



غرفة الباحة
AL - BAHA CHAMBER

دبلوم إدارة الأعمال DIPLOMA IN BUSINESS ADMINISTRATION

هَمَم

ترحب بكم ونتمنى لكم دبلوم
رائع إن شاء الله بعنوان



أمل المكاوي

بقيادة المدربة الدولية/



الوحدة الخامسة

القيادة و التحفيز

- (١) تعريف ومفهوم القيادة
- (٢) مهارات القيادة الإدارية للمدير المتميز.
- (٣) المهارات الإنسانية والسلوكية للقائد
- (٤) ما هو الفرق بين القائد والمدير ؟
- (٥) أنماط القيادة الفعالة
- (٦) فنون التحفيز

الوحدة الخامسة

القيادة و التحفيز

(١) تعريف ومفهوم القيادة

- (٢) مهارات القيادة الإدارية للمدير المتميز.
- (٣) المهارات الإنسانية والسلوكية للقائد
- (٤) ما هو الفرق بين القائد والمدير ؟
- (٥) أنماط القيادة الفعالة
- (٦) فنون التحفيز

ماهية القيادة ؟

١- هي عملية التأثير على نشاطات وسلوك الآخرين، جماعات كانوا أم أفراد، للقيام بما يراد منهم القيام به عن رضا وطاعة، لتحقيق أهداف محددة في وضع معين.

٢- القيادة هي

عبارة عن فن يجعل الآخرين راغبين في القيام بعمل ما أنت مقتنع بضرورة القيام به

القيادة هي

٣- القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات ودفعهم نحو

تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.

٤- صفات تميز الفرد وتؤثر في الآخرين من حوله.

٥- شخص خبير ذو صفات وقدرات خاصة.

ويمتلك قدرات غير عادية يؤثر في الآخرين لتحقيق

أهداف معينة.



مفهوم القيادة

٦- عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

٧- القيادة كنظام تأثير

القيادة تعني :

التأثير على سلوك الآخرين

النشاط الذي يهدف للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبونها

٨- القيادة كتصرفات سلوكية

العمل القيادي هو :

الذي ينتج عنه قيام الآخرين بما يطلب
منهم وفي نفس اتجاه القائد

٩- القيادة هي الإقناع

القيادة هي :

توجيه العاملين عن طريق الإقناع والتشجيع
بدلاً من استخدام التهديد والقوة

عملية التعامل مع الطبيعة البشرية، وهي فن
التعامل مع الناس بالإقناع و القدوة

عملية إقناع الآخرين لتحقيق هدف مشترك

١٠- القيادة كأداة لإنجاز الأهداف

القيادة هي :

عملية تنظيم للمجموعة بما فيها القائد لإنجاز هدف مشترك
بالحد الأعلى من الكفاية والحد الأدنى من الوقت والجهد

القيادة هي :

القوة الديناميكية الرئيسية التي تحفز وتشجع وتنسق
نشاطات المؤسسة لإنجاز أهدافها

١١ - القيادة كسمات شخصية

القيادة تعني :

قوة الشخصية

القائد هو :

الشخص الذي يمتلك أعظم عدد من الصفات
المرغوبة في الشخصية

القيادة هي:

مجموعة من السمات التي تمكن الفرد من التأثير
على الآخرين لإنجاز مهمة معينة

١٢ - القيادة كفن للاستجابة لتعليمات القائد

القيادة تعني :

الاستجابة لتعليمات القائد

القيادة هي :

فن حث الآخرين للقيام بما يراد منهم القيام به

القائد هو :

الذي يرشد ويوجه الآخرين

القيادة هي :

اكتساب الأفراد مهارات كافية لتحقيق الاهداف المخطط لها

Diploma in

Business Administration

القيادة في الإسلام

قال سبحانه وتعالى :

”فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك
فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله
ان الله يحب المتوكلين ”

آل عمران (١٥٩)

توضح الآية أسس ومبادئ القيادة في الاسلام والتي يمكن تلخيصها كما يلي :

- اللين في المعاملة .
- العفو .
- المشاورة في الأمر [الشورى] .
- عقد الأمر والتوكل على الله .
- القدوة الحسنة .
- العدل .

تعريف القيادة اصطلاحاً:

يرى وارن بينيس (warran bennis) وهو من أشهر أساتذة الإدارة في أمريكا صدر له خلال الثلاثين عاماً ما لا يقل عن عشرين كتاباً أن الغموض والتضارب في عدم وضوح الصورة لكل من يريد أن يتعلم القيادة سببه كثرة الكتابات التي لا تحدد إطار القيادة وكيف يمكن أن نوصلها إلى المدير ليصبح قائداً

في دراسة هيث وزملاؤه عام ١٩٧٩ م ، عرفوا القيادة بأنها :
نشاط وفعالية تحتوي على التأثير على سلوك الآخرين كأفراد وجماعات
نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.
إذن القيادة إنجاز وتأثير في المقودين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة
والمنشودة

الوحدة الخامسة

القيادة و التحفيز

- (١) تعريف ومفهوم القيادة
- (٢) مهارات القيادة الإدارية للمدير المتميز.
- (٣) المهارات الإنسانية والسلوكية للقائد
- (٤) ما هو الفرق بين القائد والمدير ؟
- (٥) أنماط القيادة الفعالة
- (٦) فنون التحفيز

القيادة أسلوب في التفكير!

كيف نرى أنفسنا؟

كيف نرى الآخرين؟

كيف يرانا الآخرون؟

كيف نرى الوضع الإداري؟

”الحكم على الشيء جزء من تصوره“

القيادة وافتراضات حول الطبيعة البشرية

► القياديون الذين يفترضون أن الأفراد بطبيعتهم
كسولين يتهجون أسلوب **التسلط**.

► القياديون الذين يفترضون أن الأفراد بطبيعتهم
يحبون العمل يتهجون أسلوب **المشاركة**.

لماذا القيادة الإدارية؟

- ▶ سلطة دون تأثير " قيادة بالمنصب".
- ▶ تأثير دون سلطة "قائد غير رسمي".
- ▶ سلطة وتأثير "القائد الإداري".

► القوة
(السلطة والتأثير)

► الاتصال
(القدرة على توضيح التوقعات)

► التغيير
(مبادرات وأفكار جديدة)

مهاور
القيادة الإدارية

قالوا في القيادة

النجاح لا يقاس بالمنصب الذي وصل إليه الشخص ،
بل بالمصاعب والعقبات التي تغلب عليها أثناء سعيه
للنجاح.

بوكر واشنطن

إن القائد بحاجة إلى رؤى واضحة، ولكن الرؤى تبقى
دون فائدة إذا لم تعمم بطريقة تولد الحيوية والالتزام.
فالقيادة والتواصل أمران لا ينفصلان.

تيلور

قالوا في القيادة

تتعرض اخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم،
والذين يتجمعون حوله ، ارني القائد وسوف اخبرك عن
رجالته ، ارني الرجال وسوف اخبرك عن قائدهم.

ارثر ونيوكمب

ينقسم الناس إلى فئتين : فئة تمضي قدماً وتنجز شيئاً ما،
وفئة تلزم مكانها وتستفسر لماذا ينجز العمل بطريقة أخرى.

جورج واشنطن

أقوال في القيادة

- ▶ الإدارة عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة، والقيادة عمل الأشياء الصحيحة (دركر).
- ▶ مفتاح القيادة الناجحة التأثير وليس السلطة (بلانشرد).
- ▶ وظيفة القيادة إضافة قياديين جدد وليس أتباع (نادر)
- ▶ جوهر القيادة أن يكون لديك رؤية (هزبرق)

أقوال في القيادة

- ▶ المدير يسأل كيف ومتى، والقائد ماذا ولماذا (بنس)
- ▶ إذا كانت أفعالك تلهم الآخرين ليحلموا أكثر، ليتعلموا أكثر، ليعملوا أكثر، وليصبحوا أفضل، فأنت قائد! (أدمز)
- ▶ القيادة معنية بكيف سنكون وليس كيف سنعمل!؛
- ▶ ليس المهم أن نصلد السلم ولكن الأهم أن نضعه على الحائط الصحيح (كوفي)

تعريف القيادة

التأثير على الآخرين وتوجيه
سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.

مهمة القيادة التحول للأفضل

► البحث عن الأفضل ... **مشكلة!!**

► المشكلة: الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب.

► بعض القياديين يفضلون البقاء في المنطقة الآمنة والمريحة.

► التنظيم البيروقراطي يشجع على الركون للمألوف.

الوحدة الخامسة

القيادة والتحفيز

- (١) تعريف ومفهوم القيادة
- (٢) مهارات القيادة الإدارية للمدير المتميز.
- (٣) **المهارات الإنسانية والسلوكية للقائد**
- (٤) ما هو الفرق بين القائد والمدير؟
- (٥) أنماط القيادة الفعالة
- (٦) **فنون التحفيز**

Diploma in Business Administration

١. القدرة على التخطيط.
٢. إجادة التعامل مع الآخرين.
٣. مهارة الحوار وإدارة النقاش.
٤. القدرة على إدارة الوقت.
٥. تشكيل وإدارة الفريق الجماعي.
٦. إدارة الاجتماعات.
٧. حل المشكلات واتخاذ القرارات.

المهارات الأساسية
للقائد وهي:

أولاً : القدرة على التخطيط :

إن كل دقيقة نبذلها من وقتنا للتخطيط توفر أربع ساعات عند التنفيذ
التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه
والرقابة.

هو: وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة
تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير
الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

ثانياً: إجادة التعامل مع الآخرين "مهارات الاتصال":

البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات.
ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي
٨٠% من وقته في العمل بالاتصال.

فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير.

وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يلي:

- ٢٠% من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل.
- ٣٠% اتصالات بالمرووسين والمنفذين.
- ٤٠% اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.
- ١٠% تنفق في أداء أعمال فنية.

ولكن ما هو الاتصال؟

الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك:
أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.
ونستنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي:

١. مرسل.
٢. يقدم مثيرا أو منبها (أو رسالة).
٣. إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب.
٤. بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.

للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسية:-

١. لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة.
٢. توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار.
٣. تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل.
٤. تنتقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

١. كن ذاتك الطبيعية
٢. استعمال فعال للدعابة
٣. مشاركة فعالة من طرف المتلقي
٤. استعمال فعال للغة والوقفات
٥. الصوت والنبرة الصوتية
٦. اللبس الملائم والمظهر
٧. إشارات طبيعية
٨. وضعية جديدة
٩. اتصال فعال بالعين

المهارات التسع في الاتصال الشخصي الفعال

ثالثا : مهارات الحوار وإدارة النقاش:

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

- ١ - التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف .
- ٢ - أن يكون الحوار لطلب الحق
- ٣ - اختيار الوقت والمكان المناسب
- ٤ - مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر
- ٥ - احترام الطرف الآخر
- ٦ - الإنصاف والعدل مع الخصوم.

١. أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر
٢. أن يكون لبقاً في العبارات والتعاملات.
٣. أن يتقن معايرة الآخر
٤. أن يتحلى بالهدوء
٥. أن يكون قوي البديهة
٦. أن يعمل على ضبط النفس.
٧. أن يكون متواضعا
٨. دماثة الأخلاق

صفات المحاور الناجح

١. - إخلاص النية لله عز وجل
٢. - الاستعداد والتحضير للحوار
٣. - تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين.
٤. - الالتزام بالعقل والمنطق
٥. - إتقان فن السؤال
٦. - استخدام الوسائل التعليمية
٧. - الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة

وسائل تقوية مهارة الحوار

رابعاً : فن إدارة الوقت :

الوقت رأس مال المسلم في هذه الحياة
في الحديث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " اغتتم خمساً
قبل خمس : شبابك قبل هرمك،
وصحتك قبل سقمك،
وغنالك قبل فقرك،
وفراغك قبل شغلك،
وحياتك قبل موتك " .

خامساً : تشكيل وإدارة الفريق الجماعي

عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة".

أبرز خصائص فريق العمل هي:

١. يجمع بينهم هدف مشترك.
٢. يشعر كل منهم بانتمائه للفريق.
٣. توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.
٤. يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة.

مهارات قائد الفريق:

١. القدرة على حل النزاعات.
٢. القوة في اتخاذ القرارات.
٣. حسن التعامل مع الآخرين.
٤. القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.
٥. الإدارة المثلى للوقت.
٦. تحفيز أعضاء الفريق.
٧. قبول الرأي الآخر.

معوقات العمل مع الفريق

١. الفشل في مهارة الاتصال.
٢. النزاع في بيئة العمل.
٣. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
٤. عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
٥. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
٦. الاتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

مهارة الإنصات

القدرة على
الإنصات مهارة

القواعد لذلك منها:

- القاعدة الأولى: النظر إلى الشخص الذي يتحدث إليك
- القاعدة الثانية: التشجيع على إلقاء الأسئلة.
- القاعدة الثالثة: عدم مقاطعة المتحدث.
- القاعدة الرابعة: إذا اضطررت للمقاطعة فلا تلجأ إلى تغيير الموضوع.
- القاعدة الخامسة: أن تصغي مع استبعاد العاطفة.
- القاعدة السادسة: أن تكون مصغياً متجاوباً.

سادساً: إدارة الاجتماعات

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها.

وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.

الوحدة الخامسة

القيادة و التحفيز

- (١) تعريف ومفهوم القيادة
- (٢) مهارات القيادة الإدارية للمدير المتميز.
- (٣) المهارات الإنسانية والسلوكية للقائد
- (٤) ما هو الفرق بين القائد والمدير ؟
- (٥) أنماط القيادة الفعالة
- (٦) فنون التحفيز

الفرق بين أن تكون مديراً وأن تكون قائداً

القائد	المدير
يفعل الشيء الصواب	ينجز الأشياء بطريقة صحيحة
مهتم بالتأثير	مهتم بالكفاءة
يبدع	يدير
يركز على الناس	يركز على النظام والبنية
يعول على الثقة	يعول على السيطرة

القائد	المدير
يوجه الناس في اتجاه واضح	ينظم ويوظف
الاقتناع	يطلب الطاعة العمياء من المرؤوسين
لديه رؤية طويلة الاجل	لديه رؤية قصيرة الأجل
يسأل ماذا ولماذا	يسأل كيف ومتى
يتحدى الوضع الراهن	يقبل الوضع الراهن
يركز على المستقبل	يركز على الحاضر

القائد

المدير

يوجه انظاره للأفق

يوجه انظاره نحو العمل الحالي

يعتمد في حساباته على مشاعره
وأحاسيسه الداخلية

يسترشد في قراراته بالمعلومات
والحسابات الدقيقة

يختار أتباعه على اساس
شخصيتهم ورؤيتهم المستقبلية

يختار أتباعه على اساس
الوصف الوظيفي

يواجه المخاطر

يتجنب المخاطر

يلهم الناس نحو التغيير

يحث الناس على الالتزام
بالمعايير

القائد

المدير

يعمل خارج الاحكام التنظيمية
والقوانين والسياسات
والإجراءات

يعمل ضمن الاحكام
التنظيمية والقوانين
والسياسات والإجراءات

يعطي أهمية كبيرة للناس
والأفكار والرؤى كأصول
حقيقية

يعطي أهمية كبيرة للأصول
المادية والمالية والتكنولوجية

يأخذ زمام المبادرة للقيادة

يعطيه الآخرون منصباً

مقارنة بين مفهومي الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
<ul style="list-style-type: none">- تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ.- الجماعة هي مصدر السلطة.- السلطة غير رسمية.- وظيفة من وظائف الإدارة.- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة	<ul style="list-style-type: none">- تركز على السلطة الرسمية وعلى اذعان وامتثال الأفراد لهذه السلطة.- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.- السلطة رسمية ومقتنة.- مفهوم أشمل من القيادة.- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

العملية الإدارية

عملية المحافظة
على الموارد التنظيمية في سبيل
تحقيق أهداف المؤسسة



تنسيق الموارد والجهود
واستغلالها
لتحقيق أهداف المؤسسة

تصميم وتنشيط للعمليات اللازمة
لتوجيه الموارد باتجاه
المخرجات والنتائج المخطط لها

تخطيط

حفز

تنظيم

توظيف

تقدير

تحكم

اتخاذ قرار

تسويق

؟؟؟؟

رقابة

علاج مشكلة

؟؟؟؟؟

العملية القيادية

التعامل مع الحوادث والمؤثرات
المختلفة بطريقة تحقق السلامة
والنجاح والتطور والنمو للمنظمة
والعاملين



توفير الرؤية والإستراتيجية
الخاصة بصناعة
التغيير (التطوير)

تحفيز وتشجيع الأفراد
وتسليحهم بالمهارات المختلفة

Diploma in

Business Administration

القيادة

نشاط

الإدارة

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

?

نشاط خاص

حدد اسوأ ثلاث صفات ادارية
او قيادية لديك واقترح
استراتيجية لتعديلها ؟

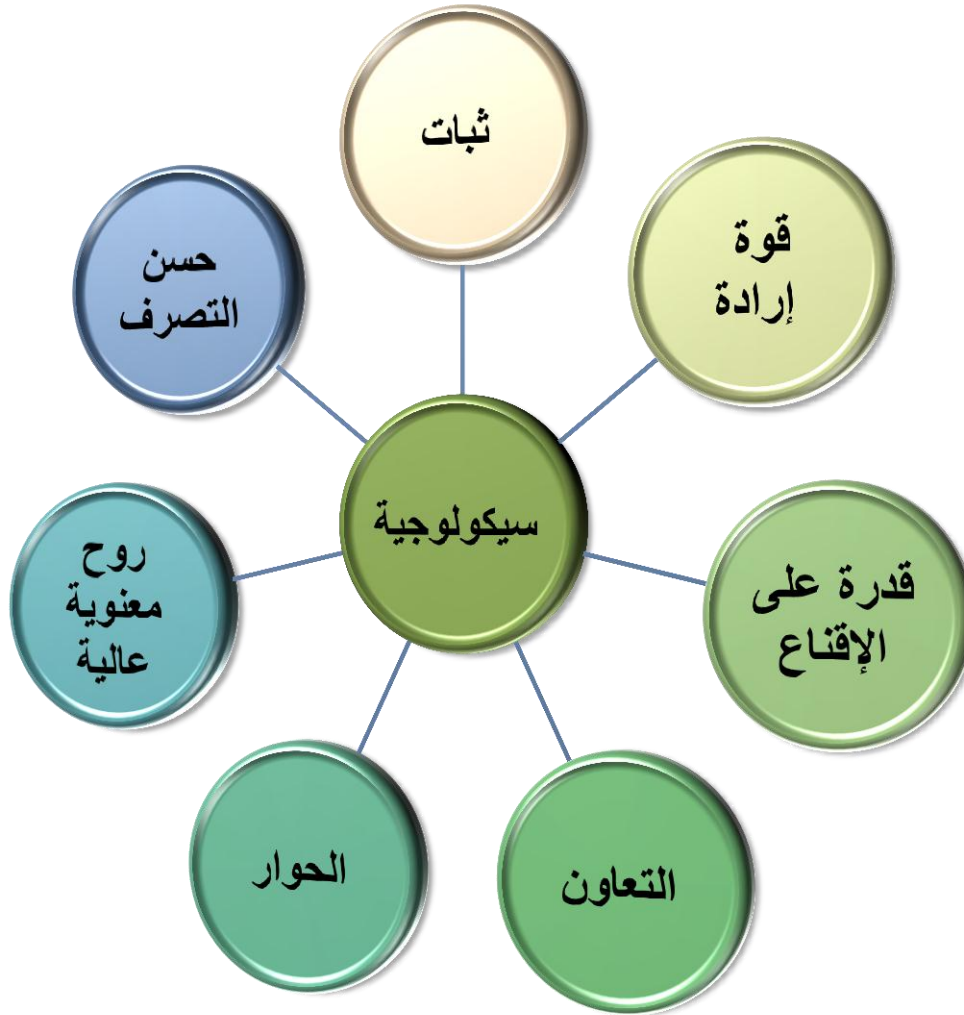
السمات القيادية



السمات القيادية



السمات القيادية



الوحدة الخامسة

القيادة و التحفيز

- (١) تعريف ومفهوم القيادة
- (٢) مهارات القيادة الإدارية للمدير المتميز.
- (٣) المهارات الإنسانية والسلوكية للقائد
- (٤) ما هو الفرق بين القائد والمدير ؟
- (٥) أنماط القيادة الفعالة
- (٦) فنون التحفيز

أنماط القيادة

الليبرالي

- ثقته في قدراته
- القيادة ضعيفة .
- لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه .
- قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم .

الديمقراطي

- يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات .
- يشرح لفريقه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها .
- يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية .

المستبد

- لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء .
- يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل .
- يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش .

النظريات السلوكية

II تركز على السلوك الفعلي الظاهر للقائد واهتماماته في العمل.

II للقائد اهتمامين :

أ- الاهتمام بالعمل.

ب- الاهتمام بالعاملين.

الاهتمام بالعمل (الإنتاج)

ويظهر هذا السلوك في قيام القائد بمجموعة من الأعمال مثل:

- تحديد الأنشطة واقتراح خطط العمل.
- التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها.
- جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار السليم وتزويد المرؤوسين بهذه المعلومات.
- تطوير مجالات العمل.
- التوفيق بين الآراء والمقترحات.
- دراسة إمكانية تنفيذ الآراء والمقترحات.
- تقييم مسارات العمل بالقياس إلى معايير الأداء المتفق عليها.
- دراسة مقومات التنفيذ والعمل على مواجهتها.

الاهتمام بالعاملين (الأفراد)

ويظهر ذلك في قيام القائد بما يلي:

- التشجيع والاستجابة للميول والاتجاهات الإنسانية لجماعة العمل.
- إتاحة الفرصة لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع وتحديد معايير الأداء.
- إشراك المجموعة في وضع وتحديد الأهداف وتقسيم العمل.
- السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.
- إحداث التجانس وتدعيم الإجماع والتوحد في آراء العاملين.
- تقديم النصح والإرشاد.
- تقليل درجة التوتر والشعور بعدم الاستقرار بين العاملين.

الشبكة الإدارية

تقوم الشبكة الإدارية التي قدمها " بليك وموتون " على تصنيف السلوك الإداري للمديرين في إطار مصفوفة يمثل بعدها الأفقي العمل وبعدها الرأسي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتضع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس من تسع درجات تعطى فيه درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالعمل.. أو العلاقات وتضع درجات لأعلى درجات الاهتمام

ويوجد في إطار المصفوفة عدد كبير من أنماط السلوك الإداري يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين إلا أن هناك خمسة أنماط رئيسية تقع في زوايا المصفوفة وفي وسطها.

المتشدد

قائد
الفريق

الشبكة الإدارية

الإنتاجية

(٩،١)								(٩،٩)
(١،١)								(١،٩)

المتسيب

النادي
الاجتماعي

العلاقات الإنسانية

القيادة الموقفية

الافتراضات الأساسية :

لا يوجد أسلوب واحد أمثل للقيادة

تتطلب المواقف المختلفة أساليب قيادية مختلفة

القادة الأكثر فاعلية هم الذين يستخدمون الأسلوب
الذي يتناسب والموقف

يعتمد الأسلوب الفعال للقيادة الموقفية على:

كلما زادت درجة التعقيد كلما زادت الحاجة للتوجيه

مدى تعقيد المهام

كلما كان الوقت المتاح قليلاً كلما زادت الحاجة للتوجيه

الوقت المتاح

كلما ارتفعت درجة النضج قلت الحاجة للتوجيه

مستوى النضج
الوظيفي
للمرؤسين

كيف تؤثر على رؤسائك

قم بواجبك وتحمل مسئولياتك

أطرح أفكارك باختصار ووضوح

لا تعتمد على الحقائق فقط في إدارتك - استخدم
مهاراتك التسويقية

وضح دائماً الفوائد التي ستعود على المنظمة
وعلى رؤسائك حين طرحك للأفكار والمقترحات

كيف تؤثر على رؤسائك

أعط رئيسك وقت للتفكير ولا تتوقع الموافقة
أو القرار الفوري

كن واثقاً من وجهة نظرك والحقائق التي تستشهد بها.
دع لغة جسمك تظهر ثققتك

ركز على الحلول وليس المشكلات

معوقات التعامل الفعال مع الرؤساء

الخوف والشك وعدم الثقة في الرؤساء

عدم الثقة في قدراتك وإمكاناتك

طرح الأفكار من منطلق ذاتي

عدم توفر الحقائق والأدلة

بعض مشكلات المدراء

القناعة بأن المنصب واللقب هما اللذان يصنعان الفرق

سوء التقدير في حل المشكلات

محاولة إرضاء الجميع

التحدث عن سلفه سلبا مع الآخرين

الفشل في التركيز على أهداف التنظيم

فقدان السيطرة

نشاط : نحو واقع جديد

الواقع هو هدف قديم تم تحقيقه ، فنحن نتجه نحو
المستقبل بنفس سرعة عقرب الثواني سواء
برغبنا ام لا .

السؤال: ما دام المستقبل قادم، كيف سنساهم في
تشكيله؟ اقترح فقط ٣ خطوات تعتقد انها اساسية.

Diploma in

Business Administration

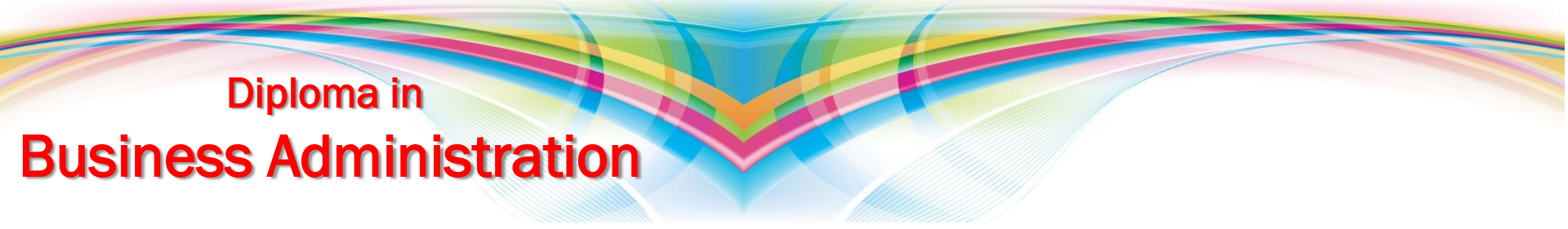
الوحدة الخامسة

القيادة و التحفيز

- (١) تعريف ومفهوم القيادة
- (٢) مهارات القيادة الإدارية للمدير المتميز.
- (٣) المهارات الإنسانية والسلوكية للقائد
- (٤) ما هو الفرق بين القائد والمدير ؟
- (٥) أنماط القيادة الفعالة
- (٦) فنون التحفيز

Diploma in
Business Administration

فنون التحفيز



Diploma in

Business Administration

كل إنسان يحب أن يكون محط إعجاب الآخرين

Diploma in Business Administration

ماذا لو لم
يتم تحفيزك؟

كيف تكسب
تعاونك من حولك؟

كيف تكون محفِزا

تعريف التحفيز

أهداف التحفيز

أهمية التحفيز

العوامل المؤثرة في التحفيز

وسائل التحفيز

المحتوى

Diploma in

Business Administration

تعريف التحفيز

عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما



تعريف التحفيز أو الدافع

- الدافع **Motivation** عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها .
- هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر “Tension” يدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص .
- فالحاجة إلى الطعام مثلا تحدث توترا لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام لإشباع هذه الحاجة .
- وكذلك الحال بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى .
- مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين .

Diploma in

Business Administration

الدافع

هو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

الحاجة

هي رغبة ملحة لإشباع نقص معين لدى الفرد.

الحافز

هو مؤثر بيئي يهدف إلى إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها.

التحفيز

عملية إدارية للتأثير على الأفراد بهدف تقديم الأفضل .

مصطلحات مهمة

- ”المؤسسات الناجحة تهتم بالحاجات الإنسانية لأفرادها وتعطيها أولوية على غيرها“ توماس بيترز وروبرت واترمان
- ”ظهرت نتائج عشرين سنة من البحث العلمي. الإجابة على السؤال [ما هي العوامل التي تحفز الإنسان للعمل؟] هي [اسأل موظفيك]“ فينسنت فلاورز وتشارلز هوقز (باحثان في علم الإدارة)

يقول عالم النفس والفيلسوف ((وليم جيمس))

من أعمق الصفات الإنسانية لدى الإنسان هو أن يحرص دائما على أن يكون مقدرًا خير تقدير من قبل الآخرين .

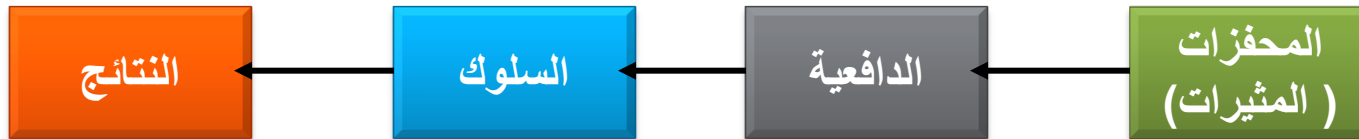
القائد المؤثر يسعى دائما إلى تقريب آرائه إلى آراء الناس وإشعارهم باهتمامه بهم ، وبقيّمهم.

الدوافع Motives والحوافز Incentives

- السلوك الإنساني يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته وتحقيق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة
- ويتحدد السلوك الإنساني بعاملين أساسيين :-

(أ) الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدوافع Motive

(ب) والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به المؤثرة في سلوكه التي تعرف بالحوافز Incentives وتمثل مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج



العلاقة بين الحوافز والسلوك

الأهداف العامة للتحفيز

انخفاض نسبة
التغيب

تحقيق الأهداف

زيادة الحيوية
والنشاط

سلوك أفضل للموظفين

انخفاض معدل دوران الموظفين

عناصر نجاح الأفراد

نؤمن بشكل كبير بأن زيادة أداء الأفراد يقود إلى أداء عمل عالٍ.

بطريقة أخرى...

النجاح = الأفراد + الأداء.

الحوافز
المعنوية

الحوافز
الجماعية

الحوافز
الداخلية

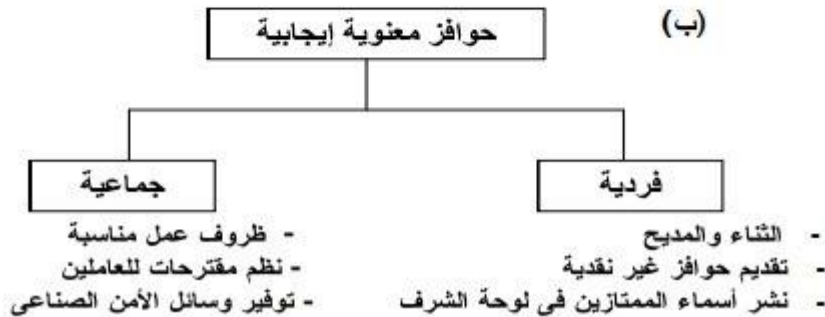
أنواع الحوافز

الحوافز
المادية

الحوافز
الفردية

الحوافز
الخارجية

الحوافز من حيث أثرها



Diploma in

Business Administration



التحفيز في الإسلام

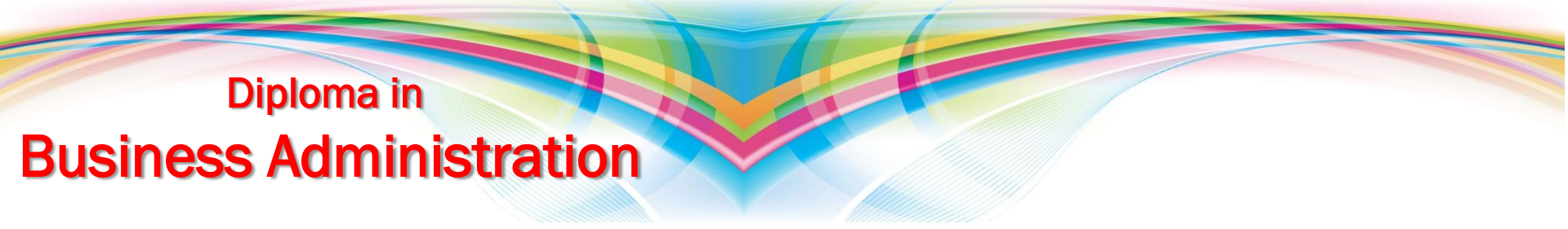
يقول الله تعالى: " مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ
عَشْرُ أَمْثَالِهَا "

يقول النبي صلى الله عليه وسلم : (من صلى
عليّ صلاة واحدة صلى الله عليه بها عشرًا)

التحفيظ في الإسلام

ففي حديث ابن عباس عن رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم فيما يروي عن ربه تبارك وتعالى قال: (إن الله كتب الحسنات والسيئات ، ثم بين ذلك ، فمن همّ بحسنة فلم يعملها كتبها الله عنده حسنة كاملة . وإن همّ بها فعلمها كتبها الله عز وجل عنده عشر حسنات إلى سبعمائة ضعف إلى أضعاف كثيرة . وإن همّ بسيئة فلم يعملها كتبها الله عنده حسنة كاملة . وإن همّ بها فعلمها كتبها الله سيئة واحدة)

رواه مسلم



Diploma in

Business Administration

كيف يعمل الفرد لبلوغ هدف أو تأدية مهمة؟

الاقناع

الحوافز

الخوف

أمثلة نظريات التحفيز

١	نظرية الاحتياجات الإنسانية (ماسلو)
٢	نظرية دوافع الإنجاز (ماكلاند)
٣	نظرية العوامل الثنائية (هزبرج)
٤	نظرية التوازن (ستيفن كوفي)

توقعات المنظمة من الافراد

* قبول فلسفة وتوجهات المنظمة

• قبول ما يفوض لهم من
صلاحيات

• العمل بدأب لتحقيق أهداف المنظمة

• ألا يسيئوا الظن بالنوايا الطيبة

• ان يحسنوا الصورة الذهنية

• أن يبدوا ولاءهم والتزامهم

• ألا يبدوا ثقة الادارة فيهم

توقعات الأفراد من المنظمة

توقعات الأفراد من المنظمة

• أمن واستقرار وظيفي

• وظائف مناسبة ومشبعة لاحتياجاتهم

• ظروف عمل آمنة وصحية

• سياسات وإجراءات عادلة

• المشاركة في القرارات المؤثرة

• فرص للتنمية والتقدم الوظيفي

• التعامل باحترام وتقدير

العوامل المهمة في التأثير على الأشخاص

الحوافز الداخلية أقوى من الحوافز الخارجية

وجود
مساحة للاختيار

اقتناع كل عامل
أنه عضو مهم في
هذه المؤسسة

شعور العامل
أنه جزء لا يتجزأ
من هذه المؤسسة

Diploma in

Business Administration



Diploma in

Business Administration

٧ خطوات لتصميم نظام الحوافز

متابعة تطبيق نظام الحوافز

(7)

الحصول على معلومات مرتدة عن النظام

(6)

تقديم نظام الحوافز المقترح للعاملين

(5)

تحديد الحوافز التي تلبى احتياجاتهم

(4)

تصميم معايير الأداء

(3)

تحليل هيكل الموظفين وحاجاتهم

(2)

تحديد أهداف نظام الحوافز

(1)

شروط نجاح نظام الحوافز

- الجمع بين الجانبين المادى والمعنوى.
- تتناسب الحافز مع الجهد المبذول .
- مراعاة عنصر التكاليف .
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق .
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك .

شروط نجاح نظام الحوافز

- وضوح الحوافز للأداء وأسسها وشروط الحصول عليها .
- توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب .
- اشراك الافراد فى وضع نظام الحوافز .
- اعلان الحوافز وتأكيد اهدافها وشرح اسسها .
- توفير القدوة الحسنة ، إذ إنها أساس نجاح نظام الحوافز .

أزل معوقات التحفيز

فيما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة الموظفين هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها :

١. كثرة السياسات .
٢. تكوين التوقعات غير الواضحة عن أداء الموظفين .
٣. القواعد غير الضرورية التي على الموظفين اتباعها .
٤. الاجتماعات غير المفيدة وعلى الموظفين حضورها .
٥. المنافسة الداخلية بين الموظفين .

أزل معوقات التحفيز

٦. حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم .
 ٧. تقديم النقد المباشر بدلا من التعليقات البناءة .
 ٨. قبول الأداء المنخفض ، حيث يشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا .
 ٩. معاملة الموظفون بشكل غير عادل .
 ١٠. الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة الموظفون.
- كم واحدة من هذه المثبطات موجودة تحت إشرافك أو إدارتك ؟ وكم واحدة يمكنك إزالتها؟**

لماذا لا ننجح ونكون سعداء ؟

لقد وجدت أن نصيب الإنسان من السعادة يتوقف في الغالب على رغبته الصادقة في أن يكون سعيدا . (أبيكتيش)

ربما كان من الخطأ ان نبحث عن السعادة .. من الأفضل أن نخلقها لأنفسنا وأفضل من كل شيء أن نخلقها للآخرين . (هربرت سبنسر)

السعادة هي أن نعرف ما نريد .. ونريده بالحاح .
(جان جاك روسو)

ما هو التحفيز الذاتي

يقصد به شحن Self motivation التحفيز الذاتي وتقوية مشاعرك وأحاسيسك الداخلية التي تقودك إلى تحقيق أهدافك أو تسهل عليك القيام بها.

لماذا تحفز نفسك؟

- عندما تشعر بانخفاض طاقتك أو بأن نشاطك البدني أو النفسي قل ولم يعد له الأثر في تحقيق أهدافك.
- عندما تراودك مشاعر بأنه لا داعي ولا جدوى من تحقيق أهدافك.

تحفز نفسك كي تشجعها لمضاعفة مجهودك والإسراع في تحقيق أهدافك.
عندما تريد الإقدام على أي خطوة ترى أنها ناجحة ويصاحبك إحساس بعدم قدرتك على القيام بها.

Diploma in
Business Administration

ثِقْ بِنَفْسِكَ

قل
لا

أدرك
العواقب

اعرف
قدراتك

عش
متفانًا

استعن
بالله

كن
مطمئنًا

بادر

لا تتشغل
بما يقوله
الناس عنك

ثقتك من
حواسك

عبر عن
أفكارك

Diploma in Business Administration



قال عليه الصلاة والسلام : لا تحقرن من المعروف
شيئاً و لو أن تلقى أخاك بوجه طلق ”

أخرجه مسلم



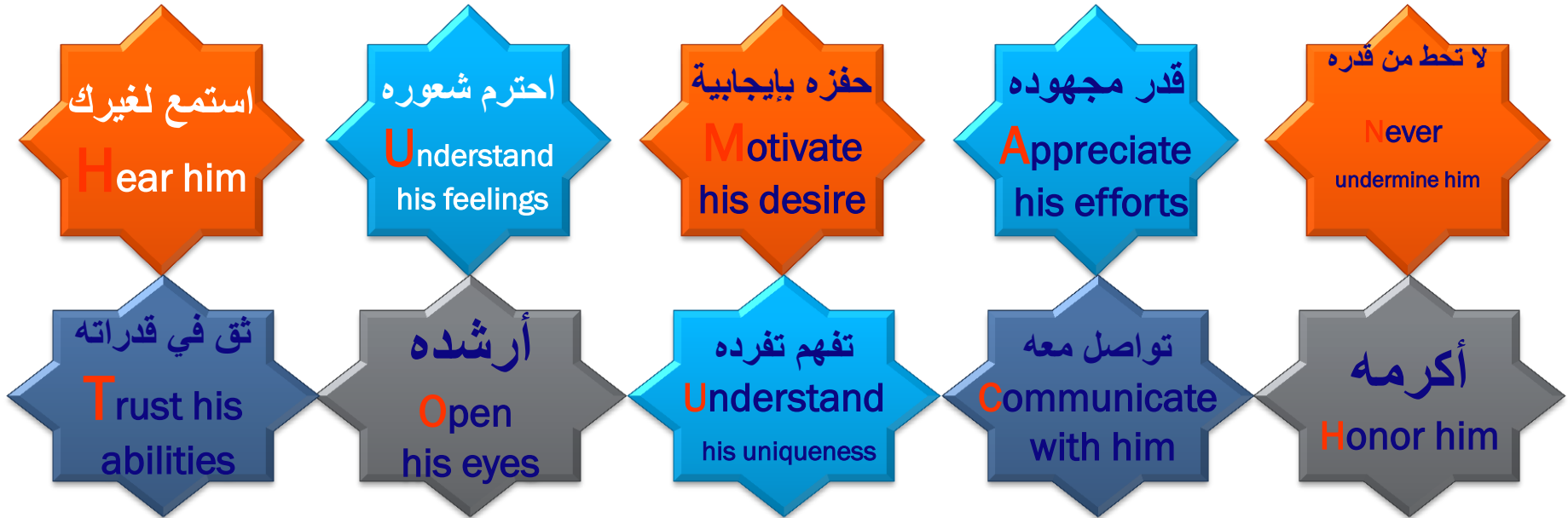
حفظ نفسك عن طريق الألفاظ والكلمات والأقوال
التشجيعية لنفسك .

حيث تبرمج عقلك الباطن بمجرد الاعتقاد
بها وتكرارها .
ستجد أنها تقوي الدافعية لديك .

Diploma in Business Administration

الكاريزما حالة وموقف و لا تعبر دائما عن استعداد فطري.
يمكنك أن تمتلك الشخصية الجذابة بامتلاكك ما يسمى

”الحس الإنساني“



Human Touch

رأى الامام ابو حنيفة طفلا يلعب بالطين ، فقال له :
إياك والسقوط في الطين ، فقال الغلام الصغير :
إياك انت من السقوط ، لأن سقوط العالم سقوط العالم ،
فما كان من أبي حنيفة إلا اهتزت نفسه لهذه المقولة
فكان لا يخرج فتوى بعد سماعه هذه المقولة إلا بعد
مدارستها شهرا كاملا مع تلامذته

فطفل يعلم امام

قواعد التحفيز التسع

التحفيز يتطلب
لمسة شخصية

التحفيز لا
يدوم

للتحفيز
هدف

تحفز
لتحفز

عضوية
الفرق
تحفز
الأفراد

محركات
مختلفة
للتحفيز

التحديات
البسيطة
لا تحفز

التقدم
والنجاح
يحفزان

لتحفز
يجب أن
تشارك

كلمات في التحفيز

- القدرات غير المستثمرة هي قدرات مهدورة .
- السر الحقيقي وراء النجاح هو الحماس.
- يتكون النجاح من الانتقال من فشل إلى فشل بدون فقد الحماس
- لا شيء عظيم يمكن أن يتحقق فجأة.
- اجعل من العقبات التي تتعثر فيها أحجاراً ترتقي عليها .
- إذا كان الشيء يستحق أن تقوم به، فعليك القيام به بشكل جيد.

كلمات في التحفيز

- ليس هناك فشل بل تجارب مفيدة .
- إذا كان غيرك يستطيع فأنت كذلك تستطيع .
- كل ما زاد التحدي زدت قوة .. عادة لابوي وجدي من قديم .
- ومن يتهيب صعود الجبال .. يعيش أبد الدهر وسط الحفر .

كلمات في التحفيز

- إنك لا تخسر حقا إلا إذا توقفت عن المحاولة.
- هناك طريقتان لبذل القوة: الأولى هي أن تبذلها لتنميتها، والأخرى أن تبذلها لإهدارها.
- ليس كافيا أن تبذل قصارى جهدك، يجب أولا أن تعرف فيما ستبذل جهدك، ثم تبذل قصارى جهدك.
- أن تصبح الأول أسهل بكثير من أن تظل الأول.
- النصر لا يأتي ألي، إلا إذا ذهبت إليه.

كلمات في التحفيز

- الذي لا يسقط أبدا، لا يرتقي أبدا .
- لكي نحافظ على ضوء المصباح، علينا تزويده بالزيت .
- عمالك هو الذي يتحدث عنك ويثني عليك .
- الشخص الذي يعتقد أنه قادر على إنجاز عمل ما يكون محقا على الأرجح، والشخص الذي يعتقد أنه غير قادر على إنجاز عمل ما يكون أيضا محقا .
- الأفعال الجيدة أفضل من الكلمات الجيدة

كلمات في التحفيز

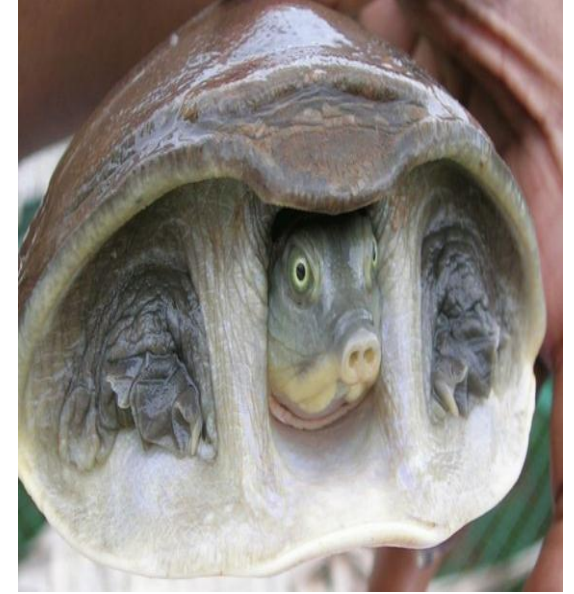
- سر السعادة ليس هو أن تفعل ما تحب، ولكن أن تحب ما تفعل .
- رحلة الألف ميل تبدأ من موقع قدميك الحالي .
- اعمل بذكاء ولا تعمل بجد .
- الشخص الذي يقتفي آثار غيره لا يترك آثارا لنفسه .
- عندما تتحدث إنجازاتك عن نفسها ، لا تقاطع .
- دعني أفر، ولكن إذا لم استطع الفوز، فتكفيني شجاعة المحاولة .
- الكثير من الناس يتلقون النصائح، ولكن الحكماء فقط يستفيدون منها .

Diploma in Business Administration



قصة الطفل والسلحفاة

يُحكى أن أحد الأطفال كان لديه
سلحفاة .. يطعمها ويلعب معها .. وفي
إحدى ليالي الشتاء الباردة جاء الطفل
لسلحفاة العزيزة .. فوجدها قد دخلت
في غلافها الصلب طلبا للدفء .. حاول
أن يخرجها فأبت .. ضربها بالعصا فلم
تأبه به صرخ فيها فزادت تمنعا .



Diploma in Business Administration

فدخل عليه أبوه وهو غاضب
حائق وقال له: ماذا بك يا بني؟
فحكى له مشكلته مع السلحفاة
فابتسم الأب وقال له دعها
وتعال معي .



Diploma in Business Administration



ثم أشعل الأب المدفأة .. وجلس بجوارها هو والابن
يتحدثان .. ورويدا رويدا وإذ بالسلمحفاة تقترب
منهم طالبة الدفاء .. فابتسم الأب لطفله وقال:

يا بني الناس كالسلاحفة
إن أردتهم أن ينزلوا عند رأيك
فأدْفئهم بعطفك
ولا تكرهم على فعل ما تريد
بعصاك

فَعَنْ أَبِي مُوسَى رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ:

((انما مثل الجليس الصالح والجليس السوء كحامل المسك ونافخ الكير فحامل المسك إما أن يحذيك وإما أن تبتاع منه وإما أن تجد منه ريحا طيبة ونافخ الكير إما أن يحرق ثيابك وإما أن تجد منه ريحا خبيثة))

لا تكن مثلها

* زوجان شابان يعيشان في حي جديد وفي صباح اليوم التالي، وبينما يتناول الزوجان الإفطار رأت الزوجة جارتها تنشر غسيلها . **الغسيل ليس نظيفاً!**

* قالت الزوجة : **إنها لا تعرف كيف تغسل شكل صحيح ربما تحتاج إلى صابون أفضل ... فنظر الزوج إلى الخارج وبقي صامتاً!**

وفي كل مرة تنشر الجارة الغسيل يكون لها نفس التعليقات؟؟
بعد شهر دهشت الزوجة لرؤية غسيل نظيف على الحبل فقالت
لزوجها: **انظر لقد تعلمت كيف تغسل بشكل صحيح ولا أدري من علمها هذا؟؟!**

فقال لها زوجها :

لقد استيقظت باكراً هذا الصباح وقمت بتنظيف النوافذ لدينا!!!!

Diploma in Business Administration



شهادة

تحية

أمل المكاوي