



برنامج القيادة (المستوى المتقدم)

Leadership (Advanced Level)

الوجهة الرئيسية للتنمية المهنية الشاملة والمبتكرة مع وجود ديناميكي في مواقع رئيسية، بما في ذلك المملكة العربية السعودية، كندا، مصر، والإمارات العربية المتحدة، تتألق بفخر كرمز للتميز وملتزمين بتوفير حلول تدريبية متميزة.

في ، نتخصص في تقديم التدريب لشهادات مهنية ذات تأثير كبير، مزودين المعرفة المعتمدة والضروري



مفهوم القيادة في برنامج محترف الأعمال المعتمد

في هذا البرنامج، ستتطور المعرفة والمهارات التي تجعل منك قائداً ناجحاً.

مواضيع البرنامج التدريسي:

في نهاية هذا البرنامج، ستتعرف إلى المعايير التالية في مجال القيادة:

1. مقدمة في القيادة الفعالة.
2. اختيار نمط القيادة المناسب.
3. تطوير الرؤيا والرسالة.
4. صنع القرارات بفاعلية.
5. بناء فرق عمل للقادة.
6. التحفيز.



الوحدة الأولى

مقدمة في القيادة الفعالة

في نهاية هذه الوحدة، ستتمكن من:

1. تعريف القيادة.
2. مناقشة صفات القيادة الناجحة ومهاراتهم.
3. فهم مسؤوليات القائد الناجح.
4. فهم أسس التمكّن من القيادة.
5. شرح احتياجات القائد الأساسية.
6. إدراك الفرق بين القيادة والإدارة.

مقدمة

يعتبر وجود القادة عاملاً أساسياً في جميع الجوانب المهنية والاجتماعية وناجحاً. تشكل لحياتنا. يمكن تطوير مهارات القيادة الفعالة عبر إدراك كفاءات القادة وفهمها بشكل عميق. سترعرفك هذه الوحدة على الصفات التي يجب أن يتخلص بها القائد وستساعدك شهادة محترف في تطوير المهارات والصفات الفرورية للقيادة الفعالة والناجحة.

تعريف القيادة

القيادة يمكن تعريف القيادة بأنها الإرشاد إلى الاتجاه الذي يجب أن يتبعه شخص آخر. القيادة عملية يؤثر فيها أحد الأفراد على فرد آخر أو مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة. وتنطلب القيادة تطوير مجموعة من المزايا التي تجعل من الفرد شخصاً مؤهلاً للقيادة. يدل ذلك بوضوح على وجود طرفين معنيين في عملية القيادة: **القائد والمتبوع**.

تعريف القائد

هو الفرد المسؤول عن قيادة المتبوعين لتحقيق رؤيا مشتركة.

تعريف المتبوع

هو الفرد الذي يتبع توجيهات القائد وإرشاداتته.

يشكل القادة مصدر إلهام وتحفيز بالنسبة إلى متبعيهم ويلتزمون بتمكين متبعيهم ليصبحوا بدورهم قادة ناجحين.

القيادة الفعالة:

الهدف الثاني: مناقشة صفات القادة الناجحين ومهاراتهم:

- **الصفات**
- **المهارات**

الصفات - الميزات التي تميز القائد الناجح:

- **الإنصاف:** الرغبة في القيام بالأمور الصحيحة وإصدار أحكام عادلة.
- **إصدار الأحكام:** القدرة على قياس الواقع والحلول، والخيارات البديلة.
- **الجسم:** القدرة على اتخاذ قرارات فورية.
- **الاستقامة:** الصدق والنزاهة.
- **كونه شخصاً يعتمد عليه:** الثقة بتقديم أداء جيد.
- **اللباقة:** القدرة على التعامل مع الآخرين بتعقل وحذر.

- **المبادرة:** اتخاذ الإجراءات في غياب الأوامر.
 - **القدرة على التحمل:** التمتع بقدرة فكرية وجسدية.
 - **الإثارة:** وضع مصلحة الغير قبل المصلحة الشخصية.
 - **الشجاعة:** المدحوع والثبات في مواجهة المصاعب.
 - **المعرفة:** معرفة وظيفتك، والأشخاص الذين تتعامل معهم، ونفسك.
 - **الولاء:** الولاء لفريق عملك وشركتك.
 - **الحماس:** إظهار اهتمام صادق وشغف في العمل.
- المهارات - تطوير المواهب أو القدرات:**

- **المجازفة**
- **التدريب**
- **بناء فرق العمل**
- **تسخير العمل**
- **اتخاذ القرارات**
- **التواء**
- **الخطيط**
- **العرونة**

مسؤوليات القائد

الهدف الثالث: معرفة المتطلبات الأساسية للقائد الفعال:

- **تطوير رؤيا معينة**
- **تحديد المهمة والأهداف**
- **العمل على تحقيق الأهداف والغايات**
- **بناء فريق عمل متماسك**
- **تحديد حاجات فريق العمل وتلبيتها**
- **تقييم أداء فريق العمل**
- **مساءلة أعضاء فريق العمل**
- **تحفيز أعضاء فريق العمل**

تطوير الرؤيا:

يدرك القادة جيداً الهدف الذي يريدون الوصول إليه ويطلب ذلك تطوير رؤيا معينة وتحديد أهداف كبرى.
(سيتم تناول هذا الموضوع في الوحدة الثالثة - تطوير الرؤيا والرسالة).

تحديد المهمة والأهداف:

بعد تحديد الرؤيا ومعرفة الهدف الذي تريد الوصول إليه، يجب أن تطرح على نفسك السؤال التالي: كيف يمكن تحقيق ذلك؟ تستخدم المهمة لتحديد الأهداف الضرورية لتحقيق الرؤيا المنشودة (سيتم تناول هذا الموضوع في الوحدة الثالثة - تطوير الرؤيا والرسالة).

العمل على تحقيق الأهداف والغايات:

يجب أن يركز القادة على تحقيق الأهداف المنشودة وأن يعملوا دائمًا على تحقيق أهداف معينة تحول الرؤيا النظرية إلى واقع ملموس (سيتم تناول هذا الموضوع في الوحدة الثالثة - تطوير الرؤيا والرسالة).

بناء فريق عمل متوازن

يُعد بناء فريق العمل حاجة أساسية بالنسبة إلى جميع القادة لأن فرق العمل تحول الأهداف أو الأفكار إلى حقيقة حيث توزع أهداف القيادة بين الفرق المكلفة بمسؤوليات إتمام المهمة بنجاح. (سيتم تناول هذا الموضوع في الوحدة الخامسة - بناء فريق العمل).

تحديد احتياجات فريق العمل وتلبيتها

لا بد من تلبية حاجات فريق العمل كي يتمكن من تقديم أداء فعال حيث يحدد القائد الحاجات، سواء كانت جسدية، اجتماعية، أو متعلقة بالميزانية، عبر التفاعل المستمر مع أعضاء الفريق، ثم يبذل ما بوسعه لتلبية هذه الحاجات (سيتم تناول هذا الموضوع في الوحدة الخامسة - بناء فريق العمل).

قياس أداء فريق العمل وتقديره

على كل عضو في فريق العمل أن يتمتع واجباته لتحقيق الأهداف المنشودة. حيث يقدم بعض الأعضاء أداءً ممتازاً في حين لا يقدم آخرون أداءً جيداً. لذا، يجب أن يحدد القادة تطلعاتهم بوضوح وأن يقيموا أداءً أعضاء فريق العمل. (سيتم تناول هذا الموضوع في الوحدة الخامسة - بناء فريق العمل).

مساءلة أعضاء فريق العمل

يجب على القادة مساءلة أعضاء فريق العمل في حال لم يتمتعوا بمسؤولياتهم على أكمل وجه، فضلاً عن ذلك، على القادة الاعتراف بجهود أعضاء الفريق الذين قدموا أداءً استثنائياً ومكافأة لهم. (سيتم تناول هذا الموضوع في الوحدة الخامسة - بناء فريق العمل).

تحفيز أعضاء فريق العمل

يقوم القادة الناجحون بتحفيز أعضاء فريق العمل باستمرار. فمن مسؤولية كل قائد بناء بيئة محفزة (سيتم تناول هذا الموضوع في الوحدة السادسة - التحفيز). كما يلهم كل قائد متبعيه حين يفهم مسؤولياته بوضوح ويتممها على أكمل وجه ويحفزهم من أجل تحقيق الأهداف.

التمكن من القيادة

الهدف الرابع: فهم أساس التمكن من القيادة:

- يمكن لأي شخص أن يكون قائداً
 - تصنف الظروف القيادة وتصقلهم
 - يأخذ القادة المسؤولية على عاتقهم
- يمكن لأي شخص أن يكون قائداً:

يولد الكثير من الأشخاص بعزايا ومواهب تجعل منهم قادة بارعين. لكن ثمة أمثلة كثيرة عن أفراد من خلفيات متنوعة تحولوا إلى أعظم قادة في العالم، ويدل ذلك على أن القيادة عملية يمكن اكتسابها بالتدريب والالتزام والخبرة المناسبة.



الوحدة الثانية

اختيار نمط القيادة المناسب

في نهاية هذه الوحدة، ستتمكن من:

1. مناقشة طبيعة القيادة الانتقالية
2. تحديد وشرح مستويات القيادة وأنماطها.
3. تصنيف مختلف أنواع المتبعين وشرحها.
4. وصف نظرية القيادة الظرفية.
5. عرض مفهوم القيادة الظرفية عبر اختيار أفضل نمط قيادة في سيناريوهات متعددة في مجال القيادة.

مقدمة:

يجب أن يتمتع القادة بالقدرة على التكيف مع الظروف والتفاعل بديناميكيّة لتحقيق أهدافهم حيث يجد القادة أنفسهم في مواقف مختلفة يقونون فيها بقيادة فرق متنوعة من المتابعين يستلزم ذلك من القادة أن يكيفوا نمط قيادتهم للتعامل مع الظروف المتغيرة التي يواجهونها.

ستتناول هذه الوحدة مختلف أنصاف القيادة التي يحددها برنامج محترف الأعمال المعتمد، وستقدم إرشادات لاختبار النمط المناسب في سيناريو معين بالإضافة إلى ذلك، ستحدد هذه الوحدة المبادئ الأساسية لمعرفة منافع القيادة الظرفية وفهمها.

طبيعة القيادة الانتقالية:

الهدف الأول: مناقشة طبيعة القيادة:

- ما هي الخطوة التالية؟
- الظروف قابلة للتبدل

طبيعة القيادة الانتقالية:

تجد الشركات نفسها اليوم مضطورة إلى التجدد لحفظها على قدرتها على المنافسة في هذا العالم المتغير. وللنجاح في قيادة الشركات، يتبعون على القادة أن يلجموا إلى التجدد، كذلك قد تبرز الحاجة إلى قادة جدد لمواجهة التحديات المستجدة وقد ينجح قائد معين في توسيع شركة ما وتنميتها بنجاح، ولكن بعد تحقيق ذلك الهدف، قد لا ينجح هذا القائد في الاستفادة من هذا النمو والازدهار. بناء عليه، إما أن يعي القائد الحاجة إلى التغيير وإما يتوجب أن تغير القيادة لتمكين الشركة من متابعة المسار نحو الازدهار.

كما قد طور القادة العظام مهارة معرفة الوقت المناسب للتغيير، حتى انهم يتنحون عن مناصبهم في بعض الأحيان لمصلحة شركتهم أو قضيتها.

ولتحقيق النجاح في الظروف المتغيرة في ظل التحديات والظروف الاقتصادية الراهنة، لا بد من انتهاج مبدأ انتقالياً على مستوى القيادة فبصفتك قائداً، يجب أن تكون مستعداً للتغيير وأن تكون ملتزماً به.

ما هي الخطوة التالية بعد تحقيق جميع الأهداف الكبرى؟

يركز القادة على تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف وبعد تحقيق هذه الأهداف، يحتاج القائد إلى أهداف أو رؤيا جديدة. كما يتبعون على القائد أن يجيب على السؤال التالي: ما هي الخطوة التالية.

الظروف قابلة للتبدل:

يتعين على القادة أن يعالجو مسائل عدة مثل تبدل الزمن والتكنولوجيا والثقافة. كما يدرك القائد العظيم أن منصبه القيادي قد يكون مؤقتاً وعليه أن يستعد دوماً لتسليم زمام الأمور إلى قادة مستقبليين. حيث يمكن أن تتحول التحديات الناتجة عن الثورة الحاصلة اليوم إلى الحل الأمثل في المستقبل.

أنماط القيادة:

الهدف الثاني: تحديد وشرح مستويات القيادة وأنماطها:

المستويات:

- (أ) تواصلي أو علائقي - تركيز على الأشخاص.
- (ب) وظيفي - تركيز على المهام.

الأنماط:

- التوجيه - تركيز كبير على المستوى الوظيفي وبسيط / منخفض على المستوى العلائقي / التواصلي
- الإقناع - تركيز كبير على المستويين: الوظيفي والعلائقي / التواصلي
- المشاركة - تركيز بسيط / منخفض على المستوى الوظيفي
- التقويض - تركيز بسيط / منخفض على المستويين الوظيفي والعلائقي / التواصلي

أنماط القيادة:

يعتمد كل قائد نمط قيادة مفضل بالنسبة إليه. إنما يستلزم تغيير الظروف تكييف هذا النمط لقيادة أكثر فعالية، حيث يجب أن يوفر القادة دعماً تواصلياً / علائقياً ووظيفياً في آن واحد لفرق العمل. لذلك، تصنف أنماط القيادة على أنها وظيفية وأو تواصيلية / علائقية.

الدعم التواصلي أو العلائقي:

يركز الدعم التواصلي على الأشخاص ويشير إلى مشاركة القائد فريق العمل في العمل وذلك لتوفير الدعم النفسي والتشجيع وتسهيل مسار الأعمال.

الدعم الوظيفي:

يركز الدعم الوظيفي على المهام ويشير إلى مشاركة القائد على المستوى الوظيفي لإنجاز مهمة محددة.

وفيما يلي أمثلة عن أنماط القيادة وتصنيفها:

- **التوجيه** - تركيز كبير على المستوى الوظيفي، تركيز بسيط على المستوى التواصلي / العائقي
 - يحدد القادة مسار الأمور عبر توجيه إرشادات واضحة فضلاً عن ذلك، يشرف القائد على العمل للتأكد من إتقامه.
- **الإقناع** - تركيز كبير على المستوى الوظيفي، تركيز كبير على المستوى التواصلي / العائقي
 - يحدد القائد مسار الأمور ثم يبيع القرار أو يروج له عبر تقديم تفسيرات واضحة وأفكار منطقية تبرر القرارات فيقنع متبعيه بقراره.
- **المشاركة** - تركيز بسيط على المستوى الوظيفي، تركيز كبير على المستوى التواصلي / العائقي
 - يضطلع القائد بدور الميسر الذي يوفر التشجيع والدعم اللازمين لتعزيز ثقة أعضاء الفريق بقدراتهم، فضلاً عن ذلك، يمكن أن يقدم القائد دعماً ونصحاً على المستوى الوظيفي، لكن بصفته مسؤولاً عن تيسير أمور العمل، فهو لا يلعب دوراً كبيراً في أداء المهمة بشكل فعلي.
- **التفويض** - تركيز بسيط على المستوى الوظيفي، تركيز بسيط على المستوى التواصلي العائقي
 - لا يتحمل القائد مسؤولية تنفيذ المهمة مباشرة، لكنه يختار أو يفوض عضواً من فريق العمل، أو مجموعة من أعضاء الفريق، لإتمام المهمة.

بعد أن فهمنا مستوى القيادة و مختلف أنماطها، لنلق بنظرة أعمق على الشخص الذي نقوده - أي المتبوع.

المتبوع:

الهدف الثالث: تصنيف مختلف أنواع المتبوعين وشرحها:

- مبتدئ ملتزم - قدرات متدينة، حافز عال.
- خبير غير ملتزم - قدرات عالية، حافز متدن.
- خبير ملتزم - قدرات عالية، حافز عال.
- مبتدئ غير ملتزم - قدرات متدينة، حافز متدن..

المتبوع:

المتبوعون هم أشخاص يلتزمون بتوجيهات القائد وإرشاداتـه.

يمكن تصنيف المتبوعين بناء على الفئات التالية: القدرات ومستوى التحفيز.

تشير القدرات إلى قدرة المتبوع على تأدية مهمة معينة.

يشير الحافز إلى مدى التزام المتبوع أو إرادته لإتمام المهمة كاملة.



الوحدة الثالثة

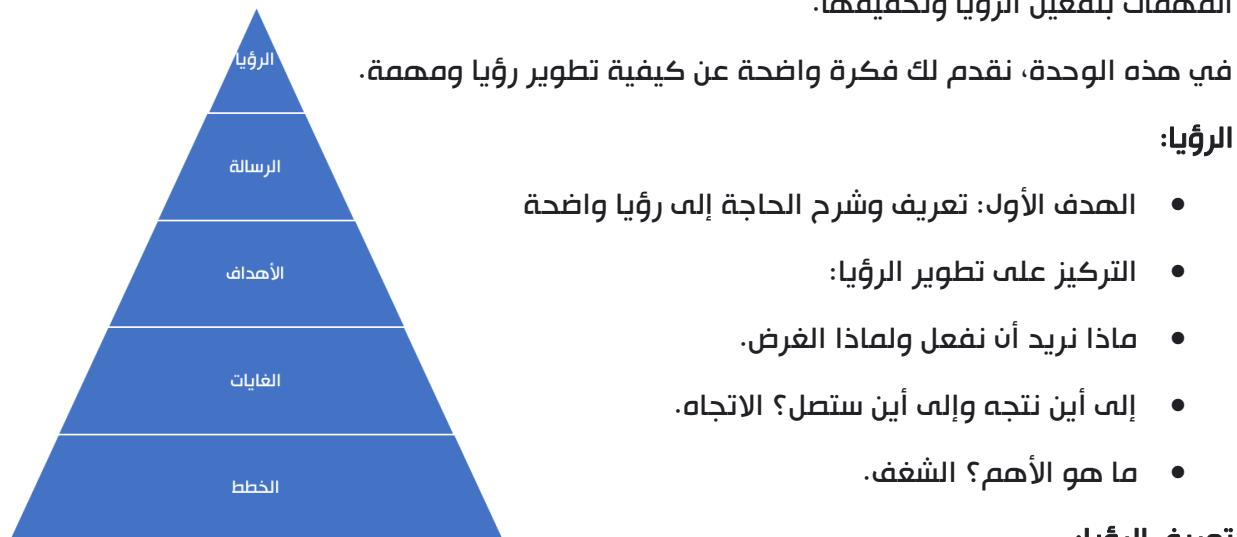
تطوير الرؤيا والرسالة المناسب

في نهاية هذه الوحدة، ستتمكن من:

1. تعريف وشرح الحاجة إلى رؤيا واضحة.
2. شرح الدور الذي تلعبه القيم في تحديد الرؤيا والمهمة.
3. تطوير خطة لتنفيذ الرؤيا.
4. تحديد وشرح الحاجة إلى مهام واضحة.
5. تطوير خطة لتنفيذ المهام.
6. تعداد المتطلبات الازمة لنقل الرؤيا بفعالية.

مقدمة:

يُقال إن الناس يفقدون معنى حياتهم إذا لم يحددو رؤيا معينة. حيث تساهم الرؤيا في إبقاء الجميع على الطريق الصحيح وفي توجيهه مسار عمل الشركات. لكل قائد ناجح رؤيا واضحة يعمد إلى إيصالها بفعالية إلى المتبعين لا بد من وجود مهمة محددة مقابل كل رؤيا لتحول إلى حقيقة، إذ تقوم المهام بتفعيل الرؤيا وتحقيقها.



الرؤيا هي وصف الحالة المستقبلية المنشودة لشركة معينة أو فرد معين تطلع الرؤيا إلى منصب مستقبلي أو صورة مستقبلية وتتوفر مرجعاً ثابتاً لمهمة الشركة وغاياتها.

الغرض:

يفترض أن تحدد الرؤيا الواضحة الغرض لفريق العمل. كما تعكس الرؤيا صورة شاملة لكل ما يفعله الفريق. بينما يسعى الفريق إلى تحقيق مهماته وغاياته، قد يعجز عن رؤيا الصورة الشاملة أو الغرض من كل ما يفعله. تحافظ الرؤيا على تركيز الأفراد وتتوفر مرجعاً للشركة كلها. ويجب أن تجيب الرؤيا على السؤالين التاليين: لماذا نفعل ذلك؟ ما هو الغرض من هذا الأمر؟

الاتجاه والوجهة:

توفر الرؤيا الحالة أو الصورة المستقبلية التي تسعى إليها الشركة. تحدد هذه الصورة اتجاه كل وحدة ضمن المنظمة، حيث يجب أن تلعب كل مهمة أو فرد دوراً في تحقيق رؤيا المنظمة. وفي مواجهة التحديات والعوائق الكثيرة التي ت تعرض الشركة، قد تنحرف هذه الأخيرة أحياناً عن مسار تحقيق الرؤيا. وتتوفر الرؤيا الاتجاه المناسب الذي يضمن بقاء الشركة على المسار الصحيح ومتابعة تركيزها على تحقيق أهدافها الكبرى.

الشغف:

يجب أن تولد الرؤيا شعوراً بالحماس وأن تحفز على الشعور بالشغف بين أعضاء الفريق قد يفهم أعضاء الفريق مهمة الشركة وغاياتها ويقدموا أداءً جماعياً لتحقيق الغايات، لكنهم قد يفتقرؤن في الوقت نفسه إلى الطاقة والحماس والشغف، يؤمن الأفراد بمشروع معين أو بشركة معينة ويلتزمون بها بسبب رؤيا معينة ولأن الرؤيا تجعل لكل ما يؤمنون به عرضاً محدوداً.

تشعر بالشغف تجاه أي فكرة تقنع بها، لذلك فمن مسؤولية القائد أن يلهم أعضاء فريقه بفعالية كي يقتنعوا برؤيته.

تشكل الرؤيا مصدر وحي يدفع الأفراد إلى العمل بحماس في الشركة، فيصبح أداؤهم ناشطاً يزداد تصميم الأفراد على تحمل التحديات والمشاكل ويتخطون العوائق حين يقتنعون برؤيا مشتركة. تعزز الرؤيا عوامل الاتجاه والغرض والشغف التي يحتاج إليها كل فريق لاتمام أي مهمة بنجاح.

القيم:

الهدف الثاني: شرح الدور الذي تلعبه القيم في تحديد الرؤيا والرسالة

- الإرشادات والمعايير.
- القيم تحدد أيضاً نظام المعايير أو الإيمان التي تلتزم بها المنظمات والأفراد.

التوجيهات أو المعايير:

القيم هي الأمور القيمة أو المهمة بالنسبة إلى شركة معينة أو فرد معين تحديد القيم أيضاً المعايير أو المبادئ التوجيهية التي تلتزم بها الشركات والأفراد.

تحدد القيم بشكل أساسي فلسفة الشركة في المسار الذي تختاره لتحقيق مهمتها، وغاياتها، ونماذجها. لذلك، يعتبر فهم القيم من العوامل الأساسية في تطوير رؤيا معينة.

تهدف الرؤيا إلى إلهام الأفراد لدفعهم إلى الاقتناع بغرض الشركة واتجاهها. تلعب القيم دوراً مهماً في ترسیخ نظام القناعات هذا، عبر تحديد المعايير الأساسية للتوصول إلى تحقيق الرؤيا يقتنع الأفراد بالرؤيا والقيم التي تحددها المنظمة. أفضل ما يمكن أن يفعله الأفراد هو العمل على تطبيق خطة تنفيذ المهمة لتحقيق رؤيا القائد، يقتنع الأفراد بشكل أساسي بالرؤيا المطروحة، لكنهم ينفذون مهمة محددة. تقدم القيم توجيهات واسعة النطاق، لتطبيق المهمة تتعلق بالأمور التي يجب أو لا يجب القيام بها لتحقيق الرؤيا المطروحة

لنفترض أننا أردنا الذهاب إلى المركز التجاري. هناك على الأرجح طرق عدّة للوصول إلى مقصدنا. قد نتمكن من سلوك طريق أحدى الاتجاهات للوصول إلى مقصدنا في وقت أسرع، لكننا قد نتنازل بذلك عن

قيم الالتزام بقواعد السلامة على الطرق ربما لو قدنا بسرعة 100 ميل في الدقيقة، قد نصل إلى مقصودنا بسرعة أكبر، لكننا نتازل بذلك عن قيمنا بمخالفة القانون صحيح أن المقصود مهم، لكن ما تفعله وما لا تفعله للوصول إليه هو بالأهمية نفسها.

إن تحقيق الرؤيا أمر مهم، لكن القيم التي تلتزم بها لتحقيقها هي بالأهمية نفسها. يجب أن تكون القيم واسعة النطاق ومتعددة، كما يجب أن تشمل عملية استشارية لمنع نشوء تضارب على مستوى القيم. يفيد الإجماع على القيم الأساسية في تفعيل طريقة عمل الفرق ضمن الشركة. يمكن أن تحدد القيم التوجيهات المتعلقة بالأمور التالية:

- معايير العمل
- العلاقات الداخلية والخارجية
- التنمية الذاتية
- المثل العليا
- المسائل المالية

اقترح خمسة (5) مجموعات قيم واسعة النطاق تعتقد أنها ضرورية للتوجيه مسار.

تمرين

أي شركة أو مسار عملك أنت كفرد.

مثال: الإنفاق: سنكون منصفين في جميع علاقاتنا، داخلياً وخارجياً.

خطة لتنفيذ الرؤيا:

الهدف الثالث: تطوير خطة لتنفيذ الرؤيا:

- جمع المساهمين كلهم في اجتماع خاص بالتحطيط التنفيذ الرؤية
- جمع ردود المساهمين على أسئلة متعلقة بالرؤيا المطروحة
- وضع مسودة بمجموعة الرؤى ليراجعها المساهمون
- تعديل المسودة بناءً على التوصيات
- تطوير الشكل النهائي للرؤيا



الوحدة الرابعة

صنع القرارات بفاعلية المناسب

في نهاية هذه الوحدة، ستتمكن من:

- شرح الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لصنع القرارات.
- اقتراح توجيهات لتحديد المشاكل وتحليلها.
- اقتراح توجيهات لحل المشاكل.
- فهم الحاجة إلى طريقة تنفيذ مناسبة.

مقدمة:

نحن نتخذ القرارات ونأخذ المجازفات بشكل يومي لتحقيق النتائج المرجوة. يتبعين على القادة الذين يتبعون رؤيا معينة أن يحافظوا على مسار شركتهم عبر توجيهها بفعالية نحو الاتجاه الصحيح، تشكل مهارات صنع القرارات الأداة التي يستعملها القادة لتوجيه شركاتهم أو فرق عملهم نحو الاتجاه الصحيح للبقاء على مسار تحقيق الرؤيا.

في هذه الوحدة، ستطور المهارات التي تحتاج إليها لتصبح صانع قرارات فعال فضلاً عن ذلك، ستفهم أهمية اعتماد توجيهات خاصة بصنع القرارات وعدم جعل القرارات ولية الصدقة أو الحدس.

صنع القرارات بفعالية

الهدف الأول: وصف عملية صنع القرارات بفعالية

- تحديد معايير صنع القرارات
- تحديد المعايير
- تحليل المخاطر
- تصنيف المعايير
- عامل الكلفة

صنع القرارات بفعالية:

يتبعين على القادة أن يتخذوا القرارات بشكل يومي ردًا على الفرص والمشاكل والتحديات. إن تطوير مهارات صنع القرارات بفعالية أمر أساسي بالنسبة إلى أي قائد ناجح تعكس القرارات التي يصنعها القادة المنهجية التي يتبعونها في القيادة. مع أن القادة قد يتذمرون القرارات بناء على دسهم، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة المخاطر وإلى عواقب كارثية.

في هذه الوحدة، ستعلم كيفية تحديد مقاربة منهجية في مجال صنع القرارات.

تحديد المعايير:

المعايير هي العوامل أو الشروط التي يجب تلبيتها عبر قرار معين توثق المعايير النتائج المرجوة من أي قرار يتيح تحديد معايير القرارات الحصول على مقياس لتقييم مدى فعالية قرار معين. يجب تقييم كل حل مقترح لتحديد مدى فعاليته بناء على المعايير المحددة.

تصنيف المعايير:

في أي قرار لابد من تلبية بعض الشروط (شروط ملحة)، وشروط أخرى تكون مفيدة في حال تلبيتها، لكنها لا تكون ملحة (شروط مرجوة). يمكن تصنيف معايير القرار وفقاً لمقياس يتراوح بين درجة 1 ودرجة 5، على أن تعبر الدرجة 1 عن المعيار الأقل أهمية والدرجة 5 عن المعيار الأهم أو الأكثر إلحاحاً.

صنع القرارات بفعالية

الهدف الأول: وصف عملية صنع القرارات بفعالية.

- تحديد معايير صنع القرارات
- تحديد المعايير
- تحليل المخاطر
- تصنيف المعايير
- عامل الكلفة

صنع القرارات بفعالية

يتبعن على القيادة أن يتخذوا القرارات بشكل يومي رداً على الفرص والمشاكل والتحديات. إن تطوير مهارات صنع القرارات بفعالية أمر أساسي بالنسبة إلى أي قائد ناجح تعكس القرارات التي يصنعها القيادة المنهجية التي يتبعونها في القيادة. مع أن القيادة قد يتخذون القرارات بناء على حدسهم، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة المخاطر وإلى عواقب كارثية.

في هذه الوحدة، ستتعلم كيفية تحديد مقاربة منهجية في مجال صنع القرارات.

تحديد المعايير

المعايير هي العوامل أو الشروط التي يجب تلبيتها عبر قرار معين لتوثق المعايير النتائج المرجوة من أي قرار يتيح تحديد معايير القرارات الحصول على مقياس لتقدير مدى فعالية قرار معين. يجب تقييم كل حل مقترن لتحديد مدى فعاليته بناء على المعايير المحددة.

تصنيف المعايير

في أي قرار لا بد من تلبية بعض الشروط (شروط ملحة)، وشروط أخرى تكون مفيدة في حال تلبيتها، لكنها لا تكون ملحة (شروط مرجوة). يمكن تصنيف معايير القرار وفقاً لمقياس يتراوح بين درجة 1 ودرجة 5، على أن تعبر الدرجة 1 عن المعيار الأقل أهمية والدرجة 5 عن المعيار الأهم لأن القائد ملزم بتحمل أو الأكثر إلحاحاً.

تحليل المخاطر - ما مدى خطورة القرار؟

الخطر وارد في معظم القرارات التي نتخذها. لذلك نقدم على تحليل المخاطر يومياً، بداعياً من تناول الطعام وصولاً إلى التجول في الشوارع، نتعلم التعايش مع المخاطر عبرأخذ احتفال وقوع أحداث معينة في الاعتبار. لقد قيمتنا جميعاً خطر تناول الطعام مثلاً. قد تختلف أثناء الأكل، لكن احتفال حدوث ذلك يبقى متدنياً وتفوق المنافع المكتسبة، مثل تزويد الجسم بالغذاء، على المخاطر. نأخذ المجازفات حين تعتبر أن المكاسب تفوق الخسارة أو احتفال فقدان أمر معين. يعتبر أخذ المجازفات عملية معقدة ويجب أخذها بالاعتبار عند اتخاذ أي قرار.

عوامل الكلفة - ما هي تكاليف تنفيذ القرارات؟

لكل قرار تكاليف تترتب عنه، تكون ملموسة وغير ملموسة في آن. يمكن اعتبار الكلفة الاقتصادية كلفة ملموسة، في حين قد تبرز عوامل نفسية يمكن اعتبارها غير ملموسة. لا بد من تحديد هذه التكاليف وتصنيفها وفق تسلسل تدريجي من الأقل إلى الأعلى كلفة إذا أمكن على أن تعبر الدرجة 1 عن الأقل كلفة والدرجة 5 عن الأعلى كلفة.

المعايير والتصنيف

المجموع	(المعيار (ج) (درجة التصنيف: 1)	المعيار (ب) (درجة التصنيف: 3)	المعيار (أ) (درجة التصنيف: 5)	القرار
6	1✓	0	5✓	القرار 1
4	1✓	3✓	0	القرار 2
8	0	3✓	5✓	القرار 3

5- رغبة ملحة - معايير ملحة يجب تلبيتها



الوحدة الخامسة

بناء فرق عمل للقادة

في نهاية هذه الوحدة، ستتمكن من:

1. شرح الحاجة إلى بناء فرق عمل.
2. فهم مسؤوليات قائد الفريق.
3. تعداد وشرح منافع بناء فرق العمل.
4. تحديد المعيار الأساسي لاختيار الفريق.
5. وصف أسلوب التواصل الفعال مع أعضاء الفريق.
6. تقديم توصيات لإنشاء بيئة محفزة للفريق.
7. شرح مفهوم التدريب.

مقدمة

تغير الفرق طريقة تسيير الأعمال، تعمد الشركات التي تحقق النجاح إلى إنشاء منظمات تفكير يحصل فيها الموظفون ضمن فرق العمل على فرصة الابتكار.

في هذه الوحدة، سنقترح استراتيجيات فعالة لبناء فرق العمل. سنناقش أيضاً المنافع التي تحصل عليها الشركات التي تطور برنامج تدريب لمساعدة الأفراد على مختلف المستويات ضمن المنظمة.

بناء فرق عمل

الهدف الأول: شرح الحاجة إلى بناء فرق عمل

- تحول فرق العمل الرئيسي إلى واقع ملموس عبر تنفيذ المهام
- مقارنة بين المجموعات والفرق
- قيادة فريق من القادة

بناء فرق عمل

يتعين على القائد أولاً تحديد الرؤيا والمهمة، ثم تطوير غايات وأهداف كبرى. تقضي الخطوة التالية ببناء فرق عمل لتنفيذ الغايات والأهداف المنشودة عبر وضع خطط وتنفيذها.

تماماً كما يعجز أي قائد عن الفوز ب المباراة كرة قدم وتسجيل هدف من دون فريقه لا يستطيع القائد النجاح في تحقيق الغايات من دون فرق العمل.

أثبت نظام إصدار الأوامر التقليدي الذي يصدر فيه القائد الأوامر إلى الأعضاء الأقل مستوى منه عدم فعاليته في تمكين الأتباع والهامهم.

تساهم الفرق في تمكين الأفراد وزيادة الإنتاجية في الشركات.

تحول الفرق الرئيسي إلى واقع ملموس. قد يطرح القائد أفكاراً واستراتيجيات ممتازة وقد يكون على اطلاع تام على تحديات السوق، لكنه لا يستطيع تحقيق أي شيء من دون فريق عمل. تساهم الفرق أيضاً في تمكين القادة وتحويل رؤاهم إلى واقع.

مقارنة بين المجموعات والفرق

المجموعات هي وحدات تنظيمية ضمن شركة معينة تستعمل لجمع الأفراد الذي يُؤدون الوظائف نفسها ويشاركون الحاجات نفسها، لكنهم لا يعترفون بترابطهم عند تحقيق غايات محددة.

يشمل الفريق مجموعة أو مجموعات من الأفراد ضمن شركة ما يركزون على تحقيق غاية محددة. تعرف الفريق بترابط أفرادها.

بعض الواقع عن المجموعات

1. تجمع أشخاص لديهم الحاجات والموارد نفسها.
2. تصنيف إداري للأفراد.
3. مجموعات وأفراد يميلون إلى العمل بشكل مستقل الواحد عن الآخر.
4. تكلف المجموعات بوظائف معينة وتحصل على تعليمات محددة لمعرفة مسار العمل الذي يجب اتباعه.
5. لا تستطيع المجموعات تطوير أي مهارات فردية.

بعض الواقع عن الفرق:

1. تجمع أشخاص يركزون على المساعدة في تحقيق الغايات والأهداف المشتركة.
2. تصنيف وظيفي للأفراد.
3. تعتمد الفرق على بعضها البعض لتحقيق النجاح.
4. قد تكلف الفرق بوظائف معينة وقد لا تكلف، لكنها تقر مسار العمل كفريق وتشترك في عملية صنع القرارات.
5. تساهم الفرق في تمكين الأفراد لتطوير مهارات فردية.

قيادة فريق من القادة

من أبرز التحديات التي يواجهها قائد الفريق تمكين الأتباع ليصبحوا قادة بأنفسهم. تقع المسؤلية الكبرى في تحقيق غاية معينة على قائد الفريق لكن من الضروري أن يقود كل عضو في الفريق الأهداف والوظائف التي كلف بها يقوم قائد الفريق الفعال بتمكين أتباعه ليصبح فريقاً من القادة.

مناقشة

برأيك ما هي بعض الاختلافات الأخرى بين المجموعات والفرق؟

ناقش الاختلاف بين المجموعات والفرق وثق النتائج التي تتوصل إليها.

مسؤوليات قائد الفريق

الهدف الثاني: فهم مسؤوليات قائد الفريق

- تحديد مهمة الفريق وغاياته وأهدافه
- اختيار أعضاء الفريق المناسبين
- نقل مسؤوليات أعضاء الفريق
- تلبية حاجات أعضاء الفريق
- تحفيز أعضاء الفريق

المهمة، الغايات، الأهداف:

يحتاج كل فريق إلى مهمة أو غاية عامة يتوحد أعضاء الفريق لتحقيقها. قد تكون هذه الغاية أو المهمة العامة مجرد فرع أو جزء من مهمة الشركة الكبرى.

ما إن يكلف الفريق بمهمة معينة، يمكن أن يحدد قائد الفريق أو الفريق كل الغايات والأهداف الكبرى الضرورية لتحقيق مهمة الفريق.

بعد تحديد الغرض الذي يسعى إليه الفريق، يتبعه على القائد اختيار أعضاء الفريق المناسبين وتكليف هؤلاء الأعضاء بالمسؤوليات يشبه هذا الوضع ما يفعله قائد فريق كرة القدم حين يختار فريقه ويكلف بعض أعضائه بالدفاع أو الهجوم أو اللعب في مراكز أخرى.

معيار اختيار أعضاء الفريق

- اختيار أفراد مؤهلين لتحمل مختلف المسؤوليات.
- مراجعة سيرة المرشح الذاتية ومستوى أدائه في تجاربه المهنية السابقة لتحديد قدراته ومدى تناغمه في العمل مع أعضاء فريقه السابق.
- شرح المسؤوليات بوضوح للأعضاء الفريق، المحتملين.
- تحديد مدى استعداد المرشح لتحمل مسؤولية العمل كجزء من فريق.
- تعيين الأعضاء بناءً على استعدادهم وقدراتهم على العمل بفعالية لتحقيق النجاح.

نقل مسؤوليات أعضاء الفريق

يجب أن يفهم كل عضو في الفريق بوضوح الأمور المطلوبة والتوقعات المنتظرة منه. قد يفهم عضو الفريق بوضوح المسؤوليات الفردية الموكلة إليه، لكنه قد لا يفهم بوضوح مسؤوليات الفريق ككل. يجب أن يفهم كل عضو ديناميات الفريق وأن يلتزم بها.

تلبية حاجات الفريق

بناء على فهم مسؤوليات الفريق، قد تبرز احتياجات مختلفة لهذا الأخير كالموارد والتدريب. يتبع على قادة الفريق تلبية هذه الحاجات بالشكل المناسب لضمان فعالية الفريق.

التحفيز

يشكل التحفيز المتواصل عاملًا ضروريًا للحفاظ على مستوى أداء الفريق.

فيما يلي بعض الاقتراحات لتحفيز أعضاء الفريق باستمرار:

- توجيه تركيز الفريق على الصورة الشاملة أو المهمة.
- التشجيع على الابتكار - بهذه الطريقة، يبقى العمل مثيرًا للاهتمام ومحاسباً.
- إنشاء مناخ من الثقة المتبادلة.
- تقديم التشجيع والدعم بشكل مستمر.
- تحديد غايات قابلة للتحقيق وحصر تركيز الفريق على تحقيق النتائج.
- مكافأة الفريق على جهوده.

المحاسبة أو المساءلة

يجب أن يحاسب القائد أعضاء الفريق على طريقة أدائهم للمسؤوليات الموكولة إليهم. يجب أن يعرف جميع الأعضاء أن نجاحهم كفريق يتوقف على نادية كل عضو منهم مسؤوليته من المهمة. كذلك، يجب أن يدرك أعضاء الفريق أن الأداء دون المستوى المطلوب لا يؤثر على الفرد فحسب بل على الفريق بأكمله.

منافع بناء فرق العمل

الهدف الثالث: تعداد وشرح منافع بناء فرق العمل

- المحاسبة
- تحمل المسؤولية
- السلطة
- القبول
- المقاربة الجماعية للنجاح والفشل



الوحدة السادسة

التحفيز

في نهاية هذه الوحدة، ستتمكن من:

1. تعريف مفهوم التحفيز
2. تحديد حاجات أعضاء الفريق ورغباتهم الأساسية.
3. مناقشة التوصيات التي تشجع على حسن الأداء.
4. تعريف وتصنيف حالة الفريق المعنوية.
5. شرح ما يمكن أن يفعله القادة لرفع المعنويات.
6. اقتراح استراتيجيات لترسيخ الولاء بين أعضاء الفريق.

مقدمة

تحلى القادة العظماء على مر التاريخ بالقدرة على إلهام الناس ودفعهم إلى اتباع مسارهم، حتى في الأوقات الصعبة. يستطيع القائد الناجح رؤيا ما وراء العوائق وتحفيز المتابعين على تحقيق رؤيا مشتركة. في هذه الوحدة، ستناقش حالة الفريق المعنوية وعامل التحفيز. سنقترح أيضًا استراتيجيات إنشاء بيئة محفزة. سنكتشف أن القائد يملك في متناوله أدوات عدة لتحفيز أعضاء الفريق والهامهم.

الرغبات وال حاجات

الهدف الثاني: تحديد حاجات أعضاء الفريق ورغباتهم الأساسية

- ماذا يريد الأفراد؟
- الإنجاز
- التقدير
- التحدي
- المسؤولية
- النمو والتطور

الرغبات وال حاجات

يعتبر تحديد ما يريده أعضاء الفريق من عملهم جانباً مهماً من عملية التحفيز ورفع معنويات الفريق. تؤدي العوامل التالية إلى زيادة الشعور بالرضى في العمل وإلى تحفيز الفرق على حسن الأداء:

الإنجاز

الإنجاز هو تحقيق الهدف أو النجاح في تنفيذ مهمة أو نشاط من خلال تحديد غايات واضحة وقابلة للتحقيق، يعطي القائد أعضاء فريقه فرصةً لتحقيق الهدف مما يعزز الإنجاز.

التقدير

التقدير هو الاعتراف بجهود الفرد أو المجموعة أو إنجازاتهم، أو مساهماتهم يُظهر القائد الناجح التقدير الذي يستحقه أعضاء الفريق على جهودهم.

التحدي

لقد أخبرنا جميعاً فرحة القيام بأمر يطرح تدريجياً بالنسبة إلينا، لكن ما إن نبرع في تحقيق المهمة الصعبة، نميل إلى فقدان اهتمامنا بها. يبدي جميع أعضاء الفريق تقريراً رغبة في القيام بمهمة صعبة.

المسؤولية

أظهرت الأبحاث تزايد الشعور بالرضى في العمل حين يشعر الأفراد بالمسؤولية تجاه عملهم الخاص ويحاسبون عليه.

النمو والتطور

يرغب جميع أعضاء الفريق في النمو والتطور في العمل على المستويين الشخصي والمهني معاً. حين لا تسنح لهم هذه الفرص، يتراجع مستوى تحفيز أعضاء الفريق تدريجياً.

حدد بعض الاحتياجات والرغبات الأخرى عند الأفراد و التي يرغبون في وجودها في عملهم.

مناقشة

التشجيع على حسن الأداء

الهدف الثالث: مناقشة التوصيات التي تشجع على حسن الأداء

- معرفة عوامل تشجيع حسن الأداء
- معرفة عوامل تراجع الأداء

التشجيع على حسن الأداء:

- تخلص من أي غموض يحيط بجو العمل عبر تحديد غايات واضحة وقابلة للتحقيق.
- عبر عن ثقتك بقدرات أعضاء الفريق على المستويين الأكاديمي والعاطفي، على تحقيق الغايات.
- كن الوسيط بين فريقك والإدارة العليا. يتيح لك هذا الأمر أن تخمن وصول جميع المعلومات إلى فريقك بالطريقة المناسبة، فضلاً عن ذلك، ستتمكن بهذه الطريقة من تلطيف أي انتقاد قد يتعرض له فريقك عبر تحويل الانتقاد إلى فرص تحفيز.

ما هي بعض الأخطاء التي قد يرتكبها القائد فتؤدي إلى تراجع الأداء؟

- معاملة أعضاء الفريق وكأنهم موظفون لا كجزء من فريق.
- إملاء التعليمات على الموظفين وعدم إشراكهم في عملية صنع القرار.
- عدم توفير موارد مناسبة لإنعام الغابات الموكلة إليهم.

ما هي الأمور الإضافية التي يمكن للقائد أن يقوم بها لتحسين الأداء؟

مناقشة

ما هي الأمور الإضافية التي قد تؤدي إلى تراجع الأداء؟

الحالة المعنوية

الهدف الرابع: تعريف وتصنيف حالة الفريق المعنوية

- تراجع الحالة المعنوية
- مشاكل شخصية
- مشاكل متعلقة بالعمل

الحالة المعنوية

الحالة المعنوية هي الجهوزية للفرد أو الفريق النفسية المتمثلة بعوامل الثقة، والتفاؤل، والانتظام والتصميم على أداء المهام الموكلة إليه.

قد يمر أي فريق أو فرد بمراحل تنخفض فيها معنوياته يتبعه القائد أن يراقب بحذر الحالة المعنوية التي يعيشها الفريق وأن يعالج بسرعة أي وضع يؤدي إلى إحباط معنويات الفريق ككل أو أحد أفراده.

توجد فئتان أساسيتان من المشاكل التي تؤدي إلى تراجع الحالة المعنوية:

- المشاكل الشخصية
- المشاكل المتعلقة بالعمل

من الأمثلة على المشاكل الشخصية التي تسبب تراجع الحالة المعنوية:

- المشاكل الزوجية
- المرض
- الوفاة في العائلة

من الأمثلة على المشاكل المتعلقة بالعمل والتي تسبب تراجع الحالة المعنوية:

- الغايات غير القابلة للتحقيق
- غياب الترابط
- غياب الأمان
- نقص الاستقلالية
- غياب الشعور بالانتماء
- الانحياز في مكان العمل
- فقدان الثقة بالقادة

ما هي الأمثلة الأخرى عن المشاكل الشخصية التي تؤدي إلى تراجع الحالة المعنوية؟

مناقشة

ما هي الأمثلة الأخرى عن المشاكل المتعلقة بالعمل والتي تؤدي إلى تراجع الحالة المعنوية؟

مناقشة

رفع المعنويات

الهدف الخامس: شرح ما يمكن أن يفعله القادة لرفع المعنويات

- إنشاء بيئة محفزة

رفع المعنويات

إنشاء بيئة محفزة

بصفتك قائدًا، من مسؤولياتك إنشاء بيئة محفزة وحمايتها عبر التخلص من أي مصدر للهاء أو عنصر سلبي. وحتى لو وفر القائد المناخ المناسب والدوافع الضرورية لتحفيز الأعضاء، يتوقف تحقيق ذلك على الفرد نفسه يدل ذلك على طبيعة التحفيز الذاتية وعلى أهمية أن يكون القائد ديناميكيًا في مقارنته عبر تلبية رغبات أعضاء الفريق الفردية.

فيما يلي بعض الاقتراحات التي تساعد في تحفيز أعضاء الفريق باستمرار ورفع معنوياتهم:

- بناء علاقات دعم مع أعضاء الفريق عبر استعمال نموذج تدريب.
- توجيه تركيز أعضاء الفريق على الغايات والصورة الأشمل.
- توفير الدوافع بدينامية لتناسب مع غايات أعضاء الفريق الشخصية.
- الإصغاء باستمرار إلى أعضاء الفريق بينما يعبرون عن آمالهم، ومخاوفهم، والتحديات التي يواجهونها.
- تقدير الإنجازات.
- التخلص من مصادر الإلهاء والعناصر السلبية التي تؤثر على نجاح الفريق، حتى لو كان ذلك العنصر هو أحد أعضاء الفريق.
- التأكيد المستمر على أهمية الأعضاء ودورهم في الفريق.
- احترام أهمية الرغبات والمشاكل والتحديات الشخصية بالنسبة إلى أعضاء الفريق والاعتراف بها.
- تقديم فرص متعلقة بالعمل وأخرى غير متعلقة بالعمل لتوثيق العلاقة بين أعضاء الفريق.

ما هي الأمور الإضافية التي تحفز الفريق وترفع معنوياته؟

مناقشة

Positive interaction

Kingdom of Saudi Arabia

Riyadh



+966 11 470 1195



info@ejaabi.com



+966 555 25 3565



KSA

Canada

UAE

Egypt