

مشروع التخرج - المحاضرة [10]

قائمة المحتويات:

- 1- المقدمة. 2- التخطيط. 3- عملية التخطيط الاستراتيجي.
 4- التخطيط لإنشاء مشروع خاص. 5- نماذج مقارنة بين المجالات المتاحة ، نصائح اخرى. 6- الاسئلة والاجوبة.

1-المقدمة.

- النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:
- 1- تعريف المستثمر الحر. 2- أدوار المستثمر الحر. 3- إعداد أو تأهيل المستثمر الصغير. 4- سمات المستثمر الصغير.
- يتسم مناخ الاعمال في العقد الحالى بظاهرتين رئيسيتين هما:
 - عدم التأكد. - والظواهر المتتابعة.
- مثل معدلات الفائدة المرتفعة ، والمستويات غير المستقرة للتضخم، والمنافسة الشديدة.
- وهى كلها عوامل تعمل خلالها شركات الاعمال الصغيرة. لذلك يتعين على المستثمر الشاب أن يلجأ لاستخدام الأساليب الفعالة وغير المكلفة للتخطيط.

2- التخطيط.

- **المقصود بالتخطيط** "أنه العملية التى تستطيع من خلالها المنشأة توجيه امكاناتها الداخلية والخارجية لتنفيذ رسالتها المحددة بنجاح".
- نقص التخطيط وفشل المنظمات الصغيرة:
 يعد نقص التخطيط أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات الصغيرة . وفى العادة يكون التخطيط فى المشروعات الصغيرة متسما بكل أو ببعض النقصات التالية:

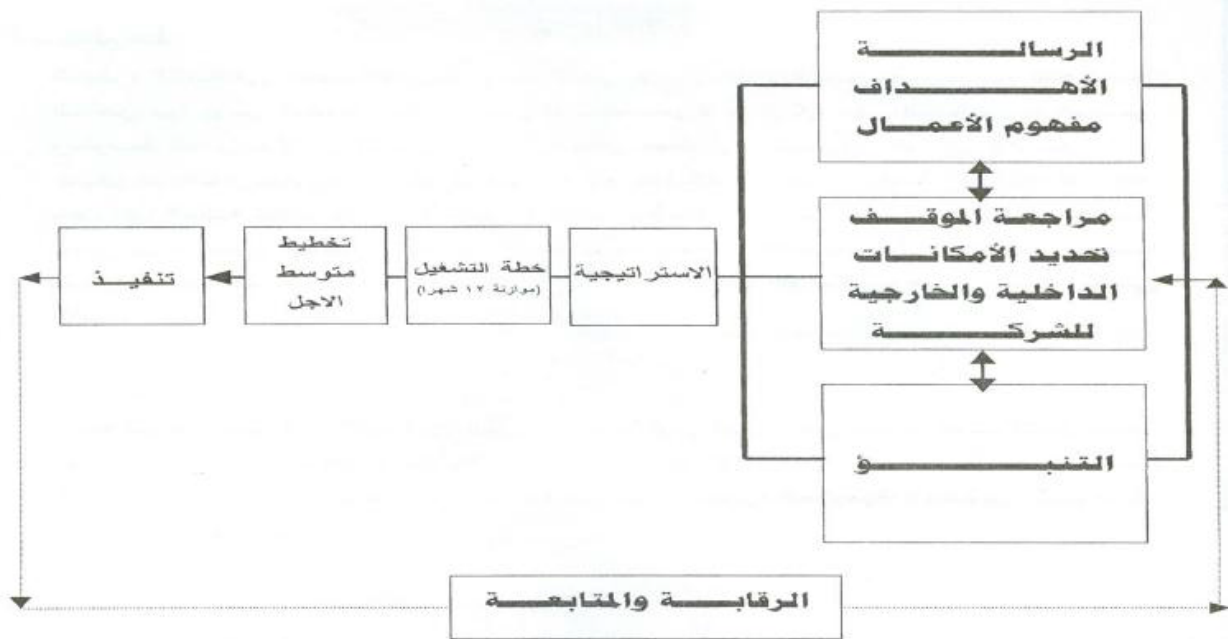
- 1- غير رسمى 2- غير هيكلى 3- يتم برد الفعل 4- غير شامل

- ويلاحظ أن المديرين وأصحاب المشروعات الصغيرة ينشغلون عادة بالتفكير الاستراتيجى دون أن يتحول هذا التفكير إلى سلوك حقيقى.
- وتكمن مشكلة نقص التخطيط فى المشروعات الصغيرة فيما يلى:
 - بداية النشاط. - تخصيص الوقت. - وضع الأهداف.

3- عملية التخطيط الاستراتيجي.

- هل يجب أن يكون للمشروع الصغير أيضا استراتيجية؟
 والواقع أن المشروع الصغير أحوج ما يكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراته، حيث انه بموارده المحدودة لا يتحمل اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة والتي لا تكون في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.
- تتضمن الخطوات الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي فى مشروع صغير ، ما يلى:
 1- صياغة الرسالة 2- تحديد الاهداف 3- اختيار الاستراتيجية 4- المتابعة
 5- التعرف على الخريطة الاستراتيجية 6- مراجعة الموقف 7- التخطيط 8- التنبؤ

وبوضوح الشكل رقم (2-4) عملية التخطيط الاستراتيجي في مشروع صغير .



شكل رقم (٤ - ٢)

عملية التخطيط الإستراتيجي في مشروع صغير

1- صياغة الرسالة:

- أول خطوات التخطيط الاستراتيجي.
 - تمثل التعرف على مجال الأعمال الذي توجد فيه المنظمة.
 - يساعد صياغة الرسالة على التعرف على مجال الأعمال، ومن ثم التركيز على البحث عن الفرص.
 - ولذلك يتعين علينا السؤال والاجابة على الاسئلة الآتية:
- 1- ما هو عملنا؟
 - 2- من هو عميلنا؟
 - 3- ما هي مزايانا التنافسية؟
 - 4- ماذا يجب أن يكون عملنا؟
 - 5- ما هي توقعاتنا؟
 - 6- ما هو مجال عملياتنا؟
- فالأمر يتعلق هنا بصناعة معينة وشريحة محدد من السوق ، ومنطقة جغرافية بعينها.

2- تحديد الأهداف:

- تحديد الانجاز الذي نريد تحقيقه.
- يتم وضع عدد من الأهداف ما بين 5- 10 أهداف. ثم استبعاد غير الواقعي و ترتيبها حسب الأهمية.
- وليس من المعتاد في المنظمات الصغيرة أن تحاول تحقيق الأهداف في نفس الوقت مثل الربحية والحصة السوقية.

3- اختيار الاستراتيجية:

- يكون لها سوق محدد. - استغلال الفرص المتاحة.
- صياغة الاستراتيجية التي يمكن لنا تكيفها بما يتناسب مع ظروف الشركة.
- مثل استراتيجية التركيز. استراتيجية تشكيلة السوق، الريادة التكاليف.

4- التعرف على الخريطة الاستراتيجية:

- تزود المنشأة الصغيرة بأداة قوية لتحديد المنافسة في قطاع محدد.
- وتمكن من متابعة التحركات الاستراتيجية للمنافسين.
- ويتيح للمدير أو المالك اختبار سلوك المستهلكين.
- احداث الاستراتيجية المطلوبة في التوقيت الملائم.

5- مراجعة الموقف:

- مراجعة الامكانات الداخلية والخارجية.
- مراجعة الفرص والتهديدات الخارجية.
- مراجعة جوانب القوة والضعف الداخلية.
- لذلك يتم دراسة البيئة على المستوى الكلي والجزئي.

6- التخطيط:

- من المفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة التركيز على التخطيط قصير ومتوسط الاجل.
- لان سيطرتها على المتغيرات الخارجية يكون محدود.

7- التنبؤ:

- ضرورة تعظيم الاستفادة من التنبؤ غير المكلف.
- لابد من اعادة تجميع وتشغيل المؤشرات الخاصة بالصناعة والمنافسة.

8- المتابعة:

- ان وضع خطة دون القيام بالمراجعة يعتبر عملا ناقصا.
- وبالتالي يتم مقارنة ما تم فعله بما كان مخطط ومستهدف لتحديد الانحرافات.

أنواع الميزات التنافسية:

هناك أربع مجالات رئيسة يمكن للمشروع الصغير أن ينافس عليها و هي التكلفة، الجودة، التشكيلية، و السرعة.

1- المنافسة على التكلفة " السعر".

- على الرغم من أن المنافسة على السعر هي اسهل أنواع المنافسة، إلا انه على المشروع الصغير ألا يبنى عليها ميزته التنافسية، لأنها أيضا الأسهل للمنافسين الآخرين، فمن السهل عليهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا يقدر عليه المشروع الصغير بما يتسبب في سهولة إخراجهم من السوق.
- وعموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية إلى تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية.
- كما قد يسعى إلى ميكنة العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة، إلا أن الأسلوب الأفضل دائما يكون عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج و تقليل الفاقد.

2- المنافسة على الجودة.

- يجب على المشروع الصغير أن يبادر إلى تحسين جودة منتجه و ليس فقط مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه.
- إن عليه أن يطور مستويات الجودة بشكل مستمر و أن يسعى لكي يسبق الآخرين في ذلك.

○ ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك و إرضائه، بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة.

○ ويجب التنبيه إلى أن الجودة يجب أن تحدد من جانب المستهلك و لا يفرضها المنتج، كما يجب النظر إليها على إنها أداة لإنجاح المشروع.

3- المنافسة على تشكيلة المنتجات.

○ يجب على المشروع أن يكون قادرا على التنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء.

○ كما يجب أن يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق و إلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا و غير مطلوب من العملاء.

○ إلا أن ظروف الإنتاج و التكلفة قد تقف عائقا أمام الرغبة في التنوع.

○ لأن هذا التنوع قد يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج، أو العمال و الفنيين، ولذلك فعلى المشروع الصغير أن يوازن بين التنوع و الثبات في المنتج.

4- المنافسة على سرعة تقديم الخدمة.

○ أصبحت سرعة الأداء أحد الميزات التنافسية الهامة و خاصة في المشروعات الخدمية.

○ و تتطلب المنافسة على سرعة الخدمة أن يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف و التطوير.

○ و أن يكون على صلة وثيقة و مستمرة بالعملاء، و أن يضع نصب أعينه أداء المنافسين في هذا المجال.

○ و من الأمثلة الشائعة التي يمكن فيها المنافسة على سرعة الأداء المطاعم و خاصة ذات خدمة التوصيل، وكذلك الخدمات البريدية و الشحن و التفريغ.

● أن المشروع الصغير أحوج من غيره في أن تكون له استراتيجيته التي تحكم أداءه.

● و أن عليه أن يحدد نقاط القوة و الضعف بمشروعه و كذلك احتياجات عملائه للوصول إلى الجوانب التي يمكن التميز فيها.

● كذلك فإن تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمشروع تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالمنتجات و الأسواق التي يجب عليه الدخول إليها.

● كما تمكنه من اتخاذ القرارات الخاصة بالخدمات المقدمة.

● و يعتبر من أهم الميزات التي تقدمها الاستراتيجية الواضحة للمشروع أن يكون للمشروع ميزة تنافسية واضحة و مطلوبة من العملاء و تلائم احتياجاتهم.

● و عن طريق معرفة هذه الميزة التنافسية و تدعيمها، يكون المشروع الصغير أكثر قدرة على الاستمرار في السوق و المنافسة و التطور.

4- التخطيط لإنشاء مشروع خاص.

● ان التخطيط يساعدك في وضع أهداف مشروعك .

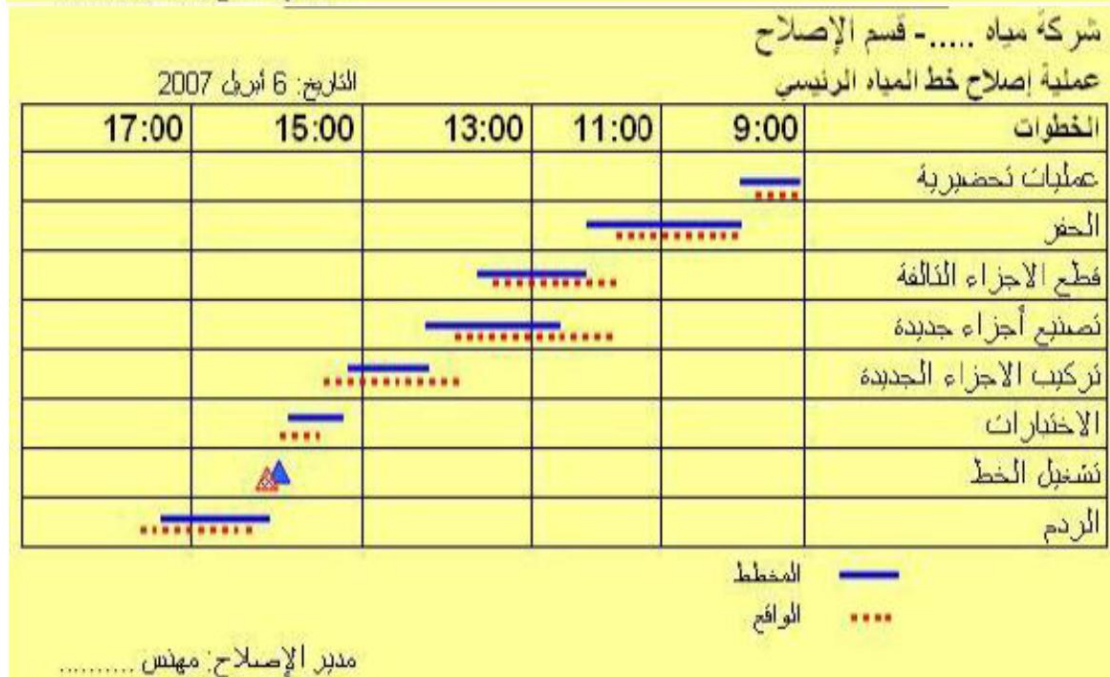
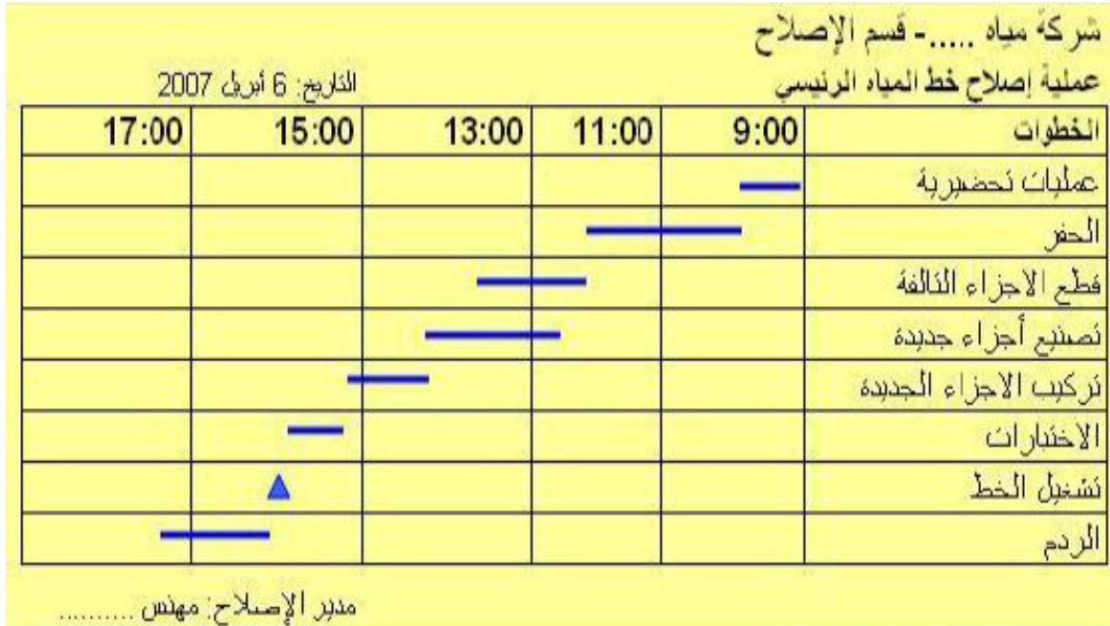
● ومع نمو المشروع تتعاطم الحاجة للتخطيط ، وستجد أنك تقضى وقت أطول في التخطيط ، ووقتا اقل في أداء الأنشطة الروتينية.

● و نتناول فيما يلي أربعة بنود هامة يجب أخذها في الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط وتشمل:

- 1- التخطيط والرعاية.
- 2- المساءلة.
- 3- التخطيط للنمو.
- 4- تحديد الأولويات.

1- التخطيط والرقابة.

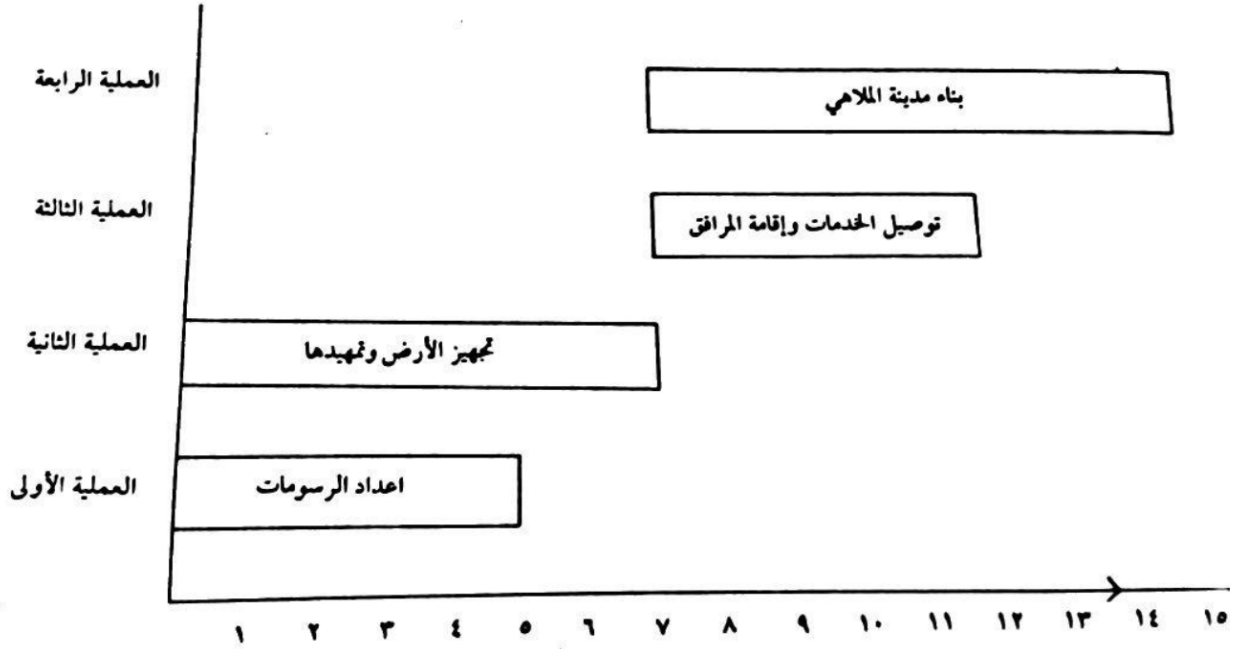
- من المهم أن نحتفظ بقدر من الرقابة على الأنشطة الاستراتيجية مع تفويض سلطات بشأن الأنشطة الروتينية.
- ويستخدم هنا الخرائط الزمنية مثل خريطة جانت.
- **خريطة جانت Gantt Chart**. من أقدم وأبسط اساليب الجدولة والتحميل.
- قدمها هنرى جانت، احد رواد حركة الإدارة العلمية.
- **هى عبارة عن** تصوير بيانى يمكن به تخطيط وجدولة انجاز بعض العمليات المتتابعة سواء كان ذلك على مركز انتاجى واحد أو عدة مراكز انتاجية مختلفة.



○ يمر مشروع حديقة عامة صغيرة في احدى المدن بعدة أنشطة، هي اربع أنشطة رئيسية:

١. اعداد الرسومات.
٢. تجهيز الأرض وتمهيدها.
٣. توصيل الخدمات واقامة المرافق.
٤. بناء مدينة الملاهي.

فإذا افترضنا ان متوسط الوقت اللازم لاعداد الرسومات هو 5 اسابيع، وان تجهيز الأرض وتمهيدها يتطلب 7 اسابيع، كما ان توصيل الخدمات واقامة المرافق من الممكن أن يتم في 5 اسابيع، وأن عملية البناء الفعلي لمدينة الملاهي وتركيبها يستغرق 8 اسابيع.
○ ارسم خريطة جانت لانشاء هذه الحديقة. وما هو الوقت اللازم لاتمام الحديقة، علما بأن يصعب البدء في توصيل الخدمات واقامة المرافق وبناء الملاهي الا بعد اتمام عملية تجهيز الارض.



شكل (١ - ٥) خريطة جانت لإقامة حديقة

2- المساءلة.

- احدى نتائج التخطيط الجيد تزويدك بعوامل محددة لتقييم الأداء عند اتمام المهام.
- فالمطلوب منك دائما ان تعرف اين تقف الان، والى اين تتجه، واجعل كل من يعاونك يشعر بالمسئولية.
- وتضمن عملية المساءلة أن يقوم كل شخص بأداء افضل ما لديه، طالما أنه يعلم أن عمله سوف يقيم.

3- التخطيط للنمو.

- ان الخطط و الاعمال الماضية توفر لك معلومات مفيدة للتخطيط المستقبلي.
- فهم العوامل والاتجاهات الخارجة عن منطقتك على نطاق الصناعة.
- اساليب و اختراعات جديدة لها تأثير كبير على خطتك.
- يجب أن تكون لك رؤية مستقبلية، تخطيطا عن نمو منطقتك وتطويرها وامتدادها امجالات واسواق جديدة.
- التخطيط للنمو ليس عملية روتينية، لانه النمو يتضمن التغيير ويتطلب أشخاص مبدعين.

4- تحديد الأولويات.

- من الأولويات الدائمة خفض التكاليف وزيادة الإيرادات.
- ومن الأولويات التي يجب عليك مراعاتها هو ألا تنشغل بالأعمال الروتينية بل خصص جزءاً من وقتك للتخطيط للنمو.
- ولخفض التكاليف لابد من التعرف على مجالات التكاليف الآتية:
 - ✓ التكاليف المباشرة. العمالة والمواد الخام.
 - ✓ التكاليف غير المباشرة. الامدادات والعمالة غير المباشرة وتكاليف الإضاءة والحرارة.
 - ✓ التكاليف الإدارية. نفقات مكتبية.
 - ✓ نفقات المبيعات. نفقات متعلقة بالمبيعات والترويج.

جداول المقارنة بين المجالات المتاحة

المجال الأول :

خطة العمل										الإحداثيات	
مسؤولية المتبعة والاعتماد	نتائج المتبعة والعمران	الهيكل ارجاع الأثر	الموارد اللازمة		النتيجة المستهدفة	مسؤولية التنفيذ	مكان التنفيذ	الفترة الزمنية	التتبع		الانشطة والتصرفات
			ساعات عمل	مالية							

مجالات النتائج الأساسية

المجال الثاني :

خطة العمل										الإحداثيات	مركز الأداء	
مسؤولية المتبعة والاعتماد	نتائج المتبعة والعمران	الهيكل ارجاع الأثر	الموارد اللازمة		النتيجة المستهدفة	مسؤولية التنفيذ	مكان التنفيذ	الفترة الزمنية	التتبع			الانشطة والتصرفات
			ساعات عمل	مالية								

المبيدات الحشرية للتمييز

بطيء الاستجابة والفهم ، محدود الحركة ، ردود أفعاله مقتنعة .		الديناصور
الاتجاه الواحد ، وبطء الاستجابة وروتينية رد الفعل		الكركدن
الاستفادة من المحيط الذي تعيش فيه ، سهل اقتناصها ، تفيد الآخرين دوان أن تدرى		دودة الأرض
الارتباط والاعتمادية فى حياته على الكائنات البحرية الأخرى		الأسفنج
عدم التعلم ، العناد ، وصلابة الرأى والإلحاح		الذبابية
عدم دراسة معطيات الموقف وسرعة رد الفعل		الفرائسة
عدم التعلم ، كثرة الإنتقال من مهمة لمهمة ، العمل المنتج روتينى .		النحلة
التكيف التلقائى ، المهم البقاء على قيد الحياة .		الخربياء

مشروع التخرج - المحاضرة [11]

قائمة المحتويات:

- 1- المقدمة
2- تنمية صفات القيادة
3- السلوك القيادي
4- قيادة الآخرين
5- قيادة ودفع الآخرين
6- قيادة السلوك
7- تحسين معنويات مرؤوسيك
8- الاسئلة والاجوبة

1- المقدمة.

النقاط الرئيسية في المحاضرة الماضية:

- 1- التخطيط، الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي.
2- عملية التخطيط الاستراتيجي.
3- التخطيط لإنشاء مشروع خاص.
4- نماذج مقارنة بين المجالات المتاحة ، نصائح اخرى.
• يتحدد الأداء الكلي للأعمال باتجاهات وسلوكيات المستثمر ، كما تتحدد فعالياته كقائد بالنتائج التي يحققها.
• والمستثمرون الناجحون ، يكونون في العادة قادة فعالين ، سواء كانوا يقودون عددا قليلا من العاملين ، أو حتى مئات منهم.
• وبطبيعة عملهم ، فإن المستثمرين قادة :

-لأنهم يجب أن يبحثوا عن الفرص ، والمشروعات المحتملة.

- وأن يجمعوا الموارد المالية والإنسانية المطلوبة لتحقيق أهداف هذه المشروعات.

- ويضعون الأهداف لأنفسهم والآخرين.

- وأن يقودوا ويوجهوا الآخرين لتحقيق هذه الأهداف.

الفرق بين المدير والقائد:

القائد	المدير
1- رجل مبدع يحدث فرقا في اى مكان أو منصب يتواجد فيه 2- ماهر فى وضع الخطة والرؤية 3- يستطيع إقناع كل مرؤوسيه بأن نجاحه هو نجاحهم هم أيضا ويعود عليهم جميعا بالنفع 4- قادر على بث الحماسة وعلى تحفيز زملائه وموظفيه 5- يهتم بالجانب الانسانى 6- يسعى لنمو كل فرد في مجموعته وتعليمه وتدريبه 7- يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته	1- موظف كبير فى الدرجة يؤمن بدستور شركته او المكان الذي يعمل فيه باخلاص تام. يبدأ عمله بالتخطيط لأي مهمة. ثم توزيع المهام على موظفيه ثم المتابعة والإشراف على سير العمل. 2- يدير العمل بكفاءة. 3- يدير الناس معتمدا على قوته وسيطرته الوظيفية. 4- يفنى عمره الوظيفي في متابعة اللوائح والقرارات. 5- لا يهتم كثيرا اذا كان محبوبا من مرؤوسيه أم لا.

2- تنمية صفات القيادة.

- يجب تنمية وتحسين الصفات القيادية ، حيث أن هذه الصفات تختلف من شخص القائد لآخر.
- ومعرفة الإنسان «الشخصية» قدراته القيادية سوف تساعده للقيام بهذه التحسينات.
- وباعتبارك قائدا ، فإنك تتحمل مسؤولية تنمية مساعديك ويجب عليك أيضا أن تقوم بتقييم خبراتهم لتحديد نجاحاتهم وأنشطتهم الإضافية ومسئولياتهم التي يتعين قيامهم بها مستقبلا.

- ويكون القائد - عادة - مستعدا لقبول التحديات التي تحمل في طياتها مخاطر ، وفرصا عظيمة.
 - وعليك دائما أن تتذكر المقولة " عامل الناس كما تحب أن تعامل " وتستخدمها كدليل لك.
 - ولكي تكون قائدا ناجحا ، فإن الأمر يتطلب أن تكون قادرا على الإجابة بنعم على الأسئلة التالية:
- 1- هل أنت قائد ولست تابعا ؟
 - 2- هل ينظر لك الآخرون طلبا للنصيحة والقيادة ؟
 - 3- هل تخلق وتنفذ أفكارا جديدة ؟
 - 4- هل لك دور نشط في الحياة الإجتماعية ؟
 - 5- هل تحاول تحسين نقاط قوتك وتدنية نقاط ضعفك ؟
 - 6- هل تنظم وقتك وأنشطتك كي تكون كفئا ؟
 - 7- هل لديك برنامج، أو خطة محددة لتحسين قدراتك القيادية ؟
 - 8- هل تسمح للآخرين بمساعدتك لإنجاز أهدافك ؟
 - 9- هل تتعلم من أخطائك ؟
 - 10- هل أنت مؤمن بالنتائج وتنتهي أى شئ تبدأه ؟
 - 11- هل تستخدم قوتك كقائد في مساعدة الآخرين ؟
 - 12- هل يثق الآخرون في قدراتك ؟
 - 13- هل تستفيد بأراء الآخرين عند اتخاذ قراراتك ؟
 - 14- هل لديك القدرة على التعامل مع الآخرين بكفاءة ؟
 - 15- هل تقوم بتغيير ما تقوم به كي تجعل منظمك أفضل ؟
 - 16- هل تفوض سلطاتك الى مساعديك ؟
 - 17- هل تتشارك نجاحك مع مرؤوسيك ؟

3- السلوك القيادي.

يوجد نمطان رئيسيان للسلوك القيادي:

أ - التخطيط ، وصياغة الاهداف ، وتحقيق الانجاز (السلوك الموجه بالعمل).

ب - الدافعية، العلاقات الانسانية (السلوك الموجه بالبشر).

السلوك الموجه بالعمل

يميل القائد في هذا النمط إلى النماذج السلوكية التالية:

- ✓ - يحدد بوضوح الدور الخاص به والأدوار الخاصة بمساعديه.
- ✓ - يضع أهدافا صعبة ولكن قابلة للإنجاز ، ويجعل الآخرين يعملون ما هو متوقع منهم.
- ✓ - يضع اجراءات قياس التقدم نحو الهدف ، وقياس الانجاز.
- ✓ - يطبق بكفاءة الدور القيادي في التخطيط ، التوجيه ، الرقابة ، والارشاد، والأنشطة الموجهة بالأهداف.
- ✓ - يهتم بزيادة الانتاجية المحققة.
- ✓ - والقادة الذين يحققون نتائج منخفضة في هذا التوجه ، يميلون الى أن يكونوا غير نشطين في توجيه السلوك الموجه بالأهداف.
- ✓ - كما يميلون إلى العمل بالقرب من مرؤوسيهيم ولا يوضحون أدوارهم كقائد للمنظمة.

✚ السلوك الموجه بالبشر.

يميل الشخص الذين يحقق نتائج مرتفعة في هذا الجانب من السلوك القياى الى النماذج السلوكية التالية:

- ✓ - يظهر اهتماما بصيانة التجانس في المنظمة ، ويهون التوترات حين تنشأ.
- ✓ - يظهر اهتماما بالعاملين كبشر وليسوا كوسائل انتاج.
- ✓ - يظهر تفهما واحتراما لحاجات العاملين ، وأهدافهم ، ورغباتهم ، ومشاعرهم ، وأفكارهم.
- ✓ - ينشئ اتصالا جيدا في الاتجاهين بينه وبين مرءوسيه.
- ✓ - يطبق مبدأ التعزيز لتحسين أداء مساعديه.
- ✓ - يفوض السلطة ويشجع المبادرة.
- ✓ - يخلق مناخ فريق العمل ، والتعاون في المنظمة.

وتتمثل اهم الخصائص العامة الشائعة بين القادة الموجهين بالبشر فيما يلى:

- (1) يفهمون حاجتهم ، وأهدافهم ، وقيمهم ، وحدودهم ، وامكاناتهم . ويعد هذا مطلباً أولياً ضروريا للعلاقات الجيدة مع الآخرين.
- (2) لديهم حساسية لحاجات الآخرين ، وهم يساعدون البشر لإشباع حاجاتهم.
- (3) يقدرون ويقبلون القيم وأنماط الحياة التي تختلف عن قيمهم وأنماط حياتهم.
- (4) يفوضون سلطاتهم لمساعديهم ويشركونهم في المسؤولية ويتفهمون احتياجاتهم.
- (5) يمارسون مهارات اتصالات جيدة من الاستماع الى الأسئلة الى الحوار.

4- قيادة الآخرين.

- من أهم مجالات القيادة التي تساعد على تحقيق النتائج من خلال العمل مع الآخرين.
- ويجب عليك أن تكون قادرا على رؤية المواقف من خلال عيون الآخرين الذين تقودهم.
- فمثلا قد تكتشف كمستثمر شاب أن إنتاجية العمال في الموقع ترتفع بتحقيق أشياء تبدو صغيرة .. كوب الشاي أو شربة ماء أو كلمة " الله ينور " أو " خللى عنه " أو ربما غنائم معا هيل هيل ..

5- قيادة ودفع الآخرين.

- يعد المستثمرون دافعين ناجحين للعاملين معهم.
- وفيما يلى مجموعة من الطرق التي يستطيع بها الأشخاص الموجهين للبشر أن يحفزوا بها مرؤوسيهم (إلى أي مدى تستخدم هذه الطرق؟؟)
- 1- بناء التقدير الذاتى للعاملين. 2- إخبار المرؤوسين. 3- تفويض السلطة.
- 4- الحفاظ على العلاقات. 5- تحليل المشكلة، وليس الشخص. 6- تطبيق مبدأ التعزيز.
- 7- اتخاذ الإجراء التصحيحي. 8- الانصات الفعال. 9- وضع أهداف محددة، ومراجعتها باستمرار.
- قاعدة ذهبية:
- لتكون قائدا فعلا يجب أن " ترى " الأشياء من خلال أعين الأشخاص الذين يعملون تحت قيادتك ، وقبل أن تتخذ أى قرار يمكن أن يؤثر عليهم ، احسب جيدا كيف سيؤثر هذا القرار عليهم.

6- قيادة السلوك

- يملك معظم القادة القدرة على التصرف وإنجاز النتائج. ولأنك تحقق تقدماً بطيئاً ، فيجب عليك أن تحاول إنجاز أهداف محددة كل يوم.
- وقد تكون المقترحات التالية ذات نفع في زيادة قدراتك القيادية.
- (1) إتخذ الإجراء التنفيذي بمجرد اتخاذك القرار.
- (2) كى تكون قائداً ناجحاً، إعلم كيف ومتى تستخدم هذه القدرات بإستخدام عناصر قادرة بجوارك.
- (3) سوف تجنى الثقة في قدراتك القيادية إذا ركزت على تنمية جوانب قوتك.
- (4) القائد الجيد هو الذى يراجع خطئه ويعرف أخطاه.

7- تحسين معنويات مرؤوسيك

- اختر الاشخاص المتوافقين للعمل معك.
- وفيما يلي مجموعة من الأسئلة تتعلق بقدرتك على تحسين معنويات المرؤوسين:
- (1) هل مرؤوسوك مقتنعون بظروف عملهم ؟
- (2) هل يعلم كل مرؤوس دوره الفردى فى المنظمة ؟
- (3) هل تقوم بتصحيح الظروف غير الآمنة للعمل ؟
- (4) كيف تعبر عن إهتمامك بصحة ورفاهية مرؤوسيك ؟
- (5) كيف تقيس معنويات العاملين معك ؟
- (6) كيف تحاول تحسين معنويات العاملين معك ؟
- (7) كيف تلبى برامجك التدريبية احتياجات العاملين معك ؟
- (8) كيف تقيّم أداء كل مرؤوس لك ؟
- (9) هل يستطيع مرؤوسوك تنفيذ أفكارهم ؟
- (10) هل تكافئ مرؤوسيك على مساهمتهم للمنظمة ؟
- (11) هل تسمح لمرؤوسيك بحل مشكلاتهم فى العمل ؟
- قاعدة ذهبية اخرى:
- نجاحك كقائد مرتبط بقدرتك على تفهم احتياجات مرؤوسيك وإبداء الاهتمام المباشر والواضح بهذه الاحتياجات.