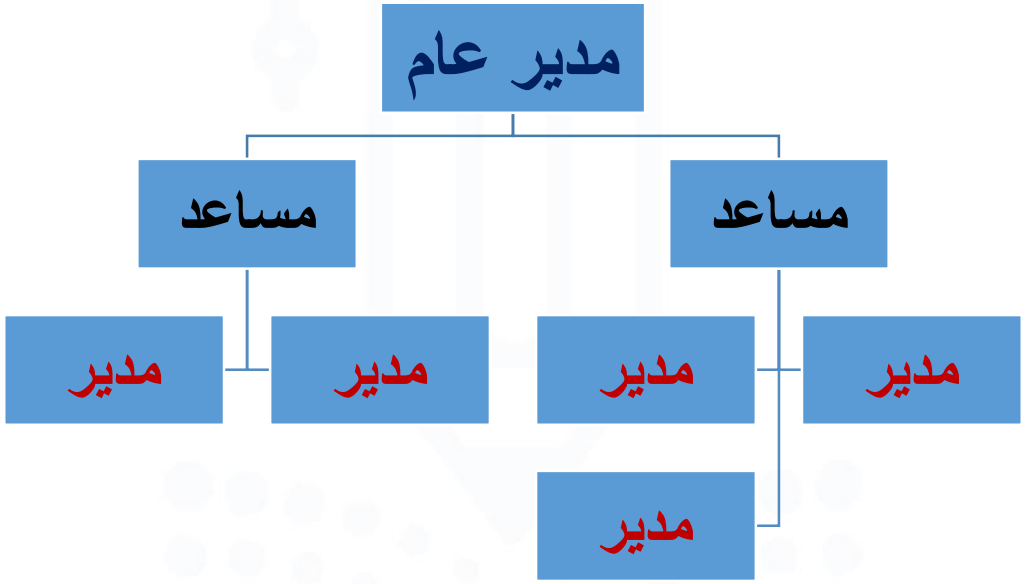
فوائد الخرائط التنظيمية

- إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة.
- توضيح المستويات الإدارية.
- إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام.
- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة.

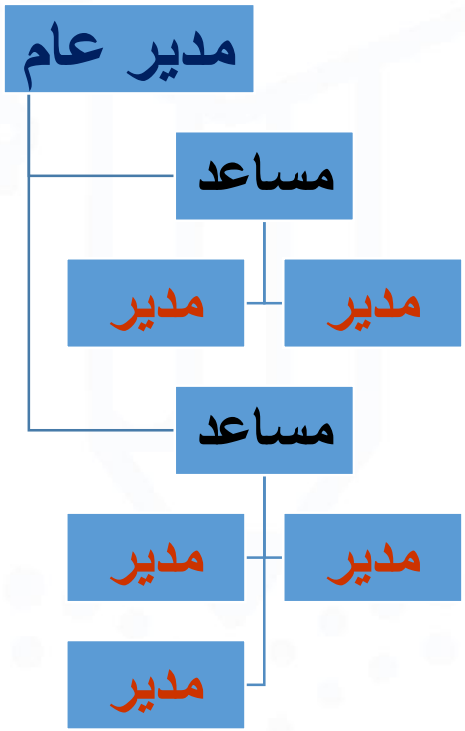
أشكال الخرائط التنظيمية

- الخرائط التنظيمية التقليدية "الرأسية أو العمودية."
- الخرائط التنظيمية الأفقية.
- الخرائط التنظيمية الدائرية.

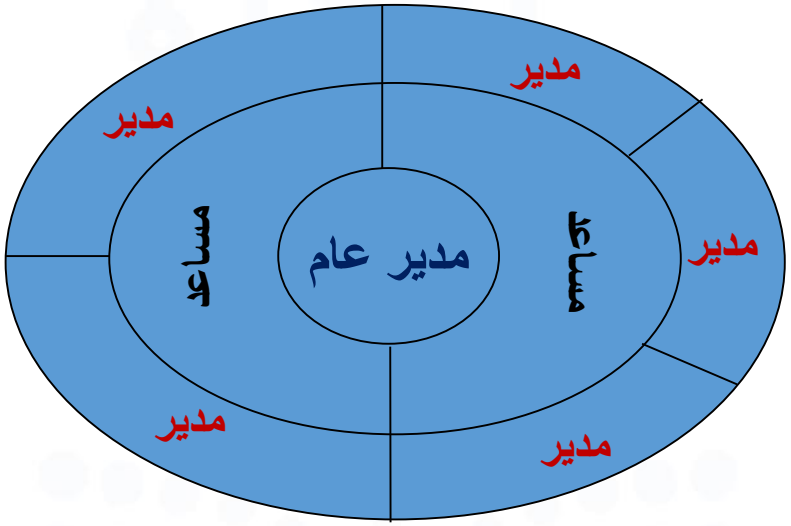
الخرائط التقليدية (الرأسية)



الخرائط الأفقية



الخرائط الدائرية



الدليل التنظيمي

وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهدف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية.

التنسيق
Coordination

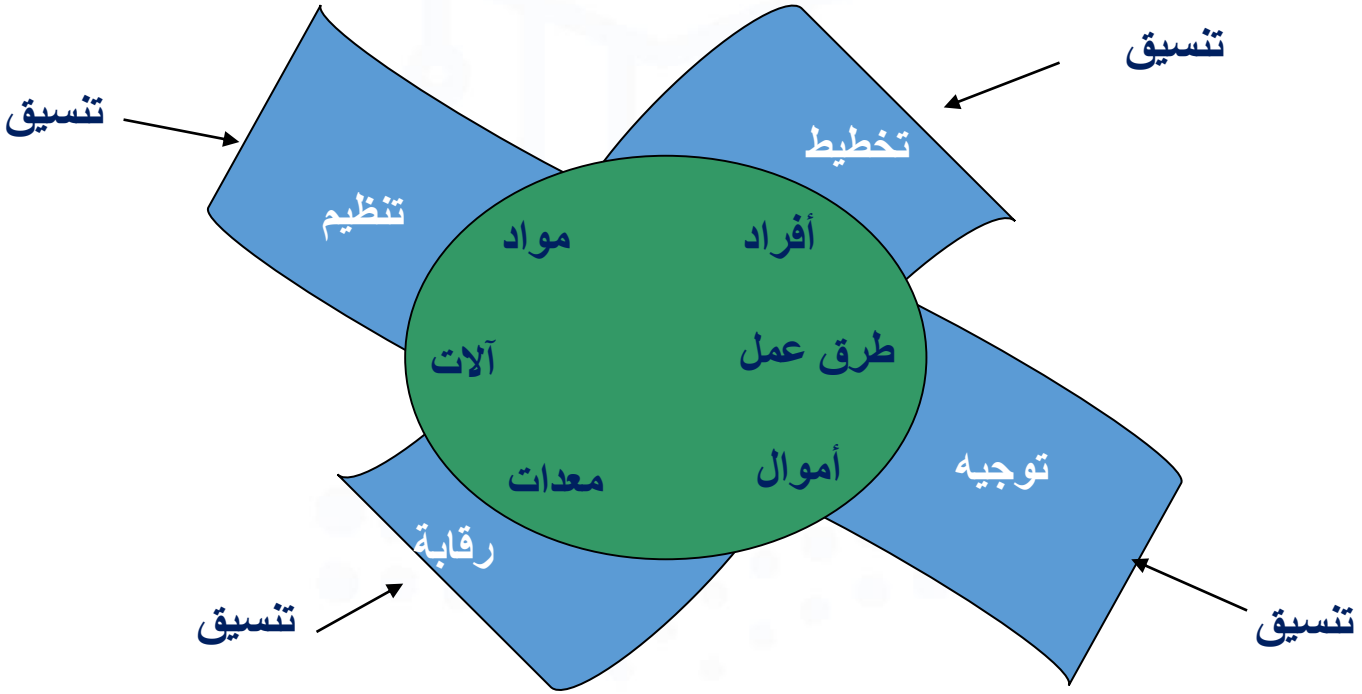
مفهوم التنسيق

"الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توجه هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد"

شمولية وظيفة التنسيق

- العلاقة بين التخطيط والتنسيق.
- العلاقة بين التنظيم والتنسيق.
- العلاقة بين التوجيه والتنسيق.
- العلاقة بين الرقابة والتنسيق.

العلاقة بين التنسيق وبين العمليات الإدارية



عوائق التنسيق

- تطبيق التخصص وتقسيم العمل.
- زيادة حجم التنظيم وتعقده.

أهم الوسائل المستخدمة في التنسيق

- تسلسل الأوامر.
- التنسيق بالقواعد والإجراءات.
- التنسيق بالأهداف.
- استخدام المساعدين في التنسيق.
- استخدام الاتصال للتنسيق.
- اللجان.
- المشروعات (تنظيم المصفوفة).
- المناقشات غير الرسميه.
- المنسق الخاص.

خصائص التنسيق الفعال

- **تبسيط التنظيم:**
  - تقسيم العمل بين الإدارات.
  - وضوح التنظيم والخطط.
- **انسجام التخطيط والبرامج وتكاملها:**
  - تكامل البرامج والخطط.
  - التوقيت السليم.
- تحسين وسائل الاتصال.
- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري.

اتخاذ القرارات

Decision Making

مفهوم اتخاذ القرار

"هي عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما"

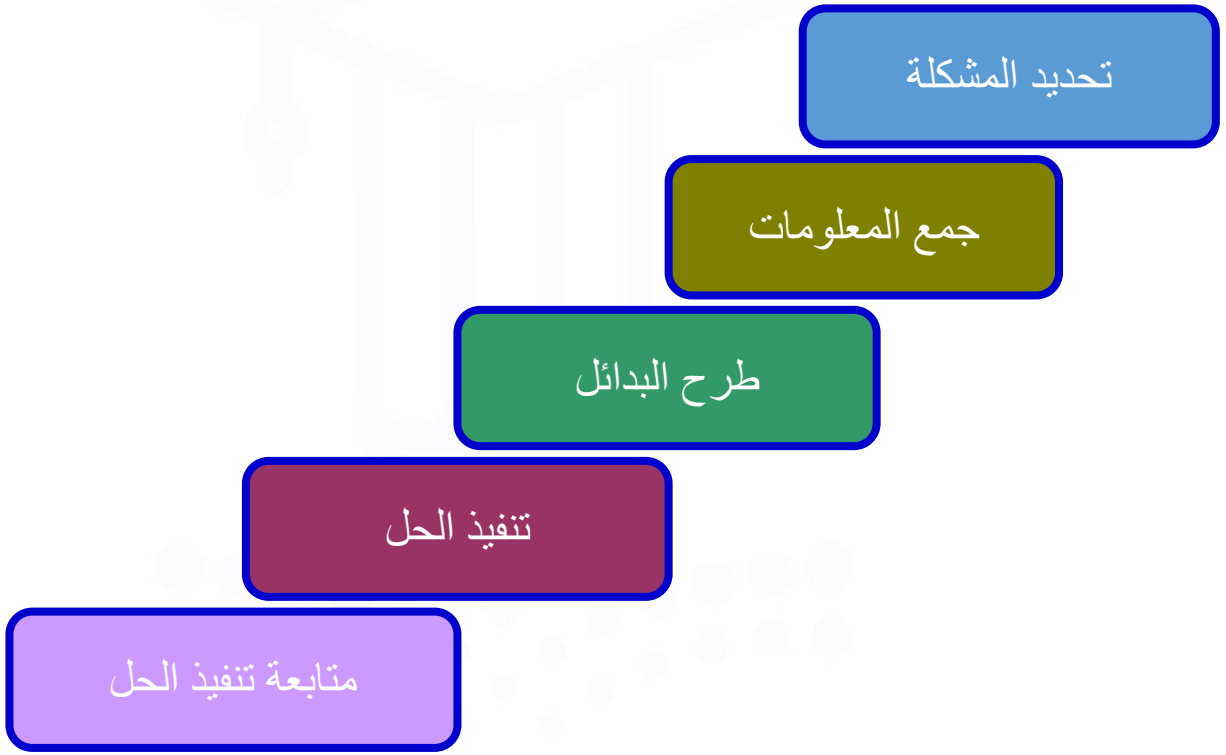
- أن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية او حركية للوصول الى القرار المناسب.
- أن اتخاذ القرار يقوم على اساس الاختيار من بين عدة بدائل.
- أن هناك هدفا أو غاية من وراء اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات والعملية الإدارية

أنواع القرارات

عنصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غيرالمبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوفرة إلى حد كبير	قليلة الى حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الإدارة الإشرافية و الوسطى في الغالب	الإدارة العليا في الغالب
درجة المخاطرة	محدودة جدا	كبيرة جدا

خطوات اتخاذ القرارات



الحاسب الآلي واتخاذ القرارات

- نظام مساندة القرار.
- نظام مساندة القرار الجماعي.
- نظام الخبرة (الذكاء الاصطناعي).
- نظام مساند المدير.

الرقابة
Control

مفهوم الرقابة

"التأكـد من أن كـل شي في المنظمة يـتم وفق الخطـط الموضـوعة, والتعليمـات الصـادرة, والمبادئ المعتمـدة وذلك لـهدف كـشف مـواطـن الضعـف وتصحيحـهـا"

فوائد الرقابة

فوائد الرقابة للمنظمة:

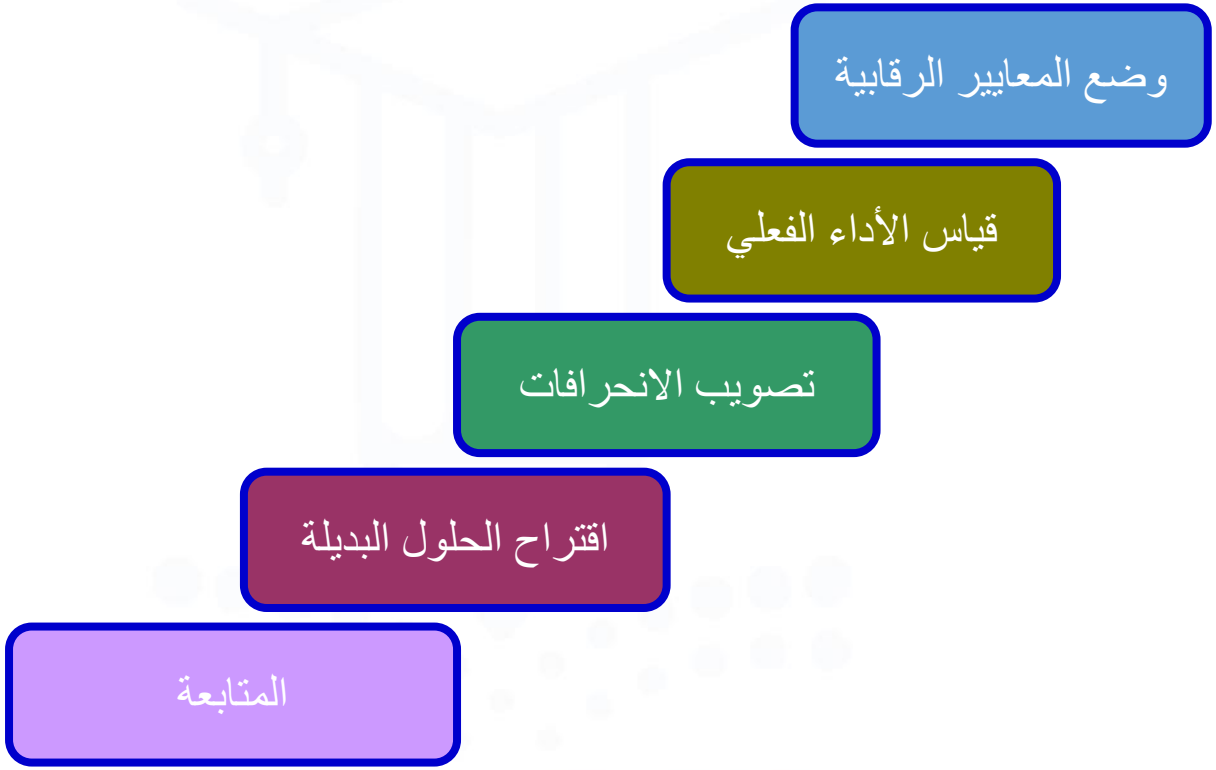
1. التأكد من مدى تحقيق الأهداف العامة والفرعية.
2. التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للخطط.
3. اكتشاف الانحرافات السلبية تمهيدا لمعالجتها.
4. التأكد من مدى مناسبة كل من الموارد البشرية والمادية لمتطلبات الخطط نوعا ووقتا.
5. التأكد من الاستخدام الكفء لكل الموارد المتاحة.
6. التأكد من أن الاداء التنفيذي يسير وفقا للإجراءات التفصيلية.

فوائد الرقابة

- **فوائد الرقابة للأفراد:**

1. اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي.
2. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة عند تقييم أدائه الفعلي لإتاحة الفرصة لتجديد مهارته.
3. حفظ الحقوق لأفراد جمهور المتعاملين مع المنظمة.

خطوات الرقابة الإدارية



1- وضع المعايير

- **معايير مادية ملموسة:**
  - مقاييس كمية.
  - مقاييس مالية.

- **معايير غير مادية:**
  - فئة الموظفين.
  - فئة المستهلكين.
  - فئة الموردين.

2- قياس الأداء الفعلي

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

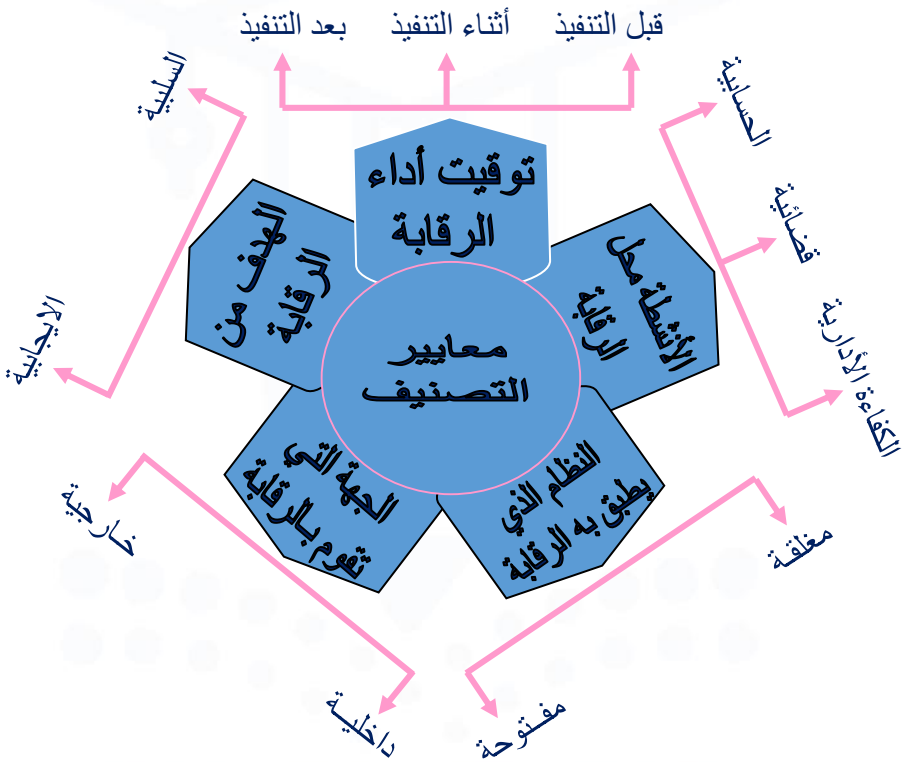
3- تصويب الانحرافات

باقي خطوات الرقابة الإدارية

4- اقتراح الحلول البديلة.

5- المتابعة.

أنواع الرقابة



أنواع الرقابة

- **المعيار الأول: بحسب نوع النظام الذي يطبق به الرقابة:**
  - نظام الرقابة المغلق.
  - نظام الرقابة المفتوح.

- **المعيار الثاني: بحسب الهدف من اكتشاف الأخطاء:**
  - الرقابة الإيجابية.
  - الرقابة السلبية.

- **المعيار الثالث: بحسب التوقيت الزمني للرقابة:**
  - الرقابة السابقة للتنفيذ.
  - الرقابة اللاحقة.

أنواع الرقابة

- **المعيار الرابع: بحسب نوع النشاط الذي تمارس من أجله الرقابة:**
  - الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية.
  - الرقابة الحسابية.
  - الرقابة القضائية.

خصائص الرقابة الفعالة

- أن تكون المعايير الرقابية والوسائل مفهومة.
- أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية.
- إلمام وإمكانية تطبيقها من قبل المراقب.
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية.
- أن تكون مرنة.
- مراعاة الكم والنوع.

العمل الجماعي

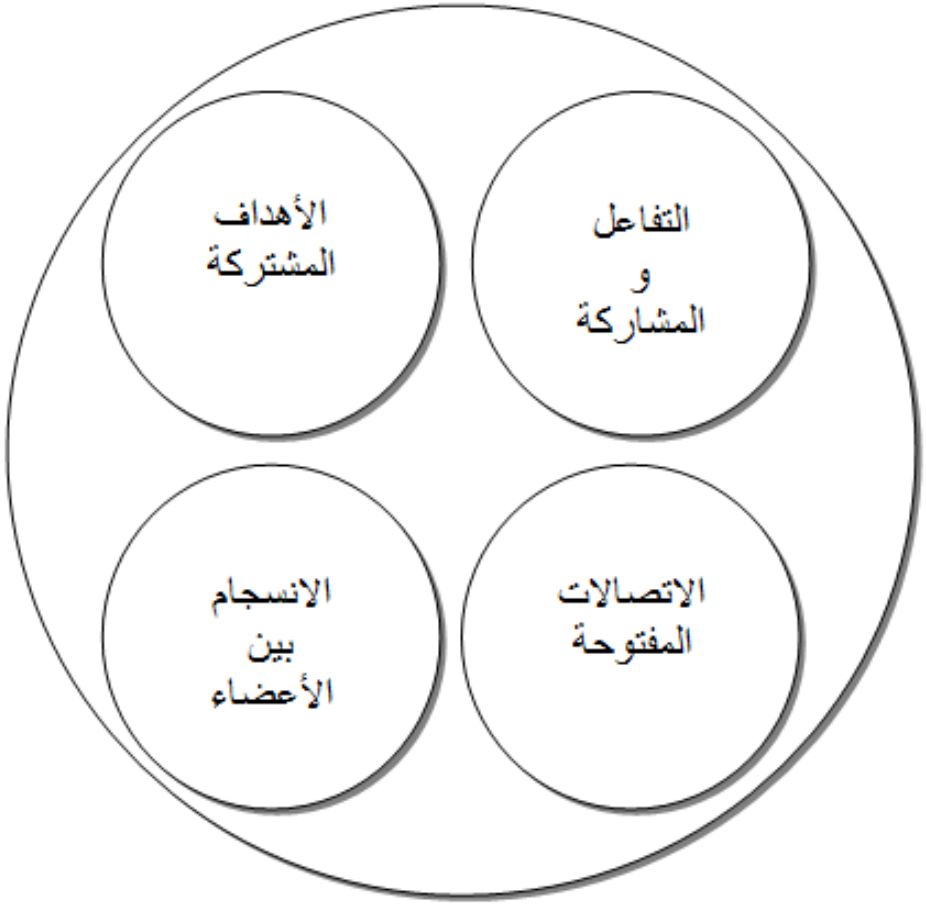
الهدف من العمل الجماعي

- 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 والتنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في وضع التوصيات واتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل.


الأهداف
المشتركة
التفاعل
و
المشاركة
الانسجام
بين
الأعضاء
الاتصالات
المفتوحة

فريق العمل الجماعي

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

الفرق بين مجموعات العمل – فريق العمل

	لجان (تشكيلات) العمل	فريق العمل
القائد	• يسيطر علي المجموعة ويتحكم بها • ينظم الاجتماعات واللقاءات • يقوم بالإشراف	• يسيطر علي فريق العمل من خلال القيادة الفعالة • يجعل الاجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات • الفريق يخطط لشكل العمل ويشرف عليه
التركيز	علي أداء الفرد	علي أداء الفريق
التنافس	تنافس سلبي	تنافس إيجابي « يعملون كوحدة واحدة ».
الاتصال	ذو إتجاه واحد « من القائد ».	ذو إتجاهين « من القائد وبالعكس ».
القرارات	بناء علي رأي القائد.	بناء علي رأي الفريق ككل.
الأهداف	تحدد من قبل القائد.	تحدد من قبل القائد مطابقة لأهداف المنظمة والموضوعة في الخطة الإستراتيجية.
المساءلة	فردية	فردية وجماعية

أهمية فريق العمل الجماعي

1- توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة.
2- الإرتقاء بسلوك الفرد وزيادة الانتماء.
3- تفهم وتقبل زملاء العمل « مفهوم خدمة العملاء ».
4- حسن إستغلال الموارد المتاحة.
5- المواءمة بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة.
6- تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .
7- ضمان منهجية ومنطقية صناعة القرار

العوامل التي تحدد نوع فريق العمل

- **الفترة الزمنية:**
  - بمعني هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت ؟؟
- نوع المهمة.
- درجة الإستقلالية التي يتمتع بها الفريق .

أنواع فرق العمل الجماعي

أولاً: فرق عمل المهام الطارئة وحل المشكلات

مجموعة أفرد يعملون لمواجهة مشكلة ما تتعرض لها المنظمة و يحاول الفريق تخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل مثل فرق عمل إدارة الأزمات والكوارث .

ثانياً: فرق الإدارة العليا

- يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية.
- هذه الفرق تؤثر على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاءً في الفريق.
- **المهام المناطة بهذه الفرق:**
  - تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
  - اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
  - تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
  - تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

ثالثاً: فرق العمل الوظيفية

- وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.
- وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم بيئتها بالثبات.

رابعاً: فرق العمل المدارة ذاتياً

- عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.
- يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

خامساً: فرق العمل متعددة المهام

في هذا النوع من الفرق يحتفظ الأفراد بأدوارهم داخل التنظيم إضافة إلى دورهم في الفريق والفكرة الأساسية للفرق متعددة المهام هي أن كل عضو يمارس مهاراته وخبراته من وظيفته الأساسية ويكرسها لصالح مهمة الفريق.

سادساً: فرق عمل التغيير

تتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو التغيير وتطبيقه في المنظمة حيث تساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المنظمة لتحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج بتطبيق الطرق الحديثة ويكون أعضاء هذه الفرق مكرسين جهودهم وقدراتهم لإنجاح مهمتهم.

سابعاً: فرق تحسين الجودة

- يتشكل أعضاء هذا النوع من وحدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية, تستخدمها المنظمات لتحسين الجودة حيث تعمل هذه الفرق على تحديد مجالات العمل التي بحاجة لتحسين وتجمع البيانات التي توضح مستوى جودة الأداء وتقترح طرق جديدة لتحسين جودة أداء المنتج والعملية.
- ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle).

مثلث الجودة

ثامناً: فرق عمل المشروعات

تتشكل من أجل إنجاز مشروع معين يخص المنظمة مثل طرح منتج جديد أو تشييد فرع للمنظمة و تعتمد على الفهم المتبادل بين الأعضاء وتتطلب التنظيم الجيد للأنشطة ووضع خطة تفصيلية لأداء الفريق.

تاسعاً: فرق العمل الافتراضية

- يستخدم هذا النوع من الفرق بشكل كبير شركات تتسم أنشطتها بالطابع الدولي حيث أن هذه الفرق تنتشر على مستوى دولي على مساحات جغرافية واسعة ويتصل أعضاؤها مع بعضهم البعض إلكترونيا لتحقيق هدف مشترك أو التشاور وتبادل الخبرات.
- **ومن مزايا هذه الفرق:**
  - إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
  - يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
  - تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

شروط تكوين فريق العمل

- أن يكون بناء الفريق نابعا من رضاء العاملين واقتناعهم ورغبتهم 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 وأدوار الآخرين.
- أن يتوفر لدي القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق.
- توافر حد معقول من الثقة و الارتباط و الاحترام والرغبة في التعاون والقدرة علي تحمل الآخرين وتقبل 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 الفعّال.

مقومات بناء الفريق

هناك ثلاثة عناصر تؤثر علي بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته: العنصر الفني العنصر الإنساني والعنصر البيئي.

- **العنصر الفني:**
  - ويقصد به نوع المهمة المطلوب انجازها مدي صعوبة المعلومات المتاحة، الأساليب المختلفة لتحقيقهما والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.
- **العنصر الإنساني:**
  - وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق.
- **العنصر البيئي:**
  - وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية.

قائد الفريق

- هو المسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق.
- يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون.
- 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 والقواعد السلوكية، وتوجيه وتعليم الأعضاء، وتقديم النصح والمشورة.

أعضاء الفريق

➢ **تؤثر النقاط السلوكية الآتية علي نجاح الفريق:**

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

القيم الحاكمة لأعضاء فريق العمل
المهنية
المسئولية
روح الفريق
المساءلة
العدالة

اولا: المهنية

ممارسة العمل بمستوى أداء عالي ووفق معايير يتم وضعها مسبقا، ولا تقتصر المهنية كقيمة على الأداء الجيد للوظيفة ولكن تشمل سلوك الأفراد خلال تأديتهم لعملهم وهي نشاط ابتكاري يتميز بمنهجيته لحل المشكلات واتخاذ القرارات بعيدا عن الأسلوب العشوائي ويتضمن مجموعة من المعارف والمهارات التي تتطلب تحصيلا علميا يكون التواصل الفعال وطريقة كتابة الأهداف من اهمهم فالمهنية تتعلق بتحقيق هدف وليس أداء مهمة.

ثانياً: المسئولية

هو الواجب أو الالتزام بأداء المهام الموكلة لأعضاء الفريق بشكل مرضي للإدارة العليا مهما كان صعوبة المهمة بعيدا عن التبريرات أو القاء اللوم على الأخرين لعدم أداءها وأن تؤدى المهمة على أكمل وجه في الوقت المحدد لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للهيئة.

ثالثا: المساءلة

هي القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسئولية عن عمل ما وتقديم التقارير، فالمسائلة من أهم الأساليب الإدارية في مكافحة الفساد في الهيئات المختلفة سواء حكومية، أو قطاع عام أو قطاع خاص حيث يتحمل كل فرد وبمنتهى الشفافية مسئوليته عن دوره الوظيفي من خلال تفسير كل قراراته ونتائجها وعلى أن تكون جزء من ثقافة الهيئة.

رابعا: العدالة

العدالة لا تعنى المساواة وانما تعنى بأن يكافئ الفرد على قدر مجهوده وكفاءته فقط وتعنى ايضا التخلي على جميع أنواع التمييز القائم على الجنس أو العرق أو العقيدة أو العمر او ما شابه ذلك بين موظفي الهيئة وأن يكون التمييز فقط على أساس الكفاءة وتتسع لتشمل عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي للارتفاع بمستوى الأداء داخل الهيئة.

خامسا: روح الفريق

هو ثقافة عمل بين مجموعة من الناس يعملون كفريق بشكل متعاون ومتكامل لتحقيق هدف مشترك، ويشترط الوضوح والتدوين والموضوعية والثقة المتبادلة وتجنب الفردية إلى جانب ضرورة التواصل الفعال بين افراد الفريق الواحد.

شروط نجاح الفريق

➢ **نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق:**

- ❖ أن يتولى القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، وتنسيق الجهود بينهم.
- ❖ أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم علي تحقيقها.
- ❖ أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
- ❖ أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
- ❖ أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
- ❖ أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة، والرغبة في إذابة الاختلافات.
- ❖ أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب " المادي و المعنوي."

مراحل البناء:
1- مرحلة تحديد الأهداف (objectives stage)

يجب تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها و التي تلبي احتياجات محددة أو تحل مشكلة كما يجب أن يتم تحديد المكاسب المنتظرة , وقت إنجاز المهام , خطط تقارير العمل ومواعيدها وتحديد الموارد المطلوبة للفريق.

2- مرحلة التشكيل (Forming stage)

- هي أولي خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك.
- وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق.
- يسود في هذه المرحلة خليط من الشعور بالفرح بعضويته في جماعة، والتفاؤل بالقدرة علي النجاح، والتوقع للنتائج الممكنة، والفخر لاختياره، والقلق و الخوف من الفشل، والشك في المهمة وفي باقي الفريق، والتشوق تجاه الفريق.

3- مرحلة الصراعات (Storming stage)

- هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق،
- وقد ينحصر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.
- يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، والمقاومة والرفض، والحيرة، وعدم القدرة علي التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عند وجود طاقة أمل في النجاح.

- ويبدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يتسم بالجدال والمناقشة والتحدي، والتنافس والصراع، واستخدام وسائل الدفاع السيكولوجية
- من إسقاط وتبرير وانسحاب وهجوم وأحلام يقظة، كما يبدؤون في التشكيك في الأهداف والمهام، ويميل بعضهم إلى الثورة وفقدان السيطرة علي الأعصاب، والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية.
- يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح وتقديم المعلومات، والتحفيز وتأكيد قدراتهم علي أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة وكيف تم انجازها وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي تنازل تكيف، تعاون ومشاركة.

4- مرحلة العلاقات الطبيعية (Normal Relations stage)

- يبدأ الأعضاء بتنظيم أنفسهم ويصبحون أكثر انفتاحاً على آراء الآخرين ويشعرون بارتياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويكتشفون طاقاتهم وإمكانيات فريقهم ويرون أن المشاكل التي يتعرض لها الفريق تخص كل أفراده ويجب عليهم التكاتف لحلها، وللفريق ككل.
- تتميز هذه المرحلة بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، وللأدوار التي سيلعبو بانخفاض حده النزاع وبدء التعاون ثم تزايده تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات والمعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.
- يكون شعور الأفراد في هذه المرحلة هو تقبل العضوية في الفريق، قبول الهدف المشترك، الراحة النفسية لحل النزاعات، والالتزام والعزم علي التعاون والمشاركة.

5- مرحلة الأداء (Performing stage)

- يكون قد تطور لدى أعضاء الفريق الإحساس بالولاء للفريق ويساهم الجميع في زيادة الأداء وتحسينه وتطوير الإنجاز بجو تسوده روح الفريق المنظم الواعي الذي بدأ بالوصول لتحقيق أهدافه .
- هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز وزيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم.

6- مرحلة التقدير والمكافأة (Recognition and reward stage)

- تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما.
- وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، والتقييم الكلي للتجربة.
- ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح الفخر والبهجة والمرح والاعتزاز والحزن لانفضاض الفريق، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب والإحساس بالعجز وربما الحزن لانفضاض الفريق.

يمكننا القول أن فعالية الفريق إذا تميز كما يلي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة كاملة بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

- **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- اللارسمية.
- وضوح المهام والأهداف.
- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

التحديات والصعوبات التي تواجه فرق العمل متعددة الوظائف:

- **التشكيل:** صعوبة اختيار قائد ذو كفاءة للفريق، واعضاء يشكلون جميع التخصصات المطلوبة مع وجود التنسيق والتكامل بينهم.
- **تكرار الأعضاء:** وجود عدد الموظفين في عضوية أكثر من فريق عمل.
- **ضغوطات العمل:** زيادة متطلبات العمل والمسؤوليات الوظيفية، يؤثر على أداء فرق العمل متعددة الوظائف.
- **التوثيق:** اقتصار التوثيق في أغلب الأحيان على محاضر الاجتماعات دون الأعمال الاخرى للفريق ضعف التوثيق.

- **التحفيز:** ضعف التحفيز من قبل قائد الفريق أو القيادة العليا للمؤسسة.
- **تقييم أداء فريق العمل:** صعوبة تقييم أداء فريق العمل في أغلب الأحيان نتيجة ضعف التخطيط ومؤشرات الأداء.
- **تكريم فريق العمل:** صعوبة اختيار التكريم المناسب للفريق ككل أو لكل عضو على حده.

توجد 7 عمليات يمكن إذا طبقت أن تساعد على بناء الفريق الناجح وهي:

- **الدعم:** وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلا) أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي.
- **المواجهة:** وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على السلوك.
- **حماية حق إبداء الرأي:** لأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقير.
- يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.

- **الوساطة:** غالبا تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.

- **التنسيق:** هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.

- **التلخيص:** قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.

- **مراقبة سير العمليات:** هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة.

الأدوار التي تهدم الفريق
الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تعوق فرصتها في أن تصبح فريقا ناجحا

- **المقاطعة:** ولها عدة مظاهر منها :مقاطعة المتحدث قبل أن ينتهي من عرض وجهة نظره أو استخدام الأسلوب الساخر في التعليق على وجهة نظر أحد المتحدثين وهناك صورة أخرى وهي تجاهل باقي المجموعة في المساهمة أحد الأعضاء في عرض وجهة نظره وفي كثير من لأحيان تنتهي المقاطعات بإيجاد حد من الفوضى والجدل داخل اجتماعات الفريق.
- **التحليل أو الوصف:** يحدث عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل سلوك عضو آخر أو وصف مواقفه ودوافعه ويمكن لهذا الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجادل الأعضاء ويتجاذبون.

- **السيطرة:** يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ ومشكلة المسيطر تكمن في قلة اهتماماته بأهداف المجموعة وتركيزه على أولوياته الشخصية وعندما يهيمن المسيطر على المجموعة تتضاءل مشاركة الأعضاء وبذلك لا تتحقق للمجموعة الاستفادة الكاملة من مواردها.
- **الموافقة المعلقة:** يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض وأسلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين ومثاله «أوافق» فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا.
- **الرفض:** يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الرافض دائما وظيفته التعبير بقسوة.

الحكومة الإلكترونية وتبسيط الاجراءات

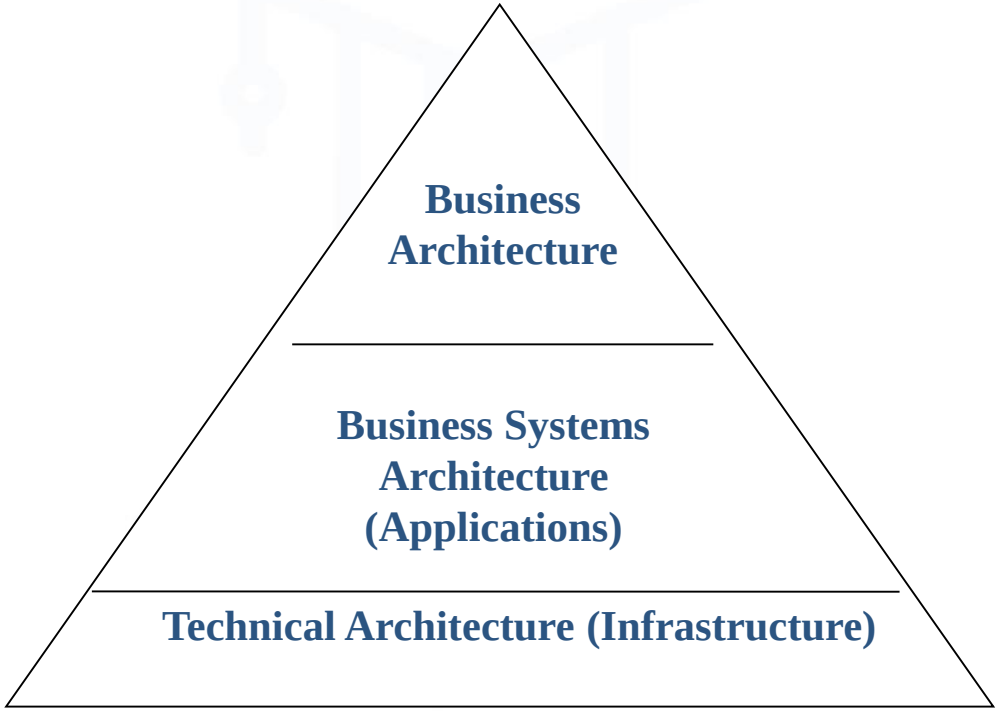
الحكومة الإلكترونية تطوير أم تقنية

- **عملية تطويرية تتطلب العديد من الجوانب الإدارية والتنظيمية:**
  - أداة من أدوات التطوير الإداري، الجودة الشاملة.
  - مفهوم محفز للتغيير.
  - وسيلة / فرصة لتحسين الأداء الحكومي ليصبح أكثر فعالية وكفاءة.
  - ليست مجموعة من البرمجيات والأجهزة فقط.

- الاهتمام بالأمور الفنية فقط دون مراعاة الجوانب الإدارية والتنظيمية والبشرية، يؤدي الى فشل تطبيق مشاريع الحكومة الإلكترونية.

- الجوانب الفنية (HW/SW) الى حد ما متوفرة، مطبقة (Proven)، يمكن تأمينها وتطويعها من قبل القطاع الخاص بما يتناسب مع متطلبات الجهات.

المكونات المختلفة



واقع الأجهزة الحكومية

- بالنظر إلى واقع الأجهزة الحكومية: بالرغم من كل ما بذل من استثمارات (برامج وأجهزة) الى الآن، الا إننا مازلنا متأخرين في هذا المجال.
- يقدر إنفاق المؤسسات الحكومية على تقنية المعلومات للعام 2002م بـ 400 مليون دولار أمريكي و3.7 مليار دولار إجمالي إنفاق المملكة (المصدر: مركز دراسات الاقتصاد الرقمي - مدار).
- مازلنا ندور في حلقة الأنظمة النمطية منذ 20 عام.

المعوقات في الأجهزة الحكومية

- عشوائية في التنفيذ
- نقص في الكوادر الوطنية المتخصصة أو عدم كفاية التأهيل
- ضعف مهارة التعامل مع الحاسب الآلي لدى المستخدمين
- زيادة مستوى البيروقراطية والثقافة السلبية
- إجراءات عمل مطولة ربما معقدة وغير موثقة
- ضعف التزام شركات القطاع الخاص وجودة الخدمات المقدمة

عوامل النجاح الأساسية

دعم القيادة

- **الدعم السياسي على المستوى الوطني:**
  - دبي: الشيخ محمد بن راشد.
  - الاردن: الملك عبدالله.
  - ماليزيا: مهاتير محمد.
- **دعم القيادة في الجهات الحكومية:**
  - مشروع العمرة (وزير الحج، وكيل الوزارة).
- **الحصول على الدعم يتطلب (تأييدهم، كسب ثقتهم).**
- **لماذا ؟**
  - للاستفادة من نفوذهم في تذليل الصعاب، وكسب دعمهم لتوفير الاعتمادات المالية اللازمة لابد من البدء بالقيادة اولاً.

دعم القيادة (المملكة) 1/2

- **يتضح دعم القيادة في المملكة من خلال:**
  - تكليف سمو ولي العهد لجمعية الحاسبات لوضع الخطة الوطنية لتقنية المعلومات.
  - تشكيل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات.
  - مشروع التجارة الإلكترونية.
  - مشروع الحكومة الإلكترونية.
  - تصريح ولي العهد مؤخراً: "الحكومة الإلكترونية آتية لا محالة."

دعم القيادة (المملكة) 2/2

- **لاستمرار الجهود والدعم يقترح:**
  - تشكيل لجنة وزارية بعضوية وزير المالية (اللجنة الوزارية لتيسير مشروع الحكومة الإلكترونية).
  - لجنة توجيهية لمشروع الحكومة الإلكترونية في كل منطقة من مناطق المملكة على غرار لجنة المدينة المنورة.
  - لجنة قيادية لمشروع الحكومة الإلكترونية في الجهات الحكومية.
  - إدارة المشروع والتنسيق له على المستوى الوطني من خلال كيان إداري موحد (لتنسيق الجهود وتوجيهها).
  - إعادة النظر في آلية اعتماد مشاريع تقنية المعلومات.

خطة شاملة (IT Master Plan)

- **على المستوى الوطني: استراتيجية وطنية:**
  - على مستوى الجهات الحكومية: استراتيجية تنطلق من استراتيجية الجهة.
  - أهداف محددة.
  - أولويات.
- **خطة تفصيلية:**
  - المشاريع.
  - الموارد(البشرية، والمادية).
  - التدريب.
  - أيطار زمني محدد.
- **تحديد مشروع تجريبي (Pilot Project):**
  - اتباع سياسة المراحل وعدم محاولة تنفيذ كل شيء مرة واحدة.
  - اعتماد الخطة، توفير الموارد، التزام الجميع الانطلاقة...
  - البدء بالمشاريع ذات القيمة المضافة للمستفيدين.

المشاريع المشتركة

- **تعريف وتدشين المشاريع المشتركة التي تخص أكثر من جهة، أو المشاريع التي تهم الجميع لتفادي التكرار وتنسيق الجهود وكسب الوقت:**
  - نظام المشتريات الحكومية.
  - تدقيق ومتابعة العمليات المالية الحكومية (الاضابير، ديوان المراقبة، وزارة المالية).
  - بوابة الكترونية موحدة للتوظيف (وزارة الخدمة المدنية والجهات الحكومية): التقديم، الترشيح، التصنيف، الشواغر، المشغول، السعودة، التشكيلات الإدارية.
  - قاعدة بيانات المواصفات القياسية.
  - أنظمة المعلومات الجغرافية.
  - التطبيقات الحكومية الموحدة لتخطيط وإدارة الموارد(GRP).
  - التطبيقات الإدارية والمالية الحكومية.

إدارة المخاطر

- تحليل المخاطر وأنواعها ومستوياتها على جميع الابعاد لتجنب فرص الفشل.
- آليات التعامل معها.
- توقع كل شيء ممكن، لضمان اتخاذ الإجراء السليم.

إدارة التغيير

- **مقاومة التغيير:**
  - الخوف من التقنية، الخوف من فقد المكانة، المفاهيم الخاطئة...
- **مواجهة المقاومة (التعامل مع المقاومة):**
  - الشراكة مع إدارة التطوير الإداري لتسهيل مهمة التغيير.
  - استخدام جميع وسائل الاتصال والتسويق.
  - التشجيع والتحفيز والدبلوماسية وكسب الثقة.
  - نشر الوعي والتدريب.
  - تغيير الثقافة السائدة (السلبية).
  - قرار إداري (نفوذ القيادة).

تطوير ثقافة المجتمع

- **إعادة بلورة الثقافة السائدة: برامج تدريبية في السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل:**
  - دبي: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.
- إتاحة ونشر المعلومات.
- إعادة النظر فيما هو سري.
- الشفافية.
- التخلي عن البيروقراطية.
- المبادرة بتقديم الخدمات وليس العكس (الالتزام بخدمة العميل) (Customer Services Oriented).
- التركيز على القيم التي تهم العميل (Customer Focus).
- جعل الحكومة أكثر استجابة.

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

مقدمة

- قد تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا ولا غرابة في ذلك فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering).

- وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" و"جيمس شامبي" الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث.

تعريف الهندرة

- "هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل."

- وقد عرف مايكل هامر وجميس شامبي الهندرة بأنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعنى ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعنى التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

كما تعرف الهندرة أيضا بأنها: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق:

- سرعة الأداء.
- تخفيض التكلفة.
- جودة المنتج.

العوامل التي ساهمت في ظهور نظرية الهندرة

- إن التغير من أهم سمات العصر الحالي والشركات التي لا تتلاءم مع التغير تخرج من السوق بسرعة، وأصبحت أعمار المنتجات قصيرة جداً.
- إن النظرة التسويقية الحديثة في معاملة العملاء قد تغيرت جذرياً، بحيث أصبح العميل هو سيد الموقف.
- إمكان العملاء اختيار المنتج الذي يتناسب مع أذواقهم ورغباتهم.

العوامل التي ساهمت في ظهور نظرية الهندرة

- إن الشبكة الدولية للمعلومات (أنترنت) وفرت كثير من المعلومات للمستهلك، وجعلت رجال الأعمال الذين ليس لديهم معلومات كافية عن التغييرات في موقف صعب.
- انفتاح التجارة الدولية على العالم أجمع، وباتفاقية منظمة التجارة العالمية أصبح بإمكان العملاء الحصول على حرية كبيرة في اختيار المنتجات التي تناسبهم.
- تغيرات التقنية أصبحت كثيرة جداً والأسعار منافسة. لذلك على رجل الأعمال التركيز على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه في مصنعه ومؤسسته ومع عملائه. وهنا يظهر الدور الكبير الذي تلعبه عملية الهندرة.

نظرية الهندرة

- اتسمت التسعينات من القرن الماضي بظهور نظريات جديدة في الفكر الإداري تلاءم التغيرات التقنية والتسويقية.
- ومن ضمن هذه النظريات نظرية إعادة هندسة العمليات، أو ما يعرف باللغة العربية ب (الهندرة)، وتم أخذ هذا الاصطلاح في اللغة العربية عن طريق دمج كلاً من كلمتي الهندسة والإدارة.

على ماذا يعتمد مفهوم الهندرة؟

يعتمد مفهوم الهندرة على مبدأ التغيرات الجذرية في العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة والتغيير الجذري في أداء المؤسسة إلى الأفضل، وذلك في وقت قصير جداً.

رواد نظرية الهندرة

يعتبر المفكران مايكل هامر وجيمس شامبي (1993) أول من تطرقا لعملية إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات.

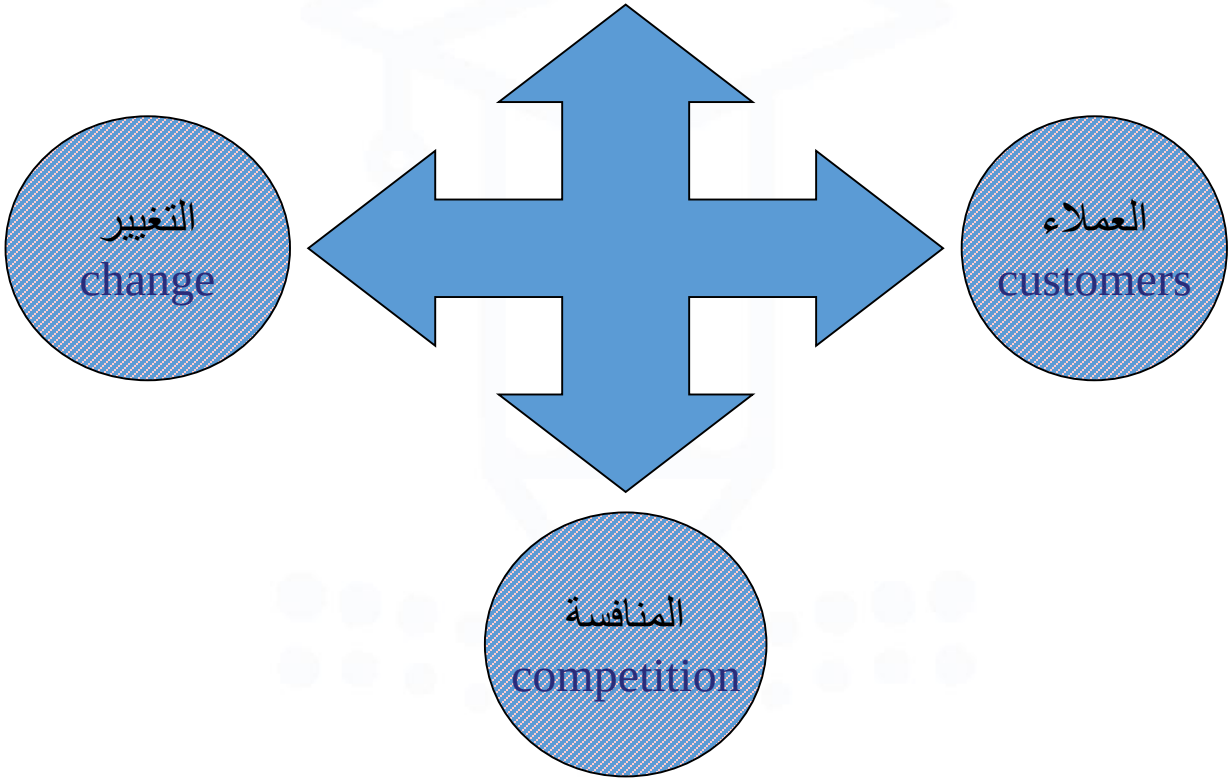
تعريف الهندرة

عرفها المفكران مايكل وجيمس بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

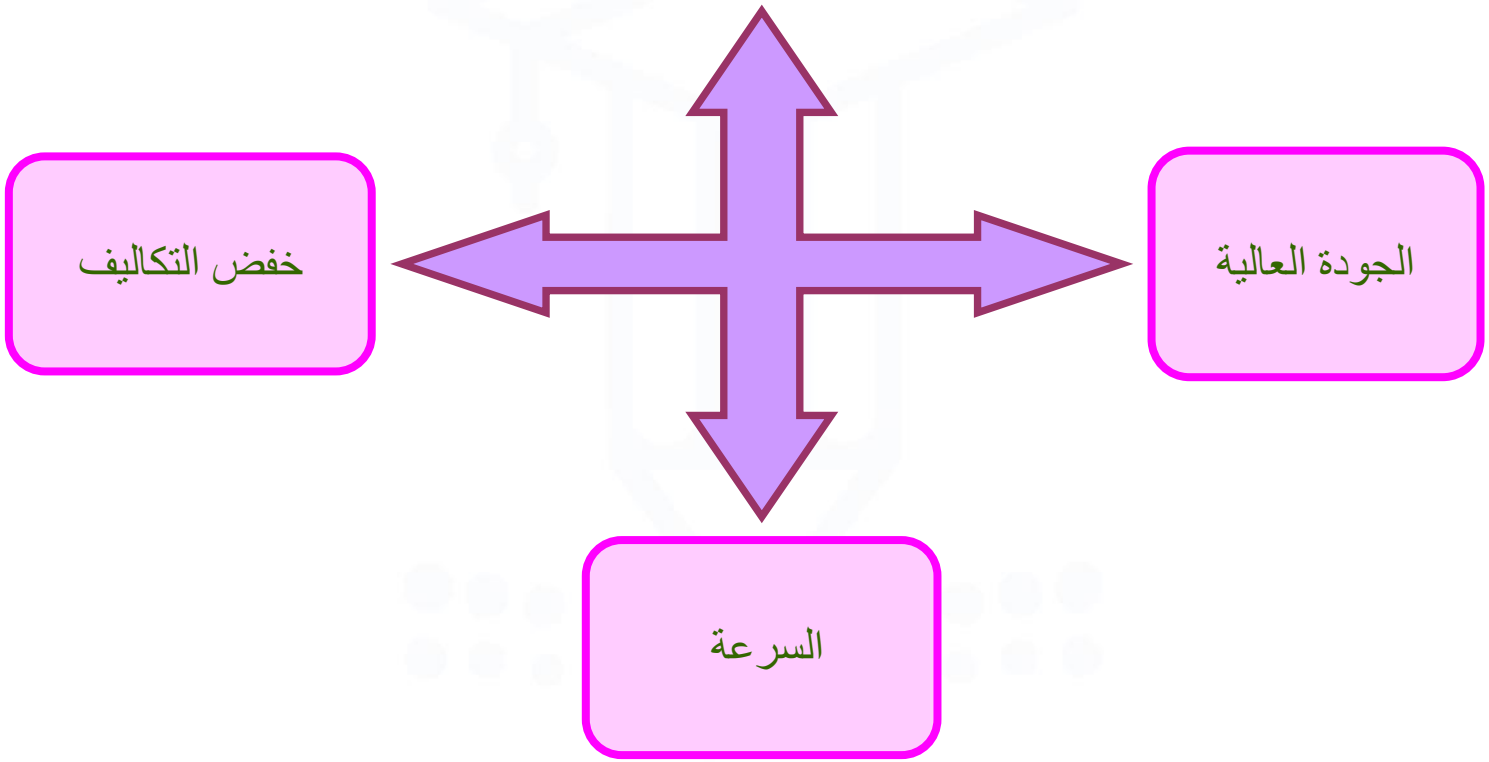
تعريف أخر الهندرة

هي إعادة التصميم الجذري للنظم والعمليات الإدارية، وإعادة النظر في ثقافة الشركة وفي طرق العمل التي تتبعها، بهدف تحقيق قفزة نوعية خارقة للعادة في مستويات الأداء وخدمات العملاء، بما في ذلك زيادة الإنتاج وتقليل الفاقد والاستجابة الفورية لمتغيرات الأسواق العالمية، واعتبار العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج. فهي أداة لخفض التكاليف والمنافسة وتعميق لمفاهيم الجودة الشاملة وتفعيلها.

عناصر الهندرة



محاور الهندرة



أهداف الهندرة

- التغيير الجوهري في أداء العمليات الإنتاجية.
- السرعة في تلبية رغبات المستهلكين.
- الاهتمام الكلي بدمج جميع العمليات وتوحيدها.
- الاهتمام بتطوير واعتماد البيئة الإدارية على العمليات.

أهداف الهندرة

- التركيز على تقنية المعلومات.
- تهتم الهندرة بالعمليات الإدارية وليست الأنشطة الإدارية.
- تلغي التقسيمات الإدارية في المؤسسة.

أنواع المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة

المنظمات ذات الوضع المتدهور.

المنظمات التي في طريقها للتدهور.

المنظمات المتميزة التي بلغت قمة التفوق والنجاح.

المنظمات ذات الوضع المتدهور

المنظمات التي في طريقها للتدهور

وهي الشركات التي لم تصل إلى التدهور، ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب، لظهور منافسين جدد أو عدم مناسبة الإنتاج لأذواق المستهلكين أو صدور قوانين عمل جديدة.

المنظمات المتميزة التي بلغت قمة التفوق والنجاح

وهي الشركات التي بلغت قمة التفوق والنجاح، وتتميز إدارتها بالطموح والتفاني على تحقيق مزيد من التفوق.

خصائص ودوافع الهندرة

خصائص الهندرة:

- الهندرة هي البداية من نقطة الصفر بمعنى التغيير الجذري.
- الهندرة تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية.
- الهندرة تركز على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- الهندرة تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.

دوافع القيام بعمليات ومشاريع الهندرة:

- الرغبة في تخفيض التكلفة، وزيادة سرعة انجاز العمليات، وجودة العمليات.
- ضغوط المنافسة في القطاعات المتعددة والشركات العالمية والمنظمات الخدمية.
- تدني مستوى رضا العملاء.

على من تطبق الهندرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب في البداية تقسيم وتصنيف المؤسسات، وهي تقسم إلى ثلاث فئات:

- **الفئة الأولى:** مؤسسات تعاني بالفعل من متاعب ومشكلات شديدة تتطلب تغيير جذري.
- **الفئة الثانية:** مؤسسات تشعر بأن هناك مشكلات وتغيرات ستحدث بالمستقبل تهدد استقرارها، الأفضل هنا الاستعداد لذلك.
- **الفئة الثالثة:** مؤسسات ناجحة لكن قياداتها تتميز بالطموح والجرأة في تحمل المخاطر للتقدم بعيدا عن المنافسين.

المبادئ الأساسية لمعتنقي مبدأ الهندرة

- **دمج الوظائف:**

حيث أن مراجعة الأنشطة بشكل واع من قبل الإدارة يمكن أن يقود إلى دمج أكثر من وظيفة مثلاً شركة الإلكترونيات قامت بدمج وظيفة تلقي طلبات العملاء، ووظيفة تنفيذ طلبات العملاء في وظيفة واحدة وهي خدمة العملاء.

- **قم بالعمل بنفسك ونفذه من موقعك:**

إدارة تحتاج أدوات كتابية... لماذا لا تشتريها مباشرة ويكون دور المشتريات إمداد هذه الإدارة بأسماء الموردين للانتقاء؟

- **خفض عدد المستويات التنظيمية:**

إدارات أقل... وظائف أقل... رقابة أقل.

- **الوصول إلى حل وسط بين مركزية ولا مركزية اتخاذ القرار:**

مثال: تزويد ممثلي المبيعات الميدانية بأجهزة حاسب صغيرة مرتبطة لاسلكية مع الإدارة العامة ونفس الوقت يستطيع اتخاذ قرار بالبيع أو عدمه من خلال مركزية الارتباط مع الإدارة العامة ولامركزية من خلال قدرته على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

- **تحويل المديرين إلى معلمين ومدربين:**

حتمية توافر مهارات عالية في التعامل مع الآخرين من خلال توفير الموارد والرد على الاستفسارات.

- **تبني فروض حديثة بدلاً من الفروض الكلاسيكية:**

قاعدة قديمة: المعلومات في مكان واحد... القاعدة الجديدة ظهور المعلومات في أكثر من مكان وديمقراطية المعلومة.

- **تحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي:**

في وجود فرق العمل يتراجع التسلسل الهرمي، فالتنظيم يعمل من خلال فرق عمل وله صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، ومن ثم يمكن فرق العمل من مواجهة المشاكل بالقرارات الفورية دون إبطاء.

فوائد تطبيق الهندرة

- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
- تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

الأخطاء الشائعة والمتوقعة

- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما.
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط.
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة.
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة.
- التراجع من منتصف الطريق.
- وضع العراقيل أمام الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر.
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق.

- محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى.
- تعيين شخص لايفهم ما هي الهندرة لقيادة المعركة.
- دفن الهندرة في كومة من جداول الأعمال والأوليات.
- عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية.
- إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد.
- التركيز على التصميم وإهمال الهدف.
- مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد.
- الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير.

عوامل النجاح والفشل في تطبيق الهندرة		
	عوامل النجاح	عوامل الفشل
1	وجود القيادة الإدارية الجيدة.	عدم توفر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع الهندرة.
2	تلركيز الهندرة علي نتائج العمليات التي تهم العملاء.	مقاومة بعض الموظفين للهندرة.
3	تدريب الموظفين علي مشاريع الهندرة.	عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين في مشروع الهندرة.
4	توفير البرامج والأصالات الجيدة وإجراء الإستفسارات للعملاء حول العملية الجديدة.	قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات.
5	توفير الأستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشروع الهندرة.	قصور تدريب وتأهيل الموارد البشرية لمشاريع الهندرة.

مثال:

تعد شركة IBM احدى الشركات الرائدة في تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، فقبل أن تأخذ الشركة بهذا الأسلوب الجديد كانت عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه تستغرق العديد من الأسابيع، بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه. وعندما أيقنت الشركة هذه المشكلة بدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات واستيفاء ما هو مطلوب في كل خطوة أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن 90 دقيقة فقط.

نتـــائج إعـادة هندسـة العملـيات

➢ حـالة (1): شـركة IBM للإئتمـان

الهـدف:

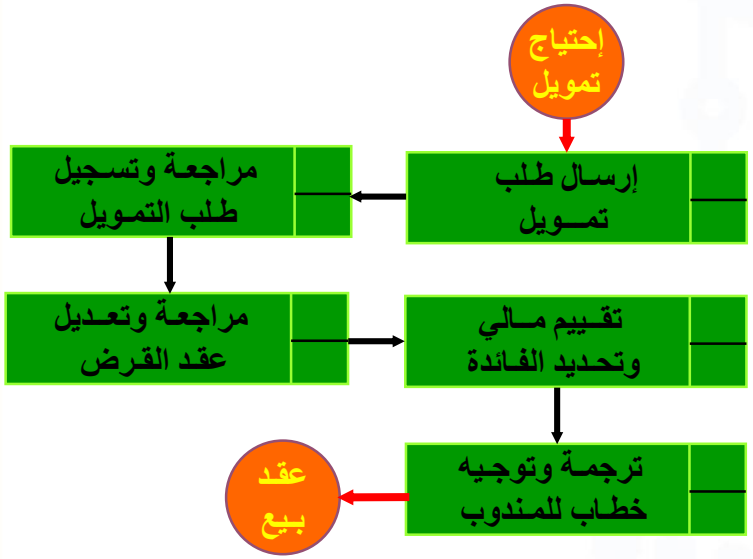
- إحـداث تغيير في عملية تمويل الحاسبات الآلية والبرامج والخدمات التي تنتجها الشركة بما يحقق السهولة والسرعة وتحسين التكلفة.

الإطـار العـام للعمليـة:

- من طلب مندوب المبيعات للتمويل من الميدان إلى إتمام إجراءات اعتماد التمويل داخل الشركة وإتمام عملية البيع.

الوضـــــع الحـالي للعملـية

AS IS

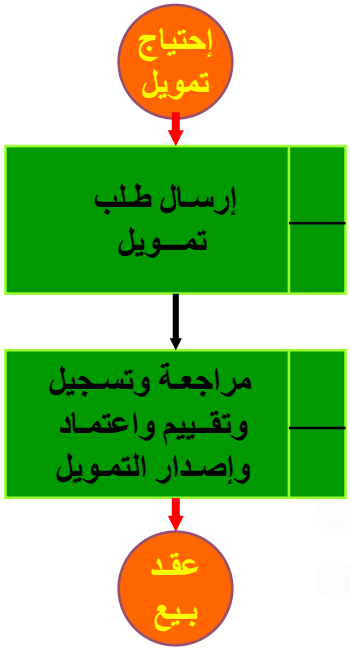


- (4) موظفين لاستقبال الطلبات من المندوبين بالهاتف وتسجيل الطلبات الواردة.
- مسؤول إدارة الائتمان لإدخال بيانات الطلب بالحاسب ومراجعة وضع العميل الائتماني وتدوين النتيجة على نموذج.
- مسؤول إدارة التطبيقات لتعديل عقد القرض وإدخال البيانات في حاسب آخر.
- مسؤول التسعير لإدخال المعلومات على الجدول المالي بالحاسب وتحديد معدل الفائدة وتوثيق النتيجة.
- مسؤول الشؤون الإدارية للترجمة وإرسال خطاب لمندوب المبيعات.

5 خطـوات – 4 موظفين – (5-7) أيـام

العمليـــة بعد إعـادة الهندســة

TO BE



- تغـيير جـذري في العملـية.
- موظـف واحـد (منظـم الصفقـات - Deals Organizer) هـو مسـؤول العمليـة.
- نظـام حاسـب واحـد مـترابط يشـتمل على كـافة المعلـومات عن العمـيل.
- نمـوذج عـلى الحاسـب لخطـاب الإخطـار.

- ✓ موظـف واحـد.
- ✓ 4 سـاعات لإنجـاز العمليـة.
- ✓ تقـليل وقـت إنجـاز العمليـة بمعـدل 93%.
- ✓ زيـادة الصفقـات بمعـدل 100 ضعف.

التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

مقدمة

تزايد الاهتمام في السنوات الاخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة استراتيجية يمكن ان يسهم في تقدم وبقاء المنظمات لأنه يسمح بالتعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة.

1- مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

- يقصد بالتعلم التنظيمي (Organizational Learning): هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لأخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.
- اما سينج (senge) فيرى ان عملية التعلم التنظيمي هي: الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

- يعرف Popper & Lipshitz التعلم التنظيمي بأنه: عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيمية.
- يعرف سايمون التعلم التنظيمي بأنه: الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم.
- يعرف كريس أرجريس التعلم التنظيمي بأنه: العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها.

نستنتج من ذلك ما يلي:

- ان التعلم هو عملية تفاعلية واجتماعية.
- ان التعلم التنظيمي عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم.
- ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة.
- لا بد ان ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الاعمال مما يجعله اداة فعالة في تطوير الميزة التنافسية.

الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	
التعلم الفردي	**التعلم التنظيمي**
يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه.	يشتمل على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم.
يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية.	يتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.

2- العوامل المؤدية الى اهتمام المنظمات بالتعلم

- التعلم التنظيمي اداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل اقسام المنظمة.
- المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليد متعددة، وما تحمله من طرق تفكير مختلفة تحتم التعلم والتعلم المتبادل المتصف بالديناميكية والنظرة الايجابية والاستعداد العالي للاستفادة منه سواء داخل الشركة او من شركات او صناعات اخرى.
- تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر اليه على انه تعلم ابتكاري، فهو القاعدة القوية للابتكار.
- التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها، لذلك ادركت الشركات ان اي خسارة هي عدم التعلم من الماضي.
- سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه التي لابد من توظيفها في مشروعاتها القادمة.

3- مبررات دراسة التعلم التنظيمي

- التحول في الاهمية النسبية لعوامل الانتاج من راس المال المادي الى راس المال الفكري.
- ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الاعمال الدولية وسرعة تغيرها.
- التطور الفكري المرتبط بالمعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
- التطورات التقنية الهائلة التي فرضت وجود عاملين متعلمين لديهم مهارات معرفية.
- زيادة الاسواق العالمية المطالبة من المنظمة مرونة أكبر في منتجاتها وقوة عمل متعلمة.
- التطور الفكري نحو منظمات التعلم وإعطاء العاملين دورا في عملية اتخاذ القرار.

4- مفهوم المنظمة المتعلمة

- يصف سينج (Peter Senge) المنظمة المتعلمة على انها: المنظمة التي يستطيع الفرد فيها ان يتعلم.
- كما يعرفها ايضا بانها: المنظمة التي يوسع فيها الافراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ، وحيث يتعلم الافراد بإستمرار كيف يمكن ان يتعلموا فعلا.
- يعرف كارفن (Garvin.1993) المنظمة المتعلمة على انها: المنظمة الماهرة في خلق واكتساب، وتحويل المعرفة، وفي تعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤيا الجديدة.
- بينما يعرفها سيجرمان (Sugarman,2004) بأنها: المنظمة التي تمتلك طاقة للتحسين المستمر لفاعليتها ولأعضائها لإيجاد طرائق أفضل وجديدة لتنظيم جهودهم باتجاه الهدف.

4- مميزات المنظمة المتعلمة

- قبول الأخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم.
- نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشتركة.
- العمليات لمشتركة حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة المتبادلة.
- تمكين الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول.

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الادارة المتقدمة والقيادة

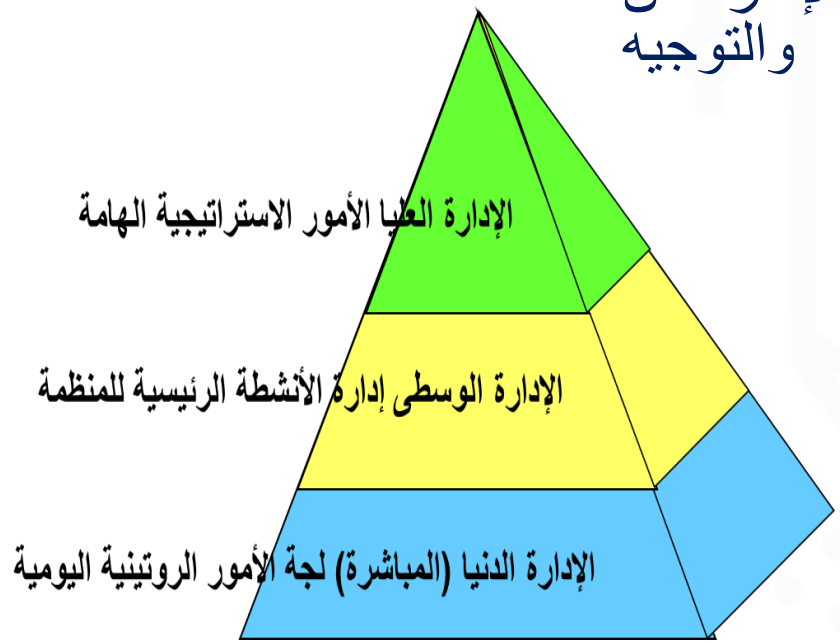
فأما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض

سورة الرعد الآية (17)

المستويات الادارية

مستويات الإدارة

- **تتشابه المستويات:** في أنها تمارس وظيفة الإدارة من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- **تختلف في:**
  - نطاق العمل الإداري الذي تمارسه.
  - حجم المسئوليات التي تتحملها.
  - مدى السلطات المخولة لها.



مهام مستوى الإدارة العليا

- تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى.
- رسم السياسات الشاملة.
- وضع الخطط الطويلة المدى.
- اعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

مهام مستوى الإدارة الوسطى

- ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من الادارة العليا الى خطط وبرامج عمل.
- أداة الادارة العليا لوضع قراراتها موضع التطبيق العملي.
- توجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية.
- تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل.
- تغلب في هذا المستوى التخصص الفني والمهني.
- أداة الربط بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

مهام مستوى الإدارة الدنيا

- تقوم بأعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى.
- تخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومي الدقيق على تطوير سير العمليات.
- درجة التخصص المهني تصل إلى أعلى درجة.
- تمثل الإدارة الدنيا خط الاتصال الأول بمواقع العمل الفعلي.
- تقوم بإمداد الإدارة الوسطى بالمعلومات الحيوية التي تحتاجها.

المدير

- المدير هو فرد من أفراد المنظّمة تكون له مهمة الإشراف على التخطيط والتنظيم وصنع القرار والقيادة والرقابة على أداء الموارد البشرية.
- المدير مسئول عن بلوغ مستوى مرتفع من الأداء من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها.
- المدير هو أي فرد يكون مسئولا عن إدارة موارد المؤسسة.

من هو المدير الناجح ؟

الذي يتصف بمجموعة من الخصائص

- يشجع الاتصال المفتوح.
- يرشد الناس ويؤازرهم.
- يعترف بموضوعية بالانجاز.
- يضع رقابة مستمرة.
- يختار العاملين المناسبين.
- يشجع الابداع والابتكار.
- يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة.
- يظهر باستمرار درجة عالية من النزاهة.

تصنيف المديرين وفق المستوى الإداري

- **مدير الإدارة العليا:**
  - رئيس، مدير عام، مدير إدارة.
  - وضع رسالة المنظّمة ورؤيتها.
  - وضع استراتيجية المؤسسة.
  - يشرفون على أنشطة المستوى الثاني.

- **مدير الإدارة الوسطى:**
  - يتحملون مسؤولية تنفيذ سياسات.
  - وضعتها الإدارة العليا.
  - يشرفون على أنشطة المستوى الثالث.

- **مدير المستوى الإشرافي الأوّل:**
  - مشرف، مدير مكتب.
  - يشرفون على عمال التشغيل.

القيادة الإدارية
Management Leadership

1. تعريف القيادة.
2. القائد الإداري والرئيس الإداري.
3. مصادر قوة القائد.
4. النظريات الحديثة في القيادة.
5. معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.

القيادة

- **القيادة:** هي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف محددة.
- **يحدث التأثير عن طريق:** الإقناع / الاقتراح / الإكراه.

المدير أم القائد؟

	المدير	القائد
1	المدير يقوم بالادارة.	القائد يقوم بالتجديد.
2	المدير يساعد علي استمرار العمل.	القائد ينمي ويطور العمل.
3	المدير يعتمد علي السيطرة.	القائد يعتمد علي الثقة.
4	المدير يؤدي الأعمال بطريقة صحيحة.	القائد يفعل الأعمال الصحيحة.

المدير الفعال

- المدير الفعال هو الذي ينظر لنفسه بوصفه قائداً والي مرؤوسيه بصفتهم اعضاء فريق عمل يتولي هو قياته:
  - يعطى المرؤوسين قدراً من الحرية والمشاركة.
  - يُشعرهم بالمسئولية في حل مشكلات العمل.
  - يوفر نظام إتصال جيد.
  - يُشعر الموظفين بالأمان.
  - يسمع مرؤوسيه جيداً.
  - يفوض.
  - لا يعتمد على السلطة.

صفات القائد الفعال

- أن يكون شخصاً له رؤية، وصاحب رسالة (فهو كالصقر ينظر إلى بعيد وليس تحت رجله).
- يشعر أن وظيفته هي نقل موظفيه نقله حضارية.
- أهدافه إستراتيجية.
- قدوة ويتمتع بإحترام الأخرين.
- يتحكم في التعبيير الإنفعالي ولديه لمسه إنسانية.
- يتمتع بثقة عالية وقدر كبير من التفاؤل والأمل والإيمان.
- نشيط ويتمتع بحضور بدني.
- يحل مشاكل الأخرين.
- يعبر عن ما لا يجيد التعبير.

٧ سمات للقادة
المتواضعين بحق
١
يستمعون بانفتاح لوجهات نظر الآخرين
يستكشفون الآراء التي تتعارض مع آرائهم. والأهم أنهم لا يتشبثوا بآرائهم متى ظهرت أي أفكار أفضل من أي شخص
٢
يعتذرون عندما يعلمون أنهم على خطأ
ليس لديهم مانع في إظهار الحقيقة حتى ولو اضطرهم ذلك للاعتراف بأخطائهم فهم لا يسعون للفوز على الآخرين بقدر ما يسعون للحق. وتحقيق الرؤيا والأهداف
٣
لا يخشون الظهور كضعفاء أمام الآخرين
لديهم ثقة وقوة بالقدر الكافي لقبول النقد بصدر رحب. بل وغفران إساءات الآخرين لشخصهم ونسيانها فسرعان ما يدرك الفريق عظمة هؤلاء القادة
٤
مستعدين لخدمة الأعضاء
يعلمون أنهم خُداماً لأعضاء الفريق لا أسياداً عليهم. إذ يخدمون الأعضاء بحب وفي هدوء. ولا يترددون في القيام بدور الأعضاء كلما ظهر احتياج
٥
لا يكسرون القانون (بحجة أنهم قادة)
هم ينتظرون في الصف حتى يحين دورهم في: الكلام، الطعام، ..الخ. كما أنهم مستعدين دائماً ليكونوا أول من يقدم التضحيات التي يطلبونها من فرقهم
٦
يتصرفون برقي عندما يُمدح الآخرون دونهم
هم واثقون بأنفسهم بما يكفي ليعلموا أن كل حضارة يمتلكونها هناك شخص آخر يؤديها أفضل منهم ولا يجدون غضاضة في ذلك
٧
يُفرقون جيداً بين الممتلكات، والقيمة
فالأعضاء والقادة الآخرون قد يمتلكون سيارات أفخم، منازل أرقى، دخلاً أعلى، ولكنهم يدركون أن هذه الممتلكات لا ترفع أو تقلل من قيمة أي شخص
تابع المزيد على EveryLeader.net
Designed by Peter Awad | المصدر أسرار القيادة لمايكل هيث - بتصرف

أفعل كي تكون قائداً فعال

- امنح مرؤوسيك الإهتمام وإبعاد مسببات الخوف لديهم من الأعمال.
- حفز المرؤوسين.
- وفر لهم الأمان الوظيفي.
- قم بتعليم مرؤوسيك.
- أفشي روح التواصل والتعاون.
- اعمل في فريق عمل معهم.
- أبعد المرؤوسين أصحاب النظرة السلبية.
- رتب أولوياتهم.
- خطط معهكم.

القيم الحاكمة للقائد الفعال

- القائد مخلص.
- القائد متفائل.
- القائد الشجاع.
- القائد بعيد النظر.
- القائد الحاسم.
- القائد لبق.

القيم الحاكمة للقائد الفعال

- القائد أمين.
- القائد طموح.
- القائد غير متقلب.
- القائد متواضع.
- القائد واثق.
- القائد معلم.

قواعد لابد يتجنبها القائد

- الابتعاد عن الغرور.
- لا تقطع وعداً.
- لا تكن مستبداً.
- ابعد عن المحاباة.
- لا تتكلم قبل أن تفكر.
- لا تعق العمل بل فوض السلطات والصلاحيات.
- لا تتهرب من المسئولية.
- لا تتورط في نوبات الغضب.
- لا تتمتع بإمتيازات الشخصية.

كيف تنُمي روح المباردة والإبداع

- ابق دائماً في حالة يقظة ونشاط ذهني وجسمي.
- درب نفسك على تحدير الأشياء التي لابد من أدئها بمجرد أن تعرف الأشياء من إنجازها.
- فكر في طرق جديدة لحل المشاكل.
- توقع وتنبأ وخطط.
- استغل الأفكار الجديدة الواعدة.
- ابحث عن المسؤولية واقبلها طواعية.
- قم بتنفيذ الإقتراحات القيمة التي يقدمها الأخرون.
- استخدم كل الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.
- كن مرناً.

مدخل الي الإدارة والقيادة

- **الادارة:** يقصد بها من وجهة نظر علماء الإدارة: تخطيط، وتنظيم، وقيادة، والرقابة على الموارد البشرية وغيرها، لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.
- **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.

الفرق بين القيادة والإدارة

- **الفرق بين القيادة والادارة:**
  - 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.

الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.	- تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.
- تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور.	- تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.
- تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.	- تهتم بالنتائج مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك.

الفرق بين القيادة والإدارة

➢ **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.
- ❖ وتجعلنا 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.

القائد الإداري والرئيس الإداري

هناك اختلاف ما بين القيادة والرئاسة وتمثلت بعدة جوانب:

القيادة

1- تنبع من الجماعة

2- تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.

3- أكثر قبولاً لأنها تعتمد على الحوافز (كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائد).

الرئاسة

1- مفروضة على الجماعة.

2- في اختيار الهدف: يختار الهدف الرئيس.

3- يقبلون السلطة خوفاً من العقاب.

القائد الإداري والرئيس الإداري

الفرق بين القائد والمدير:

م	عامل المقارنة	القيادة / القائد	الإدارة / المدير
1	الاختيار	اختيار العمل الصحيح.	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.
2	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة.	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة.
3	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج).	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات).
4	الشمولية/الجزئية	تهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات.	تهتم بالجزئيات والتفصيلات.
5	التجديد/التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع.	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة.
6	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية.	يعتمد على الرقابة والسيطرة.
7	التحدي	يقبل التحدي، ويحاول تغيير الواقع.	يقبل الأمر الواقع، ويتعامل معه.

مصادر قوة القائد
Source of Leadership's Power

هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه:

مصادر القوة

1- استخدام أساليب الضغط.
2- التأثير الشخصي.
3- السلطة النظامية.
4- منح التقدير المالي.
5- الخبرة والمهارة.

تزويد القائد بالقوة.

جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.

القيادة الفعالة

الإدارة الإستراتيجية والقيادة الفعالة وجهان لعملة واحدة

متطلبات القيادة

1- **التأثير:** القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة معينة.

2- **النفوذ:** القدرة على إحداث تصرف معين، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

3- **السلطة القانونية:** وهي الحق الموكل للقائد في أن يتصرف.

4- **تحديد ووضع أهداف:** مؤسسية متفق علي تحقيقها .

لماذا القيادة الفعالة ؟

1- تحقيق أهداف المؤسسة.

2- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

3- تدعيم القوي الإيجابية فى المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية.

4- السيطرة على مشاكل العمل وحسم الخلافات.

5- تنمية وتدريب الأفراد كأهم مورد داخل المؤسسة.

الخصائص ال 20 للقيادة

الابداع هو من يميز القائد عن التابع

1- التخطيط الإستراتيجي (إستشراقة المستقبل – الرشاقة الإستراتيجية).
2- التنظيم الدقيق.
3- تحديد الأهداف.
4- صنع القرار.
5- المخاطرة.
6- مهارات الإتصال الفعال.
7- حُسن إدارة التغيير.
8- التحكم في التوتر وضغوط العمل.

الابداع هو من يميز القائد عن التابع

9- التفويض.
10- الرؤية والإبداع.
11- التدريب والتعليم وبناء الفريق.
12- التحفيز.
13- إكتساب المهارات.
14- الثقة.
15- الحركة والفعل.
16- الإلتزام.

تتجسد القيادة في تحويل
ماهو محنه الى مكاسب

17- الطاقة.

18- توازن العواطف والعلاقات الإنسانية.

19- المرونة والقابلية للتغيير.

20- الأمانة.

نظريات القيادة:

- هناك صفات خاصة بالقائد يولد بها. والقيادة مسألة وراثية.
- حددت صفات محددة للقادة الناجحين (الذكاء / قوة الشخصية / الطموح / الشجاعة / الثقة بالنفس).

النظريات السلوكية للقيادة

- **القيادة الإستبدادية:**
  - يعتمد القائد على القوة والسلطة المتاحة.
  - عملية اتخاذ القرار مركزية وتؤخذ بصورة سريعة لكونها قرارات شخص واحد لكنها تأخذ وقتًا كبير لتطبيقها.
  - مساهمة الأعضاء الآخرين في التأثير على القرار قد تكون معدومة.
  - عملية الاتصالات تتم من القائد للعاملين مع توقع الانضباط والطاعة وتنفيذ الأوامر وأي خروج عن التعليمات سيقابل بالعقاب الشديد.

القائد المستبد / الأوتوقراطي

- دائماً ما يخبر مرؤسيه كيف ؟ ومتي ؟ وأين ؟ يؤدون أعمالهم.
- يتبعه مرؤسيه بكل بساطة دون اي استفسار.
- يصنع كل القرارات.
- يهتم بنتائج العمل.
- مستوي إنتاجيته ممتاز.
- لا يحسن التعامل بالعلاقات الإنسانية.

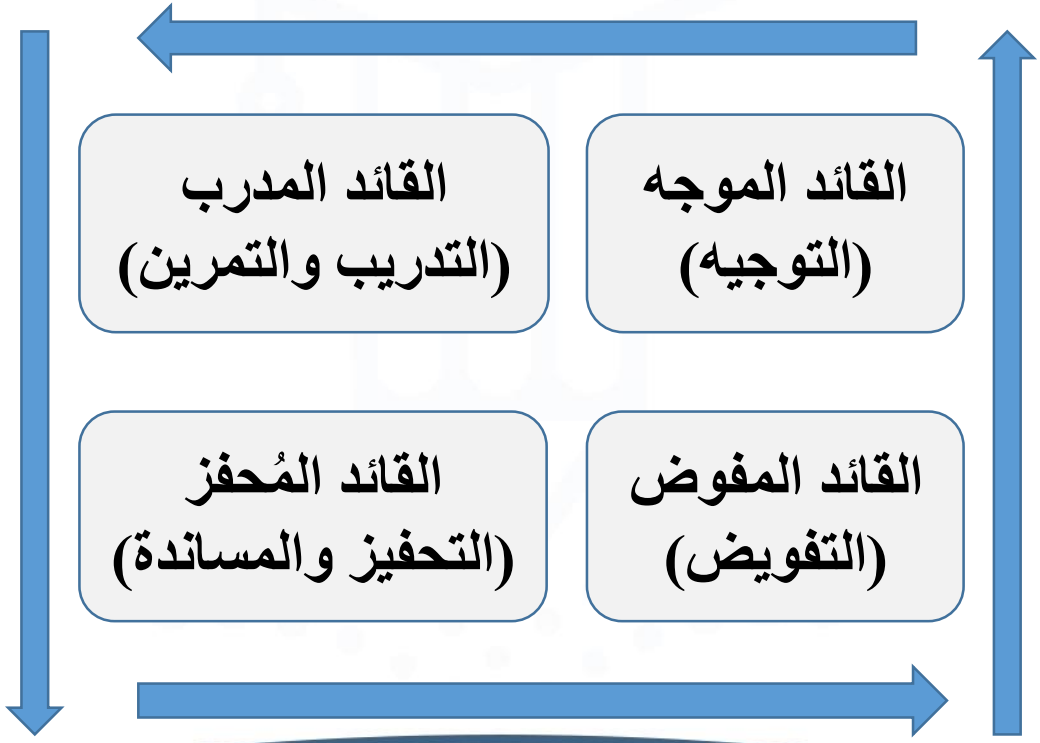
القيادة الديمقراطية

- يقوم القائد بمشاركة القوة والسلطة المتاحة له مع أعضاء التنظيم.
- وتشارك المجموعة في عملية صنع القرار حيث يأخذ القرار وقت أطول نتيجة المشاورات لكنه أسرع في التطبيق.
- وتكون الاتصالات متبادلة بين القائد والعاملين.

القائد الديمقراطي

- يناقش المشروعات مع مرؤسيه.
- ينظر لكافة المقترحات.
- يعمل بفريق عمل.
- يناقش المشكله مع فريقه.
- يكون محبوب ولديه علاقات إنسانية هائلة.
- واثق من نفسه وفريق عمله.

نموذج القيادة الديمقراطية



القيادة الحرة

- لا يتم استخدام القوة إلا بقدر ضئيل.
- وتقع المسؤولية على المجموعة فهم يقومون بتحديد الأهداف وسبل تحقيقها.
- الأشخاص لديهم درجة كبيرة من الاستقلالية الأمر الذي قد يقود الى الارتباك ولا يتدخل القائد في نشاطات المجموعة.
- إلا بقدر ما يطلب منه والاتصالات تكون متبادلة لكنها غير منتظمة.

معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية
Obstacles of leadership

العوائق الإدارية:

العوائق البيئية:

المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

تميز الأداء

"حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الاداء للوصول للنتائج بكفاءه وفاعلية يؤدي الي رضا أصحاب المصلحة المشتركة."

"إنجاز العمل الصحيح"

القيادة الفعالة
الموارد البشرية
جودة العمليات
جودة المنتج
رضاء العملاء
رضاء العاملين
تميز الأداء

المؤسسات ذات الأداء التقليدي	المؤسسات ذات الأداء المتميز
تركز علي العاملين داخلياً.	تركز علي العناية بالعملاء.
الهيكل التنظيمي مركزي.	الهيكل التنظيمي لامركزي.
الوظائف محددة لا يمكن الخروج عنها.	الوظائف من خلال فرق عمل تسمح بالإبداع.
تركز علي التدريب الفني فقط.	تركز علي التطوير والتدريب.
مكافأة العاملين جماعية.	مكافأت إنجاز.
الموظفين أدوات للإدارة.	الموظفين شركاء.

بيئة الأداء المتميز

- هل يرغب الموظفون فى الذهاب للعمل، أم إنهم مرغمون علي ذلك؟
- هل هم علي دراية بالمتوقع منهم؟
- هل تلقوا التدريب الكافي للقيام بمهمتهم؟
- ما الذي يبرعون في إنجازه ؟وما الذي يمكنهم تحسينه؟
- هل نماذجك للنقاط السابقة مطابقة لمناذجهم؟
- هل يشعر الموظفون بالتقدير والمكافاة علي جهودهم؟
- ما مدي جودة عملهم كفريق؟
- ما مدي فاعلية خدمة العملاء لديهم أو جودة عملهم؟
- هل يحرزون تقدما بشكل روتيني؟
- ما طموحات الحياة المهنية لكل منهم؟ وما الهدف الشخصي الذي يهم كل واحد منهم؟
- ما شعورهم اتجاه العمل معك ؟ أو كيف يقيمونك كقائد؟

المحور الخامس

مهارات التحفيز

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 مُثَبطين؟

التحفيز والتثبيط

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

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 كالآلة.

الأداء

- وينظر بعض الباحثين إلى الأداء باعتباره حاصل ضرب القدرة في الدّافعيّة، كما في المعادلة التالية:
- الأداء = القدرة × الدافعية.
- اذا 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 الداء.
- لذلك يجب أن تركز المنظمات علي رفع مستوى قدرة موظفيها وعلي رفع مستوى دافعيتهم.

حاجات العاملين

- سلوكيات الأفراد مدفوعة بحاجات أو رغبات وبالتالي لا بد لنا من تحديد ومعرفة احتياجات الأفراد إذا ما أردنا فهم أسباب ودوافع سلوكياتهم.
- **يمكن تحديد الحاجات العامة للأفراد كما يلي:**
  - **الراتب:** لاشباع الاحتياجات الجسدية والشعور بالأمن والحاجات النفسية ـ 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

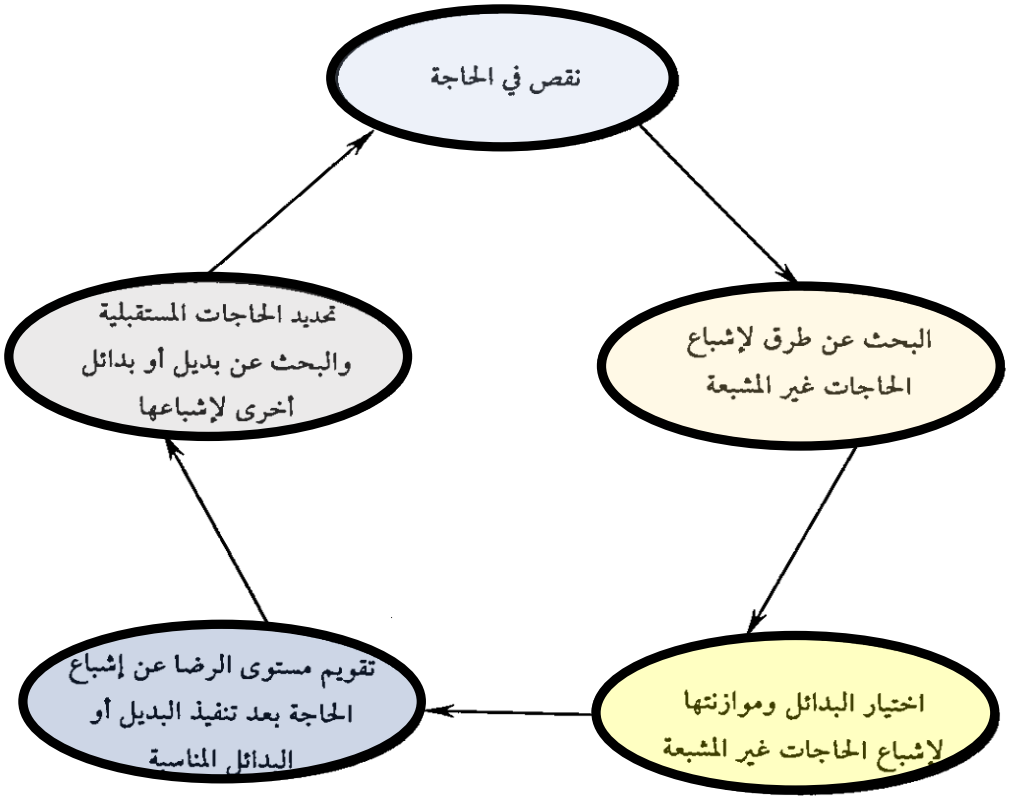
- يوجد العديد من العوامل التي تلعب دور في الأسلوب المتبع لتحفيز العاملين:
  - الدور الذي يقوم به الموظف، مرحلة التقدم المهني، طبيعة العمل.

- 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.

نظريات المحتوى

- تركز علي الاجابة علي سؤال أساسي هو: "ما الذي يحفز الفرد."
- تركز علي الحاجات الانسانية والنقص في اشباعها.
- تشير هذه النظريات أن لدى الأفراد العديد من الحاجات والتي تختلف في أهميتها وأن هذه الحاجات غير المشبعة تخلق حالة من عدم التوازن والتي تدفع الفرد الي السعي لاشباعها.
- يمكن زيادة حافزية الأفراد كلما كان بالامكان اشباع هذه الحاجات.
- **من هذه النظريات:**
  - نظرية هرمية الحاجات لماسلو.
  - نظرية إي آر جي (ERG Theory).
  - نظرية العاملَين لهيرزبرج.

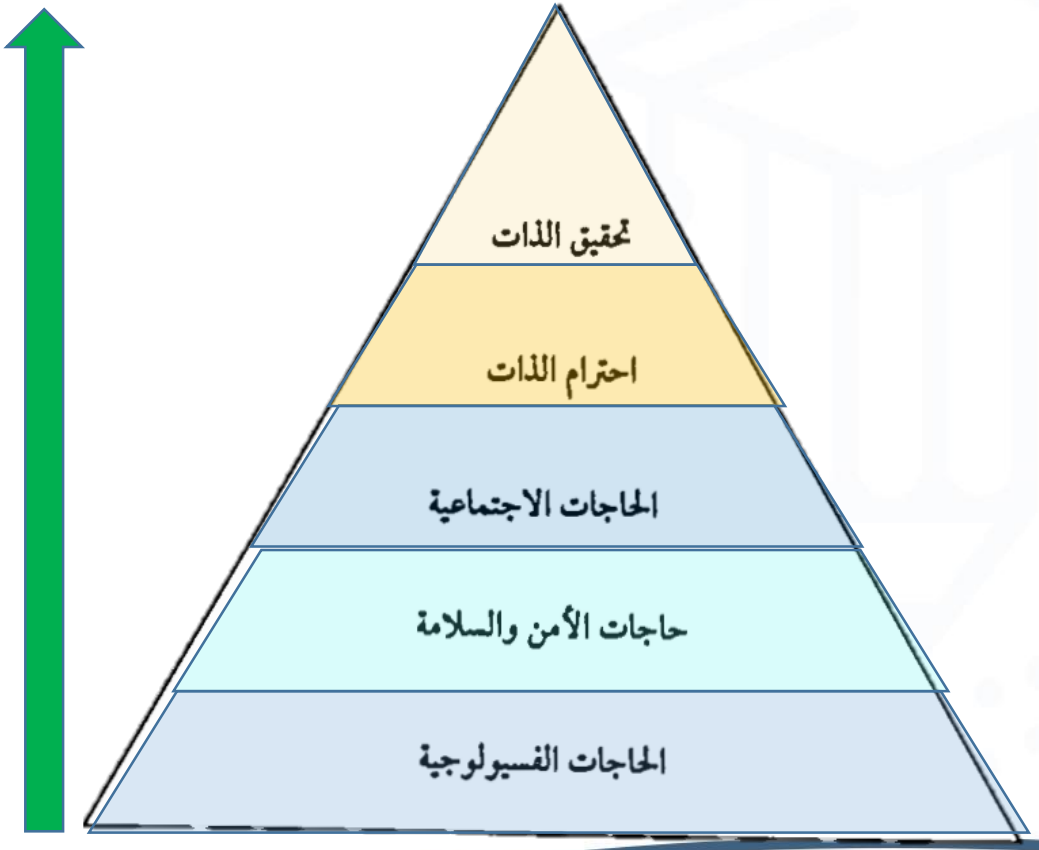
نظريات المحتوى



1- نظرية هرمية الحاجات لماسلو

- من أكثر النظريات شيوعا.
- تقول: "الفرد في سعيه للتقدم وتحسين نوعية حياته يحاول اشباع حاجاته بشكل متدرج وينتقل من خلال ما يسمى بهرمية الحاجات، عندما يشبع حاجاته عند مستوى معين ينتقل لاشباع حاجة في المستوى الذي يليه."
- ترتب هذه النظرية الحاجات من الأدنى الي الأعلى.

1- نظرية هرمية الحاجات لماسلو



- هرم ماسلو للحاجات:

1- نظرية هرمية الحاجات لماسلو

- **الحاجات الفسيولوجية:** حاجات أساسية لا تستقيم حياة الفرد بدونها مثل الحاجة للغذاء والمأوى.
- **حاجات الأمن والسلامة:** الحاجة للشعور بالأمن في البيئة التي يعمل ويعيش فيها.
- **الحاجات الاجتماعية:** الاحساس بالقبول الاجتماعي من الزملاء.
- **حاجات احترام الذات (التقدير):** تشمل احساس الفرد باحترامه لذاته واحترام الاخرين له ويمكن اشباعها من خلال المركز الوظيفي وتكليفه باعمال تتناسب مع قدراته.
- **حاجات تقدير أو تحقيق الذات (الإنجاز):** تشمل تحقيق الفرد لذاته عن طريق النمو الوظيفي المستمر وتطوير القدرات.

2- نظرية إي آر جي (ERG Theory)

- هذه النظرية تشبه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:
  - **احتياجات البقاء (Existence needs):** وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة.
  - **احتياجات الارتباط (Relatedness needs):** وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة.
  - **احتياجات النمو (Growth needs):** وهي مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة. أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.
- هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الاحتياجات لا تتبع هَرَماً مثل ما قال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها.

2- نظرية إي آر جي (ERG Theory)

- تعتبر هذه نقطة مهمة فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسيولوجية).
- ممكن أن تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟ إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والانتماء لفريق.
- وفي نفس الوقت ففي كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلبي الحاجات الأساسية.
- فتداخل الاحتياجات هو أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك.

3- نظرية العاملَين لهيرزبرج (Factor Theory)

- هنا بدل من تفحص الاحتياجات ينظر الي العوامل التي يتألف منها العمل وتلك التي تحيط بالعمل (البيئة).
- استنتج أن المحفزات الحقيقية موجودة في العمل وأن البيئة المحيطة بالعمل ليست محفزات بل مثبطات.
- تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

3- نظرية العاملَين لهيرزبرج (Factor Theory)

- **المجموعة الأولى والتي سميت بالعوامل الأساسية وتشمل:**
  - الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
  - المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
  - الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
  - وسائل الأمان وتوفر ادوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- هذه العوامل لسيت محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا.
- أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

3- نظرية العاملَين لهيرزبرج (Factor Theory)

- **المجموعة الثانية والتي سميت بمجموعة الحوافز:**
  - العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
  - التقدير من الرؤساء والزملاء.
  - فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل.
  - تحمل المسئوليات أي وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
  - الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب.

طبيعة الحوافز

- **تنقسم الحوافز الي نوعين:**
  - الحوافز المعنوية.
  - الحوافز المادية.

1- الحوافز المعنوية

- التقدير المعنوي للمرؤوس من قبل مديره لها أثر بالغ ومؤثر في نفسية المرؤوس لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به يتم تقديره ومتابعته وبالتالي يحفز هذا التقدير المرؤوس في عمله ويجعله متفانيا في أدائه.
- **تتنوع الحوافز المعنوية التي تقدم للمرؤوسين:**
  - **التقدير الجماعي:** يتم ذلك في اجتماع عام حيث يقوم المدير ببيان الجهود التي تم بذلها من قبل العاملين وأثر ذلك علي الانتاج أو علي جودة الخدمة المقدمة ويقوم المدير بتوجيه شكره للمرؤوسين عما بذلوه من جهود.
  - **وضع أسماء الموظفين في لوحة الشرف:** حيث يتم ادراج أسماء وصور الأشخاص الذين قدموا جهودا تستحق التقدير.

1- الحوافز المعنوية

- **منح الأوسمة والشعارات:** من أساليب التحفيز المعنوية في الادارات العامة وبالذات العسكرية حيث يتم منح الأوسمة المختلفة للمرؤوسين لما بذلوه من جهد وما حققوه من انجازات حتي يكون ذلك حافزا لزملائهم في العمل.
- **الترقية:** الترقية من درجة الي أخرى والتي تمثل تقدير للجهود التي تم انجازها من قبل الموظف.

2- الحوافز المادية

- صرف العلاوات المختلفة.
- منح الزيادات المختلفة.
- **صرف الرواتب:** عندما تحقق المؤسسة فائضا كبيرا من الربح قد يقوم المدير باتخاذ قرار بصرف راتب اضافيا لكافة الموظفين كوسيلة للتحفيز وتقديرا علي جهودهم.
- المكافآت.

المتعاملين مع الجمهور

الايجابي

خصائصه

- مطيع بوعي .
- منطقي .
- منظم ومرتب .
- مهتم بالزمن .
- يقدر الطوارئ .
- يثير الاعجاب .
- يهتم بالنتائج لكل عمل .

استراتيجيات التعامل معه

- كنت ايجابياً معه ايضاً .
- لا تميزه عن البقية فتثيرهم ضده .
- حدد مشاركاته بنفس الوزن مع غير من المشاركين
- لا يأثرك بمنطقه فتأخذ ما يقوله كأنه مسلمات .
- وضح له هدف ونتيجة كل عمل

الايجابي

الثرثار

خصائصه

- كثير الكلام.
- غير منظم .
- كثير المرح (يبدو ظريف).
- غير مهتم بالزمن .
- فضولي غالبا .
- يزعج من حوله

استراتيجيات التعامل معه

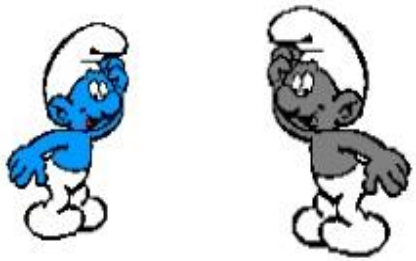
- تصرف بكثير من الإحتراف وبشيء من المودة
- أشغله بالتدريبات (او مهام تحتاج لوقت لتنفيذها)
- اسأله أسئلة تجبره على الإجابة بنعم أو لا
- احصر حديثك معه عن الموضوع

الثرثار

المشاغب

خصائصه

- يثير الكثير من الإعتراضات
- يتحدث بصوت عالي
- يعلق على التفاصيل
- يتحرك بهستيرية
- يحب لفت الانتباه اليه
- يعاني غالبا من الاهمال ويحس يضعف التقدير للذات



المشاغب

استراتيجيات التعامل معه

- تمسك بموقف إيجابي معه .
- رد على جميع الإعتراضات بصبر
- لا تدخل معه في جدل مباشر
- اتركه يختلف مع الآخرين
- اعزله عن جمهوره ان استطعت

غير المتعاون

خصائصه

- صامت معظم الوقت .
- لا يشاركك معلوماته .
- يبدو أنانياً غير مهتم بغيره .
- لا يبادر.
- بطئ عند المشاركات
- يقدم أسئلة إعتراض
- اجاباته مختصرة

غير المتعاون

استراتيجية التعامل معه

- قدم له اسئلة عن معارفه وعلمه كأنك تعرفها .
- ضعه في تحدي اثبات الذات .
- حاصره باسئله مثل : كيف ، مثل ماذا ، اشرح لي لو سمحت ذلك .
- ضعه في مجموعات عمل صغيرة

مدعي المعرفة

خصائصه

- ساخر. عنيد . متعال ورافض
- متمسك برأيه
- يحاول أن يعلمك من عملك
- يفتخر بنصف حقيقة كثير التحدي للاخرين .
- يمدح نفسه ويروي قصص عن نفسه .
- يربط نفسه باشخاص ومواقع ومواقف تضخم وضعه .

مدعي المعرفة

استراتيجيات التعامل معه

- رد عليه بمعلوماته (الصحيح منها) كنوع من المديح
- تقبل تعليقاته ولكن تمسك برأيك
- حافظ على منطقك وواقعيتك
- لا تحاول الإنتقام منه
- رد عليه بمعلومات حديثة وبيّن مصادرها

الكسول

خصائصه

- لا يشارك في العادة.
- يجلس مسترخياً تماماً.
- لا يحب الانشطة الجماعية.
- مستمع جيد.
- لا يبدي ردود فعل سريعة.
- غير اجتماعي غالباً

الكسول

استراتيجيتك معه

- قدمه في الانشطة الفردية .
- تواصل معه بصرياً وتحرك نحوه بلطف .
- بث الثقة فيه تجاهك .
- حفزه باستمرار .
- وجه له اسئلة مفتوحة .
- استمع له طويلا.

المغرور

خصائصه

- معجب بنفسه لدرجة الوله.
- يتخذ مواقف قوية ومتطرفة .
- لا يتنازل بسهولة .
- مجادل ومناقش بضراوة .
- يحاول ترك انطباع باهميته .
- يطلب مزايا اضافيه لنفسه .
- يقاطعك عن الحديث كثيراً .

المغرور

استراتيجيات التعامل معه

- كن هادئا وانت تتعامل معه .
- كن مستعداً فهو مستعد .
- اظهر الحزم وانت تتعامل معه.
- استمع له بانصات عالي .
- إستخدم معلوماته في بداية الجمل عند الرد عليه .
- اثني على انجازاته في الانشطة

الانطوائي

خصائصه

- منطوي على نفسه .
- لا يختلط بالتجمعات .
- يجلس في اركان القاعات الخلفية
- ربما خجول او مفتقر للثقة بالنفس
- يبدو متردد ومرتبك عن مفاجئته

الانطوائي

استراتيجيات التعامل معه

- كن لطيفا لتكسب ثقته .
- ابدأ علاقته معه على انفراد.
- ابحث عن الروابط بينكم وعزز من خلالها تعاملك معه.
- امنحه تأكيدات .
- استجب لرغبته في الاجابة على تخوفاته.

العدائي

خصائصه
• متحفز كأنه نمر . • غليظ في حديثه ومباشر . • ينفعل لأتفه الاسباب • لا يتراجع . • غير عاطفي . • قوي النظرات . • تعابيره مستفزة ومتطرفة

العدائي

استراتيجية التعامل معه

- لا تستفزه او تفاجئه .
- كن حازم في التعامل معه .
- أشعره بالاحترام .
- لا تجادله بل وجهه بحزم بدون غضب .
- ساومه بخسران منافعه بحنكة.

متصيد الاخطاء

خصائصه

- عدواني، سهل الغضب ومتمسك برأيه
- متوتر الأعصاب
- يشكوك للآخرين
- يحاول أن يروعك
- يعتمد على الهجوم

متصيد الاخطاء

استراتيجيات التعامل معه

- لا تنفعل
- استمع له جيداً
- لا تنجر معه بتحويل الموضوع الى قضية شخصية
- ركز على مواضع الإتفاق
- تمسك بالموضوع الذي تعرضه
- لا تفش له سراً.

كيف تصبح الشخصية الجذابة ؟؟
(تقوية العلاقات – القيادة الفعالة)

- الثقة بالنفس (من خلال المعرفة – التواصل الفعال – المظهر).
- المرح (الإحترام) .
- الإيجابية (تقبل الاخرين).
- الرقة والرومانسية.
- اللطف، المجاملة.
- الإبتسامة.
- الهدوء (الرازانة).
- الطبيعية والتلقائية (التواضع).
- الصراحة.

الكاريزما

- هي وصف يطلق علي الجاذبية الكبيرة والحضور الطاغي الذي يتمتع به بعض الأشخاص.
- القدرة علي التأثير علي الأخرين إيجابياً (القيادة الفعالة).
- عليك تجنب التالي:
  - إياك وتقليد الاخرين.
  - الإسترخاء.
  - إخفاء عواطفك.
  - التحدث قبل التفكير.
  - عدم تجاهل معاملة الناس كما يحبون أن يعاملوا.

ملابس صاحب الكاريزما

- التزم بالضوابط الشرعية في الملابس.
- احرص علي القبول الاجتماعي في الملابس.
- احرص علي نظافة الملابس.
- لا تبالغ في الاناقة.
- راعي الزمان والمكان في ملابسك.
- نسق الالوان.

كيف تتواصل مع رؤساءك في العمل

الأول: المدير الذي لا يجيد إعطاء الأوامر

- **كيف يدير:**
  - يقول أحد الموظفين (إن مديري يرسل إلي أوامر في مذكرات مختصرة لا أكاد أفهم منها ما يريد مني بالظبط وهو يفترض دائما انني فهمت ما يعنيه).

- **كيفية التواصل معه:**
  - أحسن أنت تلقي الأوامر.
  - حذار أن تظهر أنك فهمت ما يعنيه خوفا من إزعاجه أو خشية أن ياخد عند فكرة سيئة.
  - استوضح منه فيما يقول او يكتب.

الثاني: المدير الذي يحيل إليك أعمالاً لا تدخل في إختصاصك

- **كيف يدير:**
  - يقول أحد الموظفين (جاء لمديري خطاب بشأن أمر من أمور العمل يعتبر ألبت فيه من اختصاصاته هو ولكنه ارسل الخطاب بعد ان كتب لي عليه برجاء اتخاذ اللازم، فذهبت له وسألته فقال لي إتصرف انت، وانا اخاف تحمل المسؤلية).

- **كيفية التواصل معه:**
  - كن ايجابيا وتصرف وتحمل جزءا من المسئولية لعل ذلك يصب في مصلحتك.
  - الامضاء التي تحمل تكليفك من قبل مديرك تحميك بعض الشئ من المسئولية.

الثالث: المدير الذي يسند إليك اعمالاً ولا يسند للأخرين

- **كيف يدير:**
  - يقول أحد الموظفين (مديري يسند لي عدة أعمال متنوعة في الوقت الذي تجد فيه أثنان او ثلاثة من زملائي لا يؤدون اية أعمال علي الإطلاق).

- **كيفية التواصل معه:**
  - أفهم إذن الأسباب التي جعلت مديرك يكلفك بهذة الاعمال واعرف وجهه نظره ثم ادرس إمكانية القيام بتلك الاعمال ، فإذا وجدتها طارئة وغير متكررة فإفعلها قد تكون مفيدة لك شخصيا وعملياً.
  - اما اذا وجدتها قد توقعك في أخطاء في عملك الاساسي فناقش اختصاصاتك مع مدير (كن حذراً).

الرابع: المدير الذي لا يحمل مؤهلات أو يقل مؤهله عن مؤهلك

- **كيف يدير:**
  - يقول أحد المهندسين (أحس أن هناك فجوة بيني وبين مديري اساسها نقص مؤهلة وهناك أشياء كثيرة وتطورات علمية حديثة أريد أن أطبقها في عملي ولكن يبدو لي أن مديري لا يفهمها).

- **كيفية التواصل معه:**
  - فلتكن علاقتك مع مديرك قائمة علي مزج خبراته بعملك المتطور حتي يستفيد العمل.
  - تكلم مع دائما ان التعليم عملية مستمرة لابد من اكمالها . وانها عملية متبادلة بينكم.

الخامس: المدير الذي لا يستمع لأراء المرؤوسين

- **كيف يدير:**
  - يقول أحد الموظفين (يبدو أن رئيسي لا يعترف بنا ، فلاتصال بيننا وبينه مقطوع فهو لا يبدى استعداده لأن يسمع ارائنا ، وإذا أردنا أن نناقشه أعتذر وقال التعليمات واضحة).

- **كيفية التواصل معه:**
  - إذا أردت من مديرك أن يفتح بابه لسماع أرائك ومقترحاتك فعليك التاكد من الأتي:
    - أن الإقتراح الذي تريد عرضه منطقي ومناسب لطبيعة العمل.
    - أن تقدم الاقتراح بوسيلة سهلة يمكن له فهمها.
    - ان يكون وقت تقديم العرض مناسب.

السادس: المدير المتصيد للأخطاء

كيف يدير:

- يقول أحد الموظفين (يبدو أن الشغل الشاغل لمديري هو البحث عن أخطائي فهو يراجع أعمال بدقة مبالغ فيها ، أذا وجد خطأ ما – يثور ثورة عارمة ويهدد بتوقيع جزاء أو اللوم أو لفت النظر الرسمي أو الخصم من المرتب).

كيفية التواصل معه:

- أعرف أذن المطلوب منك واستوضح من مديرك ما يتعلق بوظيفتك.
- استشر مديرك في كيفية تفاديك للوقوع في الاخطاء.
- اذا وقعت في اخطاء اشرح جيدا لمديرك ما الاسباب واستنر برأية في علاجها.

السابع: المدير المتردد

- **كيف يدير:**
  - يقول أحد الموظفين (كل لما اسأل مديري علي شئ يرد ويقول اوك موافق ولا اقولك لا).

- **كيفية التواصل معه:**
  - لا تقابل تردد مديرك بنفس التردد فهذا يربك الأمور اكثر.
  - ساعده علي التغلب علي هذا التردد بشرح الموضوع كاملا مفصلا مع اعطائه رأيك في الموضوع.
  - امنحه وقته لإتخاذ القرار.

الثامن: المدير الذي يحب التفخيم

- **كيف يدير:**
  - يقول أحد الموظفين (مديري يريد مني التفخيم الذائد عن اللزوم، ويجب استخدام الألفاظ مثل – فخامتك – سعادتك – سيادتك) وانا اكره ذلك.

- **كيفية التواصل معه:**
  - قدم الإحترام والتقدير لمديرك دون مبالغة او تهويل يفقدك انت احترامك او يشعرك بأنك تكذب.

التاسع: المدير المهمل

- **كيف يدير:**
  - يقول أحد الموظفين (عند سؤال مديري في أمور العمل يرد ويقول – سيبها علي البركة – ولا يبالي اذا استقامت الامور أو تعثرت).

- **كيفية التواصل معه:**
  - إبذل في عملك ما تراه من جهد صادقا مخلصا.
  - لا تقلد مديرك ابدا.

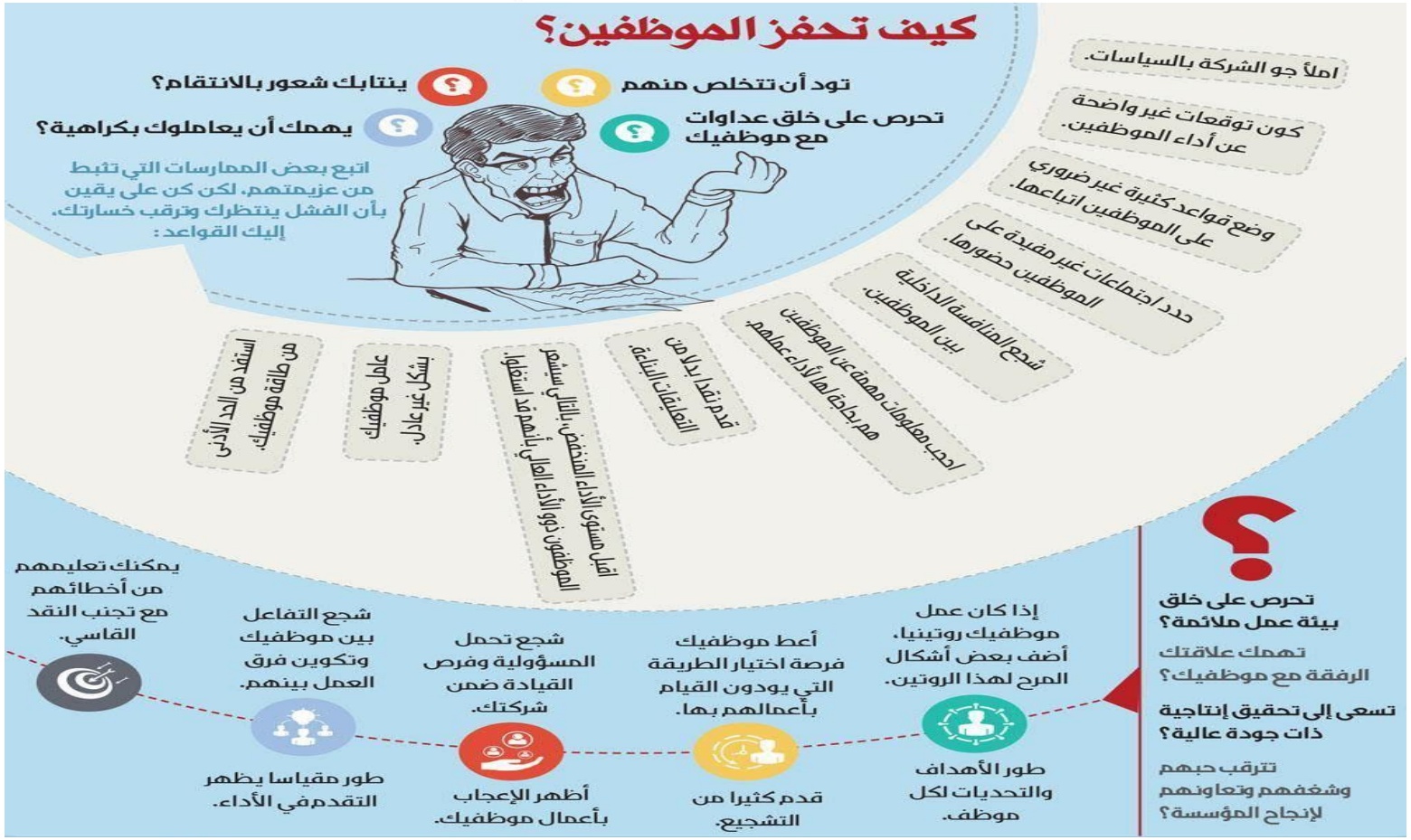
العاشر: المدير الودني

- **كيف يدير:**
  - هذا الشخص يسمع كلام الناس ولا يستطيع التفرقة بين ما اذا كان الكلام صحيح او وشاية من بعض الموظفين.

- **كيفية التواصل معه:**
  - تأكد اولا مما يقال عليك، فاذا كان صحيحا فإقلع عنه تمام وكن صادقا مع نفسك.
  - اما اذا كان وشاية غير صحيح فتعامل كما تتعمل يوميا ولا تعير انتباهك لما يقال وعند اقرب فرصة للتواصل مع المدير حاول اثبات العكس.

التطوير الوظيفي (مسئولية الموظف)

- هناك موظف يفضل الاسترخاء والقبول ولا يجتهد في طلب المناصب الأعلى أو تنمية وتطوير نفسه.
- وهناك موظف يسعى للتقدم إلى مراكز أفضل ولديه تصور لمستقبله الوظيفي ويسعى لتحقيقه.
- على المنظمة أن ترغب الأول وتنزع سباته وأن تساعد الثاني على تحقيق طموحه وأهدافه.
- ولكن قبل أن تكون المنظمة قادرة على العون يجب على الفرد نفسه أن يبدأ خطواته الأولى باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ويدير نفسه ومن ثم يطلب المساعدة من المنظمة.


كيف تحفز الموظفين؟
ينتابك شعور بالانتقام؟
تود أن تتخلص منهم
يهمك أن يعاملوك بكراهية؟
تحرص على خلق عداوات مع موظفيك
اتبع بعض الممارسات التي تثبط من عزيمتهم، لكن كن على يقين بأن الفشل ينتظرك وترقب خسارتك، إليك القواعد:
املأ جو الشركة بالسياسات.
كون توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.
وضع قواعد كثيرة غير ضروري على الموظفين اتباعها.
حدد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.
شجع المنافسة الداخلية بين الموظفين.
احجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
قدم نقدا بدلا من التعليقات البناءة
اتبل مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
عامل موظفيك بشكل غير عادل.
استخدم الحد الأدنى من طاقة موظفيك.
تحرص على خلق بيئة عمل ملائمة؟
تهمك علاقتك الرفقة مع موظفيك؟
تسعى إلى تحقيق إنتاجية ذات جودة عالية؟
تترقب حبهم وشغفهم وتعاونهم لإنجاح المؤسسة؟
إذا كان عمل موظفيك روتينيا، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين.
طور الأهداف والتحديات لكل موظف.
أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها.
قدم كثيرا من التشجيع.
شجع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك.
أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك.
شجع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم.
طور مقياسا يظهر التقدم في الأداء.
يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنب النقد القاسي.

مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل

- هي التفاعل بين الأفراد في مختلف مجالات الحياة (المصانع ،الشركات، المؤسسات، الأجهزة الحكومية...) ومن ثم فإن العلاقات الإنسانية توجد حيثما وجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة.
- تأتي العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض لتخفف من الآلية المفرطة في العمل.

أهمية العلاقات الإنسانية في العمل

- تركز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية.
- البيئة التي تكون فيها علاقات إنسانية جيدة، يكون بينهم اتصال اجتماعي فعال.
- الدافعية تسير في اتجاه العمل الجماعي أو عمل الفريق الذي يستلزم تعاونا وتنسيقا بين القائمين بالعمل ويشير ذلك إلى رغبتهم نحو تحقيق الهدف.
- العلاقات الإنسانية تسعى من خلال العمل الجماعي إلى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تعريف القيم

- هي تعبير عن المعتقدات الشخصية للفرد وهي التي تحدد ما يجب أن يفعله أو لا يفعله وما هو صحيح أو خطأ وهي التي توجه سلوكنا مع الآخرين.
- أنواع القيم الأخلاقية المهنية:
  - القيم الأخلاقية المتعلقة بالعمال.
  - القيم الأخلاقية المتعلقة بالعمل.
  - القيم الأخلاقية المتعلقة بالقيادات الادارية.

أنواع القيم الأخلاقية المهنية

- أولا: القيم الأخلاقية التي يجب على العمال التخلق بها.
- **من أهمها ما يلي:**

❖ **التقوى:**

- قوله تعالى (ومن يتق الله يجعل له مخرجا).
- قوله صلى الله عليه وسلم (أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة؟ تقوى الله وحسن الخلق).

❖ **الأمانة:**

- هي مفتاح الإيمان، فلا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له كما جاء في حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم.

❖ **الصدق:**

- قوله صلى الله عليه وسلم (وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صدّيقا).

- **البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:**
  - أثره الإيجابي في تفاعل الآخرين معك.
  - قوله صلى الله عليه وسلم (تبسمك في وجه أخيك لك صدقة).
- **الرقابة الذاتية:**
  - ذكرناها سابقا في وسائل ترسيخ الأخلاقيات.
- **الإخلاص وإتقان العمل:**
  - قوله صلى الله عليه وسلم (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى).
  - قوله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه).
- **احترام وقت العمل:**
  - لقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم القيام بعبادات معينة في أوقات محددة، فلا حج لمن لم يشهد عرفة، ولا صيام بعد غروب الشمس.
  - الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد دليل على تمام إتقانه.

ثانيا: القيم الأخلاقية المتعلقة بالعمل

- **العمل عبادة:**
  - أيا كان نوع العمل، فيجب على الفرد استحضار هذا المعنى.
  - قوله تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون).

- **العمل مقياس التفاضل في الإسلام:**
  - قوله صلى الله عليه وسلم (ومن أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه).
  - قوله صلى الله عليه وسلم لبنته فاطمة رضي الله عنها (لأ يأتيني الناس بأعمالهم وتأتوني بأنسابكم والله لا أغني عنكم من الله شيئا).

ثالثا: القيم الأخلاقية المتعلقة بالقيادات الإدارية

- **القدوة الحسنة**: القائد الإداري مثل أعلى لمرؤوسيه.
- **إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين**: لما له من أثر كبير في نفوس الأفراد.
- **الشورى والتفويض**: إشعار الأفراد بنوع من الاستقلالية وأنهم مساهمين في أداء المهام.
- **حسن المعاملة في الوظيفة، والمتمثلة بما يلي:**
  - حسن المعاملة للزملاء.
  - حسن المعاملة للمرؤوسين.
  - الشفافية في العمل.

مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل

الأثر السلبي لعدم تطبيقها من الناحية الأخلاقية والناحية الإدارية:

- **الوعود:**
  - كيف يؤثر إخلاف المدير بوعوده على الموظفين مثلا؟
- **تقارير العمل:**
  - عدم الأمانة في كتابة التقارير وتبعاتها.
- **التوظيف:**
  - إعطاء الوظيفة إلى غير مستحقها لوجود مصلحة أو قرابة!
- **الأولويات:**
  - تقديم عمل على آخر لوجود مصلحة عند المستفيد.

- **عدم الشفافية في العمل:**
  - عدم التعامل مع العاملين بوضوح.

- **عدم التعاون:**
  - الفساد المترتب على عدم التعاون.

- **الانتقاص من المرؤوسين:**
  - **من أسبابها:** فشل المدير في إنجاح المشروع فيحمل مرؤوسية مسئولية ذلك.
  - **من نتائجها:** نشوء الكذب وعدم الامانة في التعامل.

- بالتالي فأيّ خلل أخلاقي سيؤدي إلى خلل إداري.

السلوكيات السلبية في العمل

السلوكيات السلبية
النقد والسلبية.
احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين والتهرّب من أداء العمل.
الدخول في مهاترات.
محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصيّة.
القفز من موضوع لآخر.
إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة.
التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات.

الموافقة على كلّ شيء أو رفض كلّ شيء.
تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية.
استجداء تعاطف الآخرين.
التهرب والسلبية وفقدان الحماس.
الانسحاب النفسي.
التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري.
عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء.
الحكم على الأشخاص وليس الأفكار.
عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية.

الطرق العشرة لزيادة فعالية استخدام أيامَك

1- التقليل من النوم:

يقول (Peter haure) المتخصص في اجراء البحوث عن مشاكل النوم: ان الافراد البالغين يستطيعون الانتاج في شتى مراحل العمل بعدد ساعات نوم تتراوح ما بين (5 : 6) ساعات في الليلة.

2- القراءة السريعة:

لا تقرأ كل مايقع تحت يدك. تعلم فن اختيار الكتاب الجيد وتعلم اساليب القراءة السريعة (هناك دورات متخصصة لتعليم القراءة السريعة).

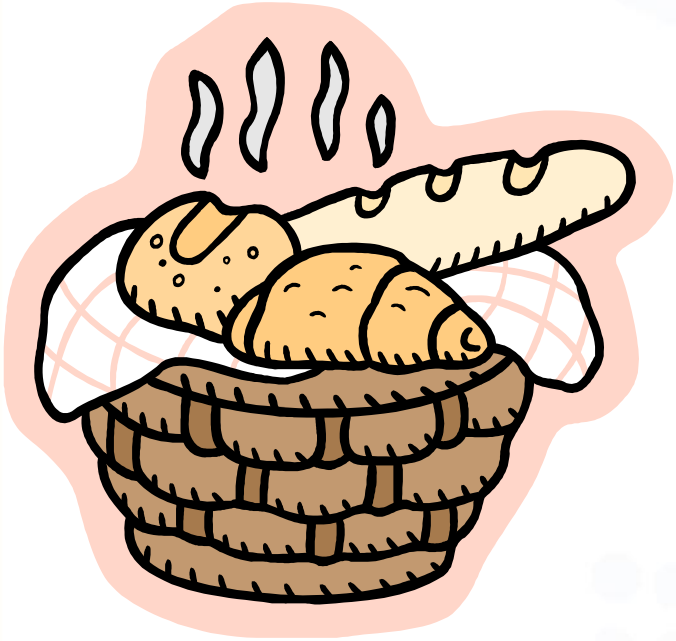
3- الوقت الضائع:

هو ذلك الوقت الضائع في الانتظار في اماكن معينة (المطار – الحلاق – القطار – طبيب الاسنان) . أعمل مايلي: (احمل معك دائماً كتباً نافعة) (احمل بعض اعمالك التي تستطيع تنفيذها) (احمل معك ورقة تكتب فيها افكاراً جديدة ... الخ).

4- الراحة القصيرة:

اعط نفسك فترة راحة بعد كل جهد – حتى تحصل على صفاء الذهن – قم ببعض التدريبات الرياضية.

5- راحة طعام الغذاء:



تجنب الطعام الثقيل فانه يجهدك ويحد من نشاطك عن العمل.

6- كافئ نفسك:

كسب الوقت والعمل الجاد لايعني حرق الذات أو حرمانها من متاع الدنيا فبعض الانشطة تجدد نشاطك وتدفعك الى المزيد من العطاء (اجازة قصيرة ، رحلة ممتعة ، ممارسة هواية محببه الذهاب الى البحر).

7- تخفيف الضغوط:

تعلم كيف تحول المواقف والضغوط الى صالحك مثلاً اذا كان الجو ممطراً وهذا يزعجك فاقنع نفسك ان تستثمره لصالحك – تكلم مع صديق من اصحاب التجربة والحكمة – اقترب من الناجحين والمفكرين – مارس بعض الرياضات ... الخ.

8- فن الاتصال:

كثير من الاوقات نفقدها بسبب (المجاملات الاجتماعية) فتعلم كيف تقول (لا) بشكل لبق (المكالمات الهاتفية الغير هادفه، الزيارات المفاجئة، الاعمال التي توكل إلينا من زملاء العمل والاصدقاء بدون مبرر مقنع).

فن إستخدام كلمة "لا" في التعامل المكتبي

- لو أنك بكرت قليلا لأسعدني ذلك كثيرا.
- أنا حاليا مشغول ولكنني مستعد في المرة القادمة.
- بسبب مهامي الحالية، قد لا أعطي هذه المهمة الإهتمام الذي تستحقه.
- أنا أحب مثل هذا العمل، لكن هل بالإمكان نقل بعض مهامي الحالية لزميل آخر؟
- أنا حقيقة ضعيف في هذا لجانب، هل بالإمكان البحث عن شخص آخر؟
- لا لا أستطيع، لكن لو أنجزت هذه الجزئية فبإمكاني إنجاز البقية.
- نعم بالإمكان، ولكن ليس قبل تاريخ كذا.

9- توظيف التقنيات الحديثة:

أجعل التقنيات الحديثة في خدمتك – استخدام الكمبيوتر في مراسلات وحفظ المذكرات فهي توفر الكثير من الوقت، خزن ارقام الهاتف، استخدام المسجل الوصتي عوضاً عن الرد على كل المكالمات.

10- التطوير الذاتي:

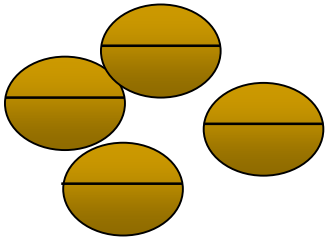
أجعل ايامَك مفيدة وعامرة بالعمل الصالح واستمع أو شاهد برامج وافلام ثقافية وعلمية، قم بزيارة الى صديق حكيم أو عالم مفكر، مارس التدريب على الكمبيوتر، تعلم لغة جديدة ، شارك في عمل خيري أو تطوعي، استمع الى شريط اثناء قيادتك للسيارة ... الخ .

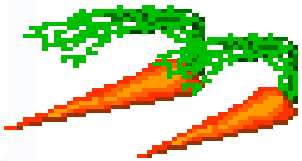
حكمة اسلامية:

المؤمن كالسراج ... أينما وضع أضاء

حبيبات القهوة!!!!

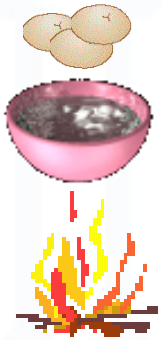
الجزر والبيض وحبيبات القهوة



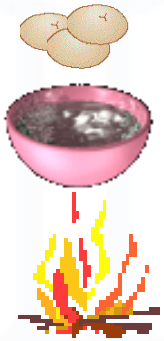


املأ ثلاثة قدور بالماء وضع كل منها على نار

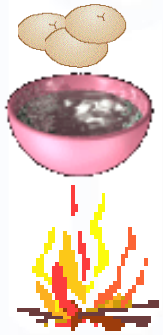
ضع في أول قدر جزراً



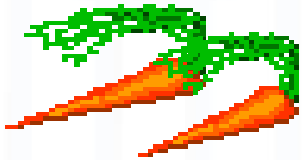
ضع في القدر الثاني بيضاً



ضع في القدر الثالث حبيبات قهوة مطحونة

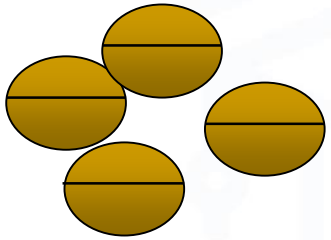


اجعل القدور الثلاثة على النار واجعلها تغلي لمدة 15دقيقة



كان الجزر قاسياً والآن أصبح ليناً

كان البيض ليناً والآن أصبح قاسياً من الداخل

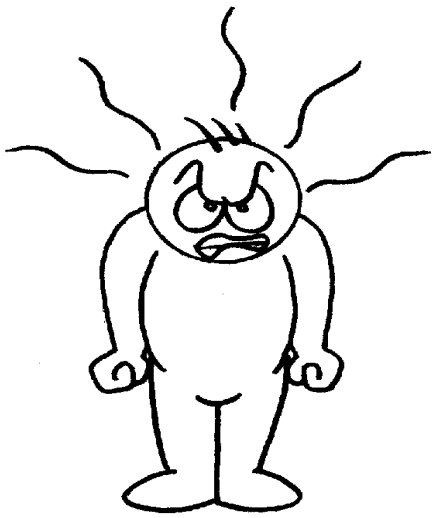


القهوة المطحونة
اختفت

تغير لون الماء وأصبحت
الرائحة رائعة

الآن فكر في الحياة

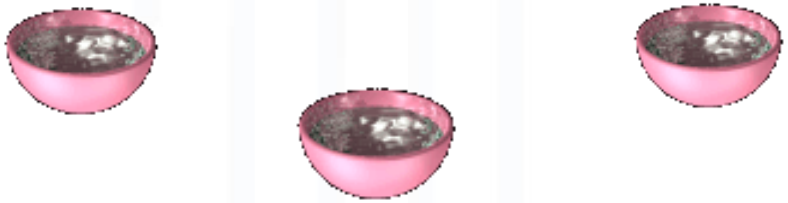
1. الحياة ليست دائماً سهلة.
2. الحياة ليست دائماً مريحة.
3. الحياة في بعض الأحيان صعبة جداً.



1. الأشياء لاتحدث حسبما نحب.
2. الناس لا يجعلونا نتعامل مثل ما نريد.

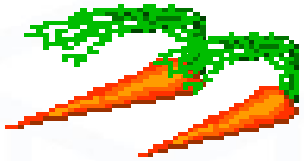
نحن نعمل بجد ونحصل على نتائج بسيطة
ماذا يحدث إذا واجهتنا بعض الصعوبات

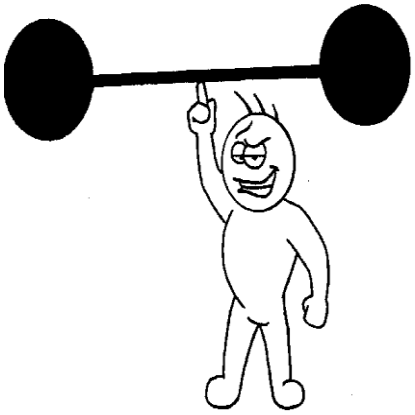
الآن فكر بالقدور



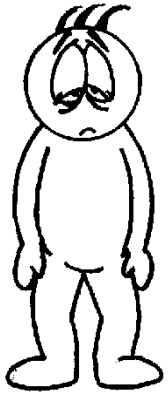
غليان الماء مثل المشاكل في حياتنا

ممكن أن نكون مثل الجزر





نبدأ وننطلق بقوة وجدية



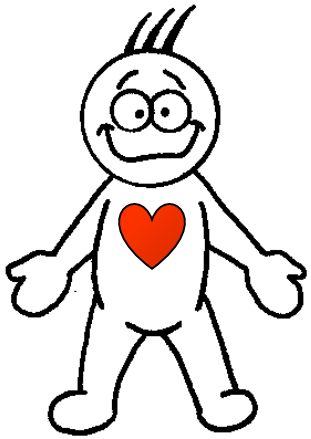
بعد ذلك نصبح لينين وضعفاء

1. نصبح متعبين.
2. نفقد الأمل.

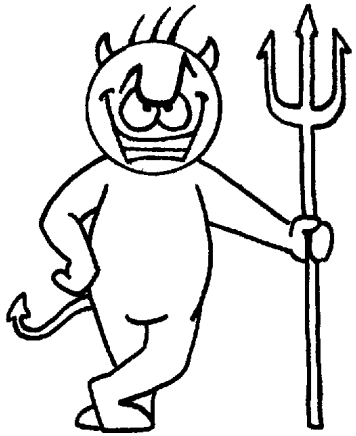
بعدها لاتوجد روح التحدي والنشاط

لذا لاتكن مثل الجزر

ممكن أن نكون مثل البيض



نبدأ بقلب لين وحساس



وننتهي بقسوة قلب وعدم إحساس

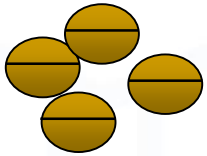
1. نتعارك مع بعضنا.
2. ولا نحب أنفسنا.

ونصبح قاسين القلوب

بعدها لا يوجد إحساس دافئ أو تعاون

لذلك لاتصبح مثل البيض

ممكن أن نكون مثل حبيبات القهوة



الماء لم يغير القهوة المطحونة

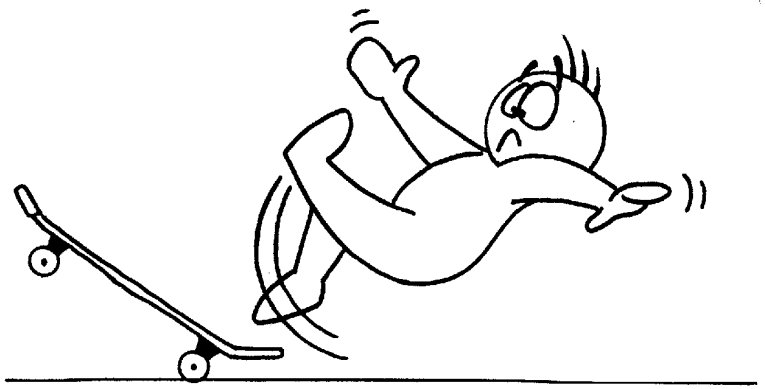
ولكن القهوة المطحونة هي التي غيرت الماء

الماء أصبح مختلفاً بسبب القهوة المطحونة

1. أنظر إليه.
2. شمه.
3. اشربه.

كلما زادت حرارة الماء كلما كان الطعم أفضل

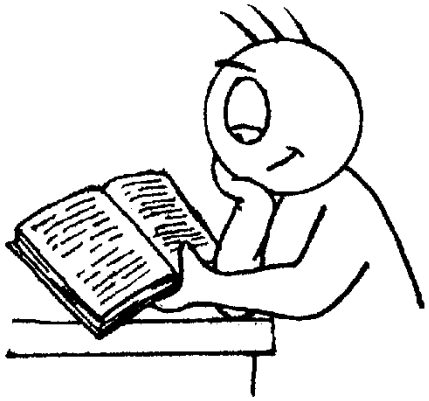
ممكن أن نكون مثل حبيبات القهوة



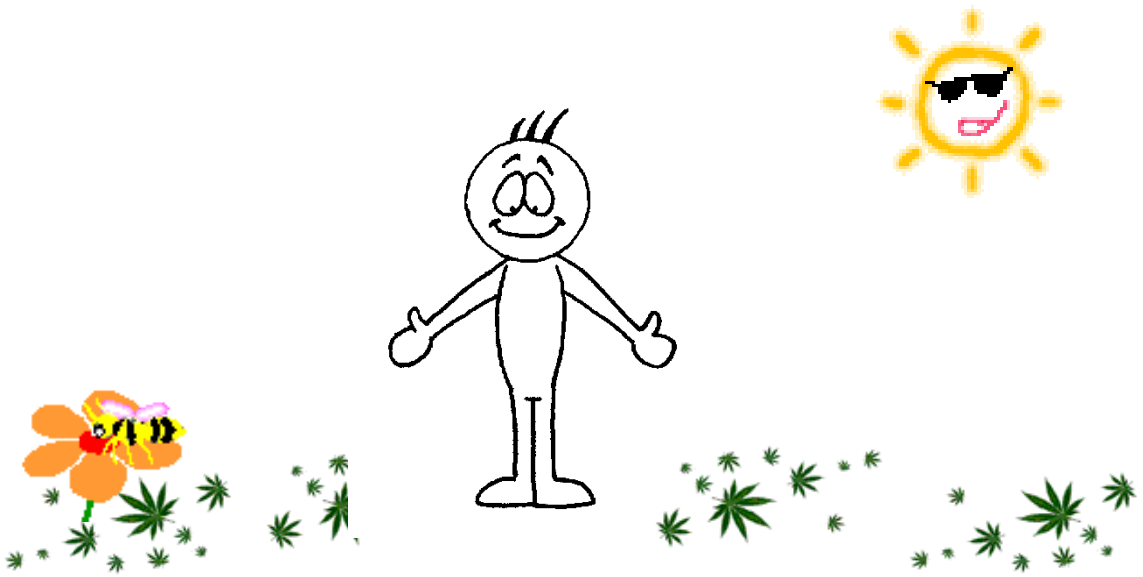
نستطيع أن نصنع أشياء جيدة من الصعوبات التي تواجهنا

نتعلم أشياء جديدة

نحصل على معارف جديدة مهارات جديدة
وقدرات جديدة

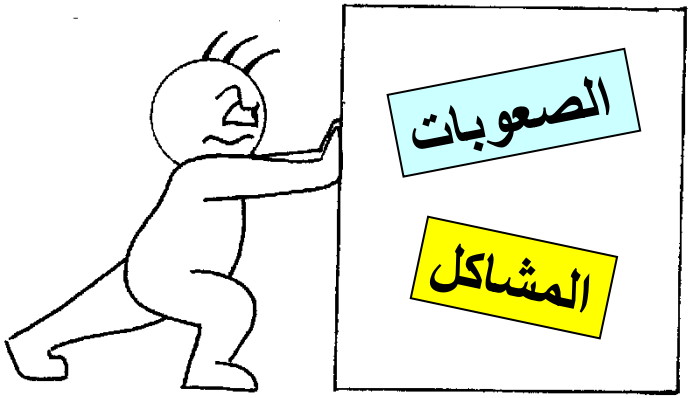


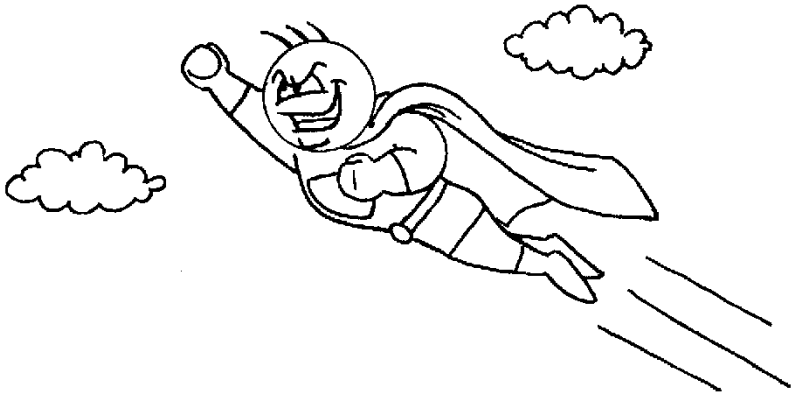
ننمو في الخبرة



نستطيع أن نجعل العالم من حولنا أفضل

- لننجح لابد أن نحاول ونحاول عدة مرات.
- لابد أن نثق بما نفعل.
- من المفروض أن لا نيأس.
- نتحلى بالصبر.
- الاستمرار في الاندفاع والعمل.



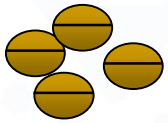


المشاكل والصعوبات تعطينا الفرصة لنكون أقوى وأفضل ومتحدون بقوة.

ماذا نحب أن نكون عندما تسير الأمور بشكل سيئ

نحب أن نكون مثل الجزر...

أو البيض...

أو حبيبات القهوة.؟ 

كن مثل حبيبات القهوة!..

العادات السبع للنجاح حسب الدراسة التي قام بها ستيفن كوفي

وهذه العادات تتعلق بك:

- **العادة الأولى:** المبادرة (الشعور بالمسئولية).
- **العادة الثانية:** التركيز على الاهداف والغايات.
- **العادة الثالثة:** تنظيم الوقت.
- **العادة الرابعة:** الربح المشترك.
- **العادة الخامسة:** ممارسة مهارات التفاهم.
- **العادة السادسة:** كون فريق عمل منسجم.
- **العادة السابعة:** جدد طاقتك.

تعريف العادة

- يمكن تعريف العادة بأنها سلوك تم تعلمه وأصبح يؤدي بسهولة.
- أي محاولة لتغيير العادة معناها ضرورة بذل جهد اضافي و اكبر لتعلم مهارات جديدة.

أغلب الناس لا يريدون بذل هذا الجهد لأنه يسبب لهم اضطرابا

العاده / ايجابية أو سلبيه

العادة رقم 1

كــن مبادرا

- المبادرة هي الاتصاف بالقدرة على التحكم في الأحكام والسلوك، وعلى اختيار الاستجابات أو الردود المناسبة لمختلف المواقف.
- المبادرة هي الفعل بدلا من رد الفعل.
- يتميز المبادر بالتحكم في انفعالاته، وإدارتها بذكاء.
- المبادر هو الذي يسعى للتحكم في المواقف والظروف بدلا من العكس.
- المبادرة هي الإيمان بالقدرة على التغيير نحو الأفضل وإيجاد الحلول الصحيحة والإبداع في عملية التغيير.

العادة رقم 2

ابدأ العمل والهدف في ذهنك

- الهدف هو "الصورة الذهنية" للمشروع المراد تحقيقه.
- الهدف هو الذي يوجه السلوك وينظمه.
- الهدف هو الذي يزود الفرد بالطاقة للمثابرة في العمل، بذل المزيد من الجهد.
- الهدف هو الذي يعطي معنى للسلوك.
- الهدف هوالذي يدفع الفرد لتحديد القيم التي ينبغي أن يستنير بها لتحقيق الهدف.

مواصفات الهدف الجيد

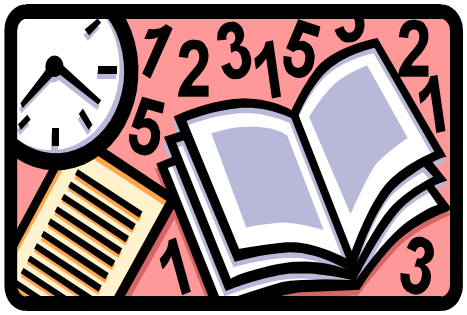
- واضح ومحدد
- قابل للقياس
- عمـــلي
- طمـــوح
- تاريخ إنجازه محدد

العادة رقم 3

ضع الأمور الأهم أولا

- هناك أمور كثيرة مهمة في الحياة، ولكن هناك دائما أمور أهم منها.
- اعلم أن وقتك محدود وبالتالي لا يسمح بمعالجة كل الأمور.
- تعلم تحديد الأمور حسب معيار الأهمية التالي:

	عاجل	غير عاجل
أمور مهمه	أمور مهمة و عاجلة	أمور مهمة و لكنها غير عاجلة
أمور غير مهم	أمور غير مهمة و لكنها عاجلة	أمور غير مهمة و غير عاجلة

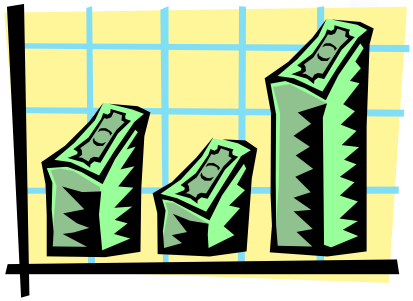


الطوارئ / الأهمية	عاجل	غير عاجل
هام	المربع الأول الأمور المهمة العاجلة - - - - ١ أنجز	المربع الثاني الأمور المهمة غير العاجلة - - - - ٢ خطط
غير هام	المربع الثالث الأمور غير المهمة العاجلة - - - - ٣ فوض	المربع الرابع لأمور غير المهمة غير العاجلة - - - - ٤ اترك

الطوارئ / الأهمية	عاجل	غير عاجل
هام	المربع الأول **الأمور المهمة العاجلة** ١ أنجز	المربع الثاني **الأمور المهمة غير العاجلة** ٢ خطط
غير هام	المربع الثالث **الأمور غير المهمة العاجلة** ٣ فوض	المربع الرابع **لأمور غير المهمة غير العاجلة** ٤ اترك

العادة رقم 4

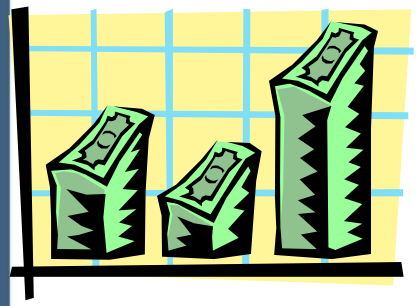
فكر في الربح المشترك



نشاط

العادة رقم 4

فكر في الربح المشترك

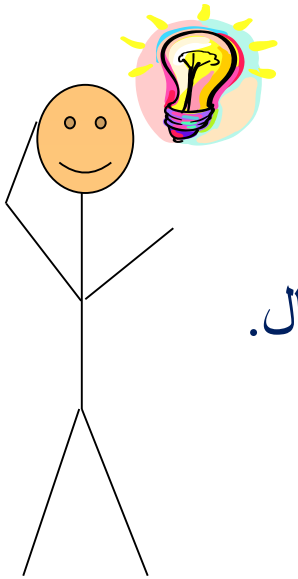


ضع في ذهنك هذه المعادلة:

- أنا أربح وأنت تربح.
- التفكير في الربح المشترك سلوك صحي.
- التفكير في الربح المشترك يقضي على الانفعالات السلبية.
- التفكير في الربح المشترك يحقق التعاون المثمر بين مختلف الأطراف.

العادة رقم 5

مهارات التفاهم



- الاتصال عملية تفاعل مع الآخر أو الآخرين.
- لكي يحقق الاتصال غايته ينبغي أن يتم التفاهم بين طرفي الاتصال.
- اعرف أنك طرف مهم في عملية الاتصال.
- لكي يفهمك الآخرون، ينبغي أن تفهمهم أولا.
- فهم الآخرين وتفهمهم من طرفك مفتاح فهمهم لك.
- الإنصات مفتاح الفهم الجيد.
- ملاحظة الاتصال اللفظي واللالفظي للمتصل يساعدك على الفهم الجيد.

العادة رقم 6

التفكير المشترك

- التفكير الإبداعي ليس تفكيرا انعزاليا.
- التفكير الإبداعي يؤمن بالتفكير المشترك.
- التفكير الإبداعي يتقبل الاختلاف والتنوع في التفكير.
- التفكير الإبداعي يتقبل الاختلاف في القيم والتصورات.
- لا يتسلط المفكر المبدع على تفكير الآخرين، ولا يخضعهم لفكره وقيمه.
- يقوم التفكير الإبداعي على الاستفادة من إبداع الآخرين رغم الاختلاف معهم في الأفكاروالتباين في القيم.

1+1=3

العادة رقم 7

جدد طاقتك

اشحذ منشارك

- شحن الذات عملية أساسية تماما مثل شحذ النجار أو الجزار لأدواته لتصبح أحسن أداء كشحذ المنشار أو السكين، الخ.....
- شحذ الذات هو التجديد المستمر للعادات الست المذكورة أعلاه.
- شحذ الذات هو التحسين المستمر لمختلف أبعاد الشخصية: الجسمية، الروحية، العقلية، الوجدانية والسلوكية.

تم بحمد الله

❖ مع تحياتي

❖ د. حسام الدين فتحي
❖ dr-hossamfathi@hotmail.com
❖ د . السيد سعيد صباح
❖ Drsaid_sabbh@yahoo.com

الشخصية

إن دراسة موضوع الشخصية يعتبر من أصعب الأمور

نظراً لأنها تشتمل على الصفات والخصائص الجسدية والعقلية والوجدانية التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل الفرد لتحدث أنواعاً متباينة من الأفعال والتصرفات داخل البيئة التي يعيش فيها الفرد وداخل بيئة العمل أيضا. أن فهم الشخصية أمر ضروري لتفسير سلوك الفرد، والمساعدة في التنبؤ بهذا السلوك.

وبناءاً على ما سبق، سوف نتناول موضوع الشخصية من خلال التعرض للنقاط الاتية:

1- مفهوم الشخصية

2- محددات وسمات الشخصية

3- نظريات الشخصية

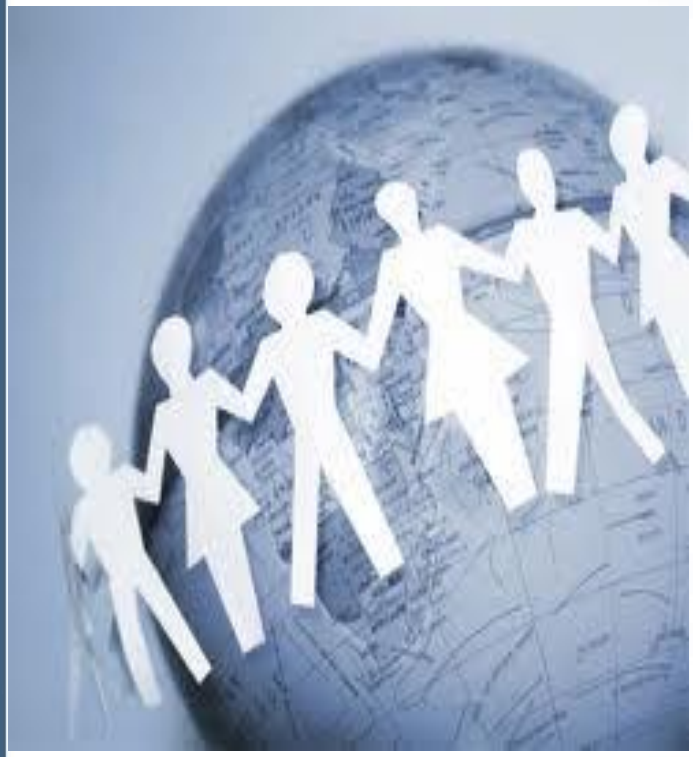
1- مفهوم الشخصية

- الشخصية هي التنظيم الذى يصدر عنه السلوك والذى تنبثق منه الوظائف النفسية، فهي تنظيم متكامل لمجموعه من العادات والاتجاهات والسمات لدى الفرد لكى يؤدى دوره أمام الاخرين.
- فالشخصية هي المظهر الخارجي للفرد وأدراكه الداخلي لذاته ونمطه المحدد.
- ويوضح علماء النفس وعلماء الاجتماع الشخصية من خلال هذه الجوانب التالية:

أولا: علماء النفس

1) الشخصية مؤثرة فى الاخرين.
2) الشخصية إستجابة للمؤثرات المختلفة فى البيئة المحيطة.
3) الشخصية مجموعة من الخصائص الثابتة نسبياً .
4) الشخصية وسيط بين المثيرات والاستجابات.

ثانيا:علماء الاجتماع



1) الشخصية مكتسبة من خلال المؤثرات الاجتماعية.
2) الشخصية تنمو فى المواقف الاجتماعية .
3) الشخصية تؤثر فى الانماط الثقافية والاجتماعية.
4) الشخصية تنظيم متكامل.

يمكن تحليل الشخصية من خلال:

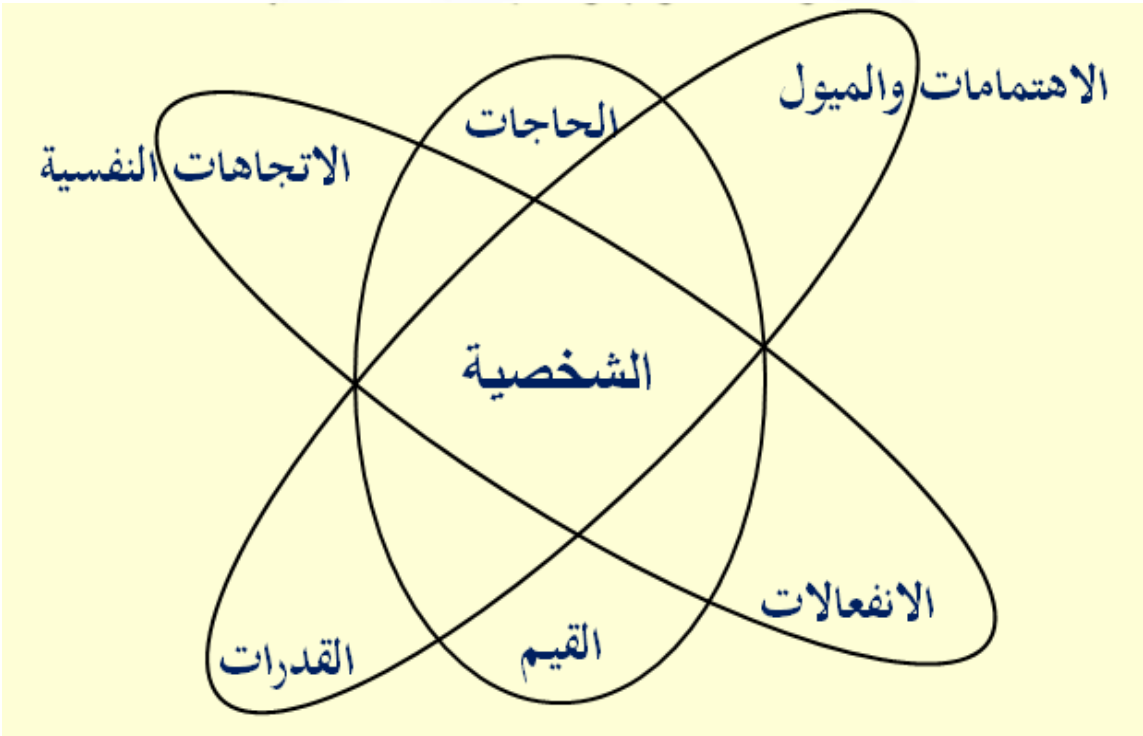
- ✓ خصائص الفرد الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية.
- ✓ خصائص الفرد الطبيعية والمكتسبة.
- ✓ تفاعل الفرد مع الاخرين في البيئة المحيطة.

وتؤثر العوامل الوراثية والاسرية وجماعات العمل والضغوط الثقافية في شخصية الفرد، وتتطور الشخصية من مرحلة الى اخرى.

يمكن تحديد الاركان الاساسية للشخصية وهى:

1) **التميز:** تختلف شخصية كل فرد عن الاخر نتيجة للفروق الفردية التي تميزه عن غيره.
2) **الحركية:** تتأثر شخصية الفرد بالمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة وتؤثر فيها مما يؤدى التفاعل الاجتماعي.
3) **الشمول:** الشخصية تنظيم سمات وخصائص الفرد في المواقف المختلفة.

مكونات وجوانب الشخصية



2- محددات وسمات الشخصية

تتحدد شخصية الفرد من خلال تفاعل مجموعة من العوامل هى:

1. العوامل الجسمانية (البيولوجية).
2. العوامل النفسية.
3. العوامل الاجتماعية والبيئية.
4. العوامل الثقافية والحضارية.

1- العوامل الجسمانية

مثل الصفة العامة للحالة الجسمية والصحية والشكل والوزن والنمو الطبيعي للجسم، وهذه الخصائص لها تأثير على مفهوم الذات، وتلعب هنا الوراثة والمخ والجهاز العصبي والذكاء دورا هاما في فهم الشخصية.

2- العوامل النفسية

وتتكون هذه العوامل من:

1) **العوامل المعرفية : والتى تتكون من:**
   - ✓ العوامل الفطرية وتشمل الذكاء والاستعدادات.
   - ✓ العوامل المكتسبة وتشمل القدرات الخاصة.....الثقافة العامة..... المهارات.

2) **العوامل المزاجية : والتى تتكون من:**
   - ✓ العوامل الفطرية وتشمل الانفعالات العامة.....النماذج المزاجية الخاصة.
   - ✓ العوامل المكتسبة وتشمل الاتجاه الخلقى العام..... العواطف والميول

3- العوامل الاجتماعية

والتى تتكون من:

1) **العوامل الداخلية:** وتشمل الحالة الاقتصادية للاسرة.....الظروف المنزلية..... المعاملة المنزلية..... صلاحية المنزل للتربية.

2) **العوامل الخارجية:** وتشمل المدرسة..... العمل..... الاصحاب..... الاقارب..... النادى..... الجمعيات... وهكذا.

4- العوامل الثقافية والحضارية

تتكون من:

1) **العوامل الثقافية الداخلية:** والتى تتكون من العادات..... التقاليد..... القيم..... العقائد..... أنظمة داخلية..... سياسات داخلية.

2) **العوامل الثقافية الخارجية:** وتشمل قراءات خارجية..... السفر للخارج..... الدراسة فى الخارج..... زيارات للبلاد الاخرى..... قنوات فضائية..... أنظمة خارجية.....سياسات خارجية.

3- نظريات الشخصية

تعددت النظريات التى تناولت الشخصية بالدراسة والبحث وحتى الان لم تظهر نظرية واحدة للشخصية، ولكن توجد نظريات متعددة لدراسة الشخصية ومنها:

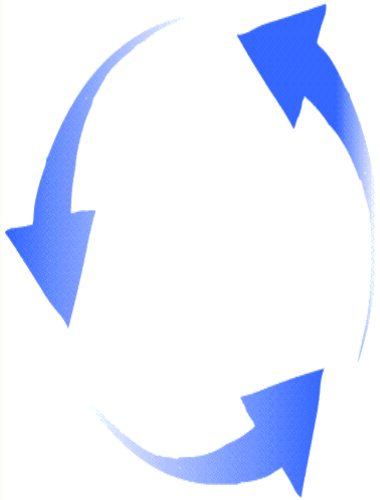
1. نظريات تاريخية.
2. نظرية الانماط.
3. نظرية السمات.

1- النظريات التاريخية

1) **نظرية تقسيم الشخصية عند فرويد:** قسم فرويد الشخصية الى ثلاثة انظمة رئيسية هى:

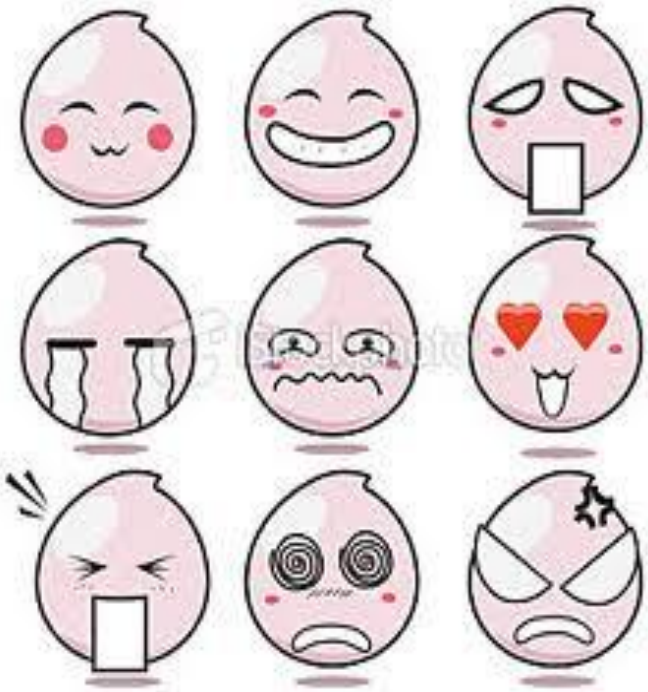
- **الهو:** الجزء البدائى فى الشخصية ويكمن فى الغرائز.
- **الانا:** الجزء الذى يعمل حسب الواقع والظروف.
- **الانا الاعلى:** الجانب المعدل من الانا والمتمثل فى المثل والاخلاق.

2) **نظريات التنظيم:** يمكن تحديد الشخصية من خلال النظريات التنظيمية كما يلى:



- **النظرية الكلاسيكية:** (تركز على شخصية الانسان الاقتصادي الذى يهدف لتحقيق أهدافة الاقتصادية، وهى الحصول على الاجر والحوافز المادية مقابل أدائه لعمله).
- **نظرية العلاقات الانسانة:** (ركزت على شخصية الانسان الاجتماعي الذى يهدف لتحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال التعامل الإنساني) ومهاراته وتعلمه).
- **النظرية السلوكية:** (ركزت على شخصية الانسان السلوكي الذى يهتم بدراسة سلوك الفرد وتصرفاته وإدراكاته واتجاهاته وقدراته و مهاراته وتعلمه).
- **النظرية الحديثة:** (ركزت على شخصية الانسان المتكامل، والمبدع، والخلاق، ويمكن النظر للشخصية الانسانية باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، واي تغير في أحد أجزاء الشخصية يؤثر على باقي الاجزاء الاخرى).

2- نظرية الانماط



تم تقسيم الشخصيات الى مجموعه متميزة من الانماط التي تصف الافراد على أساسها من حيث التكوين الجسماني والنفسي، وقد افترضت أغلب النظريات على وجود استعداد وراثي عند الفرد لأتباع نمط محدد كما يلى:

1) **الانماط الجسمانية:** تركز على العلاقة بين معالم الوجه او الجسم، والشخصية.

2) **الانماط الفسيولوجية:** تركز على العلاقة بين مكونات الجسم البيولوجية، والغدد الصماء والشخصية.

3) **الانماط النفسية والسلوكية:** ويمثلها النمط الانطوائى والنمط الانبساطى.

4) **الانماط الاجتماعية:** ومنها النمط العلمى، النمط المبتكر، النمط الجمالى، النمط الديني.

وفيما يلى توضيح لنظرية الانماط (كارل يونج) الذى قسم الافراد فى نظريته الى نوعين:

1) **النمط الانبساطي:** هو نمط الشخصية الذى يكون فيه اهتمامات الفرد موجهه نحو البيئة الخارجية، والمواقف الاجتماعية المحيطة به أكثر من اهتمامه بذاته وتفاعله مع الاخرين بدرجة كبيرة.

2) **النمط الانطوائي:** هو نمط الشخصية الذى يوجه اهتمامه وطاقته بذاته ونفسه وحياته ودرجة تفاعله مع الاخرين ودرجة اندماجه فى العالم الخارجي تكاد تكون معدومة او قليلة جدا.

وقد قسم (كارل يونج) الافراد الى ثمانية أنماط وهم:

1- نمط انبساطى يعتمد على التفكير	5- نمط إنطوائى يعتمد على التفكير
2- نمط انبساطى يعتمد على الإلهام	6- نمط إنطوائى يعتمد على الإلهام
3- نمط انبساطى يعتمد على الاحساس	7- نمط إنطوائى يعتمد على الاحساس
4- نمط انبساطى يعتمد على الوجدان	8- نمط إنطوائى يعتمد على الوجدان

يؤخذ على هذه النظرية أنها تمثل الحالات المتطرفة بين الشخصية بين الانبساطية والانطوائية، ولكن في الواقع فإن الناس خليط من هذه الانماط وعلى درجات متفاوتة، ولم تراعى النظرية الفروق الفردية بين الناس ولكنها نظرت الى الشخصية من جوانب محددة وفرضتها على جميع الشخصيات دون تفرقة بينهم.

3- نظرية السمات

- تعتمد هذه النظرية على أمكانية تفهم الشخصية الانسانية من خلال الخصائص والصفات الشخصية المميزة للفرد وتجعله مختلفا عن غيرة من الافراد، فالشخصية مجموعة من السمات التي يتفاعل بها الفرد مع الاخرين وتصف سلوكه الشخصي العام.
- وقد امكن التمييز بين مجموعة من السمات الشخصية والتي تظهر بين طرفي نقيض في الصفة وعكسها والموضحة فيما يلى:

1) متحفظ.....انبساطى	9) يثق فى الغير..... يشك فى الغير
2) قليل الذكاء..... على الذكاء	10) عملى.....خيالى
3) انفعالى..... متزن	11) صريح..... خبيث
4) خاضع..... مسيطر	12) واثق من نفسه.....يشك فى نفسه
5) جاد ووقور..... مبتهج	13) تقليدى.....تجريبى
6) نفعى ووسيلى..... حى الضمير	14) تابع.....مستقل
7) جبان..... مغامر	15) منظبط ذاتيا.....غير منظبط
8) صلب الرأى..... حساس	16) هادئ..... متوتر

يتضح من السمات الشخصية السابقة أن سمات الفرد لا تكون في مجموعة واحدة (أي أما بالسلب او الايجاب) وانما سمات الفرد تكون محصلة لمجموعة من السمات، مما يجعل التنبؤ بالسلوك عملية صعبة، وايضا تكون بعض السمات في الفرد مختلفة من موقف لأخر مما يصعب عملية التنبؤ وتفسير سلوك الفرد.

وقد قسمت (كارن هورنى) الافراد الى فئات ثلاث حسب خصائصهم فى الاستجابة للتفاعل مع الاخرين كما يلى:

1) **الفئة الايجابية:** تتميز برغبة في الالتقاء بالناس والتفاعل معهم
2) **الفئة النافرة:** تتصف برغبة في العدوان والمنافسة وتسعى الى تحقيق المصالح الشخصية.
3) **الفئة السلبية:** تتصف برغبة في الانعزال والانطوائية ويتجنبون الاتصال بالأفراد الاخرين.

يتضح مما سبق أن نظريات السمات لها من المقومات والمزايا العديدة التى تتكامل لتكون الشخصية ومنها:

- ✓ المميزات الجسمية.
- ✓ المميزات العقلية.
- ✓ المميزات المزاجية.
- ✓ المميزات الاجتماعية.
- ✓ المميزات الحركية .

خلاصة ما سبق أن الفرد تتكامل شخصيته من خلال النضج الانفعالى أى قدرته على أن يملك نفسه فى مواقف التأثير الانفعالى وتهيج المشاعر.

صناعة النجاح
مهارات لتطوير الذات

المحتويات

- عادات النجاح السبع.
- كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس.
- مهارات الاتصال.

العادات السبع للنجاح (ستيفن كوفي)

1. الشعور بالمسؤولية والمبادرة.
2. . ركز على الأهداف والغايات.
3. نظم وقتك.
4. اربح وربح.
5. مارس مهارات التفاهم.
6. كون بريق منسجم.
7. جدد طاقاتك.

العادة الأولى: كن سباق، مبادر
(الرؤية الشخصية)

- كل إنسان لديه القوة لاتخاذ قراراته الشخصية، وعندما يستخدم الإنسان هذه القوة لاختيار ردة فعله بناء على مبادئه الشخصية يكون سباق، (ان الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)، والأنسان السباق يعمل على الأشياء التي يملك القدرة على التحكم بها (دائرة التأثير) بدلاً من الانشغال بالأشياء التي لا يستطيع التحكم بها (دائرة الاهتمامات)، وهو يستخدم هذه القوة بإيجابية للتأثير على الأحداث وتوسيع دائرة التأثير.
- هل تنبع تصرفاتي بناء على اختياري الشخصي حسب ما تمليه على مبادئي أم بناء على وضعي ومشاعري والظروف ؟
- كل منا يملك دائرتين
- كيف تنتقل من دائرة الاهتمام الى دائرة النفوذ.
- لغة الناجح والمتقاعس.

العادة الثانية: ابدأ والنهاية في ذهنك
(القيادة الشخصية)

- الأشخاص الفعالين ينحتون مستقبلهم بأنفسهم، وهم يستفيدون من البدء والنهاية في ذهنهم في جميع مناطق حياتهم بدلاً من ترك الآخرين أو الظروف تقرر النتائج. وهم يخططون بحرص لما يريدون أن يصبحوا وما يريدون أن يفعلوا وما يريدون أن يملكون ثم يدعون خريطتهم الذهنية ترشدهم في اتخاذ قراراتهم وهذه الخريطة الذهنية لما يريدون لحياتهم يترجمونها كتابة فيما يسمي بيان بالمهمة أو رسالة الحياة. والشخص الذي لديه رسالة ويستخدمها لإرشاده في قراراته يعيش في تناسق بديع مع ما يعمله.
- هل كتبت رسالة حياه شخصيه تعطي معنى وهدف واتجاه لحياتي ؟
- وهل تنبع تصرفاتي منها ؟

- حياتي بيدي.
- أغلى الدقائق.
- أطلق لنفسك الخيال.
- كل شيء يصور مرتين.
- **اكتب رسالتك في الحياة: تبنى على 6 أمور:**

1. أساس مبادئك وقيمك.
2. مخاطبة الاهداف العامة في مختلف المجالات.
3. نقاط القوى والضعف.
4. قدراتك واهتماماتك.
5. التوازن بين ادوارك في الحياة.
6. لديك حرية الاختيار.

العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم
(الإدارة الشخصية)

- ماهي الأشياء الأولى ؟ الأشياء الأولى هي تلك الأشياء التي نجد بأنفسنا أنها تستحق أن نعملها وتحركنا في الاتجاه الصحيح، وتساعدنا على تحقيق المبادئ الذاتية الموجودة في رسالتنا بالحياة. والأشياء الأولية غالباً مهمة وأيضا ربما مستعجلة، وأفضل استخدام لوقتنا يتم بالتركيز على المهم في عملنا وعلاقاتنا.
- هل باستطاعتي أن أقول " لا " لغير المهم مهما كان مستعجل، و " نعم " للمهم ؟

العادة الرابعة: تفكير المنفعة للجميع "ربح - ربح" (القيادة العامة)

- نمط التفكير "ربح - ربح" ليس تقنية وانما فلسفة شاملة للتعاملات الإنسانية وهو مبدأ أساسي للنجاح في جميع تعاملاتنا، وهو يعني أن الطرفين ربحوا لأنهم اختاروا الاتفاقات أو الحلول التي تفيد وترضي الطرفين مما يجعل كل الطرفين يشعرون بالراحة لقراراتهم وبالالتزام لأدائها. والشخص الذي يفكر "ربح - ربح" لديه ثلاث سمات أساسية، الاستقامة، النضج والوفرة العقلية. فالإنسان المستقيم صادق في أحاسيسه ومبادئه والتزاماته، والناضج يترجم أفكاره ومشاعره بجراءة مع مراعاة مشاعر الآخرين وأفكارهم، والأشخاص ذوي الوفرة العقلية يصدقون بأن هناك ما يكفي للجميع ويعترفون بالإمكانيات غير المحدودة لتنمية التعامل الإيجابي والتطوير مما يخلق بديلاً ثالثاً جديداً ومقبول من الطرفين.
- هل أسعى لما يفيد ويرضي الطرفين في جميع علاقاتي ؟

العادة الخامسة: حاول أن تفهم أولا ليسهل فهمك (الاتصال)

- عندما نستمع بقصد الفهم تصبح اتصالاتنا أكثر فعالية. وندع تحوير كل شيء حسب رغباتنا ونوقف قراءة توجهاتنا في حياة الآخرين ونبدأ في الاهتمام بما يحاول الآخرون قوله ونكون مستعدين أكثر للإنصات بقصد الفهم والتجاوب. والجزء الثاني من هذه العادة أن تحاول أن يفهمك الآخرين تحتاج إلى الجراءة والمهارة، الجراءة في التعبير عن مشاعرك الحقيقية بتفتح، ومهارة لتبين بشكل جيد وجهة نظرك بناء على قدرات الآخرين.
- هل أتحاشى الردود المتحيزة وبدلاً منها اعبر عما فهمته من الآخرين قبل محاولة افهامهم؟
- **الاتصال:**
  - الفهم وكسب قلوب الناس.
  - الانصات العميق.
  - الحوار الواعي.

العادة السادسة: التعاضد
(التعاون الإبداعي)

- الخشب الأحمر تتشابك جذوره بنظام يجعله ينبت متقارب مما يساعد الأشجار على عدم السقوط في الرياح الشديدة. ويستطيع اثنان أن يضاعفوا النتائج عما لو كانوا كل على حده بالتعاون الخلاق وفي التفاعل الخارجي، ويحققون الكثير مما لا يستطيعون تحقيقه على انفراد وذلك إذا ما كانوا، يقيمون الاختلافات، يفتحون أنفسهم لإمكانيات جديده، يمارسون نمط التفكير "ربح - ربح" ويبنون الثقة فيما بينهم، عندها سوف يجنون ويتمتعون بفوائد تلاحمهم (وتعاونوا على البر والتقوى).
- هل أقيم اختلاف وجهات النظر والآراء في الآخرين في محاولة الوصول إلى حلول ؟
- **التعاون الابداعي يحتاج الى:**
  - القائد الباني.
  - فريق العمل (البنيان المرصوص).

مقولة

- جيش من الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب.
- الفرق بين الادارة والقيادة.

صفات القائد الباني

- القائد الوجداني.
- القائد الرحيم.
- القائد المتفقد.
- القائد الخدوم.
- القائد محاط بقادة.
- القائد العملاق.
- القائد المحفز.
- القائد النشيط.
- القائد المفوض.
- القائد الموظف.
- القائد الملك.
- القائد الممكن.
- القائد المنجز.
- القائد المحترم.
- القائد الشارح.
- القائد المفكر.
- القائد المحرك.
- القائد المؤثر.
- القائد الواضح.
- القائد الشجاع .
- القائد المتفائل.

صفات فريق العمل

- العمل لهدف.
- عدم وجود أنانية.
- كل عضو يكمل الأخر ولا يكرر الأخر.
- الدافع الرئيسي هو الإنجاز.
- الاستمتاع بتماسك الجماعة.
- كل عضو من أعضائه له نفس الحقوق مع اختلاف الأدوار.
- الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق.

العادة السابعة: شحذ المنشار (التجديد)

- حد المنشار قد لا يستطيع القطع خلال الأخشاب مع كثرة الاستعمال، ويكون الحد في حالة لا تسمح باستخدامه بفعالية. ولكي نعمل بفعالية نحتاج إلى شحذ المنشار. بمعنى آخر نحتاج إلى صيانة وتطوير أنفسنا. ومفتاح النجاح لشحذ المنشار يكمن في العمل بصفة دوريه على الأبعاد الأربعة للتجديد: البدنية / العقلية / الاجتماعية / الروحانية (نحتاج للعمل لمدة 3 ساعات تقريباً اسبوعياً على الاربع مناطق والصلوات مثلاً تستغرق ما يقارب ساعتين على اقل تقدير اسبوعياً).
- هل أمارس تطوير مستمر في الأبعاد الأربعة في حياتي: البدنية، العقلية، الاجتماعية، الروحانية ؟

كيف تكسب الأصدقاء .. وتؤثر في الناس

دايل كرنيجي

كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً .. فعليك بالمقابل أن تجيد فن الإصغاء لمن يحدثك .. فمقاطعتك له تضيع أفكاره وتفقده السيطرة على حديثه .. وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك .. لأن إصغائك له يحسسه بأهميته عندك.

حاول أن تنتقي كلماتك .. فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها .. كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث .. وأن تبتعد عما ينفر الناس من المواضيع .. فحديثك دليل شخصيتك.

حاول أن تبدو مبتسماً هاشاً باشاً دائماً .. فهذا يجعلك مقبولاً لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيداً .. فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب.

حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معه .. وتبرزها فلكل منا عيوب ومزايا .. وإن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجابهه بها ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك .. وسيقيسها هو على نفسه.

حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود مقدرتك .. ولكن عندما يطلب ذلك حتى تبتعد عن الفضول.

حاول أن تقلل من المزاح .. فهو ليس مقبولاً عند كل الناس .. وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب .. وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك.

ابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه .. فسيأتي عليك يوم وتتكشف أقنعتك.

ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات .. ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان .. وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به.

لا تحاول الادعاء بما ليس لديك .. فقد توضع في موقف لا تحسد عليه .. ولا تخجل من وضعك حتى لو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً .. ولكن العيب الزيف عندما ينكشف.

اختر الأوقات المناسبة للزيارة .. ولا تكثرها .. وحاول أن تكون بدعوة .. وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً .. فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها.

لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك .. لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها .. وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما.

حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها .. فاحترامك لها معهم .. سيكون من احترامك لهم .. وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.

ابتعد عن الثرثرة .. فهو سلوك بغيض ينفر الناس منك ويحط من قدرك لديهم.

عليك بالتواضع - بغير ذلة - مهما بلغت منزلتك، فهو من أجمل الأخلاق .. فإنه يرفع من قدرك ويجعلك تبدو أكثر ثقة بنفسك .. وبالتالي سيجعل الناس يحرصون على ملازمتك وحبك.

اللمسات العشر الانسانية

HUMAN TOUCH

1. H:HEAR HIM
2. U:UNDERSTAND HIS FEELINGS
3. M:MOTIVATE HIS DESIRE
4. A :APPRECIATE HIS EFFORTS
5. N:NEWS HIM
6. T:TRAIN HIM
7. O:OPEN HIS EYES
8. UNDERSTAND HIS UNIGUENESS
9. C:CONTACT HIM
10. H:HONOUR HIM

وسائل الاتصال

1. الحديث.
2. القراءة.
3. الكتابة.
4. الاستماع.

فنون الحوار

21 تقنية لقيادة الحوار مستقاة من الهدي النبوي

مثال 1

- عن ابي أمامه رضي الله عنه :ان فتى شابا أتى النبي (ص) فقال: يا رسول الله أئذن لي بالزنا, فقال(ص) أدن, فدنا منه قريبا, قال: اجلس, فجلس, فقال أتحبه لأمك قال: لا والله, جعلني الله فدائك ,:ولا الناس يحبونه لأمهاتهم ,قال: اتحبه لأختك قال: لا والله جعلني الله فداك, قال ولا الناس يحبونه لأخواتهم, قال اتحبه لعمتك قال: لا والله جعلني الله فداك. قال ولا الناس يحبونه لعماتهم, قال اتحبه لخالتك.
- فوضع يده عليه وقال اللهم اغفر ذنبه وطهر قلبه وأحصن فرجه, فلم يكن الفتى بعد ذلك يلتفت الى شيء.

الدروس المستفادة

- **حدد:**
  - حدد مستمعك, حدد هدفك حدد ان تكون قائدا فيتغير الموقف أم مقودا فتكون سلبيا.
- **القرب النفسي:**
  - السماح بالجلوس الى جوارك وعدم زجره وان تصدق في حبه وبلا شروط كل ذلك يدل علا القرب.
- **النظر بمنظاره:**
  - حتى تنقل الانسان الاخر من زاويته ال زاويتك, فأبدا بأن تنتقل انت الى زاويته ثم تسير معه الى زاويتك, فيعتقد أنها زاويته ثم تسير معه الى زاوينك, فيعتقد أنها زاويته.

- **ابدا بنقاط الاتفاق:**
  - دع الرجل الأخر يكثر معك نقاط الالتقاء.
- **اثارة السؤال:**
  - فالسؤال مصدر اثارة للانتباه لان فيه مجهولا وترغيبا فتحبه النفس.
- **اللمسات الحانية:**
  - وضع اليد على الصدر, الكلمة الطيبة, الدعاء, الاكثار من اللمسات السحرية.

مثال 2

عن انس رضي الله عنه قال كان (ص) أحسن الناس خلقا. وكان لي اخ يقال له أبو عمير وهو فطيم. كان إذا جاءنا (ص) قال يا أبا عمير ما فعل النغير. وهو طائر صغير لنغر كان يلعب به, وربما حضرت الصلاة وهو في بي تنا فيأمرنا بالبساط الذي تحته فيكنس ثم ينفخ, ثم يقوم ونقوم خلفه فيصلي بنا.

- **حسسه بالاهتمام:**
  - التواضع له, الابتسامة, الكنى, التكلم بما يناسب ادراكه وعقله.
- **الخلفية المسبقة:**
  - السؤال عن اهتماماته وهمومه ومشاكله ونفسيته تشعره بانك تعرفه جيدا
- **التأدب:**
  - بالتواضع, عندها تملك أقوى سلاح للتأثير وجذب الأخرين. ان تتأدب حتى مع من هم أقل منك عمرا ومعرفة.

مثال 3

- يروى ان عتبة بن ربيعة جلس الى رسول الله (ص) فقال له: يا ابن أخي أنك منا حيث قد علمت من السلطة في العشيرة والمكان من النسب وأنك قد أتيت قومك بأمر عظيم, فرقت به جماعتهم, وسفهت به أحلامهم وعبت به آلهتهم وكفرت به من مضى من ابائهم. فاسمع مني أعرض عليك أمورا لعلك تقبل بعضها فقال رسول الله (ص): قل يا أبو الوليد اسمع ؟
- فقال له عتبة ما قال, حتى إذا فرغ قال له: او قد فرغت يا ابا الوليد ؟ نعم قال, قال: فاسمع مني قال أفعل فأخذ رسول الله (ص) يتلو عليه من سورة فصلت حتى إذا انتهى الى الآية 37 سجد ثم قال لعتبة: قد سمعت يا أبا الوليد, فأنت وذاك, فقام عتبة الى أصحابه فقال بعضهم: نحلف بالله لقد جاءكم عتبة بوجه غير ذي الوجه إليهم ذهب به وطلب عتبة إليهم ان يدعو الرسول (ص) وشأنه فأبوا وقالو له: سحرك يا أبو الوليد بلسانه.

الدروس المستفادة

- **كن اذنا صاغية:**
  - تسمع أكثر مما تتكلم ولا تقاطع , وان تمنح الفرصة للتعبير عما بالداخل ولو كان باطلا
- **احترام الذات:**
  - مجرد سماعك له, وافراغ ما بدلوه لدلوك وتوجيه كل اعضائك تجاهه, يدل أنك تقول له (أنا احترمتك مهما خالفتني),ثم تترك له حرية الاختيار, لان المفروض مرفوض, والمطلوب مرغوب
- **اصبر واحلم:**
  - حينما تتقبل الآخرين كما هم. وتصدق معهم وتصبر تجاههم يسمح لك بالتجوال في عقولهم.

لا تغضب:

- شعار ارفعه كثيرا ورده داخليا وخارجيا, فالغضب هو الكمين الفتاك لمنع دخول المعلومات واستقبالها , وهو أشرس سلبيات الحوار.
- امتصاص الغضب والكلام الهادئ يجعلك متزنا واضعا هدفك في ذهنك لا يغيب عنك.

مثال 4

روى ان قريشا أرسلت أحد زعمائها وهو حصين الخزاعي وكان من الحكماء المتكامين ليفاوض الرسول (ص) في سب الهة قريش, فلما دخل على الرسول (ص) قال له يا محمد بلغنا أنك تسب الهتنا وتسفه عقولنا, لقد كان أبوك وجدك حصيفا وخيرا فقال له الرسول (ص) يا حصين ان أبي وأباك في النار, يا حصين كم إله تعبد؟ قال: سبعة, واحد في الساء وستة فب الأرض فقال (ص) با حصين إذا أصابك الجوع والفقر فمن تدعو؟ قال الذي في السماء فقال (ص) إذا عدمت الولد فمن تدعو؟ قال الذي في السماء فقال له (ص) فيستجيب لك وحدك وتشرك معه غيره وهنا تنبه الحصين واقتنع بما قاله (ص), ثم عرض له الرسول الاسلام فأسلم حصين.

الدروس المستفادة

- الارشاد غير المباشر.
- المحاورة المنطقية.
- دعه يكتشف الحقيقة.

مثال 5

قال تعالى (ألم ترى الى الذي حاج ابراهيم في ربه ات آتاه الله الملك اذ قال ابراهيم ربي الذي يحي ويميت قال أنا أحي وأميت قال ابراهيم فأن الله يأتي بالشمس من المشرق فأت بها من المغرب فبهت الذي كفر والله لا يهدي القوم الظالمين).

الدروس المستفادة

- **هجر كلمة لا:**
  - لأنها تقول إنك مخطئ, كلمة لا محطمة للأخرين, وتزيد من العناد وتجعله لا يرتد عن كبريائه, فكلمة لا كالمطرقة على الراس.

مهارة الاستماع

- اهمية الاستماع.
- كيف نتقن الاستماع.

اهمية الاستماع

- إن الاستماع ليست مهارة فحسب، بل هي وصفة أخلاقية يجب أن نتعلمها، إننا نستمع لغيرنا لا لأننا نريد مصلحة منهم لكن لكي نبني علاقات وطيدة معهم.
- إن عدم معرفتنا بأهمية مهارة الاستماع تؤدي بدورها لحدوث الكثير من سوء الفهم، الذي يؤدي بدوره إلى تضييع الأوقات والجهود والأموال والعلاقات التي كنا نتمنا ازدهاره.
- المشاكل الزوجية، عادة ما تنشأ من قصور في مهارة الاستماع خصوصاً عند الزوج.

مثال

- في كتاب ستيفن كوفي العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية، تحدث الكاتب عن أب يجد أن علاقته بابنه ليست على ما يرام، فقال لستيفن: لا أستطيع أن أفهم ابني، فهو لا يريد الاستماع إلى أبداً.
- **فرد ستيفن:** دعني أرتب ما قلته للتو، أنت لا تفهم ابنك لأنه لا يريد الاستماع إليك؟
- **فرد عليه "هذا صحيح"**

ستيفن: دعني أجرب مرة أخرى أنت لا تفهم ابنك لأنه -هو- لا يريد الاستماع إليك أنت؟
فرد عليه بصبر نافذ: هذا ما قلته.
ستيفن: أعتقد أنك كي تفهم شخصاً آخر فأنت بحاجة لأن تستمع له.
فقال الأب: أوه (تعبيراً عن صدمته) ثم جاءت فترة صمت طويلة، وقال مرة أخرى: أوه!

إن هذا الأب نموذج صغير للكثير من الناس، الذي يرددون في أنفسهم أو أمامنا: إنني لا أفهمه، إنه لا يستمع لي! والمفروض أنك تستمع له لا أن يستمع لك.

الاسلوب العملي للاستماع

- استمع استمع استمع! نعم عليك أن تستمع وبإخلاص لمن يحدثك وزلات من بين ثنايا كلماته، استمع وأنت ترغب في فهمه، تستمع له حتى تفهمه، لا أن تخدعه أو تلقط منه عثرات.
- لا تجهز الرد في نفسك وأنت تستمع له، ولا تستعجل ردك على من يحدثك، وتستطيع حتى تأجيل الرد لمدة معينة حتى تجمع أفكارك وتصيغها بشكل جيد، ومن الخطأ الاستعجال في الرد، لأنه يؤدي بدوره لسوء الفهم.

- اتجه بجسمك كله لمن يتحدث لك، فإن لم يكن، فبوجهك على الأقل، لأن المتحدث يتضايق ويحس بأنك تهمله إن لم ننتظر له أو تتجه له، وفي حادثة طريفة تؤكد هذا المعنى، كان طفل يحدث أباه المشغول في قراءة الجريدة، فذهب الطفل وأمسك رأس أبيه وأداره تجاهه وكلمه!!
- بين للمتحدث أنك تستمع، أنا أقول بين لا تتظاهر! لأنك إن تظاهرت بأنك تستمع لمن يحدثك فسيكتشف ذلك إن آجلاً أو عاجلاً، بين له أنك تستمع لحديثه بأن تقول: نعم... صحيح أو تهمهم، أو تومئ برأسك، المهم بين له بالحركات والكلمات أنك تستمع له.
- لا تقاطع أبداً، ولو طال الحديث لساعات! وهذه نصيحة مجربة كثيراً ولطالما حلت مشاكل بالاستماع فقط، لذلك لا تقاطع أبداً واستمع حتى النهاية، وهذه النصيحة مهمة بين الأزواج وبين الوالدين وأبنائهم وبين الإخوان وبين كل الناس.
- بعد أن ينتهي المتكلم من حديثه لخص كلامه بقولك: أنت تقصد كذا وكذا .... صحيح؟ فإن أجاب بنعم فتحدث أنت، وإن أجاب بلا فاسأله أن يوضح أكثر، وهذا خير من أن تستعجل الرد فيحدث سوء تفاهم.

- لا تفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت، بل حاول أن تتقمص شخصيته وأن تنظر إلى الأمور من منظوره هو لا أنت، وإن طبقت هذه النصيحة فستجد أنك سريع التفاهم مع الغير.
- حاول أن تتوافق مع حالة المتحدث النفسية، فإن كان غاضباً فلا تطلب منه أن يهدئ من روعه، بل كن جاداً واستمع له بكل هدوء، وإن وجدت إنسان حزيناً فاسأله ما يحزنه ثم استمع له لأنه يريد الحديث لمن سيستمع له.
- عندما يتكلم أحدنا عن مشكلة أو أحزان فإنه يعبر عن مشاعر لذلك عليك أن تلخص كلامه وتعكسها علي شكل مشاعر يحس بها هو، آخذت مثالاً من كتاب ستيفن كوفي "العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية"
- الإبن: أبي لقد اكتفيت! المدرسة لصغار العقول فقط
الأب: يبدو أنك محبط فعلاً
الابن: أنا كذلك بكل تأكيد
- في هذا الحوار الصغير لم يغضب الأب، ولم يأنب ابنه ويتهمه بالكسل والتقصير، بل عكس شعور الإبن فقط، وفي الكتاب تكملة للحور على هذا المنوال حتي وصل الابن إلى قناعة إلى أن الدراسة مهمة وإلى اتخاذ خطوات عملية لتحسين مستواه في الدراسة.

مقترحات عملية لترسيخ مهارة الاستماع

- حيث تسنح لك الفرصة مراقبة أشخاص يتحدثون اغلق أذنيك لبضع دقائق وراقب فقط أي انفعالات والتي قد لا تظهرها الكلمات وحدها.
- راقب نفسك كلما كنت في حوار مع أي شخص، واضبط نفسك إن حاولت أن تقيم أو تفسر حديث الشخص بشكل خاطئ، واعتذر له واطلب منه أن يعيد الحوار مرة أخرى، جربت هذه الطريقة من قبل وكان لها مفعولاً عجيباً على الطرف الآخر.
- **ملاحظة أخيرة:** الاستماع متعب حقاً لكنه بالتأكيد خير من وجود خلاف وسوء تفاهم.

فن صناعة القائد ؟!؟

من هو القائد ؟

إصرار

هو من يبث الفكرة المثالية التي يؤمن بها في جماعته ليحملها على معاونته في تنفيذه الفكرة رغم كل العقبات

إرادة

هو من يريد ثم يعمل ويثير رغبة العمل في نفوس الآخرين ويوزع عليهم الجهود والمسئوليات لتحقيق ما أراد

تخطيط

هو الذي يرى ويفكر ويعمل ويدفع الى العمل في سبيل المصلحة العامة

هل انت القائد ؟

1- هل انت اكثر يقظة من الآخرين ، حتى ترى الخطر وسبل تلافيه.

2- هل انت اكثر ذكاء لتفهم العمل بشكل ممتاز؟

3- هل انت اكثر دقة وتجرد في الحكم لتضع كل فرد في مكانه الذي يستحقه.

4- هل انت سريع في اتخاذ القرار ليكون العمل منفذا في الوقت الملائم.

5- هل انت الاشجع في الاخطارلتبث الشجاعة في كل فرد.

6- هل انت أكثر صراحة لتذيب الخوف والخجل من قلوب مروؤسيك ؟

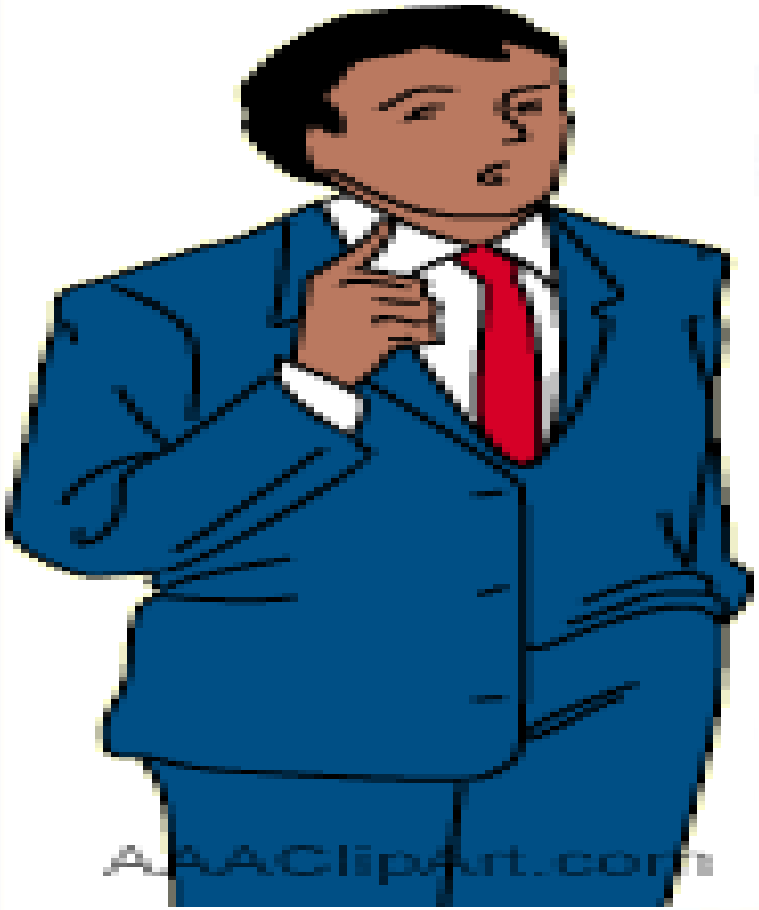
7- هل انت اكثر ثباتا في العمل لتقاوم الزمن والروتين الذين يقللان من الاندفاع.

8- هل انت أكثر دماثة وغنى بالعواطف النبيلة لتكون إنسانا قادرا على جمع القلوب وتوحيدها.

صفات القائد ؟!؟

1- الهدوء.
2- معرفة الرجال.
3- الايمان بالهمة.
4- الشعور بالسلطة.
5- اتخاذ القرار.
6- الانضباط.
7- الفاعلية.
8- التواضع.
9- الثقة.
10- طيبة القلب.
11- الحزم.
12- الواقعية.
13- العدل.
14- التجديد والتطوير.
15- إعطاء المثل.
16- العطف.
17- المبادرة.
18- التنبؤ.
19- المعرفة.
20 - الاحترام.

فنون القيادة



1- فن التعليم والتدريب.

2- فن التنظيم.

3- فن إصدار الاوامر.

4- فن المراقبة .

5- فن التأنيب.

6- فن المعاقبة.

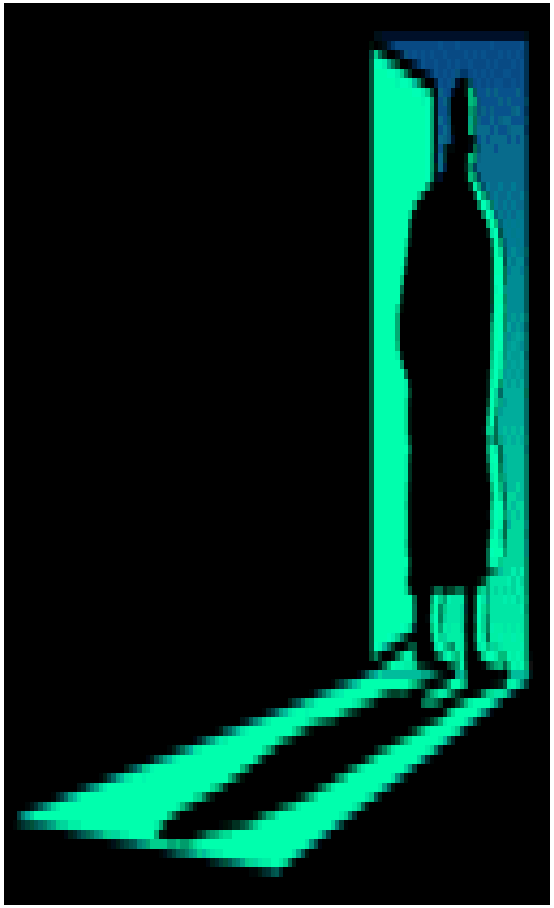
7- فن التعامل مع المشاكل.

8- فن المكأفاة والتشجيع .

9- فن الاستعانة بالمواهب المساعدين.

10- فن التعاون مع القادة الآخرين.

10 خطوات تجعل منك قائدا ؟!؟



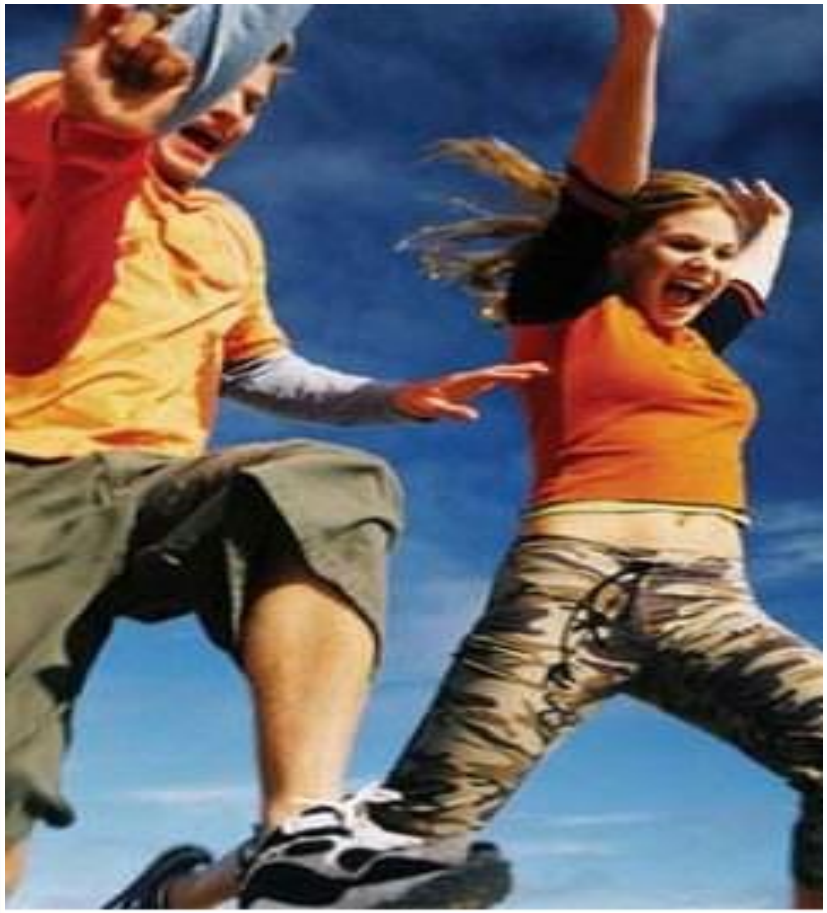
1- الأمان .
2- الشمولية .
3- التفاعل الحر.
4- الإتكالية المتبادلة.
5- التماسك.
6- الثقة .
7- حل الخلاف والتناقض.
8- التأثير.
9- الإنجاز.
10 - النمو

الأمان

الشمولية

التفاعل الحر

الإتكالية المتبادلة

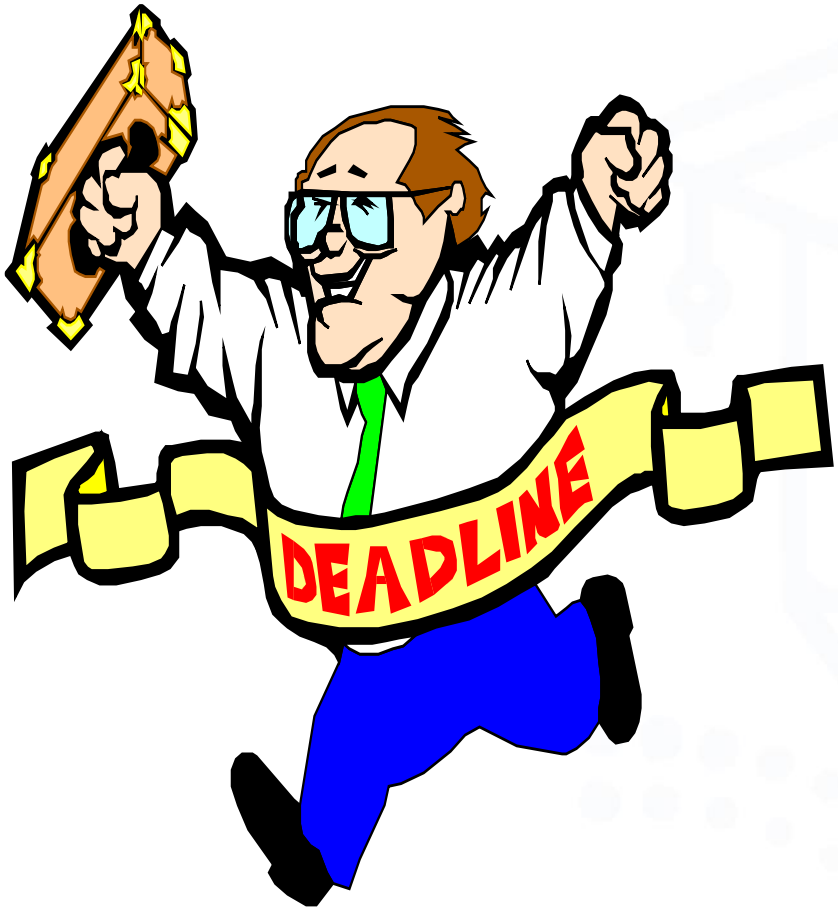


التماسك

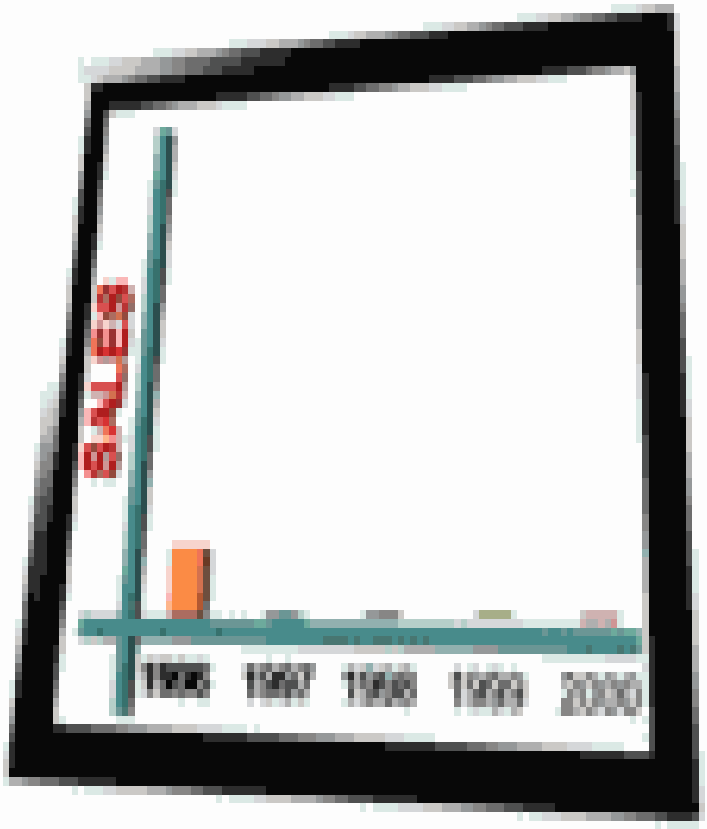
الثقة

حل الخلاف والتناقض

التأثير

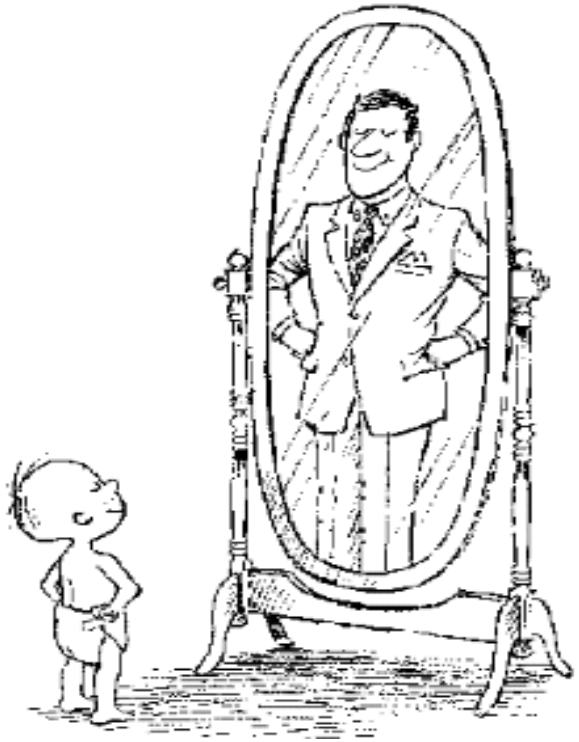


الإنجاز



النمو

حتى تصل إلى النجاح



الصورة الإيجابية الذاتية
مطلوبة، ولكن إلى أي
مدى تفيدك هذه الصورة
الإيجابية إذا كنت تفتقد
المهارات المطلوبة
للوصول إلى النجاح؟

طور مهاراتك
وتعرف على أخطائك
عندها تستطيع
أن تفكر

بإيجابية

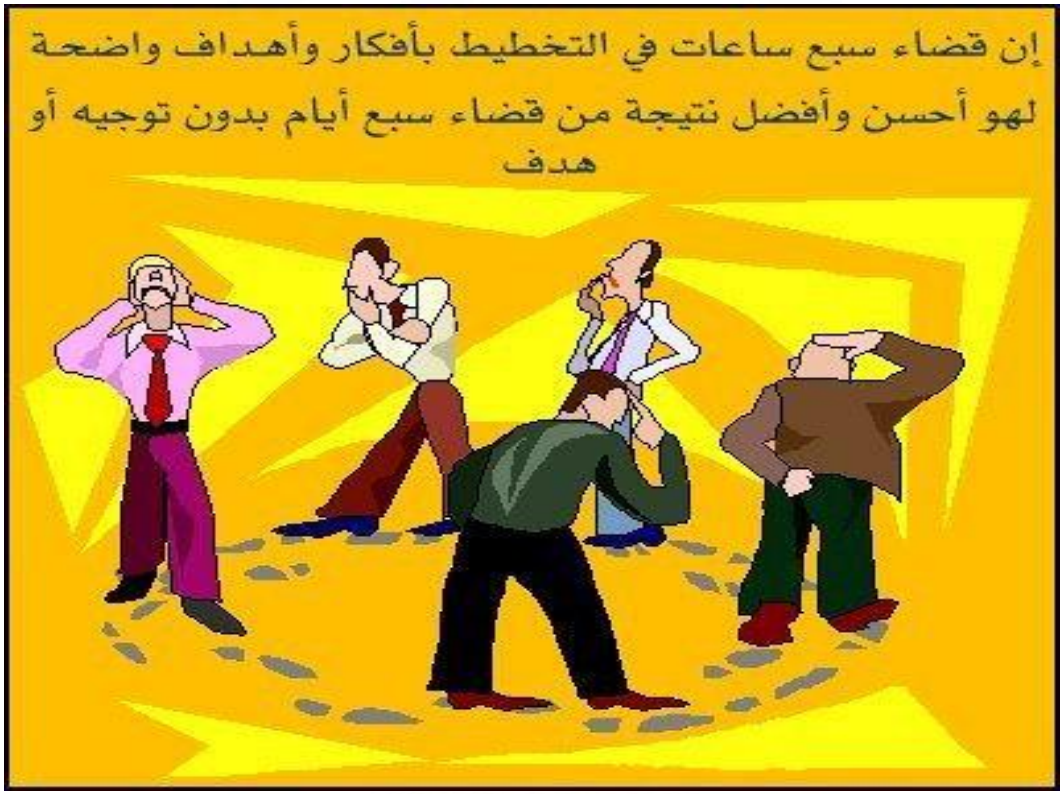
حتى تصل إلى النجاح

حتى تصل إلى النجاح

حتى تصل إلى النجاح

حتى تصل إلى النجاح

حتى تصل إلى النجاح



حتى تصل إلى النجاح

حتى تصل إلى النجاح

حتى تصل إلى النجاح

الموظف يحتاج إلى التقدير والاحترام وإتاحة الفرصة له لإثبات قدرته على الإبداع وتحمل المسؤولية ،تخلى عن الإشراف المباشر وازرع الثقة في الموظفين وستحصد النتائج

الـــباهرة

حتى تصل إلى النجاح

المال ليس غاية أبداً
بل هو وسيلة للوصول
إلى أهدافنا وتحقيق
النجاح ،إن من يجعل
المال غاية يعيش حياة
قلقة متعبة

ولم أرى مثل جمع المال داء

ولا مثل البخيل به مصابا

أحمد شوقي

حتى تصل إلى النجاح

عندما تفكر بنفسك فقط
وتنسى جميع من حولك
فأنت هنا لن تجني سوى
الكراهية والاشمئزاز من
الآخرين.

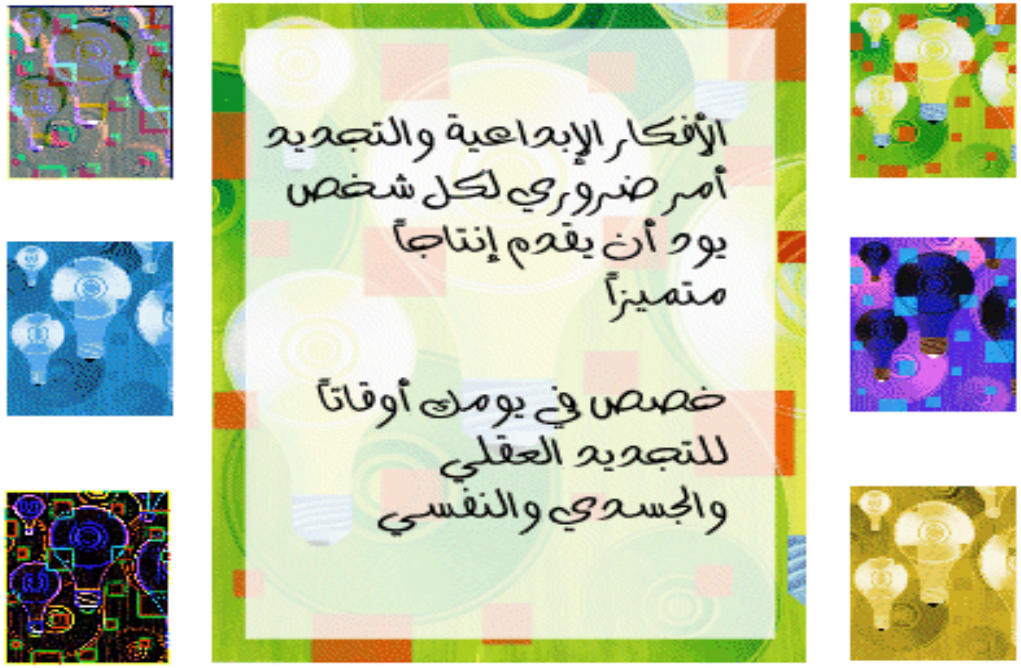
حتى تصل إلى النجاح

خصص ساعة لتختلي فيها بنفسك
فأنت بحاجة لساعة هادئة يومياً تفكر
فيها في نفسك وحياتك وتتأمل الكون
من حولك وتبتكر فيها بعض الأفكار
الإبداعية

حتى تصل إلى النجاح

السير نحو النجاح
رحلة لا نهاية لها
توقف قليلاً عن
السير وراجع ما
قطعته في رحلتك
وصحح أخطائك
وطور مهاراتك
واشحذ همتك وانظر
للحياة بتفائل
وسعادة ثم أكمل المسير

حتى تصل إلى النجاح



حتى تصل إلى النجاح

الكل مشغول، الكل ليس لديه وقت، الكل يعمل!
لكن هل سأل أحدنا نفسه، في ماذا أنا مشغول؟
إلى أين أسير؟ وما هو هدفي؟

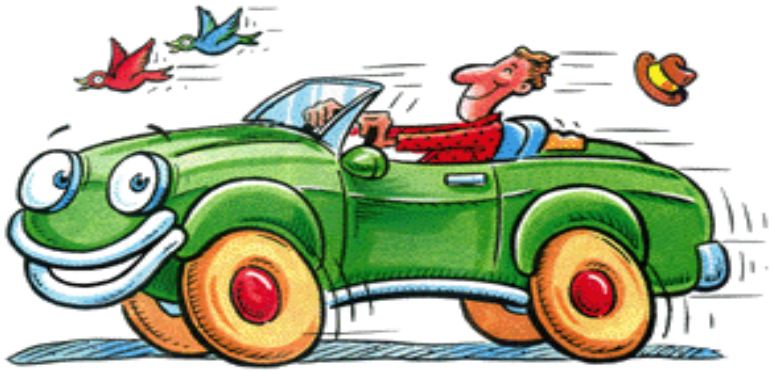
لا تجعل أعمالك تشغلك عن تحديد أهدافك
لأنك ستعيش في فشل وتنتقل من فشل لآخر

حتى تصل إلى النجاح

حتى تصل إلى النجاح

فأنت تحتج إلى :

- رسالة تؤمن بها وتود أن تحققها
- أهداف وخطط توصلك لتحقيق رسالتك
- مهارة إدارة الذات واستغلال الوقت



ثلاثون طريقة للتأثير

بطريقة القدوة: من أنت وكيف تتصرف؟

1- امتنع من قول الكلام القاسي أو السلبي

وانتبه لهذا خاصة حينما تستثار أو تكون منهكاً. أن نجاحك في الامتناع عن هذا في الظروف المذكورة هو شكل راق من ضبط النفس. إننا ننجح في عمل هذا حينما نمتنع من قذف الكلمات التي من صنع فورة الهيجان.

2- مارس الصبر مع الآخرين

في أوقات الضغط النفسي، يكون فقدان الصبر لدينا طافياً على السطح، متحفزاً ليجعلنا نقول ما لا نقصد. وقد يظهر فقدان الصبر على شكل التجهم والتقطيب، وقد لا يكون هذا أفصح من الكلمات. أن الصبر هو التعبير العملي عن الثقة والأمل والحكمة والحب. وليس الصبر شيئاً سلبياً، بل هو سلوك عملي، إنه ليس الصمت الغاضب. إنه قبول لحقيقة التقدم والنمو الطبيعي. وفي الحياة مواقف كثيرة تظهر فيها قدرتنا على الصبر، مثل انتظار شخص متأخر، والاستماع الصبور للصغير وهو يفرغ عواطفه برغم إلحاح المشاغل.

3- ميز بين الشخص وسلوكه أو فعاليته

إن من الواجب أن نبقي على التواصل مع الإنسان على فرض أن له قيمته الذاتية، وهذا لا يعني أن نغض النظر عن سلوكه الخاطئ أو الشائن.

4- قدم خدمات لا يدري أحد إنك أنت الذي قدمتها

إننا كلما قدمنا أعمالا طيبة للآخرين دون أن يدروا بمن قدمها فإن شعورنا بقيمتنا الأصلية يزداد، كما إن مثل هذه الخدمة هي من أهم عوامل التأثير على الآخرين.

5- ليقع اختيارك على الرد الايجابي

لماذا يقصر ما يفعله أكثرنا عما يعمله ؟ إن السبب أننا لا نمارس قدرتنا على اختيار استجاباتنا. إن الاختيار يعني أننا نحصل على رؤية للأمر المطروح ثم نقرر ما سنفعله، كما إن الاختيار يعي قبولنا للمسؤولية عن مواقفنا وسلوكنا، وأننا نرفض إلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف.

6- حافظ على ما قطعته من وعود

إن محافظتنا على الوعود تعني أن يكون لنا تأثير على الآخرين. وحتى نعطى الوعود التي سوف نفي بها نحتاج أن نفهم أنفسنا، وهذا يعني أننا نقوم بعملية انتقاء دقيق لما سنعطيه من وعود، إن قدرتنا على إعطاء الوعود والوفاء بها هو أحد مقاييس سلامة شخصيتنا.

7- ركز على دائر التأثير

حينما نركز على المجال الذي نستطيع أن نتحكم فيه فإن دائرة تأثيرنا تتوسع. مثال على ذلك: يشكو كثيرون أن رئيسهم في العمل لا يحاول فهم برنامجهم أو مشكلاتهم. ولكن نفس الذي يشكون قد لا يحاول فهم برنامجهم أو مشكلاتهم. ولكن نفس الذين يشكون قد لا يحاولون أن يعدلوا عرضنا يتوافق مع عقل الرئيس ومشكلاته، بحيث لا بد أن يستمع إليه.

8- تمثل قانون الحب

حينما نتمثل قانون الحب فإننا نشجع الناس على قبول قوانين الحياة، إن الناس لديهم جانب من الليونة في داخلهم، خاصة أولئك الذي يتظاهرون بالشدة. وحينما نعرف كيف نستمع ونصغي إليهم نحصل على تجاوبهم، ويزداد تأثيرنا إذا أبدينا حباً غير مشروط، أما العلاقات السطحية ومحاولة التحكم فإنها تفقد الناس الثقة.

العلاقة: أن تفهم الآخر وتشعر الاهتمام به.

9- افترض أفضل الاحتمالات في الآخرين

إن افتراض حسن النية يؤدي إلى نتائج طيبة، وحينما يكون تعاملك مع الآخرين على افتراض انهم يفعلون أحسن ما لديهم بحسب ما يرون الأمور يعطيك القدرة على أن تستثيرهم على فعل أفضل ما يستطيعون فعله. بينما بالمقابل حينما نجهد لنصنف الآخرين ونصدر عليها أحكامنا فإن هذا يدل على أننا لا نشعر بالأمان. إن لكل إنسا أبعاداً كثيرة، بعضها ظاهر وأكثرها هاجع كأمن، ويميل الناس إلى أن تكون استجابتهم لنا بحسب ما نعتقده عليهم. فلا تسئ الظن في الأكثرين بسبب الأقلين.

10- حاول أولاً أن تفهم

- لتكن محاولتك أن تفهم الأخر قبل رغبتك في أن يفهم الآخر.
- تقمص دور من أمامك، أي افهم كيف يفكر ولو لبعض الوقت مثل هذا السلوك يتطلب شجاعة وصبراً وشعوراً بالأمان.

11- كافئ الكلام والأسئلة المخلصة

من المؤسف إن الناس يسيئون إلى من يتكلم بانفتاح واستقامة، وأكبر عقبة في العلاقات المثمرة المستقيمة إصدار الأحكام والانتقاد.

12- اشعر الآخر أنك تفهم عليه

فحين تفعل ذلك تتبنى علاقات الثقة في أثناء التواصل، ولكن مثل هذا التجاوب يجب أن يكون موقفاً صادقاً، وليس تلاعباً بسحنة الوجه والكلام.

13- إذا أساء إليك أحد فكن المبادر بإصلاح العلاقة

فإن من أحس بالإساءة وانكب بتفكيره عليها سوف يجعل المشكلة تتضخم حتى تخرج عن السيطـــرة، وحينما تصلح العلاقة فأفعل ذلك بطيب نفس، دون أن يكون في قلبك غضب وغيظ.

14- اعترف بأخطائك، واعتذر، واطلب الصفح

حينما تتأزم العلاقات فعلاً فقد يكون الحل أن نعترف أننا مسئولون على الأقل عن الأزمة ولا يكفي أن نشعر هذا في السر، بل كثيراً ما يكون الحل الوحيد أن نعترف بالخطأ ونعتــذر، ولا نقدم أعذارا ودفاعات.

15- دع الجدال يفرغ نفسه بنفسه

في حال صدور اتهامات غير مسئولة وجدال متعنت من الأخر فلا تفعل مثله، دعه يتكلم حتى يفرغ ما في جعبتـــــه، استمر في عمل ما عليك عمله بهدوء، وهذا سيجعل الأخر يواجه النتيجة الطبيعية لجداله. أما إذا انسقت إلى دائرة الجدال فإنك ستذوق الحسرة مثلما سيذوقها الأخر، كما أن دخولك في ذلك سوف يهيئ بذور مزيد من التباعد في المستقبل.

16- أعط الأولوية للعلاقة الشخصية

قد تجد مدير أعمال له نشاط كبير في عمله وفي مساعدة كثير من الناس، ولكنه لم ينجح في تطوير علاقة عميقة مثمرة مع زوجته أو مع أبنائه. إن النجاح في تطوير هذا يتطلب نبلا في الشخصية وتواضعاً وصبراً أكثر مما يتطلبه النجاح مع المجتمع. وقد يدافع المرء عن نفسه بقوله إنه أهمل الواحد لينجح مع عدد كبير، وهذا يخفي رغبته في الحصول على التقدير والامتنان. إننا ندرك أننا بحاجة إلى أن نخصص وقتاً نعطي فيه كل اهتمامنا لشخص محدد.

17- أعد بلا ملل ذكر الجوانب التي تجمع بينك وبين الآخرين

سلط الضوء على الجوانب التي توحد بينك وبين أصدقائك وعائلتك والعاملين معك. لا تجعل دور المشكلات أكبر من جوانب التوحيد وأعمق المشاعر.

18- اجعل تأثير الآخرين عليك سابقاً على تأثيرك عليهم

إن تأثيرنا على الآخرين يوازي شعورهم بتأثيرهم علينا. إن اهتمامك بمشكلات الآخر الخاصة تجعله يعلم بتأثرك بشؤونه، وعندها سيفتح لك قلبه بشكل مدهش.

19- تقبل الشخص كما هو

إن أول خطوة في تغيير الأخر أن تتقبله كما هو فإذا لم تتقبله فإنه سيتخذ موقفاً دفاعياً ويتوقف استماعه لك. ولا يعني التقبل إنك تقبل بالعيب الذي لديه، ولكنه يعني إدراك قيمته الأصلية.

التلقين

20- كن مستعداً في قلبك وعقلك قبل أن تكون مستعداً بلسانك

إن طريقة قولنا للأشياء قد تكون أهم مما نقوله، فقبل أن يعود أطفالك من المدرسة وكل منهم سيعرض حاجاته فكر واضبط نفسك، قرر أن تكون لطيفاً مرحاً، وقرر أن تستمع إليهم بكل اهتمام. وهكذا قبل أن تلقى زوجتك (أو زوجك)، راجع قدراتك على أن تدخل على الأخر السرور، مثل هذا القرار سيمكنك من التغلب على عنائك ويستثير قدراتك.

21- تجنب مواقف الهجوم أو الدفاع

في حالات الخلاف تجنب ما يفعله كثر من الناس حينما يحيلون الخلاف إلى عنف، سواء أكان العنف بالغضب الظاهر أو بالكلام الساخر أو بالعبارات الجارحة أو بالانتقاد. وتجنب كذلك الدفاع سواء أكان بصورة الانسحاب والحسرة والدليل لكل ذلك هو الحديث الهادف لإنهاء الخلاف.

22- أختر الوقت الصحيح للتعليم

ليس كل وقت مناسباً للتعليم، فالناس مستعدون للتعليم حينما لا يشعرون أن هناك ما يهدهم، وحينما لا تكون أنت غاضباً أو في حالة إحباط، وإنما تظهر احتراماً وعطفاً وتكون أنت في أمان في داخل نفسك، ولا يناسب التعليم كذلك حينما يحتاج الأخر إلى المساعدة، تذكر من جهة أخرى أننا نقوم بالتعليم غير المباشر كل الوقت، لأننا نشع باستمرار ما يدل على حقيقتنا.

23- اتفق مع الأخر على الحدود والقواعد والتوقعات والنتائج

إن شعورنا بالأمان يرجع إلى حد بعيد إلى شعورنا بالإنصاف والعدل، وبالعكس فإن الحياة يفقد فيها الأمان حينما تكون القواعد والتوقعات مفاجئة مزاجية.

24- لا تستلم ولا تيأس

ليس من الرفق بالناس أن نحميهم من نتائج أعمالهم، فمثل هذه الحماية تمكن للسلوك غير المسئول وتعلم الناس أن يسمحوا لأنفسهم أن تكون رغباتهم هي النظام السائد، ومن جهة أخرى فحينما نتغافل عن محاولات الناس فنحن نثبط محاولاتهم.

25- كن حاضراً عند مفترقات الطرق

قد يتخذ من نحبهم ويهمنا أمرهم قرارات لها آثار بعيدة المدى على أساس رؤى انفعالية آنية، فكيف نحميهم ؟ إن أول ما علينا فعله أن نفكر قبل أن نبدي رد فعلنا، فلا ننساق وراء الانفعال نحن كذلك، وإلا أضررنا بما لنا من تأثير عليهم ، وعلينا ثانياً أن نعرف أن المشاعر تحرك دوافع الناس أكثر من التفكير، فعلينا أن نتعلم اللغة التي تؤثر فيهم كما نتعلم لغة أجنبية، فلا ندينهم ولا ننبذهم.

26- استخدم كلا من لغتي المنطق والمشاعر

إن هاتين اللغتين تختلف إحداهما عن الأخرى كما نختلف اللغة العربية عن الصينية، حينما لا يحدث التواصل الجيد بينك وبين الآخر فامنحه الوقت الكافي وأصغ إليه بإخلاص، وعبر عن مشاعرك بصدق.

27- فوّض الآخر بالعمل بثقة

إن تفويضنا الأخر بالعمل ومنحه الثقة ليتصرف يدل على الشجاعة من قبلنا، لأنه سيعمل أخطاء أثناء العمل، وسنتحمل بعض الخطأ نحن وإذا أحسن فسيأخذ من سمعتنا وربما ما لنا، ويجب أن يكون التفويض بالاتجاهين، أنت تعطيه المسؤولية، وهو يحمل المسؤولية.

28- أدخل الناس في مشاريع ذات قيمة

إن مشاركة الإنسان في مشاريع ذات قيمة له أثر حميد على نفسيته، ولكن المشروع الذي له قيمة عند الرئيس قد لا يكون له قيمة عند المرؤوس، فالمشروع الذي له قيمة هو الذي يشارك فيه الفرد في التخطيط والتفكير، إن كلا منا يحتاج أن يشارك في رسالة لحياته، وإلا فقدت الحياة معناها. فالحياة هي توتر بين ما نحن عليه وبين ما نصبو إليه.

29- دربهم على قانون الحصاد

لنعلم من حولنا قانون إعداد الأرض ونثر البذور والعناية بالنبات وسقايته وإزالة الأعشاب الضارة والحصاد، فهذه الطريقة الطبيعية تعلمنا أننا نحصد ما زرعناه.

30- دع النتائج الطبيعية تعلم من حولك السلوك المسئول

إن من أنفع ما نقوم به أن نترك النتائج الطبيعية لسلوك الناس تعلمهم السلوك المسئول، قد لا يحبون أن يواجهوا هذا وقد لا يحبوننا حينما نتركهم لنتائج عملهم، ولكن كسب الشعبية أمر زائل لا يعتمد عليه، فليكن العدل هو مطلبنا، وحينما نترك العدل يأخذ مجراه فإننا نكون قد منحنا الآخرين حباً أكثر من عرقلة طريق العدل، فترك العدل يترك مجراه الذي يؤمن نمواً سليماً وأماناً على المدى الطويل.

ثلاثة أخطاء
يجب التغلب عليها

هناك ثلاثة أخطاء شائعة في مجال التأثير على الآخرين:

الخطأ الأول

أن ننصح قبل أن نفهم: قبل أن تؤثر فيَّ لا بد أن تفهمني، إنَّ لي وضعي الخاص ومشاعري الفريدة، فقبل أن تحاول التأثير عليَّ يجب إن تتأثر أنت بوضعي الفريد.

الخطأ الثاني

محاولة إصلاح العلاقة من دون إصلاح الموقف أو السلوك: لقد كان (ايمرسون) حكيماً حينما قال: (إن ما أنت عليه يصبح في أنني بصوت يمنعني من أن أسمع ما تقول).

الخطأ الثالث

افتراض أن القدوة الطيبة والعلاقة أمر كافٍ: حينما نخطئ هذا الخطأ نغفل أهمية التعليم الواضح، والحل أن نتحدث كثيراً عن الرؤية والمهمة والأدوار والغايات والمقاييس.

ونهاية المطاف هنا أن حقيقتنا هي ما يحقق التواصل بشكل أكثر فعالية وأكثر إقناعا مما نقول

شكرا علي حسن استماعكم

د. حسام الدين فتحي

د. السيد سعيد صباح