



Figure 1 Sample Graphic

إدارة الافراد

People Management

دليل المشارك

Participant's Guide

Copyright © Smithson 2020

جدول المحتويات

4.....	مقدمة
5.....	◆◆ دليل البرنامج ◆◆
7.....	◆◆ إرشادات للمتدرب ◆◆
8.....	◆◆ مخطط تنفيذ البرنامج التدريبي ◆◆
9.....	الوحدة الأولى
10.....	القائد والمدير – القيادة والإدارة
10.....	مفهوم القيادة:
10.....	المدير والقائد:
11.....	الإدارة تختلف عن القيادة:
12.....	العناصر الأساسية في القيادة:
13.....	مهام وصفات وسمات القائد
13.....	المهام الثمانية للقائد:
13.....	صفات القادة:
14.....	هل أنت قائد؟
15.....	مظاهر ضعف القيادة:
15.....	متطلبات القيادة:
16.....	الوحدة الثانية
17.....	القادية الإدارية وأنواع القيادة
17.....	مفهوم القيادة الإدارية:
17.....	مستويات القيادة الإدارية:
17.....	أنواع القيادة من حيث الشخصية:
17.....	أنواع القادة من حيث الممارسة (سلوك القائد):
20.....	نمط القيادة الواجب اتباعه؟
21.....	تحفيز وتشجيع وإلهام فريق العمل
21.....	تحفيز فريق العمل:
22.....	تشجيع فريق العمل:
23.....	أسئلة قم بطرحها شهريا لتحفيز الإلهام والإبداع:
26.....	الوحدة الثالثة
27.....	مفهوم وأنواع التحفيز
27.....	مفهوم التحفيز:
27.....	أنواع التحفيز:
28.....	أهمية التحفيز الذاتي:

29	مفاهيم أساسية في تحفيز العاملين
29	التحفيز والحوافز:
29	أهداف تحفيز الآخرين/العاملين:
29	أهمية تحفيز العاملين:
30	العوامل المهمة في تحفيز العامل:
30	شروط التحفيز:
31	الثلاثة طرق الأكثر شيوعاً للتأثير على تحفيز العاملين:
32	أنواع الحوافز
32	أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:
34	أنواع الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها:
35	أنواع الحوافز من حيث ارتباطها:
36	أمثلة عملية عامة على التحفيز:
37	تحفيز الأداء Performance Motivation
37	تحديد الأهداف:
37	المشاريع المحفزة:
38	التدريب والنصح:
39	التقويم:
41	◆◆ قائمة المراجع ◆◆

مقدمة

القائد في أي منظمة هو الموجه والمحفز والمُهلم، الذي يجعل العاملين يحققون أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم الشخصية، و يجعل المرؤوسين يتبعون أفكاره وتوجيهاته برغبة حقيقة منهم وليس عن طريق الإجبار بالسلطة أو الثواب والعقاب.

هنا يظهر السؤال: هل القائد يصنع أم يولد؟ في الحقيقة هناك أشخاص مولدون قادة بالفطرة، ولكن هذه الفطرة يجب دعمها وثقلها من خلال التعليم والتدريب والممارسة، لذا فالحقيقة أن القادة يصنعون، لذا فإن وجود قائد قادر على توجيه وتحفيز الموارد البشرية وإلهامهم الرؤية المشتركة يتم من خلال التعليم والتدريب وثقل الخبرة من خلال الممارسة العملية.

من خلال هذا البرنامج التدريبي، سوف يتعرف المشاركون على مفهوم القيادة، وسمات وخصائص القائد، والفرق بين القيادة والإدارة. ثم يتم التطرق إلى الأنماط المختلفة للقيادة وسمات القائد في كل نمط، وتأثير كل نمط على سلوك العاملين.

ثم يتطرق البرنامج إلى نموذج القيادة الموقفية، فالقيادة ليس نمط واحد يتبعه القائد، بل تختلف من موقف لآخر، ومن مرؤوس لآخر، لذا سيتعرف المشارك على كيفية اختيار نمط القيادة المناسب للموقف وطبيعة المرؤوسين، ثم التعرف على الممارسات النموذجية الخمسة للقيادة.

ثم يترق البرنامج إلى مفهوم التحفيز والحوافز، والتعرف على آلية استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين.

مع خالص التمنيات بالتوفيق

◆◆ دليل البرنامج ◆◆

اسم البرنامج

إدارة الافراد

الهدف العام للبرنامج

تطوير مهارات المشاركين القيادية، واكسابهم مهارات إدارة الافراد، وكيفية تحقيق التحفيز الفعال في بيئة العمل.



الأهداف التفصيلية للبرنامج

بنهاية هذا البرنامج التدريبي، سوف يكون المتدرب قادرا على أن:

- يطبق الممارسات الصحيحة والنموذجية للقيادة الفاعلة.
- يحلل المواقف وطبيعة المرؤوسين لاختيار شكل القيادة الموقفية.
- ينتبه إلى تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوكيات العاملين.
- يميز الممارسات المؤثرة لإلهام وتشجيع فريق العمل.
- يختار أساليب التحفيز المؤثرة حسب طبيعة العاملين.



مدة البرنامج

- 8 ساعات تدريبية.
- 2 يوم- اليوم 2 جلسة.
- مدة الجلسة 120 ساعة.



الفئة المستهدفة

الطلاب - الخريجين



أساليب التدريب

			
مجموعات العمل	مجموعات المناقشة	المناقشة والحوار	المحاضرة
			
العصف الذهني	العروض الإيضاحية	القصص	الألعاب التدريبية
			
البيان والتطبيق العملي	الخرائط الذهنية	دراسة الحالة	تمثيل الأدوار

التجهيزات ومعينات التدريب

			
أقلام ولواصق ملونة	سبورة تفاعلية	سبورة ورقية	حاسب آلي
			
كتيب المتدرب واستمارات التقويم	قارئ الباركود	جهاز العرض	اتصال بالإنترنت

أساليب التقييم والتقويم

▪ التقييم الذاتي

▪ الملاحظة

▪ الاختبارات التكوينية



◆◆ إرشادات للمتدرب ◆◆



- ✓ كن مشارك في جميع الأنشطة.
- ✓ احترم أفكار المدرب والزملاء.
- ✓ انقد أفكار المدرب والزملاء بأدب إن كانت هناك حاجة.
- ✓ احرص على استثمار الوقت.
- ✓ تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة.
- ✓ حفز أفراد مجموعتك في المشاركة في المجموعة.
- ✓ احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء.
- ✓ احرص على ما تم تعلمه في البرنامج وطبقه في العمل.
- ✓ أغلق الجوال أو ضعه على الصامت.
- ✓ الالتزام بوجود الحقيبة التدريبية معك طوال مدة البرنامج التدريبي.

◆◆ مخطط تنفيذ البرنامج التدريبي ◆◆

مدة البرنامج : 2 يوم.
مدة الجلسة : 120 دقيقة.
عدد جلسات اليوم: 2
الاستراحة : 30 دقيقة.

اليوم الأول	
أسس ومبادئ القيادة	الجلسة الأولى
نظريات القيادة – القيادة الادارية	الجلسة الثانية

اليوم الثاني	
مفهوم التحفيز، وأنواع الحوافز	الجلسة الأولى
أنواع الحوافز – تحفيز الأداء	الجلسة الثانية



الوحدة الأولى



مفهوم ونظريات القيادة

الهدف الرئيسي للوحدة

تعريف المشاركين بالفرق بين القيادة والإدارة، وأهم سمات وخصائص القائد، وتعزيز الاتجاه نحو أن القائد يصنع ولا يولد.

الأهداف التفصيلية للوحدة

بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، سوف يتمكن المتدرب من أن:

- يفرق بين القيادة والإدارة.
- يناقش العناصر الأساسية في القيادة.
- يلخص مهام وصفات وسمات القائد.
- يبدي رأيه في فاعلية ممارسات القائد.
- يحلل التأثيرات المختلفة لأنماط القيادة وفقاً للنظرية السلوكية.
- يطبق سمات وسلوكيات القائد التحويلي.

القائد والمدير – القيادة والإدارة



مفهوم القيادة:

القيادة هي: عملية يقوم شخص من خلالها بتحفيز الآخرين لإتمام أهداف وغايات وأوامر المنظمة بطريقة متماسكة ومتلاحمة. القيادة عملية يقوم شخص من خلالها بالتأثير على الآخرين لإتمام هدف معين.

القائد يقوم بالإشراف، التوجيه، الإرشاد، الإلهام، حث الدافعية، التأثير، الإقناع، وكذلك يقوم بخلق الرؤية وإطلاق الخيال، وابتكار الأشياء الجديدة. القادة يساعدون أنفسهم والآخرين على عمل الأشياء الصحيحة، وليس فقط عمل الأشياء بشكل صحيح.

يتبع الأشخاص القائد لأنهم يريدون ذلك، وليس لأنه يجب عليهم ذلك، فالقيادة هي في جعل شخص آخر يقوم بعمل معين تريد أن تقوم به، لأنه يرغب في القيام به.

القائد الناجح قادر على جمع الأفراد حول فكرة واحدة أو هدف واحد. هل ذهبت يوما إلى متجر أو مطعم ووجدت الموظفين يعاملوك بشكل يجعلك تؤكد أنك ستكرر زيارتهم، ستعود لهذا المطعم أو المتجر ليس لأن الموظفين يبتسمون إليك بود أو يصغون لطلباتك جيدا أو يحملون عنك الأكياس، ولكن لأن القائد استطاع تجميع الموظفين حول هدف واحد أنه يجب أن تكرر زيارتك لهم. القائد الجيد يُصنع ولا يولد فإذا كان لديك الرغبة والقوة فسوف تصبح قائدا فعلا. فالقائد الجيد هو الذي يطور من نفسه عن طريق التعليم و التدريب و اكتساب الخبرات المختلفة.

المدير والقائد:



موقعك كمسئول أو مدير يمنحك سلطة معينة تساعد على تحقيق الأهداف والغايات والمهام في المؤسسة. ولكن هذه السلطة لا تجعلك قائد فهي تجعلك رئيس. فالقيادة تختلف عن الرئاسة فالقائد يجعل الموظفين يرغبون في الوصول للأهداف أما الرئيس فيأمر الموظفين للوصول إلى الأهداف.

الرئيس أو المدير في السوبر ماركت يرى الأرفف التي تحتاج إلى ترتيب، الموظفين الذين يتأخرون عن مواعيد العمل، الأبواب التي تحتاج إلى إصلاح، الأرض التي تحتاج إلى نظافة، التخطيط للعلاوات التي ستمنح للعاملين. المدير يسعى لتحقيق هذه الأهداف النهائية، ويسعى بشكل كبير لتحقيقها بشكل جيد.

القائد يرى أيضا هذه الأشياء، ولكنه أيضا ينظر إلى ما يحدث في العمل لتحقيق الأرباح، يسعى لمعرفة حاجات العملاء من البضائع لتوفيرها في المخازن، يسعى أن يكون السوبر ماركت متفوق عن غيره.

لذا فهو يهتم بالعاملين ويسعى لتحفيزهم، لأنه يعرف أنهم الصف الأول الذي يقابله العملاء. يسعى لتوفير رؤية لهم ليس على الوضع الحالي للسوبر ماركت، ولكن كيف سيكون عليه خلال السنوات العشر القادمة. سواء كانوا أصحاب المتجر أم لا فهو يشعرهم بأنهم هم أصحابه.

المدير	القائد	المدير	القائد
يحافظ على الأشياء	يطور الأشياء	يقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن
يهتم بالنظام والهيكل	يهتم بالبشر	يقلد	له رؤية خاصة
يعتمد على السيطرة	يلهم الثقة	نظرتة قصيرة المدى	نظرتة بعيدة المدى
يسأل كيف ومتى	يسأل ماذا ولماذا	جندي تقليدي جيد	زعيم له رؤية

الإدارة تختلف عن القيادة:

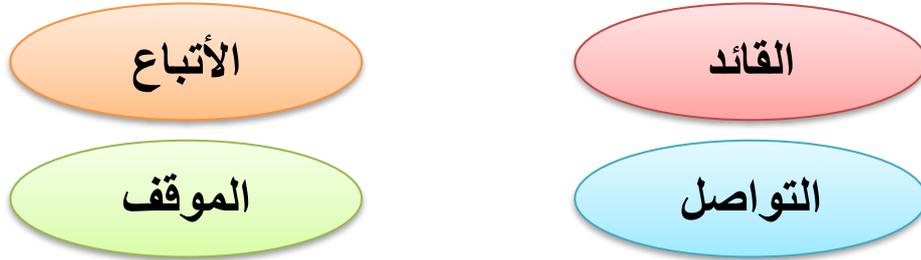
الإدارة والقيادة مشتركين في بعض الأشياء، مثل: العمل مع أشخاص، تحديد هدف والسعي لتحقيقه، خلق الجو المناسب لتحقيق الهدف، التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

الإدارة تركز على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة، بينما **تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:** تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشحن الهمم وإلهام الموظفين.

تهتم القيادة بالكليات "اختيار وعمل الأشياء الصحيحة"، بينما **تهتم الإدارة بالجزئيات** والتفاصيل "تنفيذ العمل بشكل صحيح".

القيادة تركز على العاطفة بينما **الإدارة تركز على المنطق**.

العناصر الأساسية في القيادة:



☞ القائد:

يجب أن يكون لديك فهم واضح وصريح لنفسك وللأشياء التي تعرفها وللأشياء التي يمكن أن تفعلها. ولاحظ أن الأتباع (الموظفين) أهم الأشخاص الذين يقررون إذا كنت قائدا جيدا أم لا. فإذا فقدوا الثقة في قائدهم فلن يتم إلهامهم. لكي تكون قائدا ناجحا عليك أن تكون قادرا على إقناع الموظفين بأنك جدير بأن يتبعوك.

☞ الاتباع (الموظفين):

اختلاف الأشخاص يتطلب أساليب مختلفة من القيادة فمثلا: الموظف حديث التعيين يتطلب إرشاد ومراقبة أكثر من الموظف ذو الخبرة. الشخص الفاقد للدافع يتطلب وسيلة ما تجعله أكثر تحفيزا. يجب عليك أن تعرف موظفيك في البداية، لا بد أن تعرف طبيعة الإنسانية للموظفين والأشياء التي يقدرون على فعلها.

☞ التواصل:

القيادة تتم من خلال التواصل اللفظي، أو التواصل الغير لفظي (لغة الجسد)، ومعظمها يكون بطريقة غير لفظية. طريقة تواصلك مع الموظفين هي التي تبني أو تهدم علاقتك بهم. فكيف سيعرف للموظفين ماذا تريد منهم إذا كنت لا تطلب منهم عمل الأشياء التي تريد فعلها.

☞ الموقف:

المواقف مختلفة فالطريقة التي تستخدمها في موقف ما قد لا تفلح في موقف آخر مشابه. عليك استخدام الحكمة في معرفة أي أسلوب من أساليب القيادة يمكن استخدامه في هذا الموقف. فمثلا: إذا كنت تريد أن تواجه موظف يفعل سلوك غير مناسب عليك أن تكون حكيم لأنه إذا كانت هذه المواجهة متأخرة أو مبكرة أو قاسية أو ضعيفة فسوف تكون النتائج بأنك قائد غير كفاء.

مهام وصفات وسمات القائد

المهام الثمانية للقائد:

- **تحديد المهمة:** يحدد بدقة ما يجب إنجازه ويقسم تلك المهمة إلى أجزاء منفصلة.
- **التخطيط:** يصيغ طريقة فعالة لإنجاز المهام، بمعنى أنه ينظم الأشخاص والمواد والوقت والموارد بطريقة تيسر تحقيق الأهداف.
- **الإطلاع:** يخصص المهام والموارد للمرؤوسين بحيث يعرف كل شخص ما يتوقع منه القيام به، ويدرك مدى أهمية مساهمته.
- **التحكم والتنسيق:** يتأكد من أن الأمور تسير وفقاً للخطة المرسومة، ويكون حساساً في التعامل مع المشكلات والمعوقات وتكون لديه السرعة والبديهة في التعامل معها. وينسق عمل الفريق.
- **التقييم:** يصدر أحكاماً دقيقة وسديدة بشأن المقترحات، ويقيم الأداء السابق، ويكون حكماً جيداً على الأشخاص.
- **التحفيز:** يخلق لدى الفريق التزاماً واهتماماً بالمهمة ويحافظ عليه.
- **تقديم القدوة:** يرسم بسلوكه نموذجاً يحتذى به في القيم والسلوكيات التي يرغب في رؤيتها في الآخرين.
- **تقديم الدعم:** يشجع الأفراد والمجموعة، ويبني روحاً جيدة للفريق ويحافظ عليها.



صفات القادة:

- **يتعلمون باستمرار:** القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- **يسارعون إلى تقديم الخدمات:** ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- **يشعرون بطاقة إيجابية:** مبتهج وسعيد، نشيط، مشرق الوجه، باسم الثغر، تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزاعاً لسلبية القوي.

- **يثقون بالآخرين:** لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك.
- **يعيشون حياة متوازنة:** نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسرى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- **يرون الحياة كمغامرة:** سباقون للمبادرة، تواقون للإبداع، يرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة.
- **متكاملون مع غيرهم:** يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- **مجددين لذاتهم:** يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله.

هل أنت قائد؟

- هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟
- هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟
- هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟
- هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟
- ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟
- هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟
- هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟
- هل لديك ثقافة عريضة وتخصص وذو آراء فريدة؟

- أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟
- هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟



مظاهر ضعف القيادة:

- انعدام الانضباط في المجموعة.
- التردد والخوف من التوجيه.
- ضعف مستوى الطاعة.
- عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.
- بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.
- ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

متطلبات القيادة:

- **التأثير:** القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- **النفوذ:** القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي..
- **السلطة القانونية:** هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطلع.

🔗 مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

القوة الشرعية أو القانونية	قوة المكافأة	قوة الإكراه
	قوة الإعجاب	القوة الفنية



الوحدة الثانية



القيادة الادارية

الهدف الرئيسي للوحدة

يطبق المتدرب ممارسات القيادة الفاعلة، ويختار أسلوب القيادة المناسب للموقف وسمات المرؤوسين.

الأهداف التفصيلية للوحدة

بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، سوف يتمكن المتدرب من أن:

- يميز نمط القيادة حسب سلوك القائد.
- يختار سلوك القائد المناسب للموقف وطبيعة العاملين.
- يحدد نمط القيادة المناسب للموقف حسب سمات الأتباع.
- يناقش مهارات تحفيز وتشجيع وإلهام فريق العمل.

القادية الإدارية وأنواع القياة

مفهوم القياة الإدارية:

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقياة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

مستويات القياة الإدارية:

- **القائد الاستراتيجي:** قائد المؤسسة بأكملها، ولديه لفيف من قادة التشغيل يعملون وفق توجيهه.
- **قائد التشغيل:** قائد أحد الأقسام الرئيسية للمؤسسة، ومعه أكثر من قائد للفرق ويخضعون لسيطرته.
- **قائد الفريق:** يقود فريق (10 : 20 عضواً)، ويقوم بتحديد المهام الواجب تنفيذها بوضوح.

أنواع القياة من حيث الشخصية:

- **الإيجابي:** يحفز العاملين برفع حد الرضا لديهم عن العمل وظروف العمل والحوافز والمكافآت.
- **السلبي:** يحفز الموظفين من خلال الترهيب وبث الشعور بعدم الأمان، فيقلل مستوى الرضا ويرفع مستوى الخوف لديهم. يستخدم سلطاته لإرهاب العاملين وإرغامهم على تنفيذ الأوامر. حقيقي أن الاثنين يحققوا نتائج، ولكن الفرق إن الإيجابي يفعل ذلك برضا العاملين وحبهم للعمل، بينما السلبي يحصل عليها بالخوف والإرغام وإرهاب العاملين.

أنواع القياة من حيث الممارسة (سلوك القائد):

- ◉ **القياة الإرغامية (الاستبدادية أو المتسلطة أو الأوتوقراطية أو ديكتاتورية)**
 - تتركز السلطة بيد القائد وحده، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط المؤسسة ويملى على المرؤوسين أنشطتهم، وهو وحدة الحكم ومصدر الثواب والعقاب.



▪ يشجع على تقليل الاتصال بين الأعضاء، وكلما أمكن يكون الاتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته، وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء ودقائق الأفعال.

▪ يجتذب الديكتاتور إلى نفسه مجموعة من المؤيدين "المنافقين" ويحاول المخلصون له انتقاده وتوجيهه، ولكن كبرياءه لا يعاونه على ذلك.

▪ يصعب عليه أن يكتشف من هو المخلص ومن هو المنافق له.

▪ يقلل القائد الدكتاتور من قيمة العاملين معه، ومن تجاوبهم الإيجابي معه فيما يحدث.

▪ يكبت الديكتاتور العاملين معه فيحرّمهم حرية التحدث عن الأخطاء أو لفت النظر إليها، فتكون النتيجة أن الفساد يستشري في كافة أنحاء العمل، وبذلك يتعطل العمل الفعال والإيجابي.

في ظل هذا المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون المناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، فتتخفص الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى العلاقات الإنسانية اللازمة وتحقيق التكيف الاجتماعي بينهم، ويكون هناك احتمالية إلى انتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والإخاء.

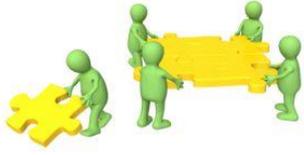
يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، فيشعر الفرد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، وتنتشر الروح السلبية ويكتفي الفرد بالعمل بالقدر الذي يحميه من عقاب القائد.

الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتفوقون عن العمل أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة، فهو يرغب مرؤوسيه على طاعته وعلى العمل معتمداً على سلطته ومركزة وقوته وما يملكه من إمكانيات ومؤثرات ووسائل سيطرة.

❶ القيادة الفوضوية:

▪ يترك القائد الأمور كلها دون أي توجيه أو رقابة بل يتركهم يحددون الأهداف ويتخذون القرارات ويضعوا لأنفسهم طرق التنفيذ التي تناسبهم.

▪ كل فرد يعمل ما يراه مناسباً، ولا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف، وبذلك تعم الفوضى ويشيع الفساد والإهمال.



▪ القائد يلعب دور الوسيط غالباً ولكنه يتصف بالسلبية والتسامح والود تجاه مرؤوسيه إلى درجة عدم اتخاذ قرارات ويترك زمام المبادرة.

تتميز جماعة هذا القائد الضعيف بالتفكك وعدم الترابط وعدم وضوح الأهداف ويضعف الترابط وينتشر الإهمال والفساد لأن المسؤوليات غير محددة، ولا يعرف كل فرد المهام والواجبات المطلوبة منه وحتى إن أدركها فهو يعلم أن سلطة الحساب والتقييم غائبة.

◀ القيادة الإقناعية (الديمقراطية):



▪ يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة.

▪ يحاول كسب ود وتعاون المجموعة، فيلتفوا حوله ويدعمونه، ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها،

وهذا يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع المعنوية وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب.

تبين أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاج الجماعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن **غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج** وكمه بقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

رغم ما تحققه القيادة الإقناعية من إيجابيات تنعكس آثارها على العاملين وعلى الإنتاج، إلا إن التمادي في اللامركزية قد يؤدي إلى ما يسمى "القيادة مانحة الحرية"، حيث تتيح للموظفين الحرية في أسلوب تنفيذ عملهم، وتحديد الموعد المناسب لإنجاز المهام، وقد قد يؤدي إلى نوع من التسبب واللامبالاة بين المرؤوسين حين يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي والسيطرة على اتخاذ القرار، وكذلك قد يكون له تأثير سلبي إذا كان الموظفين لا يملكون المهارات الكافية لتنفيذ العمل، أو لا يستطيعون إدارة وقتهم بكفاءة أو ليس لديهم دافعية للعمل.

❶ القيادة البيروقراطية:

يلتزم لأقصى درجة بالقوانين واللوائح دون أي مرونة تذكر، لا يهتم كثيراً بالعمل؛ فالإدارة بالنسبة له هي سلسلة من الإجراءات الروتينية. القوانين تحدد التزامات المرؤوسين دون النظر إلى المرونة التي يحتاجها أي عمل. لا يستعمل أي موظف ملكاته الابتكارية أو الإبداعية، بل يلتزم فقط باللوائح والقوانين التي تشكل الحد الأدنى للأداء المطلوب منهم. يتجنب العاملون أي نوع من الاجتهاد لأنه يعلم إنه سيعاقب لو خرج عن حدود اللوائح والقوانين والأفضل أن يظل في الأمان.

نمط القيادة الواجب اتباعه؟

القائد الناجح الكفاء هو الذي يعتمد في سياسته على خليط من الإقناع والإرغام والديمقراطية ويجمع بينها، فهو يشعر مرؤوسيه بأن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها، ويجعلهم يشاركون في اقتراح الحلول المناسبة للمشاكل ويساهموا في تقويمها. القائد الفعال يمكن أن يفوض سلطاته، ويستطيع أن يقنع الأعضاء بقبول قراراته والأهداف التي يختارها، ولكن يحتفظ لنفسه



بسلطة إصدار القرار النهائي.

القائد الفعال بقدرته وكفاءته وتأثير القوى يستطيع أن يرغم الأعضاء بسهولة على قبول قراراته التي يتخذها وأهدافه التي يحددها، كما أنه بذكائه وكفاءته يقنعهم بها ويجعلهم يتقبلونها، بأن يتجنب استخدام القرارات التي تثير عداة الأغلبية.

الحقيقة أنه لا يوجد نموذج قيادي محدد يعد هو الأكفأ، ولكن الموقف القائم هو الذي يحدد أسس الأساليب القيادية لمواجهة موقف بعينه، فكل موقف قيادي تتفاعل فيه ثلاثة مؤشرات أساسية هي التي تحدد نمط القيادة ونموذجها الواجب التطبيق، وهي: **القائد** من حيث أبعاد شخصيته واتجاهاته وسلوكه، **والمرؤوسين** في ضوء احتياجاتهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وخصائصهم، **والظروف** التي تحيط بالموقف من ناحية طبيعة المشكلة القائمة وظروفها وإبعادها والوقت المتاح لاتخاذ القرار فيها.



تحفيز وتشجيع وإلهام فريق العمل

تحفيز فريق العمل:

كيف تحفز مرؤوسيك؟

- **الإطراء:** يجب أن يكون المديح على الملأ، وأن يكون بعد الشيء الذي يستحق الشكر مباشرة، وأن يكون المديح غير معمم ولكن يخصص بالعمل الذي كان من أجله.
- **المكافأة:** العطاء المادي له سحر إضافي.
- **الارتقاء في السلم الوظيفي:** وضح لهم قواعد الترقية في السلم الوظيفي.
- **التدريب بشكل دوري:** شعور الموظف أن مديره حريص على تطوير أدائه يحفزه وجعله أكثر استعداداً للعطاء.
- **أعطهم مساحة من الحرية:** لا تجعله يشعر بأنه خيال مأتاة، ضع ثقتك فيه، فهذا كفيل بتحفيزه.
- **أشركهم معك في صياغة أهداف الشركة:** الشخص الذي يتحرك نحو هدف قد تم تحديده أمامه، بل وشارك فيه، يكون أكثر تفاعلاً وحماسة من الشخص الذي لا يعرف له أهداف أو تصله الأوامر بشكل روتيني.
- **اجتماعات الإنجاز:** تضم الرئيس مع مرؤوسيه ليتلو عليهم ما تم إنجازه وتحقيقه، الهدف الذي تم تحقيقه يجب الوقوف أمامه برهة من الوقت، وينظر إليه بسعادة وفخر قبل التحول إلى هدف آخر.
- **أشركهم في صناعة بعض القرارات:** هذا الأمر سيجعلهم أكثر قوة في تحمل المسؤوليات.
- **التفويض الفعال:** يخفف الحمل عن كاهلك، كما أنه يحفز الشخص المفوض ويشعره بأهميته.
- **حقق أحلامهم العلمية:** فإذا كان لأحدهم هدف دراسي فساعدته على تحقيقه، فهذا سيشعره أنك تفكر معه في مستقبله ويجعله متميزاً أكثر في عمله وأدائه.
- **أخبرهم بمنحنيات الطريق:** يجب أن يكون الموظف على دراية بالجديد حتى يكون أكثر اطمئناناً لما يجري من حوله، فإذا تعرضت المؤسسة لعقبة فيجب إخبار الموظف بها.
- **احترم وقت مرؤوسيك:** فالمهم ليس وقت المدير فقط بل وقت مرؤوسيه.

▪ **لا تنس اللمسات الإنسانية:** لا تتعامل مع موظفيك على أنهم ماكينات صماء، ولكن تعامل معهم على أنهم بشر لهم مشاعر وأحاسيس.

▪ **أصنع التحديات:** أصنع التحديات وضعها أمامهم، فالتحديات تحفز النفس وتنشطها.

⊖ كيف تحبط مرؤوسيك؟:

▪ **أشعرهم بعدم الاستقرار:** يتم ذلك بتغيير سياستك بشكل مستمر، وظهور الاضطرابات، فتجعل مرؤوسيك دائماً في حالة من عدم الاستقرار النفسي والذهني، وتقتل لديهم أي حافز أو حماسة.

▪ **الوعد الوهمية:** كثرة الوعد وقلة الوفاء بها، ينزع من مرؤوسيك ثقتهم بك وتقتل مشاعر التحفيز.

▪ **عدم التقدير:** المادي أو النفسي يجعل المرؤوس يهرب منك ولا يكون مخلصاً لك.

▪ **عدم الاحترام:** يصيبهم بالحنق والغضب والذي بدوره يطرد مشاعر الحماسة والتحفيز.

▪ **الديكتاتورية:** تفقد المرؤوس التحفيز، ويمتنع عن الكلام ليوفر على نفسه كلاماً قد لا يفيد.

▪ **الروتين:** العمل الروتين يفقد الموظف روح الحماسة والإبداع والتحفيز، ويصاب بالإحباط.

▪ **الأوامر المتضاربة:** تنزع الحماسة من صدور مرؤوسيك، وتشعرهم بعدم الانضباط في إصدار الأوامر، أو وجود تعارض في أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

▪ **عدم العدل:** سيشعر المرؤوس بأن رئيسه لا يتعامل مع الجميع بمعيار واحد، فتكثر الشائعات، ويقل العمل والتحفيز.

▪ **طبيعة شخصيتك:** المرونة والبشاشة تزيد مستوى التحفيز بعكس الصرامة والغضب.

تشجيع فريق العمل:

⊖ ما الذي يستحق المكافأة أو التشجيع؟

▪ الاتجاه الإيجابي لدى الناس (أكبر ما يستحق التشجيع).

▪ الأعمال التي تترك تأثير جيد على المدى الطويل.

▪ حدوث تقدم إيجابي في سلوك شخص أو فريق.

▪ الإبداع والابتكار.

▪ كل سمات، وأعمال تود تكرارها.

طرق وأفكار للتشجيع:

- الكلمة المنطوقة (التشجيع والتقدير الشخصي، أو العلني أمام الفريق).
- الكلمة المكتوبة (لوحة الشرف، شهادة تقدير، كارت مع كلمة مناسبة).
- قضاء الوقت المتميز معا.
- منح الإجازة (إذا عمل شخص ما لساعات زائدة في مشروع معين، أعطه إجازة لمدة نصف يوم أو لمدة يوم).
- تفويض الأعمال المحببة.
- الترقية في العمل.
- الحرية: (أعط للأشخاص المنتجين الاستقلال الذاتي لأداء أعمالهم بالطريقة التي تروق لهم، لا تصيبهم بالتوتر بمحاولة صبهم في قالبك وطريقتك).
- فرص النمو الشخصي (قدم لهم الكتب، فرص لحضور المؤتمرات، والدورات).
- المكافآت المالية، والهدايا.

يميل الناس لتكرار السلوك الذي نالوا عليه تشجيعاً. لذا شجع كل ما تريد أن ترى منه المزيد.

أفكار تزيد من فاعلية التشجيع:

- اجعل ابتسامتك، ولغة جسدك معبرة عن السعادة والشكر والامتنان (ليس مجرد تأدية واجب).
- نوع لغات التشجيع حسب احتياجات الشخص، وفكر: "ماذا يحتاج؟ ما الذي يشجعه أكثر؟ ما الطريقة الأمثل لتقديم هذا التشجيع؟".
- شجع الجميع - لا أقصد بالتساوي - ولكن حتما ستجد شيء ما في كل شخص يستحق التشجيع بطريقة ما.
- شجع لا تعظ، وقت التشجيع هو وقت للاحتفال، وليس لإلقاء ملاحظات ورسائل للمقصرين.

أسئلة قم بطرحها شهريا لتحفيز الإلهام والإبداع:

- ما الشيء الذي تشعر بالفخر لأنك قمت به هذا الشهر؟

طرح هذا السؤال على الموظفين مرة كل الشهر، سيساعد بلا شك على بناء الشعور بالإنجاز والفخر، فأعضاء فريقك بحاجة للشعور بأنهم يحققون تقدماً، وهذا سيساعدهم في البقاء منخرطين في مهامهم.

إن هذا السؤال جيد لسببين: سيعطي العضو فرصة لإظهار عمله، سيعطيك أنت فرصة للتعرف على ما يعتبره العضو أمراً مهماً

❶ لو كنت قائد المؤسسة .. ما هو الشيء الوحيد الذي كنت ستفعل بشكل مختلف؟

القادة الأكفاء يتمنوا لو أن كل الموظفين يشعروا بأنهم أصحاب المؤسسة، و هذا السؤال وسيلة رائعة لمنحهم هذا الشعور بالملكية. من ناحية أخرى فالسؤال أيضاً قد يمنحك بعض الأفكار الرائعة من الموظفين.

هذا السؤال جيد، لأنه: يذكر الموظفين أن لأفكارهم وآراؤهم قيمة كبيرة.

❷ كيف يمكن أن أكون قائداً أفضل؟

القادة الأذكياء المتواضعين بصدق، هم من يبحثون باستمرار عن النمو والتحسين، ومع هذا السؤال تحديداً من المهم أن تُذكر الموظفين بأن لا يترددوا في قول ما يريدون، وكقائد حكيم، يجب أن تكون مستعداً لقبول أي ردود فعل تأتي من موظفيك.

❸ ما هو التحدي الأكبر الذي تواجهه الآن؟

مع طرح هذا السؤال باستمرار والانصات و التجاوب مع تحديات الموظفين سيصبح الموظفين أكثر نمواً، وتركيزاً، وتأثيراً، لأن إظهار اهتمامك "العملي" بمساعدة الموظفين في التحديات التي تواجههم، سيجعلهم أكثر راحة، وأكثر إنجازاً أيضاً.

❹ ما الذي يمكننا فعله لنجعلك أكثر نجاحاً؟

هذا السؤال يعد وسيلة للتأكد من الموظفين دائماً في تحسن وأنهم يصبحون أكثر إنتاجية، فالقائد محترف يؤمن تماماً أن فريقه هو المسؤول عملياً عن إنجاز أعمال الشركة على الأرض، وكلما ركز القائد في جعل الموظفين أكثر نجاحاً، كلما أصبح الفريق أكثر نجاحاً وإنتاجية في عمله.

❺ ما هو الشيء الأهم الذي يجب القيام به لتحسين منتجاتنا / خدماتنا؟

غالبا ما تأتي أفضل أفكار الابتكارات من موظفي الخطوط الأمامية (الذي يواجهون يوميا احتياجات العملاء، وتحدياتهم)، لذلك تأكد من أنك كثيراً ما تطلب منهم اقتراحاتهم لتطوير أداء الشركة، ويجب أن تسأل هذا السؤال تكرارا بسبب التغير المستمر للسوق في اغلب الأحيان.





الوحدة الثالثة



مهارات وفن تحفيز العاملين

الهدف الرئيسي للوحدة

التعرف على مفهوم وأنواع التحفيز، واكتساب مهارات اختيار الأسلوب المناسب لتحفيز الأداء،

الأهداف التفصيلية للوحدة

بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة، سوف يتمكن المتدرب من أن:

- يفرق بين التحفيز الذاتي، التحفيز الخارجي.
- يعدد العوامل المؤثرة في تحفيز العاملين.
- يميز شروط التحفيز الفعال.
- يميز الطرق الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين.
- يعدد أنواع الحوافز مع التوضيح بأمثلة.
- يعدد أساليب تحفيز أداء العاملين.
- يميز الأخطاء في أساليب تحفيز أداء العاملين.

مفهوم وأنواع التحفيز

مفهوم التحفيز:

الدافعية هي حالة جسمية ونفسية **داخلية** تعمل على استثارة وتحريك السلوك لتحقيق هدف معين، الدافع هو القوى المحركة في داخل الفرد والتي تدفعه إلى إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فمثلاً: شراء الطعام (سلوك) يأتي من واقع طبيعي هو الجوع (الدافع)، نتيجة (الحاجة) إلى الطعام، وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك.

التحفيز Motivation: يطلق على التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. التحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من **الخارج** فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن عدت صار التحفيز هو الحث من الآخرين ليقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

هناك أنشطة نقوم بها بدون الحاجة إلى أي تحفيز مثل الغذاء، والنوم والتنفس، وهناك أنشطة تحتاج إلى التحفيز مثل المذاكرة، أداء عمل صعب أو ممل، الاستيقاظ مبكراً، ومثل هذه الأنشطة الصعبة أو التي تبدو ثقيلة في تنفيذها تحتاج إلى التحفيز.

انتبه

الدافعية أو التحفيز هو الشيء الذي يجعلك تستمر في طريق معين بدون أن تشعر بفقد الطاقة و بدون أن تشعر باللامبالاة. بعض الناس يبدأ بالشعور بالحماسة في بداية الطريق ثم يفقد تلك الحماسة في منتصف الطريق. إذا وجدت طريقة ما لتحفيز نفسك فستجد أنك أصبح عندك دافع قوى جداً لإنجاز أعمالك و تحقيق طموحاتك.

أنواع التحفيز:

تتميز الغرائز الإنسانية بأن الحافز لها تلقائي ولا شعوري، ومنها: الأكل والشرب والتنفس والحاجة إلى السكن وغيرها، أما باقي المهام في الحياة فتتطلب حافز لإنجازها، ويمكن تقسيم هذه الحوافز إلى:

- **حوافز خارجية:** نحصل عليها من الآخرين، ولها دور كبير في دفعنا نحو الإنجاز، فالطالب حافز المذاكرة والنجاح هو المكافأة المادية أو المعنوية أو التميز بين زملاء، والموظف قد يكون حافز الإنجاز والاجتهاد في العمل بالنسبة له هو التقدير المادي أو المعنوي من الرؤساء.

انتبه

- من سلبيات اعتماد الفرد على المحفزات الخارجية أنها قد تنقطع عليه فجأة، فمثلاً: قد يكون هناك أحد الأقارب يشجعك ويحمسك، ولكن حينما يتوفى فإنك لا تجد ذلك القريب الذي كان يحفزك على الاجتهاد والعمل.
- لا تبرمج عقلك الباطن على أن يستجيب للتحفيز الخارجي، رأي الآخرين عنك ليس بالضرورة رأيك عن نفسك مئة بالمائة، أنت أعلم بنفسك لذلك حفزها أنت بطريقتك.

المحفزات الداخلية (الذاتية): تتمثل في التأثير الذي يتلقاه الفرد من قرارات نفسه، وهي بمثابة تلك القوة النائمة في الشخص والتي بإمكانها تحقيق المستحيل، مثل: الموظف يحفزه الفخر والرضا الداخلي لأداء عمله بإتقان، مراقبة الله، الرغبة والطموح.

أهمية التحفيز الذاتي:

- يُقصد به قيام الفرد بشحن وتقوية مشاعره وأحاسيسه الداخلية (دوافعه) التي تقوده إلى تحقيق أهدافه أو تسهل عليه القيام بها. ترجع الحاجة إلى التحفيز الذاتي إلى العوامل التالية:
- عندما تشعر بانخفاض طاقتك أو نشاطك أو حماسك لإنجاز أعمالك و تحقيق طموحاتك.
- عندما تراودك مشاعر بأنه لا داعي ولا جدوى من تحقيق أهدافك.
- تحفز نفسك كي تشجعها لمضاعفة مجهودك والإسراع في تحقيق أهدافك.
- عندما تريد الإقدام على أي خطوة ترى أنها ناجحة وصاحبك إحساس بعدم قدرتك على القيام بها.
- عندما تشعر باللامبالاة.
- عندما تشعر بالاكئاب، ولا ترى أي بريق أمل في الأفق.



مفاهيم أساسية في تحفيز العاملين



التحفيز والحوافز:

التحفيز هو: وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تدمير أو شكوى.

التحفيز هو: المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، ويدفعهم إلى تنفيذ كل أو معظم ما يطلب منهم (اتباع سلوك، إيقاف سلوك، تغيير مسار سلوك).

الحافز هو: مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد، أي أنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب.

الحافز هو: العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، وتقدم له نتيجة أداءه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى.

أهداف تحفيز الآخرين/العاملين:

تحسين الإنتاجية	تشجيع المنافسة بين الأفراد
رفع الروح المعنوية للعاملين	إبراز أنشطة المؤسسة أو المدرسة
مكافأة الأداء المتميز	الاحتفاظ بالعاملين الممتازين
حفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء	تشجيع الإبداع والابتكار الجديد
تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب	

أهمية تحفيز العاملين:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المنظمة.

- يساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم، واستخداماتها أفضل استخدام، و هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى.
- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل كثير من المشاكل الإدارية، مثل: انخفاض الإنتاجية، ارتفاع معدلات الغياب، المنازعات، الشكاوى.

العوامل المهمة في تحفيز العامل:

القبالة:

حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة، وأن لهم دور مهم في المؤسسة، فإنه يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد.

الاختيار:

يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر و بجدية عندما تعطيمهم الصلاحيات لاتخاذ القرار، وإدارة العمل بأسلوبهم.

الجزاء المادي والمعنوي:

إحساس العامل بأنه جهوده يتم تقديرها، يكون بمثابة حافز له، ويتمثل ذلك في: راتب مناسب لما يقوم به من عمل، كلمات الشكر والتقدير، منحهم العلاوات، الاجازات وغيرها.

شروط التحفيز:

عدم المقارنة:

يُراعى في التحفيز عدم إثارة الحقد والكراهة، وذلك بعدم مقارنة المعاقب بمن هو أحسن منه لأن هذا يسبب له الحقد وإنما نوجهه ناحية ما يجب فعله دون ذكر الآخرين.

العقاب سري:

جعل العقاب سري بين القائد وبين المخطئ حتى لا يشعر بإهانة تجعله يكره العمل فيما بعد، إلا في حالة تماديه وتعمده الخطأ، لكي يكون عظة لغيره.

⊖ عدم المغالاة:

يجب عدم المغالاة في التكريم لكي لا يتسبب هذا في غرور أو تكاسل الشخص المثاب.

⊖ التقييم المستمر:

يجب وجود تقييم دائم ووقوف دائم على المستوى.

⊖ مراعاة تاريخ العامل:

يجب مراعاة تاريخ العامل الحسن عند معاقبته في حالة الخطأ وذلك بتخفيف العقاب.

الثلاثة طرق الأكثر شيوعاً للتأثير على تحفيز العاملين:

⊖ التحفيز عن طريق الخوف:

حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر، فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج، كالحضور مبكراً، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل.

هذه الطريقة في الواقع طريقة مؤقتة، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر.

⊖ التحفيز عن طريق الحوافز:

يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحنهم، ولكن السؤال .. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة؟ وإلى أين سيقود ذلك؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في المؤسسة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل.

⊖ فرص التطوير الذاتي:

إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولاً أن تصنع لدى العاملين المقدر على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم للعمل في هذه المؤسسة، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.

أنواع الحوافز

أنواع الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

⦿ الحوافز المادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان حاجات الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم.

الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر.

تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

أشكال الحوافز المادية

- **الأجر:** يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفيا أكبر.
- **الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.
- **المكافآت:** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
- **مكافآت العمل الإضافي:** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
- **الترقية:** حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي.

- **التأمين الصحي:** تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرههم، ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- **العلاوات الدورية و الاستثنائية:** من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- **السكن و المواصلات:** حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.
- **ربط الأجر بالإنتاج:** ذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر و الإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.
- **الضمان الاجتماعي:** هو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل، و في الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.

من مزايا الحافز المادي

- السرعة الفورية و الأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.
- تحسين الأداء بشكل دوري و منتظم.
- اشتماله على معان نفسية و اجتماعية.

من عيوب الحافز المادي

- تدفع العمال إلى العمل الشاق الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية.
- هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسيا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات و الإشراف وأعمال البحث العلمي.

◀ الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة، و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا و البعض الآخر يشبع معنويا. إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

هي الحوافز التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله و ولاءه له، و تحقيق التعاون بين زملائه.

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية، و تختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي.

الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، و يقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات و الترفيه. يمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم و التوبيخ ... وغير ذلك. و لابد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

أشكال الحوافز المعنوية

- **الوظيفة المناسبة:** تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.
- **الإثراء الوظيفي:** يعمل على تنوع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته و يطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** التي لها علاقة بأعمال العاملين.
- **الترقية:** تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية و تأكيد الذات.
- **الباب المفتوح:** حافز معنوي يقدم لإنشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين. الباب المفتوح يعني السماح للعاملين بتقديم المقترحات و الآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
- **لوحات الشرف:** يعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم و يدفعهم للمزيد من الجهد.
- **المركز الاجتماعي:** من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها و الحفاظ عليها، لذا فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا، وتمثل إشباعا لحاجاته.
- **تسليم الأوسمة:** هذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلية، و يعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم و أحقيتهم بالتقدير و الاحترام.

أنواع الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها:

حوافز إيجابية:

هي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبى حاجاتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات والأفكار البناءة، و تهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور الأساسية.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة و التهوية و توفير المعاملة المناسبة.



◀ حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، و التي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و المرغوب به. هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

من أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار و الردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.

أنواع الحوافز من حيث ارتباطها:

◀ حوافز فردية:

تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو مكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، ومن شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج و أداء أفضل.

قد تؤثر هذه الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، و هو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضا إلى جانب الفردية.

❶ الحوافز الجماعية:

تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة..... هكذا. من شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق Team Spirit، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا. يمكن للإدارة و من أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد و حوافز على مستوى جماعة العمل و حوافز على مستوى المنظمة ككل.

أمثلة عملية عامة على التحفيز:

- التقييم الشهري للعاملين في إدارة معينة، ويحتوي التقييم على نقاط مثل: الالتزام والحضور والابتكار وحسن التعامل مع الآخرين، ثم إثابة المتفوقين بشكل معنوي مثل أن تذكر إجابة المتفوق أمام الآخرين وأمام المدير العام ليقوم بتحفيظهم ماديا.
- في أماكن العمل أن يقوم المدراء بالتقدير المعنوي مثل حسن المعاملة وذكر محاسنه أمام الآخرين والتحفيز المادي بالمكافآت.
- تحفيز الطالب المتفوق بالمدح وبجوائز رمزية.
- إعطاء حافز مادي في حالة القيام بعمل مرهق وطويل وإعطاء إجازات.
- في المنزل منح هدية للابن المتفوق أو وعده بنزهة إذا كان حسن السلوك مع الضيوف مثلا.



تحفيز الأداء Performance Motivation

التقويم

التدريب والنصح

المشاريع المحفزة

تحديد الأهداف

تحديد الأهداف:

يمكن تعزيز التحفيز بالتحديد الأفضل للأهداف، فتحقيق هدف يعد تحقيقا للذات والشعور بالاعتداد بالنفس، والمدح نتيجة تحقيق هدف يشكل تعزيزا للتحفيز.

❶ قواعد ذهبية للتحفيز عن طريق الأهداف:

- حدد أهدافا ممكنة التحقيق، ومن الأفضل تحديد أهداف صغيرة أكثر من هدف كبير.
- كن دقيقا عندما تمدح أحدا عند تحقيقه هدفا معينا. بين بدقة الشيء الذي تم مدحه.
- تقديم المديح مباشرة عند تحقيق الهدف- وليس متأخرا.
- يكون المديح من الرئيس أكثر تحفيزا من الحافز المادي.
- كن على سجيتك- فإن المديح العفوي أكثر تحفيزا من المتوقع.

❷ حالة دراسية (1):

قرر مدير إحدى فرق المبيعات تحديد أهداف أسبوعية لفريقه بدلا من شهرية، وكان يجتمع في نهاية الأسبوع لمتابعتها، وكان يتم تقدير وتشجيع من قام بتحقيق الهدف، وأحيانا كان يحضر المدير العام للمبيعات، ويمنح شهادة تقدير لذوي الأداء العال، زادت مبيعات الفريق بشكل كبير.

المشاريع المحفزة:

الحافز المادي يعد من حاجات المرتبة الوسطي وإذا تدنى عن المستوى المقبول فسيصبح الناس غير محفزين، كما قد يتركون المؤسسة، أما إذا زاد عن المستوى المقبول فإنه لا يشكل أي تحفيز لمستوى الأداء.

لذا ينبغي تحديد مشروعات ولو صغيرة، وحافز مادي عند تحقيق كل منها، هنا سيتحقق للموظفين إشباع حاجة الإنجاز وتحقيق الذات؛ عند إنجاز هذه المشروعات، ويمثل الحافز المادي محفز لهم من خلال شعورهم بقدرتهم على التحكم في دخلهم.

◉ حالة دراسية (2):

"عبد الله" مدير لإحدى دور النشر، كان لديه عدد من موظفي البيع، كان كل دورهم هو التواجد بمقر المؤسسة، والقيام باستقبال العملاء، وإتمام عملية البيع، وكانوا يحصلون على عمولة بالإضافة إلى راتبهم الأساسي.

كانت العمولة لا تزيد غالبا عن "200 دولار" شهريا، واعتبر الموظفين هذا الحافز غير مشجع لأنهم غير قادرين على التحكم فيه، لأن الشهر الذي تقوم فيه دار النشر بإصدار كتب جديدة يحصلون على العمولة بسهولة، بينما الشهر الذي لا يتم فيه إصدار كتاب جديدة لا يحصلون عليها. قرر "عبد الله" وضع مجموعة المشاريع الصغيرة، بحيث يمكن لكل موظف التحكم في العمولة التي يحصل عليها شهريا، فكانت هناك تقارير تكتب يوميا، قام بوضع عائد "5 دولار" عن كل تقرير، وكذلك "20 دولار" على كل زيارة لعميل وإعداد تقرير ذلك.

التدريب والنصح:

ليس شرطا أن يكون التدريب خارجي، ولكن يمكن أن يعهد المدير لشخص ذو خبرة وكفاءة مهمة مساعدة العاملين في اكتساب أو تطوير المهارات -أثناء الوظيفة-.
الناصح هو الشخص الذي يعينه المدير لمساعدة أحد العاملين في وظيفة جديدة (أو في مهارة جديدة)، ويكون هذا الشخص متمرسا على الوظيفة وجاهزا لتقديم النصح عند الطلب، ومرجعا للإجابة عن كل الاستفسارات، ولكنه لا يقوم بأي تدريب.

◉ لماذا يعتبر التدريب محفزا؟

- التدريب في حد ذاته يمكن أن يكون محفزا فعندما تحدد الأهداف وتتحقق خلال التدريب فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق الذات وإلى الشعور بالاعتداد بالنفس.
- تحسين الأداء نتيجة التدريب، يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس، وإشباع حاجات الاعتداد بالنفس وتحقيق الذات.

التدريب له تأثير قصير المدى في الفترة التي تفضي إلى التدريب، وأثناء التدريب، وإلى تأثير بعيد المدى بعد التدريب. لكن هذا التأثير لا يدوم إلى ما لا نهاية إذا يجب أن يكون التدريب عملية مستمرة من أجل الحفاظ على التحفيز.

◉ شروط التحفيز من خلال التدريب:

- اقتناع العاملين بأهمية التدريب.
- يجب أن يشعر العاملون باستفادتهم من التدريب.
- يجب أن يهدف التدريب إلى تحديد أهداف ومن ثم إلى تحقيقها.
- يجب أن تكون المهارات المكتسبة ذات معنى للمتدرب.

◉ مهارات التدريب والنصح:

يحتاج المدرب إلى مهارات تقديم النقد، من أجل التحفيز أثناء التدريب، على أن يكون النقد مباشر وفي الحال، ويحافظ على مشاعر المتدرب.

فمثلاً: يجب على المدرب عدم القول: "لقد قمت بطباعة التقرير بشكل رديء" أو "أنت ترتكب كثيراً من الأخطاء عند طباعتك التقارير" بدلا من ذلك يمكنه القول: "لقد لاحظت أن التقرير الذي قمت بطابعته يحتوي على بعض الأخطاء القليلة الصغيرة، مما قد يؤدي إلى عدم إعطاء انطباع جيد عن أدائك أمام الآخرين ... كيف تعتقد بالإمكان ضمان طباعة التقرير على نحو أكثر دقة؟".

لاحظ هنا أن النقد كان عن تقرير طبع للتو - وليس تعميماً عن كل التقارير. لقد تم بيان المشاكل وتم توجيه سؤال من أجل تشجيع النقاش حول المشكلة.

التقويم:

في معظم الشركات نجد نوعين من التقدير: رسمي وغير رسمي، ويتم إعداد التقدير الرسمي على أساس منتظم-عادة سنوياً-، أما التقدير غير الرسمي فقد يتم إعداده في أي وقت يرغب فيه المدير.

في العادة فإن التقدير الغير رسمي، يتم فيه تقييم المدير للموظف، والموظف لنفسه، لتحديد نواحي القصور وإيجاد الوسائل والخطة اللازمة من أجل الانطلاق للأمام، ويجعل تقويم الأداء الجيد الطرفين يشعران بأنهما حققا شيئاً هاماً، ويكون تقويم الأداء السيء مثبطاً للهمة.

❖ استخدام التقييم للتحفيز:

يجب أن يرى العاملين أن التقييم سيعمل على تعزيز أهدافهم ويساعدهم على تحقيق ذواتهم، ليكونوا محفزين ويتحسن أداءهم، أي أن التقييم يجب أن يركز على تحسين التحفيز. التقييم يجب أن يستند إلى الأهداف كما يجب أن يساعد على تقويم تلك الأهداف عن طريق التدريب والنصح أو التقييم غير الرسمي مع المدير، ويجب تقديم المديح لتحقيق الأهداف التي يجب توثيقها في تقارير التقييم الرسمية، بذلك يتحول التقييم إلى أداة للتحفيز.

❖ حالة دراسية (3):

كان أداء معاوني في العمل ويدعى "فيصل" سيئاً للغاية، وعند اطلاعي على تقارير أدائه السابق كانت تشير إلى أن أدائه الجيد، إذا لا يشير تقرير واحد من بينها إلى أي قصور في الأداء، وكانت نتيجة ذلك عدم ترشيحه لأي دورة تدريبية.

عند نقاشي معه؛ أدرك أنني غير راض عن أدائه، مما أدى إلى انزعاجه، وترتب على ذلك أيضاً شعوره بعدم الاعتداد بالنفس وعدم تحقيقه لذاته .. كان محبطاً.

بعد نقاش طويل معه توصلنا معا إلى أنه لن يؤدي أداء طيباً في وظيفته الحالية لأنها لا تناسبه. لقد ظل في هذه الوظيفة لمدة 20 عاماً! اتفقنا مع مدير العاملين على نقله إلى مكان آخر في الشركة - واستقر الرأي على انضمامه إلى ستوديو التصميم حيث مجال العمل فيه يناسب مواهبه. وبعد عام كان أدائه ممتازاً كمعاون مصمم كان سعيداً ويشعر بتحقيق ذاته.

❖ بعض الإرشادات الخاصة بالتقويم:

- أعلن دائماً عن التقويم مقدماً من أجل إعطاء فرصة جيدة للإعداد.
- الاتفاق على زمان ومكان محددين وموضوعات محددة للنقاش.
- ضمان الإعداد الكامل من كل من الطرفين. إن الأعداد من جانب الموظف يماثل في الأهمية الإعداد الذي يقوم به المدير.
- قد يرغب العاملون في إدراج موضوعات للمناقشة، فيجب تشجيع ذلك.
- العثور على مكان مناسب لإجراء التقويم بعيداً عن الإزعاج.

◆◆ قائمة المراجع ◆◆

McCaffery, P. (2004). *The higher education manager's handbook: Effective leadership and management in universities and colleges*. London: Routledge Farmer.

Avery, G. C. (2005). *Understanding Leadership*. London: Sage Publications

Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

أحمد بن عبد المحسن العساف (2006). *مهارات القيادة وصفات القائد*.

إبراهيم الفقي (2011). *قوة التحفيز*. ثمرات للنشر والتوزيع. القاهرة.

جون ألان. (2000). *تحفيز الآخرين*. ترجمة سامي تيسير سلمان. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع. السعودية.

طارق السويدان. *مقياس القيادة النموذجي*. في 2019/5/15م

<https://www.slideshare.net/m7mdosama/ss-9951501>

موقع قادة أفضل لوطن أفضل. بيتر عوض. في 2019/5/15م

<http://www.everyleader.net/>

موقع مهوسون القيادة leadership geeks. في 2019/5/15م

<http://www.leadershipgeeks.com/leadership-icebreakers/>