



المهارات الشخصية للقادة الإداريين

ورشة عمل المهارات القيادية

جامعة دمشق

٨ حزيران ٢٠٢٢

# محاوور الورشة



## القيادة في المنظمات:

- القيادة عملية اجتماعية **للتأثير في الآخرين** بهدف تحقيق التفاهم والتوافق.
- ومن الجوانب الهامة في أن القادة يجعلون الآخرين "يريدون" القيام بالمهام باتباعهم **بشكل طوعي**. فلا توجد قيادة بدون اتباع.
- **ينجح القليل من القادة عندما يكون بمفرده.**
- القائد الجيد ليس بتحقيق ميزة تنافسية ولكنه ضمان الاستمرارية.
- وتبرز ضرورة القيادة لناحية أنها تحول دون حدوث أسباب الفشل التنظيمي:

وعدم وجود  
الولاء  
"تفضيل  
المصلحة  
الخاصة".

عدم الالتزام  
"الدوران  
حول  
المشكلة"

الغرور  
"نوكيا"

السمات الشخصية للقائد:

## نظرية الرجل العظيم مطلع القرن العشرين

الأديب الكبير مصطفى لطفى المنفلوطي:

« لا يشترط في قيادة الجموع أن يكون القائد مفرطاً في الذكاء أو العقل أو الدهاء، بل يكفي من ذلك كله شيء من العلم بأذواق أتباعه وميولهم، وسبل الوصول إلى قلوبهم»





## المهارات الشخصية للقائد: النظرة التقليدية:

سمات وصفات شخصيَّة وسلوكيَّة، تُحدِّد كيفية تعامل الأشخاص بما يخصّ إدارتهم لأنفسهم، كما تحدِّد كيفية تصرّفهم وتفاعلهم مع الآخرين، وتشمل المهارات الشخصية المهارات الإبداعية، والقياديَّة، واللغويَّة، والتحليليَّة



## أهم المهارات الشخصية للقائد: **النظرة التقليدية**

- الثقة بالنفس.
- الموقف الإيجابي
- التواصل الفعال
- العمل ضمن فريق
- إدارة الوقت
- المرونة و حل
- المشكلات
- التفاؤل
- النزاهة
- حس المبادرة
- الحدس
- الرؤية
- الثبات
- التفاوض



## خصائص القيادة: توقعات أتباع القادة: النظرة المعاصرة

- الصدق:** الاخلاص، الجدارة بالثقة، تناسق القول مع الفعل.
  - التطلع:** الشعور بالاتجاه والحرص على المستقبل.
  - الإلهام:** الحماسة والحيوية والإيجابية تجاه المستقبل.
  - الكفاءة:** القدرة والإنتاج والتأثير.
- 

## طرق تطوير المهارات الشخصية:

مواصلة التعلّم

تكوين علاقات وصدقات

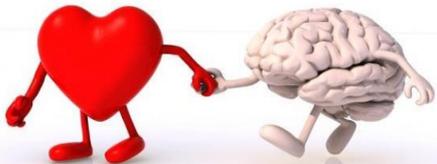
التطوع



## الذكاء العاطفي: المواءمة الذاتية والاجتماعية

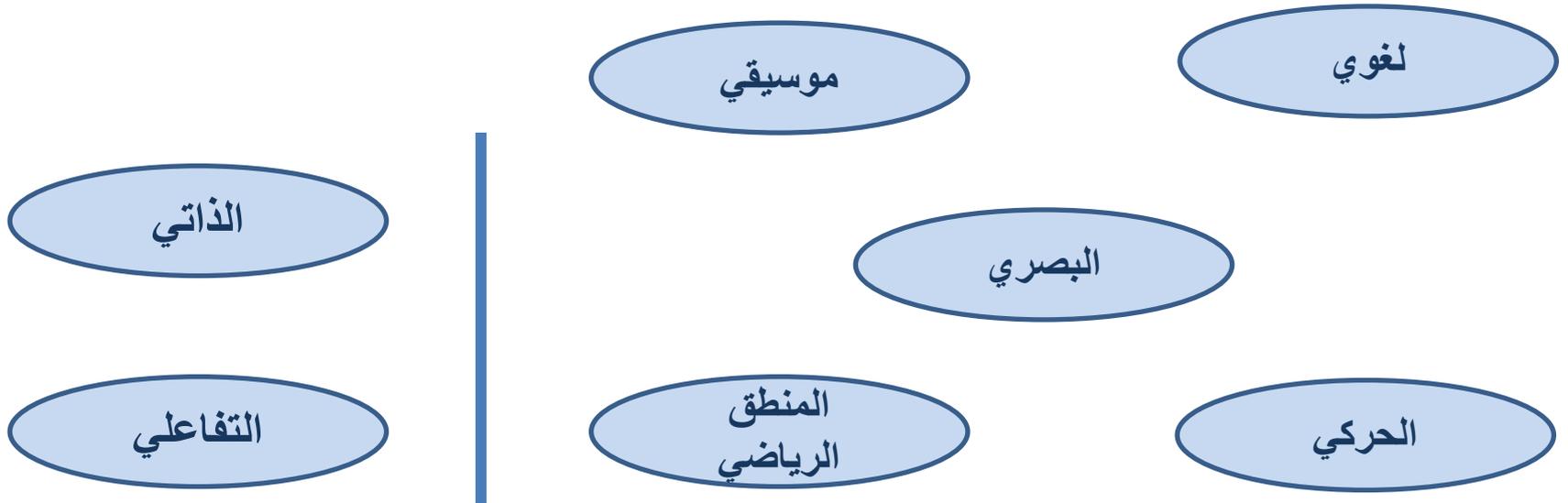
يختزن الأفراد المشاعر  
(الغضب، الخوف، الحزن، الغيرة، السعادة، الدهشة، الاشمئزاز)

"أن يغضب أي إنسان، فهذا أمر سهل.... لكن أن تغضب من الشخص المناسب،  
وفي الوقت المناسب، وللهدف المناسب... وبالأسلوب المناسب .... فليس هذا  
بالأمر السهل ..."  
أرسطو



## الذكاء وأنواعه: تطور المفاهيم الأولية تجاه الذكاء العاطفي

الذكاء في العموم يشمل التفكير وحل المشكلات والتعلم والتكيف.  
كولفان: القدرة على تعلم التكيف مع البيئة المحيطة.  
هنون: هو الاستعداد للمعرفة واستخدام هذه المعرفة.  
ثورندايك: قدرة على تقديم استجابات صحيحة بالنسبة للحقيقة أو الوقائع  
تم تقسيم الذكاء تطبيقياً إلى:



# أظهرت الدراسات



## الذكاء العاطفي: المهارات الشخصية

علاقة الفرد مع نفسه

إدارة النفس

الوعي الذاتي

التحكم بالعاطفة  
ضبط النفس  
المبادرة

فهم النفس  
تقييم النفس  
معرفة الميول



## الذكاء العاطفي: المهارات الاجتماعية

علاقة الفرد مع الآخرين

إدارة العلاقات

الوعي  
الاجتماعي

إدارة النزاعات  
الهام الآخرين  
العمل ضمن فريق

التعاطف  
فهم  
طبيعة الآخرين



## ارتباط الذكاء العاطفي بالقيادة:

- يرتبط الذكاء العاطفي بالمقدرة على **التأثير القيادي**، وذلك لأن الذكاء العاطفي يسهم في:
- ادراك ما يلهم الآخرين واستيعابهم
  - التواصل مع الآخرين
  - القدرة على التحكم بالضغوطات
  - استخدام المشاعر المناسبة في الوقت المناسب
  - القدرة على التعامل مع مختلف أنماط الشخصية
  - الثبات في الأوقات الحرجة

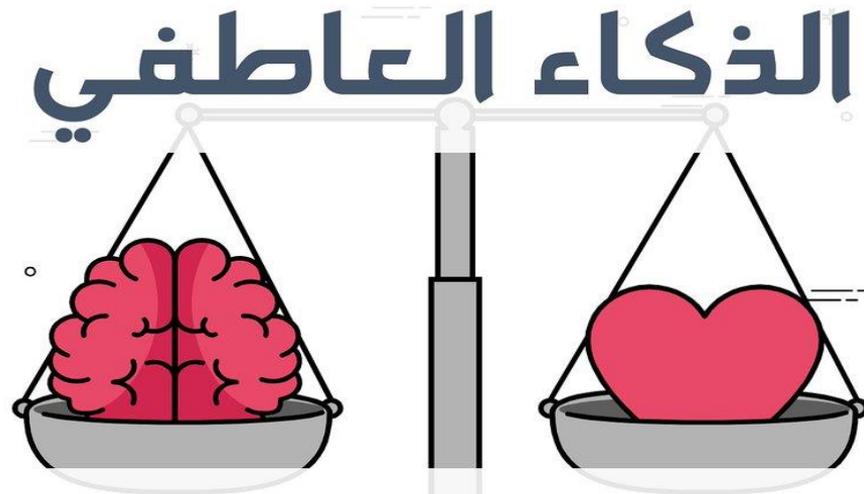


## استمارة بوسطن للذكاء العاطفي:

العبارة	A	B	C	D
هل تدرك متى يتغير مزاجك	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً
هل تدرك عندما تصبح هجوماً				
هل تدرك متى تؤثر عواطفك على أداك؟				
هل تبدأ بالعمل عندما تكون غاضباً؟				
هل تحتفظ ببرودة أعصابك في وجه الأشخاص الغاضبين؟				
إلى أي مدى تستطيع أن تركز على عملك عندما تكون قلقاً؟				
إلى أي مدى يثق بك الآخرون؟				
هل تتعاطف تجاه مشاعر الآخرين؟				

يتم تحليل الإجابات وترميزها، حيث تثقل على مقياس من ٢٠ درجة وكلما كان مجموع الدرجات قريباً منها كان تقييم الفرد لمهاراته العاطفية عالياً؛ إلا أن هذه المقاييس يجب أن يتم الإجابة عليها وفق ما يطابق شخصيته وليس كما يراه مناسباً.

بعض النصائح العملية لتطوير الذكاء العاطفي:



**Emotional Intelligence**



ابداء الحزم

الثبات

السفر

التعبير عن المشاعر

أخذ المبادرة

الأخذ بملاحظات  
الآخرين

عدم مجالسة  
السليبين

الاجتماعات البناءة



يمكن القول أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً  
مهماً:

- تحقيق الفعالية التنظيمية
- الحفاظ على العمالة الماهرة
- تقبل المرؤوسين للتغيير
- زيادة الإنتاجية
- زيادة ابداع العاملين
- زيادة فاعلية وأداء فريق العمل





### القيادة المتناغمة:-

هي القيادة التي تتوافق مع مشاعر وعواطف المرؤوسين، وتحركهم في اتجاه عاطفي إيجابي، أي أن القائد والمرؤوس على طول الموجة العاطفية نفسها



### القيادة المتنافرة (غير المتناغمة):-

هي القيادة التي لا تتوافق مع مشاعر وعواطف المرؤوسين أي القائد المتنافر هو رئيس أو مدير وليس قائداً وهو يثبط همة المرؤوسين ويخلق بيئة عمل غير سليمة

## القيادة التحويلية: إعادة التوجه

- يعرف القادة التحويليون على أنهم: وكلاء تغير القيم الدافعة الذين يجعلون الأتباع **أكثر وعياً** بأهمية وقيمة نتائج المهمة، ويوفرون للأتباع الرؤية والتحفيز **لتجاوز المصالح الذاتية لصالح المنظمة.**

### مثال تنفيذي:

يرى الاقتصادي الاحصائي ارنست شوماخر أن "القائد الفعال مثل رجل المنطاد الذي يمسك بأوتار البالونات المملوءة بغاز الهليوم".

فالبالونات المملوءة بغاز الهليوم في المقولة السابقة تمثل جهود التمكين للموظفين المعنيين الذين لديهم الحافز والشجاعة للمضي قدماً، بينما الأوتار التي تربط رجل المنطاد بالبالونات توضح الأهمية الكاملة للعلاقة بين القائد والأتباع. ويجسد رجل المنطاد القيادة التحويلية، التي انبثقت من إدراك أن كلاً من العواطف والإجراءات الرمزية كانت مشاركة في القيادة الفعالة.



## أبعاد القيادة التحويلية:

من أهم أبعاد القيادة التحويلية الشخصية الكاريزمية، وهذه الشخصية تستند إلى المهارات العاطفية والاجتماعية، وفي التعامل مع الآخرين، حتى يصبح قدوة للآخرين، والبعد الثاني للقيادة التحويلية هو الدافع والالهام، إذ يوجه القائد التحويلي جزءاً من مهامه إلى كل عضو في الفريق لديه

أية مشاعر يعبر عنها القائد التحويلي تعد مهمة وضرورية لفريق العمل ككل، إذ يعتمد القائد التحويلي على الحماس والالهام أكثر من إصدار الأوامر والتعليمات والارشادات، وذلك من خلال الإثارة العاطفية والذهنية.



- 
- يمكن ملاحظة أن القيادة التحويلية **تشكل تطوراً لسلسلة من الأنماط والأساليب القيادية.** تدرج المجموعة الكاملة لأساليب القيادة والتي تتراوح من:

- (١) القيادة غير الموجهة (عدم التدخل في شؤون الآخرين)،
- (٢) إلى القيادة التبادلية،
- (٣) ثم القيادة التحويلية.

- تعرف القيادة التبادلية على أنها: **عملية تبادلية** والتي من خلالها يوضح القادة الأدوار والمتطلبات.

## دورة الحياة التنظيمية: تغير دور القائد:

(٢) مرحلة التجميع: تتسم **بتحديد** شكل من أشكال السلطة الهرمية.

(٤) مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي: تتسم بكون المنظمة لديها **العديد** من المنتجات وخطوط الخدمات، يصبح التواصل **بشكل رسمي جداً**.

(١) مرحلة التأسيس والانبثاق: وهذه هي مرحلة **البدء** وتتميز بكون المشروع يتم إعداده.

(٣) مرحلة التكوين والرقابية: للحفاظ على النمو في هذه المرحلة هناك حاجة لدرجة أكبر من **التنظيم الرسمي** والبيروقراطية.

○ يمكن أن تؤدي مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي إلى استمرار النضج والانخفاض التنظيمي أو التجديد. قد تمضي إلى **الانحدار التنظيمي**. وغالباً ما يكون هناك التقيد الأعمى "بصيغة النجاح". ويؤكد اتخاذ القرار على الشكل أكثر من الجوهر وتصبح سياسة خدمة المصالح الذاتية هي القاعدة. وهناك **تسع إشارات للإنذار المبكر للانحدار التنظيمي**:

(١) الفائض في طاقم العاملين. (٢) التسامح مع عدم الكفاءة. (٣) الإجراءات الإدارية المرهقة. (٤) قوة العاملين غير المتناسبة. (٥) استبدال الجوهر بالشكل (مثل عملية التخطيط أكثر أهمية من النتائج). (٦) ندرة الأهداف الواضحة ومعالم القرار. (٧) الخوف من الحرج والصراع الذي يمنع تحديد المشكلة. (٨) فقدان التواصل الفعال. (٩) الهيكل التنظيمي القديم الذي عفا عليه الزمن.

يرى الخبراء أن الانحدار أمر **لا مفر منه تقريباً**

## صنع القرار والقيادة:

هناك نوعان من الأخطاء الشائعة في إطار **تحليل وتحسين عملية صنع القرار** في المنظمة:

❖ تشير التجارب إلى أن القرارات يمكن اعتبارها **مستقلة وفردية**.

❖ تشير أغلب المذكرات هي عملية فردية، ولكن الواقع يبين أنها **عملية جماعية**.

• وبالتالي فإن وظيفة المدير هي **إدارة عملية القرار**. وكلما كان المديرين مطلعين في عملية التنفيذ (**الإشراف والمتابعة**) كلما كانت القرارات أكثر عرضة لتكون ناجحة وفق أسس محددة.



## القيادة بين السلطة والنفوذ:

- ❖ يتم تعريف **السلطة** على أنها القدرة التي تؤثر على سلوك الآخرين.
- ❖ **النفوذ**: هو العملية التي من خلالها يقوم الأفراد بإقناع الآخرين بنجاح باتباع نصائحهم ومقترحاتهم أو أوامرهم.
- ❖ هناك بشكل عام ثلاث نتائج محتملة لمحاولة النفوذ: الالتزام والامتثال أو المقاومة.
- ❖ يعتمد المديرون بشكل تقليدي على القوة الكامنة في موقفهم. وتتطلب التغييرات في كل من المجتمع ومكان العمل أن يعتمد المدير على العديد من أساليب النفوذ.

## أساليب النفوذ (التأثير):



١. **الإقناع الحازم:** باللباقة والوضوح، وهذا الأسلوب هو الأنسب عندما تكون المسألة موضوع البحث تتلاءم مع النهج المنطقي.
٢. **الثواب والعقاب:** من خلال استخدام المساومة والحوافز والضغط والمطالبة بسلوك معين من الأفراد الآخرين.
٣. **المشاركة والثقة:** على خلاف الأسلوبين الأولين اللذين ينطويان على الطاقة الدافعة، يتم استخدام هذا الأسلوب لسحب أو جذب الآخرين نحو ما هو مرغوب أو مطلوب من خلال إشراكهم في صنع القرار.
٤. **الرؤية المشتركة:** يهدف إلى تحديد رؤية مشتركة للمستقبل وتعزيز الاعتقاد لدى أعضاء المجموعة بأنه من خلال جهودهم الجماعية يمكن أن تصبح الرؤية حقيقة واقعة.



## فك رموز السلوك البشري والشخصية:

- يرى نموذج العوامل الخمسة أن الشخصية تتألف من أبعاد "أوشن OCEAN":
  - الانفتاح على الخبرة (التجربة) .Openness to experience
  - يقظة الضمير .Conscientiosness
  - البساطة .Extroversion
  - المقبولية (الطيبة) .Agreeableness
  - العصابية (ويطلق عليها أيضاً الاستقرار العاطفي) .Neuroticism



التعامل مع من يصعب إرضائهم من الأفراد:

- تجنب "بيع" وجهة نظرك، واستخدم بدلاً من ذلك الإرشادات التالية لتشخيص وإدارة الموقف:
  - تطوير صورة معبرة عن المشكلة.
  - إعادة صياغة الأهداف بمرونة.
  - تنظيم لقاء أو اجتماع وجهاً لوجه لمناقشة هذه القضايا. والاعتراف بقيمة الشخص.
  - المتابعة-تخصيص وقت لمراقبة ومكافأة التقدم أو اتخاذ إجراءات تصحيحية.

## الأسلوب الشائع لتعيين القيادات الإدارية

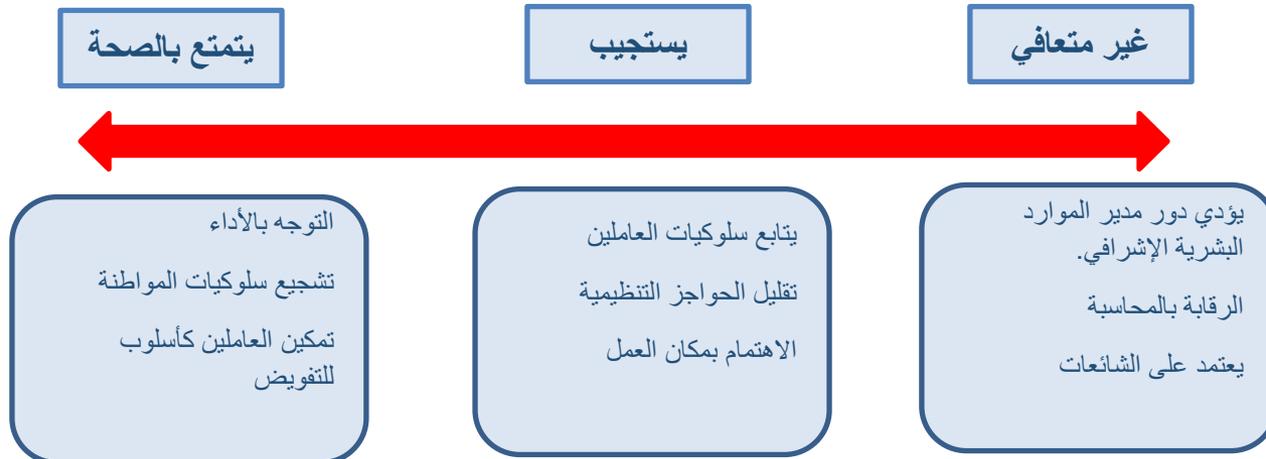
- الاعتماد على المؤهل والتخصص.
- الولاءات الشخصية مقابل الولاء الوظيفي.
- لا يتم التعيين بناءً على أنماط الذكاءات المناسبة.
- لا يتم التعيين بناءً على أنماط الشخصية.
- لا توجد اختبارات حقيقية للميول والاتجاهات.
- لا توجد اختبارات للقدرة والاستعداد ضمن فرقي العمل.
- لا يؤخذ بالاعتبار عند التعيين إدارة التنوع الثقافي أو قوة العمل.
- غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم نشر الرؤية لجميع المرؤوسين.
- الضعف في استخدام الأساليب الكمية ونظم دعم القرار.
- ضعف إمكانيات ومؤهلات القيادات الإدارية أدى إلى تفشي ثقافة تنظيمية محبطة وسلبية.

### Selection



## جوانب ينبغي أن تبتعد عنها القيادة الإدارية

- ضعف التواصل.
- آلية صنع القرار.
- غموض الدور وقصور التوصيف الوظيفي.
- قصور في بلورة الجوانب الفنية.
- المحاباة والمحسوبية.
- التطبيق الحرفي للوائح.
- ضعف مهارات إدارة الوقت.
- التحيز في العلاقات مع الرؤساء.
- ازدواجية المقاربة.
- الغرور والكبرياء.
- مقاومة التغيير.





شكرًا لحسن الاستماع