

القيادة



مهارات القيادة

"جميع طرق العمل محفوفة بالمخاطر ، لذلك فالحذر ليس في تجنب المخاطر (لأنه من المستحيل فعل ذلك) ولكن في حساب المخاطر والتصرف بشكل حاسم ، يمكنك ارتكاب الأخطاء بدافع الطموح ولكن لا يمكنك فعل ذلك بسبب الكسل ، إستثمر قدراتك لفعل أشياء جريئة وليس للمعاناة"

نيكولو مكيافيلي

المحتويات

- ٦ - ١- ما الذى يصنع القائد العظيم؟
- ٦ ١.١ القيادة هي عن
- ٦ ٢.١ كيفية إنشاء بيئة مناسبة
- ٧ ٣.١ الرؤية : كيفية الخروج بالأهداف
- ٧ ٤.١ أسأل نفسك ...
- ٨ - ٢- ماهى دائرة تأثيرك؟
- ٨ ١.٢ طريق الموت
- ٨ ٢.٢ التقنيات ، الإستراتيجية والدبلوماسية
- ٩ ٣.٢ هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية
- ٩ ٤.٢ التسلسل الهرمي لإدارة الاحتياجات
- ١١ - ٣- أنماط الشخصيات
- ١٢ ١.٣ الإنبساطى مقابل الإنطوائى
- ١٢ ٢.٣ الحسى مقابل الحدسى
- ١٢ ٣.٣ المفكر مقابل الوجدانى
- ١٣ ٤.٣ الحاسم مقابل التلقائى
- ١٣ ٥.٣ ماهو نمط شخصيتك؟
- ١٤ ٦.٣ الطباع (الأمزجة)
- ١٤ ٧.٣ العمل مع أنماط الأشخاص الآخرين
- ١٦ - ٤- العصف الذهنى ، الإبداع والإجتماعات
- ١٦ ١.٤ طريقة ممنهجة للوصول للإبداع
- ١٧ ٢.٤ الفوائد والتطبيقات
- ١٨ ٣.٤ كيف يمكنك أن تقوم بعمل خريطة ذهنية صحيحة
- ١٩ - ٥- كيف تتواصل بفعالية؟
- ١٩ ١.٥ سلوكيات مساعدة ...
- ٢٠ ٢.٥ حدد السلوك الإيجابى
- ٢١ ٣.٥ سلوكيات غير مساعدة
- ٢١ ٤.٥ حدد السلوك الغير مساعد
- ٢٣ - ٦- أساليب إلقاء الأسئلة
- ٢٣ ١.٦ أنواع الأسئلة
- ٢٥ - ٧- كيف ترشد (توجه)؟
- ٢٥ ١.٧ هيكل المحادثة
- ٢٦ - ٨- كيف تقنع؟
- ٢٦ ١.٨ أربعة أبعاد
- ٢٧ - ٩- كيف تعطى معلومات " تغذية مرتدة " ؟
- ٢٧ ١.٩ أنواع التغذية الرجعية (الملاحظات)

- ٢٧----- ٢.٩ أربع خطوات لإعطاء التغذية المرتدة
- ٣٠----- ١٠- كيف تقوم بتعزيز فريقك؟
- ٢٠----- ١.١٠ المقاييس الثلاثة
- ٣٢----- ١١- كيف تقوم بتشجيع أعضاء الفريق؟
- ٣٢----- ١.١١ لماذا لا نقوم بالمديح
- ٣٢----- ٢.١١ خمس خطوات للمديح
- ٣٤----- ١٢- كيف تقوم بالنقد وتحصل على نتائج؟
- ٣٤----- ١.١٢ ساندويتس المديح
- ٣٧----- ١٣- كيف تقوم بالتفويض؟
- ٣٧----- ١.١٣ مخاوف التفويض
- ٣٨----- ٢.١٣ أنواع التفويض
- ٣٩----- ٣.١٣ قائمة التفويض
- ٤٢----- ١٤- كيف تؤثر؟
- ٤٢----- ١.١٤ كيف تؤثر في الآخرين؟
- ٤٨----- ١٥- أساليب القيادة
- ٤٨----- ١.١٥ زيادة النضج
- ٤٩----- ٢.١٥ الأساليب الأربعة
- ٥١----- ١٦- إدارة المخاطر
- ٥١----- ١.١٦ أنواع المخاطر
- ٥١----- ٢.١٦ تحليل SWOT
- ٥٢----- ٣.١٦ طرق أخرى
- ٥٢----- ٤.١٦ الخرائط الذهنية لتحليل SWOT
- ٥٤----- المراجع

أهداف الدورة التدريبية

بنهاية هذه الدورة سوف تكون قادراً على :
قيادة وتحفيز والتأثير على الفريق لتحقيق نتائج أكثر من أي وقت مضى

أهدافك:

أكتب ثلاث من أهدافك الرئيسية أدناه . ماذا تريد أن تتعلم في هذه
الدورة؟ ماذا تريد أن تكتسبه؟ ما الذي تريد أن تكون أفضل فيه؟
ماذا تحتاج؟

١.

٢.

٣.

١- ما الذى يصنع القائد العظيم ؟

١.١ القيادة هى عن

قم بملء الإستبيان التالى :

قبل كل شيء فالقيادة هى :

العلامة	الميزة
	مهارات التواصل
	الكاريزما
	الكفاءة
	إعطاء الناس الطاقة (تحفيز الناس)
	الرؤية
	أخرى :

لكى تكون قائد جيد أنت تحتاج لإمتلاك رؤية وأن تمد الناس بالطاقة فتقوم بتحفيز من حولك ، عندما يكون الناس شغوفة بما تفعله يستطيعون أن يكونوا أكثر فعالية وكفاءة بكثير. كقائد أنت تريد أن تجعل الناس شغوفة بما تفعله ولكن هذا شيء لا تستطيع أن تفرضه فأنت لا تستطيع إجبار الأشخاص على أن تكون موظفين شغوفين بعملهم . كقائد عظيم يمكنك صنع بيئة مناسبة لأن يصبح فيها الناس شغوفة بما تفعل .

٢.١ كيفية إنشاء بيئة مناسبة

ما هى نوع البيئة التى يجب أن تضعها لجعل فريقك أو موظفيك شغوفة بما تفعل ؟
الخطوات التالية هى ببداية جيدة لفعل ذلك.

• قم بتوضيح المهمة والغرض:

○ كقائد لا بد أن تظهر العلاقة بين الشغف بالعمل وبين مهمة الشركة ، قد تضطر إلى الحديث مباشرة لعدد قليل من الموظفين فى فريقك حتى "يفهموا تلك العلاقة " يمكنك بعد ذلك نشر ذلك الشغف عن طريق هذه المجموعة ، أنت أيضاً بحاجة لمراقبة الموظفين الجدد أو أعضاء الفريق الجدد لمعرفة مدى تناسب هذه الثقافة معهم .

• تحديد مكافآت مناسبة:

○ أيضاً أنت لا يمكنك فرض الشغف للعمل ولكن يمكنك تدعيمه فى اتجاهات مختلفة بإستخدام الجوائز والمكافآت ، المكافآت لا تكون دائماً مادية على الرغم من أن المكافآت المادية مهمة وحيوية ، غالباً فإن ما تبذله من جهد فى خلق بيئة ثقافية مناسبة يشعر فيها الناس انهم فى منزلهم ، وفكرهم مستريح أكثر قيمة بكثير من إضافة بضعة جنيهات لأجورهم!

• الثقة:

○ الموظف الشغوف يمكن أن يصبح موثوق به بسهولة حيث يتم إلهامهم ليصبحوا مستقلين ومسؤولين. عضو الفريق الذى ليس لديه حافز للمشاركة ، قد لا يكون مهتماً بأن يكون مسؤولاً عن أى جزء وسيريد أن يتجنب المهام والواجبات بشكل مستمر ويمكن أن يستقيل فى النهاية.

• القيادة بالمثل أو القيادة بالقدوة

○ القائد هو الشخص الذى يتبعه الآخرون وأنت فى حاجة لأن تضع نفسك كمثال ؛ إذا قمت بحل المشاكل بالمواجهة فإن فريقك يمكن بسهولة أن يحذو حذوك . على الجانب الآخر إذا قمت بتشجيع التعاون والعمل الجماعى عند التعامل مع الأمور الخارجية كجزء من كونك قائد فأنت بذلك تصنع مثلاً لإتباعه عند حل الأمور الصعبة . إذا إظهرت الحماس ونضج الفكر وأسلوب القيادة الواثق فإن هولاء الذين يتبعونك سيلاحظون ذلك وسيقومون بالتصرف طبقاً لذلك.

٣.١ الرؤية : كيفية الخروج بالأهداف

كقائد جيد ، لابد أن يكون لك رؤية . لابد أن تعرف إلى أين تذهب وأين تستطيع أن تكون قادراً على إقناع الآخرين بإتباعك. هذا يعنى أنك بحاجة لأن تعرف ماذا تريد وأن يكون لديك أهداف ومهام .أفضل طريقة لمعرفة ماذا تريد حقيقة بشكل كامل هو النظر للوراء من المستقبل ، بفعل ذلك ستستطيع تنقية التفاصيل الصغيرة التى يمكن أن تربكك والتركيز فقط على الأمور الأساسية .بمجرد أنك علمت المهمة النهائية ، يمكنك العمل تنازلياً للوصول إلى هدفك. هذا يشبه حل المتاهات حيث تبدأ من النهاية وتقوم بالرجوع حتى تصل إلى البداية لإكتشاف المنعطفات الرئيسية التى يجب أن تسلكها.النظر للوراء والتفكير فى الهدف هما مجرد حالة عقلية ولا يوجد هناك شىء مميز عنهما و إذا تم إستخدامهما فسيساعدك هذا على إتخاذ قرارات أفضل .

الأهداف مفيدة في الحالات التالية:

- عندما تكون غير معمرة وغير غامضة.
- هناك الكثير من التفاصيل حتى يتسنى لك معرفة ما يعنيه الهدف حقاً.
- أنت تعرف أهميتها فى علاقتها مع أهدافك الأخرى.
- أهدافك فى سياق حياتك ومرتبة حسب الأولوية.
- ليست طموحة جدا لدرجة أن تكون بعيدة المنال.
- إذن ما هو الجيد بالنسبة للتخطيط؟ ها هى عدد من فوائد التخطيط :
- يساعدك على الإستمرار فى التركيز على أهدافك.
- تخلق شعور بالهدف والإرضاء.
- يمكنك رصد تقدمك وتحقيق التوازن بين المهام الخاصة بك على أساس أولوياتك الخاصة.
- من الأسهل تغيير الخطط الخاصة بك بمجرد أن تعرف ما هي عليه دون الحاجة إلى القلق حول عدم القيام بالخطط الأخرى ويقلل من مستوى الإجهاد لأنك تشعر بالتحكم.

٤.١ أسأل نفسك ...

عند إتخاذ هذه القرارات ، أسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ماهى النتيجة التى أريد الحصول عليها ؟
- ما هي النتيجة التى يرغب بها الآخرين ؟
- ما هى أقصر الطرق للحصول على النتيجة ؟
- ما الذى سوف أحصل عليه عند تحقيق النتيجة ؟

من خلال النظر بإستمرار للهدف النهائي سيكون لديك فرصة أكبر للإستجابة لطلبات أعضاء فريقك وفهم الأولويات الخاصة بك.

٢- ماهى دائرة تأثيرك ؟

" فى البداية يتجاهلونك ، ثم يضحكون عليك ، بعد ذلك يقاتلونك ، بعدها تفوز "

غاندى

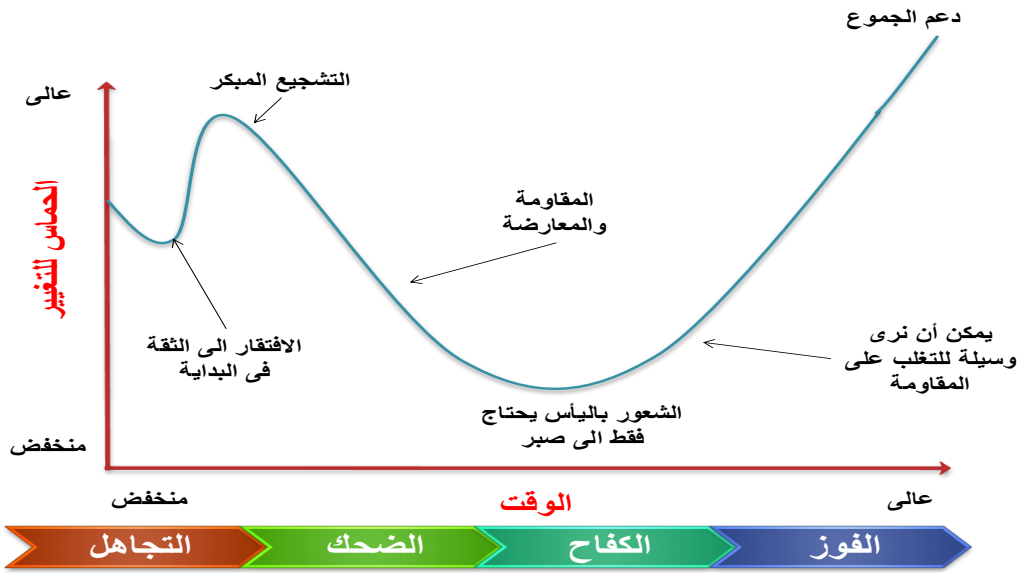
الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

تحديد ومعرفة كيفية التفاعل مع دائرة تأثيرك

قائد الفريق يحتاج للتفاعل مع الأشخاص من مستواه ، والمستوى الأعلى والمستوى الأقل منه ، هو يجلس فى منتصف محور المعلومات وكنتيجة لذلك يحتاج لإدارة هذا التدفق بفعالية حتى لا يدفن تحت ذلك الكم الهائل من المعلومات .

١.٢ طريق الموت



٢.٢ التقنيات ، الإستراتيجية والدبلوماسية

هناك ثلاث مستويات أساسية تحتاج لوضعها فى الاعتبار عندما تتطلع نحو تحقيق هدفك :

- التقنيات والتحضيرات ، التقنيات هى أقصر الطرق التى يمكن إستخدامها للتحرك نحو أهدافك .
- اما التحضيرات فتعنى بإدارة الموارد وتوزيعها للوصول إلى الهدف .
- الإستراتيجية هى الخطة العامة.
- الدبلوماسية هى كل شىء آخر عامةً يتضمن ذلك كل التعاملات التى تجربها مع الأشخاص الأخرى حيث تحاول أن تؤثر عليهم للوصول إلى أحتياجاتك.

المدير الجيد يحتاج لإستخدام حكمة الحشد لفهم وإكتشاف مهارة التعامل مع المعارك ، فى الإدارة هذه المعارك هى مشاكل اليوم المعتادة .كيف تجعل شخص ما يتوقف عن سيطرته عن الآخرين ، كيف تجعل

شخص ما يعبر عن رأيه ، كيف تجعل شخص ما يعبر عن أفكاره بوضوح أكثر ، كيف يمكنك تحفيز الآخرين.

هناك بعض الطرق المعتمدة التي يمكن إستخدامها لتحسين التقنيات بالنسبة للإستراتيجية فأنت في الحقيقة تحتاج لمعرفة ما الذى تريده .

هل تريد وضع نفسك مع الرؤساء ، هل أفعالك ستكون ملحوظة على مستوى المدير التنفيذى إذا لم يكن ذلك ، هل يجب أن تبذل جهداً أكبر فى الوسيلة التى تدير بها فريقك ؟

هذا سوف يساعدك على التركيز على الأنشطة ذات المكافآت الحالية ولعب لعبة الأرقام بشكل صحيح .

أخيراً المدير الجيد يحتاج لأن يكون دبلوماسياً ، فى النهاية أنت تحاول تحقيق مهمة من خلال الأشخاص، والتعامل مع الناس هو جزء أساسى من الدبلوماسية . أنت تحتاج لأن تسأل نفسك "ما الذى يحفز الناس؟" " ما الذى يحتاجونه؟" ، " كيف يمكننى أن أخدمهم ؟ " ، " كيف أستطيع التأثير فيهم حتى يصبح كل الفريق أقرب للهدف النهائى بمرور الوقت ؟" ، معرفة إحتياجاتهم هى البداية فقط .

٣.٢ هرم ماسلو للإحتياجات الإنسانية

هرم ماسلو للإحتياجات هى نظرية نفسية قدمها إبراهيم ماسلو فى كتابه عام ١٩٤٣ والذى كان بعنوان "نظرية التحفيز الإنسانى" . قام بالتوسع فى ذلك ليشمل ملاحظاته عن الفضول الإنسانى الفطرى. المثلث يظهر أن الأولوية تبدأ بالإحتياجات الرئيسية وبمجرد أن يتم إرضائها يتم التحرك للمستويات الأعلى .



٤.٢ التسلسل الهرمى لإدارة الإحتياجات

على الرغم من أن هرم ماسلو للإحتياجات رائع ولكنه غير قابل للتطبيق فى سياق الإدارة التى يتم مناقشتها هنا . المثلث التالى إقتراح بواسطة جو أوين Jo Owen فى كتابه " كيف تدير " وهو أكثر قابلية للتطبيق هنا. إذا كانت أحد أفراد الفريق قلقه بشأن الأمان ، لن تكون قلقة بنفس القدر بخصوص الأجر وقلقة بنسبة أقل من ذلك بخصوص الإلتزام إلى المجموعة .

وبالمثل ، يفعل أعضاء الفريق بخصوص اهتمامهم بالإلتزام إلى المجموعة أو هو مجرد البقاء للأصلح؟ هل شخص واحد فقط هو الذى يحصل على التقدير أم الجميع يعترف بإنجازاتهم ؟ فى نهاية المطاف ،

معظم الناس يتطلعون إلى شعور الإنجاز فهذا يخلق حافزاً أقوى ولكن لابد من معالجة باقي الإحتياجات أولاً.

هذا أيضاً يساعد قائد الفريق على إبقاء أعضاء الفريق محفزين ومتحمسين . كما نعرف ، الأجر (الراتب) هام ولكن ليس كل شيء . تقدير الجهود المبذولة (بشكل مناسب) قد يكون وسيلة أكثر للتحفيز ولكن من خلال إرضاء الحد الأدنى من الأحتياج للراتب .



قال لي والدي : "يجب أن لا تكسب جميع الصفقات دائماً . بل دع الآخرين يكسبون بعض المال أيضاً لأنك إذا كنت تشتهر بالحصول على كل المال دائماً فسوف لا يكون لديك العديد من الصفقات "

جان بول غيتي

٣- أنماط الشخصيات

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

تصنيف نفسك والآخرين على أساس مؤشر نوع الشخصية

تخيل إذا استطعت الحديث إلى شخص ما وفي خلال دقائق استطعت فهم نوع شخصيته ، يمكنك بعد ذلك التنبؤ بالكثير من سلوكهم وفهم كيفية الاقتراب منهم بفعالية.

في حياتنا اليومية ، من الرئيسي معرفة كيفية التواصل مع الآخرين ويمكنك التواصل بفاعلية أكثر إذا قمت بفهم عقلية الشخص الآخر .

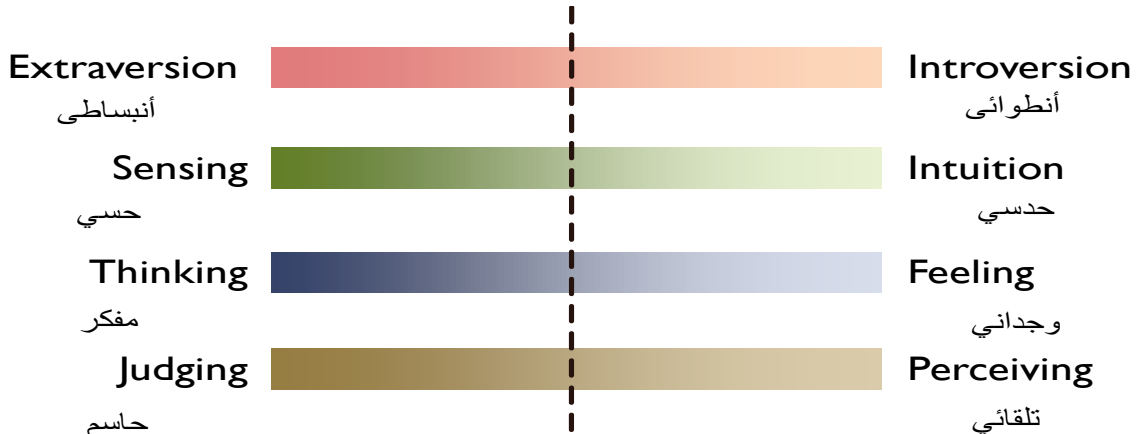
إعتماداً على هذا الأحتياج ، الكثير من المؤشرات لتحديد نوع الشخصية قد تم تطويرها . وهناك واحدة من أشهر تلك الأنظمة هو مايرز – بريجز لأنماط الشخصيات Myers-Briggs Type Indicator أو MBTI. هذا النظام طور في الأساس بواسطة كاترين كوك بريجز Katharine Cook Briggs وأبنتها إيزابيل بريجز مايرز Isabel Briggs Myers . طور في الأساس أثناء الحرب العالمية الثانية للمساعدة في التعرف على أكثر الوظائف المناسبة للنساء اللواتي كنا يدخلون الأعمال الصناعية في وقت الحرب .

مايرز – بريجز لأنماط الشخصيات MBIT نظام يعتمد على نظريات كارل جوستاني جانج Carl Gustav Jung الذي قام بنشر أعماله سنة ١٩٢١ في كتابه " أنواع نفسية Psychological Types " قام بتطوير مخطط للشخصية ذو أربع أبعاد . كل بعد يقاس ملمح أو ميزة من سلوكنا واقترح أن تلك الأبعاد تشبه طغيان إستخدام اليد اليمنى أو اليسرى . نحن لدينا أفضلية لإستخدام اليد اليمنى أو اليسرى ، كذلك لدينا أفضلية وتحيز طبيعي نحو جانب من جوانب الأبعاد الأربعة .

مثل إستخدام الأيدي ، كلما ننمو ونستخدم تلك اليد ، تصبح أفضل في إستخدامها وهذا أيضاً ينطبق على أبعاد الشخصيات . نحن نطور ميل وأفضلية تجاه نوع أو نوع آخر ، أيضاً مثل الأيدي يمكننا تدريب أنفسنا لإستخدام النوع المقابل مثلما يمكننا تدريب اليد اليسرى حتى ولو كنا نستخدم اليد اليمنى.

أهمية مؤشر النوع هو أننا نميل لإستخدام النوع الذي نميل اليه طبيعياً. لذلك فإذا أردت التواصل مع الشخص الآخر أو التأثير فيه ، ففي الغالب ستكون ناجحاً إذا ناشدت نوعه المفضل ، النوع الذي يرتاح معه أكثر .

هذه الأنواع هي كالتالي :



١.٣ الإنبساطى مقابل الإنطوائى

الإنبساطى:

- الكلمات الرئيسية : إستمع ، تفاعل خارجى ، متحرك ، حيوى.
- التفاعل :
 - يحصل على الطاقة من الناس.
 - يطور الأفكار عن طريق المناقشة.
 - يحب تواجده بين الناس.
 - فى الغالب يبحث عن المنطقة الوسطى " المركزية " .

الإنطوائى:

- الكلمات الرئيسية : إجعلها داخلك ، إنعكاس ، داخلى ، التركيز.
- التفاعل :
 - هادىء.
 - يفضل قضاء الوقت بمفرده.
 - متحفظ أكثر.
 - يتحدث فى موضوع واحد فى وقت واحد.

٢.٣ الحسى مقابل الحدسى

الحسى:

- الكلمات الرئيسية : عملى ، حقائق ، مهارات مكتسبة ، تفاصيل التفاعل.
- التفاعل :
 - طابع حديث مباشر.
 - على دارية بأجسادهم.
 - مباشر إلى الهدف ومختصر.
 - يتذكر الماضى بدقة.

الحدسى:

- الكلمات الرئيسية : نظرى ، الأمور العالمية ، لغة معقدة ، تعلم مستمر.
- التفاعل :
 - أسلوب حديث معقد.
 - منجذب إلى الوظائف الإبداعية
 - يقومون بإعادة كلامهم ، تلخيص ذلك ، إعادة الصياغة.
 - يكملون جمل الآخرين.

٣.٣ المفكر مقابل الوجدانى

المفكر:

- الكلمات الرئيسية : منطقى الهدف ، سبب ، حازم لكن عادل.
- التفاعل :
 - يبدو رسمياً كالأعمال.

- يختصر في الحديث.
- حازم جداً.
- يتفاعل مع الأعمال ذات الإستراتيجية.

الوجداني:

- الكلمات الرئيسية : قيم ، تعاطف ، تعويض ، مكمل
- التفاعل :
- يتصرف بدفء.
- مشاعرهم يمكن أن تؤذى بسهولة.
- التفاعل في الأنشطة الإجتماعية
- متفاعلون في الأعمال التي تتطلب اهتمام.

٤.٣ الحاسم مقابل التلقائي

الحاسم:

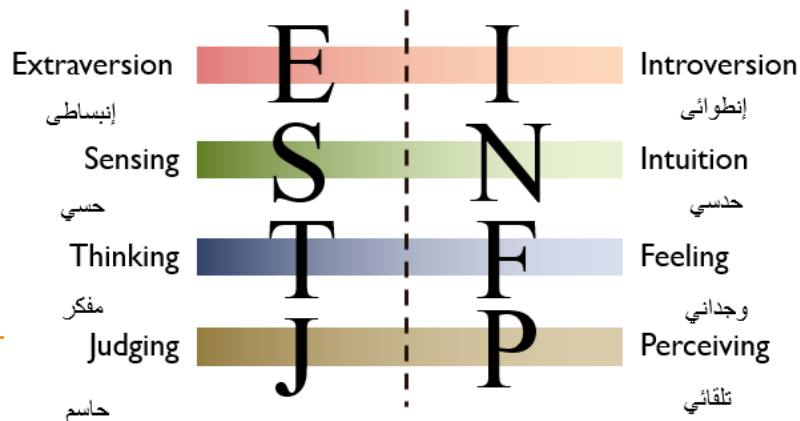
- الكلمات الرئيسية : مخطط ، موجه نحو الهدف ، حاسم ، منظم.
- التفاعل :
- يظهر آراء قوية.
- في الغالب في عجلة من أمره.
- يرتدى ويهتم بالمظهر.
- موجه لإنهاء المشاريع.

التلقائي:

- الكلمات الرئيسية : تلقائي ، منفتح ، التكيف ، مرح.
- التفاعل :
- يرتدى الملابس المريحة.
- متحمس للبدء في المشاريع.
- يجد أن القواعد والأنظمة مقيدة.
- أكثر بساطة وأقل تعقيداً.

٥.٣ ما هو نمط شخصيتك ؟

الآن وبعد أن أصبحت على دراية بالأنواع وأنماط الشخصيات ، حدد نوع شخصيتك :-



نمط شخصيتك : _____

٦.٣ الطباع (الأمزجة)

الأنواع يمكن أن تقسم إلى أربع فئات رئيسية تعرف بالطباع أو الأنماط أو الأمزجة هذه الفئات تساعدك بشكل كبير في التعرف على أنواع الناس الأخرى بشكل سريع ، هذه الطباع أو الأنماط تختلف عن بعضها البعض مما يساعد في تقليل التصنيف من ١٦ نوع إلى ٤ ومن هناك يمكنك تعديل حكمك لإيجاد نوع الشخص الدقيق ، هذه الأنماط الأربعة هي كالتالي :

- **التقليديين SJ: Traditionalists**
 - ESTJ, ISTJ, ESFJ, ISFJ
- **نوى الخبرة SP: Experiencers**
 - ESTP, ISTP, ESFP, ISFP
- **النظريين NT: Conceptualizers**
 - ENTJ, INTJ, ENTP, INTP
- **المثاليين NF: Idealists**
 - ENFJ, INFJ, ENFP, INFP

٧.٣ العمل مع أنماط الأشخاص الآخرين

- كلاً من الإنبساطي والإنطوائي لديهما آراء مختلفة عن :
 - إلى أي مدى تؤثر المقاطعات على عملهم.
 - عدد الاجتماعات التي يحتاجها كلاً منهما لمناقشة الأمور أو المشاكل.
 - تأثير الضوضاء في البيئة على فعاليتهم.
 - إذا كانت المعلومات الخاصة بالمشروع مكتوبة أم سيتم توصيلها قولاً " بالكلمات "
- كلاً من الحسي والحدسي لديهما آراء مختلفة عن :
 - ما هي نوعية المعلومات ومستواها المطلوب لفهم المشروع.
 - هل التفاصيل مهمة.
 - ما الذي يجب مناقشته في الاجتماعات ، الحقائق أم الحالة العامة للمشروع.
 - متى تحاول أن تفعل شيء جديد ومبتكر ومتى تحاول أن تفعل شيء جرب من قبل و إختبر.
- كلاً من الوجداني والمفكر لديهما آراء مختلفة عن :
 - إتخاذ القرار في موضوع ما اعتماداً على المنطق أم المبادئ.
 - هل من الصحيح مناقشة المشاعر بإفتتاح أم يجب أن تستبعد من المناقشات المنطقية.
 - ما هو الأكثر أهمية ، المثالية عند تسليم المهمة أم جعل العميل سعيد.

- هل من المناسب التباس مع المجموعة والعمل بشكل أكثر إجتماعية أم أن يجب على أعضاء الفريق التركيز على مهام محددة بدون مقاطعات .
- هل من الأفضل أن تكون أمين أم أن تكون مهتم .
- كلاً من الحاسم والتلقائي لديهما آراء مختلفة عن :
 - هل من الأفضل التخطيط لكل التفاصيل أم أن يكون هناك طرق مرنة.
 - هل من الأفضل جعل الخيارات منفتحة ، أم من الأفضل الإنتهاء من المهام.
 - ما هو مدى أهمية الموضوع ووقت المناقشة سريعاً لإنهاء المهام أو تدريجياً حتى تصبح المعلومات متاحة أكثر

٤- العصف الذهني ، الإبداع والإجتماعات

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

إستخدام خرائط العقل لتعزيز إبداعك ولزيادة المعرفة

الخرائط الذهنية وسيلة بسيطة وأنيقة يمكن أن تستخدم لزيادة الإبداع ، العصف الذهني الفعال وحتى إدارة الإجتماعات ، الخرائط الذهنية تقنية بصرية قوية للغاية لجمع وتنظيم المعلومات.

الخرائط الذهنية هي رسم توضيحي يمثل الأفكار ، الكلمات ، المبادئ ، الصور والعناصر الأخرى مرتبة حول عنصر مركزي .العناصر متصلة ببعضها البعض عن طريق عمل أفرع.

الخرائط الذهنية تترجم العناصر إلى صور. بما أن عقولنا قوية للغاية عند التعامل مع الصور، يمكنك التقاط العلاقات أسهل من النظر لوسيلة تنظيم أخرى مثل عمل قائمة . الخرائط الذهنية تتطور بمرور الوقت حيث تضيف إليها عناصر أكثر. تشجعك الخرائط الذهنية على تصنيف عناصر جديدة اعتماداً على المجموعات الموجودة وأفرعها التي أدخلتها على الخريطة وكننتيجة لذلك فأنت تقوم بتجميع وترتيب أفكارك في نفس الوقت. في المقابل ، فإن إضافة أفرع رئيسية ومجموعات يؤدي إلى إضافة عناصر أكثر في نفس الوقت ، لذلك فإن الخرائط الذهنية فعالة للغاية

الأبحاث أشارت أن إستخدام الخرائط الذهنية يستطيع زيادة إنتاجيتك. زيادة الفعالية تكون أكثر عند هؤلاء التخيليين أكثر من غيرهم " البصريين ". معظم الناس تلتقط الخرائط الذهنية بسرعة وتجد أنها قوية للغاية.

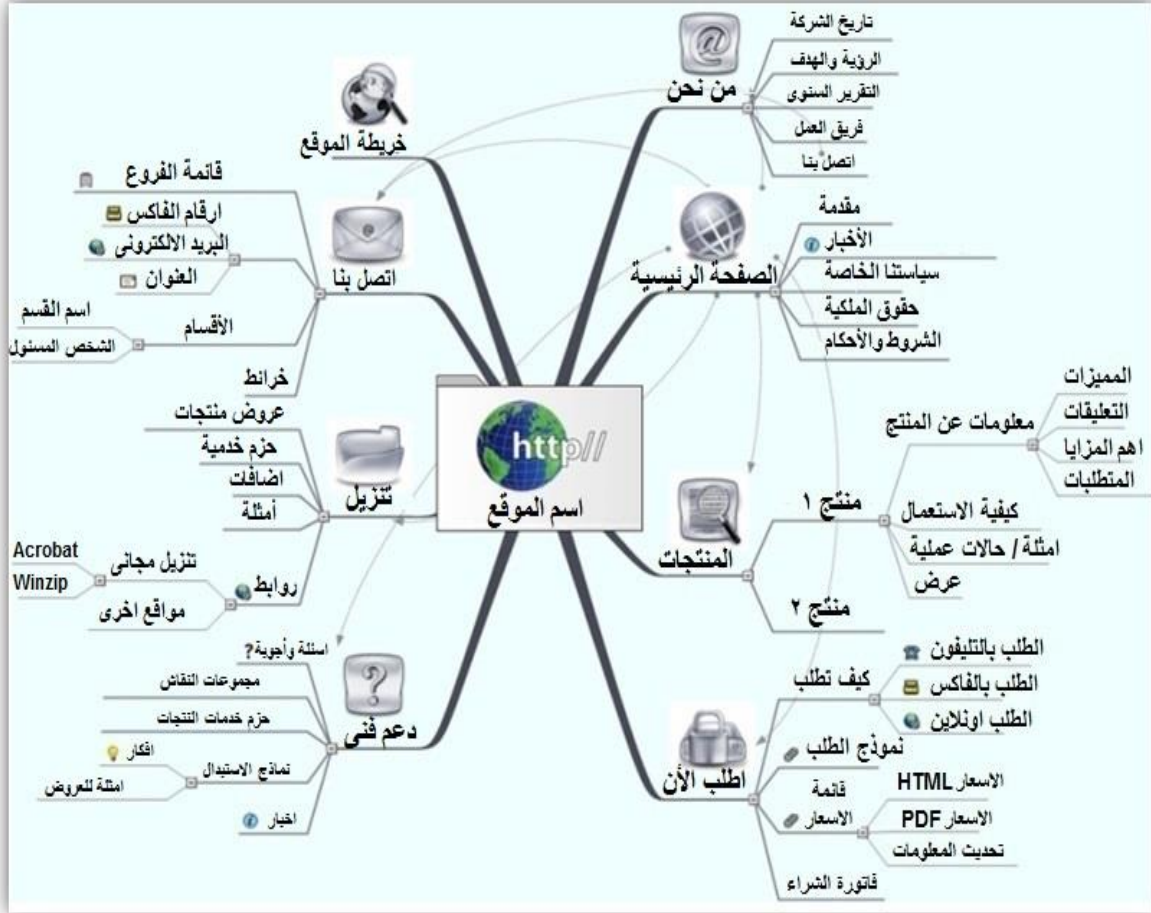
١.٤ طريقة ممنهجه للوصول للإبداع

واحدة من أكثر الطرق منهجية لتعزيز الإبداع هو الخرائط الذهنية. إستخدام الخرائط الذهنية لإلتقاط العناصر وبناء علاقات وعمل إتصالات بينها بسهولة عند إضافة المزيد منها للخريطة .

تحتاج الخريطة أن تكون متوازنة وتتطلب لإكمال المجموعات الجديدة زيادة الأفرع عند إضافة عناصر جديدة ، ها هي بعض النصائح عند عمل الخرائط الذهنية:

- **ضع هدفاً في عقلك:** الهدف يجعلك أكثر تركيزاً على المهمة ويركز ذهنك.
- **إهدف للكمية :** لا تبطئ أثناء العملية ، فقط حافظ على إضافة عناصر وأفكار جديدة بسرعة على قدر ما تستطيع .
- **قم بالتصنيف وفكر في علاقات جديدة :** عند إضافة عناصر وأفكار جديدة ، قم بتجميعها ووضعها حسب إنتمائها ، قم بتكرار العملية كلما أضفت عناصر أخرى أو عند إضطرارك لإزالة البعض ، قم بعمل حزمة مجموعات رئيسية أو تحت رئيسية.
- **لا تقيم خلال العملية :** إذا توقفت للتفكير في جدوى الأفكار، قد تفقد قطار الأفكار وتفقد الأفكار العظيمة التي يمكن أن تأتي . لا تتوقف لتفكر ما إذا كانت الفكرة منطقية أم لا ، فقط إستمر سيأتي وقت لاحقاً يمكنك فيه فحص تلك الأفكار بتفصيل أكثر والبحث عميقاً.
- **إجابة غير مكتملة هي إجابة جيدة أيضاً :** أحياناً قد يكون لديك فكرة مبدئية عما تريد ، حتى أو سؤال بدلاً من إجابة ، أكتبها جميعاً ، لا تعرف أبداً إلى أين ستؤدي تلك الفكرة الغير مكتملة أو ذلك السؤال ، الأمان أفضل من الندم.

- **إستغل العشوائية :** فى بعض الأحيان ، التفكير فى العناصر بعشوائية يمكنها أن تخرجك من المأهة . التاريخ ملء بأمثلة حيث عناصر غير مترابطة تماماً وضُعت معاً وأدت إلى أكتشافات كبيرة.



٢.٤ الفوائد والتطبيقات

التالى هى بعض الفوائد الخاصة بطريقة الخرائط الذهنية:

- **الذاكرة:** لدينا الأمكانية لتخزين حوالى ٧ كلمات : الخريطة الذهنية بـ ٧ أفرع أساسية ستطابق سعة عقولنا وتجعل من الأسهل أن نتذكر. تذكر ... الترابطات والعلاقات هى المفتاح . إذا لم تستطيع تذكر شيء فكر بما حوله ومعظم الوقت عقلك سيأتى بالحلول .
- **إخذ الملاحظات :** BOI (Basic Ordering Ideas) الأفكار التنظيمية الأساسية ، تساعدك على أخذ ملاحظات منظمة ، الأفكار التنظيمية الأساسية هى الأفرع الرئيسية الأولى للخريطة الذهنية.
- أنت لا تفكر زمنياً بعد الآن ولكنك تصنيفاً ليمنك تسجيل ملاحظتك الخاصة وأفكارك بالإضافة إلى مواد خارجية ، إستخدم الأكواد والألوان للتمييز بين العناصر.
- **الإبداع/العصف الذهني:** هى عملية إبداعية للغاية والتي يمكن أن تستخدم بكثافة للعصف الذهني .
- **المهام/الإكتشاف :** كما يمكنك أن ترى هذا هو إستخدام أساسى للخرائط الذهنية ، الخرائط الذهنية عظيمة للبحث فى الأنشطة ومستودع الأفكار . يمكنك تقسيم الخطة لأجزاء والحفاظ على

العلاقات المنطقية فى الخريطة أثناء إدراج المهام والمواعيد مباشرة فى تطبيقات التقويم مثل الـ Outlook .

- **الإجتماعات:** الخريطة الذهنية وسيلة ممتازة لتسهيل الإجتماعات ، من المعتاد دائماً ان الملاحظات يتم أخذها بشكل خطي إعتياداً على الوقت ، يمكنك بدلاً من ذلك إستخدام خريطة ذهنية وتصنيف المحتوى الى المدى الذى تريده كلما تقدم الوقت فى الاجتماع .
- **العروض التقديمية:** الخريطة الذهنية وسيلة ممتازة لمساعدتك فيما تريد الحديث عنه ومفيدة لتذكيرك بالعرض التقديمى.

الخريطة الذهنية التى تحتوى كلمات رئيسية أو مفتاحية أسهل بكثير فى التذكر من قائمة بسيطة أو سرد مفصل لكل الرواية التى تريد أن تقولها ، الخريطة الذهنية تلتقط الترابطات والعناصر الرئيسية التى تحتاج لتقديمها والحفاظ عليها منظمة وقابلة للتوسع.

٣.٤ كيف يمكنك أن تقوم بعمل خريطة ذهنية صحيحة

عند عمل الخرائط الذهنية بغرض الإبداع إستخدم الخطوات التالية :

- ١- توسع بقدر ما يمكنك .
- دع كل شىء موجود ، الكثير من المعلومات يؤدى للكثير من الترابطات.
- ٢- إعد التنظيم والتصنيف
- اترك العقل يأتى بالأفكار السخيفة .
- لا تقلق بشأن التكرار.
- ٣- إحتضان الفكرة.
- ضع نفسك داخل المشكلة.
- ٤- إعادة الهيكلة الثانية والمراجعة.
- قارن وقم بالجمع بين الأفكار فى خريطتك الجديدة وخريطتك السابقة.

٥- كيف تتواصل بفعالية ؟

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

التواصل بشكل أكثر فعالية مع أعضاء الفريق وزيادة التواصل بين الفريق وبعضهم البعض

يمكنك أن تصبح عاطفياً بسهولة عند التواصل ، هذا يؤدي إلى كارثة في بعض الأحيان ، لأننا يمكن أن نقول شيء ما ونشعر بالندم عنه في الحال . لسوء الحظ من الصعوبة الرجوع عند ما نقول شيء ما كان من المفترض عدم قوله .

عند التواصل مع دائرة التأثير الخاصة بك ، هناك بعض السلوكيات المعينة التي تصبح إيجابية أكثر من غيرها وفي الغالب ستعود عليك بنتائج أكثر ، على الجانب الآخر هناك بعض السلوكيات التي قد تكون إستفزازية والتي تخدم فقط التأثير العاطفي على المحادثة وقد تصبح عصبياً . في الحقيقة أنت تريد تجنب مثل هذه السلوكيات . في الفقرة التالية نوضح لك مجموعة من السلوكيات الإيجابية والسلبية التي لا بد أن تكون على دراية بها.

١.٥ سلوكيات مساعدة ...

١.١.٥ التشجيع

" حسناً فعلت يا جيمس. كان عملك رائعاً ولولاه لما كنا قادرين على الإيفاء بالميعاد النهائي شكراً " هذا النشاط المدعم يدفع سلوك أفراد الفريق تجاه إتجاهك المرغوب.

٢.١.٥ الوساطة " تسوية الخلافات "

"أعتقد أنه ينبغي أن يتم ذلك بهذه الطريقة" ... "أنا لا أوافق وهذا سيسبب كل أنواع المشاكل." ... "لا، هذه ليست مشكلة ، يمكننا إصلاحها." ... "أنا لا أعتقد ذلك "

في بعض الأحيان قد تطول الجدل لفترة طويلة لدرجة أن موضوع المناقشة الرئيسي قد يفقد في الجدل الوسيط يحاول أن يجمع الجانبين معاً بتلخيص جانبي الجدل وصنع مناقشه بناءة . هذا أيضاً يفتح مجال المحادثة للآخرين للإضمام.

٣.١.٥ فتح الأبواب

"شباب لقد أجرى جيمس بعض البحوث عن هذا الموضوع وهو يحاول الإدلاء برأيه فيه منذ أكثر من عشر دقائق"

فاتح الأبواب يحاول موازنة الحدث عن طريق جعل الناس الأقل حزماً تشارك وأيضاً محاولة إبطاء هؤلاء الذين يسيطرون على الحديث.

٤.١.٥ التلخيص

" حسناً يا رجال. دعونا نرى إلى أي مدى وصلنا ، ها هي النقاط الرئيسية التي نوقشت حتى الآن.. " شخص ما يقوم بتلخيص كل شيء هذا يعطي المجموعة وقت للأسترحة ويدعمهم يلتقطون إتجاه المحادثة العام .

٥.١.٥ المواجهة

"جون أنت تستمر في مقاطعه جين "

المواجهة يمكن أن تكون بناءة عند تحدى سلوك الأشخاص في المواقف المناسبة ، لا تنتقد الشخصية أو تقترض توجهات .

٦.١.٥ الإستماع

"روبرت ، أنا لا أعتقد أن هذا ما كان يعنيه ، أعتقد إنه يعني ... "

هذا مفيد وخاصةً في الاجتماعات عندما تكون المعاني لم يتم توصيلها بشكل صحيح والإستماع الجيد يمكن أن يحل مشاكل سوء الفهم. تذكر معنى التواصل هو النتائج التي تصلك.

٧.١.٥ الملاحظة

"لقد غطينا موضعين فقط من ستة مواضيع في جدول الأعمال وليس لدينا الكثير من الوقت. نحن بحاجة للمضي قدماً"

الملاحظ يتأكد من أن المجموعة تعمل كوحدة واحدة ويمكن أن يساعد في كسر عقلية الجمهور في مناقشة مواضيع غير مهمة .

٢.٥ حدد السلوك الإيجابي

في الجدول التالي ، حدد أى سلوك يمكنك إستخدامه في الحالات التالية :

نوع السلوك	الحالة	
	"لقد حاولت جبن التكلم ٥ مرات ، أريد ان أعرف ما بذهنها "	1
	"شباب ، شباب أنتم بحاجة إلى أن تهدهوا قليلاً . لم يستطع أحد ان ينتهى من جملة واحدة في اخر عشر دقائق. إسترخوا ودعوا الجميع يقوم بتوصيل وجهة نظره"	2
	"إنى سعيد للغاية يا جون لتذكرك هذا ، إنها نقطة جيدة للغاية ولم تناقش حتى الآن "	3
	"أوكى ، للتأكد من اننا جميعاً نفهم الموقف، دعونى أمر على النقاط الأساسية مرة أخرى "	4
	"تونى ، شكراً لكل تلك الافكار العظيمة التى أضفتها لنا ، إنها جيدة حقاً ولكن لا بد لنا من التوقف عند تلك النقطة ، الآن نحتاج لرؤية ما هو رأى الناس الاخرين . ماذا يدور بعقلهم..."	5
	"جينى ، أنت وبيتر مختلفان على الجدول الزمنى ، ولكن انتما الأثنين متفقان على أن المشروع لا بد من أن يتم"	6
	"دعنى أرى إذا كنا نفهمك بوضوح ، أنت تعنى أننا نحتاج للإنتهاء من التقرير اليوم حتى يكون لدينا فرصة للنظر به "	7

٣.٥ سلوكيات غير مساعدة

١.٣.٥ تصنيف شخص ما

إعطاء صفة أو تصنيف على شخص ما يسوف يحول المحادثة من الموضوع إلى الصفة . في معظم الأوقات يكون التصنيف سلبي، فالتلميح بأن الشخص الآخر لا يملك التوجه الصحيح أو الشخصية الأفضل ، لن يساعدك في تحريك المحادثة للأمام.

٢.٣.٥ السيطرة (السيادة)

المسيطر لديه تصور خاص " أجندة " خاصة به ويريد أن يسيطر على المحادثة بأكملها لفائدته أو لفائدتها. ستترجع المجموعة طبيعياً عن المناقشة وهذا يصب في اتجاه المسيطر . هذا استخدام سيء لإمكانيات المجموعة.

٣.٣.٥ المقاطعة والإسكات

قبل ان ينهي شخص ما قول حديثه ، يقفز شخص اخر للمحادثة ويكملها. إذا حدث ذلك بشكل متكرر ومنهج يمكن أن يحبط أعضاء الفريق الذي سيستاء . وكنتيجة لذلك يمكن أن يؤدي ذلك إلى سلوك أنتقامي أيضاً.

٤.٣.٥ السلبية والتشاؤم

شخص ما قد يكون متشاؤماً عما يتم مناقشته وعندما يتم تحديه يمكن أن يظهر أنه فقط يظهر كل الجوانب. أنت تريد أن تكون حريص مع السلبية و المقاومة ، لأنها يمكن أن تدفن الأفكار الجديدة مبكراً قبل ان تتضح و تظهر قيمتها الحقيقية .

٥.٣.٥ نعم ولكن

بعض الناس تريد أن تقول لا، ولكن أيضاً تريد ان تظهرها بشكل وسطي ولا تكون واضحة بشدة ، هذا يمكن أن يكون محبط للشخص الذي يقترح الفكرة الجديدة . وربما يجعل المحادثة مبهمه. المحادثة الفعالة يحاول كلا الطرفين فيها حل المشكلات و لا يقومون بقطع حبل افكار الشخص الاخر و عرقلة ما يفكر به .

٤.٥ حدد السلوك الغير مساعد

في الجدول التالي ، حدد السلوك المستخدم في كل حالة:

إستجابة قائد الفريق	نوع السلوك	الحالة	
		"لا أرى ابداً أن ذلك سوف يعمل"	1
		"أعتقد أن ما تريد أن تقوله هو ان نستمر ومع ذلك هناك موضوع أكثر أهمية وهو الحالة المستمرة للمنظمة "	2
		" هل تقول ذلك يا جيسون فقط لإرضاء الرئيس"	3
		" أعتقد أننا لا نحرز اى تقدم . نحتاج فقط لإلزام أنفسنا وتجاوز هذا الأمر. أقول دعنا نصوت على هذا الآن وننتهي ذلك ، حتى يمكننا الانتقال لموضوع أكثر أهمية"	4
		" أنا غير سعيد بالطريقة التي تصورت بها هذا الأمر فهذا ليس ما قلته "	5

تدريب عملي : أكتشف الأشياء المفقودة

- أنتم كجزء من الفريق سوف تكون مغمض العينين و عدد من الأشياء سيتم وضعها أمامكم .
- الأشياء هي أجزاء من تشكيلات عدة ، كل تشكيلة تحتوي على نفس العدد من الأشياء.
- سوف يتم إزالة شيئين من التشكيلة بأكملها .
- الهدف : معرفة ما هي الأشياء التي تم إزالتها
 - لديك ١٥ دقيقة لإكمال المهمة
 - إتبع الإرشادات المعطاه لك من المدرب

القواعد

- لا يمكنك إزالة عصابة العين "و لا تغش".
- لا تلمس الأشياء إلا عندما يسمح لك المدرب بذلك.
- لا يمكنك إمرار الأشياء لبعضكم البعض.
- لا تطلق الأسم على الشيء " لا تعرف الشيء " حتى ولو كنت تعتقد أنك تعلمه ، يمكنك فقط وصفه للأخرين باستخدام ملامحه ومميزاته.

٦- أساليب إلقاء الأسئلة

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

إلقاء أنواع محددة من الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات

كمدبر ، من الأساسي معرفة كيف يمكنك طرح السؤال المناسب وعدم تقديم المعلومات مسبقاً ، حتى يمكنك أن تكون آمناً من قول شيء ما غير مناسب . إستكشاف حالة المشروع ، أخلاق الفريق ، المواضيع اليومية وجهة نظر العميل ، الخ. هي أنشطة لا بد لقائد الفريق من التفاعل معها بشكل متكرر معرفة كيفية الإستفادة من الأسئلة العاطفية ، المنطقية والأسئلة المفتوحة مهم للغاية ، التالي هي أنواع الأسئلة التي يمكنك سؤالها وأنت بحاجة للتدريب على هذه الأنواع وخاصة تلك الغير معتاد عليها لتصبح جيداً فيها.

١.٦ أنواع الأسئلة

• أسئلة عن الخلفية : الأسئلة المتسعة.

أمثلة :

- إخبارني كل شيء تعرفه عن هذا الموقف ؟
- كيف تطورت في هذا الأمر ؟
- ما هي الحالة ؟

• أسئلة الموقف : " بحث المعرفة " ، " إختبار المعرفة " .

أمثلة :

- أين تريد وضع ذلك الرسم البياني في التقرير ؟
- كيف تم تنفيذ ذلك في المشروع الآخر ؟

• أسئلة مفتوحة : تجنب إستخدام نعم /لا كإجابات . الإ إذا كنت تختبر الحقائق ، أبدأ السؤال بـ ماذا ، متى ، أين ، من ، لماذا ، كيف .

أمثلة:

- ما الذي تعرفه عن هذا التقرير ؟
- من أيضاً مشترك في الموضوع ؟
- لماذا يجب علينا إستخدام هذا المورد بالتحديد ؟

• أسئلة محددة : أضف تفاصيل ، أستخدم امثلة.

أمثلة

- بالتحديد إلى أين يجب علينا إرسال هذا الطرد ؟
- هل يمكنك أن تعطى لي مثال ؟
- ما الذي يريده العميل منا بالتحديد ؟

● أسئلة عاطفية : البعد عن المنطق ، الدخول إلى قلب الموضوع عاطفياً.
أمثلة :

- كيف تشعر نحو تطورك حتى الآن ؟
- ما هي درجة ثقتك في إننا سننتهي في الميعاد المحدد ؟

● أسئلة إرتدادية (إنعكاسية) : الإنعكاس أو الرجوع للوراء للحصول على تفاصيل وإجابات أكثر.
أمثلة :

- وجدت ذلك صعباً ؟
- تبدو غير سعيد بخصوص ذلك ؟
- أنت لا تحب الطريقة التي يعاملك بها العميل ؟

● أسئلة التلخيص " الملخص " : تؤكد على الفهم والموافقة على خطوات العمل
أمثلة :

- إذاً كما فهمت ، أنت غير سعيد بدورك في هذا المشروع.
- إذاً لنلخص ذلك ، هناك نقص في التواصل بين إعطاء الفريق على هذا الموضوع ؟
- عامةً ، هل أنت سعيد بالتطور حتى الآن ؟

٧- كيف ترشد (توجه)؟

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

توجيه عضواً في فريقك ومساعدته أو مساعدتها أن تصبح أكثر إنتاجية ورضاء

كقائد للفريق ، يجب أن تعرف أعضاء فريقك ؛ نقاط قوتهم وضعفهم وأن تكون قادراً على مساعدتهم على التطوير اعتماداً على قدرتهم والموارد المتاحة .

أنت لست مجرد مديراً للموارد ، إنما تريد أن تصنع فريقاً متطوراً قادراً على تقديم ما هو أكثر مما يستطيع ان يقدمه مجموع أفرادها كلاً على حده ، هذا يعني أنك يجب أن تكون قادراً على تحديد الصعوبات ، سوء الفهم ، المشاحنات وبعدها إرشاد فريقك لتطوير أنفسهم حتى يستطيعوا العمل في قمة تألقهم .

في الإرشاد (التوجيه) إلقاء الأسئلة مهم جداً أكثر بكثير من إعطاء الإجابات .

١.٧ هيكل المحادثة

● **الهدف :** التركيز على النشاط الأساسي.

أمثلة :

○ ما الذي تريد التركيز عليه اليوم ؟

● **النظرة العامة :** دعهم ينظرون للصورة الأكبر ، استكشف المزيد.

أمثلة :

○ لماذا ذلك مهم بالنسبة لك ؟

○ ما هو الموقف الحالي ؟

○ ما هي النتائج المحتملة ، جيدة أم سيئة ؟

● **الخيارات :** ضعهم في موضع قوة ، إجعلهم يشعرون بأن لديهم العديد من الخيارات.

أمثلة:

○ هل قمت بتقييم المزايا والمخاطر ؟

○ ما الذي يمكن تغييره ؟

○ إذاً ما هي خياراتنا ؟

○ ما الذي تحت سيطرتك ؟

● **النتائج :** إجعلهم ياتون بالأفعال.

أمثلة:

○ ما الذي سيحدث الآن ؟

○ كيف يمكنني مساعدتك ؟

٨- كيف تقنع؟

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :
تغيير رأى الناس من حولك بنجاح أكبر

القائد الجيد يحتاج لأن يكون قادراً على إقناع الأشخاص الآخرين برأيه. إذا كان الشخص أعلى منك أو أقل منك فى المستوى فى الغالب سيتبعك وسيكون فى صفك إذا اقتنع بأفكارك . كنتيجة لذلك أنت تحتاج لمعرفة الى أين يجب ان تدفع الأمور لتجعل المعادلة تميل لصالحك فى الجدالات.

١.٨ أربعة أبعاد

هناك أربعة أبعاد رئيسية يجب النظر إليها عند إقناع شخص ما ، هم كالتالى :

الطمع :

- المال والهيبة والأحترام والصيت
- مهما كانت فكرتك عظيمة ، إذا لم تتفق مع أجندة المدير الآخر فلن يكون متحمساً لها . أنت بحاجة للحديث عن المميزات و الفوائد لإظهار ماذا يعنى له أن يستخدم فكرتك.

الخوف:

- " إذا كنت لا تستخدم الأنظمة الخاصة بنا ، سوف تكون معرض للخطر "
- هذا عكس ومقابل الطمع ، الخوف يدفع الناس لأن تطيع شيئاً ما لتتجنب المشاكل لاحقاً . بكلمات أخرى ، أنت تصف الضرر للشخص الآخر.

الكسل :

- ما يبدو بالنسبة لك فكرة ذكية قد تكون مجرد فكرة مقلقة بالنسبة لشخص آخر .
- عامةً ، الناس كسولة . ومجرد أنك تملك فكرة رائعة لا يعنى أنهم سينحنون لك ويقومون بأعتناق تلك الفكرة ويتركون كل شئ جانباً ويتبعونها . أنت بحاجة لكى تقدم الفكرة تدريجياً وإعطائهم الحافز لإتباعها وتمكينهم من رؤية الفوائد التى تستطيع أن تضيفها لعالمهم .

المخاطرة:

- لا يجب أن تقلق على أى شئ ، سنقوم بالأهتمام بأى مشكلة.
- معظم الناس تتجنب المخاطرة وتكون حريصة عند مواجهة الأفكار الجديدة. أنت تحتاج لتقليل الاحساس بالخطر ، أو توضيح عدم خطورة إتباع فكرتك عند تقديمها للآخرين.

إذا لم يكسر فلا تقوم بتصليحه. تذكر ... هذا هو توجه معظم الناس عند مواجهة أفكار وطرق جديدة قم بإيجاد إحتياج ، وعرض أفكارك لملء ذلك الأحتياج حتى يرى الناس فى الحال الفوائد التى تقدمها لهم وبمجرد ان يرى الناس حجم الفوائد ، سيقنعون ان الموضوع يستحق المخاطرة ، او سوف يرون ان المخاطرة تبدو أصغر بكثير مما بدت عليها من قبل.

٩- كيف تعطى معلومات " تغذية مرتدة " ؟

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

تقديم رسالة من المحتمل أن تكون سلبية والحصول على إستجابة جيدة

بافتراض أنك تريد جعل شخص ما يغير من سلوكه ما هي أفضل طريقة للأقتراب منه وفعل ذلك ؟ كيف ستصنع جملتك حتى لا يصبح دفاعياً ؟ بمجرد أن يبقى دفاعياً سيصعب التأثير عليه . هل هناك طريقة تستطيع إتباعها لزيادة تأثير عباراتك ؟

لقد وجد فعلاً أن هناك بعض القواعد البسيطة التي يمكن إتباعها لزيادة فرصك في التأثير الفعال تخيل إذا كان هناك شخص ما متأخر وأنت تريد أن تجعله يعرف ذلك لنفترض أنك ستقول " لماذا أنت دائماً متأخر؟ " ما هي نوع الإستجابة التي ستحصل عليها ؟ هل هي ستكون "لا لست متأخراً دائماً " أو شيء مماثل هل هناك طريقة أفضل لتوصيل ملاحظتك ؟

١.٩ أنواع التغذية الرجعية (الملاحظات)

هناك نوعين من الملاحظات "التغذية الرجعية "

- **إيجابية :** هي ملاحظات تشجيعية والتي تعمل كنوع من المديح.
- **بنائية :** إعطى هذا النوع من الملاحظات عندما يكون هناك شيء خاطيء وأنت تريد أن تحسن الموقف .

عدم إعطاء ملاحظات " تغذية رجعية " سيء للغاية ، خاصة على المدى الطويل بما أن فريقك قد يجد من الصعب الاختيار بين الأولويات ، الملاحظات السلبية هي أسوأ نوع لأنها تدمر المثل والأخلاق وهي وسيلة غير فعالة لحل المشكلة و جعل الفريق يعمل ما هو مخطط له .

٢.٩ أربع خطوات لإعطاء التغذية المرتدة

- **إعداد المشهد:**
 - التوقيت : قم به في وقت قريب من الحدث حتى يكون سهل التذكر.
 - المكان : الملاحظات البناءة يجب أن تعطى بشكل خاص انفرادى ، بينما المديح يعطى تأثيره الأقوى عندما يقدم أمام الجمهور.

• توجيه ملاحظات محددة:

- فكر في هدفك الأساسي وهو زيادة الإنتاجية وحل المشاكل ، هذا سيساعدك في تجنب أن تصبح عاطفياً.
- قل على الأقل حقيقتين بديهيتين ، هذه هي حقائق تتفقان أنتما الأثنين عليها ، مما يساعد على تحضير المشهد.
- كن محدد للغاية على المشكلة لاتستخدم كلمات عامة مثل " دائماً ، أبداً ، جميع الناس " الخ.
- حاول ألا تبدو وكأنك تهدد أعضاء فريقك ، توجيه التهديد له تأثير سلبي ويقلل الإنتاجية.

• **توقف وأستمع:**

- إ طرح أسئلة ولكن أنتظر الحصول على إجابات.
- دعه يأتي بوصف عن المشكله بنفسه.
- أسأل أسئلة مفتوحة " أنظر أنواع الأسئلة " لكي تحصل على إجابات ذات معنى.

• **أعمل على الحل:**

- ليس عملك أن تأتي بالحل ، يمكنهم فهم وإدراك الحل بمساعدة بسيطة منك خلال طرح الأسئلة.
- بما أنهم وجدوا الحل ، سيعملون عليه ، فى الغالب الناس ستتبع الحل إذا كان صادر منهم.
- بما أنك تستمع لحلهم ، يمكنك التأكد من فهمهم المشكله.
- إستخدام كلمات مثل " حاول " و "دعنا" لتوصيل طلبك .

تدريب عملي : موقف إعطاء ملاحظات ١

لديك عضو فى فريقك مجادل ، يريد أن يثبت للجميع أن لديه أفضل الأفكار وهو لا يحترم الآخرين هذا يعنى أن مناقشته وجداله مع أعضاء الفريق الآخرين تأخذ وقت أكثر للحل ومضيعة للوقت.
ما هى الطريقة للتعامل مع ذلك وحل ذلك الموقف ؟

تدريب عملي : موقف إعطاء ملاحظات ٢

لم يكن أحد أعضاء فريقك حريصاً فعندما أخذ بعض الدقائق للحديث في بعض الإجتماعات نتج عن ذلك تعهد الشركة بإضافة عدد من الميزات المكلفة لبعض المنتجات ، هذه الميزات ستكون مشمولة في العقد الحالي مع عدم وجود رسوم إضافية.

١٠ - كيف تقوم بتعزيز فريقك ؟

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

تشجيع أو تثبيط أي شخص بقوة في الإتجاه الذي تختاره

إذا كنا واقعين تحت ضغط بسبب مشكلة ، كلما قمنا بالتفكير حولها كلما أصبحت صعبة وسلبية وكنتيجة لذلك نشعر أكثر بقله الحيلة والسلبية ، هل هناك وسيلة لكسر هذه الدوائر المفرغة؟

ما هي المقاييس التي يمكن بواسطتها التحكم في مشاعرنا السيئة أو في مشاعر الآخرين ، لنفترض أن عميلك هائج وعصبى تجاه فكرة ما فما الذى ستفعله لتجعله يشعر أفضل ؟ ، لتستطيع الاجابة على هذا السؤال ، نحن بحاجة لرؤية المقاييس الثلاثة الرئيسية التي تغذى الإحباط والإكتئاب:

١.١٠ المقاييس الثلاثة

١.١.١٠ الإستمرارية:

- أنت تشعر بأن الموقف لن يتغير.

٢.١.١٠ الحساسية / الأهمية:

- أنت تؤمن بأن المشكلة أكثر أهمية مما هي فى الحقيقة.

٣.١.١٠ التعميم:

- أنت تظن بأنها ستؤثر على كل شىء آخر فى حياتك.

لفهم كيف تؤثر تلك المقاييس فى الحالة الذهنية دعنا ننظر للمثال التالى :

زميلتك تركت الفريق لأنها لم تكن مناسبة وأنت تريد تهدئتها ، ما الذى تقوله ؟

لكى تجعلها تشعر أفضل تجاه موقفها، أنت تحتاج لجعلها تغير من وجهة نظرها عن الثلاث مقاييس السابقة.

- الإستمرارية : "يمكنك دائماً العودة الفريق فى مرحلة لاحقة عندما يحتاجون حقاً لما تتمتعى به من خبرة "
- الحساسية / الأهمية : " انظرى ، الوضع ليس سيئاً كما تظنى فسوف تكونى أكثر فائدة وتقدير فى أي مكان آخر "
- التعميم : " هذا يعنى أنه يمكنك الذهاب والإنضمام لفريق آخر ، هذه المرة سوف تستخدمى موهبتك بشكل مفيد وسوف يتاح لكى العمل مع أناس آخرين "

كما ترى فإن هذه الجمل تحاول تقليل طبيعة تصورها الكبير إلى شىء ما يمكن التحكم فيه . بمجرد قول تلك الجمل ، يمكنك البدء فى إستخدام التبريرات ، الأسباب والطرق الأخرى لتجعلها أكثر أرتياحاً . النقطة الرئيسية هى ألا يؤخذ الموقف للحدود التي تشعر عندها أو يشعر عنها الآخرين أنه لا مفر من ذلك .

قم بتحويله والألتفات حوله وأخذ وجهة نظر وسطية للأحداث.

قم بالتعزيز (التشجيع)

عميلك كان يتوقع أن يستلم منك سلعة معده مسبقاً لأنهم يريدون إستخدامها كنموذج أولي للعرض في المعرض غداً وكان هناك مشكلة في التسليم ولم يحصل على السلعة ، عميلك يعتقد أن هذه كارثة وسوف تضيع فرصة عظيمة وإنها لن تتكرر ما الذي ستقوله للعميل لجعله يشعر أفضل عن هذا الموقف ؟

	الحساسية / الأهمية
	الإستمرارية
	التعميم

١١ - كيف تقوم بتشجيع أعضاء الفريق؟

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

إستخدام أسلوب بسيط وسهل لتعزيز سلوك أعضاء الفريق

نحن جميعاً نريد التأثير في الأشخاص الأخرى أيضاً. إذا تصرف شخص ما بطريقة لا نوافق عليها فنحن نشعر بالرغبة في الذهاب اليه وإخباره بذلك حتى يقوم بتعديل سلوكه.

لسوء الحظ ، فإن قول أرائك السلبية القوية للناس مباشرة غير فعال ، وعندما يتسنى لنا مشاركة الآخرين الآراء الإيجابية ، فنحن نميل للتفكير بأننا سنبدو حمقى أو لماذا يجب أن نتعب أنفسنا.

المثير للإهتمام ، إن هناك تقنية معروفة وأثبتت فعاليتها بمرور الوقت للتأثير في الناس ولسوء الحظ كثيراً لا نستخدم هذه التقنية كثيراً وهي تقنية إعطاء المديح.

المديح هو عمل إيجابي يعزز من وصولك للهدف ، إذا تم إستخدامه بشكل مناسب ، تستطيع حينئذ أن تجعله فعال للغاية في إرشاد شخص للأتجاه الصحيح ، من السهل نسبياً لنا رؤية فوائد المديح ، إذاً لماذا لا نستخدم كثيراً .

١.١١ لماذا لا نقوم بالمديح

الأسباب المعتادة التي تجعلنا لا نعطي المديح للآخرين كما يجب أن نفعل هي :

- لأننا نعتقد أنهم من المفترض أن يفعلوا عملهم بشكل صحيح كجزء من وظيفتهم أو مسؤولياتهم لذلك لا حاجة للمديح .
- قد نظن بدرجة ما أن مديح الآخرين على نجاحهم وإنجازتهم قد يقلل من شأننا.
- نحن لا نريد أن نجعل الشخص الآخر يشعر بالغرور .

لحسن الحظ ، يمكننا التغلب على ذلك بسهولة بإستخدام طريقة ممنهجة عند المديح . تذكر ، مديح شخص ما لا يعنى بالضرورة التقليل من شأنك ، من الثقة أن تمدح شخص ما بدون أن تشعر بالأقلية أو بصغر النفس ، المديح وسيلة فعالة للتشجيع وواحدة من أساسيات التأثير.

٢.١١ خمس خطوات للمديح

لإيصال مديح فعال تأكد من أن الشخص يعرف سبب المديح ، بهذة الطريقة سوف يكونوا أكثر استعداداً لتكرار ذلك السلوك مرة أخرى أتبع تلك الخطوات:

١. التمهيد : ضع المديح في السياق
- مثال : "تعلمون أنه كان لدينا نقص في الموظفين الأسبوع الماضي."
٢. المديح والثناء على أشياء محددة : كلما كنت محدداً كلما كان ذلك أفضل.
- مثال سيء : "أحسننت لقد كان ذلك جيداً"
- مثال سيء : " ليس سيئاً ، لم تخطيء "
- مثال جيد : " لقد عملتم بعد ساعات العمل الرئيسية مايعادل ٢٠ ساعة كما تشير السجلات على الرغم من أن بعضكم لديه عائلة وأطفال"

- ٣- أوصف التأثير : هذه هي خطوة هامة للغاية لأنها تحفز الشخص وتشكل حافز لتكرار السلوك . هم بحاجة للمعرفة ، من وجهة نظرك ماذا كانت نتيجة أفعالهم. إذا غفلت عن تلك الخطوة أنت تقلل من إحتما ليه تكرارهم لهذا السلوك بشكل ملحوظ لأن الشخص قد لا يعلم موافقتك على هذا النشاط أو العمل.
- مثال : " يسرني جدا أنكم بقيتم للعمل. كان التسليم ناجحاً وفي الوقت المحدد والعمل سعيد للغاية نتيجة لذلك "
 - ٤- تعزيز الهوية : تظهر مشاركتهم المحددة ولا تترك فرصة لحدوث سوء فهم.
 - مثال : " بالتأكيد لولا جهودكم لما كنا قادرين على الوفاء بالموعد النهائي "
 - ٥- التهنة : الإنهاء بلطف
 - مثال : " شكراً جزيلاً ، إنى منبهر بهذا التفانى ، التوجة الرائع وحس المشاركة للشركة "

تدريب عملي : المديح

فعلت الشئون العامة الخاصة بشركتك عملاً كبيراً بمعالجة شكوى وردت من عميل عندما كنت مشغولاً للغاية مع المشاريع المختلفة . أخذت الشئون العامة المبادرة ، وقامت بالتفاوض مع العميل وحل المشكلة مع الحد من الأضرار التي لحقت بسمعتك. كيف ستصيغ جمل المديح؟

التمهيد	النشاء بالتحديد	وصف التأثير	التعزيز	التهنة

١٢ - كيف تقوم بالنقد وتحصل على نتائج ؟

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

كيفية نقد شخص في منصب كبير دون ان تعرض نفسك ووضعك الوظيفي للخطر

كما نوقش من قبل ، القائد يحتاج إلى التعامل مع أشخاص مختلفة على مستويات مختلفة ، في مستوى أعلى وأخر أقل ، في بعض الأحيان ستواجه سلوك تريد أن تنتقده ، الطرق التي تستخدمها في العادة تعتمد على ما إذا كان الشخص أعلى منك في المستوى الإجتماعي أو الوظيفي أم أقل ، بالتأكد غالباً من الصعب إنتقاد شخص ما أعلى منك ، التكنيك التالي يساعدك على تحقيق ذلك وتوصيل النقد بطريقة لينة وفي الغالب سيؤدي ذلك لنتائج دون المخاطرة بموقعك أو بوظيفتك .

١.١٢ ساندويتس المديح

لتوصيل النقد لشخص ما ، ضع النقد بين جملتين مديح



ها هو مثال يوضح ذلك :

أنت : مرحباً ، جون . هل لديك دقيقة واحدة حتى نتمكن من الحديث ؟

جون : بالتأكيد ، تفضل.

أنت : أولاً قبل كل شيء ، أريد أن أشكرك على مساعدتي في ذلك اليوم في مشروعي .أنا حقا أقدر ذلك ، ذلك عني لي الكثير ، بما إني كنت أريد رأي خبير في تأثير المشروع وتعلمت الكثير من ملاحظاتك ، كنت رائع في هذا بالفطرة .

جون : بالتأكيد ، لا توجد مشكلة.

أنت : هناك أيضاً شيء آخر .فريقي مشغول جداً في الآونة الأخيرة مع جميع المواعيد القادمة وأنا أدرك جيداً حجم عبء العمل لديهم . قيل لي أنه طلب منهم تنفيذ مهام أخرى . في العادة ليست مشكلة ولكن بما أن المشروع الذين يعملون عليه في مرحلة حرجة ، أفضل لو يتم إلهائهم والتركيز على شيء واحد بدلاً من ذلك ، هل أستطيع الحصول على دعمك في هذا ؟ أنا متأكد من أن هذا لن يكون مشكلة ، إنها مجرد رغبة منى للتأكد من كل شيء يسير بسلاسة.

جون : حسناً ، أعتقد أنه لن يكون هناك أى مشاكل.

أنت : أوه ، شكراً جزيلاً لك .هذا كل ما أردت أن أسأله . بالمناسبة ، سمعت أن عرضك التقديمي الذي قدمته لمجلس الإدارة سارت على ما يرام. وذلك ينتشر في الشركة .

جون : أوه حقاً ! هذا أمر جيد.

.... فقط تذكر ، لا تتهم الشخص الآخر مباشرةً وحاول توصيل النقد بنعومة على قدر الأمكان . هذا يعني استخدام كلمات شخص آخر وقبول أنك لست مثالياً أيضاً وبهذه الطريقة مديرك سيكون أكثر قابلية لتقبل نقدك وعمل شيء ما بخصوص ذلك وهو هدفك الحقيقي على أى حال. تذكر، فكر في هدفك النهائي طوال الوقت .

تدريب عملي : سيناريو ساندويتش المديح ١

أنت قائد لفريق يقدم تقاريره إلى ثلاثة مديرين في مستوى أعلى ، المبيعات والخدمات التقنية والمالية. للأسف المدير المالي يطارذك في كل التفاصيل الصغيرة عن الطريقة التي تنفق المال بها أنت وفريقك. بل الأسوأ انه ينتقدك أنت أمام الفريق. لم تكن سعيداً وترغب في تغيير سلوكه. ماذا كنت ستفعل؟

تدريب عملي : سيناريو ساندويتش المديح ٢

أنت وفريقك ناجحين تماماً في الإلتزام بالمواعيد النهائية. كنت قد لاحظت أنه قبل الميعاد النهائي إعتاد رئيسك أن يأتي عادةً مع سلسلة من التحسينات على التقارير والمنتجات في اللحظة الأخيرة وقد بدأ في إزعاجك لأن الفريق سينتهي من التسليم في وقت متأخر وقد ينتقد لذلك. ماذا كنت ستفعل؟

١٣ - كيف تقوم بالتفويض ؟

" الثقة هي أعلى شكل من التحفيز الأنساني "

ستيفن كوفي

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

تفويض المهام على المستوى المناسب وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة

١.١٣ مخاوف التفويض

لإنهاء أكبر قدر من المهام ، أحياناً من الضروري أن تترك بعض مهامك للآخرين ، إذا تعلم فن التفويض فهي المهارة التي يجب أن تتقنها خلال حياتك سواءً كانت حياتك العملية أو الشخصية .

على الرغم من أن تفويض عملك للآخرين يمكن أن يعطيك المزيد من الوقت ولكنه يمكن أن يتحول لكارثة إذا لم يتم بشكل صحيح ، هذا يرجع لمخاوفك من أن تفويض مهامك لشخص آخر قد يفقدك السيطرة أو أن المهام لن تتم كما تريد أو طبقاً لمقاييسك ، ها هي بعض المخاوف التي تمنع الأشخاص من تفويض مهامهم كما وردت من أشخاص عدة:

الخوف	البديل
أستطيع أن أفعلها أفضل بنفسى	لا أستطيع أن أفعل كل شيء ، جودة أقل للمهمة لن توقف العرض
أستطيع أن أفعلها أسرع بنفسى	أنا قد أوفر الوقت هذه المرة ولكن إذا كان لا بد لى من القيام بذلك في كل مرة ، سأخسر المزيد من الوقت على المدى الطويل
أنى خائف أن تسير الأمور بشكل سىء	يمكنني رصد التقدم على الفور لإكتشاف المشاكل في وقت مبكر
يجب أن تفعلها بطريقتى	أستطيع أن أوافق على تفاصيل محددة وأتوقع التحديثات المتكررة
لا أستطيع الثقة فيهم	يمكنني كسر المهمة إلى أجزاء أصغر ومعرفة ما إذا كان يمكنهم التعامل معها
لا أريد أن أفقد السيطرة على ذلك	لا يسعني إلا السيطرة على أشياء كثيرة وإذا كنت أرغب في إنجاز المزيد ، أنا بحاجة لإدارة وقتي بشكل فعال
أنا المسئول عن المهمة	تفويض المهمة ليست كتفويض المسؤولية

لابد أن تفعلها الآن	لن أكون قادراً على القيام بأشياء كثيرة ملحة في آن واحد وأنا بحاجة إلى الاختيار من بينهم
أنا لا أحب أن ألقى شيء على شخص آخر	فقط لأنني لا أحب عمل ذلك الشيء لا يعنى بالضرورة أن الشخص الآخر لا يحب عمله أيضاً
لست متأكدًا بالضبط كيفية جعل المهمة محددة بشكل جيد	يمكنني شرح الأهداف والنتائج المتوقعة والبدء في عمل المهمة لجعلها أكثر وضوحاً

٢.١٣ أنواع التفويض

هناك نوعان من التفويض ، هما كالتالي :

- **تفويض محدد :** هذا يحدث عندما تشكل مهمة محددة بتفاصيل كثيرة وتتبع تطورها بانتظام.
 - **مثال:** "قم بالذهاب إلى متجر الكمبيوتر وشراء طابعة HP-XII. ثم عد وقم بإعدادها في المكتب. قم بتهيئة البرنامج وانتقل إلى خصائص الطابعة واضغط إختبار الطابعة لمعرفة ما اذا كان يمكنها الطباعة بالأبيض والأسود والألوان بنجاح ؟ "
- **تفويض اعتماداً على الكفاءة :** مع هذا النوع أنت تعطى المهمة بأكملها إلى شخص ما وتتوقع منهم البحث حول الموضوع ، إيجاد الحلول وتسليم النتائج.
 - **مثال:** "نحن بحاجة إلى طابعة جديدة ، القديمه لا تعمل بشكل صحيح بعد الآن. لقد بحثت وتبدو الطابعه HP-XII جيدة ويمكننا الحصول على طابعة ملونة جيدة أيضاً. نحن في حاجة أن تكون الطابعة جاهزة للإستخدام في غضون يومين لتسليم التقرير إلى العملاء. يمكنك الإتصال بي إذا كنت بحاجة إلى أي شيء أو لديك أي أسئلة "

التفويض المحدد



- إستخدام التفويض المحدد في الحالات التالية :
- إذا كانت المهمة بسيطة.
 - إذا كنت ترغب في الاحتفاظ بالمسؤولية على كل خطوة.
 - إذا احتاج الشخص الذي تفوضه إلى أن يقاد باليد .
- عند إستخدام التفويض المحدد فقد :
- تخاطر بإعطاء مهام بسيطة للأشخاص الذين لا يحبون أن تعطى لهم مثل هذه المهام .
 - إيقاف الناس عن التفكير.



التفويض إعتماًداً على الكفاءة

إستخدام التفويض المعتمد على الكفاءة في الحالات التالية :

- الشخص لدية المقدرة والرغبة فى التعلم.
- أنت تريد بناء الدعم للمستقبل.
- أنت تريد روية أكثر من رأى (إستخدام أكثر من عقل)
عند إستخدام التفويض المعتمد على الكفاءة فقد :
- يكون لديك وقت مستهلك كثير على المهمة ولكن هذه سوف سينتهى سريعاً.
- تستطيع خلق الحماس.
- تستطيع زيادة فرص النجاح.

٣.١٣ قائمة التفويض

قد تقوم بتحديد كمية المعلومات إعتماًداً على نوع التفويض وأيضاً التفاصيل التى توضحها . الا أنه يتم اتباع نفس الخطوات فى التفويض من النوعين كما يتضح فيما يلى :

- ١- إشرح خط سير العملية ووضح تفاصيل ماذا يحتاج ليفعل (الهدف).
- ٢- وضح العائد أو النتيجة المتوقعة ووقت التسليم (النتائج).
- ٣- إتفق على المقاييس المقبولة ، الأدوات ، السياسات والموارد (النتائج).
- ٤- إتفق على المواعيد والتوقيتات (المواعيد النهائية).
- ٥- يجب أن تتوقع وأن تكون على دارية بأخر التطورات وما هى التفاصيل والملاحظات التى تحتاجها (التغذية الرجعية).
- ٦- وضح مقدار السلطة التى يملكها عند التفويض (النتائج).
- ٧- قم بتزويده بالامكانيات والصلاحيات الضرورية ، تواصل مع هؤلاء الذين بحاجة للمعرفة عن ذلك التفويض أو يجب أن يدعموا ذلك (النتائج) (المواعيد النهائية).
- ٨- تأكد من الفهم (تغذية راجعة).



عند التفويض تذكر أن :

- إعطاء أكثر من فرصة في حال الفشل.
- التحقق لرصد التقدم المحرز، فمن المهم للغاية فعل ذلك ومبكراً.
- توجيهه في حالة ما إذا خرج عن عن الطريق الصحيح .
- لا تطمئن عليهم كثيراً.
- إيجاد إتصال بالعين.
- تشجيع الأسئلة.
- إعداد معايير الأداء والمساءلة وشرح كيف يتم تقييم النتائج.
- شرح العواقب (الجيدة والسيئة) كنتيجة للتقييم.
- لا تفوض الأشياء المملة فقط .
- تجنب المصطلحات التي لا لزوم لها أو المصطلحات الفنية.
- قم بتنظيم أفكارك قبل أن تفوض.
- الإستفادة من العقول المتعددة وأن تكون منفتحاً على الأفكار الجديدة .
- لا تنسى أن تصف الهدف وأن تضع المهمة في السياق.
- لا تفوض وتنسى.
- تأكد من أن موظفي الدعم يتم إخطارهم بشكل مناسب.
- لا تنس الثناء أو اقتراح التحسينات.

قم بالتفويض

التالى هى مجموعة من المهام (فى العمود الأيمن) والتي تحتاج إلى أن تفوض للأشخاص (العمود الأيسر). قم بشرح الإستراتيجية التي ستستخدمها عند التفويض ولماذا ؟

	لمن تفوض ؟	المهمة
1	خريج جديد أنضم مؤخراً للشركة ولم يصبح معتاد على العمليات المختلفة	ما دار فى الإجتماع يحتاج إلى أن يرسل للعميل لكي يكون الجميع على دراية بالخطوات التي تم تصعيدها فالكتابة باليد ليست جيدة جداً

2	<p>عضو على درجة عالية من الكفاءة في فريقك لديه خبرة في كتابة تقارير عن حالة المشاريع، ولكن لديه خبرة قليلة جدا في كتابة التقارير الخاصة بماليات المشاريع</p>	<p>هناك تقرير لا بد من كتابته لعرضه على مجلس الإدارة في الشهر المقبل بواسطة رئيس القسم . التقرير يتضمن معلومات عن المشاريع الجارية ، تخصيص الموارد والوضع المالي والعملاء وملاحظات العملاء</p>
3	<p>عضو في فريقك يعرف أفضل من أي شخص آخر عن المشروع الذي أنت بصدد الحديث عنه في هذا العرض ، على الرغم من أن لديه خبرة قليلة في تقديم العروض الفنية</p>	<p>تحتاج شرائح العرض التقديمي إلى أن تكون جاهزة للعرض في اجتماع غير متوقع تحتاج إلى حضوره غداً ولديك وقتاً قليلاً جداً اليوم حيث كنت في اجتماعات معظم اليوم فمن الأهمية إعدادها بشكل صحيح وفي الغالب لن يكون لديك فرصة إلا للتدرب عليها وذلك في الطريق إلى الاجتماع</p>
4	<p>عضو من الموظفين كان يعمل عمل إضافي على مدى الأسبوعين الماضيين لإستكمال تسليم مشروع رئيسي. وأنت وعدته أن يأخذ دورة لمدة ٣ أيام على تأكيد الذات قبل بداية المشروع القادم والذي سيبدأ في خلال ٤ أيام</p>	<p>نسخ وجمع ٣٠ نسخة من ١٠ أجزاء لمراجع قديمة . تقديرك أن ذلك سيستغرق أيام لإستكمال هذه المهمة وأنت في حاجة ليتم ذلك في ثلاث أيام ونصف</p>

١٤ - كيف تؤثر ؟

"قد تكون وحيداً على القمة ، لكن من المريح النظر لهؤلاء الذين فى القاع "

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :

ترتيب عباراتك بكفاءة للحصول على أكبر قدر من التأثير

١.١٤ كيف تؤثر فى الآخرين ؟

كل ما نقوم به هو إما بدافع من الحاجة إلى تجنب الألم أو الرغبة فى الحصول على المتعة أو مزيج من الاثنين ، الأشياء التي تربطها بالمتعة أو بالألم ، تحدد كيف سنستجيب. إذا كنت ترغب فى تغيير سلوك الشخص ، تحتاج إلى ربط الألم إلى الاتجاه الذي لا تريده أن يتحرك فيه وربط المتعة إلى الاتجاه الذي تريده أن يتحرك نحوه.

أن تكون قادراً على التأثير فى الآخرين مهارة لا يمكنك العيش بدونها أولئك الذين يتقنون التأثير فى الآخرين يميلون للنجاح بدرجة كبيرة فى حياتهم ، لديهم القدرة على استخدام الآخرين فى كثير من الأحيان للوصول للمكان الذي يريدونه ولا يحتاجون للعمل بشدة للوصول إلى هناك ، إن التأثير يعتمد على الكثير من العوامل مثل السحر والكاريزما والشخصية وسرعة البديهة ... وهلم جرا . لا أحد يولد بهذه الصفات (ودعونا نتجاهل نجوم السينما فى هوليوود شديدي الجاذبية الآن).

فى مرحلة ما أنت تحتاج إلى تطوير هذه المهارات وتعلم كيفية استخدامها فمعظم الناس التي تؤثر على الآخرين بنجاح بطريقة طبيعية تعلموا ومارسوا تلك المهارة فى طفولتهم وربما نتيجة البيئة التي تربوا فيها. عند محاولة التأثير على الآخرين ، تأكد من أنك تنظر لإحتياجاتهم أيضاً كما ناقشنا سابقاً فمن السهل جدا إتخاذ قرارات من شأنها أن تفيدنا ، فقط ضع فى الحسبان إلى أين يريدون الوصول عند تنفيذ ما تريده. باختصار، فكر فى إحتياجات الآخر طوال الوقت.

التكتيكات التسعة التالية يمكن استخدامها بشكل منتظم لمساعدتك على التأثير على الآخرين :

١.١.١٤ المنطق

" الأسباب وراء ذلك"

الفكرة :

الإدلاء ببيان واقعي لإقناع شخص ما باستخدام التفكير المنطقي خطوة بخطوة.

مثال :

"هناك سببان لعدم نجاح هذه الفكرة. جربنا نموذج أولي من قبل وأظهرت النتائج أن المنتج مكلف للغاية للإنتاج ، السبب الثاني هو ... "

متى تستخدم :

إستخدامه عندما تريد التأثير على قرارات الآخرين من خلال المنطق.

النتائج العكسية :

المنطق الضعيف دون الحقائق الصحيحة يمكن أن تأتي بنتائج عكسية. فمن الصعب التأثير على الناس إذا لم يكن لديك دليل على حجتك.

٢.١.١٤ الإلهام

"في المستقبل ، الجميع تقريباً سيستخدمون منتجنا...."

الفكرة :

إقتراح ماذا يمكن أن يحدث بدلاً من المنطق القائم على الواقع ، هنا تناشد العواطف أكثر من المنطق.

مثال :

"تخيل عندما ننشئ قاعدة عملاء كبيرة في جميع أنحاء الجمهورية ، يمكننا أن نبدأ حملة إعلانية قوية ، ونظهر للعالم ما نحن قادرون عليه "

متى تستخدم :

إستخدامها عندما يكون من الصعب تقديم حجة مع الوقائع والأدلة ومن المفيد أيضاً أشراك الأعضاء عاطفياً في هذا الموضوع.

النتائج العكسية :

التنفيذ الفعلي للخطب الملهمة أمر بالغ الأهمية ، عليك أن تكون عاطفي وتحاول رفع العواطف.

٣.١.١٤ المشاركة

"ان وضع جدول منظم جيد أداة لابد منها ، أليس كذلك؟"

الفكرة :

طرح عدد من الأسئلة حيث إن الإجابات سوف تساعد الشخص الآخر لإستخلاص إستنتاجاته الخاصة.

مثال :

إستخدام مجموعة من الأسئلة التي من شأنها أن تؤدي إلى ما تريد ، الشخص الآخر يجب أن يصل إلى إستنتاجك بنفسه/ بنفسها:

- أنت : "هل تستخدمى الكمبيوتر على أساس يومي؟".
- هي : "نعم ، بالتأكيد".
- أنت : "أعتقد أنك تنتجى الكثير من البيانات بذلك؟".
- هي : "نعم".
- أنت : "أنا أفترض أنه لا يمكن أن تخسرى هذه البيانات".
- هي : "لا ، فذلك سيكون كارثة إذا فقدت البيانات. إنها سنوات من البحث والتقارير ورسائل البريد الإلكتروني وهلم جرا".
- أنت : "لذلك من المهم جداً أن يكون هناك نسخة إحتياطية من هذه البيانات في حالة فقدان النسخ الأصلية".
- هي : "بالتأكيد ، أعتقد أنني في حاجة إلى نظام لعمل هذا".
- أنت : "هل أقترح عدداً من أنظمة النسخ الإحتياطي ، إنها رخيصة جداً في هذه الأيام".
- هي : "بالتأكيد ، أفضل".

متى تستخدم :

هذا فعال للغاية لأن الشخص سيشعر بالمسئولية ويصبح جزء في عملية التفكير بالأخص ، هذا يستخدم مع شخص أقوى منك.

بعد كل شيء ، الناس القوية لا تحب أن يقال لها ما يجب القيام به ، يمكنك إرشادهم إلى الإستنتاج المطلوب ، لكنهم يجب أن يصلوا إلى هناك بأنفسهم.

النتائج العكسية :

هذا التكتيك من الصعب إستخدامه نظراً لصعوبة معرفة الأجابات مسبقاً ، عليك أن تكون حذراً من أن قد تكون الأسئلة شاملة (غير ذات صلة) أو ضيقة للغاية (حتى يستطيع الشخص الآخر رؤية أين أنت ذاهب).

٤.١.١٤ رفع المعنوية

" أنت من أفضل أعضاء الفريق...."

الفكرة :

جعل الأشخاص يشعرون بالرضا عن أنفسهم ويبدءوا الإستماع لك.

مثال :

" لقد عملت بشكل جيد جداً في المشروع الماضي وأنا أعلم أنني أستطيع الإعتماد عليك في المرة القادمة. أنا واثق من أننا سوف نكون قادرين على إنتاج شيء عظيم حقاً في مشروعنا القادم "

متى تستخدم :

تستخدم عندما تريد التأثير على الناس في نفس المنصب أو أقل.

النتائج العكسية :

إذا ما استخدمت بطريقة واضحة ، سيكون لها تأثير عكسي ، يمكنهم أن يروا أنك فقط تقول هذا لجعلهم يفعلون شيئاً لك.

إذا إستخدمت هذه التقنية مع من هم أعلى منك في المنصب أو الوظيفة فيبدو ذلك وكأنك تتملقهم ، إستخدمها بحكمة.

٥.١.١٤ عقد صفقة

"دعنا نعقد صفقة"

الفكرة :

تقدم شيئاً لشخص في مقابل شيء ما.

مثال :

- "إذا قمت بالطلب الآن يمكننا أن نقوم بإضافة ميزة إضافية لك".
- " إذا قمت بمساعدتي في هذا التقرير ، سأقوم بمساعدتك في جدول البيانات.
- " إذا قمت بالتغطية عليا هذه المرة ، فسأقوم بالتغطية عليك عند غيابك المرة القادمة".

متى تستخدم :

يستخدم هذا التكتيك عندما تريد شيئاً وأنت لا تمانع في إعطاء شيء في المقابل وهو مفيد أيضاً بمعنى أنه عندما جعل شخصين يعقدان صفقة معاً ، كلاهما سيشعر أفضل عن بعضهما البعض. أنت بفعالية ، كنت في نهاية المطاف ينتهي بك الأمر لبناء علاقة.

النتائج العكسية :

من المهم جعل الصفقة عادلة أو على الأقل جعلها تبدو هكذا ، كن حذراً مع ما تقدمه ، إذا كنت تقدم الكثير ، قد تبدو وكأنك صانع صفقات ساذج.

إذا كان الشخص الآخر متردد ، تأكد من أن تقوم بإعطاء تفاصيل الصفقة بشكل محدد وإحترافي (مكتوبة على الورق مثلاً) وإجعلها تبدو جادة.

٦.١.١٤ طلب خدمة

" هل يمكنك مساعدتي من فضلك؟"

الفكرة :

تسال عن شيء ما أنت تريده.

مثال :

"هل يمكنك أن تقدم لي خدمة من فضلك ؟ ذلك يعني الكثير بالنسبة لي هل تستطيع الخروج لنشر هذه الرسالة العاجلة "

متى تستخدم :

هذه طريقه قويه فقط إذا كان شخص الآخر يهتم لك ، وتستخدم بإعتدال.

النتائج العكسية :

الشخص الآخر قد يتوقع منك رد الجميل فإذا لم تقم بعمل ذلك فإن الآخرين قد يصبحون أكثر تردداً لمساعدتك في المستقبل.

٧.١.١٤ العمل الجماعي

" الجميع يصنعها بتلك الطريقة ... "

الفكرة :

إستخدام وجهه نظر الآخرين للتأثير على شخص آخر.

مثال :

"الجميع في السوق يقومون بتحديث مستوى النظام الخاص بهم ليتوافق مع المعيار الجديد ، نحن لا نريد أن نكون مستبعدين " .

متى تستخدم :

هذا فعال بشكل قوى ، إذا ما كنت ما تصرح به يتماشى مع وجهة نظر الشخص الذى تؤثر عليه ، إذا رأى أن هناك شخص ما مثله قد خاض ذلك من قبل ، سيكون أكثر ميلاً للمرور بذلك أيضاً ، هذه التقنية قوية للغاية مع من هم فى نفس المستوى الوظيفى.

النتائج العكسية :

بعض الناس يفضلون الذهاب ضد الجموع (السير عكس التيار) وتريد أن تكون مختلفة ، قد يكون لحجتك تأثير عكسي في هذه الحالة .

٨.١.١٤ توضيح السياسة

" سياسة الشركة هي ... "

الفكرة :

أن تظهر قوتك على أساس مبدأ أو قاعدة معينة.

مثال :

"دعوني أكون واضحاً حول هذا الموضوع ، من الضروري أن تمر الخدمات التي تقدمها بقواعد جودة الوكالة أو أننا لن نقبل المنتج الخاص بك " .

متى تستخدم :

السلطة فعالة كإستجابة سريعة للمشكلة ، إنه أداة إستفزازية في بعض الأحيان فمن الأفضل إستخدام السياسات كملاذ أخير.

النتائج العكسية :

هذا يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية عند إستخدامها على بعض الناس ، قد يختاروا أن يفعلوا بالضبط عكس ما تريد منهم أن يفعلوا وتحديداً بسبب محاولة ممارسة السلطة عليهم. هذه الطريقة لها تأثير سلبى أيضاً على علاقاتك فإذا لم ينجح هذا التكنيك ففى الغالب ليس لديك أى اختيار إلا إظهار القوة.

٩.١.١٤ إظهار القوة

" إفعل هذا أو واجه تبعيات ذلك ... "

الفكرة :

ممارسة السلطة.

مثال :

"إن لم تطيع ، لن يكون لدي خيار سوى أن أقدم فيك تقرير !"

متى تستخدم :

تستخدم في حالات الطوارئ فقط.

النتائج العكسية :

لأنه تكتيك له تأثيراً قوياً وفعالاً في تحقيق نتائج على المدى القصير، يمكن أن يكون مغرياً جداً للاستخدام وخاصةً عند دمجها مع توضيح السياسة ، مثل توضيح السياسة هذه التقنية يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على علاقتكم ، حتى بعد مرور الحدث .
إستخدام هذه التقنية يمكن أن يعطيك إحساس قوى بالسلطة ولكن يمكن أن يسوء وأن يستمر ذلك . تستخدم فقط كملجأ أخير .

٢.١٤ مثال

إستخدام تكتيكات التأثير الموضحة سابقاً تقريباً تكون بنفس الترتيب المقدم هنا ، يمكنك وضع تسلسل للتأثير على اللاعب الهدف ، التسلسل يعتمد على الإستراتيجية الخاصة بك والموقف ، الأسئلة يفضل أن تستخدم قبل الآخرين ، طلب الخدمة وعقد الصفقة أكثر فعالية بعد إستخدام التكتيكات الأخرى توضيح السياسة وإظهار القوة من الأفضل تركها لحالات الطوارئ فقط .وفيما يلي مثال على سلسلة من التكتيكات للإستخدام فبمجرد فشل تكتيك ما يمكنك تنفيذ التكتيك الذي يليه.

الموقف : لديك عضو في فريقك لا يبذل الكثير من الجهد مثل باقي أعضاء الفريق.

الغرض : جعله/جعلها يزيد من مقدار ما يبذله .

حجتك ستكون كالتالي :

- **الإلهام :** "إننا ذاهبون لنصبح المورد المفضل في هذه الصناعة ، سيتحدث الجميع عنا وبالطبع الفريق الذي وراء هذا المنتج العظيم سوف يحصل على الكثير من الدعاية عندما نصل إلى هذا . هذا لا يمكن أن يكون سيئاً! "
- **المنطق :** "للوصول إلى هناك نحن في حاجة للعبور من خلال ثلاث مراحل كما تعلمون جيداً. هناك الكثير من العمل أمامنا ويحتاج الفريق بأكمله أن يكون وراء ذلك مع كل ما يمكن أن يقدموه إذا كنا نريد أن نصبح الأفضل ، ألا توافقون على ذلك؟ "
- **العمل الجماعي :** "الجميع في الفريق على إستعداد للتضحية ببعض الإمتيازات في الحياة لفترة قصيرة ، مثل وقت أضافي ، حتى تتمكن من أجل الحفاظ على الموعد المحدد ، الجميع ملتزم وحقاً يعملون جميعاً بجد "
- **عقد صفقة :** "إذا وضعنا جهدنا معاً ، سوف ننجح جميعاً ، نحن جميعاً نريد الحصول على حصة من الكعكة ولكن إذا فشلنا ، لن يحصل أحد على أي شيء ، إنه قراركم ، هل انتم معي أم لا؟ "
- **توضيح السياسة :** "العمل الجماعي يدور حول العدالة ، ليس من العدل أن يجد الآخرين في العمل بينما البعض لا يضع كل جهده في العمل ، إذا كنا نرى أن فريقك لا يعمل كما يجب ، ليس لدينا أي خيار سوى أن نخرجك من الفريق "
- **إظهار القوة :** إذا كنت لن تعمل معنا سوف تكون خارج الفريق.



تذكر تقنيات التأثير

تأكد من حفظ التقنيات المذكورة سابقاً ، من السهل جداً عند إشتداد حرارة الجدل أن تلجأ إلى أي وسيلة تستطيع بها إثبات وجهة نظرك ، تطوير ضبط النفس وجعل عينيك دائماً على الهدف الخاص بك معرفة ما تريد من البداية ، يجعل من الأسهل كثيراً ألا تصبح عاطفياً.
أسأل نفسك دائماً ما هي الخيارات الأخرى لديك قبل إستخدام السياسة أو القوة .في أكثر الأحيان ، سيكون لديك طريق طويل لتقطعه قبل أن تضطر إلى إستخدام هذه التكتيكات.

تدريب عملي : تقنيات التأثير

أستناداً للحالة المعطاة لك من قبل المدرب ، أكتب مجموعة من العبارات الخاصة بتقنيات التأثير بدءاً من هؤلاء الذين تعتقد أنهم الأكثر فعالية لهؤلاء الذين ستقوم باستخدامهم عند تجاهل التقنيات الأصلية.

التكنيك (التقنية)	ماذا ستقول ؟

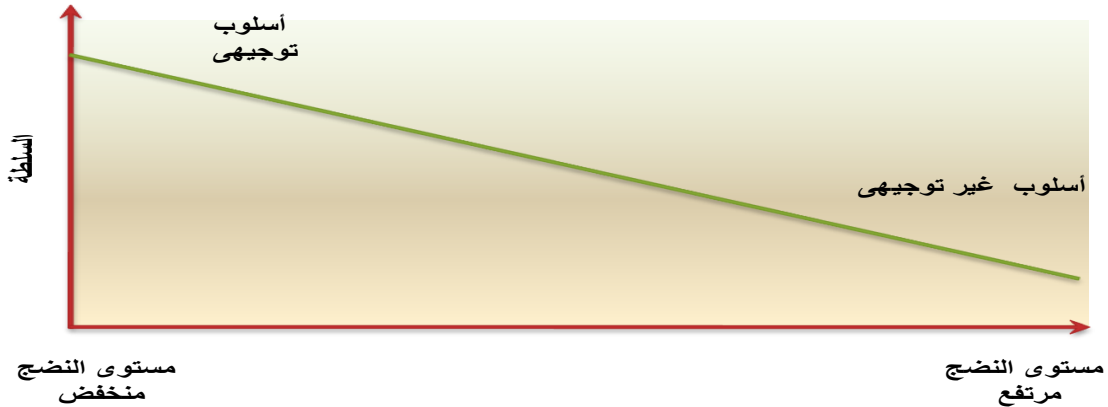
١٥ - أساليب القيادة

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :
إستخدام أسلوب مرن لقيادة مناسبة لفريقك

كقائد للفريق أنت تحتاج لمعرفة مدى السلطة التي يمكن إعطائها لأعضاء فريقك، إذا كنت تضيق الخناق على هؤلاء ذوي الخبرة العالية ، سيكون لديك قريباً حالات التمرد ، إذا كنت تعطي الكثير من السلطة لشخص جديد على الفريق ، فأنت تخاطر بفشل المشروع. ونتيجة لذلك تحتاج إلى ضبط أسلوب قيادتك إعتياداً على فريقك والمقاييس الخارجية.

نموذج تانينبوم وشميت للتواصل *Tannenbaum and Schmidt Continuum* هو نموذج بسيط يدل على العلاقة بين مستوى الحرية التي يختار المدير إعطائها للفريق ومستوى السلطة التي يستخدمها المدير فكلما زادت الحرية للفريق ، كلما قلت سلطة المدير وتلك وسيلة إيجابية لكلا الفريقين والمديرين للتطوير مع مرور الوقت كمدير، يجب أن تهدف إلى أخذ الفريق من نهاية نطاق النموذج إلى النهاية الأخرى وعند هذه النقطة يجب أن تهدف أيضاً إلى تطوير واحد أو أكثر من الخلفاء المحتملين من داخل فريقك ليأخذ منك المسؤولية فيما بعد ، هذه العملية يمكن أن تستغرق عدة سنوات لذلك تحتاج إلى التحلي بالصبر وعليك أن تكون دائماً على دراية بكيفية إستجابة فريقك وتطوره . نموذج التواصل كالتالي :



١.١٥ زيادة النضج

بدءاً من الطرف الأدنى (الأقل) من النضج ، يمكنك التحرك ببطء تجاه الطرف الآخر للوصول بفريقك إلى مرحلة التمكين ، ذلك يتم عن طريق اطلاق متزايد للحرية التي لديهم حتى يتمكنوا من تقديم المزيد من دون إشرافك المباشر . أساساً ، سيكون بإتباع الخطوات التالية:

١. قرر وإعلن القرار.
٢. قرر ثم قم بترويج الفكرة إلى المجموعة.
٣. قم بعرض الفكرة بعرض تقديمي مع الأفكار المحيطة بها ورحب بالأسئلة.
٤. إقترح قرار مؤقت وإدعو للمناقشة بشأنه.
٥. قم بتقديم الموقف أو المشكلة ، خذ الإقتراحات ثم قرر.
٦. قم بتفسير الموقف ، عرف المقاييس ثم أسأل الفريق لكي يقرر.
٧. أسمح للفريق بتحديد المشكلة ووضع الخيارات وإتخاذ قرار بشأن العمل ضمن حدود المدير المتاحة.

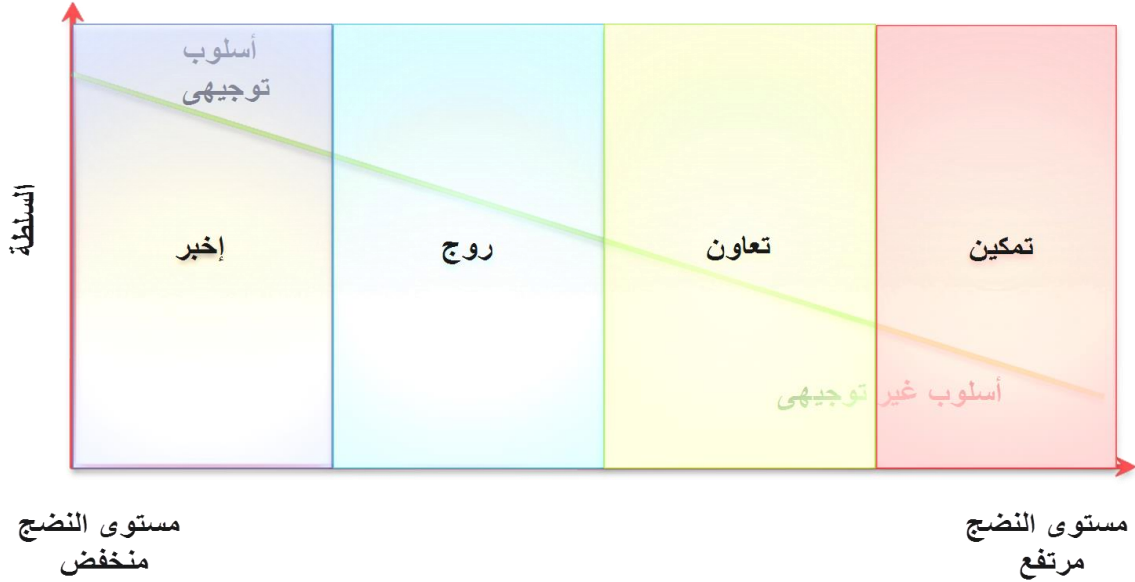


من الذي يحصل على اللوم؟

القائد الناجح هو وقائي وناصح. ماذا يعني ذلك من الناحية العملية؟ إذا كان كل شيء على ما يرام ، يجب على الفريق الحصول على التقدير والمدح وإذا صار شيء على نحو خاطئ بشدة ، يجب على المدير الحصول على اللوم . هذا عادل لأن المدير هو المسؤول في النهاية للحكم على جدية أي موقف ، بما في ذلك المخاطر التي اتخذت ومستوى الحرية التي يمكن أن تمنح للفريق بأمان.

٢.١٥ الأساليب الأربعة

يمكن تقسيم نموذج التواصل إلى أربعة أجزاء كما يظهر أدناه والتي هي ربما من الأسهل تذكرها كلما تتقدم من مرحلة إلى أخرى.



متى لا يعمل هذا الأسلوب ؟	متى يعمل هذا الأسلوب ؟	الأسلوب
		إخبار • أسلوب توجيهي واضح • المدير يعرف المشكلة ويقرر الحل
		يروج • أسلوب توجيهي • المدير يعرف المشكلة ويقنع الفريق بالحل

		تعاون <ul style="list-style-type: none">• المشكله مسئولية مشتركة• المدير والموظفين يشاركون في وضع الحل
		تمكين <ul style="list-style-type: none">• أسلوب غير توجيهي• الموظف يشعر بالمسئولية تجاه المشكله ويستشير المدير للحل

١٦ - إدارة المخاطر

الهدف :

بنهاية هذا الفصل سوف تكون قادراً على :
تحليل المخاطر بشكل منهجي ووضع الحلول

إدارة المخاطر واحدة من أهم الأولويات التي لديك كقائد. من الأساسى معرفة كيف تتعامل مع المواقف الخطرة بشكل ممنهج حتى لا تضع نفسك فى مأزق مفاجئ فى أى مرحلة بسبب أحداث غير متوقعة او مشاكل. لحسن الحظ هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتقييم المخاطر كمياً ونوعياً. قبل أن نستكشف إدارة المخاطر إلى أكثر من ذلك ، دعونا ندرس نوع المخاطر التي يمكن أن تواجهها فى الأنشطة اليومية الخاصة بك كقائد.

١.١٦ أنواع المخاطر

هناك ثلاثة أنواع من المخاطر تحتاج إلى النظر فيها:

Strategic

إستراتيجية

Political

سياسية

Personal

شخصية

- **إستراتيجية:** هذا يعنى الخطر العام على كيفية أداء شركتك فى المقارنة مع الآخرين فى السوق.
 - **سياسية:** عادةً ما يستند هذا على المنظمة .على سبيل المثال ، قد تسأل نفسك " هل لدينا تخفيض فى الميزانية ؟" ، " هل لدينا تعديل للوظائف ؟" ، " هل سنندمج مع شركة أخرى تحت إدارة جديدة؟".
 - **شخصية:** هذا يتعلق بك وبالاحتياجات الشخصية والعاطفية الخاصة بك .على سبيل المثال ، أنت لا تريد أن تكون مهمشاً. قد تقلق أنه نظراً لبعض التغييرات ، قد تضطر إلى العمل بجد أو قد يكون لديك رئيس جديد والذي قد لا تتفق معه بسهولة.
- يمكنك مناقشة الخطر الإستراتيجي علناً ، فى الواقع عادةً ما يكون ذلك مشجعاً ، أما بالنسبة للمخاطر السياسية ، يمكنك مناقشتها علناً ولكن عادةً لا يمكن مناقشتها مع العملاء حيث يمكن أن تكون غير ملائمة أما بالنسبة للمخاطر شخصية ، الناس عادةً تحتفظ بهذا لأنفسهم.

٢.١٦ تحليل SWOT

كقائد فريق عليك أن تعرف كيفية تحديد مختلف المخاطر بشكل منهجي ، هناك مجموعة من الأساليب التي يمكنك إستخدامها كما هو موضح أدناه ، أحد الأساليب الأكثر شهرة وأنيقة هو تحليل SWOT. كما هو موضح هنا ، يتم تصنيف المخاطر على أساس إستعداد للمساعدة والمنشأ ، باستخدام هذين البعدين يمكنك توضيح كل شيء فى أربع فئات متميزة.

	مساعد	ضار
مصدر داخلي	S trength نقاط القوة	W eakness نقاط الضعف
مصدر خارجي	O pportunities الفرص	T hreats التهديدات

هذا تحليل نوعي وبداية جيدة لتوثيق ما لديك في الإعتبار من حيث المخاطر ومقارنة المزايا المختلفة مع العيوب. في نهاية المطاف ، ينتهي بك الأمر بسؤال نفسك الأسئلة التالية :

- كيف يمكننا إستخدام كل نقطة قوة ؟
- كيف يمكننا وقف كل نقطة ضعف ؟
- كيف يمكننا إستغلال كل الفرص ؟
- كيف يمكننا الدفاع ضد كل تهديد ؟

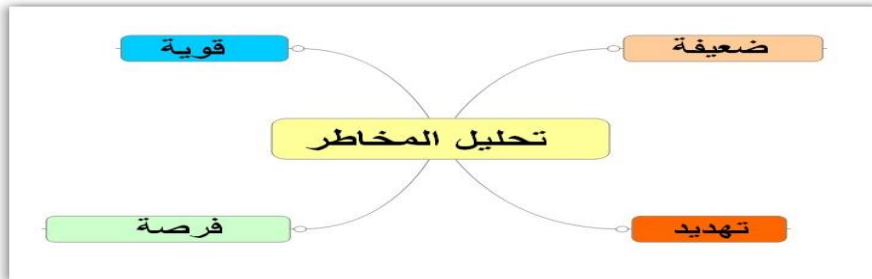
من خلال محاولة الإجابة على هذه يمكنك التحقيق بشكل أعمق في المشاكل وإيجاد حلول متوازنة فيما يتعلق مع نقاط القوة والضعف لديك.

٣.١٦ طرق أخرى

طريقه أخرى أقدم تستخدم في تقييم المخاطر وهي الإيجابيات والسلبيات **Pros & Cons** والمعروفة أيضاً بأسم قوة الحقل **forcefield** ، هنا ببساطة يمكنك سرد كافة الإيجابيات والسلبيات حول مفهوم معين. يمكنك أيضاً إجراء تحليل المفاضلة عن طريق تحديد مجموعة من المعايير و ثم تقييم وإعطائها درجة كل فكرة أو حل على أساس هذه المعايير، يمكنك بعد ذلك إدراجها في جدول. أخيراً ، قم بإضافة مقدار الدرجات لحساب الدرجة الكلية لكل حل ، الحل الذي يحصل على أعلى درجة من المرجح أن يكون الحل المرشح لك. تذكر أياً كان نظام المفاضلة الذي تنتهي به سيخضع دائماً للمعادلات والأوزان التي اخترته في البداية.

٤.١٦ الخرائط الذهنية لتحليل SWOT

رسم خرائط الذهنية تقنية قوية بشكل لا يصدق حيث يمكنك الإستفادة منها للإبداع وإستكشاف الأفكار والعصف الذهني وطبيعة تحليل SWOT يتطلب كل هذه الصفات. وبالتالي المزج بين أدوات رسم خرائط العقل وتحليل SWOT هو أسلوب قوي حقاً لتقييم المخاطر المحيطة بالبيئة الخاصة بك. ها هو مثال لها بالفروع الرئيسية ، يمكنك بعد ذلك إستخدام هذه الفروع للتوسع في كل فئة.



إستخدم السيناريو التالي لرسم الخريطة الذهنية المختصة بتحليل SWOT.

الخرائط الذهنية لتحليل SWOT

أنت قائد للفريق في شركة في مصر ومسؤول عن مشروع لإنتاج منتج والذي تهدف لبيعه في أوروبا. هناك شائعة عن محاولة إستيلاء منافسيك على الشركة وشرائها. هذا يمكن أن يكون له العديد من الآثار المترتبة عليك وعلى المشروع الخاص بك. إستخدم تحليل SWOT لتقييم المخاطر



"القائد يأخذ الناس حيث يريدون الذهاب والقائد العظيم يأخذ الناس حيث لا يريدون الذهاب بالضرورة ولكن الى ما يجب أن يفعلوه".

روزالين كارتر

المراجع

- Cialdini, R., (1984) “Influence: The psychology of persuasion”, HarperCollins, ISBN: 978-0-06-124189-5
- Carnegie, D., (1937), “How to win friends and influence people”.
- Covey S., (1989) “7 Habits of highly Effective people”, WS Bookwell.
- Goleman, D., (1995) “Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ”, Bloomsbury Publishing.
- Hill, N. (1987) “Think and Grow Rich”, Ballantine Books, ISBN: 0-449-21492-3
- Hogan, k., (2006) “Covert Persuasion: Psychological Tactics and Tricks to Win the Game”, John Wiley & Sons, ISBN: 0-470-05141-8
- Honary, E. (2007) “Total Diplomacy: The Art of Winning Risk”, ISBN: 1-419-66193-0
- Lieberman, D., (2000) “Get Anyone to do Anything and Never Feel Powerless Again”, St. Martin’s Press.
- Mind Gym Team, (2005) “Mind Gym: Wake Your Mind Up”, Time Warner Books.
- Owen, J., (2006) “How to Manage”, Pearson Limited, ISBN: 0-273-70975-6.
- Robbins, A., (1992) “Awaken the Giant Within”. Free Press.
- Tieger, P.D., Tieger, B. B., (1998) “Art of Speed Reading People”, Oxford Psychologists Pres, 1998.
- Whitmore, Sir John, (2002) “Coaching For Performance: Growing People, Performance and Purpose”, Nicholas Brealey Publishing Ltd; 3rd Revised edition edition, ISBN: 978-1857883039.