

برنامج تدريب مدربي المراكز الصيفية



# مركز اساليب للتدريب

يقدم

برنامج تدريب مدربي المراكز الصيفية

[www.msky.ws](http://www.msky.ws)

مهارات القائد الناجح ( ٥ )

## أهلاً وسهلاً:



- معلومات عامة عن البرنامج.
- تحديد أوقات الراحة وخطة اليوم التدريبي.
- التعريف بالمدرّب.
- خدمة الإنترنت والتفاعل المباشر.

## أهداف الدورة

- (١) إعطاء فكرة أساسية عن أهمية القيادة.
- (٢) التدريب على مهارة التخطيط وبيان أهميته.
- (٣) معرفة صفات الاجتماع الناجح
- (٤) كيفية بناء فريق العمل وصفات الفريق الناجح.
- (٥) الإمام بمهارة الحوار والنقاش وأثرها في القيادة

## مفهوم القيادة



- القيادة لغة:
- قال ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السَّوقِ ، يقود الدابة من أمامها ، ويسوقها من خلفها ، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القِيَادَة .

## تعريف القيادة اصطلاحا:

- يرى وارن بينيس (warran bennis) وهو من أشهر أساتذة الإدارة في أمريكا صدر له خلال الثلاثين عاما ما لا يقل عن عشرين كتابا 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 قائدا

- 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 ،

## المهارات الأساسية للقائد وهي:

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.

وأما من الناحية العملية فيكفي  
للقائد فكرة صغيرة لتصبح عملاً  
كبيراً.

وقديما قالت العرب: يكفي من  
القلادة ما أحاط بالعنق.

## 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.

- هدف يُسعى إلى تحقيقه ← وسيلة تحقيق الهدف  
معيار ضبط جودة تحقيق الهدف.

### • فوائد التخطيط:

#### الاستعداد للطوارئ

- رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات.
- القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح.
- الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين.
- المساعدة على النمو والتطور للأفراد ولل فريق وغيرها من الفوائد.

## معوقات التخطيط:

١. الجهل بأهمية التخطيط والحاجة إليه
٢. الخوف من الإخفاق وال فشل.
٣. عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط.
٤. الحاجة إلى موارد مالية ومادية لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها.
٥. التعود على عدم التخطيط فهم يقولون: إنا وجدنا آباءنا على أمة....
٦. الخوف من تبعات التخطيط بالتكليف بأعمال جديدة مما يستدعي مقاومة التغيير.

## خطوات عملية التخطيط:

١ تحديد الرؤية

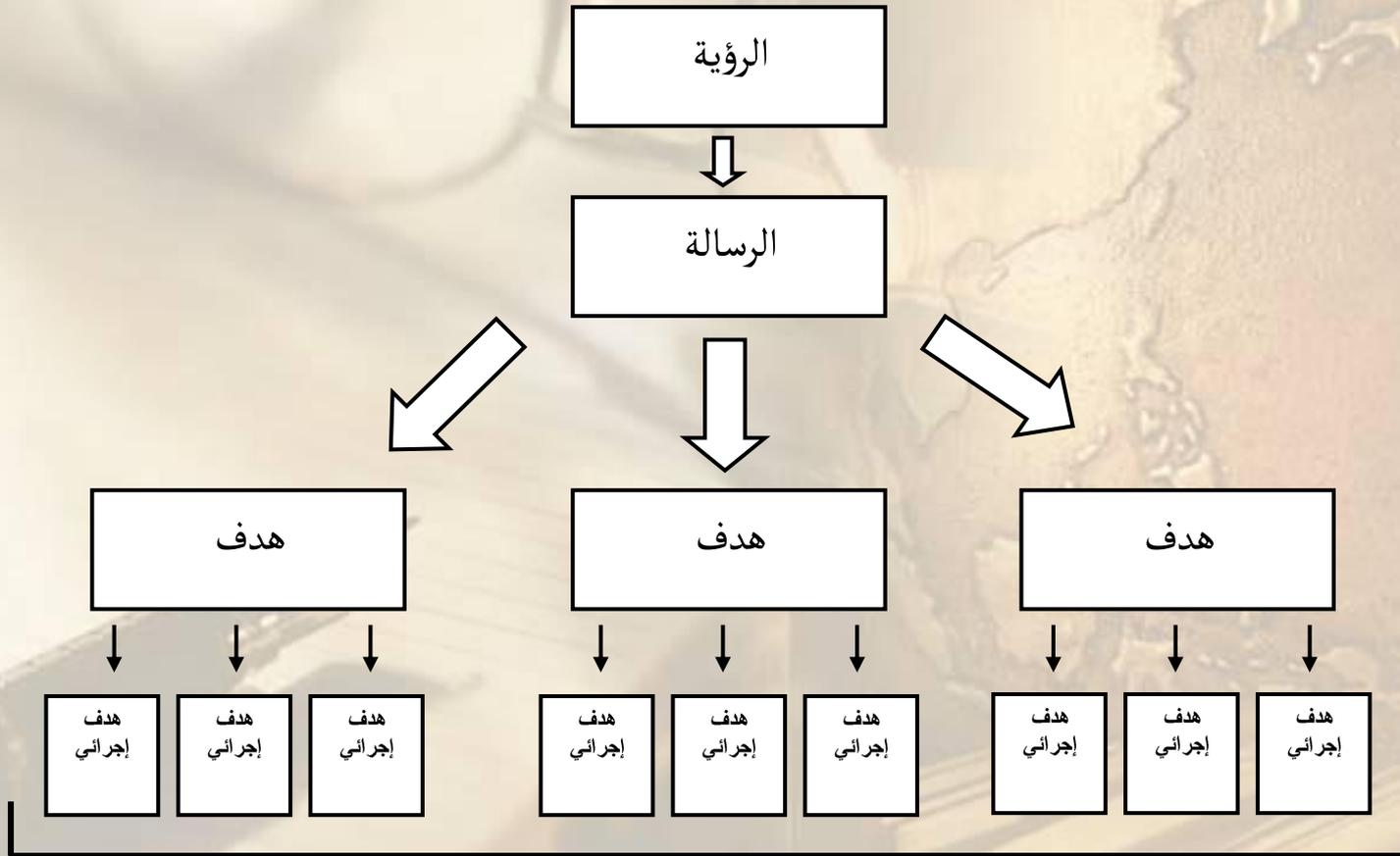
٢ تحديد الرسالة

٣ وضع الأهداف

٤ الأهداف الإجرائية

٥مراجعة الخطة وتقويمها

رسم توضيحي لخطوات عملية التخطيط:



" تقويم الخطة ومراجعتها "

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تمرين ( مشروع خطة استراتيجية )

ص ١٠



## ثانياً: إحادة 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 بالمرؤوسين 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:

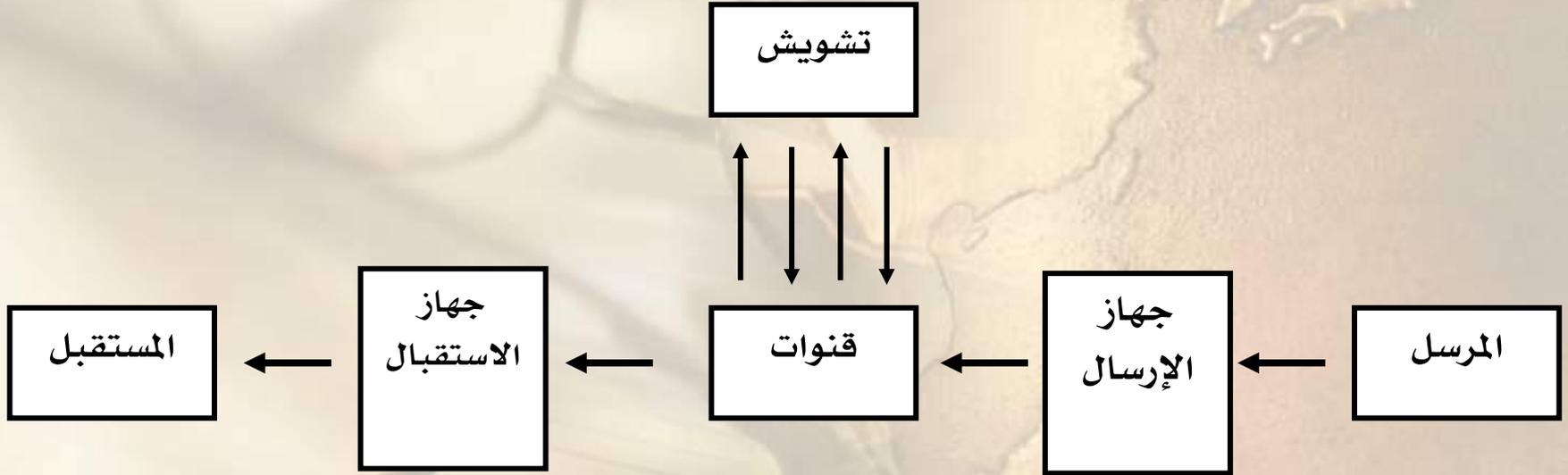
  ١. مرسل.
  ٢. يقدم مثيرا أو منبها (أو رسالة).
  ٣. إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب.
  ٤. بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.



## للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة:

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. تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

النموذج البسيط للاتصال



فيما يلي بعض الأمثلة على نموذج الاتصال ذي الاتجاه الواحد:

الرسائل البريدية.

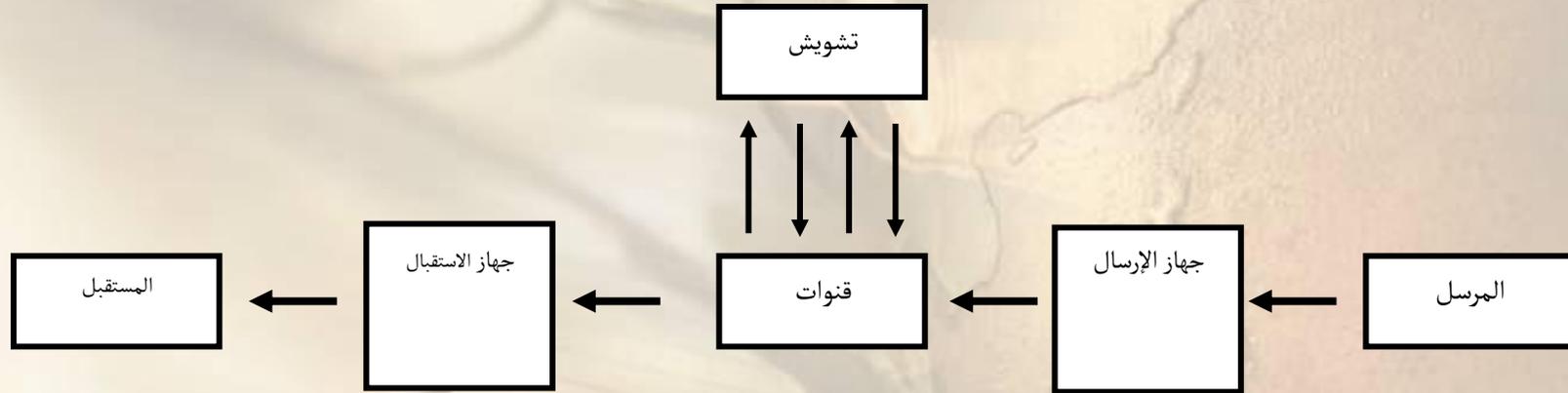
الفاكسات.

البريد الإلكتروني.

التقارير المكتوبة.

البروشورات والنشرات.

## النموذج المركب لعملية الاتصال



والنموذج البسيط إذا أضيف إليه رد فعل أو إجابة على تساؤلات كما هو الحال في المحادثات الشفوية أو التليفونية فإننا نكون بصدد (نموذج الاتصال المزدوج).

ويمكن تصور عملية الاتصال في الخطوات الآتية:

١. التفكير من جانب المرسل
٢. تنظيم الفكرة في رسالة
٣. نقل الرموز أو الرسالة
٤. استقبال الرموز أو الرسالة
٥. فك الرموز
٦. الاستجابة
٧. استرجاع المعلومات

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات.</li> <li>■ يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل.</li> <li>■ يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يقوي روح التعاون والصداقة.</li> <li>■ يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور.</li> <li>■ يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم.</li> <li>■ يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يوضح ردود الفعل العكسية.</li> <li>■ مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تحدث بصوت أعلى من الكلمات.</li> <li>■ له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.</li> </ul>
<p>مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ التقارير - المذكرات.</li> <li>■ المنشورات - الشكاوى.</li> <li>■ اللوحات البيانية.</li> <li>■ وسائل الإيضاح البصرية.</li> <li>■ جريدة العمال والجرائد الحائطية.</li> </ul>	<p>مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ المقابلات الشخصية.</li> <li>■ المكالمات التليفونية.</li> <li>■ اللجان والاجتماعات والمؤتمرات.</li> <li>■ المحاضرات.</li> </ul>	<p>مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإيماءات.</li> <li>■ حركات الوجه.</li> <li>■ السكوت - الغضب والانفعال.</li> <li>■ السلام باليد.</li> <li>■ الابتسامة.</li> </ul>

## عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات

١. - الثقة في مصدر الرسالة.
٢. - المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
٣. - لغة مفهومة
٤. - اختيار الوقت المناسب
٥. - استخدام المؤثرات الدالة
٦. - جذب الانتباه الكامل.
٧. - التحدث بطريقة مشوقة
٨. - ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح
٩. - عدم التسرع في اتخاذ القرارات
١٠. - اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
١١. - تنظيم الأفكار قبل عرضها.
٢١. - الإنصات جيدا.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تمرین

اختبر قدراتك على الاتصال

ص ۱۶



## المهارات التسع في الاتصال الشخصي الفعال

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



## ثالثا : مهارات الحوار وإدارة النقاش:

(( كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقبل بوجهه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك، وكان يقبل بوجهه وحديثه على حتى ظننت أني خير القوم)).

• 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 متواضعاً
٨. دماثة الأخلاق

## صفات المحاور الناجح

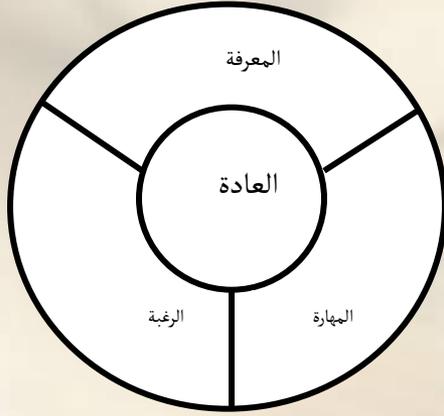
## وسائل تقوية مهارة الحوار

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

## رابعاً : فن إدارة الوقت :

- الوقت رأس مال المسلم في هذه الحياة
- في الحديث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " اغتنم خمسا قبل خمس :  
شبابك قبل هرمك ،  
• وصحتك قبل سقمك ،  
• وغناك قبل فقرك ،  
• وفراغك قبل شغلك ،  
• وحياتك قبل موتك " .

## إدارة الوقت عادة :



العادة هي النقطة التي تلتقي فيها  
المعرفة والمهارة والرغبة.

ونعني بالمعرفة ماذا نعمل؟ ولماذا نعمل؟ أي شيء من الأشياء.  
وأما الرغبة فهي الحماس للعمل والحافز النفسي لتكوين العادة.  
وأما المهارة فهي إجادة كيفية العمل وطريقة الإنجاز.  
إذن العادة هي خليط متوازن معتدل من هذه الركائز الثلاث  
وغياب أو تغييب أحدها محل بتكوين العادة.

## مصفوفة إدارة الوقت :

هام وعاجل الحضور للعمل قضاء الحاجات الضرورية	هام وغير عاجل التخطيط للحياة التعلم الذاتي
غير هام وعاجل قبول دعوات الأصدقاء الرد على الهاتف	غير هام وغير عاجل السهر الطويل إضاعة الوقت

المربع الأول هام وعاجل مربع الطوارئ :

وفيه نعيش تحت وطأة ضغوط العمل وإدارة الأزمات وردود الأفعال

المربع الثالث غير هام وعاجل مربع الخداع :

غياب للتخطيط فقدان للتحكم والسيطرة على الوقت وعلاقات ضعيفة

المربع الرابع غير هام وغير عاجل مربع الضياع :

جو من عدم اللامبالاة والاعتماد على الآخرين وربما ضياع الأسرة والمستقبل المهني .

المربع الثاني هام وغير عاجل مربع التخطيط والإبداع :

رؤية بعيدة المدى ، توازن فريد ، جدية وانضباط مع قلة في المشاكل والأزمات .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

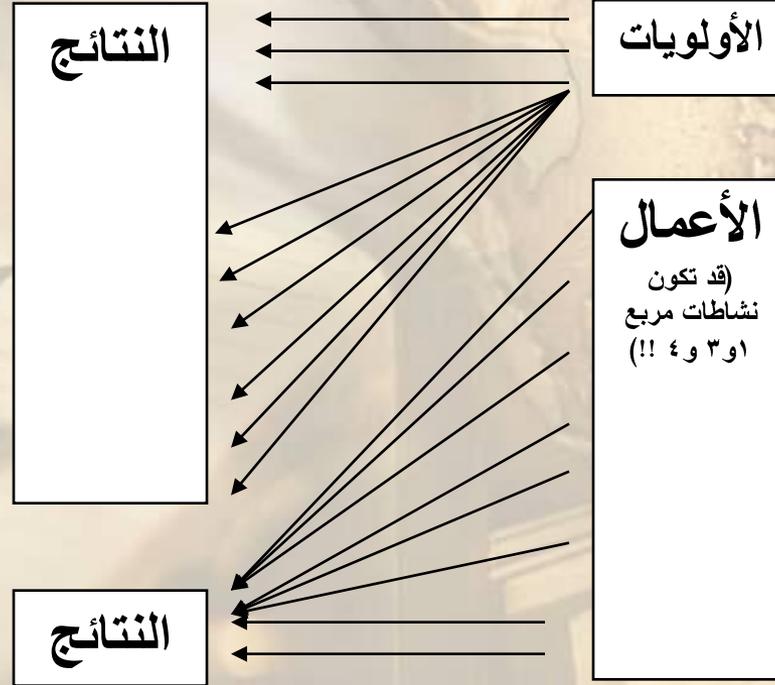


تمرین جماعی

ص ۲۲

## إدارة الأولويات

- عملية منظمة يتم من خلالها توزيع الوقت والموارد على الأعمال التي تعود علينا بأعظم النتائج المرجوة .
- ومن أشهر قوانين إدارة الأولويات قانون باريتو والمسمى قانون ٨٠ - ٢٠ ويعني هذا القانون أن ٨٠% من النتائج كانت حصيلة ٢٠% من الوقت .
- وعليه فإن ٨٠% من وقتك لم تعطك إلا ٢٠% من النتائج وهنا مكن السري في إحباط بعض الناس .



## 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. الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.



## مهارة الإنصات

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.

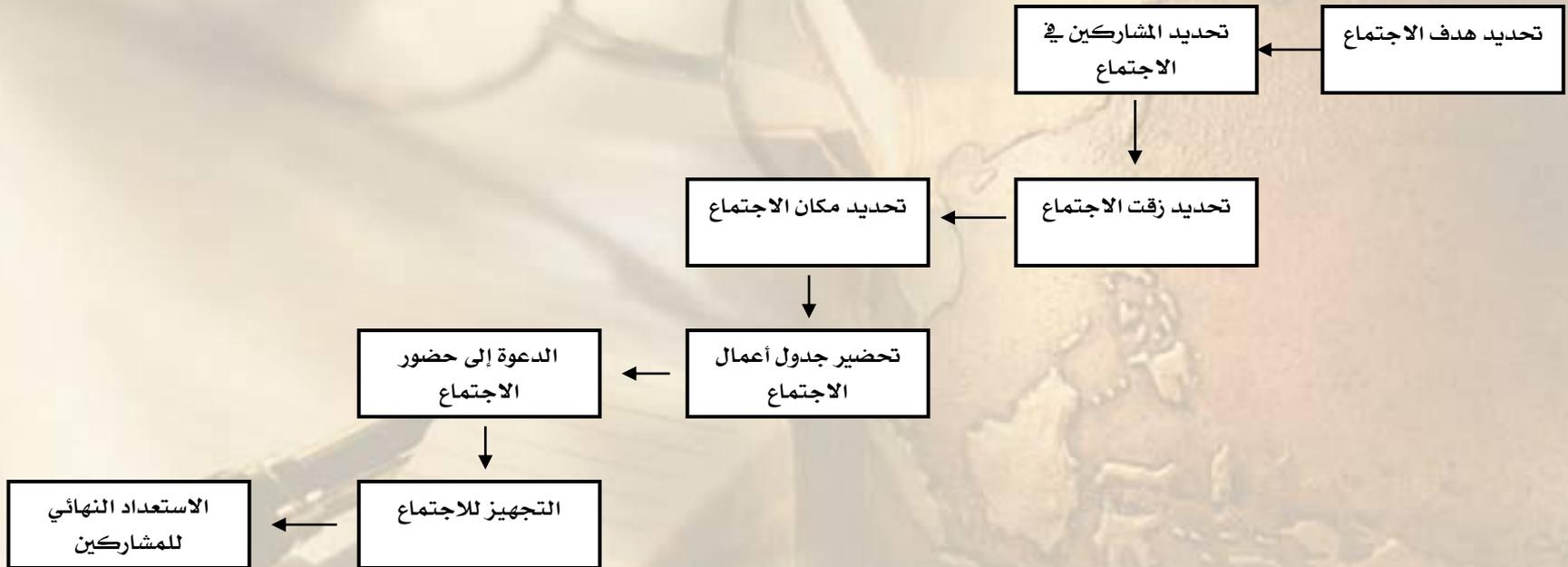
القدرة على  
الإنصات مهارة

## سادساً: إدارة الاجتماعات

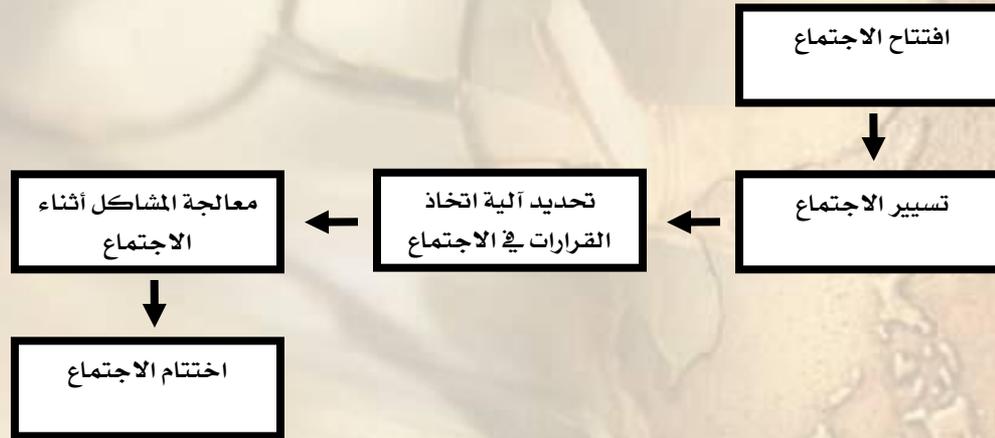
- إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها ، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها.
- وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها ، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها ، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها.



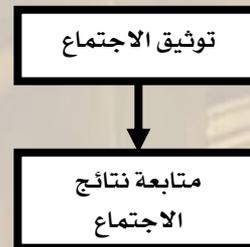
## مرحلة ما قبل الاجتماع



## خلال الاجتماع



## بعد الاجتماع



## سابعاً: حل المشكلات واتخاذ القرارات:

٥ اختيار البديل

٣ تحديد البدائل

١ تحديد المشكلة

٦ تنفيذ القرار

٤ تقويم البدائل

٢ تحديد الهدف

## فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

١. تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له.
٢. زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار
٣. استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار
٤. إشباع الحاجات العليا للإفراد
٥. الجماعة تمارس ضغوطا على أفرادها لقبول القرار والإذعان له.
٦. زيادة فرص التعاون بين الأفراد

## أسباب المشاركة في صنع القرار:

٢ الالتزام

١ المعلومات

٤ التنمية للأفراد المشاركين

٢ الابداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تمرین

ص ۳۳



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وختاماً



- نأمل أن نوفق لخدمتكم جميعاً
- وأن يبارك الله في الجميع
- لخدمة دينهم ثم وطنهم