

# القيادة المتكاملة لتأهيل قيادات الصف الثاني



من  
أقوى  
برامج  
القيادة

القيادة تنتهي عندما  
تفقد معنى الإنسانية

المنصب لا يصنع قائد  
بل القائد يصنع  
المنصب

هناك من ينظر إلى  
الاحداث والفرص  
وهناك من يصنعها

إما أن تقود أو أن  
تقاد ( أنت تختار)

كننا خليفة

فهم المبادئ الرئيسية للقيادة والمهارات الأساسية المطلوبة للقيادة الفعالة والمتكاملة، وبعض التحديات التي تواجه القادة في بيئة عمل اليوم...

إذا استخدمت سلطتك الرسمية فستحصل على إستجابة مماثلة رسمية...

من لا يقود ذاته لا يقود الآخرين...

السلطات العليا لا تملك أن تمنحك القيادة لأن القيادة (خيار).  
وأن ما تمنحه لك السلطات العليا هي السلطة الرسمية فقط التي تخولك لإتخاذ القرارات.

لابد من تبني مبدأ التكامل مع القيادة و العمل تحت لوائها

تعرف القيادة الفعالة عندما تشعر بروح الإحساس بالإنتماء و الولاء لدى المرؤوسين (إماراتي وأفتخر)

حقوق الملكية و الطبع للمؤلف د. مالك بن شيخان

عداد : د. مالك محمد بن شيخان

mshaikhan@Hotmail.com

رحلة إستكشافية في أعماق القيادة لفهم معانيها بصورة أفضل تساعدنا على تبنيها لتحسين أداءنا وتناغمنا وتأثيرنا وفعاليتنا كقادة Mob. No. : 055-6363363

# القيادة المتكاملة

## الأهداف:

1. تأهيل قيادات الصف الثاني من حيث رفع مستوى الوعي القيادي وإدراك التحديات المعاصرة للقيادة.
2. تحقيق الفهم الحقيقي لروح القيادة وعقليتها والربط بين النظرية والتطبيق وثقافة دولة الإمارات.
3. إستيعاب المبادئ الرئيسية والمهارات المطلوبة لتحقيق القيادة المتكاملة و الفعالة.
4. تحقيق الفهم المتبادل بين القائد و الأتباع لإستيعاب مفهوم القيادة المتكاملة كمنظومة يفهم فيها الجميع دوره التكميلي مما يسهل من أمر القيادة.

## المحاور:

1. مفهوم القيادة الفعالة والمتكاملة.
2. قوة الشخصية وعلاقتها بالقيادة.
3. عجلة القيادة.
4. القيادة بين الفطرة والإكتساب.
5. مستويات القيادة. ( طبيعة القيادة ).
6. أدوار القيادة المتكاملة.
7. المهارات القيادية للقائد القدوة.
8. خطوات القيادة الفعالة. ( ورشة عمل ).
9. عقلية القيادة ( 35 عقلية ).
10. إختبار القيادة المتكاملة.

# جاءت كلمة المتكاملة

تكامل عدة  
مدارس  
للقيادة

القيادة  
المتكاملة

مفهوم  
التكامل بين  
القائد  
والأتباع في  
المسؤولية

تغطية معظم  
أوجه القيادة.



# مفهوم التكاملية القيادية (وحدة الرؤية) ... كل قائد مستوى له دوره تكميلي تحت قائد واحد وعلم واحد



القائد يقود الى الرؤية ...  
ويعترف لحن القيادة بأنغام رؤيته

خليفة بن زايد آل نهيان

الإستراتيجية واضحة وهي الطريق إلى الرؤية

القائد معكم على طول الطريق

حفظه في الملكة الطابع للمتر محمد مالك بن شيخان

www.tawy



## السلطة الرسمية مقابل السلطة الإجتماعية

القوى  
الناعمة

هي  
القيادة

السلطة الإجتماعية

سلطة غير رسمية تمنح من  
الأخرين لشخص ما يتمتع  
بقدرات ومهارات وقيم لها  
تأثير تمكنه من قيادة الآخرين

القوى  
الصلبة

هي  
الإدارة

السلطة الرسمية

تمنح من المستوى الأعلى  
لشخص ما تخوله لإتخاذ القرار  
وإدارة المؤسسة.



حقوق الملكية والطبع للمدرب د. مالك بن شيخان

# حول القيادة الفعالة

- لا تعني القيادة فقط وجود سادة يتأمررون ويتحكمون ومروؤسون ينفذون.
- هي علاقة مرنة تقوم على الثقة والتفاهم والتواصل والتعاون بين القائد والأتباع.
- هي الجانب المتعلق بالناس بينما الإدارة تتعلق بالأصول و بالأنظمة واللوائح و...  
• هي الإنجاز..

• هي بناء الفرق الفعالة.

• هي الالهام & السحر & التأثير.

• هي تحرير الطاقات.

• هي إشعال الحماس لدى الأتباع ليعطوا أكثر مما هو متوقع.

• هي تفعيل التغيير وقيادته.

• هي التأثير في الآخرين الناشيء من الذكاء الإجتماعي والذكاء العاطفي والتفهم...

• هي السلطة الأخلاقية..

• هي صناعة القرار... (صناع القرار)

• هي (الحسم) القدرة على إتخاذ القرار في الظروف الصعبة. (التي يقف الأغلبية فيها حائرين عاجزين)

• هي إكتساب بعض المهارات الأساسية فردية و جماعية في التنمية البشرية.

# القيادة

تکمن في:

السلطة  
الإجتماعية

صناعة  
القرار

القوى  
الناعمة





# تعريف - تابع

## تعريف القيادة:

نستوحي من كلمة (القيادة) وجود أتباع وقائد يقود الفريق ويمارس عليهم سلطة ما تمكنه من تصدير الأوامر للمرؤوسين وعليهم تطبيقها لتحقيق الإنجازات المنشودة (الرؤية).  
للقيادة عدة تعارف ( أكثر من 200 ) أشهرها:

- ❖ هي تحقيق الرؤية على أرض الواقع.
- ❖ هي القرارات السليمة.
- ❖ هي القدرة على تحريك الناس نحو تحقيق الأهداف.

ومن **خصائصها** بأنها **خيار**

(أي بيدك أن تتبناها وتمارسها أو أن

تتجاهلها كما يفعل الكثيرون)

د. ستيفن كوفي.

# تعريف

## القيادة الفعالة:-

هي علاقة تفاعلية تبادلية بين القائد والاتباع وتحوي مزيجاً فعالاً متزناً من التعاطف والحسم وضبط النفس والفكر الإستراتيجي وتتحدى بالمرونة في أنماطها وفقاً للموقف وللمهمة وللأتباع. وروح المبادرة في الأخذ بزمام الأمور.  
(مالك)



## القيادة المتكاملة:-

هي تحقيق الترابط المتبادل بين الأتباع و القائد بما يؤدي إلى تضافر و تناغم الجهود و تكاملها بصورة يشارك بها الجميع بروح المسؤولية المشتركة لدعم منظومة القيادة و نجاحها. حقوق الملكية والطبع للمدرب د. مالك بن شيخان  
(مالك)

## (الذكاء العاطفي) :

- التعاطف & التفهم..... ( الإهتمام بالآخرين/ الإحساس بمعاناة ومشاعر الآخرين إبتسامة/الترحيب) ..
- المهارات الإجتماعية الضرورية : **ضبط النفس والسيطرة على الإنفعالات/البقاء هادئاً أثناء الشدائد / الإنصات الفعال /تلقى الإنتقادات بصدر رحب//.....**
- (التعاطف): وهو المشاركة في المعاناة .... (وليس بمعنى الميل لطرف ما)
- (التفهم): هو أن ترى العالم من خلال عيون الآخرين (وليس بمعنى التخلي عن قيمك)



**level #5 leadership**

# مفهوم (كيف تصبح قائداً لرئيسك)

1. إترك التذمر
2. بادر- بادر - بادر بدراسة حاجات مديرك وفي نطاق تخصصك وضمن دائرة تأثيرك.
3. إرفع له تحليلاتك & إقتراحاتك (قدم له الحلول الجديدة) **حتى تصبح صانعاً للقرارات له**..



# مبدأ التفهم

كم من مشكلة نعاني منها مع الآخرين بسبب إختلاف زوايا النظر



وكذلك المشاكل ... يفترض أن ننظر لها من عدة جوانب

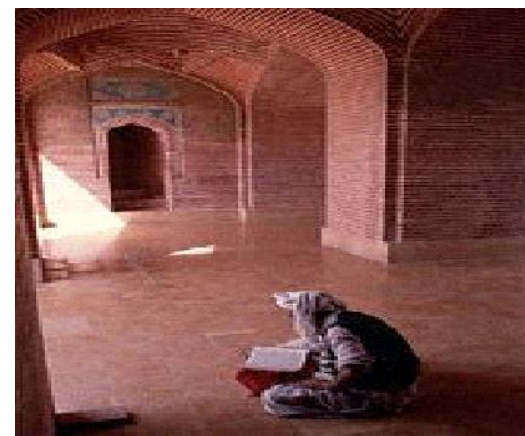
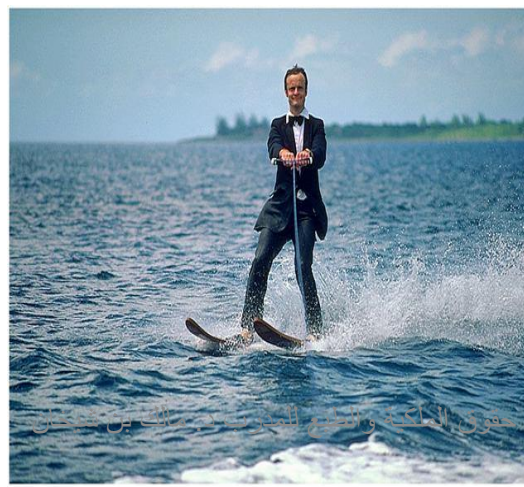


# القيادة

فطرية & مكتسبة ???  
ومهاره

وسلوك

علم



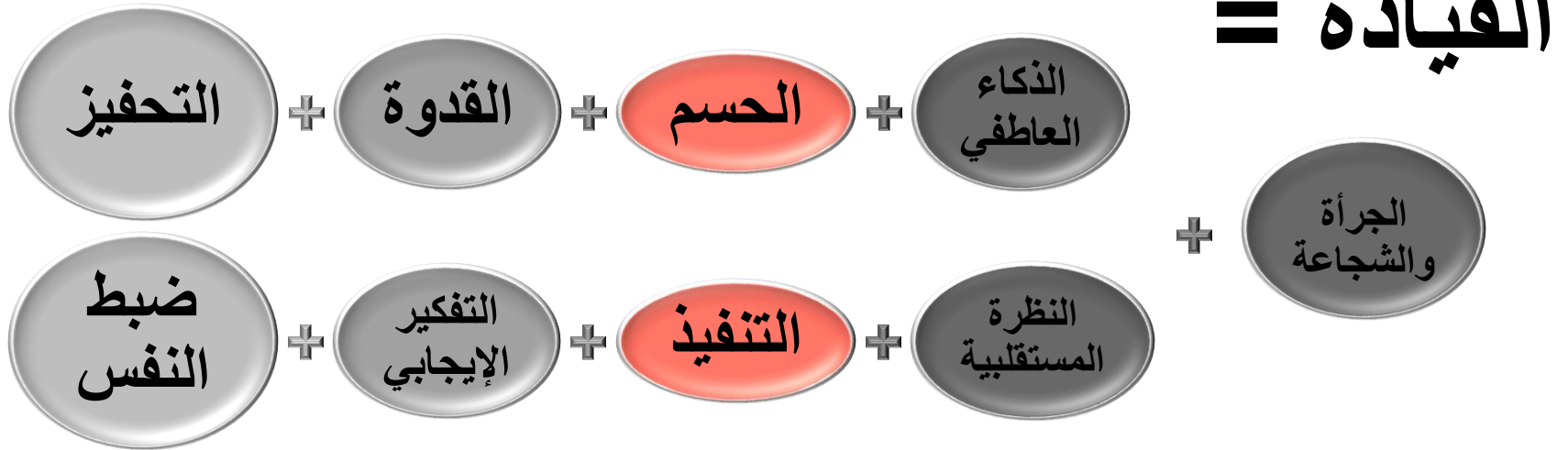


## القيادة الفذة

تتطلب التالي:



# معادلة القيادة







# (قوة الشخصية)

تبدو غالباً فطرية ويصعب محاكاتها

حقوق الملكية والطبع للمدرب د. مالك بن شيخان

( هي مدار البحث والخلاف حول فهمها و حجم تأثيرها وإمكانية تطويرها )



# أخبار القبيلة العتيقة

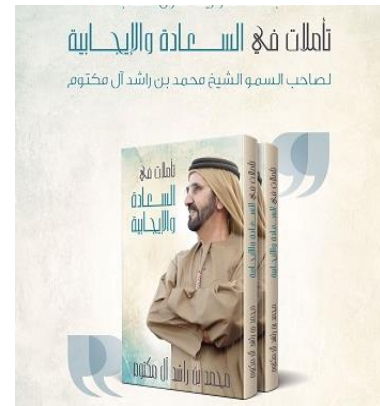
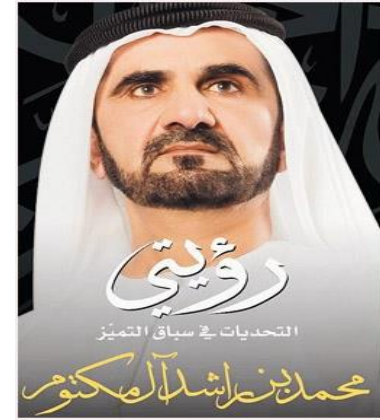


# أدوار القيادة المتكاملة

(هي المزيج الفعال المتزن للمبادئ والأدوار لتحقيق القيادة المتكاملة)

- ❖ الحلم (ضبط الإنفعالات.....)...
- ❖ الأناه ( عدم إتخاذ قرارات متسرعة)...
- ❖ التحفيز...
- ❖ التواضع....
- ❖ التوجيه....
- ❖ توضيح الرؤية....
- ❖ **القُدوة.... ( أنت تحت المجهر )...**
- ❖ التمكين....
- ❖ التوفيق....
- ❖ الذكاء العاطفي (التعاطف & التفهم).....
- ❖ الذكاء الإجتماعي....
- ❖ بناء السلطة الأخلاقية....
- ❖ الحماس...
- ❖ الطاقة...
- ❖ التنفيذ...
- ❖ الحسم... (المنعطف الحاسم).

( من عدة مدارس )



# تحقيق القدوة ... في الإهتمام بالمعرفة وتعزيز المبادئ والقيم



# نموذج القيادة بالتمكين



يستخدم هذا الاسم لوصف القائد الذي يترك مرؤوسيه يقومون بعملهم وفي نفس الوقت يمكنهم من جزء من السلطة ويفوض العاملين ويراقب انجازاتهم بشكل منتظم . ويفضل استخدام هذا النوع من القيادة إذا كان فريق العمل من الخبراء وذوي الكفاءات العالية

# نموذج القيادة التحويلية



معلم القيادة الأول  
(فنون القيادة)



- نوع جديد من القيادة المؤثرة.
- قدرة على تحقيق نتائج أبعد مما كان متوقعاً.
- تحدث نقلة نوعية متكاملة في القطاعات والقيم و الأهداف و الرؤى. وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس لإحداث (التغيير الحقيقي) الشامل المتكامل من هنا جاءت كلمة (تحويلية).
- الحماس يطغى على جميع الأفراد بسبب الاهتمام بجميع الأنماط الشخصية

(الحسي والسمعي والبصري والمهتمين بالتفاصيل .....).

# مقارنة بين القائد و المدير

**(المدير يدير الدفة)**  
جمود

**(القائد يحدد المسار)**  
مرونة

## (سلطة رسمية)

- الإدارة (علوم + مفاهيم + خبرة)
- التنظيم
- عدم المرونة الخوف والتردد
- (مقيد بالقوانين حرفياً)
- تأثير غير دائم
- علاقات ضعيفة وهشة لا تحقق
- التعاون ولا ترفع من المعدل العام للإنتاجية.

• يكره الناس التعامل معه لأنه يعمل كآلة بلا شكور  
• ولا يقدر مشاعرهم.

السيطرة  
التقييم  
الإنجاز  
التنفيذ  
التخطيط  
التوجيه

## (سلطة أخلاقية)

ذكاء إجتماعي  
ذكاء عاطفي & تفهم & توحيد

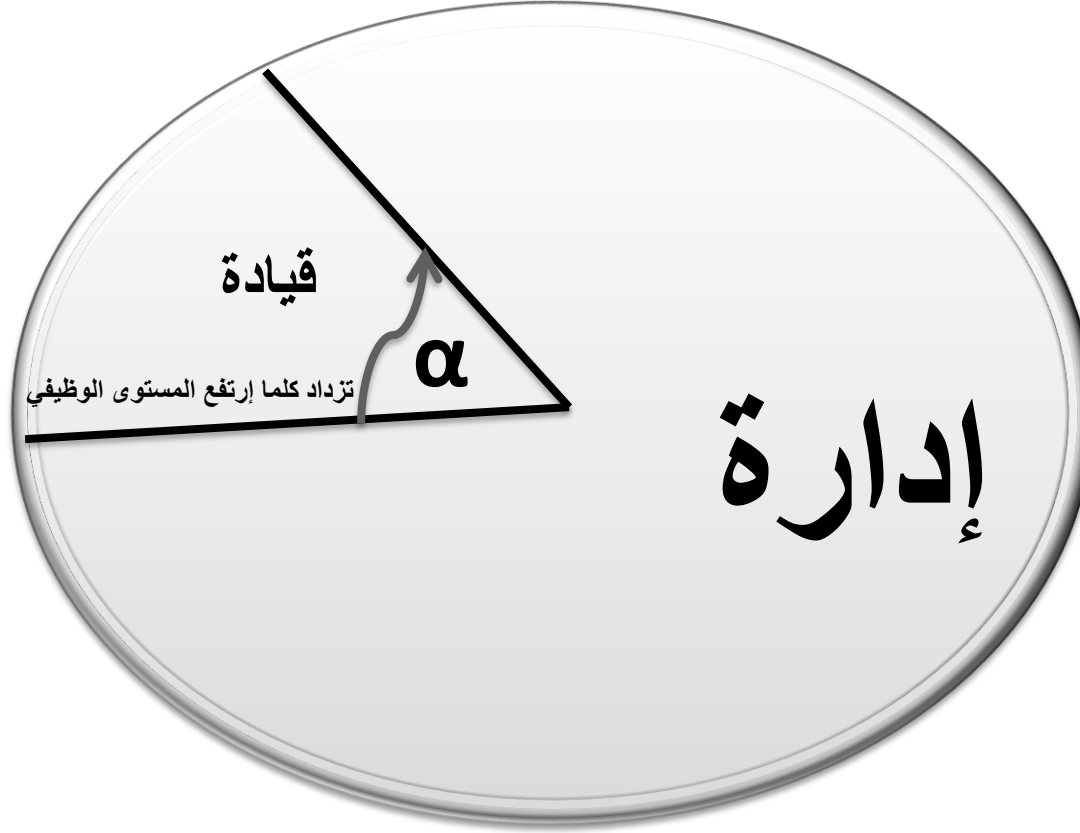
- الإلهام
- الشجاعة
- التحفيز
- تأثير دائم
- إثارة الحماس
- إشعاع الطاقة
- المخاطرة المحسوبة
- بناء الروح للفريق
- \*\* (الحسم) في القرارات المصيرية/
- المؤلمة/تعيين/ترقية/طرد
- بناء العلاقات القوية لتحقيق التعاون.
- الجرأة والمرونة في إتخاذ القرارات مع إمكانية
- الخروج على بعض القوانين البسيطة.
- يحب الناس التعامل معه لأنه يقدر مشاعرهم.
- القائد يتجاوز الأنظمة ويلتف عليها من أجل تحقيق الهدف ولكنه لا ينمرد عليها ولا يكسرها مباشرة.

المدير ينظر للأرقام فقط

بينما القائد يوازن بين المنطق والعاطفة ( يقدر )

\*\* (الحسم) في القرارات المصيرية هو الحلقة الأصعب في القيادة . وهو المحك الذي يفرق عنده القادة إما إلى نجاح أو إلى فشل.

# كرة المنصب



- في أي منصب يعمل تحته بشر لابد وأن تمارس جزئية القيادة على الناس وإلا فلن تتحقق الفعالية في الإنتاج.
- علماً بأن جزئية القيادة تزداد كلما ارتفعنا في المستوى الوظيفي



## العلاقة التكاملية بين الإدارة والقيادة

علاقة تكامل وليست علاقة تطابق كما يرى بعض الباحثين





# التحديات المعاصرة للقادة



**القيادة الموقفية :** هي خليط من الأساليب و المبادئ القيادية حيث تتبنى الأسلوب الأكثر ملائمة للمهمة و للموقف الملائم وللمشاركين بما يحقق أفضل النتائج. (مرونه)

القائد الناجح يعرف متى يلبس  
القبعة المناسبة للموقف المناسب  
و يتعامل مع الأتباع كل حسب  
نمطه وقدراته و نوع المهمة ....



# الوعي بالذات

من أهم أسباب النجاح الضرورية  
وهو من أسباب ضياع السلوك



كيف يراني الآخرون  
فعلاً؟

كيف يراني الآخرون  
حسب ظني؟

ما مدى إدراكي  
بصحة قناعاتي؟

هل أراقب  
تصرفاتي أثناء  
الزحام؟

ماذا أريد؟/  
ماذا أحتاج؟

ما هو  
دوري؟  
من  
أنا



( مالك بن شيخان )

## الوعي بقوة التفكير

• إنتبه لطريقة (تفكيرك/Paradigm) فسوف تقودك إلى (مشاعر/Emotions) ما والتي بدورها ستقودك إلى إختيار إستجابات معينة والتي تمثل (قراراتك).



**التفكير: هو القوة الدافعة التي تولد إما طاقة إيجابية أو طاقة سلبية وهو الذبذبات التي يرسلها المرء الى الكون فتلتقط ما يناظرها**

## لاتغير العالم... بل غير طريقة تفكيرك



# المهارات الأساسية للقيادة الفعالة



## بادر ... وشجع روح المبادرة



اذا نقلت المشكلة الى مديرِك فأنت مراسل  
واذا نقلتها مع اقتراح بحلها فأنت مستشار  
اما اذا نقلتها وقد بادرت بحلها فأنت **قائد!!**

”ستيفن كوفي“

# روح المبادرة ... من القيادة

" لا تمارس عملك كموظف، بل مارسه كقائد يحب  
وطنه، وكهناك يعيش صنعتة، وكفنان يبدع فنه"  
" إذلا نظرت للوظيفة الحكومية على أنها مجرد وظيفة  
فستكون أنت مجرد موظف"

" نريد تغيير مفهوم القيادة ليتسع لجميع من لريه  
الطموح والالبرادة لتغيير نفسه ونفع مجتمعة"

" الحياة السهلة لا تصنع الرجال ولا تبني الأوطان.  
التحديات هي التي تصنع الرجال، وهؤلاء الرجال  
هم من تبني بهم الأوطان"

محمد بن راشد آل مكتوم  
ومضات من فكر



## تمرين 3 (قياس القدرة التحفيزية للقائد) (محدث)

تمرين 3 (قياس القدرة التحفيزية للقائد) (محدث)						
أبداً 0	قليلاً 1	أحياناً 2	كثيراً 3	دائماً 4	السلوك	تسلسل
					أمارس الذكاء العاطفي والإجتماعي بإحترافية	1
					أقدر الأداء المبدع لفظياً و كتابياً	2
					أشجع على المشاركات .فأستمع إلى تعليقات زملائي الموظفين و أحترمها و أتفاعل معها	3
					أسعى في رفع مستوى الروح المعنوية للفريق	4
					أأكد على مشاركات الموظفين في صناعة القرار	5
					أذكر الموظفين بالرؤية والرسالة وأسعى على تبنيها.	6
					أمنح الموظفين سلطة إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم	7
					أمنح الحرية و أشجع على الإبداع.	8
					أراقب بيئة العمل من حيث الحالة المزاجية . أحارب الخوف و الإحباط وأنشر الطاقة و النشاط لمن حولي. وأحارب التذمر.	9
					أربط بين الإنجاز و تحقيق الأهداف و درجة الإستمتاع بالعمل و بيئته	10
<b>المجموع الكلي</b>						



## تمرين 3 (قياس القدرة التحفيزية للمدير) - تابع

أبداً 0	قليلاً 1	أحياناً 2	كثيراً 3	دائماً 4	السلوك	تسلسل
					أساعد زملائي الموظفين على وضع أهداف تتعلق بتعلم مهارات جديدة	11
					أحتفل معهم بأي تقدم و تحسن يطرأ عليهم	12
					أؤكد على تحقيق الأهداف و النتائج بإستمرار و بشكل متقن	13
					أهيا لهم الخروج لإكتساب خبرات جديدة تطورهم	14
					أحرص على أن يلموا بالتطورات الجديدة في مجال تخصصهم	15
					أشجعهم على القراءة و الإلتحاق بالدورات المختلفة	16
					يشعر الموظفون بالراحة وهم يبذلون لي آراءهم ونصائحهم	17
					أوجد لهم الإستشارات الذهنية ببعض التحديات التي تستفز مواهبهم و طاقاتهم	18
					أقوم أعمالهم بموضوعية و منهجية	19
					أقضي وقتاً كافياً لمناقشة الفرص المتاحة و كيفية إستثمارها	20
					أشجع جلسات العصف الذهني وتدوين الأفكار و المقترحات الجديدة	21
					أعدل بين الجميع	22
					المجموع الكلي	



# توقعات الأتباع منك كقائد

- أن تظهر الإلهام والإلتزام والحماس والطاقة.
- أن تظهر حسن المعاملة والتقدير لهم.
- أن يبدي القائد الجدارة بالثقة أولاً حتى يمنحوها له.
- أن تظهر الإهتمام بهم شخصياً حتى يبادلوك الإهتمام.
- أن يبدي القائد المصداقية بين القول و الفعل .
- ان يوجد نظام فعالاً للتحفيز (ترقيات/مكافآت فردية و جماعية.....)
- أن تظهر الإهتمام بإسهاماتهم وأن لها قيمة وأهمية في الصورة العامة للمؤسسة.
- الأتباع بحاجة إلى الشعور بأنهم جزء مهم من الكل وأنهم ليسو بأجزاء تافهة.
- القادة الناجحون يفترض أن يسهلوا من عملية الوصول إليهم والتحدث معهم.
- إعطاء الفرصة للأتباع للإستماع إليهم وإلى مشاركاتهم.
- التجول خارج المكتب في مكان العمل والتحدث إلى الموظفين.
- بناء علاقات مع الأتباع والتعرف على أسماءهم ومراكزهم وما يقومون به من أعمال.
- الإحتفال بالنجاح معهم .
- أن تحل مشاكلهم (بالإقناع) وأن لا تتأخر كثيراً في ذلك و إلا سئموا ورحلوا.



# توقعات القيادة من الأتباع

1. الإمتثال التام للقائد و للأوامر والتعليمات ولقواعد السلوك.
2. المشاركة في المسؤوليات والتكامل مع القيادة (الدور التكميلي).
3. ممارسة الصلاحيات والقيادة كل حسب مستواه.
4. الحفاظ على دعم و تطبيق الثقافة المؤسسية الراقية.
5. الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.
6. المثابرة وبذل المزيد من العطاء و المساهمة من أجل زيادة الإنتاجية.
7. التحسين المستمر في كسب المهارات ورفع مستوى الكفاءة و الأداء.
8. نشر الطاقة الإيجابية و المزاج العالي. ونبذ التذمر والنميمة و الحسد.
9. الولاء التام للقيادة والإعتزاز والفخر بالإنتماء لها.
10. المشاركة الفعالة في الإقتراحات و الإبداعات المثمرة.
11. الحفاظ على أمن المؤسسة.

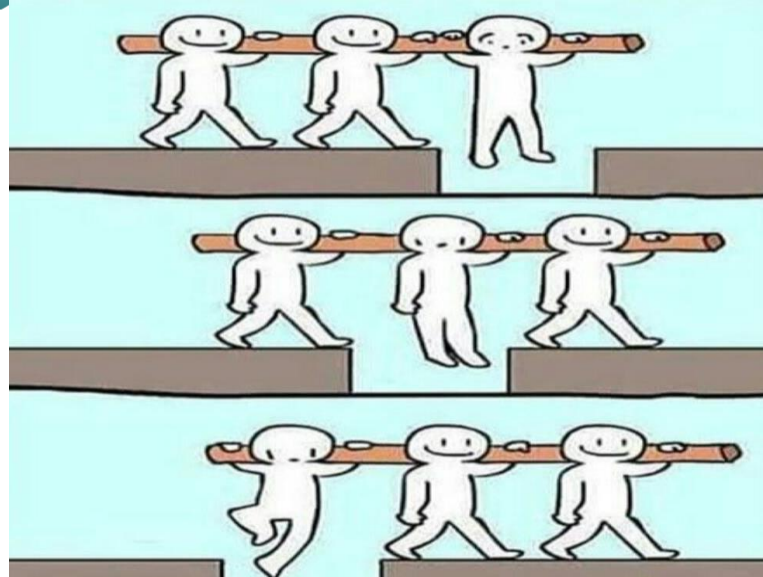
# طور نفسك

(مبادرة الشيخ محمد بن راشد كتاب في دقائق)





# ملاحظات ونظرة ونصائح فريق العمل



# مراحل تطور ونضج فرق العمل

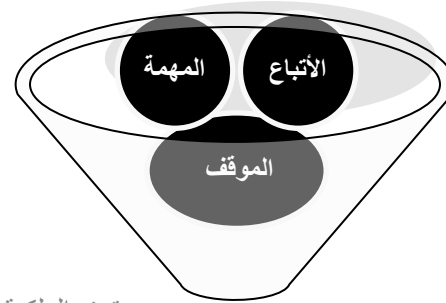
## • مرحلة الارتباك

عدم النضج بسبب [عدم الألفة / إنغلاق / حذر / تحفظ]. تسود في المجموعات التي تقاد بشكل سيء.



## • مرحلة الصراع (من أجل البقاء) المرحلة الحرجة

هي ظاهرة طبيعية تنشأ من إختلاف وجهات النظر في ما بين مجموعة من الأفراد يقعون في مستوى الوسط من الفكر والتعليم. تحدث عندها (70%) من الفرق الفاشلة. قد تظهر جلية وقوية إذا ما خالطها (قيم سلبية) من الغيرة التي تشكل أساس الأمراض النفسية. فيتبعها سلوكيات سلبية....



## • مرحلة السيطرة

تدخل القائد لحل الصراع ووضع الأمور في أماكنها لتحقيق التكامل والتناغم.

## • مرحلة التعاون & التطبيع

المشاركة / روح المنافسة الشريفة / ظهور الإحساس بالهوية المشتركة بين الأعضاء /  
مهارات طرح الأسئلة والإصغاء والتعاون والتواصل الفعال.

• تحقيق القناعة.

• تقبل الأوضاع.

• تحقيق الإنسجام والتناغم والتكامل.

• العودة إلى الإتجاه الصحيح.







## ● مرحلة الإلتزام والإنجاز

**أفضل وأنضج مرحلة** (التبني التام للرؤية + تبادل الأفكار + **الفهم الموحد** + الحيوية + الإحساس **بالمصير المشترك**) هي التي توفر **الطاقة** والشحنة التي تقوي الفريق على مواجهة المصاعب التي قد يواجهونها. **سيقود الفريق نحو مستويات أداء أعلى مما كان من المتوقع لها في البداية.**



يأتي وقت في حياة كل إنسان **تخدم فيه**  
**ناره الداخلية** وعندما يلتقي بإنسان آخر  
**تتقد مرة أخرى**. علينا أن نشكر أولئك  
الذين يوقدون شعلة أرواحنا .



## لنكن الأوائل في كل شيء ... كما تدعونا قيادتنا

«يجب أن نكون (الأول) في كل شيء وهذا نهج زايد بن سلطان وراشد بن سعيد اللذين سعيا للمركز الأول وهو نهج خليفة بن زايد. أريد من الجميع أن يسعى للمركز الأول وكلمة مستحيل ليست في قاموسنا في دولة الإمارات. اطلبوا المركز الأول فأنا وشعبي نحب المركز الأول».

محمد بن راشد آل مكتوم

قيل أن أول من يعتذر هو الأشجع  
وأول من يسامح هو الأقوى  
وأول من ينسى هو الأسعد

فاحرص دائما أن تكون من الأوائل





أشكركم على حسن متابعتكم



إعداد : د. مالك محمد بن شيخان  
mshaikhan@hotmail.com

Mob. No. : 055-6363363

من أجل التطوير المستمر، لا تبخلوا علينا  
بمشاركاتكم وإقتراحاتكم  
عبر الإتصال على الهاتف أو البريد  
الإلكتروني التالي:  
حقوق الملكية والطبع للمدرب: د. مالك بن شيخان