

تأهيل المرأة إلى الوظائف القيادية



الأهداف

- تمكين المشاركات من المهارات الإدارية والقيادية الضرورية في القرن الحادي والعشرين والتي تمكنهم من مواجهة التحديات والتغلب عليها.
- إطلاع المشاركات على أهم النظم والمفاهيم والنظريات الإدارية والقيادية الحديثة.
- تمكين المشاركات من استخدام آليات عمل مختلفة.
- تمكين المشاركات من اتخاذ قراراتهم بثقة وإدارة الأزمات والضغوط التي تواجههم في العمل.
- تدريب المشاركات على التقنيات الإدارية والقيادية الحديثة.

محتوى الكورس

- هل يوجد فرق بين المرأة والرجل في موقع القيادة؟ ولماذا؟
- مدخل إلى مفهوم القيادة في العصر الحديث
- نظريات وأنماط القيادة
- المهارات القيادية الحديثة
- مهارات التواصل مع المرؤوسين
- مهارات اتخاذ القرار
- مهارات التخطيط
- مهارات التحفيز
- مهارات التفويض
- الخطة التطويرية الشخصية

المحاضرة الأولى

القيادة في العصر الحديث

- النساء والقيادة
- تعريف القيادة وأهميتها
- القيادة والإدارة

النساء والقيادة

ما زال الكثير إلى الآن يشكك في قدرة المرأة ومهاراتها على تحمل المسؤولية
وتولي مناصب قيادية عليا في المجتمع

أسئلة أساسية دائماً ما تقفز إلى الذهن عندما نتحدث عن دور المرأة القيادي

• هل يمكن للنساء أن يصبحن قادة؟

ما هي الإجابة.....؟

• هل يختلف القادة الذكور عن القادة الإناث في سلوكهم وفعاليتهم داخل المنظمات؟

ما هي الإجابة.....؟

• لماذا لا يصل إلى القمة إلا عدد قليل من القادة النساء؟

ما هي الإجابة.....؟

• كيف يمكن للمزيد من النساء الوصول إلى المراكز القيادية؟

ما هي الإجابة.....؟

هل يمكن أن تصبح النساء قادة؟



يمكن القول بأن معظم الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والقيادة الإدارية النسائية يتفقون على أن الإجابة عن السؤال المتعلق بإمكانية تولي المرأة للمراكز القيادية هي: (نعم).

هل يختلف القادة الذكور والقادة الإناث في سلوكهم وفعاليتهم؟

يمكن القول بأن نتائج الدراسات فيما يتصل بالإجابة عن السؤال المتعلق بمدى اختلاف المرأة عن الرجل في سلوكياتها وفعاليتها القيادية تشير إلى أن هناك الكثير من التشابه بينهما في هذين المجالين من القيادة. ويمكن القول بأن فعالية المرأة القيادية تزداد عندما تترقى إلى المراكز القيادية العليا، وعندما يتطلب الدور القيادي منها استخدام أسلوب التعاون وفرق العمل أكثر من مجرد التحكم والرقابة في بيئة العمل.



لماذا يصل عدد قليل من النساء إلى القمة؟

هناك العديد من الاعتقادات الخاطئة لقدرات المرأة القيادية بشأن إمكانياتها وقدراتها الإدارية والتي غالباً ما تكون اعتقادات غير صحيحة ولا يوجد ما يدعمها في الواقع من دراسات أو بحوث.

ومن هذه الاعتقادات:

- استحالة قيام النساء بعمل التنسيق بين أدوارهن في العمل وأدوارهن في الأسرة.
- الطبيعة العاطفية للمرأة تجعلها غير ملائمة للقيام بالوظائف التي تنفذ من قديم الزمن من قبل الرجل.
- النساء يفتقرن إلى الولاء والالتزام نحو العمل في المنظمات؛ حيث يعتبرن العمل شيئاً مؤقتاً في حياتهن وليس له الأولوية.
- النساء لا يستطعن السفر عندما تتطلب ظروف العمل ذلك كما هو الحال بالنسبة للرجل.

كيف يمكن للمزيد من النساء الوصول إلى المراكز القيادية؟

- يمكن القول بأن فرص النساء للوصول إلى المراكز القيادية متعددة وكبيرة، غير أن تحقيق هذا المطلب يحتاج في واقع الأمر إلى جهود مضاعفة من جانب المرأة ذاتها والمنظمة التي تعمل بها.
- فمن جانب المرأة فإن وصولها إلى المراكز القيادية يملئ عليها ضرورة الاستعداد لهذا الدور من خلال تزويد ذاتها بالمعارف والمهارات الفنية والتدريب الإداري بما يضمن نجاحها كقائدة إدارية.
- أما ما يتصل بجانب المنظمة فإن هناك حاجة ملحة إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية التي تحكم علاقة المرأة بالعمل بشكل عام وبالدور القيادي بشكل خاص.

مفهوم القيادة

- "القيود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد.
- القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.
- القيادة: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.
- القائد: هو الشخص الذي يستمد نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

فهم القيادة

يتوقع الناس من قاداتهم:

- مساعدتهم على تحقيق المهمة المشتركة.
- تعزيز روح التعاون بين مجموعة العمل.
- الاستجابة إلى الأفراد وتلبية احتياجاتهم.

احتياجات الفرد:

- ملموسة: المرتب.
- معنوية: الاعتراف بالقدرات - الإحساس بالقيام بشيء ذي قيمة - تحقيق المكانة - الحاجة الأعمق إلى الأخذ والعطاء.

فهم القيادة

عناصر القيادة وفقاً لاحتياجات مجموعات العمل: (تداخل مع بعض) احتياجات المهمة: إتمام المهمة المشتركة احتياجات الفريق: التلاحم والاستمرار كفريق عمل / غير ظاهرة احتياجات الفرد: احتياجات كل فرد داخل المجموعة / غير ظاهرة	في القيادة تتداخل 3 عناصر / متغيرات: القائد: سماته الشخصية وشخصيته. الموقف: جزء ثابت وجزء متغير. المجموعة: التابعون واحتياجاتهم وقيمهم.	المهمة والفريق والفرد
--	--	------------------------------

عناصر القيادة

1. وجود مجموعة من الأفراد.

2. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

3. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

متطلبات القيادة

1. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
2. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
3. السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق.

أهمية مهارات القيادة

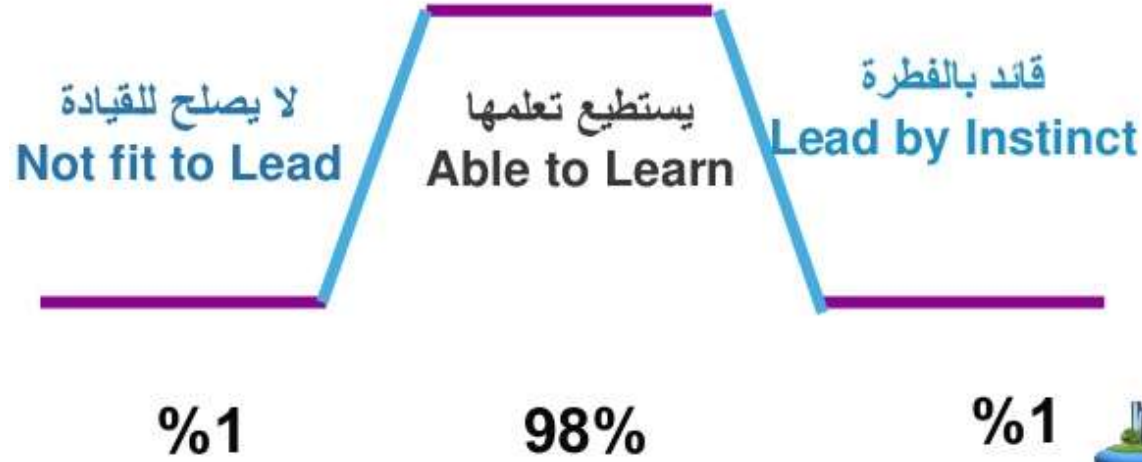
1. إنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟

أنواع القادة من حيث السلطة والتأثير: القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.

1. القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
2. القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.
3. القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:
 - الفطرة والطفولة المبكرة.
 - التعليم.
 - التدريب الموجه.
 - التجربة.

القيادة هي مهارة





الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
تركز على العاطفة	تركز على المنطق
تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: • تحديد الاتجاه والرؤية • حشد القوى تحت هذه الرؤية • التحفيز وشحن الهمم	تركز على أربع عمليات رئيسية هي: • التخطيط • التنظيم • التوجيه والإشراف • الرقابة
تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح"	تهتم بالجزئيات والتفاصيل

فهم القيادة

القيادة	الإدارة
• إعطاء التعليمات (خاصة في أوقات التغيير) • إلهام الآخرين وتحفيزهم على العمل بإرادتهم • تكوين فرق العمل والحفاظ عليها • ضرب المثل والقذوة • تحقيق ناتج على المستوى الشخصي • القيام ببعض العمل بنفسك	• إدارة العمل في الظروف الطبيعية (المستقرة) • القيام بالأمور الإدارية اليومية • تنظيم الهياكل ووضع نظم التحكم



جميع الحقوق محفوظة – إعـمـل بـيـزـنـس

الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
• تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ. • الجماعة هي مصدر السلطة. • وظيفة من وظائف المدير. • التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة.	• تركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان وامثال الأفراد لهذه السلطة. • التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة. • السلطة رسمية ومقننة. • مفهوم أشمل من القيادة. • الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

التكامل بين الإدارة والقيادة



- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه
- ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة

مهارات القيادة وصفات القائدة



1. الوضوح
2. الموضوعية
3. الأمانة
4. العدالة
5. العلم والخبرة
6. القدرة البدنية والعقلية
7. الاهتمام بالوقت



المحاضرة الثانية

نظريات وأنماط القيادة

نظريات القيادة

القيادة التكاملية

القيادة السماتية

القيادة الموقفية

القيادة الوظيفية

القيادة محورية
المبادئ

القيادة التحويلية

القيادة التبادلية

القيادة الإلهامية



نظريات القيادة

1. نظرية القيادة الوظيفية

2. النظرية الموقفية - Situational Theories

3. النظرية السماتية / الخصائصية

4. النظرية التفاعلية / التكاملية

5. النظرية الإلهامية

نظريات القيادة

6. النظرية التبادلية

7. النظرية التحويلية

8. نظرية القيادة مركزية المبادئ

9. نظرية التقاليد - Traditional Theory

10. نظرية الرجل العظيم - The Great Man Theory

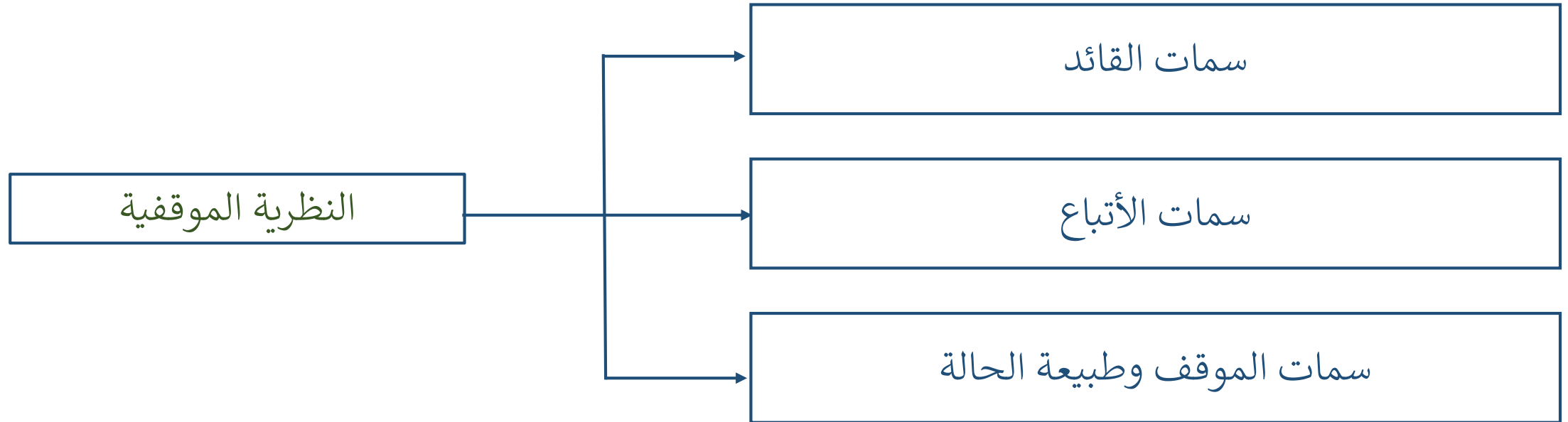
1. نظرية القيادة الوظيفية



- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية.

2. نظرية القيادة الموقفية

تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة
فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يصلح لمرحلة أخرى وظروف مغايرة.



نظرية تحديد المسار لبلوغ الهدف Path Goal Theory

تحديد (الهدف وبيان الأسلوب أو الاستراتيجية)

ونظراً لأن الأهداف تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت إلى آخر في نفس المنظمة، فبالتالي تكون أساليب تحقيق هذه الأهداف مختلفة.

وتركز هذه النظرية على سمات قيادية متعددة مثل:

- قائد موجه - Directive
- قائد مساند - Supportive
- قائد مشارك - Participative
- قائد يركز على الإنجاز فقط - Achievement oriented



3. النظرية السماتية / الخصائصية

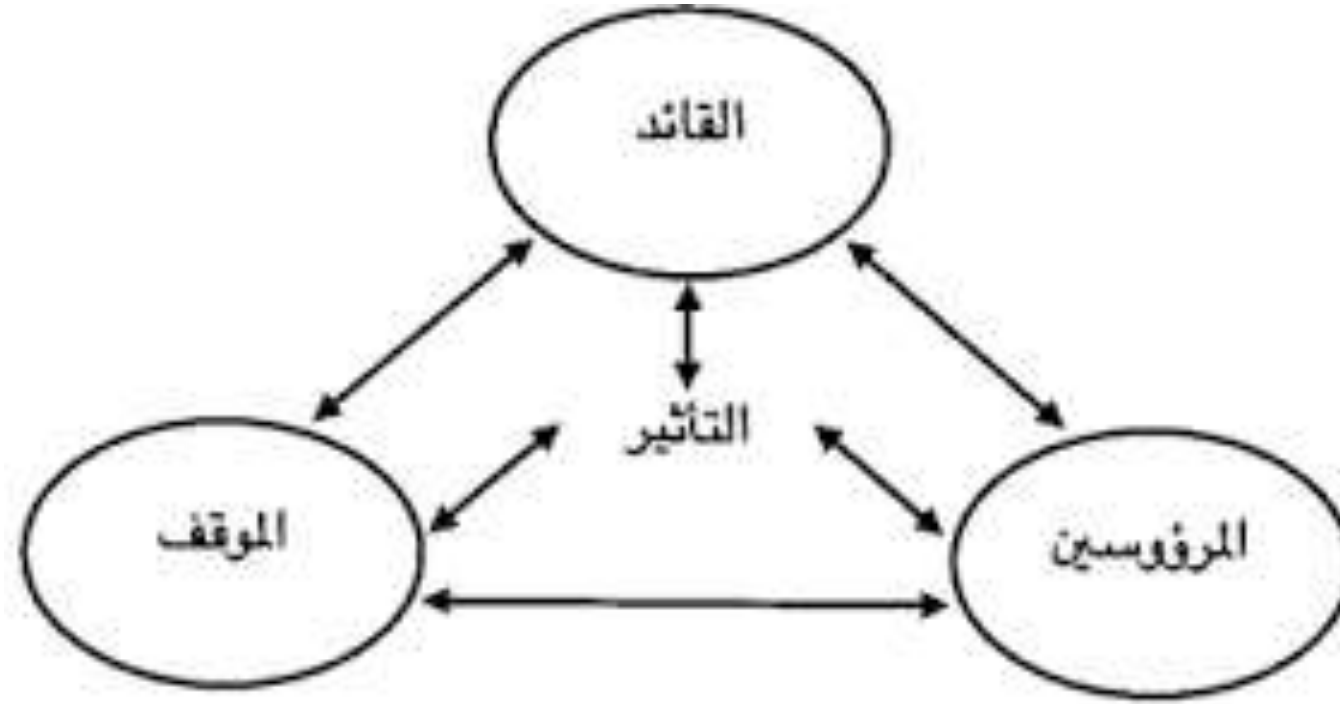
تركز على شخصية القائد وخصائصه

السمات	التوصيف
الجسمية	كالصحة والطول والعرض
المعرفية	الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... إلخ
الاجتماعية	فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... إلخ
الانفعالية	كالنضج الانفعالي وضبط النفس... إلخ
الشكلية	جمال المظهر والذوق العام... إلخ

4. النظرية التفاعلية / التكاملية

عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:





شكل (٧ - ١٤): نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية

5. النظرية الإلهامية

وتقوم على فرضية القائد الملهم



6. النظرية التبادلية

وتقوم أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع

يوضح لهم القائد
المطلوب منهم

ويتعاطف معهم

ويتبع القائد أسلوب الإدارة
دون التدخل إلا عند الضرورة

7. النظرية التحويلية

القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة

- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.
- أهدافه عالية ومعايير مرتفعة.

8. نظرية القيادة مركزية المبادئ

يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق

- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

9. نظرية التقاليد Traditional Theory

- تركز أساساً على تفسير السلوك القيادي في المنظمة تفسيراً اجتماعياً مردوداً إلى العادات والتقاليد في مجتمع ما.
- وغالباً ما يتم العمل وفق هذه النظرية في التجمعات الدينية والسياسية والقومية، وتبرز تطبيقاتها في التقاليد المستخدمة في المنظمات العريقة مثل الجامعات وفي الدول ذات النظام الملكي بتوريث الأخ الأكبر أو الابن الأكبر، أو توريث ابن شيخ القبيلة قيادة قبيلته في المجتمعات القبلية.

10. نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

- تعتمد هذه النظرية أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء؛ لذلك فهم الأحق بالقيادة، واستندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية، والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات.
- أما هذه القيادة بالنسبة لاستخدامها في المنظمات الإدارية فلا مجال له نظراً لأن القائد الإداري لا بد أن يثقل مهاراته وخبراته عن طريق التعليم واكتساب الصفات التي تؤهله للعمل القيادي.



استقصاء أي نوع من المديرين أنت؟

[pdf أنواع المديرين.](#)

الأنماط القيادية المختلفة

مصدرها

- قيادة رسمية
- قيادة غير رسمية

السلوك القيادي

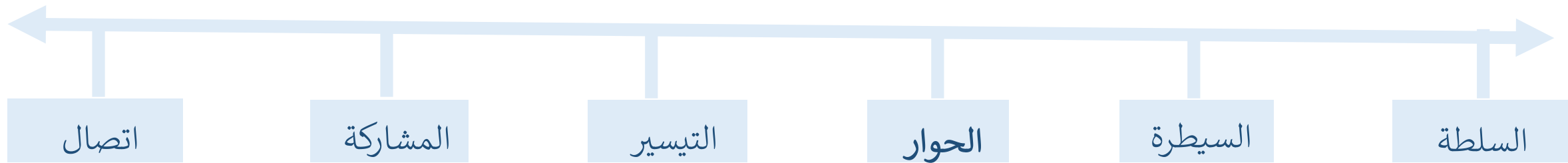
- نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين
- نظرية الفاعلية والكفاءة
- نظرية النظم الإدارية
- نظرية التوجيه والدعم

تدرج أنماط القيادة

النمط القيادي

ديموقراطي

متسلط



السلوك القيادي

1. حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين

- القائد السلبي المنسحب
- القائد الرسمي العلمي
- القائد الاجتماعي المتعاطف
- القائد المتأرجح
- القائد المتكامل



السلوك القيادي

2. حسب نظرية الفاعلية والكفاءة

- القائد الانسحابي
- القائد المجامل
- القائد الإنتاجي الأوتوقراطي
- القائد الوسطي (الموفق)
- القائد الروتيني البيروقراطي
- القائد التطويري (المنمي)
- القائد الأتوقراطي العادل
- القائد الإداري المتكامل



3. نظرية التوجيه والدعم



الأنماط القيادية المختلفة

- Democratic Leadership
- Formal Leadership
- Informal Leadership
- Autocratic Leadership
- Laissez - Leadership
- Personal Leadership
- Impersonal Leadership
- Fatherness Leadership
- Contingency Leadership

- القيادة الديمقراطية
- القيادة الرسمية
- القيادة غير الرسمية
- القيادة الاوتوقراطية
- القيادة التفويضية
- القيادة الشخصية
- القيادة غير الشخصية
- القيادة الأبوية
- القيادة الموقفية

الأنماط المتصلة في القيادة

المدير
الأوتوقراطي

مدى مشاركة العاملين



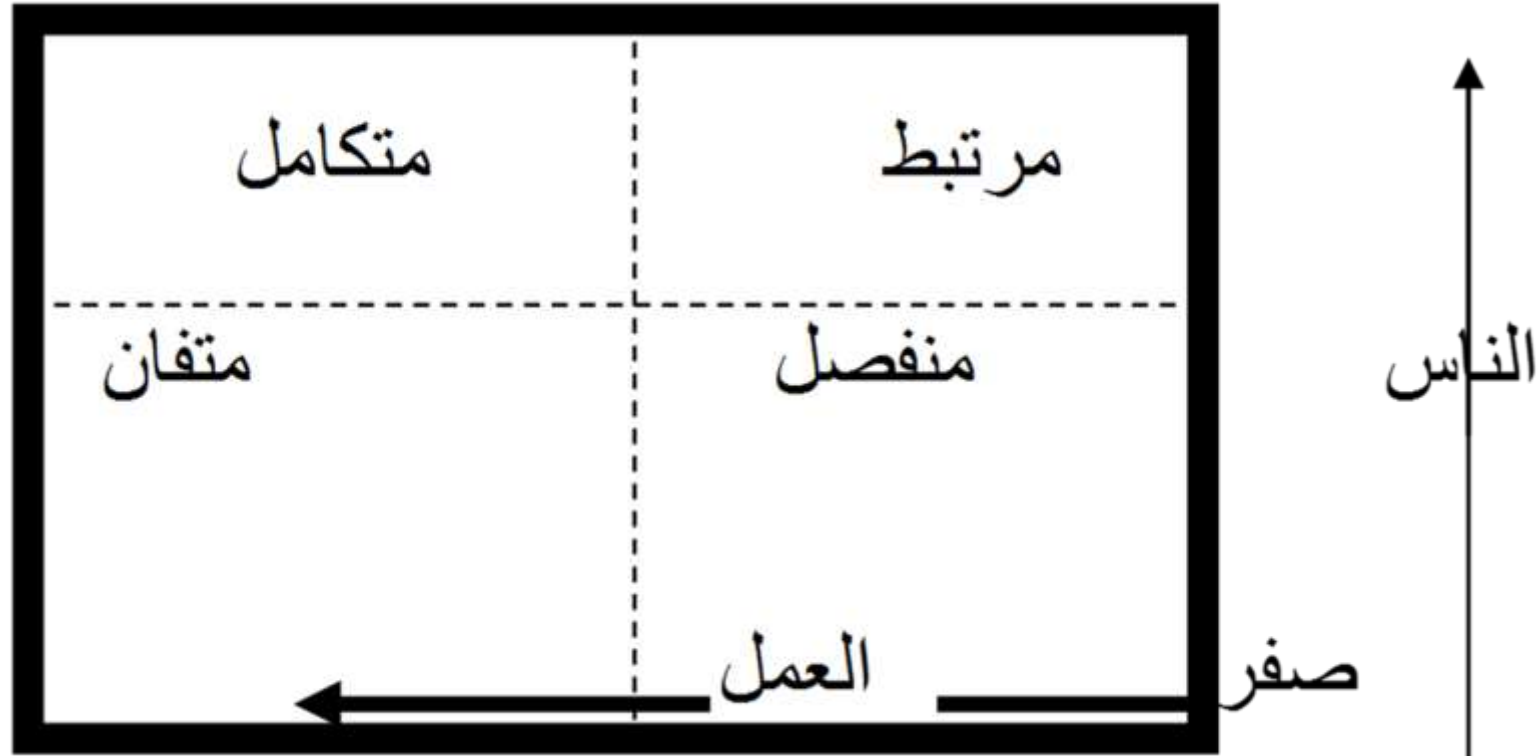
المدير
الديموقراطي

طريقة اتخاذ القرار

أربعة أنماط أساسية للمديرين

- المدير المهتم جداً بالعمل: وسنطلق عليه "المدير المتفاني"
- المدير المهتم جداً بالعلاقات مع الناس وسنطلق عليه "المدير المرتبط"
- المدير المهتم جداً بالعمل وبالعلاقات مع الناس معاً وسنطلق عليه "المتكامل"
- المدير المهتم قليلاً بالعمل وبالعلاقات مع الناس معاً وسنطلق عليه "المدير المنفصل"

الأنماط الأربعة الأساسية



والسؤال الآن ما هو نمط المدير الفعال؟



- هل هو التكامل؟
- أم التفاني؟
- أم المرتبط؟
- أم المنفصل؟

السلوك القيادي وتأثيره على مقاومة قرارات المؤسسة

السلوك القيادي	مستوى مقاومة القرار	الحالة
الديمقراطي	↓	- المشاركة في اتخاذ القرار - جودة في الاتصال - التفويض
المتساهل والأتوقراطي	↑	- عدم المشاركة في اتخاذ القرار - قلة الاتصال - عدم إدراك أهمية القرار

ما هي مصادر القوة عند القادة؟ (استقصاء)

[pdfمصادر القوة.](#)



المحاضرة الثالثة

المهارات القيادية الحديثة



- مهارات التواصل
- مهارات اتخاذ القرار
- مهارات التخطيط

مهارات التواصل



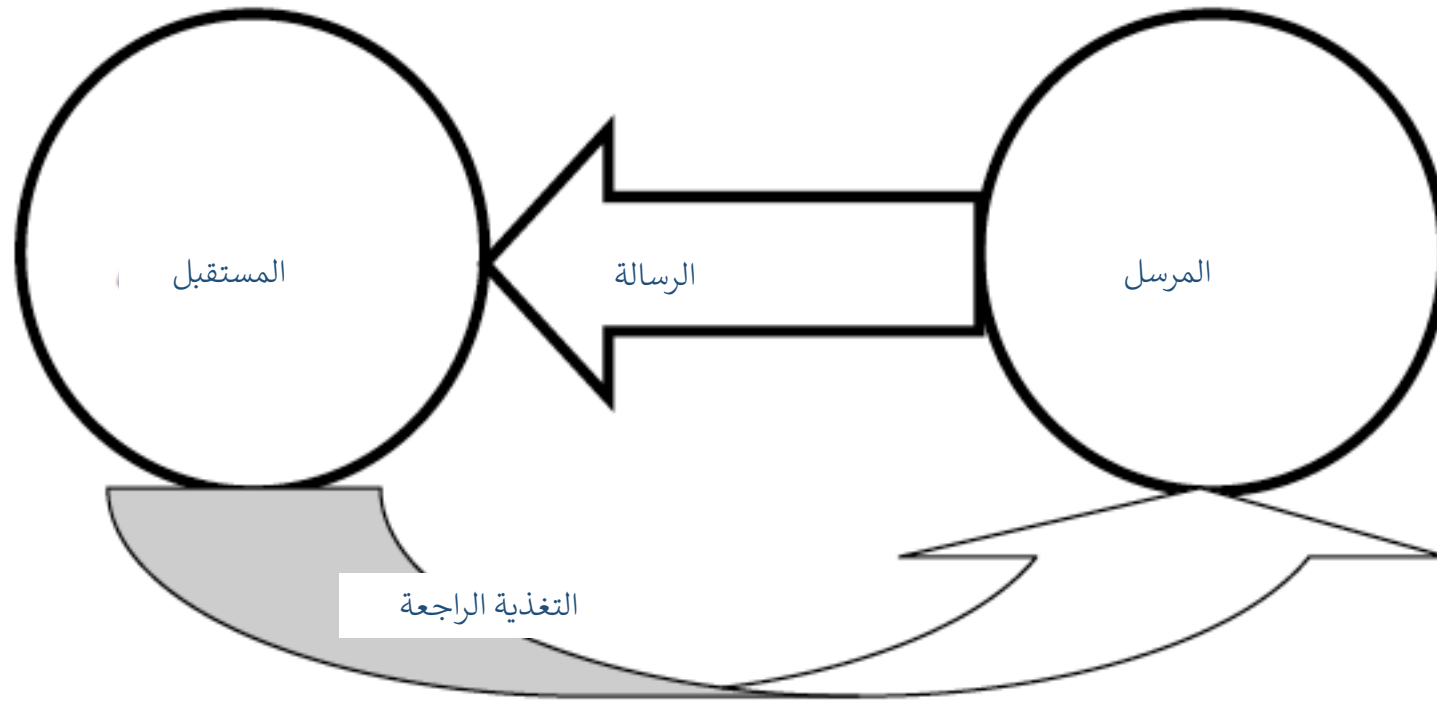
ما هو الاتصال؟

الاتصال من العمليات المهمة والضرورية التي تعمل على ضمان التواصل بين الإنسان ومحيطه، لذلك هي من الأنشطة الإنسانية المستخدمة كثيراً ودائماً من قبل الجميع في كل مكان سواء في العمل أو المنزل أو المحيط الاجتماعي أو السوق أو المجتمع... إلخ.

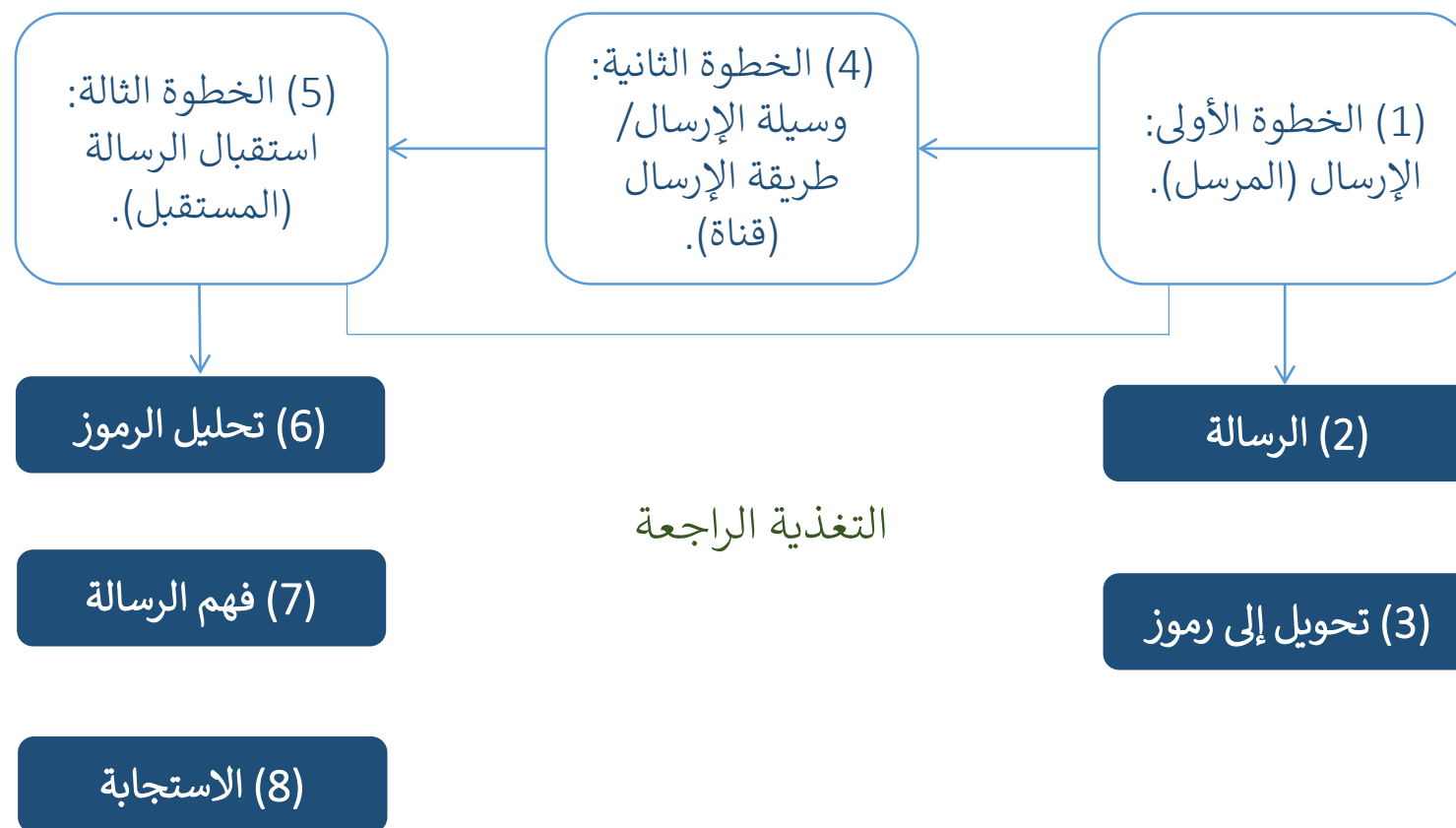
بعض تعريفات الاتصال

- على سبيل المثال عرف البعض الاتصال بأنه: تبادل للمعلومات ونقل للمعنى.
- وعرفه آخرون بأنه: عملية إرسال واستقبال المعلومات بين الناس.
- الاتصال هو تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين أو أكثر.
- كما فسره البعض على أنه عملية جمع الكلمات أو الأحرف أو الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المؤسسة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر.
- الاتصال هو تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة.

عناصر الاتصال



خطوات عملية الاتصال



طرق الاتصال

1. الاتصالات الشفهية: نقول الاتصال شفهي عندما تكون الرسالة المرسله قد نقلت بواسطة الهواء أو الأثير عند نقلها من المرسل إلى المستقبل.
2. الاتصالات المكتوبة: نقول الاتصال كتابي عندما تكون الرسالة المرسله قد دونت بالرموز الأبجدية أو الرياضية عند نقلها من المرسل إلى المستقبل.
3. الاتصالات غير اللفظية: نقول الاتصالات غير لفظية عندما تنقل الرسالة المرسله من المرسل إلى المستقبل بواسطة الصور أو الرسوم البيانية أو الخرائط أو الإشارات والتعبير الجسماني.



استقصاء لقياس فعالية الاتصال

[pdfاستقصاء لقياس فعالية الاتصال.](#)

أهمية الاتصالات للإدارة والمدير

- 1- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- 2- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- 3- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- 4- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- 5- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- 6- إصدار الأوامر والتعليمات.
- 7- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- 8- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- 9- تحفيز وتحسيس العاملين.

الاتصال التنظيمي (1)

أنواع الاتصال داخل المنظمات:

اتصال من أعلى إلى أسفل:

وهو الاتصال من المدير إلى مرؤوسيه، يحتوي على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة.

من هذه الوظائف:

1. توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

2. شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.

الاتصال التنظيمي (1)

اتصال أفقي:

وهو الاتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى وهو ذو أهمية كبيرة لأنه:

1. يساعد على التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.

2. تشجيع التعاون بين الزملاء والوحدات.

الاتصال التنظيمي (2)

الاتصال من أسفل إلى أعلى:

الذي يتضمن الاتصال من المرؤوسين إلى رئيسهم وهو يتضمن جانب هام جداً ووظائف هامة منها:

1- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.

2. رفع معلومات عن ما تم إنجازه.



مهارات اتخاذ القرار

مقدمة

- يقوم جميع المديرين بحل المشاكل بغض النظر عن مستواهم في التنظيم أو مدى مسؤوليتهم ولكن بدرجات متفاوتة
- في حال وجود نتائج فعلية مخالفة للنتائج المرغوبة فهذه تعتبر مشكلة
- أين يقع اكتشاف وحل المشكلات؟

تعريف المشكلة

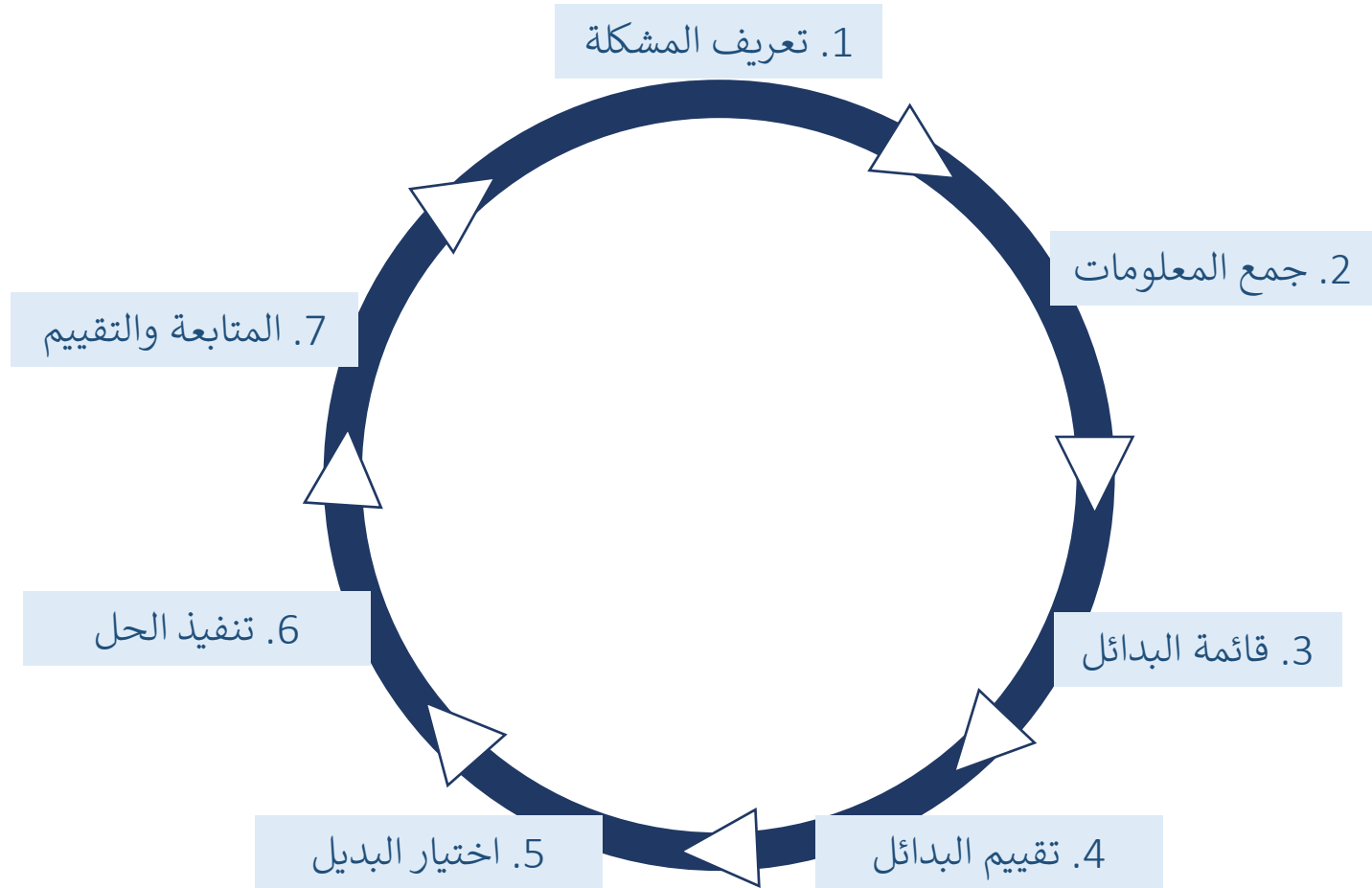


- المشكلة بصفة عامة هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحله الخبرات السابقة
- المشكلة عائق في الوصول لهدف مرغوب، مما يدفع الشخص للبحث عن حل
- المشكلة شيء نسبي، فما يعده الطفل مشكلة قد لا يكون مشكلة عند الكبير
- هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره، أو تؤثر في نوعيته

هل وجود المشاكل يعد مؤشراً سلبياً؟

- مجرد وجود المشاكل أمر طبيعي ويدل على وجود عمل له خاصية التفاعل والاستمرارية
- انتفاء المشاكل كلية يدل على انتفاء أصل العمل أو ضعف المتابعة والتقييم
- إذا كانت المشكلات كثيرة بدرجة لافتة للنظر فهذا يدل على وجود خلل

خطوات حل المشكلة



أساليب حل المشاكل

المرؤوسين من يمتلك المعلومات أو الخبرات؟ القائد

نعم هل قبول القرار وتنفيذه مسألة حيوية؟ لا

منخفض هل هناك ضغط زمني أو عجلة لاتخاذ القرار؟ عالي

قرارات سلطة

قرارات تشاورية

قرارات مجموعة

أساليب حل المشاكل

- أوتوقراطي (AI)

يقوم المدير بحل المشكلة واتخاذ القرار بشكل منفرد مستعملاً المعلومات المتوفرة لديه

- أوتوقراطي (AII)

يقوم المدير بالحصول على المعلومات من المرؤوسين، ثم يأخذ القرار بشكل منفرد

أساليب حل المشاكل

- المشاور (CI)

يطلع المدير مرؤوسيه على المشكلة بشكل فردي، ويحصل على أفكارهم واقتراحاتهم

- المشاور (CII)

يطلع المدير مرؤوسيه على المشكلة كجماعة ويطلب اقتراحاتهم وآرائهم، ثم يأخذ القرار بشكل فردي

- القرار الجماعي (GII)

يطلع المدير مرؤوسيه على المشكلة كجماعة ويقومون كجماعة بتوليد البدائل وتقويمها، ويحاولون

الوصول إلى اتفاق (إجماع) على الحل

أساليب حل المشاكل



المستوى
الخامس

GII

تشاوري

G= Group Decision

المستوى
الرابع

CII

المستوى
الثالث

CI

تشاوري

C= Consultative decision

المستوى
الثاني

AII

المستوى
الأول

AI

أتوقراطي

A= Autocratic

جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



مهارات التخطيط

حدد أهدافك الاستراتيجية من خلال الأسئلة التالية

الشخصية:

- أين نحن الآن؟ أين نريد أن نكون في خلال 3 - 5 سنوات؟
- ما نقاط القوة والضعف؟ كيف يمكن أن نتطور؟
- كيف نصل للمكان الذي نريده؟

المهنية:

- ملموسة: المرتب.

- معنوية:

- الاعتراف بالقدرات
- الإحساس بالقيام بشيء ذي قيمة
- تحقيق المكانة
- الحاجة الأعمق إلى الأخذ والعطاء

الأهداف SMART

- واضحة Specific
- ملموسة Measurable
- تمثل تحدياً Ambitious
- واقعية Realistic
- محددة بفترة زمنية Time limited

التعريف بالهدف

- هل يعرف كل فرد دوره بالضبط؟
- هل يعرف الأهداف بوضوح؟ والمعايير المتفق عليها؟
- هل يعرف بوضوح المتوقع منه؟
- كيف تتناسب مساهمته مع الآخرين؟

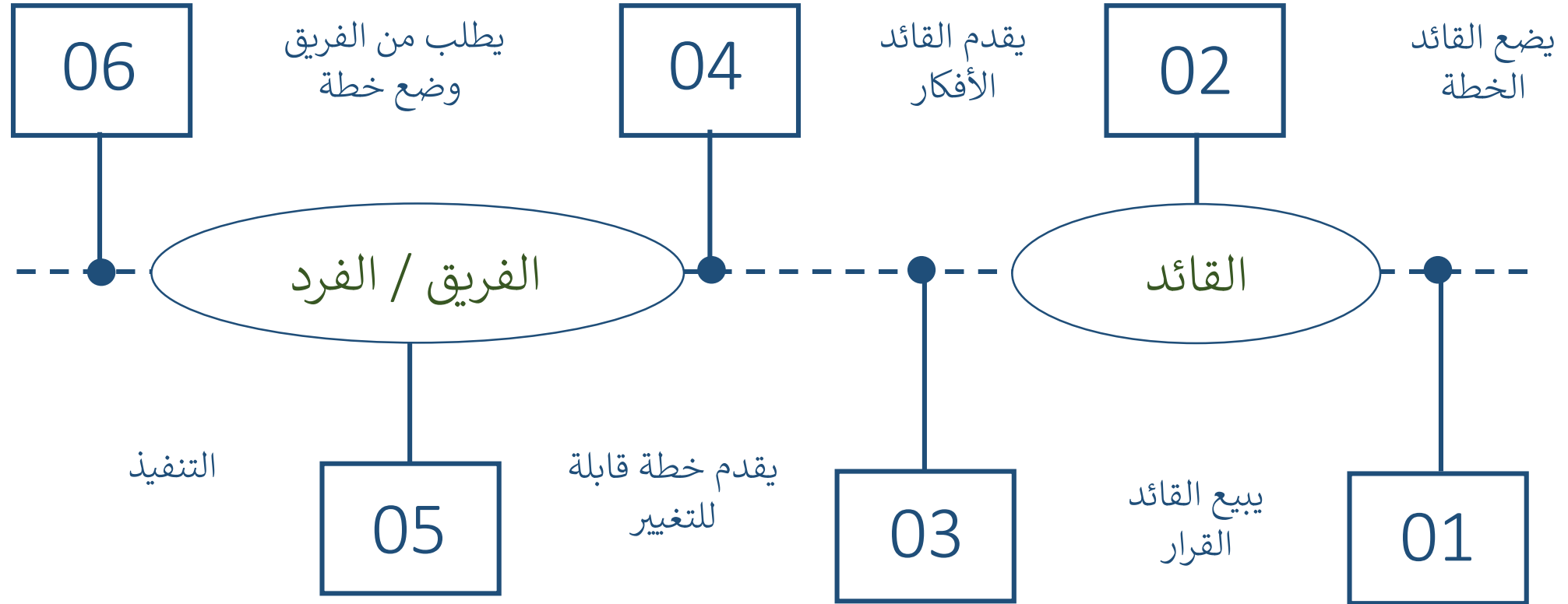
التعريف بالهدف

مميزات التحدث الفعال:

- الاستعداد، الوضوح، البساطة، الحيوية، التلقائية، الدقة
- يجب إظهار الثقة والتحلي بالإيجابية
- التعبير عن رسالتك بوضوح

التخطيط

- فشلك في التخطيط هو مقدمة الفشل.
- الخطة السيئة تحكم بالفشل من البداية وتؤدي إلى عمل درامي من 3 فصول: بداية ووسط ونهاية مفتوحة.
- من ضمن التخطيط البحث عن أفضل بدائل والتخطيط دوماً للاحتمالات غير المتوقعة
- متسلسلة التخطيط:
- كلما شاركت الآخرين قراراتك كقائد زاد حافز الفريق، وقل تحكمك في جودة الناتج النهائي، ويجب أن يتوقف الهدف على الوقت المتاح ومعرفة خبرة الفريق، واللتين تحتاجان كثير من الالتزام والجودة.





المحاضرة الرابعة

مهارات القيادة الحديثة (٢)

- مهارات التحفيز
- مهارات التفويض
- خطة التطوير الشخصية



مهارات التحفيز



مفهوم التحفيز

Motivation Concept

دوافع العمل Work Motives

- هي العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز
- هي حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه تجاه أهداف معينة

الحاجة Need

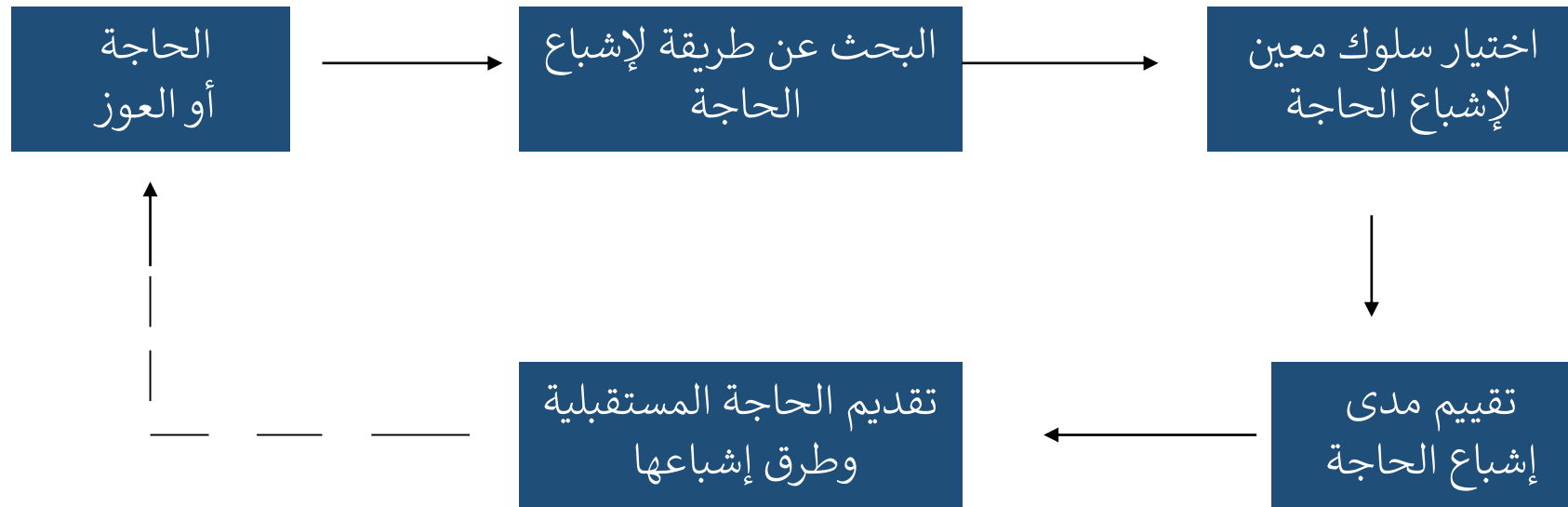
- هي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد

الحافز Incentive

- مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل

التحفيز Motivation

هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.



نظريات التحفيز Motivation Theories

نظريات المحتوى Content Theories

• تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية، سواء ما كان منها مادياً أو جسدياً أو نفسياً:

1- نظرية ماسلو

2- نظرية الدرفدر

3- نظرية هزبرغ

4- نظرية ماكيلند

نظرية ماسلو Maslow Theory

هذه النظرية فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته في إطار سلم الحاجات التي رتبها،
فإن حاجات المستوى الأدنى Lower Order Needs تتمثل بالحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمان
والحاجات الاجتماعية، في حين أن حاجات المستوى الأعلى Higher Order Needs
تتمثل في حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

نظرية ماسلو (هرم الحاجات)



- الإبداع والأعمال المثيرة للتحدي
- المشاركة في صنع القرارات
- المسؤولية عن وظيفة مهمة
- الترقية إلى وظائف أعلى
- علاقات حميمة وصداقة مع زملاء العمل
- التفاعل مع الزبائن
- ظروف عمل آمنة وسلامة مهنية
- أمان وظيفي
- فترات استراحة أثناء العمل
- راحة جسدية أثناء العمل
- ساعات عمل محدودة

اعتراضات على نظرية ماسلو

- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية.
- قد يصبر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية بأن في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها في السلسلة.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، ولكن يمكن المجادلة بأننا في الواقع نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

نظريات المسار (العملية) Process Theories

مجموعة النظريات هذه تركز على أسلوب تفكير أو المنهج المعتمد من قبل العامل عندما يحس بالرغبة في إشباع حاجة معينة. سيتم استعراض 3 نظريات:

1- نظرية العدالة

2- نظرية التوقع

3- نظرية تحديد الأهداف

نظرية العدالة

تعتمد هذه النظرية على أساس إدراك الفرد ما إذا كان يتم معاملته بعدالة أم لا قياساً بالآخرين.

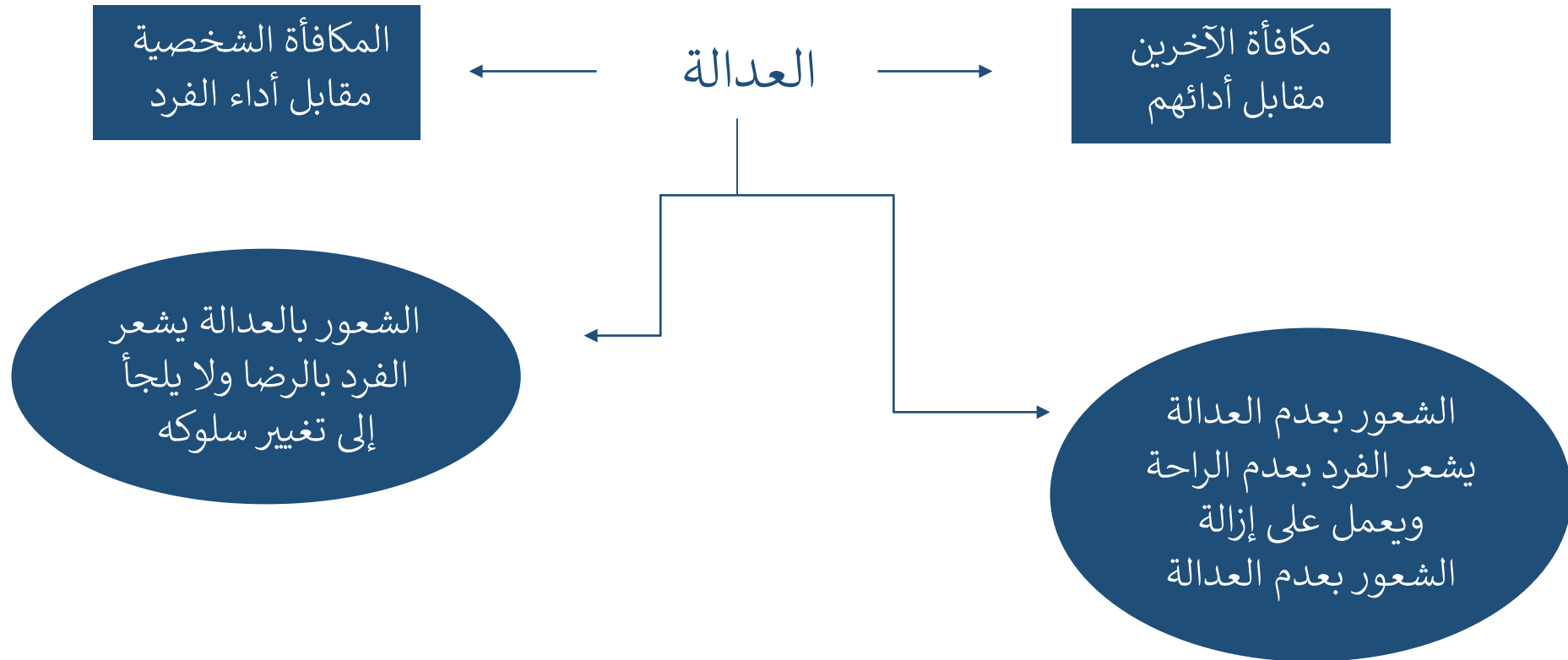
مثال: الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الفرد قياساً بزملائه في منظمة الأعمال، فعندما يدرك الفرد أن ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما استلم فعلاً مقارنة بالعاملين الآخرين وأدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة. قد يكون الأسلوب الذي يستجيب له الفرد لعدم العدالة واحداً من بين الآتي:

1- بذل جهود أقل في أداء العمل

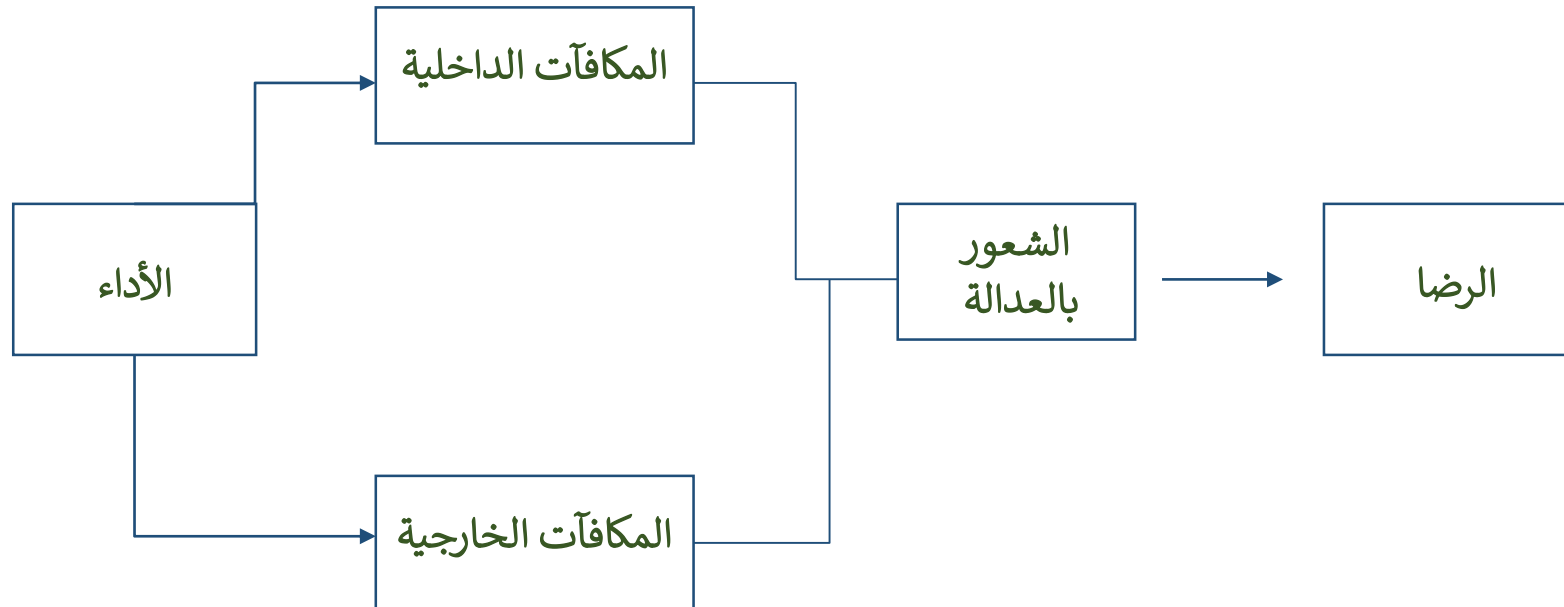
2- يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل

3- يترك الوظيفة

مضمون نظرية العدالة



هناك تطوراً مهماً قد حدث على محتوى هذه النظرية حيث توصل الباحثان (Porter & Lawler) إلى أن العدالة ليست عدالة مكافآت خارجية، وإنما تكون عدالة مكافآت داخلية حيث الشعور بالقناعة والرضا عن الإنجاز وتحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت الداخلية والخارجية، وهنا يتحقق حصول العدالة.



نظرية التعزيز Reinforcement Theory

• إن نظرية التعزيز على عكس المجموعتين السابقتين (المحتوى والمسار) فهي تركز على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد، ولعل أهم افتراض هو ما يسمى بقانون الأثر Effect Law والذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلا والسلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر.

• والتعزيز يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك.

1- التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement:

• تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل.

2- التعزيز السلبي Negative Reinforcement:

- تقوية السلوك المتجنب للمواقف غير المرغوبة، ومثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل.

3- العقوبة Punishment:

- العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك.

4- الإزالة Extinction:

- يقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها. ومثال ذلك عندما يحاول أحد المديرين إيقاف سلوك معين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم وعدم تشجيعهم على هذا السلوك.

جدولة التعزيز

نوع التعزيز	طبيعة التعزيز	تأثيره على السلوك عند استخدامه	تأثيره على السلوك عند إيقافه	مثال
التعزيز المستمر	تعطي مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	يساعد على التعلم السريع للسلوك الجديد	إزالة سريعة	المدح والإشادة
التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة	تعطي مكافآت بفواصل زمنية ثابتة	يؤدي إلى أداء غير اعتيادي أو متوسط	إزالة سريعة	دفع مكافأة شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم للعمل يومياً
التعزيز بالنسبة الثابتة	تعطي المكافآت بناء على كميات محددة من الإنتاج	يقود بسرعة إلى أداء عالي ومستقر	إزالة سريعة	نظام الدفع للأجور على أساس القطعة
التعزيز بالفواصل الزمنية المتغير	تعطي المكافآت على أساس فواصل زمنية مختلفة	يقود إلى أداء عالي ومستقر نسبياً	إزالة بطيئة	تقييم أداء ومكافآت تعطى بشكل عشوائي خلال الشهر
التعزيز بالنسبة المتغيرة	تعطي المكافآت على أساس كميات مختلفة	تقود إلى أداء عالي جداً	إزالة بطيئة	مكافآت إضافية لمندوبي البيع بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن



مهارات التفويض

مفهوم التفويض

- إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف بغرض تمكينه من استثمار مهارته لخدمة التنظيم.
- نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى مرؤوسيه لممارستها دون الرجوع إليه، مع بقاء المسؤولية.
- التفويض لا يتضمن تنازلاً عن السلطة، وإنما هو عمل إداري يتضمن اشتراك المفوض إليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض.

الفرق بين الحلول والتفويض

الحلول:

هي قيام من يحدده القانون بحكم وظيفته بممارسة كافة اختصاصات أحد شاغلي الوظائف العليا في حالة غيابه ويكون مسؤولاً عنها.

التفويض:

التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً، ويستطيع الرئيس أن يسحب أو يلغي هذه الصلاحيات.

أهداف التفويض

- إعطاء الفرص الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية المتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف ورسم السياسات، ومتابعة تنفيذ أهداف التنظيم الإداري.
- إتاحة الفرص للإبداع والابتكار واكتشاف قدرات الأفراد.
- تخفيض التكاليف المادية والمعنوية، وتساعد في سرعة إنجاز العمل وإتقانه، ومن ثم انخفاض تكلفته.
- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية، ومن ثم الولاء والانتماء.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم.
- التفويض معناه الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية، وهي تسد حاجة الأفراد إلى الاعتراف وتقدير الآخرين.

أشكال التفويض

- التفويض إلى الأسفل: أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينة من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها.
- التفويض إلى الأعلى: حيث يتم إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى لممارسة كل الصلاحيات المعطاة.
- المطالبة بزيادة الأجور أو تحسين برامج الحوافز أو برامج التنمية والتدريب.

أشكال التفويض

- التفويض الجانبي: تفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة.
- التفويض المباشر وغير المباشر: عن طريق تدخل أو عدم تدخل طرف ثالث حيث يتم بين الرئيس والمرؤوس تفويض مباشر دون تدخل طرف ثالث، أو إذا كان هناك طرف ثالث (قليلاً ما يتم تطبيقه) فهذا يعتبر تفويضاً غير مباشر.

أشكال التفويض

التفويض الرسمي وغير الرسمي:

الرسمي:

- يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه.

غير الرسمي:

- عندما لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية، بل مبني على الأعراف والعادات والتقاليد.

أشكال التفويض

التفويض المشروط وغير المشروط:

- المشروط: عندما أراجع رئيسي لممارسة صلاحياتي.
- غير المشروط: عندما أكون حراً من البداية لممارسة صلاحياتي دون الرجوع للرئيس.

التفويض الجزئي الكامل والجزئي غير الكامل:

- يبقى التفويض جزئياً لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس، وهو أمر غير مشروع.

مراحل عملية التفويض

أولاً: التحليل الوظيفي:

- تحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات والوظائف التي يحتاج إنجازها للتعاون بين أكثر من فرد أو قسم.

ثانياً: تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين:

- جوانب العمل التي لا يرغب المدير القيام بها لعدم معرفته (جوانب مالية).
- جوانب العمل التي يرغب المدير تطوير مهارات المرؤوسين فيها.

مراحل عملية التفويض

ثالثاً: تخطيط تفويض الصلاحيات:

- معرفة كافة تفاصيل العمل وتوضيح معايير الأداء الوظيفي وتحديد وسائل رقابة فعالة ومعايير أداء وظيفي.

رابعاً: اختبار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض

مراحل عملية التفويض

خامساً: القيام بعملية التفويض:

- تحديد مدى السلطات، وأهمية العمل، والاهتمام بعملية الاتصال.

سادساً: المتابعة:

- عن طريق التشجيع وقبول اختلاف وجهات النظر، ومكافأة المفوض إليه.

الشروط الواجب توافرها في التفويض الفعال

- التفويض لا يكون إلا جزئياً (بمعنى أن لا يتضمن كل الاختصاصات وإنما بعض الصلاحيات والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار).
- لا تفويض للمسؤولية.
- عدم تفويض ما تم تفويضه.
- وضوح حدود التفويض كما حدده القانون.

الشروط الواجب توافرها في التفويض الفعال

- حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها (ولكن لا يجوز أن يتدخل ويمارس السلطات والصلاحيات التي قام بتفويضها).
- تفويض الأعمال التي يكون فيها تجانس وتشابه.
- قانونية التفويض: (لا يوجد تفويض بدون نص).
- علنية التفويض: أن يعلن عنه كتابة وليس شفويًا، ويتم نشره بالجريدة الرسمية.

متطلبات التفويض الفعال:

أولاً: أن يتم تحديد الواجبات والوظائف تحديداً واضحاً وليس عاماً.

ثانياً: الثقة التي يتمتع بها المدير وقدرته على تطبيق الوسائل الرقابية على من فوض إليهم المهام (المدير يكون لديه مهارة إدارية وقيادية).

ثالثاً: ضرورة الاختيار المناسب للمرؤوسين الذين سنفوض إليهم السلطات.

رابعاً: كفاءة أنظمة الاتصالات (واضحة ومفتوحة) بين الرؤساء والمرؤوسين داخل التنظيم.

خامساً: نطاق الإشراف المناسب يتوقف على:

- طبيعة الأعمال.
- طبيعة المرؤوسين وقدرتهم.
- طبيعة الرئيس وقدرته.
- المناخ التنظيمي.

المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض

أولاً: العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري ومقاومته للتفويض نتيجة:

- نقص خبرته بأهمية التفويض
- خوفه من حدوث أخطاء أو عيوب
- عدم وجود ثقة بالمرؤوسين لحساباته الخاطئة
- تدني مستوى الرؤساء
- الرغبة في الظهور بمظهر القوة

المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض

ثانياً: العوامل المتعلقة بالمرؤوسين:

- عدم وجود حوافز لدعم النجاح بعد التفويض
- عدم وجود أنظمة معلومات كاملة
- عدم توافر الخبرة الكافية لديهم
- عدم ثقة المرؤوسين بالرئيس حول ردة فعله عن الخطأ
- ضعف الثقة في النفس

المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض

ثالثاً: العوامل المتعلقة بالتنظيم:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية
- وضوح الأهداف
- وضوح خطوط السلطة
- توافر أنظمة اتصال ورقابة إدارية
- تحقيق الاستقرار الوظيفي



العوامل المساعدة على إنجاح عملية التفويض:

- أن يكون المدير ملماً بقدرات مرؤوسيه في تحمل المسؤولية والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة



خطة التطوير الشخصية

الأهداف

نقوم بكتابة الأهداف الخاصة بناءً على المستوى العملي

نقاط الضعف

نقاط القوة

SWOT

التحديات

الفرص

بعد تحليل نموذج SWOT اكتبى الخطة التي سوف تضعيها
لتحقيق الأهداف الخاصة بك



شكراً لكم