

University of Anbar  
Engineering Faculty  
Electrical Engineering Department



# Lectures in Management and Leadership Skills

## and Recipes Commander

مهارات الإدارة والقيادة  
وصفات القائد

**Dr. Adil H. Nawar**

# 3106:Management and leadership skills

- These are the course requirements of the engineering program.
- -Course Descriptions: توصيف الكورس
- This course is designed to give the students the basics and details of required skills in management and leadership, that( he or she) which needs in his or her work life.
- تم تصميم هذا الكورس لتزويد الطلاب بأساسيات وتفاصيل المهارات المطلوبة في الإدارة والقيادة ، والتي (هو أو هي) تحتاج في الحياة العملية.

-Recommended text books :

الكتب ذات العلاقة

There are several books and •  
literature on this topic

• توجد عدة كتب ومؤلفات تتبنى هذا  
الموضوع

# Course Topics: مواضيع الكورس

No.	Topics	المواضيع
1	Management and Leadership Concept	مفهوم الإدارة والقيادة
2	Deference between Management and Leadership	الاختلاف بين الإدارة والقيادة
3	Concept of Leadership Skills and Approach of Changings - skills of Changing	مفهوم المهارات القيادية وطرق التغيير مهارات التغيير
4	Concept of Planning and Achieving Goals	مفهوم التخطيط وتحقيق الأهداف
5	Leadership Skills for Engineers: -What is an Engineer Concept? - Engineer and Problems Solving - The Need of Engineering	مهارات القيادة للمهندسين: ما هو مفهوم المهندس؟ المهندس وحل المشاكل الحاجة الى الهندسة
6	Problems Solving Skills	مهارات حل المشاكل
7	Methodologies for Solving Engineering Problems	منهجيات حل المشاكل الهندسية

8	Communication Skills	مهارات الاتصال
9	Engineering Communication	الاتصال الهندسي
10	Communication Skills and Marketing	مهارات الاتصال والتسويق
11	Business Marketing Skills	مهارات تسويق العمل
12	Skills of Marketing Ideas, Researches and Services	مهارات تسويق الأفكار والبحوث والخدمات
13	Methods of Thinking and Intelligence Skills	طرق التفكير ومهارة الذكاء
14	Time Management and Crises	إدارة الوقت والأزمات
15	Engineering Education and Reliability (Accreditation)	التعليم الهندسي والاعتمادية

# Program and Course Outcomes; ونتائج المقرر

- 1- Learning Requirements Skills for Engineering.
- 2- Learning Requirements Skills for Management.
- 3- Learning Requirement Skills for Leadership.
- 4- Learning Requirement Skills for changing, communications, and planning.
- 5- Honors the talents and ideas of the Engineer  
صقل المواهب والأفكار لدى المهندس

- So why is there so much talk about management and leadership?  
• اذن لماذا يكثر الحديث عن الادارة والقيادة ؟
- What are the differences between them?  
• ماهي اوجه الاختلاف بينهما ؟
- How do I make myself a leader?  
• كيف اصنع من نفسي قائدا؟
- How do people see me, especially security, who are above me?  
• كيف يراني الناس وخاصة امن هم اعلى مني تدرجا وظيفيا؟
- Thus, many inquiries will be generated through the topic that require clarification.  
• وهكذا ستتولد من خلال الموضوع ، العديد من الاستفسارات التي تتطلب التوضيح.

- Leadership and management have many definitions and types, and the relationship between them has many differences.
- And we will address its paragraphs according to the curriculum scheduled for him, respectively.

• للقيادة والادارة ، العديد من التعاريف والانواع وان العلاقة بينهما فيها العديد من الاختلافات.

• وسنتناول فقراته حسب المنهج المقرر له تباعا .



Management and Leadership Skills---- Management and Leadership Skills----  
Management and Leadership Skills ---- Management and Leadership Skills

**University of Anbar**  
**Engineering Faculty**  
**Electrical Engineering Department**



**Lectures(2+3)**  
**in**  
**Management and Leadership Skills**  
**and**  
**Recipes Commander**

مهارات الإدارة والقيادة  
وصفات القائد

**Prof. Dr. Thaer Sh. Mahmood**

## -An Introduction:مقدمة-

Leadership is important as an important and influential part of management after planning. But the leader is the one who leads the process of organizing the work whatever, and coordinates between its units and members. To be successful, he has to make his administration more dynamic and dynamic. It is the leader who bears the brunt of responsibility for achieving goals.

تعد القيادة من الالهية بمكان كجزء هام ومؤثر في الادارة بعد التخطيط . واما القائد فهو الذي يقود عملية تنظيم العمل ايا كان ، وينسق بين وحداته وأعضائه . ولكي يكون ناجحا لابد له من ان يجعل في ادارته اكثر ديناميكية وحركة. والقائد هو الذي تقع على عاتقه العبء الاكبر من مسؤولية تحقيق الاهداف .

Therefore, the leadership means the exceptional abilities and abilities available to the person in the leadership position through which he can direct his influence and influence them in order to achieve the planned and planned goals.

اذن القيادة تعني \_\_\_ القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة بالشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه معيته والتأثير فيهم ابتغاء لتحقيق الاهداف المرصودة والمخطط لها .

## 1;Why talk about leadership:لماذا الحديث عن القيادة:

1) Different societies have to lead their own direction, and organize and coordinate between all groups of society and its activities. This leadership paints the society with its face and gives it its distinctive character, that good is good and evil is evil.

لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها ، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطيه . وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز ، إن خيراً فخير وإن شراً فشر

2) The Muslim community is still subject to good and good nature, and the crisis of Muslim societies in the first place is a crisis of men who have ratified what they have committed to God, and this issue in which the

urge to inspire and mobilize the courage to be effective leaders useful in their communities narrow and wide.

لازال المجتمع الإسلامي مجبولاً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير ، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه ، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة.

3) Stimulation and moving the resident in the soul to continue the effort and in the training, education, research, practice and application until we achieve the successful leader in ourselves first and then we take the matter of the child and his owner and Educator(متربي) until we achieve the peak of leadership in any place can serve the call to God Almighty.

إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومتربٍ حتى نتسهم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه .

4) Increasing knowledge and linking behavioral and administrative sciences with their legitimate evidence to make minds and hearts more reassuring and acceptable to them.

زيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئناناً وقبولاً لها.

## **تعريف القيادة والقائد : 2;Definition of leadership and leader:**

"Alqud" in the language of the opposite of "market" is said: driving the animal in front of it and marketed behind it and therefore the place leader in the forefront as evidence and example and guide.

القوم " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد .

Leadership: The ability to influence others and guide their behavior to achieve common goals. It is therefore a responsibility to the group to reach the goals set.

Another definition: a process that aims to influence the behavior of individuals and coordinate their efforts to achieve certain goals.

" القيادة: هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

تعريف آخر: هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

Leader: A person who uses his influence and power to influence the behavior and direction of individuals around him to achieve specific goals.

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإتجاز أهداف محددة .

### **أهمية القيادة: 3;The importance of leadership**

The Prophet (peace and blessings of Allah be upon him) commanded to appoint the leader in the lowest gatherings of mankind when he said: "If three people go out in a book, let them tell one of them." Narrated by Abu Dawood, al-Khattaabi said: The commander of France, Napoleon, said: "An army of rabbits led by a lion, better than an army of black led by a rabbit." Therefore, the importance of leadership lies in:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داوود ، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرانب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب " وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

- 1) It is the link between the employees and the plans of the institution and its future visions.. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية..
- 2) It is a melting pot that incorporates all concepts, strategies and policies.. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات..
- 3) Strengthening the positive forces in the institution and reducing the negative aspects as much as possible

تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

4) to control and solve the problems of work, and resolve differences and weighting between opinions.

لسيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .

5) The development, training and care of individuals as the most important resource of the institution, and individuals take the lead role model.

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

6) keep abreast of the surrounding variables and employ them to serve the institution.. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة ..

7) Facilitate the organization to achieve the goals set. تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

**Interest(الفائدة):** Most of the faculties of administration in Western universities have leadership departments and there are specialized centers in their universities.

يوجد في اغلب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة.

#### **4: The requirements of the leadership and its components:**

##### **متطلبات القيادة وعناصرها :**

• **Driving requirements are:( متطلبات القيادة هي )**

Impact: The ability to make a change or to create a conviction.

B) Influence: The ability to create or prevent an order, which is linked to self-abilities rather than to the status of the job.

C) Legal authority: The right given to the commander to act and obey.

(أ)التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .

(ب)النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

(ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

• **The elements of leadership are: ( عناصر القيادة هي )**

1) the existence of a group of individuals., وجود مجموعة من الافراد.,

2) Agree on the objectives of the group seeking to reach them.

الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

3) The presence of a leader from the group with influence, management thought, correct decision and ability to positively influence the behavior of the group.

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

## **5: The difference between leadership and management:**

### **الفرق بين القيادة والإدارة**

• Talk about leadership is old history, while the talk about management began only in the last decades of the nineteenth century, but leadership is a branch of management science.

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .

• Management focuses on four main processes: planning, organization, direction and supervision, oversight.

تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

• Leadership focuses on three main processes: (3) عمليات رئيسية:

A) Determination of direction and vision. تحديد الاتجاه والرؤية.

B) Mobilize forces under this vision. حشد القوى تحت هذه الرؤية.

C) Motivation and motivation. التحفيز وحشد الهمم.

• Leadership focuses on emotion while management focuses on logic.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

• The leadership of the faculties is interested in "choosing the right work" while management is concerned with the particulars and details "choosing the right way to work".

تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

• Participate in defining the target and create the right atmosphere to achieve, and then ensure that the completion of the required according to certain criteria and foundations.

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

## **6;Leadership theories:القيادة:**

### **1) Functional Leadership Theory:** نظرية القيادة الوظيفية:

- Examines leadership functions, functions and related standards.  
تدرس مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
- Interested in distributing responsibilities and leadership tasks.  
"Guidance, decision-making, planning, coordination".  
تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية. "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق".

### **2) Theoretical theory:** النظرية الموقفية:

- Linking the leadership behavior to the situation and the circumstances surrounding it is fit to lead at a stage may not be appropriate for another stage and different situations. Such as the position of the death of the Prophet peace be upon him where Omar was not the right person to lead the Muslims to the impact of the shock of the great leader, may Allah be pleased with him.  
تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة. مثل موقف موت النبي ﷺ حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه.

- This theory controls elements: هي عناصر تحكمها

(1) Attributes of the Leader(سمات القائد).

(2) Attributes of followers (سمات الأتباع).

(3) Attributes of the situation and the nature of the situation ( سمات الموقف ( وطبيعة الحالة).

### **3;Theoretical / Characteristic Theory:** النظرية السماتية او الخصائصية:

- Focus on the personality and characteristics of the leader and the criteria differ in determining these characteristics from one society to another.

تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر .

• There are five types of leadership features::هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

1- Physical features such as "health, height and width," such as the story of Taloot; it is not constant, Hajj was short.

السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت ؛ وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيراً.

2- Cognitive traits: "intelligence, culture, foresight, etc.

السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... الخ " .

3- Social features "the art of dealing, gaining others, good communication ... etc" ..

السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... الخ " ..

4- Emotional traits, such as emotional maturity, self-control, etc.

السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي ، وضبط النفس ... الخ " .

5- Formal features "the beauty of appearance, the taste of the public ...

etc", which may lag behind in the personality of Ahanaf bin Qais God's mercy.

السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام... الخ " وهي سمات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس رحمه الله.

#### **4-Interactive / Integrative Theory:** النظرية التفاعلية / التكاملية

• Leadership is a social interaction process based on the following dimensions:

Features + position elements + characteristics of the organization to be led.

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .

• Introduces a basic standard that focuses on the ability of the leader to interact with the elements of the situation, the specific tasks and the members of the organization and lead all towards the desired goals

تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .



## 5- The Inspirational Theory: النظرية الإلهامية

It is based on the inspirational leader hypothesis. وتقوم على فرضية القائد الملهم.

## 6-Theoretical Theory: النظرية التبادلية

• It is based on a process of exchange between the leader and the followers. The leader explains to them and empathizes with them. The leader follows the management style, excluding any intervention when necessary.

تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

## 7- Transformational theory: النظرية التحويلية

• Transforming leader with clear vision and message.

القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.

• His job is to move the people around him a cultural shift, and to manage his followers with meanings and values.

وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.

• High goals and high standards.. أهدافه عالية ومعايير مرتفعة..

## 8- Central Command Theory Principles: نظرية القيادة مركزية المبادئ

• Works to achieve efficiency and effectiveness fairly and gently.

يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.

• Deepens the sense of purpose and purpose behind work.

يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.

• Combines the achievement of the objectives of the institution and the objectives of individuals.. يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد..

## 7: Leadership Patterns: أنماط القيادة

1-According to their source: حسب مصدرها:

• Official leadership. قيادة رسمية.

- Informal leadership. قيادة غير رسمية.

2 - According to leadership behavior: حسب السلوك القيادي:

### 1 - according to the theory of interest in work and workers (5) patterns

are: حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين ( ٥ ) أنماط هي:

The pillars of behavior (ومرتكزات السلوك): 1 - interest in work (الاهتمام بالعمل) .

2 - Attention to employees (الاهتمام بالعاملين).

#### 1<sup>st</sup>; The negative leader (withdrawn) (المنسحب) : القائد السلبي

- Does not perform leadership functions; and gives subordinates freedom to work. لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفتحة في العمل.
- Poor interest in work and two years together. ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين سوية.
- Does not achieve any goals; and the absence of job satisfaction of employees. لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- Conflicts and disagreements erupt in action. تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

#### B. The Official Leader (Scientific): (العلمي) القائد الرسمي

- Very interested in work and results. شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- Poor attention to feelings and relationships with employees, and uses with them authority and control. ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة

#### C. Social leader (sympathetic): (المتعاطف) القائد الاجتماعي

- Considerable attention to the human element in terms of care and development. اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- Strives to eliminate the phenomena of disagreement between employees. يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- Poor interest in work, production and achievement of goals. اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف

#### D: The oscillating leader (المتأرجح) : القائد المتأرجح

- He fluctuates in methods; sometimes he cares about people and relationships and sometimes cares about work and production. يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج

- Practice midway method. يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- This method fails to achieve balance and achieve goals. يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

### **E: Collective Leader (Integrated): (المتكامل) القائد الجماعي**

- He cares about the human and practical dimensions, his great interest in people and relations, as well as work and production.

يهتم بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج

- Group spirit and teamwork atmosphere The group captures and forms an important focus of its culture.

روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها

- Ensures the satisfaction of human needs.. يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية..
- Achieves effective participation of employees. يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- It draws its authority from goals and hopes, connects individuals to the organization, and takes care of change and renewal.

يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد

### **2 according to the theory of administrative systems: (4) patterns:**

#### **حسب نظرية النظم الإدارية: (4) أنماط**

The pillars of behavior in them: 1 - confidence in the workers  
مرتكزات السلوك فيها: 1 - الثقة بالعاملين  
2 - the ability of workers  
قدرة العاملين .

### **A. Exploited Leadership: (المتسلطة) القيادة المستغلة**

- The degree of trust in subordinates is very low. درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً

- Focus on methods of intimidation and seduction.

التركيز على أساليب الترهيب والترغيب

- Poor overlap and communication between presidents and subordinates.

ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

- Use strict control methods. استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.

ويستخدم هذا النمط في الأزمات

والقرارات الحساسة.

### **B. Collective leadership (participation): (المشاركة) القيادة الجماعية**

- High degree of trust in subordinates and their abilities.  
درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم
  - Use an incentive system based on effective participation.  
استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة
  - High degree of overlap between presidents and individuals as well as communication of all kinds.  
درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه
  - Participation of all in the improvement of working methods and evaluation of results.  
مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- This mode is used with skills, experience and training.  
ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

### C) Fair authoritarian leadership: القيادة المتسلطة العادلة

- The degree of confidence in subordinates is low.  
درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة
- Put humanitarian considerations related to the administration of justice among all individuals with the priority of the public interest of the institution.  
تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة
- He is like a father who believes in using his parental authority.  
يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

### D: Advisory Leadership: القيادة الاستشارية

- High degree of confidence in subordinates.  
درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين
- The degree of participation by subordinates is relatively lower.  
درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً
- Individuals are allowed to express their views on certain matters;  
يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

### 3 according to the theory of efficiency and efficiency (8) patterns:

حسب نظرية الفاعلية والكفاءة ( ٨ ) أنماط

Principles of behavior 2. - الاهتمام بالعمل interest in work -1: مرتكزات السلوك

Attention to employees 3. - درجة الفاعلية the degree of effectiveness . الاهتمام بالعاملين

#### **A: The withdrawal commander: القائد الانسحابي**

- Not interested in work and human relations. غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- Ineffective and its negative impact on the spirit of the organization.

غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة

- It is one of the biggest obstacles without progress of work and workers.

يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين

#### **B: The Commander in Chief: القائد المجامل**

- Put human relations above all considerations. يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- Lack of effectiveness as a result of his desire to win the hearts of others.

تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين

#### **C: Production leader (autocratic): القائد الإنتاجي (أوتوقراطي)**

- Putting his attention to work above all considerations.

يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار

- Poor effectiveness due to its apparent neglect of human relations.

ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية

- People work with him under pressure only. يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

#### **D: The middle leader (conciliator): القائد الوسطي (الموفق)**

- Recognizes the advantages of attention to both sides but is unable to make a sound decision. يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

- Moderation is a permanent method of work; الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل;

- Its focus is on the immediate pressures it faces, ie the fire or ambulance policy, and does not take any consideration for the future.

تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

#### **E: The routine leader (bureaucrat): القائد الروتيني (البيروقراطي)**

- Not interested in work or relationships with individuals.

لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد

- Follow the instructions, rules and regulations. يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

- Its impact is very limited on the morale of the workers.

تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين

- Shows a high degree of efficiency as a result of following instructions.

يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

### **F: the development leader (Hypnotic):(المنمي) القائد التطويري**

- Trusts individuals and works to develop their skills, and creates a working environment conducive to achieving the highest satisfaction of the motivation of workers. يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي

لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين

- Its effectiveness is high as a result of the increased association of

individuals with it and work. فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

- Successful in achieving a level of production but his interest in workers affects the achievement of some goals.

ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف

### **G:The Just Autocratic Leader:القائد الأوتوقراطي العادل**

- He works to earn the obedience and loyalty of his subordinates by creating an atmosphere that helps.

يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك

- Its effectiveness is based on its ability to push employees to perform what they want without resistance.

ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

### **H. Administrative Leader (Integrated):(المتكامل) القائد الإداري**

- Directs all energies towards the required work in the short and long

term. يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.

- Sets ambitious levels of performance and production.

يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج

- Achieves high goals. يحقق أهدافاً عالية.

- Understand and deal with diversity and disparity in individual

capacities. يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- Demonstrates its effectiveness through its interest in work and employees. تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

#### **4: according to NTRI Directive and DSDC support: Model leadership position. (4) Patterns:**

1. The degree of direction درجة التوجيه . 2 - degree of support and support - درجة الدعم والمساندة.

#### **A: Commanding Leader (D): القائد الموجه**

- The steering level is very high, while the support rating is low. درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة
- Oversees accurate details and controls control and control. يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة
- This behavior is practiced with new employees with low experience and high commitment. يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

#### **B: Commander Supporters S: القائد المساند.**

- Praises and encourages employees and listens well to them. يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم
- Serves as a facilitator and assistant to carry out business. يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال
- This behavior is practiced with highly qualified and committed employees. يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

#### **C: Plenipotentiary D : المفوض Commissioner : القائد المفوض .**

- It gives freedom to employees to assume responsibilities. يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات
- Refer them to the problems to make appropriate decisions. يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة
- This behavior is practiced with highly qualified and committed employees. يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

#### **D: Chief Leader C : استشاري Consultant : القائد الرئيس .**

- Directs and assists at the same time. يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- Provide subordinates with instructions and explain them to them and help them to implement them. يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- Practice here with the medium-qualified and low-commitment. يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض

Note: For more on this theory see Book: Leadership and Manager of One Minute. ملاحظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

Considering their methods: باعتبار أساليبها:

- 1-Authoritarian authoritarianism تسلطية استبدادية
- 2- Shore شوروية
- 3- Free messy حرة فوضوية.

## **8: Duties of leadership واجبات القيادة :**

- 1) Transforming the objectives of the group into results and achievements. تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- 2) Motivate and motivate individuals to achieve the organization's goals and personal goals. حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- 3) The ability to deal with variables and influences that directly and indirectly affect the institution and individuals. قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد
- 4) Looking ahead and planning for the future with regard to the institution and its objectives, plans and members. استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها
- 5) Support elements of the four management functions. دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة
- 6) Prepare a new generation of future leaders. إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- 7) boldness and challenge to adopt ideas and methods and changes in favor of the institution. الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.



## 9: Discovering leadership elements: اكتشاف العناصر القيادية

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

1-Exploration phase: identify a group of people and study their reality in all respects. مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

2-Experimentation stage: It is the testing and examination of the selected group in the previous stage, so that they are under observation and observation through daily practices and different situations and through testing their human, mental and artistic abilities.

مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

3-Evaluation phase: The group evaluates based on previously defined criteria, where it detects shortcomings, differentiation and capacity disparities. مرحلة التقييم: تقييم فيها المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات

4-Qualifying stage: It is clear from the above shortcomings and weaknesses in the characters, and accordingly determine the training needs as required by the practical need and select for these programs experienced trainers, experience and creativity ..

مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..

5-The training stage: After training and qualification, a group of them chooses in different leadership positions of varying levels and importance for certain periods to put everyone at the test.

مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

6-Empowerment stage: After these elements take their opportunity in terms of practice and experience, the basic features of the leadership personality of each of them are clarified and then delegated to them according to their suitability and suitability.

مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

## **10: Methodology of the preparation and manufacture of leaders: منهجية اعداد وصناعة القادة:**

- 1) This should be the Organization's strategy and its main objectives.  
أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية
- 2) Adopting special programs and events for leadership training and leadership education.  
اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
- 3) Provide the required leadership approaches.  
توفير المناهج القيادية اللازمة.
- 4) Encourage debate and dialogue through specially convened leadership conferences.  
تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
- 5) The opportunity to participate in leadership positions and take responsibility and feel in practice.  
إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً
- 6) vaccinate the leadership with the promising elements worthy.  
تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة
- 7) Patience to the young leader, the daily suffering and the theory of accumulation as a complement to the industry and improve the wording.  
الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة وتحسين الصياغة
- 8) Require all levels of leadership to identify the qualified alternative.  
إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل

## **11: Leadership Arts: فنون القيادة:**

### **1) The art of issuing orders: فن إصدار الأوامر:**

- Is it necessary and does it have the right to issue "powers" to such persons "supervision."  
هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف"
- The purpose of the matter is the policy of men and the use of their abilities, not the purpose of the review or arbitrary.  
الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية

- Assign the responsible person immediately after issuing the order, select the available time, and select Assistants and Resources.

عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد

- Be clear, complete, concise, accurate, and be confident when you issue it. ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

## 2) The art of communication: فن الاتصال

We need to have an extended program of communication art before talking about leadership. نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة

- One of the most important communication skills: Listening, listening to employees and informing them what is the best way to close the commitment gap and to make them feel belonging and to cut the road to rumors.

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات

## 3) The art of reproach: فن التأييب

- Give the necessary note without delay, and with a quiet tone. أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة
- Scrape but after checking the whole truth in her clothes, avoiding the wounds of the past. أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة
- Repentance that is not commensurate with the error gives the opposite result. التأييب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- Ask the wrong person: What should he do to avoid this mistake in the future? And reached practical solutions.

اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية

## 4) The art of handling rumbling: فن معالجة التذمرات

- Avoid situations that create problems. تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- The complainant received and listened to him and did not reject the complaint directly, and then listened to the other point of view.

استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى

- If you decide to do something, do not explain to the complainant the reasons for keeping his complaint. إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه

### 5) The art of reward and encouragement: فن المكافأة والتشجيع:

- Praise the successful work, recognize the achievements of individuals, and always encourage your collaborators. اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً
- Treat them as experts in their proficiency, and accept their innovative ideas. عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- A "culture of praise" must be consolidated within your organization. لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك
- Assigning distinguished individuals to more important work and responsibilities. كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- Remember that some great genius had crashed because at the right moment she did not find a good president who would be fair-minded and prudent and interested in a way that would fuel the fire of enthusiasm. تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعقل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة

### 6) The art of observation: فن المراقبة:

- It is one thing, but the implementation of everything, and shows the qualities of the leader and his ability only when monitoring implementation. إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ
- The leader must recognize the good deeds, and should not hesitate to draw attention to mistakes. على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء
- The friction with the truth with all its advantages and similarities gives the leader a better idea than hundreds of reports. إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

### 7) The art of punishment: فن المعاقبة

- The punishment shall be commensurate with the guilt, the guilt and the surrounding conditions. لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- Punishment is not combined in a single action; the meeting generates power, and the power of evil is destructive.  
لا تجمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة
- Do not punish the president before his subordinates so as not to collapse the principle of power and break the chain of command.  
لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة
- Do not discuss the issue with others. لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- From the penalty of changing the type of work, blame, leaving excitatory excuses, etc. من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. الخ.

### 8) The art of cooperation with other leaders: فن التعاون مع القادة الآخرين

- Remember that the purpose of the work is not to serve people or trivial purposes, but to serve as a high-level shared by all the difficulties of achieving. تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها
- There is a great desire for mutual understanding.  
لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك
- Let your criticism of other leaders remain in the building in its purpose.  
ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته
- Do not worry about watching others' mistakes.  
لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك
- Do not leave room for misunderstandings to escalate as long as the general idea is shared. لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة

### 12: The duties and rights of the leader: واجبات القائد وحقوقه

#### • Duties: الواجبات

- 1) Take precautions for personnel security and work.

اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل

- 2) Divide the work to suit the abilities of the employees and achieve the goals set. تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- 3) Purging individuals from the elements of sedition and humiliation. تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل
- 4) Justice among individuals in treatment, and always advise them. العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصيحة لهم دوماً
- 5) Consultation. المشاورة.
- 6) Promoting a culture of dialogue and acceptance of the other opinion in individuals. إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- 7) Prepare future leaders. إعداد قادة المستقبل.

### • **لحقوق: Rights**

- 1) Obedience to him by virtue. الطاعة له بالمعروف.
- 2) Support him and support him. مناصرته وتأييده والدعاء له.
- 3) Advise and pay his opinion. مناصحته وتسديد رأيه.
- 4) to comply with his final opinion. الالتزام برأيه النهائي.
- 5) Commitment to the success of the team that he is. الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه

### 13: **The problem of weak driving and solving: مشكلة ضعف**

#### القيادة وحلها

Definition: Weak influence in the behavior of a human group to achieve a specific goal. ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

#### • **المظاهر: Themes**

- = Lack of discipline in the group. انعدام الانضباط في المجموعة.
- = frequency and fear of guidance. التردد والخوف من التوجيه.
- = Double the level of obedience. ضعف مستوى الطاعة.
- = The objectives are not achieved at an acceptable level or achieved at an unacceptable time. عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمان غير مقبول.
- = Survival of negative traits in individuals and their origin. بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها

=Weak interaction with the activities of the institution.

ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة

=Do not listen to other views. عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.

= Survival of the group is not growth (as and quantity).

بقاء المجموعة من غير نمو (كمّاً وكيفاً)

### •the reasons: الأسباب

=The effect of parenting in the formulation of personality.

تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية

= Effect of the surrounding environment and school. تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.

= Lack of conviction of the goals set. عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.

= Lack of love for the work entrusted to him, and lack of proficiency.

عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه

= Lack of previous leaders as role model. عدم وجود قيادات سابقة كقدوة

= Absence of incentives for the Foundation's activities. غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة

المؤسسة

= Accumulation of errors without reporting. تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.

=rushing to assign the commander before preparing it.

التسرع في تكليف القائد قبل إعداده

### The cure: العلاج

= Listen to different perspectives. الاستماع لوجهات النظر المختلفة.

=Collective decision making. اتخاذ القرار جماعياً

=Gain individuals and earn their trust. كسب الأفراد وكسب ثقتهم.

= Recognize the benefits of individuals and invest their energies.

التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم

= Individual meeting and swimming in a climate of tranquility.

اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة

=Friction leaders and benefit from their experience.

الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم

=Good and continuous follow-up of costs. المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.

=Adopt the principle of incentives and recognition of individuals.

اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد

= Raising a second generation of leaders. تربية جيل ثان من القادة.

= Put alternatives in each assignment and program. وضع البدائل في كل تكليف.

وبرنامج

## 14: Driving Lessons: مزالق القيادة:

- Tyranny. الاستبداد.
- Neglecting. التفريط.
- arrogance and wonder and rejection of criticism. التكبر والعجب ورفض النقد.
- Absence of goal of mind and lack of priorities. غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات
- Violation of the act to say. مخالفة الفعل للقول.
- Prohibiting something without individuals. الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- Appointment of a weak deputy. تعيين نائب ضعيف.
- Lost features of the role model of the leader. ضياع معالم القدوة من شخصية القائد.
- Stop the development of talent and the renewal of personal knowledge under the pretext of high ranking. التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة
- Regional. الإقليمية.
- The constant drift with the wishes of individuals and control them. الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم
- Rebellion against the President. التمرد على الرئيس.

## 14: The new leader: القائد الجديد:

### A) Changing the role of leadership from strategy to vision.

تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية

- All theorists today want leaders to focus on developing a vision for their organization rather than designing a strategy for action.

كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل

- What is vision? ما هي الرؤية?



-A realistic and believable picture of an attractive future for your organization. Bert Nanos.

صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس

-A mental image that describes the desired future state, or a perfect dream that runs away. Jay Konger.

صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيداً. جاي كونغر.

• How do you define vision? Bert Nanos identifies a four-step methodology to determine vision:

كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية

### 1) Understanding the reality and the current status of the organization:

فهم الواقع والموضع الحالي للمنظمة

What is the current message? What value did we add to society? What is the nature of the field in which we operate? What is the excellence of the organization for others? What is required to reach success.

ما العمل الذي نحن فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح

How we work: What values and organizational culture are prevailing now, what are the strengths and weaknesses of the organization's work? كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

Vision Auditing: Does the organization have a clear and stated vision?

What is the fate of the Organization based on its vision over the next 10 years? Do FAO codes agree with this trend? Do structures, processes and information systems support the current direction of the Organization?

تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

### 2) Reality check and delineation of vision limits: فحص الواقع ورسم حدود

الرؤية

Who are the largest contributors and affected by the organization? What are their needs? Have they been met?

من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها

How to define the boundaries of the new vision: What are the temporal, spatial and social boundaries of your vision? What should vision do?

How will it measure its success? What critical issues should your vision address?

كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

### 3) Establishing the vision content and positioning the organization in the future external environment: تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية

What are the future developments affecting the vision: What are the types of major changes expected in the quality of the needs and desires that the organization meets? What are the expected changes in the composition of those affected? What are the major changes expected in future economic and social environments?

ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبىها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل

Identify ways to deal with these variables and prioritize them for possible occurrence. حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

### 4) Vision Selection: اختيار الرؤية

- Select multiple visibility options. تحديد عدة خيارات للرؤية.

Consistent with good vision criteria: Does vision guide you towards the future? Will it lead to a better future for the Organization? Are they compatible with the history, culture and values of the organization? Does it inspire enthusiasm and encourage commitment? Does it reflect the uniqueness, excellence and principles of the Organization, is it ambitious and efficient?

أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة : هل الرؤية تقودك نحو المستقبل ؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة ؟  
هل تناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة ؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام ؟ هل تعكس تفرد المنظمة  
وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

## 15: Is Leadership Inherited or Acquired ? : هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟

### مكتسبة؟

- 1) Leadership in genetics from early childhood. القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.
- 2) leadership by learning and practical experience. القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
- 3) Leadership depends on the prevailing culture of the organization; there is a culture that encourages leadership talent and a culture that discourages. القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة؛ فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع
- 4) Leadership science and art, they are therefore capable of learning; and affect the learning of these factors: القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:

- 1- instinct and early childhood (الفطرة والطفولة المبكرة).
- 2- Education (التعليم).
- 3- Guided training (التدريب الموجه).
4. Experimentation (التجريب).
- 5 failures (الفشل).

## 16: The difference between leadership in Islam and

### الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية: dictatorial regimes

Shura in Islam is not binding to the leader when the majority of scholars of the nation. It is noted that the result of consultation is not without:

الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة. ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

- 1) The case must be a legitimate text that is inevitable to follow.  
أن تكون القضية فيها نص شرعي لا مناص من إتباعه
- 2) The issue is one of the different issues; the commander takes what was stronger evidence or what the people of the solution and the contract.  
أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها؛ فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد
- 3) The matter should be urgent and the leader is likely to achieve the legitimate interest in its controls after consultation.  
أن تكون المسألة طارئة فيرجح القائد ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة

The individual leadership in Islam differs from the dictatorial regimes by:

وتختلف فردية القيادة في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي

- 1) The leader is bound by the law, he is not allowed to make progress or delay it. القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.
- 2) Do not obey the leader in disobeying God. لا طاعة للقائد في معصية الله.
- 3) The leader returns to the people of the solution and the contract to consult them. يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.

### 17: References: المصادر

- 1) Leadership in the 21st Century: Dr. Mohammed Akram Adlouni + d. Tarek Mohammed al-Suwaidan. "
- 2) Leadership in Light of Principles: Stephen Covey. Translation / Abdullatif Al Khayat.
- 3) Profiles in the art of leadership: G. Cortois. Arabization: Colonel Haitham Ayyubi.
- 4) The Seven Habits of Administrative Leaders: Stephen Covey. Translation / Hisham Abdullah.
- 5) How to get the best of others: Mohammed Dimas.
- 6) Problems and solutions in the field of advocacy: Abdul Hamid Balali.
- 7) The qualities of the leader of the call: Aqeel al-Maqtari.
- 8) Leadership and Director of One Minute: Kenneth Plachard.

#### ١٧ : المصادر :

- ١) القيادة في القرن الحادي والعشرين: د. محمد أكرم العدلوني + د. طارق محمد السويدان.
- ٢) القيادة على ضوء المبادئ: ستيفن كوفي. ترجمة/ عبداللطيف الخياط.
- ٣) لمحات في فن القيادة: ج. كورتوا. تعريب: المقدم الهيثم الأيوبي.
- ٤) العادات السبع للقيادة الإداريين: ستيفن كوفي. ترجمة/ هشام عبدالله.
- ٥) كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين: محمد ديماس.
- ٦) مشكلات وحلول في حقل الدعوة : عبدالحميد البلالي.
- ٧) صفات القائد الدعوي: عقيل المقطري.
- ٨) القيادة ومدير الدقيقة الواحدة: كينيث بلاتشر.

# القيادة

# مفهوم وتعريف القيادة

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:  
**عرفت القيادة بأنها:** القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

**بيتر ف . دراكر PETER F. DRUCKER:** الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات  
**أرثر ويمر ARTHUR WEMER:** أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين.

**كونتز واودونيل CONTEZ & ODNEL:** القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.  
**هايمان وهيلجرت HAYMAN & HILGERT:** بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم

# وظائف القيادة

تعتمد هذه الوظائف على طبيعة العمل وأهداف التنظيم ومستوى القائد وما يتمتع به من قدرات وإمكانيات وطبيعة الموقف .

أما الأطر العامة كما يرى "برنارد" أحد أشهر وأقدم من قام بتعريف وظائف القيادة حيث رأى أنها مطابقة لعناصر ومبادئ التنظيم كما يلي :

**1. تهيئة وتنمية وصيانة جهاز اتصال فعال .**

وذلك عن طريق بناء هيكل تنظيمي ، وتقسيم العمل وتوزيع المهام على أسس سليمة ، وصيانة التنظيم الرسمي ، وفتح قنوات الاتصال ، والرقابة الفعالة ومتابعة الأداء .

**2. استقطاب الكفاءات وتوفير الحوافز المناسبة لهم .**

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والمحافظة على الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .

**3. صياغة وتحديد أهداف المؤسسة : وترتيبها هرمياً ليعرف العاملون في كافة المستويات النتائج المطلوب منهم**

# الفرق بين القيادة والرئاسة

“ التمييز بين القيادة الإدارية والرئاسة الإدارية عملية نسبية. وليست مطلقة ” ولتسهيل التحليل يمكن النظر الى العوامل التالية :

## مصدر السلطة :

- **الرئاسة** : ترتبط بالمنصب الرسمي الذي يوفر له سلطة قانونية ورسمية بموجب القوانين والأنظمة الرسمية المعمول بها .
- **القيادة** : تعتمد على الشخص بالدرجة الأولى الذي يستمد سلطته من الجماعة بقدرته في التأثير على سلوكهم بطريقة تجعلهم يستجيبون له فهي تعتمد على الإقناع ، وليس كل من يشغل منصباً رئاسياً رسمياً قائداً .



# الفرق بين القيادة والرئاسة

## أسلوب الإشراف :

- الرئيس الإداري : يستخدم أسلوباً سلبياً في الإشراف وذلك باستثارة الخوف والشعور بعدم الرضى لدى المرؤوسين نتيجة التهديد بتوقيع الجزاءات .
- يحاول تضخيم أخطاء المرؤوسين وتوقيع العقوبات على المخالفين .
- بعيداً عن المرؤوسين وتفصله عنهم -مسافة رسمية بحكم المنصب الرسمي ومكانة في الهيكل التنظيمي .
- القائد الإداري : يستخدم أسلوباً إيجابياً في الإشراف بمحاولة استثارة الدافعية لدى الجماعة للعمل عن طريق الحوافز الإيجابية ومساندة المرؤوسين والتركيز على نقاط القوة لديهم .
- تقدير جهودهم وتوجيههم عندما يخطئون
- قريباً من نفوس أعضاء الجماعة وحائزاً على ثقتهم واحترامهم .

# الفرق بين القيادة والرئاسة

## اتخاذ القرارات :

الرئيس الإداري : - قراره منفرداً .

لا يؤمن بالتفويض .

القائد الإداري : قراره ديمقراطي ونادراً ما ينفرد باتخاذ قراراته .

يؤمن بالتفويض .

يشارك الجماعة في تصريف شؤون العمل التي لهم علاقة بها .

## الاتصالات :

الرئيس الإداري : قنوات الاتصال رسمية غالباً .

التعليمات على شكل أوامر غير قابلة للنقاش .

القائد الإداري : قنوات الاتصال حوار مفتوح ونقاش مع الجماعة .

التعليمات تصدر مفصلة ومفسرة وموضحة للغرض منها ولدى

الجماعة قدرة على تنفيذها .

قنوات الاتصال غير رسمية يستمع الى وجهات النظر الأخرى .

# الفرق بين القيادة والرئاسة

## النظرة للإنسان :

**الرئيس الإداري :** افتراضات سلبية عن الطبيعة الإنسانية ، أن الإنسان كسول وخامل ولا يوثق به ، نظرية (X).

يعتمد على سلطته في توقيع الجزاء والعقاب والتهديد .

**القائد الإداري :** افتراضات إيجابية عن الطبيعة الإنسانية ، نظرة الثقة والاحترام نظرية (Y).

يعتمد أسلوب التعاون والتفاهم والحوار مع الجماعة .

ويلخص كوتر (kotter) الفرق بين الرئيس والقائد كما يلي :

- ✓ الرئيس يمارس الإدارة ، أما القائد فيتولى الإبداع والابتكار .
- ✓ الرئيس يحافظ على الوضع الراهن ويصونه ، أما القائد فيعمل على التطوير والتحسين .
- ✓ الرئيس يعتمد على الأنظمة والإجراءات ، أما القائد فيعتمد على الناس .
- ✓ الرئيس يركز على الضبط والرقابة ، أما القائد فيعتمد على الثقة .
- ✓ الرئيس يؤدي المهام بطريقة صحيحة ، أما القائد فيقوم بالأشياء الصحيحة .

## المدير والقائد

القائد	المدير	المعيار
شخصي ورسمي : الثقة والمنصب	رسمي : المنصب وصلاحياته	مصدر السلطة
ديمقراطي : مشارك	دكتاتوري : متسلط	الإشراف
موجه ومطور ومدرب	مشرف ومراقب	الدور
ودية : تعتمد على الثقة	متباعدة تعتمد على السيطرة	العلاقة مع المرؤوسين
متنوعة : تشجيع وتعزيز	مادية : ثواب وعقاب	الحوافز
لامركزية : مشتركة	مركزية : فردية	القرارات
حوار مفتوح ونقاش	عمودية : هابطة وصاعدة	الاتصالات
مرنة : توجيه وإرشاد	محكمة : تصيد الخطأ	الرقابة
متفانله : نظرية ( y )	متشائمه : نظرية ( x )	النظرة للإنسان
ثقة واطمئنان	قلق وتوتر	مشاعر العاملين
فعالية : إنجاز الشئ الصحيح	كفاية : أداء بطريقة صحيحة	الأداء
رشد الغايات	رشد الوسائل	الرشد
المخرجات " النتائج "	على المدخلات والعمليات	التركيز
عاطفي - مفاهيم	عقلي - تحليلي	الذكاء
سلوكية - ابداعية	فنية - إجرائية	المهارات
قائد ملهم - نجم	مدير عادي - جيد	كيف يصفه الآخريين

## أساليب (أنماط) القيادة

- تعددت أساليب (أنماط) القيادة وتعددت تعريفاتها ، وهناك ثلاث أساليب (أنماط) هامة للقيادة الإدارية محور الدورة وهي :
- الأسلوب (النمط) الأوتوقراطي :** ومن أبرز ما يتميز به :
- التمسك المطلق بالقوانين الرسمية حيث لا يسمح لأحد بتخطي تلك القوانين مهما كان في هذا التخطي من مصلحة.
  - التمسك المطلق بالأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام.
  - الاستئثار باتخاذ القرارات .
  - لا يميل إلى تفويض السلطة لغيره .
- الأسلوب (النمط) المتسيب :** ومن أبرز ما يتميز به :
- لا يقوم بقيادة وتوجيه مرؤوسيه .
  - يخول كل السلطات لمرؤوسيه لاتخاذ القرارات .
  - يتدخل وقتما يطلب منه فقط .

## أساليب (أنماط) القيادة

الأسلوب (النمط) الديمقراطي (المشارك): ومن أبرز ما يتميز به :

- يهتم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.
- يعتمد علي التشاور ومناقشة القرارات مع الأطراف ذات العلاقة.
- يشجع المرؤوسين فيقترح الحلول ويترك لهم حرية اختيار البدائل.
- يميل إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه لضمان عدم عرقلة سير العمل.
- يعتمد على مبدأ الترغيب والتحفيز.

• يعتمد القادة الديمقراطيون في حالة اتخاذ القرارات إلى :

• **القرار بالإجماع** : حيث يتم التشاور بين الأطراف وبناء على ذلك

يتم اتخاذ القرار الذي يحظى بموافقة الجميع.

• **القرار بالأغلبية** : حيث يتم التشاور بين الأطراف وبناء على ذلك

يتم اتخاذ القرار الذي يحظى بالأغلبية ولا

يشترط هنا الإجماع.

# الإشراف

# مفهوم الإشراف

❖ يقصد بالإشراف في أبسط مفهوم هو إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

❖ كذلك هو الاطمئنان إلى قيام الأفراد بواجباتهم ومسؤولياتهم على الوجه المطلوب

❖ هو الجهد الذي يبذله المسئول عن الفريق لمساعدة أعضائه على أداء وظائفهم كاملة ودفعهم إلى تحقيق كافة الأهداف المنشودة وتوجيههم إلى كيفية التغلب على المشكلات والعقبات التي قد تعترضهم أثناء أداء عملهم علاوة على التنسيق بين جهود العاملين ونقل الخبرات بينهم ومساعدتهم على التطور.



# مستويات الإشراف

يمارس الإشراف في جميع مستويات المنظمة العليا والوسطى والتنفيذية وتتعاظم اللغة الإشرافية كلما ارتقينا في السلم الإداري و ذلك حسب الشكل التالي :



## نطاق الإشراف

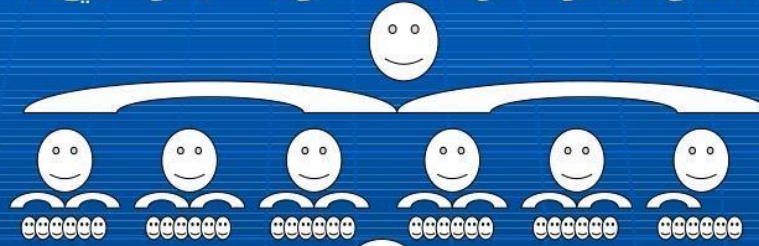
يعبر نطاق الإشراف (نطاق التمكين) عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم.

هناك خلاف بين علماء الإدارة حول العدد الأمثل لنطاق الإشراف فالبعض يرى أنه ثلاثة مرؤوسين وهناك من يرى أنه ما بين سبعة إلى ثلاثة عشر مرؤوساً. وهناك عدد من العوامل تؤثر في عدد المرؤوسين في عملية الإشراف عليهم.

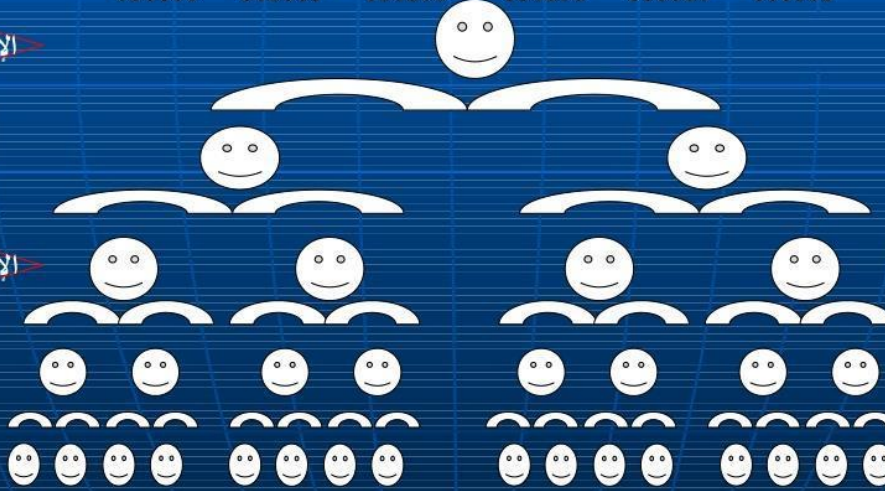
## نطاق الإشراف

نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد. وهناك علاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية في الشركة.

الإدارة العليا



الإدارة الوسطى



الإدارة التنفيذية

## العوامل المؤثرة في عدد المرؤوسين في عملية الإشراف عليهم

- طبيعة نشاط المنظمة ودرجة التخصص التي تتبعها في تقييم إدارتها و أقسامها.
- طبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوسين وما يتطلبه هذا العمل من مهارات قدرات.
- القدرات و المهارات التي يمتلكها الرئيس فكلما زادت هذه المهارات أمكنه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
- التكاليف التي تترتب على نطاق الإشراف.

## واجبات المشرف

- تقسيم وتفويض العمل
- وضع الأولويات لتحديد العمل المطلوب , تقسيم العمل إلى واجبات ثم تفويض كل واجب إلى الموظف المناسب.
- مراقبة و ضبط الأداء عن طريق مراقبة العملية الإنتاجية.
- مراجعة و تقييم الأداء.
- قيادة وحدة العمل.
- الاتصال مع الآخرين داخل و خارج المنظمة.

# مهارات المشرف

## مهارة فنية

القدرة على استخدام الخبرة والأساليب  
والطرق لإنجاز العمل.

## مهارة العلاقات الإنسانية

- عدم التفرقة في المعاملة.
- الثقة المتبادلة بين المشرف و الموظف.
- الثبات على الموقف.
- المظهر الهادئ أمام الآخرين.
- إقامة علاقة شخصية مع المرؤوسين.
- العلاقة مع الموظفين تكون على أساس عادل وقانوني.



## مهارة الإدراك

القدرة على فهم التركيبة المعقدة للمنظمة بكاملها  
ومكان القسم أو الوحدة في المنظمة.

## صفات المشرف الفعال

- القدرة على إثارة الحماس في من حوله .
- وضع أهداف طموحة .
- الأمانة والاستقامة .
- الإخلاص .
- الإنجاز السريع .
- الرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين .

## تابع

- اتساع الأفق .
- عدم الرضا .
- يهتم دوماً بالتنمية الذاتية .
- السخاء الفكري .
- الشجاعة في تحمل المخاطر .
- القدرة علي التفهم .

• اسئله ومناقشه

# ثانِيًا : مهارة تنظيم العمل

التنظيم يعني -الترتيب -أي وضع كل شئ وكل شخص في مكانه المناسب .

- ربط الأشياء والأشخاص ببعض لتكوين وحدة متكاملة ومنسجمة .
- التنظيم وظيفة أساسية من الوظائف الإدارية التي يتم بموجبها التوزيع السليم للأشخاص والواجبات وتحديد الاختصاصات وتوضيح السلطات والمسؤوليات وتطوير العلاقات في العمل .
- التنظيم تتابع منطقي للتخطيط ، فبعد مرحلة وضع الخطط فإن على الوحدات الفرعية تنظيم مواردها للتنفيذ .
- التخطيط يوضح الهدف ، والتنظيم هو الإطار التي يوضح العلاقات بين مختلف الوحدات في هيكاية متناسقة ترتبط بموجبها أجزاء المنظمة لتحقيق التنسيق والتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف المطلوب .

# دور المشرف في تنظيم العمل

- تقسيم العمل بين الموظفين -، المرؤوسين الذين يشرف عليهم بشكل عادل وبما ينسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم واستعداداتهم .
- تحديد المهام والواجبات والاختصاصات لكل مرؤوس ، ويتم ذلك من خلال الوصف الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة .
- تحديد صلاحيات ومسئوليات كل مرؤوس، ويجب موازنة السلطات والصلاحيات
- التنسيق بين العاملين :
- لضمان تكامل الجهود وتضافرها في تحقيق الأهداف المطلوبة .
- تحديد الأدوار وانسياب العمل وبخاصة في المهام المتتابعة التي يعتمد أداء بعض الموظفين على نتائج أداء زملائهم .
- التنسيق بين العاملين يقضى على الازدواجية والتداخل في المهام والاختصاصات .



# أهمية تنظيم العمل



## التنظيم السليم يحقق ما يلي :

2. تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل واضح :- بدون ذلك تنتشر الجهود نتيجة الغموض في تأدية الأدوار وازدواجية العمل .
3. معرفة الأفراد بالمهام التي تم تكليفهم بها حتى يتمكن الرئيس من المتابعة والتوجيه وتقييم أداء كل منهم ومكافأته أو محاسبته على ضوء ذلك .
4. رفع الروح المعنوية للعاملين -لأن كل منهم يعرف واجباته ومسئوليته ونطاق اختصاصه وبذلك ينعدم التضارب والتعارض والصراع بينهم .
5. ترشيد الأداء وذلك بتحديد الإجراءات والقواعد والتعليمات التي توضح خطوط سير العمل وتسهل عملية المتابعة وتقييم الأداء .
6. توفير قنوات اتصال منظمة مما يساعد في تمرير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية .
7. التنسيق التام للجهود المختلفة للأفراد مما يؤدي الى تحقيق الانسجام والتكامل في استخدام الموارد المتاحة للوصول الى تحقيق الهدف .

# مبادئ التنظيم السليم

يجب على المشرفين مراعاة الاعتبارات التالية عند تنظيم أعمال وحداتهم :

2. مبدأ التخصص في تقسيم الأعمال وتجميعها .
  - التخصص الشديد يؤدي إلى الملل وانخفاض الروح المعنوية .
  - الطرق الحديثة في الإثراء الوظيفي أو تكبير الوظيفة وتتنوع أعبائها ومسؤولياتها للتغلب على الملل .
2. مبدأ وحدة التوجيه والرقابة : رئيس واحد للمرؤوس فقط منعا للازدواجية والتعارض في الأدوار والتوجيهات .
3. مبدأ العدالة في توزيع المهام وأعباء العمل بين الموظفين .
4. مبدأ التوازن بين السلطات والمسؤوليات ، لا سلطة بدون تحمل مسؤولية والعكس .
5. مبدأ نطاق الإشراف المناسب : عدد المرؤوسين الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد . ويجب مراعاة طبيعة وقدرات الرؤساء .
6. مبدأ البساطة والوضوح بإتباع ما يلي :
  - وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات .
  - منع التداخل وازدواجية الاختصاص .

ثالثاً : مهارة التفويض

معني التفويض : نقل سلطة او صلاحية اتخاذ القرارات من مستوى تنظيمي معين إلى مستوى أدنى .

و النظرية الداعمة لهذه المهارة تقول (أن المدير أو المشرف يكون غير فعال إذا كان يقوم بأعمال أو يتخذ قرارات يستطيع من هم أدنى منه مرتبة القيام بها) .

### **وتبرز الحاجة للتفويض من خلال الأسئلة التالية :**

4.هل هناك شخص ما يمكن أن يقوم بإدارة عملك أفضل منك؟

5.هل تستفيد من خبرات مرؤوسيك ؟

6.هل هناك شخص يؤدي العمل أو المهام باختلاف قليل عنك أو بزيادة قليلة في الوقت بالرغم من ذلك يستطيع تحقيق مستوى مقبول من الأداء؟

7.هل هناك شخص يتقاضى راتباً أقل منك يستطيع أن يقوم بالعمل بشكل مقبول وبالتالي يقلل من كلفة أداء العمل ؟

8.إذا كنت لا تستطيع إنجاز العمل حتى يوم الغد ، هل هناك شخص يستطيع إنجازه اليوم ؟

9. هل هناك شخص يمكن أن يستفيد من أداء العمل أو المهمة لأغراض التنمية الذاتية؟

**إذا كانت الإجابة ( نعم ) على بعض هذه الأسئلة أو جميعها فأنت بحاجة إلى ممارسة التفويض .**

مفاهيم خاطئة عن  
التفويض



✓ يمكن تفويض السلطة والمسؤولية : الخطأ أن المسؤولية لا تفوض .

✓ التفويض هو طريقة للتخلص من الأعباء الشخصية - : من الخطأ تفويض جميع الصلاحيات ، وكذلك تفويض المهام السيئة و الاحتفاظ بالمهام الجيدة لنفسه ، وذلك يولد الشعور بالمقت تجاه التفويض وتجاه المشرف نفسه .

✓ التفويض وسيلة للتغلب على النقص في عدد الموظفين :

الخطأ هنا أن التفويض مفيد في استخدام الموظفين بفعالية أكبر ولكن يتعلق بنوعية المهام وليس كميتها . وإلا فإن المرؤوسين سيتحملون أكثر من حصتهم في العمل والنتيجة تدني الإنتاجية وانخفاض للروح المعنوية لهم .

مزايا التفويض

1. تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين وتدريبهم وإنكاء حماسهم .
2. يوفر الوقت للمدير للتفرغ لمهامه وواجباته الإدارية .
3. وضع سلطة -اتخاذ القرار في -أيدي -الأشخاص -الأكثر -التصاقاً بالمشكلات والأقرب إلى واقع العمل .
4. إنجاز العمل بطرق أفضل -أحياناً - - إذا كان لدى المرؤوسين مهارات عالية ومعرفة دقيقة بالعمل .
5. يحسن العلاقات بين المشرف والعاملين كونه الأكثر قرباً منهم وتواصلاً معهم .
6. زيادة الرضي -الوظيفي - : لشعور المرؤوس بثقة -رئيسه في قدراته .
7. تحسين فرص الترقيات : من خلال إعداد موظف أو أكثر لتولي مهام أكبر من وظيفته الحالية .

# مساوئ التفويض

1. الحاجة إلى وقت طويل في تدريب المرؤوسين على القيام بالصلاحيات المفوضة لهم ، خصوصاً إذا لم تكن لدى المدير المهارة اللازمة لتدريب المرؤوس أو لا يتحلى بالصبر المطلوب لعملية التدريب .

2. يؤدي التفويض أحياناً إلى ابتعاد الرئيس عن الموقف العملي ومجريات الأمور في مكان العمل ، مما يسبب له حرجاً أمام رؤسائه.

3. قد يتم تنفيذ المهام المفوضة بطرق مختلفة ، وهذا بسبب الإزعاج للرئيس الذي يرغب أن تؤدي الأعمال وفقاً لطريقته.

لماذا يرفض بعض المشرفين  
التفويض

- ✓ الخوف من التنازل - عن سلطاتهم لمروؤوس طموح فينافسه على وظيفته مستقبلاً .
- ✓ خوف المشرفين من أن يرتكب المرؤوس أخطاء .تعرضهم للمساءلة أمام رؤسائهم -لأن- التفويض -لا يعفيهم من تحمل المسؤولية .
- ✓ ضعف الثقة بالمرؤوسين وعدم قناعة المشرفين بإمكانيات المرؤوس في أداء العمل بنفس الدرجة من الجودة والإتقان .
- ✓ حب السيطرة والتحكم في الأمور ، الديكتاتورية / المركزية .
- ✓ عدم المعرفة بكيفية التفويض .

لماذا يقاوم المرؤوسين  
التفويض



## يرفض المرؤوسين التفويض للأسباب التالية :

2. نقص الثقة بالنفس :- خصوصاً إذا كان الموظف حديث التعيين أو قليل الخبرة والشعور بعدم الكفاءة .
3. الخوف من النقد بسبب الخطأ :- يفضل البعض عدم المخاطرة بتحمل المسؤولية التي تؤدي إلى النقد أو العقاب في حال التقصير في الأداء .
4. عدم الرغبة في تحمل أعباء إضافية .
5. إرضاء الرؤساء :- بعض الرؤساء يحبون أن يعتمد مرؤوسيهم عليهم وأن يشاوروهم في كل صغيرة وكبيرة مما يشعرهم بالأهمية .
6. نقص الإمكانيات المتاحة :- كالتدريب و المعلومات التي بدونها لا يستطيعون تنفيذ المهام بفعالية .

# مبادئ التفويض الفعال

1. الدقة في اختيار المهام التي سيتم تفويضها : فوض المهام التي تعلم أن المرؤوس قادراً على أداءها بنجاح .
2. الحرص في اختيار الشخص الذي تفوضه . قم باختيار المرؤوس الذي لديه الوقت والمهارة والرغبة في تحمل المسؤولية .
3. الوضوح :- كن واضحاً ودقيقاً في تحديد المهام التي ستفوضها .- اتفق مع المرؤوس على الأهداف .- وحدد السلطة المفوضة له ، وأحصل على التزامه الصريح بانجاز ما فوض له .
4. إطلاع بقية الموظفين : اخبر بقية الموظفين بما تم تفويضه ولمن , تجنباً لسوء الفهم وحدوث الصراعات .
5. الإرشاد والتوجيه : زود المرؤوس بتعليمات واضحة ومكتوبة إذا لزم الأمر .

6. توفير الإمكانيات اللازمة لانجاز المهمة : الوقت والموارد اللازمة لانجاز المهمة .

7. الدعم والمساندة : وفر الدعم والمساندة . عبر عن الثقة فيه ، قدم المساعدة عند الحاجة ولا تتدخل إلا عند الطلب .

8. عدم التراجع :- لا تتراجع عن قرار التفويض :- امنح الفرصة للمرؤوس لإثبات جدارته .

9. التفويض الفعلي :- تجنب التفويض الشكلي أو المظهري :- امنح الصلاحيات الحقيقية ولا تتعقب قدرات المرؤوس أو تطلب إليه مراجعتك في القضايا المفوضة له إلا إذا احتاج هو ذلك .

10. المتابعة :- لا يعني التفويض التخلي عن المسؤولية ، تابع الإنجازات وزوده بتغذية عكسية عن مدى تحقيق الهدف والنتائج المتفق عليها ، اعمل على تذليل العقبات وابق على اتصال دائم معه .

• اسئله ومناقشه

## المحاضرة الثامنة : مهارات معالجة المشكلات للمهندسين

المهندسون هم المخترعين والمصممين والمحليين وبناء عصرنا الحديث. فهم يصنعون الآلات والهياكل والأنظمة التي نستخدمها بشكل يومي وخلال معظم وقتنا دون التفكير مرتين في الجهد الذي بذله المهندسون. قيود الفيزياء ، وحدود تكنولوجيا التصنيع في العصر الحديث ، والقيود التي تفرضها خصائص المواد الحالية ، والمتطلبات من حيث الصحة والسلامة والتكلفة: كل هذه الأشياء يجب على المهندسين مراعاتها عند تصميم أي شيء يعملون عليه. لحسن الحظ ، يتم تدريب المهندسين على التعرف على هذه المشكلات وحلها ؛ ولكن من أجل التعرف عليها وحلها ، يجب أن يكون لدى المهندسين مجموعة خاصة جدًا من المهارات الذاتية ، والمهارات التي يتم اكتسابها على مدى المسيرة المهنية الطويلة ، والمهارات المكتسبة من مواقف صعبة التي تجعل المهندسين يعيشون الكوابيس الليلية بسبب المشكلات التي تواجههم. فما هي هذه المهارات؟

### ١ - العمل الجماعي Teamwork

العمل الجماعي يقود إلى إكمال مشروع بنجاح. لا أحد يستطيع إكمال مشروع بمفرده ؛ لذا هم بحاجة إلى الآخرين للمساهمة. هناك وظائف يمكن القيام بها بشكل فردي ، ولكن في أكثر الأحيان ، سيكون المهندس جزءًا من فريق أكبر ، ويجب أن يكون قادرًا على العمل بشكل جيد فيه.

المجاملة واللباقة يقطعان شوطًا طويلاً في بناء ثقة الفريق. غالبًا ما يتم تقديم تفاصيل المشروع إلى المديرين والعملاء ، وقد تصبح هذه التفاعلات تصادمية. لذا يجب على المهندس فهم موقف الجميع وتجنب التعرض للهجوم ، وإبلاغ أعضاء الفريق بالمستجدات ، وتقديم الحقائق بدقة دائمًا.

### ٢ - التعلم المستمر Continuous learning

تتغير تقنية **Technology** ومنهجيات **Methodologies** العمل باستمرار ، وليس هناك مجال يحدث فيه ذلك التغيير أكثر مما في مجال الهندسة. فالمهندس الناجح قادر على مواكبة آخر التحديثات التكنولوجية وقادر على تقديم أفضل قيمة وجودة لعمله.

المهندسين فضوليون بطبيعتهم. فهم مهتمون بفهم كيفية عمل الأشياء. وهذا الفضول يعطيهم القدرة الطبيعية للتعلم ويسمح لهم بمواصلة بناء معارفهم. في العصر الحديث ، تتغير التكنولوجيا بسرعة ، لذلك من الأهمية بمكان أن تتعلم باستمرار وأن تكون علي دراية بكل جديد. ودائما لا تفترض أنك تعرف كل شيء .

### ٣- الإبداع Creativity

قد يبدو كلام مبتذل ، لكن المهندسين الناجحين لديهم القدرة الفطرية على “التفكير خارج الصندوق” ، حيث تعتمد الصناعة الهندسية على القدرة على حل المشكلات بشكل إبداعي. ويعد المهندسون القادرون على استحضار الشغف والحلول الإبداعية والأفكار الكبيرة إلي الطاولة هم الأكثر أهمية لأن الشركات تعتمد على الإبداع لحل المشكلات بكفاءة أو لتحسين كفاءة النظم والعمليات الإنتاجية المتوفرة.

انتبه دائما إلى جانب التطبيق العملي عند اقتراحك للحلول الإبداعية.

### ٤- حل المشكلات Problem solving

أي مشروع ، مهما كان كبيرا أو صغيراً ، سيواجه مشكلات ، ويجب أن يكون المهندس قادراً على معالجة هذه المشكلات بفعالية عند ظهورها. فيجب عليهم أن يدرسوا المشكلة بدقة ، وأن يفهموا تماماً تأثيرها على المشروع ، ثم يطبقوا مهاراتهم التحليلية بطريقة منهجية وفعالة من أجل تحديد السبب الجذري للمشكلة.

ولحل المشاكل بفعالية ، يجب أن يتمتع المهندس أيضاً بالقدرة على الاستماع الجيد لصاحب المشكلة. فمن خلال الاستماع بعناية ، يستطيع المهندس أن يفهم تماماً طبيعة المشكلة ويحدد جميع الحلول المتوفرة من وجهة نظر واعية.

### ٥- القدرة التحليلية Analytical ability

تسير القدرة على حل المشكلات بفعالية جنباً إلى جنب مع القدرة على تحليل المشكلات بشكل صحيح. مطلوب من المهندسين أن يفكروا بطريقة تحليلية من أجل إيجاد حلول. ويضمن تحليل نطاق المشروع أو مواصفات المنتج أن يفهم المهندس تماماً المتطلبات ذات الصلة بذلك ، ويستخدم الموارد بفعالية لتحقيق النتيجة المثالية. قد يلزم اختبار منهجيات مختلفة قبل تخصيص الموارد لضمان حل ناجح.

## ٦- مهارات التواصل Communication skills

التواصل هو أكثر من مجرد قراءة أو كتابة أو التحدث أو الاستماع. بالنسبة للمهندس ، مهارات التواصل Communication Skills تعني القدرة ليس فقط القدرة علي فهم التعقيدات الفنية ، بل أيضا القدرة على ترجمة المصطلحات الفنية بإيجاز وفعالية إلى مصطلحات للشخص العادي دون الحاجة لدعم من الآخرين.

يتواصل المهندسون مع أشخاص على مستويات مختلفة ، من العمال غير المهرة إلى المديرين. وتعد القدرة على التواصل بطريقة محترمة وواضحة وموجزة أمرًا ضروريًا لضمان نقل الرسالة الأساسية بفعالية.

## ٧- التفكير المنطقي Logical Thinking

لفهم الأنظمة المعقدة بالكامل ، يجب على المهندس فهم جميع جوانب النظام. يجب على المهندس معرفة كيفية عمل النظام ، وما الذي يمكنه أن يتسبب في خطأ وكيفية إصلاحه. وهذا يتطلب القدرة على التفكير المنطقي ، وتقييم وفهم كل عنصر يؤدي إلي ذلك.

المهندسون الناجحون لديهم فضول طبيعي ويبحثون دائمًا عن طرق لتحسين الأمور. يجب أن يكونوا قادرين على تحليل نظام قائم ، وفهم كيفية عمل أجزائه المختلفة كل منها علي حدة أو كوحدة.

## ٨- الإنتباه للتفاصيل Attention to detail

يهتم المهندسون الناجحون بأدق التفاصيل. ويدركون أن أي أدنى خطأ قد يتسبب في تداعي هيكل أو التسبب في خلل في النظام أو خلل في البرنامج. أصغر خطأ يمكن أن يكلف قدرًا كبيرًا من المال ، أو في بعض الحالات ، يكون قاتلًا.

قد تحتوي المشاريع المعقدة على عدد كبير من الخطوات لإكمالها وقد يؤدي تأخير وجود شيء صغير إلى تأخير مشروع بأكمله. أن تكون مهتمًا بالتفاصيل خلال مراحل التخطيط والتطوير أمر أساسي لتحقيق النجاح الشامل. يعلم المهندسون الناجحون أن نجاحهم يعتمد على قدرتهم على التحكم في التفاصيل. لا تفترض أبدًا أن شيئًا ما صغيرًا جدًا أو لا أهمية له.



## ٩ - قدرة الرياضيات Mathematical ability

حلت البرامج تقريبًا مكان جميع المعادلات المشتقة والمعقدة التي اعتاد المهندسون حلها يدويًا. وعلى الرغم من أنه لم يعد هناك حاجة للمهندسين للقيام بهذه الحسابات المعقدة بأنفسهم ، فإن هذا لا يعني أنهم لا يحتاجون إلى امتلاك مهارات رياضية ممتازة.

يجب أن يكون المهندسون متمرسين في علم المثلثات وحساب التفاضل والتكامل من أجل استخدام حزم البرمجيات ، ويكونوا قادرين على تفسير النتائج المستخلصة منها. ويجب أن يكونوا قادرين على فهم نوع العمليات الحسابية المطلوبة لضمان إجراء النوع الصحيح للمحاكاة ، وتحديد النماذج بشكل صحيح عند إجراء عمليات المحاكاة.

## ١٠ - القيادة Leadership

تشمل القدرة على القيادة العديد من الخصائص المذكورة بالفعل في هذه القائمة. لكن كونك قائدا هو أكثر بكثير من هذا. حيث يتطلب مهارات ممتازة في التعامل مع الآخرين بالإضافة إلى القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين لتقود فريقك لتحقيق النجاح.

يجب أن يكون لدى المهندس الناجح مهارات رياضية ممتازة **Mathematical Skills** ، ويفكر بشكل منطقي **Think Logically** وأن يكون قادرا علي حل المشكلات. لكن المهندسون أيضًا في حاجة إلى "مهارات شخصية **Soft Skill**" متطورة حتى يتمكنوا من أداء المهام الغير فنية بسلاسة. عادة ما يكون الأشخاص ذوو الشخصية الجذابة واللطيفة والودودة محبوبين ، ويمكنهم الحصول على الدعم بسهولة

## إستراتيجية حل المشكلات Problem Solving

إستراتيجية حل المشكلات Problem Solving هي نشاط ذهني منظم للمهندس . وهو منهج علمي يبدأ باستثارة تفكير المهندس، بوجود مشكلة ما تستق التفكير ، والبحث عن حلها وفق خطوات علمية ، ومن خلال ممارسة عدد من النشاطات التعليمية .

يكتسب المهندسين من خلال هذه الطريقة مجموعة من المعارف النظرية ، والمهارات العملية والاتجاهات المرغوب فيها ، كما انه يجب أن يكتسبوا المهارات اللازمة للتفكير بأنواعه وحل المشكلات لأن اعداد المهندسين للحياة التي يحيونها والحياة المستقبلية لا تحتاج فقط الى المعارف والمهارات العملية كي يواجهوا الحياة بمتغيراتها وحركتها السريعة ومواقفها الجديدة المتجددة ، بل لا بد لهم من اكتساب المهارات اللازمة للتعامل بنجاح مع معطيات جديدة ومواقف مشكلة لم تمر بخبراتهم من قبل ولم يتعرضوا لها .

وتدريب المهندسين على حل المشكلات أمر ضروري ، لأن المواقف المشكلة ترد في حياة كل فرد وحل المشكلات يكسب أساليب سليمة في التفكير ، وينمي قدرتهم على التفكير التأملي كما انه يساعد المهندسين على استخدام طرق التفكير المختلفة ، وتكامل استخدام المعلومات ، واثارة حب الاستطلاع العقلي نحو الاكتشاف وكذلك تنمية قدرة المهندسين على التفكير العملي ، وتفسير البيانات بطريقة منطقية صحيحة ، وتنمية قدرتهم على رسم الخطط للتغلب على الصعوبات ، واعطاء الثقة للطلاب في انفسهم ، وتنمية الاتجاه العلمي في مواجهة المواقف المشكلة غير المألوفة التي يتعرضون لها .

### **تعريف المشكلات :**

هي كل قضية غامضة تتطلب الحل و قد تكون صغيرة في أمر من الأمور التي تواجه الإنسان في حياته اليومية و قد تكون كبيرة و قد لا تتكرر في حياة الإنسان إلا مرة واحدة أو هي حالة يشعر منها المهندس بعدم التأكد والحيرة أو الجهل حول قضية أو موضوع معين أو حدوث ظاهرة معينة .

## ويعرف أسلوب حل المشكلات عدة تعريفات منها :تحقيق الاهداف:

\* هدف يسعى إليه .

\* صعوبة تحول دون تحقيق الهدف .

\* رغبة في التغلب علي الصعوبة عن طريق نشاط معينة يقوم به المهندس.

• أنه حل المشكلات هو سلوك ينظم المفاهيم والقواعد التي سبق تعلمها بطريقة تساعد على تطبيقها في الموقف المشكل الذي يواجهه المهندس. وبذلك يكون المهندس قد تعلم شيئاً جديداً هو سلوك حل المشكلة، وهو مستوى أعلى من مستوى تعلم المبادئ والقواعد والحقائق .

• أنه النشاط والاجراءات التي يقوم بها المتعلم عند مواجهته لموقف مشكل للتغلب على الصعوبات التي تحول دون توصله الى الحل . ومعنى ذلك أن سلوك حل المشكلة يتطلب من المهندس قيامه بنشاط ومجموعة من الاجراءات فهو يربط بين خبراته التي سبق تعلمها في مواقف متنوعة وسابقة وبين ما يواجهه من مشكلة حالية، فيجمع المعلومات ، ويفهم الحقائق والقواعد ، وصولاً الى التعميمات المختلفة .

ويلاحظ من جملة التعاريف ما يلي :

• تعتمد عملية حل المشكلات علي الملاحظة الواعية والتجريب وجمع المعلومات وتقويمها وهي نفسها خطوات التفكير العلمي .

• يتم في حل المشكلات الانتقال من الكل إلي الجزء ومن الجزء إلي الكل بمعنى أن حل المشكلات مزيج من الاستقراء والاستنباط .

• حل المشكلات طريقة تدريس وتفكير معاً حيث يستخدم الفرد المتعلم القواعد والقوانين للوصول إلى الحل .

• تتضافر عمليتي الإستقصاء والإكتشاف وصولاً إلى الحل . حيث يمارس المهندس عملية الإستقصاء في جميع الحلول الممكنة ويكتشف العلاقات بين عناصر الحل .

• تعتمد على هدف بحيث على أساسه تخطط أنشطة التعليم وتوجه كما يتوفر فيها عنصر الإستبصار الذي يتضمن إعادة تنظيم الخبرات السابقة .

• حل المشكلات يعني إزالة عدم الإستقرار لدي المهندس و حدوث التكيف والتوازن مع البيئة .

• ومعنى ذلك أن سلوك حل المشكلات يقع بين ادراك تام لمعلومات سابقة ، وعدم ادراك تام لموقف جديد معروض أمامه يمكن أن يستخدم فيه ما لديه من معلومات ومهارات ، وأن ينظم خبراته ومعلوماته السابقة ، ليختار منها ما يطبقه في الموقف المشكلة الجديد الذي يواجهه .

وتدريب المهندسين على أسلوب حل المشكلات يتطلب تعريفهم لمشكلات ترتبط بما يدرسونه من مواد مختلفة ، أو لمشكلات تتصل بالحياة العملية وغير العملية داخل بيئاتهم .

تختلف المشاكل بين الأفراد ، فما هو مشكلة لشخص ما في وقت ما قد لا يكون كذلك للشخص نفسه في وقت آخر ، كما أن الأمر يتوقف على الفرد نفسه في قبوله ما يطرح عليه من مشكلة أيسعى لحلها أم لا . يضاف إلى ذلك أن ما يعتبر مشكلة بالنسبة للبعض قد لا يعتبر مشكلة بالنسبة لطالب سبق له أن مر بهذا الموقف ، حيث انه يصل الى هدفه دونما مشقة ، في حين يعتبر هذا الموقف مشكلة بالنسبة لمهندس آخر فهو يحتاج الى استحضار خبراته العلمية السابقة ، والقيام بالتفكير في مهارات ، ثم الانتقاء من هذه وتلك ، ما يمكن تطبيقه في هذا الموقف الجديد ، وصولاً الى الحل المنشود .

وهناك عدد من الخصائص تستخدم عند الحكم على جودة المشكلة التي تعرض على المهندسين منها :

• أن المشكلة الجيدة هي التي تضع المهندس المتعلم في موقف يتحدى مهاراته ، ويتطلب تفكيراً لا حلاً سريعاً .

• كما ان العمليات التي تتضمنها يجب أن تناسب المستوى المعرفي للمهندسين .

• وأن تثير المشكلة دافعية المهندس .

• وألا تفقد المهندس الثقة في نفسه او تحبطه بان تكون لغزاً .

• وأن تكون ذات معنى للمهندس بحيث تنمي مفاهيمه ومعلوماته ومهاراته .

• وأن تتضمن أشياء حقيقية يألفها المهندس المتعلم .

ان تعليم حل المشكلات ليس بنفس طريقة تعليم المهندسين بعض المفاهيم او المعلومات او المهارات لأنه ذو طبيعة مركبة من عوامل متشابكة ومتداخلة ، منها الدافعية ، والاتجاهات ،

والتدريب ، وتكوين المهارات ، واللغة ، وانتقال أثر التعليم ، وعدم وجود محتوى محدد للتدريس في ضوءه ، او طريقة عامة تستند الى خطوات مبرمجة.

## أهمية استخدام أسلوب حل المشكلات :

- تنمية التفكير العلمي و العملي للمهندسين كما يكسبهم مهارات البحث العلمي وحل المشكلات كما تنمى روح التعاون والعمل الجماعي لديهم .
- يراعي الفروق الفردية عند المهندسين كما يراعي ميولهم و اتجاهاتهم و هي إحدى الاتجاهات التربوية الحديثة .
- ينقق قدرأ من الإيجابية و النشاط في العملية التطبيقية لوجود هدف من حاله و هو حل المشكلة و إزالة حالة التوتر لدى المهندسين.
- تساهم تنمية القدرات العقلية لدى المهندسين مما يساهم في مواجهة كثير من المشكلات التي قد تقابلهم في المستقبل سواء في محيط العمل أو في خارجه .

## الأساليب التي يتضمنها أسلوبها حل المشكلات :

يجمع أسلوب حل المشكلات بين :

أولاً : الأسلوب الاستقرائي :

فمنه ينتقل العقل من الخاص إلي العام أي من الحالة الجزئية إلي القاعدة التي تحكم كل الجزئيات التي ينطبق عليها نفس القانون أو من المشكلة إلي الحل .

ثانياً : الأسلوب القياسي :

ينتقل عقل المهندس من العام إلي الخاص أي من القاعدة إلي الجزئيات .

# رابعاً : مهارة القيادة والتوجيه

**مفهوم القيادة :-** عملية التأثير في نشاطات الأفراد والفرق وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف معينة .

### **تعريفات أخرى :**

**وجهة النظر الكلاسيكية التقليدية :-** تمثل السلطة ويجب أن يمتلك المشرف كل السلطات والصلاحيات اللازمة لممارسة مهامه القيادية .

**وجهة النظر السلوكية :** فن استمالة المرؤوسين لانجاز المهام الموكولة لهم بحماس وثقة وذلك عن طريق توفير الحوافز المناسبة للقيام بالعمل برغبة واندفاع وعن طريق تنمية مهاراتهم وخبراتهم ليتمكنوا من أداء العمل بكفاءة. وهي القدرة التي يتمتع بها المشرف في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهممهم وخلق التعاون وروح الفريق بينهم لتحقيق الأهداف المحددة.

**وجهة النظر الوظيفية - :** هي النشاط الذي يمارسه المشرف لجعل مرؤوسيه يقومون بالعمل بفاعلية ، والمشرف القائد هو من يوجه وينسق ويراقب أعمال الآخرين .

-لا يوجد تناقض بين هذه التعريفات وكل منها يركز على جانب معين .

**النظرة الشمولية للقيادة الإدارية - :** هي فن توجيه وتنسيق نشاطات العاملين وحثهم على التعاون في سبيل تحقيق الأهداف وذلك باستمالتهم والتأثير فيهم وباستخدام السلطة الرسمية إذا لزم الأمر .

**فالقيادة إذاً هي صهر الجهود المختلفة وتوحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف والمشرف الناجح هو الذي يلجأ إلى التفاهم مع مرؤوسيه ويحاول كسب احترامهم وولائهم .**



نظرية (x) ونظرية (y)

**نظرية-(x) :** تفترض ما يلي :- حسب ما جاء عن عالم الإدارة دو جلاس مكروجر :

- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه إذا استطاع

- بسبب كراهية الإنسان للعمل فمن الضروري إجباره على العمل وفرض رقابة مشددة عليه وتوجيهه وتهديده بالعقاب لكي يقوم ببذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم .

- الإنسان العادي يفضل أن يتم توجيهه ، ويتجنب المسؤولية وطموحه قليل . وجل غايته تحقيق الأمن والاستقرار .

**نظرية-(x) :** تفترض ما يلي :- حسب ما جاء عن عالم الإدارة دو جلاس مكر وجر :

- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه إذا استطاع

- بسبب كراهية الإنسان للعمل فمن الضروري إجباره على العمل وفرض رقابة مشددة عليه وتوجيهه وتهديده بالعقاب لكي يقوم ببذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم .

- الإنسان العادي يفضل أن يتم توجيهه ، ويتجنب المسؤولية وطموحه قليل . وجل غايته تحقيق الأمن والاستقرار .

## نظرية (y)

### تفترض ما يلي :

- إن بذل الجهد البدني والعقلي في العمل من الأمور الطبيعية التي يحبها الإنسان كما يحب اللعب والراحة .
- ليست الرقابة المشددة والقهر والتهديد بإيقاع العقوبة الوسائل الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسة ، فالإنسان يمارس انضباطاً ذاتياً وتوجيهاً داخلياً إذا شعر بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها .
- إن درجة -التزام العامل بتحقيق الأهداف تعتمد على نوع المكافآت والتقدير الذي يحصل عليه عند تحقيق أهدافه .
- في الظروف المناسبة لا يتعلم الإنسان العادي كيف يتحمل المسؤولية فحسب بل وكيف يبحث عنها .

## نظرية (y)

### تفترض ما يلي :

- إن بذل الجهد البدني والعقلي في العمل من الأمور الطبيعية التي يحبها الإنسان كما يحب اللعب والراحة .
- ليست الرقابة المشددة والقهر والتهديد بإيقاع العقوبة الوسائل الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسة ، فالإنسان يمارس انضباطاً ذاتياً وتوجيهاً داخلياً إذا شعر بالانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها .
- إن درجة -التزام العامل بتحقيق الأهداف تعتمد على نوع المكافآت والتقدير الذي يحصل عليه عند تحقيق أهدافه .
- في الظروف المناسبة لا يتعلم الإنسان العادي كيف يتحمل المسؤولية فحسب بل وكيف يبحث عنها .

## تابع

- أن القدرة على إظهار سعة الخيال والابتكار والإبداع في مواجهة المشاكل التنظيمية ليست مقصورة على إنسان دون سواه بل موزعه بين جميع الناس.
- إن الطاقات الذهنية والإمكانات العقلية للإنسان العادي في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة غير مستغلة إلا بشكل بسيط فقط.

## تابع

- أن القدرة على إظهار سعة الخيال والابتكار والإبداع في مواجهة المشاكل التنظيمية ليست مقصورة على إنسان دون سواه بل موزعه بين جميع الناس.
- إن الطاقات الذهنية والإمكانات العقلية للإنسان العادي في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة غير مستغلة إلا بشكل بسيط فقط.

## التطبيقات الإدارية

القيادة مهارة حاسمة في إنجاز المهام وتحقيق أداء عالي، والقيادة ظاهرة معقدة وشاملة . المشرف الفعال هو الذي يتحلى بقيم إيجابية ولديه مهارات سلوكية يحفز العاملين ويتعامل معهم بفاعلية ولديه القدرة على اتخاذ القرارات ، ويتمتع بمهارات اتصال عالية ويعمل ضمن الفريق .



## التطبيقات الإدارية

القيادة مهارة حاسمة في إنجاز المهام وتحقيق أداء عالي، والقيادة ظاهرة معقدة وشاملة . المشرف الفعال هو الذي يتحلى بقيم إيجابية ولديه مهارات سلوكية يحفز العاملين ويتعامل معهم بفاعلية ولديه القدرة على اتخاذ القرارات ، ويتمتع بمهارات اتصال عالية ويعمل ضمن الفريق .

# بناء وقيادة فرق العمل

# بناء وقيادة فرق العمل

# مفهوم فريق العمل

الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم " .

فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق .  
يعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق الأهداف التي بني على أساسها الفريق ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة .

# مفهوم بناء فريق العمل

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها :

- خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية.
- سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.
- طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل .
- حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل .

# أهداف بناء فريق العمل



## تتركز أهداف بناء فرق العمل علي التالي :

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد .
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم .
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات .
- توفير الاتصال المفتوح بين الإدارات وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات .
- إعطاء مزيد من الوقت للرؤساء للتركيز في مجالات التخطيط ووضع الأهداف .
- زيادة تدفق المعلومات بين الإدارات .
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء .
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات .

مؤشرات الحاجة  
إلى بناء فرق العمل

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على الإدارة تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- وجود مهام ذات طبيعة خاصة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة.
- قصور في تحقيق المهام المطلوبة.
- وجود مشكلات يعجز الفرد الواحد أو التنظيم الإداري عن حلها.
- احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة .
- وجود مشكلات في السلوك التنظيمي .
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين .
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين العاملين، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية .

# خصائص فرق العمل الفعالة

يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي :

- المشاركة : أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة .

- التعاون : وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج .

- المرونة : وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق .

- الحساسية : وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح .

- تحمل المخاطر : وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجههم .

- الالتزام : وهو مدى شعور الفرد بالعمل بإخلاص لتحقيق أهداف الفريق .

- الانفتاح : وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات .

# منهجية بناء فرق العمل

## ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة لتكوين فريق عمل .
- تعيين مشرف للفريق .
- توضيح المهمة، والتوقعات .
- تشكيل الفريق .
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف .
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء .
- توزيع المهام وتحديد الأدوار .
- الأداء الفعال للأعمال والمهام وفقاً للأدوار المحددة .
- بلوغ الأهداف وإنهاء عمل الفريق .

المشرف الناجح هو الذي يستطيع بث روح التعاون وقيادة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد وعليه أن يدرك المفاهيم التالية:

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم .
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها معاً وهو السبب في تشكيل الفريق .
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق لا تتأتى سوى بأن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والترابط بينهم .
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- تبسيط الأعمال لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .
- الناس لا تثق بالمشرف إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .



# مكونات فريق العمل

برنامج  
ج  
الفريق  
ق

المهام  
والأهد  
اف

قائد  
وأعضاء  
ء  
الفريق

# مبادئ تكوين الفريق

اختيار قائد وأعضاء  
الفريق

التحفيز

الاتصال

التدريب

تحديد المهام والأهداف

الوحدة

اختيار قائد وأعضاء  
الفريق

مواصفات قائد  
الفريق

غير متسلط

قادر على التوجيه والتأثير

يقدر الاختلاف في وجهات النظر

لا يؤثر على القرار الجماعي إلا في حالة  
الخلاف أو التساوي

اختيار قائد وأعضاء  
الفريق

مواصفات أعضاء  
الفريق

التكامل

الملائمة للعمل

الرغبة في  
التعاون

القناعة بالعمل

تحمل المسؤولية

• اسئله ومناقشه

# مهارة ادارة الوقت وادارة الازمات

## 1.1\* المقدمة (Introduction)

التقدم اليوم لم يعد يتعلق بالقدرة على الإنتاج واستحداث المعدات واستثمارات الموارد بقدر ما يتعلق بالسرعة والمهارة في القيام بذلك، وعليه أصبح الوقت واستثماره وإدارته أحد العناصر الأساسية التي يحكم بها على الجودة في كل المجالات. إن إدارة الوقت تفهم على أنها مرادفة للترتيب والتنظيم وإجراءات العمل اليومية، وهذه العوامل كلها عناصر ذات فاعلية كبيرة، إلا إن إدارة الوقت أكثر تعقيداً من ذلك، أنها حالة نفسية أنها استعداد لالتزام الشخصي. يعتبر الوقت من المتغيرات البيئية الخارجية التي ليس ألية سلطة قدرة على التحكم فيها، فليس هناك من يستطيع تقديم أو تأخير الوقت أو حتى زيادته أو تقليله، ويأتي الوقت على قمة عناصر أو مؤشرات التقييم حيث يربط النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف بالمدى الزمني المحدد.

## 2.1\* مفهوم الوقت (Concept of time)

بأنه مصطلح يعبر عن الفترة الزمنية القابلة للقياس ، إضافة لكونه يعبر عن سلسلة متصلة من الأبعاد الزمانية والتي لا علاقة لها بالأبعاد المكانية بينما يمكن تعريفه علمية ، على أنه مقياس لتطور الأحداث ، بدءاً من الماضي ومروراً بالحاضر نحو المستقبل ، وبالترتيب بشكل متتابع بصورة دائمة ونظام ثابت وباتجاه واحد.

## 1.2.1\* انواع الوقت (Type of time)

أ- الوقت الإبداعي

ب- الوقت التحضيري

ج- الوقت الإنتاجي

د- الوقت غير المباشر أو العام

**\*يمكننا توضيح أنواع الوقت فيما يلي:-**

- أ- الوقت الإبداعي:** " وهو ذلك الوقت المخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدارتها ، والعمل على تحديد مضيعات الوقت ، ووضع الحلول لها ، وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الإنجاز والمتابعة "
- ب- الوقت التحضيري :** " ويمثل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل وقد يستغرق هذا الوقت في جمع المعلومات أو حقائق معينة ، ويفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من الوقت نظرا للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية للعمل "
- ج- الوقت الإنتاجي :** ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ وإنجاز العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي ، والتحضير له في الوقت التحضيري .
- د- الوقت غير المباشر أو العام :** ويمثل الوقت المخصص للقيام بنشاطات عامة والتي لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات في المجتمع .

### **\* ٢.٢.١ مبادئ الوقت الأساسية (Basic time principles)**

تتمثل مبادئ إدارة الوقت فيما يلي:

- أولا : إدراك أهمية الوقت :** يحتاج الفرد إلى إدراك أهمية الوقت وإلى تقدير مهارات إدارة الوقت لديه، فهذه عملية مهمة جداً، ومن أهم الممارسات التي تقود إلى النجاح، حيث يصبح لدى الفرد القدرة على تفحص العمليات التي من خلالها يمكن تحسين العادات التي تهدر وقته.
- ثانيا : تحليل الوقت :** يساعد على استخدام الفرد لعنصر الوقت بطريقة مثمرة وفعالة، وتجنب قضاء وقت طويل في أمور غير هامة، كما يساعد على التعرف على أهداف الفرد وتحويلها إلى أنشطة تنفيذية ذات مراحل متعاقبة محددة، بحيث يمكن ترتيب هذه المراحل وتحديد الزمن أو الوقت المناسب لكل مرحلة وتحديد الوقت الإجمالي للأهداف.
- ثالثا : تخطيط وتحديد الأهداف:** تتضمن هذه الخطوة تحديد الكيفية التي ينبغي أن ينفق فيها الوقت بما يحقق الاستغلال الفعال للوقت وما قد يتطلب ذلك من إعادة ترتيب الأنشطة التي تمارس حالياً أو تخفيض وقت بعضها أو التخلص منها كلية، أو إضافة أنشطة جديدة وهذا يتم بدون تحديد أهداف وترتيبها.
- رابعا : ترتيب الأولويات:** إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي الدؤوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة، وينبغي تخصيص الوقت المتاح لأولويات مرتبة تنازلياً، لذا يجب على الفرد أن يقوم بترتيب أولوياته ويلتزم بها
- خامسا : مبدأ المرونة:** إن الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمراً ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة المرء، وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت.

### **٣.٢.١\* فوائد الإدارة الجيدة للوقت (Benefits of good time management)**

- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية.
- التخفيف من الضغوط سواء في العمل و ضغوط الحياة
- تحسين نوعية العمل.
- تحسين نوعية الحياة غير العملية.
- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة.
- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي.
- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- زيادة سرعة إنجاز العمل.
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
- تعزيز الراحة في العمل.
- تحسين إنتاجيتك بشكل عام.
- زيادة الدخل.

### **٤.٢.١\* مضيعات الوقت (Waste of time )**

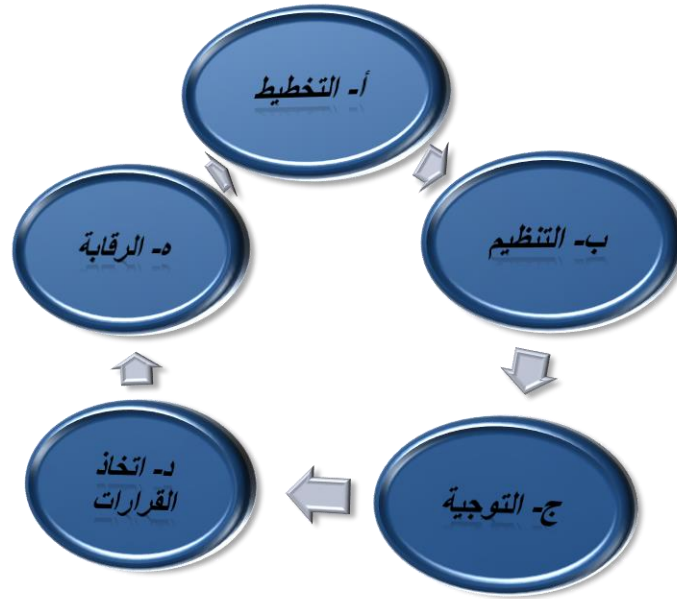
١. عدم وجود اهداف / اولويات / تخطيط.
٢. محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت.
٣. المقاطعات الهاتفية.
٤. الزائرون المفاجئون.
٥. الانشغال في برامج الترفيه.
٦. التأجيل المستمر والتهرب من المسؤولية.
٧. العجلة / عدم الصبر.
٨. ترك المهام دون إنجازها.

### **٣.١\* مفهوم ادارة الوقت (Time management concept)**

بأنها مجموعة من الاستراتيجيات التي يلجأ إليها الفرد لاستثمار الوقت بأفضل شكل ممكن لإنجاز أعمال أكثر في وقت أقل، وذلك من خلال وضع الخطط، وتنظيم الأولويات، ومعرفة كيفية تقسيمها على فترات زمنية لإتمامها في زمن قياسي، حتى إن تعرض الشخص لضغوط أو كان الوقت المتاح قصيراً، أما العمل دون إدارة للوقت يؤدي إلى الفشل؛ مما يتسبب بحدوث أضرار بالفاعلية والكفاءة، ويخلق شعوراً بالقلق والتوتر.



## \* ١.٣.١ مراحل ادارة الوقت (Time management stages)



### \*فيما يلي توضيح لمراحل ادارة الوقت :-

**أ . التخطيط :** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي تقوم عليها مراحل إدارة الوقت وأبلغها تأثيرا على مسار المنظمة ، وتحقيقها لأهدافها المستقبلية ، خصوصا إذا أدركنا أن التخطيط يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشمل عليها النشاط الإداري .

**ب- التنظيم :** ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور ، كتحديد المهام والاختصاصات وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي وتحديث وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه المتبعة والاتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتيسير قيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة إليه .

**ج . التوجيه :** وتتمثل هذه المرحلة في جملة من الإرشادات الموجهة للموظفين حول الكيفية التي يؤدي بها العمل ، وقد تكون هذه الإرشادات شفوية ، كتابية . إلخ ، ويشترط في القائم على التوجيه اختيار الوقت المناسب لذلك ، وإدراك الحالة النفسية للعاملين وظروف المنظمة ، وأن يكون على علم بالتخطيط الإداري .

**د . إتخاذ القرارات :** وتعتبر عملية إتخاذ القرارات من الأنشطة الإدارية المهمة على الإطلاق ، ولاسيما وان الإدارة الحديثة قد ركزت على الأسلوب العلمي في عملية إتخاذ القرارات فيما يتعلق بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول المناسبة لها ، وتحتاج هذه العملية لأنجازها فترة زمنية معينة ، وذلك نظرا لطبيعة المشكلات التي يواجهها المدير والظروف المحيطة به .

**هـ- الرقابة :** وتتضح هذه العملية من خلال متابعة مسار العملية الإدارية للوقت وكل ما من شأنه أن يؤثر عليها " والكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ويطول زمن الرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ، ويقصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف .

## **٢.٣.١\* طرق ادارة الوقت (Time management methods)**

تُعد إدارة الوقت من الأمور المهمة لإنجاز المهام بفاعلية وكفاءة عالية، وتُساعد الطرق الآتية على إدارة الوقت:-

**١-تحديد المهام:** يُحدّد الفرد مهامه التي يُريد إنجازها، ويضعها في قائمة تضمّ جميع الأعمال المهمة، والعاجلة، والسريعة، والتي يُمكن إنجازها خلال وقت قصير، ثم الانتقال إلى المهام الأطول، وبذلك يستطيع الفرد معرفة ما يجب إنجازه أولاً، والقيام به دون نسيان أيّ منها، وهي إحدى أهم الوسائل المستخدمة لإدارة الوقت.

**٢-الأولوية:** يجب ترتيب المسؤوليات والمهام ضمن أولويات وتقسيمها حسب أهميتها، بحيث تكون الأولوية للأعمال الأكثر أهمية، والتي تعود بالفائدة على الفرد وعمله وفريقه بشكل أكبر من المهام الأخرى التي تُعد ذات أهمية أقل.

**٣-التنظيم:** ينبغي أن يتجنّب الشخص الفوضى في عمله لأنها تخلق بيئة عمل غير مناسبة تؤدي في نهاية المطاف إلى عدم التمكن من إتمام المهام التي يُريد تحقيقها؛ لذلك لا بدّ من تنظيم ملفات العمل بشكلٍ مناسبٍ، وترتيب الأدوات التي يستخدمها الشخص بشكلٍ متكررٍ في مكانٍ مخصصٍ لها.

**٤-الحزم:** يجب أن يتّصف الفرد بالحزم عندما يتطلّب الأمر ذلك، بحيث يرفض التعامل مع أيّ طلبات إذا تعارضت مع أهدافه الرئيسية التي يُريد تحقيقها أو تمنعه من إتمام أعمال أهم لديه، ويحرص دائماً على تنفيذ الطلبات الأخرى دون التضحية بما يُريده ويحتاجه.

**٥- تجنب المشتتات:** يُفضّل الابتعاد عن المشتتات التي تهدر الوقت وتؤثر في قدرة الفرد على تسليم المهام في الوقت المحدد لها، حيث من الممكن إتمام أعماله أولاً، ثم الانتقال إلى فعل شيء آخر؛ كتصفح وسائل التواصل الاجتماعي، أو التحقق من البريد الإلكتروني، أو مراسلة العائلة والأصدقاء وما إلى ذلك.

**٦-الاعتناء بالصحة:** يؤدي اعتناء الفرد بصحته عن طريق النوم الجيد ليلاً، واتباع نظام غذائيّ صحيّ، وممارسة التمارين الرياضية بشكل يوميّ، إلى قدرته على تقسيم وقته بشكلٍ أفضل، والتفكير بتركيزٍ أكبر، وتحقيق أقصى فائدة ممكنة من استغلال الوقت من خلال تسليم المهام والأعمال في الموعد المحدد لها.

**٧-عقد الاجتماعات للضرورة فقط:** تُعتبر الاجتماعات الكثيرة أو التي يتمّ إدارتها بطريقة سيئة تضيقاً للوقت دون تحقيق أيّة فائدة؛ لذلك لا بدّ من تقليل عدد الاجتماعات وعقد الضروري منها فقط للمسائل المهمة التي تتطلّب ذلك، والحرص دائماً على وضع جدول للأعمال المهمة.

## **٣.٣.١\* أهمية إدارة الوقت (The importance of time management)**

تعد الإدارة الجيدة للوقت بالغة الأهمية وتساهم بشكل فعال في تحسين الإنتاجية، والنجاح في مختلف مناحي الحياة، وفيما يأتي بعض من هذه الفوائد:

**١- تخفيف التوتر:** تساعد إدارة الوقت بشكل جيد ووضع قائمة بالمهام والأولويات على الشعور بإحراز تقدّم ملحوظ وملحوس في إنجاز الأعمال؛ والذي يؤدي بدوره إلى تجنّب الشعور بالقلق والتوتر.

**٢- اكتساب الفرص الوظيفية:** تؤدي الإدارة الجيدة للوقت إلى تقليل الوقت الضائع للأعمال التي ليس لها معنى أو قيمة، واستثماره في أعمال أكثر أهمية، والتي تُعتبر من أهم الصفات التي يُريدها صاحب العمل ويبحث عنها في موظفيه، ممّا يُتيح الكثير من الفرص الوظيفية أمام الشخص القادر على تنظيم وقته.

**٣- الاستمتاع بالوقت:** تؤدي إدارة الوقت بشكل جيّد وفعال إلى منح الشخص مزيداً من الوقت للاستمتاع به في حياته اليومية، وممارسة أعماله الأخرى أو هواياته وأنشطته الشخصية التي تُهمّه.

**٤- تعزيز الثقة بالنفس:** تساعد الإدارة الجيدة للوقت بشكل صحيح الفرد على إنهاء مهامه في الوقت المخصص لها، ممّا يؤدي إلى تعزيز ثقة الفرد بقدراته والفخر بالإنجاز الذي قدّمه، ويُعطيه حافزاً كبيراً للاستمرارية وتطوير مهاراته وكسب فرص عمل جديدة.

**٥- تحسين الأداء:** يُتيح تنظيم الوقت للفرد الفرصة لوضع تصوّر أفضل عن كلّ ما تتطلب المهمة لتحقيقها والوقت الذي تحتاجه، ممّا يجعله قادراً على وضع جدول زمنيّ يجب أن يتبعه، فيصبح أكثر تركيزاً في عمله ويبذل جهده اللازم لتحقيق أفضل أداء ممكن، كما يُساعده ذلك على إنجاز الكثير من المهام في وقت أقل، واستغلال كافة الفرص لإنجاز أكبر عدد ممكن منها.

## **١.٢\* مفهوم ادارة الازمات (Crisis management concept)**

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث

### **١.١.٢\* خصائص ادارة الازمات (Crisis management features)**

- \* تمثل الأزمة نقطة تحول جوهر ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة؛
- \* تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو لحسمها؛
- \* تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت
- \* تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للعمل
- \* تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها
- \* تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة

### **٢.١.٢\* مراحل الازمات (Crisis stages)**

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمون تصب في نفس السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

- \*مرحلة ميلاد الأزمة.
- \*مرحلة نمو الأزمة.
- \*مرحلة نضج الأزمة.
- \*مرحلة انحسار الأزمة.
- \*مرحلة تلاشي الأزمة.

نستنتج مما سبق أن إدارة الوقت تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها مصير أي مشروع ، خصوصا وأن الوقت يمثل موردا غير قابل للخرن أو التجدد . وأن هدره أو عدم التحكم الجيد في إدارته سيعرضها إلى أخطار جسيمة قد تؤدي إلى زوالها ، لذلك فإنه حلي بالقائمين على العملية الإدارية إعطاء جانب مهم لعامل الوقت ، والسعي إلى استغلاله بالشكل الذي يعود على المشروع بالنفع ، لاسيما أن هناك عوامل كثيرة من شأنها أن تعيق العملية الإدارية وتتسبب في هدر كبير للوقت . ولتجاوز هذه العراقيل المهدرة للوقت ينبغي اعتماد إستراتيجية عمل الهدف منها ترشيد إدارته و إنجاز الأعمال في وقتها المحدد وعدم اللجوء إلى تأجيلها ... إلخ...

وتعدّ الإدارة الجيدة للوقت بالغة الأهمية وتُساهم بشكل فعّال في تحسين الإنتاجية، والنجاح في مختلف نواحي الحياة

يُصبح الشخص الذي يُنظّم وقته أكثر نجاحاً في حياته المهنية؛ لأنّ الوقت مفتاح النجاح، فهو يُتيح للفرد التحكم في حياته بدلاً من اتباع الآخرين، كما أنّ تنظيم الوقت يُساعد الشخص على إنجاز المزيد من مهامه يومياً، ويُقلل من اندفاعيته فيمنحه القدرة على اتخاذ قرارات صائبة، ممّا يجعله أكثر تحكماً بذاته، الأمر الذي يزيد من ثقة مديره فيه، ويُتيح له فرص التقدّم أكثر . فأكثّر

كما هو معروف ان كل فرد يمتلك أهدافاً يرغب دوماً في تحقيقها للحصول على مستقبل أكثر راحة، ويُعتبر تنظيم الوقت من الطرق المهمة لتحقيق الأهداف، فهو يُتيح للفرد تخصيص وقت مُعين يقضيه في إنجاز الأمور الأكثر أهمية بالنسبة له، ممّا يُقلل من مضيقته وقته في أمور أخرى ليس لها أهمية، فالأشخاص الذين يعتمدون على جدولة مهامهم يُعتبرون أكثر قرباً من أهدافهم، بالتالي فإنّ إدارة الوقت لها جانب إيجابي في تحقيق الأهداف وفي الاخير تُعزّز إدارة الوقت الفعّالة معنويات الفرد وتجعله أكثر ثقةً بنفسه، فالأفراد الذين يُنظّمون وقتهم يُجزون مهامهم وأولوياتهم ضمن الإطار الزمني المحدّد لهم، ممّا يجعلهم معروفين في مكان عملهم وبين زملائهم كأشخاص نُجباء، حيث يُعتبر الناس الذين يُقدّرون قيمة الوقت مميزين ومختلفين عن غيرهم؛ لأنّ الذي يُنهي عمله في الوقت المُحدّد يُصبح محطّ أنظار الآخرين واهتمامهم ممّا يزيد من ثقته بنفسه