

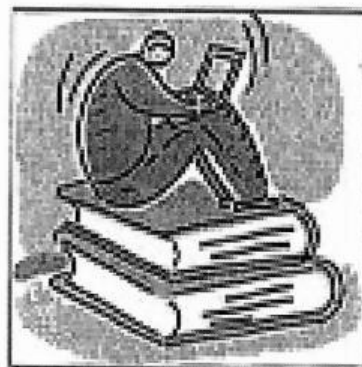
Training Department
"Partners In Performance"

Leading & Managing



Index

1. Pre-Test	Page 1
2. The Four Leadership Styles	Page 2 - 4
3. Theory X and Theory Y	Page 5 - 7
4. Successful Leaders Features	Page 8
5. Leadership Tips	Page 9
6. Your Whole Appearance	Page 10
7. Leadership Skills	Page 11 - 13
8. Golden Words about Leadership	Page 14 - 15
9. The Power Resources and Leadership Influence	Page 16
10. Management Definition	Page 17
11. Main Resources Of Management	Page 18
12. Management Skills	Page 19
13. Planning	Page 20 - 26
14. Other Management Skills	Page 27 - 28
15. Test	

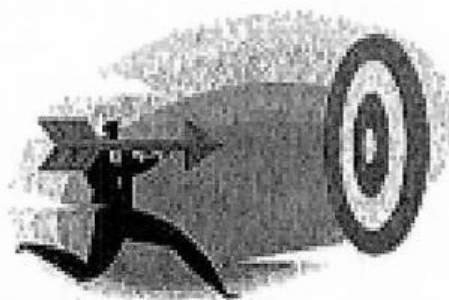


Objectives

By the end of the course the participant will be able to:-

- ☞ Identify The Four Leadership Style.
- ☞ Identify Theory X and Theory Y.
- ☞ Identify Successful Leaders Features.
- ☞ Identify Leadership Tips.
- ☞ Identify Your Whole Appearance.
- ☞ Identify Leadership Skills.
- ☞ Identify The Power Resources and Leadership Influence.
- ☞ Identify Management Definition.
- ☞ Identify Management Skills.
- ☞ Identify Planning.
- ☞ Identify Other Management Skills.

And practice the management skills focusing on planning.

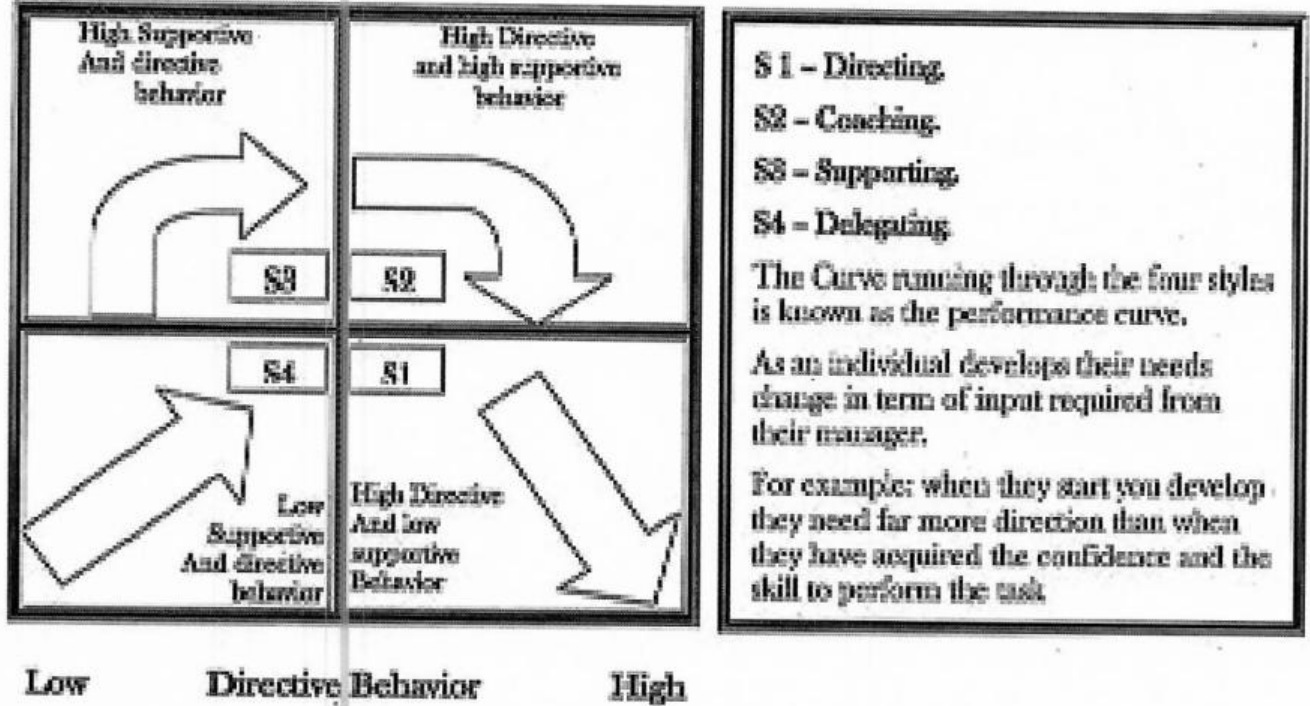




THE FOUR LEADERSHIP STYLES

"أساليب القيادة"

High I



The Model's Different Styles

- **Directing (S 1)** where the individual / group is at a low development level and has commitment but lacks competence in the specific task, the leader must provide high directions out doesn't need to worry so much about boosting motivation. The leader must give specific instructions (e.g. set goals or objectives, organize resources, set time scales). And closely supervise the individual group as they accomplish the task.

- في اتجاه (S1) حيث المجموعة أو الشخص في مستوى تنمية مكثفي وعليه التزمات ولكن ينقصه الكفاءة في المهمة الموكلة اليه، يجب على القائد ان يمد المعلمين معه بتوجيهات محددة وليس عليه ان يلقن كثيرا بخصوص رفع وتعزيز الحماس. لابد وان يعطي القائد تعليمات محددة (مثل تحديد الاهداف ، تنظيم المصادر ، تحديد التوازن الزمني.



- **Coaching (S 2)** where the individual / group lacks both direction and support. The leader explains decisions and solicits suggestions from the individual / group, but continues to direct task accomplishment.
- **Supporting (S 3)** where the individual has competence, but variable commitment or confidence, the leader must provide both direction and support. The leader makes decisions together with the individual / group. (e.g. ask for suggestion or input on task accomplishment) and supports efforts towards task accomplishment.
- **Delegating (S 4)** where the individual / group have competence and commitment or confidence, the leader turns over decisions and responsibility for implementation to the individual / group.

Steps to Become a Situational Leader:-

1. Determine what responsibility or task you want to focus on with this person or group.

Ask: What responsibility or task do I want to influence?

2. Specify clearly the level of performance that you want this person to accomplish in this responsibility or task.

Ask: What constitutes good performance in relation to this responsibility or task?

3. Determine the development level of the person on that task.

Ask: Does the individual have the

▪ في قيادة (S2) حيث ان المجموعة او الشخص ينقصه كل من الكفاءة و الثقة. يحتاج القائد ان يمدّه بالدعم والتوجيه. ويشرح القائد القرارات و يطلب اقتراحات من المجموعة او الشخص ولكن مع استمراره في توجيه وقيادة لانجاز المهمة.

▪ الدعم في (S3) حيث يكون لدى الفرد الكفاءة ولكن تنوع الالتزامات او الثقة ، لابد وان يزوده القائد بكل من لتوجيه و الدعم. يتخذ القائد و الفرد القرارات معا (مثل يطلب اقتراحات او اضافات لانجاز المهمة) ويدعم الجهود تجاه تحقيق المهمة.

▪ في تفويض (S4) حيث ان الفرد او المجموعة لديه الكفاءة والالتزام او الثقة. لذلك يجب ان يحول القائد القرارات و المسؤولية كوسيلة للفرد او المجموعة.

الخطوات اللازمة لتكون قائد وظيفي:-

1. حدد ما هي المسؤولية او المهمة التي تريد ان تركز عليها مع هذا الشخص او المجموعة.

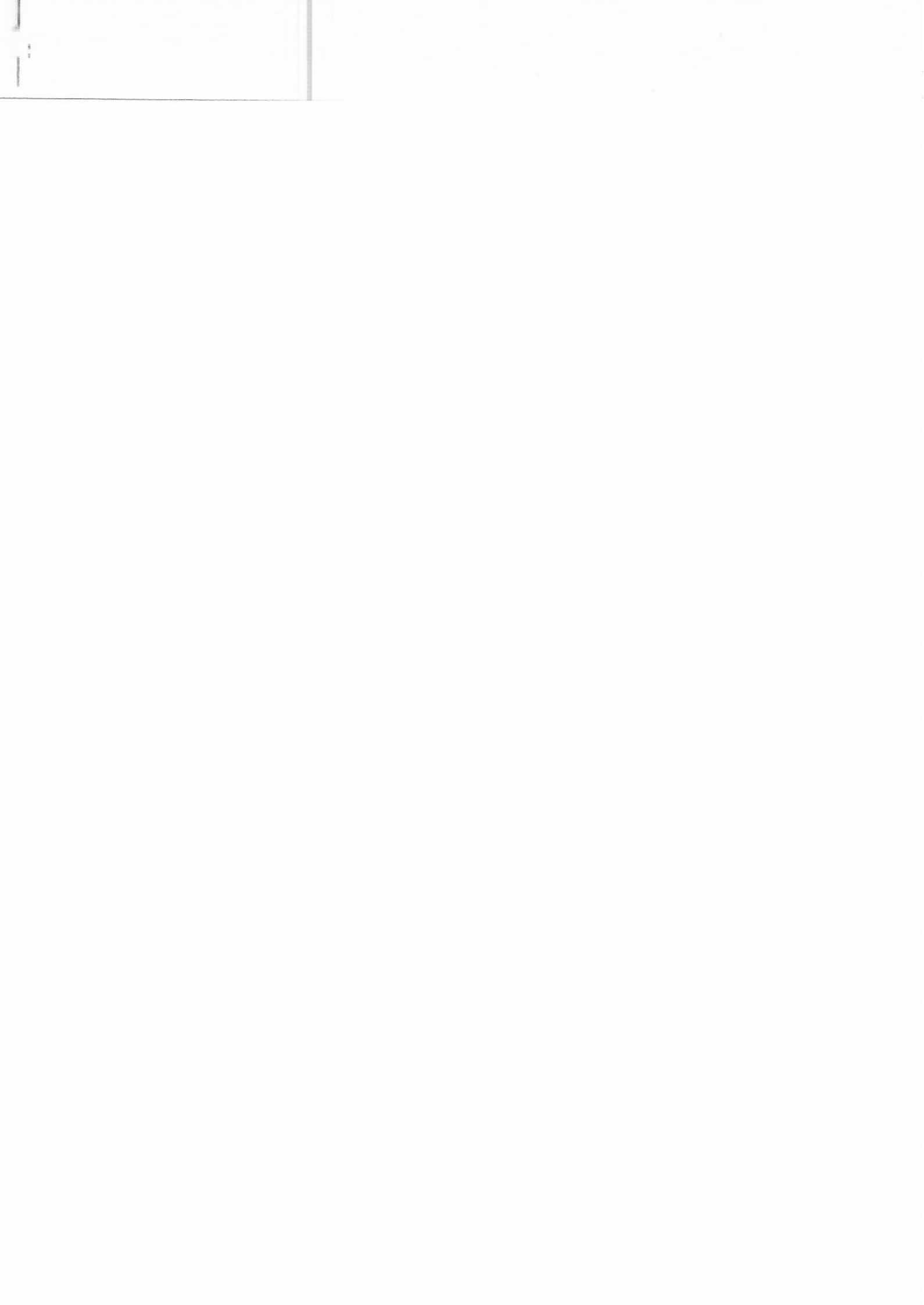
اسأل: ما هي المسؤولية او المهمة التي تريد ان اركز عليها؟

2. حدد بدقة مستوى الاداء الذي تريد من هذا الفرد ان يكون عليه في هذه المسؤولية او المهمة.

اسأل: ما هو الاداء الجيد وعلاقته بالمسؤولية و المهمة؟

3. فكر في الاسلوب المناسب لتنمية ورفع مستوى الفرد في هذه المهمة.

اسأل: هل يتوفر للمتعلم المناسب وكمية التوجيهات



Leading & Managing Training

(Competence) along with the confidence and motivation (commitment) to perform at the desired level?

4. Consider the appropriate style for development level of the person.

Ask: What would provide the right level and amount of direction and support to individual for this task.

5. Start with the appropriate style and adjust as individual develops.

Ask: When is it necessary reduce the amount of direction and support to the individual

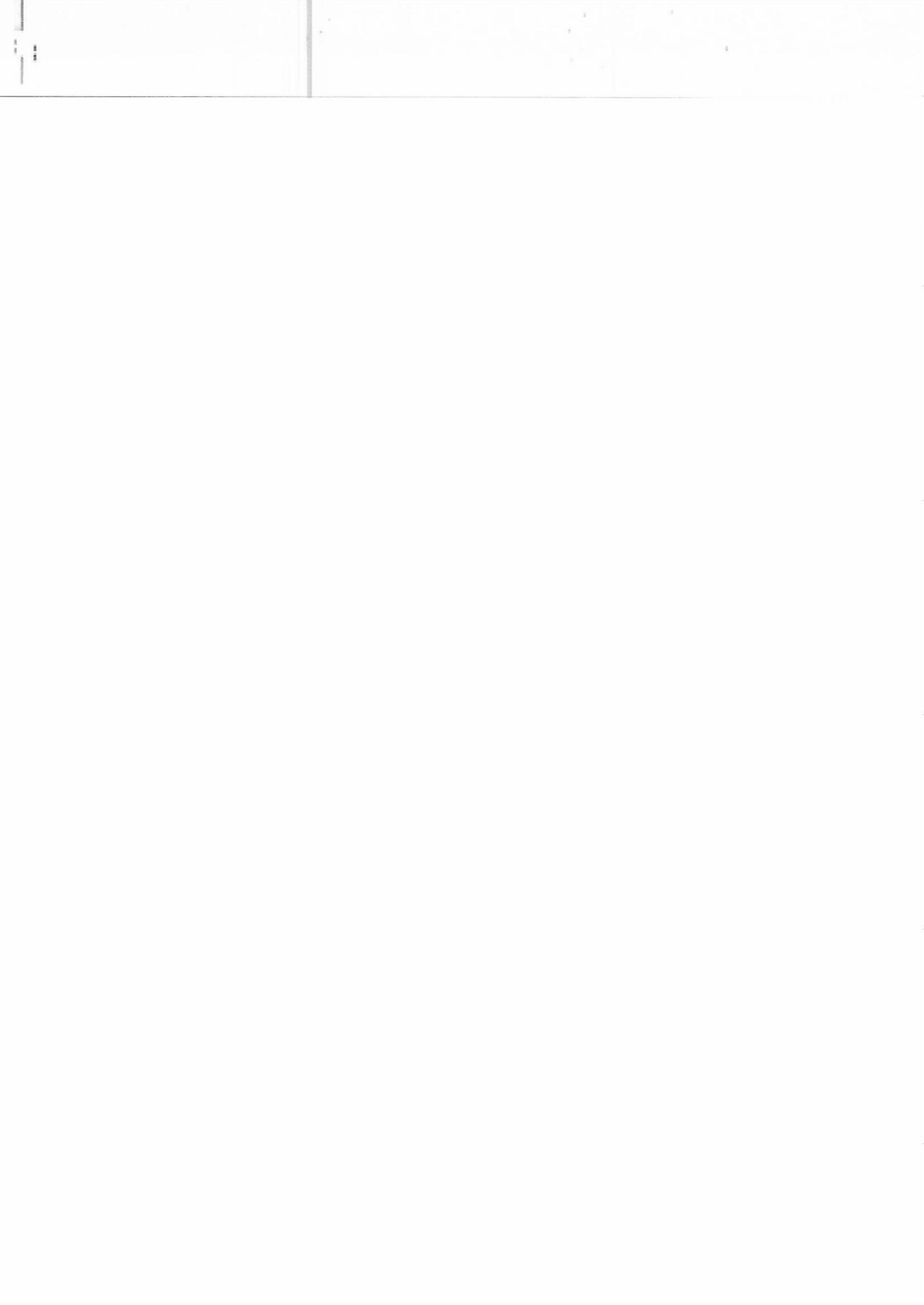
والدعم لهذا الشخص اللازمة له في هذه المهمة؟

4. التوصية بالاسلوب الأمثل لرفع مستوى وتنمية الفرد.

اسأل: ماذا سوف يساهم في تقديم الممتوي الصحيح وكمية الدعم اللازم للشخص لإتمام تلك المهمة.

5. ابدأ بأسلوب مناسب وعدل كلما تقدم الشخص.

اسأل: متى يكون ضروريا ان اقل كمية الدعم و التوجيه لهذا الشخص؟



Theory X and Theory Y

Successful Leaders differ in what they regard as a good management, but most agree that a team which is dissatisfied with its management will operate below Maximum effectiveness.

The way that peoples manage others is a result of attitudes and the Assumption they have about peoples. Research done by Douglas McGregor resulted in the " Theory X", "Theory Y" model. Theory X and Theory Y Managers display very different assumptions.

(1)

Theory X

The Basic assumptions of theory X are the follow:

- ☞ The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if possible.
- ☞ Because they dislike work, most peoples must be coerced, controlled, directed or threatened with punishment in order to get results out of them at work.
- ☞ The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibilities, has relative little ambition and wants security above all.
- ☞ Peoples are inherently self centered, and indifferent to organizational needs.
- ☞ Peoples are, by nature, resistant to change.
- ☞ People are gullible, not very bright and are ready dupes of charlatans.

يختلف القائد الناجح في نظريته للإدارة المثالية، ولكن الغالبية تتفق على أن الطريق الغير راض عن ادارته سوف يؤدي بمستوي اقل من مستوي الفاعلية القصوي. الطريقة التي يدير بها الناس الاخرين هي محصلة لاتجاهاتهم وافتراضاتهم عن الناس.

ولقد لخص البحث الذي اجراه توجلاس مكجرجور الي ان هناك نموذج للنظرية X و النظرية Y . ان مديري النظرية X و النظرية Y يقيمون بعض الافتراضات المختلفة عن بعضها البعض:-

(1)

النظرية X :

افتراضات النظرية X الاساسية هي كالآتي:-

- ☞ ان الانسان المتوسط لديه كراهية داخلية للعمل وسوف يتجنبه قدر امكان.
- ☞ لانهم لا يحبون العمل ، فان معظم الناس لابد وانهم يجبروا على العمل او حتى يهددوا بالعقاب لكي تحصل منهم على نتائج في العمل.
- ☞ يفضل الانسان المتوسط ان يقادوا امين ان يتجنبوا المسؤوليات لهذا لديهم طموح اقل ويريدون الامان قبل كل شيء.
- ☞ ان الناس على طبيعتهم مهتمون بانفسهم فقط ومنفصلون عن احتياجات المنظمة.
- ☞ اناس بطبيعتهم يقاومون التغيير.
- ☞ ان الناس سذج ليسوا اذكاء جدا مستعدون لتخداع.

(2)

Theory Y:

The Basic assumptions of theory Y are the follow:

- ☑ The expenditure of physical and mental effort in work is as natural for peoples as play and rest.
- ☑ External control and treat of punishment are not the only means of getting good results out of peoples work.
- ☑ The individual's commitment to objectives is a function of the rewards associated with their achievement. Rewards that satisfy ego needs and aid in self-fulfillment are most significant and these can result from efforts directed towards organizational objectives.
- ☑ Under normal conditions, the average human being learns not only accepts responsibility but also to seek it. Avoidance of responsibility is generally caused by lack of experience and is not an inherent human characteristic.
- ☑ The capacity to exercise a relatively high degree of imagination, Ingenuity and creativity in solving problems, is widely distributed in the population.
- ☑ Under the condition of modern industrial life the intellectual Potential of the average human being is only partially utilized.

The evidence shows that in many situations, theory Y managers will:-

- Consistently obtain better and more profitable results.
- Have higher out put and less waste from

(2)

النظرية Y :

الافتراضات الأساسية للنظرية Y كالتالي:

☑ ان بذل مجهود عقلي و بدني في العمل لهما طبعي مثله مثل اللعب و الراحة.

☑ السيطرة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسوا هم الوسيلة الوحيدة للحصول على نتائج جيدة من الناس في العمل.

☑ الالتزام الفردي للأهداف هو وسيلة للمكافأة المصاحبة لانجازتهم. المكافآت التي ترضى الذات وتساعد في إتقاة بالنفس هي الأكثر تميزاً وتنتج هدفة من جراء جهودهم كرمسك ووجهت لأهداف المنشأة.

☑ تحت ظروف الطبيعية فإن الانسان الطبيعي المتوسط يتعلم ليس فقط قبول المسئولية ولكن أيضا البحث عنها. ان تجاهل المسئولية يحدث اساسا بسبب الخبرة وليس فطرة في الناس.

☑ القدرة على التخيل الواسع والابداع في حل المشاكل ، لهما مقسم على مدار واسع بين الناس.

☑ تحت ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن القدرة العقلية لتغالبية العظمى من الناس مستخدمة جزئياً.

توضح الأبحاث في مواقع عدة ان مديري النظرية Y سيحققون:-

▪ يحصلون على نتائج وفائدة أفضل.

▪ نتائج اعلى وفائدة اكثر من انصارهم.

Leading & Managing Training

- their department.
- Have people who show more creativity and innovation.
 - Have fewer personal problems and lower turnover of staff.

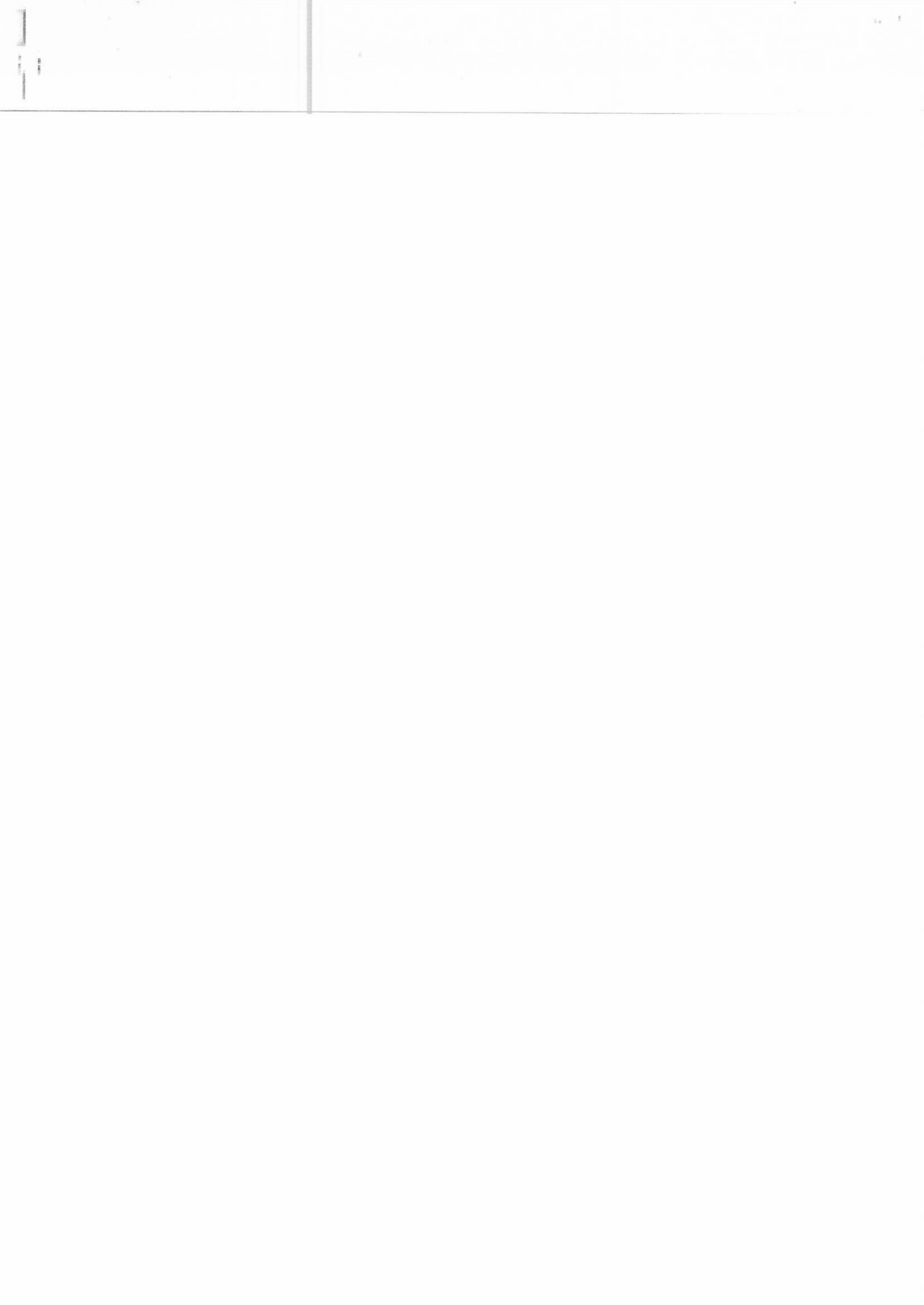
Of course, there are many Theory X managers that personally successful. However, they rarely get the best out of the individuals that work for them In the long term.

▪ يكون لديهم المبدعين و المحفزين من الناس.

▪ يكون لديهم مشاكل شخصية و استقلالات الموظفين
القل.

بالطبع هناك كثير من مديري النظرية X ناجحون. ولكنهم
على أية حال نادرا ما يحصلون على أفضل ما في داخل
الأفراد الذين يعملون تحت إدارتهم على المدى الطويل.





"Successful Leaders Features"

سمات القادة الناجحين

- Be Fair.
 - Respect Others
 - Be organized
 - Reliability
 - Care about Work.
 - Do Your Best Effort
 - Don't Be Emotional
 - Be Sure Of Your Information
 - Be Diplomatic
 - Approachable
 - Use Body Language & Tone Of Voice Positively
 - Don't Criticize Others
 - Choose The Right Time To Talk To Your Manager.
 - Don't Ask Him So Much.
 - Be Direct When You Ask For Something.
 - Aware Of The Staff Needs & Their Differences.
 - Explain Your Work Style & Why it's Successful.
- كن عادلا.
 - احترم الاخرين.
 - كن منظم.
 - يمكن الاعتماد عليه..
 - الاهتمام بالعمل.
 - بذل أقصى مجهود.
 - لا تكن عاطفيا.
 - تكاف من دقة معلوماتك.
 - كن دبلوماسيا.
 - يمكن التوجه اليه.
 - استخدم لغة الجسد ونبرة الصوت بفاعلية.
 - لا تنتقد الاخرين.
 - اختر الوقت المناسب للتحدث مع رئيسك.
 - لا تطالب من مديرك الكثير.
 - كن مباشرا عند طلب اي شيء.
 - معرفة احتياجات العالين و فروقهم الفردية.
 - اشرح طريقة عملك ولماذا هي ناجحة.



"Leadership Tips"

"ارشادات للقيادة"

- ☞ Treat every employee the way you would like to be treated.
- ☞ Show honest interested for others.
- ☞ Every collaborator is an individual and treated as individual.
- ☞ Be a good example.
- ☞ Use your "POWER" economically.
- ☞ Be consequent on principles.
- ☞ Further Co-operation by building a climate of mental trust.
- ☞ Ask yourself in case of failures or a mistake of any collaborates.
- ☞ Say "WE" not "I or YOU"
- ☞ Know your staff needs & the individual personalities.
- ☞ Keep decisions in a business level (Not Personal).

☞ عامل الموظفين كما تحب ان تعامل.

☞ اظهر اهتمام حقيقي بالآخرين.

☞ كل زميل هو شخصية منفردة و تعامل كذلك.

☞ كن مثلا جيدا يحذني به (مثلا اعطي).

☞ استخدم سلطتك باقتصاد.

☞ كن ثابت قيم يتعلق بالمبادئ.

☞ خلق جو من الثقة سيؤدي لزيادة التعاون.

☞ اسأل نفسك في حالة الفشل او حدوث خطأ من احد العاملين.

☞ قل "نحن" و لا تقل "انا و انت".

☞ اعرف احتياجات العاملين كذلك احتياجاتهم الشخصية.

☞ اتخذ قراراتك لصالح العمل و ليس لاهوائك الشخصية.





Your Whole Appearance

مظهرك العام

1. The way that you look. 1. الطريقة التي تبدو بها.
2. The clothes you wear. 2. الملابس التي ترتديها.
3. Affect the way you feel about yourself and the way other react towards you. 3. تؤثر في الطريقة التي تشعر بها بنفسك وفي ردود أفعال الآخرين تجاهك.
4. The way you think (Ethics - Favours). 4. الطريقة التي تفكر بها (الأخلاقيات - الميول).
5. The way you (Speak & Tone Of Voice). 5. الطريقة التي تتحدث بها (درجة الصوت).
6. Your Body Language. 6. لغة جسدك.

Your whole attitude & behavior shows whether you are a professional.

اتجاهك و سلوكياتك تظهر مدى احترافك.





Leadership Skills

مهارات القيادة

If it is not clear already, leadership is without doubt mostly about behavior, especially towards the others. People strive for these things generally come to be regarded and respected as a leader by their people.

- ✓ Integrity The most important requirement; without it every thing else is nothing.
- ✓ Being very grown-up -never getting emotionally negative with people - no shouting or ranting, even if you feel upset or angry.
- ✓ Leading by example - always be seen to be working harder and more determinedly than anyone else.
- ✓ Help along side your people when they need it
- ✓ Fairness - treating everyone equally and on merit.
- ✓ Be firm and clear in dealing with bad or unethical behavior.
- ✓ Listen to and really understanding people, and show them that you understand (this doesn't mean you have to agree with everyone - understanding is different to agreeing.)
- ✓ Always take responsibility and blame for your people's mistakes.
- ✓ Always give your people the credit for your success.
- ✓ Never self promoting.
- ✓ Back-up and supporting your people.
- ✓ Do not let your people see you as a weak leader

لو انها ليست واضحة بالفعل ا فان القيادة بلا شك تتعلق بالسلوك وخصوصا تجاه الآخرين. و دائما ما ينظر باحترام الي هؤلاء الذين يجاهدون من اجل مثل هذه الاشياء على انهم قادة من جانب الناسهم:

- ✓ الامانة هي اهم عامل و بدونها كل شيء اخر هباء.
- ✓ تكونك ناضجا - لا تكن سلبى من الناحية العاطفية مع الناس - لا صياح و لا توبيخ حتى لو انك تشعر بالغضب او الازعاج .
- ✓ القيادة بالقوة - دائما دع الآخرين يروك تعمل بجد و اجتهاد اكثر من اي فرد اخر.
- ✓ ساعد دائما من يحتاج الي المساعدة.
- ✓ العدل - معاملة الكل بالمثل و على ما يستحقونه.
- ✓ كن واضحا و حازما فى التعامل مع سلوك سيء او لا اخلاقى.
- ✓ اتصت واهم الناس و اظهر لهم انك تفهم. (لا يعنى ذلك انه لابد و ان تتفق مع كل شخص - ان تفهم شيء مختلف عن الموافقة.)
- ✓ دائما تحمل المسئولية و عقب على اخطاء الآخرين.
- ✓ دائما رد نجاحك لفريقك.
- ✓ لا تغزو كل شيء لنفسك.
- ✓ دعم و حشد فريقك.

Do not let your people see you as a weak leader



Leading & Managing Training

- ✓ fair and balanced decisions.
- ✓ Ask for people's views, but remain neutral and objective.
- ✓ Be honest but sensitive in the way that you give bad news or criticism.
- ✓ Always do what you say you will do - keeping your promises.
- ✓ Work hard to become expert at what you do technically.
- ✓ Encourage your people to grow.
- ✓ Always accentuate the positive (say "do it like this).
- ✓ Smile and encouraging others to be happy and enjoy themselves.
- ✓ Relax - break down to barriers and the leadership owe- and giving your people and your self time to get to know each other.
- ✓ Take notes and keeping good records.
- ✓ Planning and prioritizing.
- ✓ Manage your time well and helping others to do so too.
- ✓ Involve your people in your thinking and especially in managing change.
- ✓ Read good books , and take advice from good people

Jack Welch, respected business leader and writer is quoted as proposing these fundamental leadership principles.

- 1- There is only one way - the straight way. It sets the tone of the organization.
- 2- Be open to the best of what every one, everywhere, has to offer, transfer learning across your organization.
- 3- Get the right people in the right jobs -

- ومتزنة.
- ✓ اطلب وجهات نظر الناس و لكن كن محايدا و موضوعيا.
- ✓ كن امينا و لكن جعلا في الطريقة التي تتخذ بها . او تبلغ بها انباء سيئة.
- ✓ افعل دائما ما تقول انك ستفعله - دائما اوف بوعدهك.
- ✓ اعمل بجد كي تكون خبيرا فيما تعمل من الناحية الفنية . و في فهم قدرات فريقك الفنية وكذلك تحدياتهم.
- ✓ شجع فريقك على النمو وعلى التعلم وعلى الاضطلاع بما يودون الاضطلاع به في حدود ما يستطيعون التعامل معه.
- ✓ دائما شدد على الايجابية. (قل افعل على هذا النحو . ولا تقن لاتفعل على هذا النحو)
- ✓ دائما ابتسم و شجع الاخرين على ان يكونوا سعداء . و يمتصوا الفسهم.
- ✓ افسر الحواجز و رهبة القيادة و اعط فريقك و نفسك الوقت لتعرفوا بعضكم البعض.
- ✓ دون ملاحظتك و احتفظ بسجل جيد.
- ✓ خطط و حدد الالويات.
- ✓ تحكم في وقتك جيدا و ساعد الاخرين على ذلك.
- ✓ اشرك الاخرين فيم تفكر و خصوصا في حالة تغيير السياسات.
- ✓ اقرأ كتباً جيدة و اطلب لتصححة من الناس جيدين.
- ✓ جاك ويلش قائد تجاري و كاتب فدير القيس عند طرحه هذه المبادئ الاساسية للقيادة.

1. هناك طريق واحدة - هي لطريق الممستقيم. انه يحدد ايقاع النظام.
2. تقبل افضل ما يعرضه كل شخص في اي مكان. و انقل التعلم الى منظمتك.
3. ضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة - انه اكثر

الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة - انه اكثر



Leading & Managing Training

strategy.

- 4- An informal atmosphere is a competitive advantage.
- 5- Make sure every body counts and everybody knows they count.
- 6- Legitimate self -confidence is a winner - the best true test of self - confidence is the courage to be open.
7. Business has to be fun - celebrations energies and organization.
8. Never underestimate the other guy.
9. Understand where real value is added and put your best people there.
10. Know when to meddle and when to let go- this is pure instinct.

As a leader, your main priority is to get to the Job done Whatever the job is. Leaders make things happen by:

- Knowing your objectives and having a plan how to achieve them.
- Building a team committed to achieve the objects.
- Helping each team member to give their best efforts. As a leader you must know yourself .know your own strengths and weaknesses, so that you can build the best team around you.

4. ان ملأها غير رسمي لهد ميزة للتحدى.

5. اجرب على ان يكون كل فرد مؤثرا . وان لكل يحتم انه مؤثر.

6. اجعل الثقة بالنفس هي عامل الفوز - ان الاختبار الحقيقي للثقة بالنفس هو الشجاعة في ان تكون بفتح العين.

7. لابد ان يكون العمل ممتعا - الاحتفالات تزود المنشأة بالطاقة.

8. لا تظن ابدا من شان الاخرين.

9. اعرف اين تضاف القيمة الحقيقية و ضع الناس هناك.

10. اعرف متى تتدخل و متى تظل بعيدا - انها غريزة محضه.

ان اهم اولوياتك كقائد ان تنجز العمل. ايا كان العمل.

القادة ينجزون الاصل عن طريق:-

= معرفة الاهداف و وضع خطة لكيفية تحقيقها.

= بناء فريق ملزم بتحقيق هذه الاهداف.

= مساعدة كل عضو في الفريق لبذل أقصى ما لديه.

وانك كقائد لابد و ان تعرف نفسك .وان تعرف مكنون قوتك و نقاط ضعفك.حتى تستطيع ان تبني افضل فريق .

"Golden Words About Leadership"

1. "People ask the difference between the leader and the boss.... The leader works in the open and the boss in the covert. The leader leads and the boss drive."
(Theodore Roosevelt).
 2. "No man is fit to command another that can not command himself."
(William Penn).
 3. "I not only use all the brains I have, but all I can borrow."
(Woodrow Wilson).
 4. "A dream is just a dream. A goal is a dream with a plan and a deadline."
(Harvey Mackay).
 5. "I keep six honest serving - men ,
They taught me all I know ,
Their names are What and Why and When ,
and How and Where and who."
(Rudyard Kipling).
 6. "The most important thing in life is not to capitalize on your success - any fool can do that. The really important thing is to profit from your mistakes."
(William Bolitho).
 7. "Every body can get angry - that is easy .
But getting angry at the right person ,
with the right intensity, at the right time ,
for the right reason and in the right way
- that is hard"
(Aristotle).
 8. "Management means helping people to
- 1- يتساءل الناس عن الفرق بين القائد و الرئيس يعمل القائد في العلن بينما يعمل الرئيس في الخفاء. و القائد يفرود بينما الرئيس يدفع.
(تيدور روزفلت).
 - 2- لا يفرود الناس من لا يستطيع قيادة نفسه.
(ويليام بن).
 - 3- التي لا استخدم كل المياد التي من عقلي ؛ ولكن ايضا كل ما استطع استعارته.
(وودرو ويلسون).
 - 4- ان الحلم ليس سوى حلم ؛ ولكن الهدف حلم له خطة و وقت محدد.
(هارفي مكاى).
 - 5- التي التي و التي على ستة رجال خدموني بالخلاص ؛ وانين لهم بكل ما اعرفه. وهم ماذا و لماذا و متى و كيف و اين و من.
(روديارد كيبلينج).
 - 6- ان اهم شئ في الحياة هو الا تغتنى من نجاحك . ان اى احمق يستطيع فعل ذلك. ولكن الشئ المهم حقيقة هو ان تستفيد من اخطائك.
(ويليام بوليثو).
 - 7- يستطيع اى شخص ان يغضب - ذلك يسهل جدا. و لكن الغضب من الشخص الصحيح بحدّة ملائمة و في الوقت المناسب و لسبب مناسب و بطريقة ملائمة فهو العن الصعب.
(ارسطو).
 - 8- تعنى الادارة مساعدة الافراد على استخلاص الفضل

Leading & Managing Training

get the best out of themselves, not
organizing things."

(Lauren Appley).

9. "Behind an able man there is always
another able man."

(Chinese Proverb).

10. "I praise loudly. I blame softly."

(Catherine the great).

ما في داخلهم و ليس تنظيم الأمور.

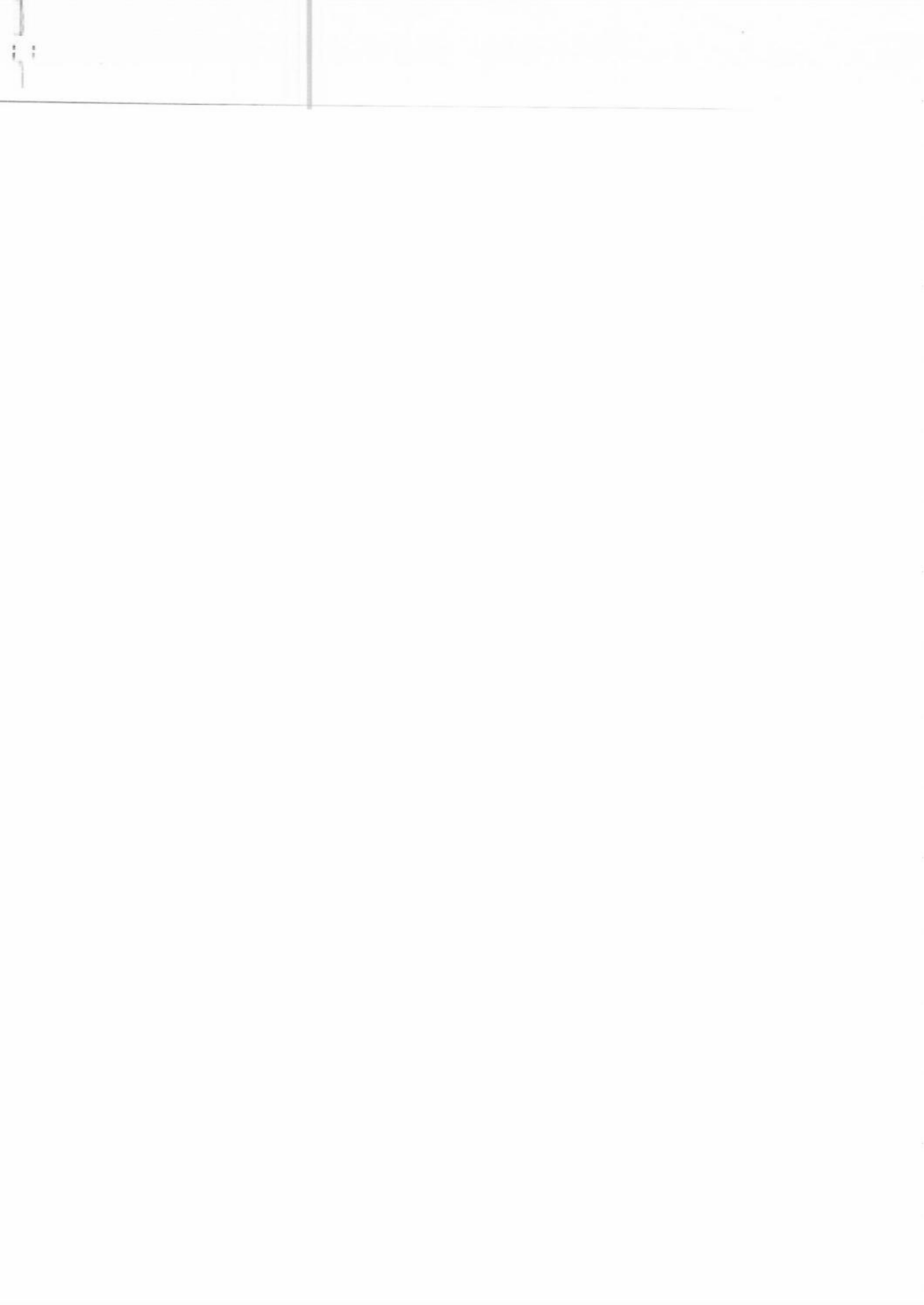
(تورين اني).

9- دائما وراء كل مبدع مبدع اخر.

(حكمة صينية).

10. اني امدح بصوت عال و لكني اتوم هلمسة.

(كاترين الاولى).

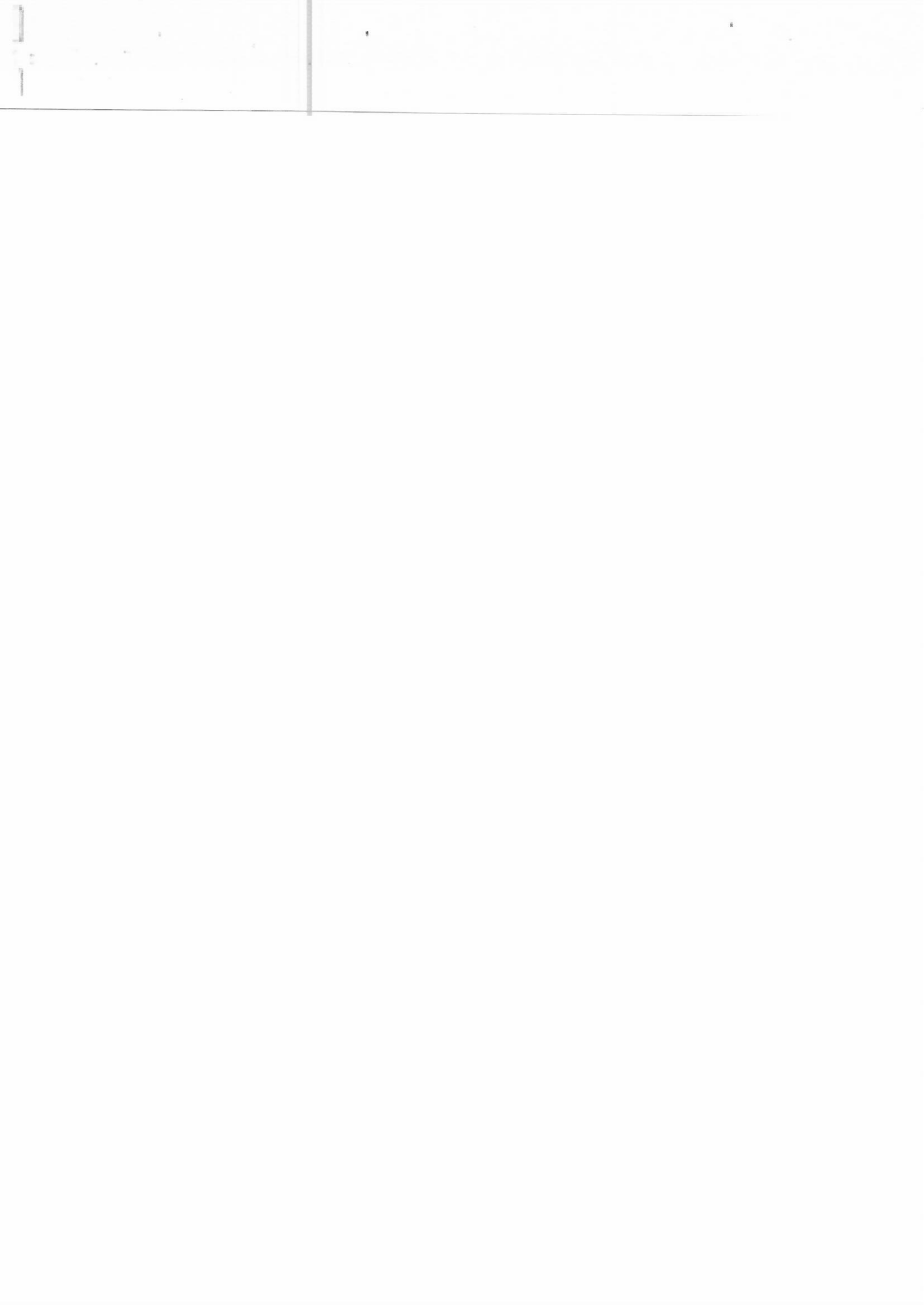


"The Power Resources and Leadership Influence"

'مصادر القوة والنفوذ القيادي'

1. Reward Power: - The leader uses rewards.
1. قوة الحوافز: القائد يستخدم الحوافز.
2. Coercive Power: - The Leader uses Punishment.
2. قوة العقاب: القائد يستخدم أساليب العقاب المختلفة.
3. Legitimate Power: which related to official power in the organization?
3. قوة شرعية: وهي تعتمد على السلطة الرسمية في التنظيم الرسمي للمنظمة.
4. Referent Power: - based on the attraction of the leader and that his employees admired him.
4. قوة الإعجاب: تركز على جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به.
5. Expert Power: based on the knowledge and experience of the leader in his field.
5. قوة الخبرة: وهي تكمن على علم وخبرة القائد في مجال عمله.





What Is Management?

ماهي الإدارة ؟

Management is the process of coordinating people and other resources to achieve the goals of the organization. Most organizations make use of four kinds of Resources: material, human, financial, and informational.

الإدارة هي عملية تنسيق العناصر البشرية و
موارد الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.
تقوم المنظمات تستخدم الأربعة موارد الرئيسية هي
الآتي: الخام و البشرية و المادية و المعلوماتية.

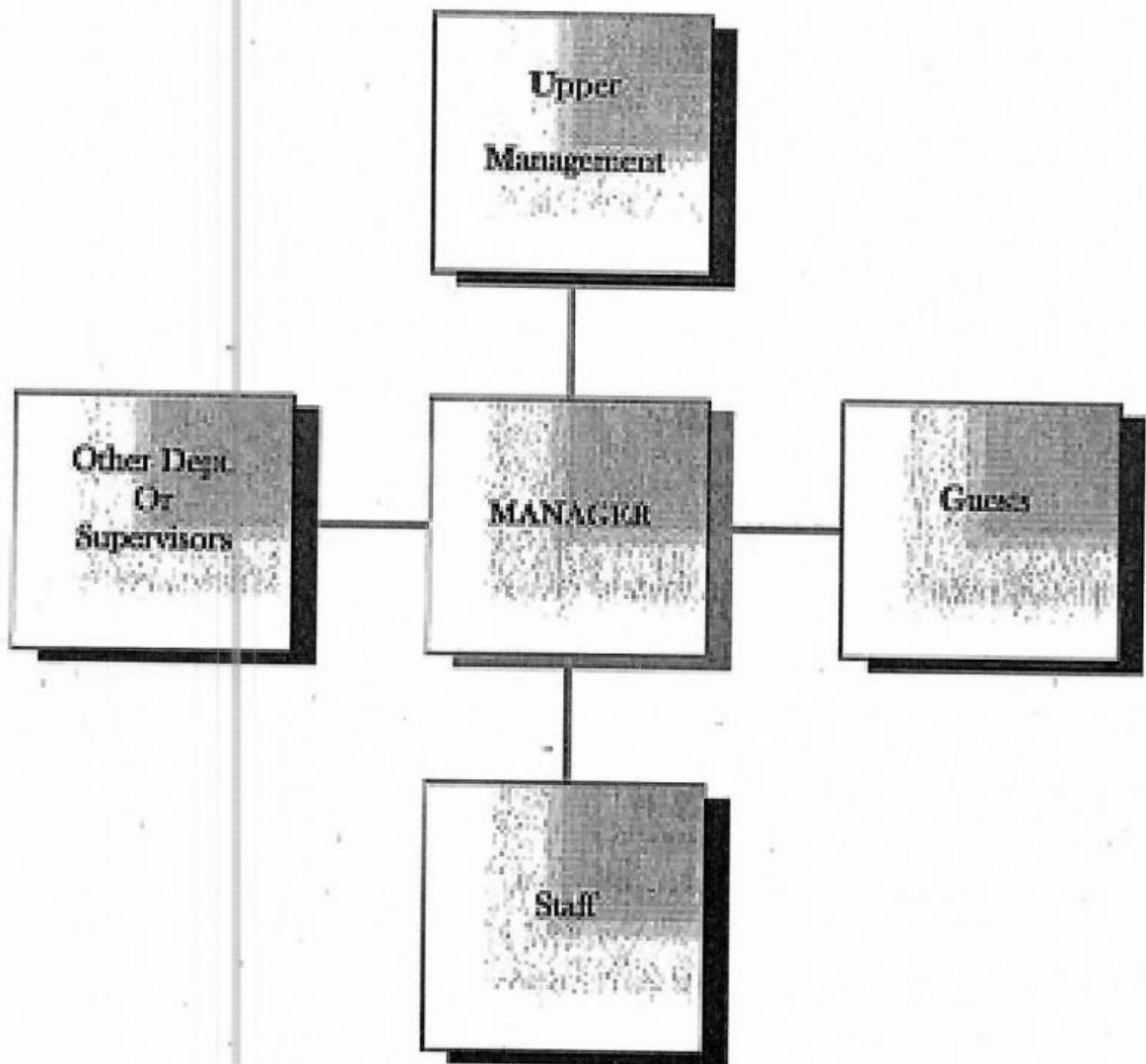


Diagram (1)



The Four Main Resources Of Management

Managers coordinate an organization's resources to achieve the goals of the organization.

مدبرين يقومون بتنسيق كل موارد المنظمة لتحقيق
الاهداف التي تريد المنظمة تحقيقها.

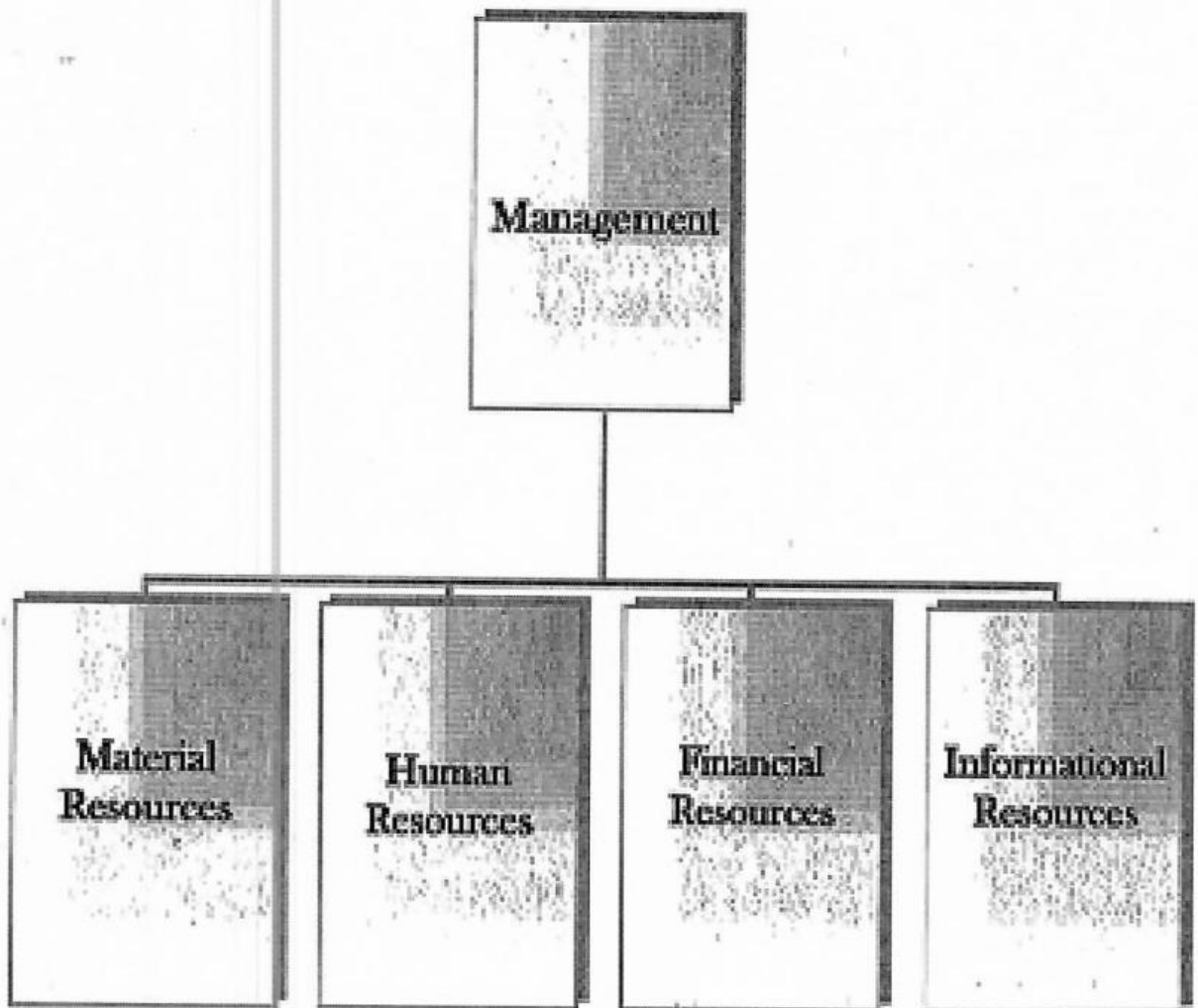


Diagram (2)



Management Skills

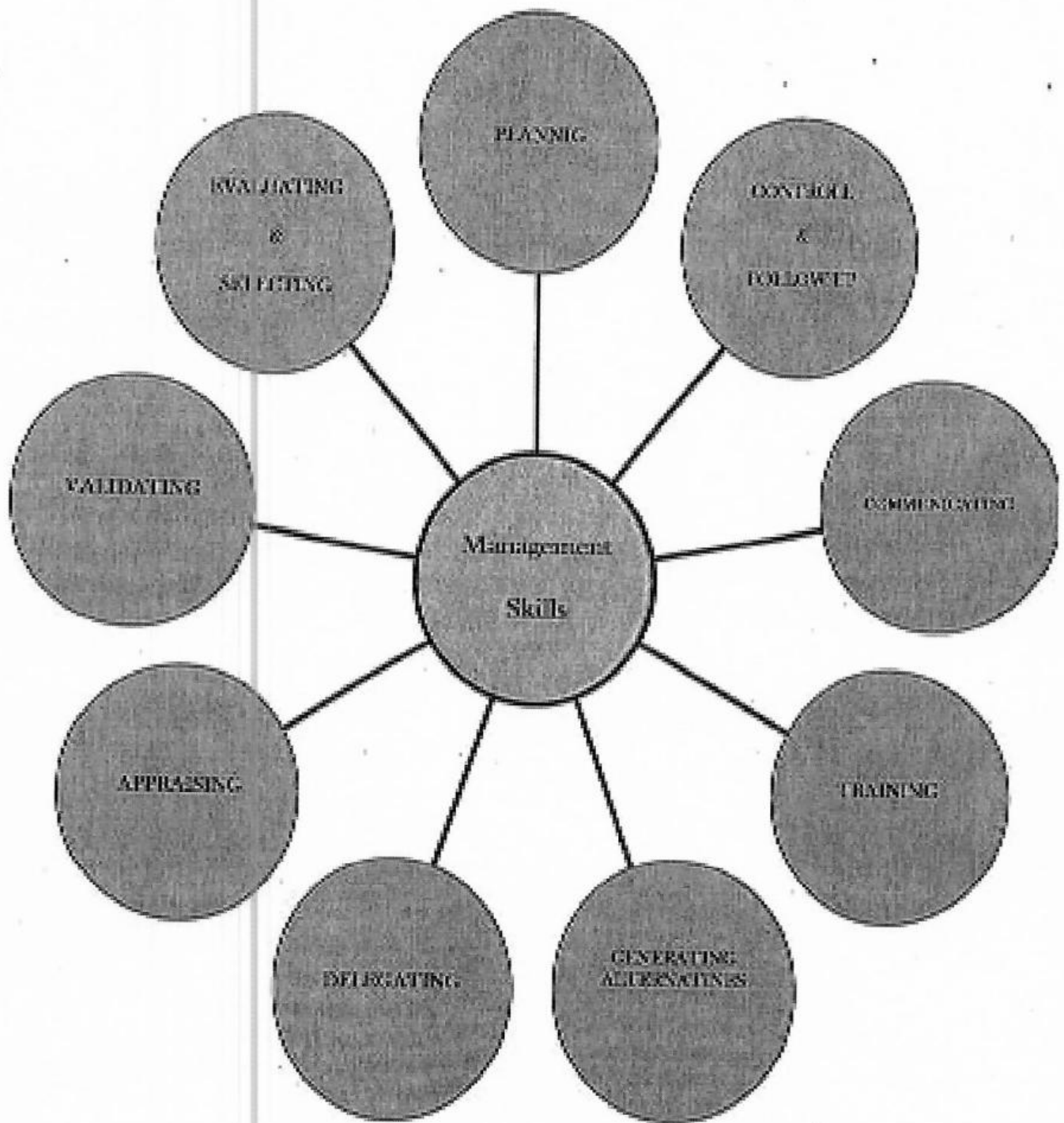


Diagram (3)



(1)

"Planning"

التخطيط

Why Planning?

Planning is one of the most important skills needed for the managers and supervisor in order to do not confuse their team members and at the same time help them to be motivated and stay focused from that we can list the importance of the planning:

1. Helping you stay focused.
2. By determining priorities and things needed to be done, that help in avoiding unnecessary time and effort.
3. Let the team members more involved and motivated as they know their roles and mission they need to do.
4. Help you to evaluate whether you achieved your goals or not, and why you didn't achieve them.
5. In case of achieving your goals, you see that in written results so that contribute in your motivation and desire to achieve more.

What do we mean by PLAN?

- ✓ Put Objectives.
- ✓ Learn about your resources (analyze)
- ✓ Action needed to be done.
- ✓ Neat Follow Up & Evaluation.

من أهم المهارات التي يحتاجها المديرين و المشرفين " التخطيط " و ذلك لكي لا يقوموا بتشتيت و ارباك دائلين معهم في الفريق. ان التخطيط يساهم في تفهم الوقت في تحفيز العاملين و يعمل على ابدانهم على درجة عالية من التركيز على الاهداف. ومن ذلك نستطيع ان نبي اهمية التخطيط كالآتي:

1. مساعدك انت و العاملين معك على التركيز على اهداف محددة
2. تفادي اضاءة لمجهود و الوقت و العمل و ذلك بتحديد الاولويات و الاشياء التي تريد ان تنجزها.
3. جعل فريق العمل اكثر انماجا و تعاونا و يقوم على تحفيزهم و ذلك لانهم يعملون ما هو المطلوب منهم و المهام التي يريدون تحقيقها.
4. مساعدك على معرفة اين وصلت و تقييم ما قد تم تحقيقه من مهام و ما لم يتم تحقيقه و الاسباب وراء ذلك.
5. في حالة تحقيق الاهداف فان رؤية ذلك مكتوبا يعمل كحفز لك لتحقيق المزيد.

ما تعني بكلمة Plan ؟ كلمة Plan تعني:-

- وضع الاهداف.
- معرفة مواردك (التحليل).
- الاعمال التي تحتاج ان تقوم بها.
- المتابعة و التقييم الدقيق.



Putting Objectives

وضع الأهداف

Objectives: are break down of the main organizational goal into smaller parts, and it could also describe a guidelines on how should the goal be accomplished.

Objectives must be SMART.

1. Specific
2. Measurable
3. Achievable
4. Result Focused
5. Time based.

1. Specific-

Specific means an observable behavior, action or achievement which also could be linked to a rate, number, frequency or percentage.

In order to let the objective specific it must be :

- ⇒ Action verb (Are observed and make you understand what you are trying to achieve.)
- ⇒ Concrete.
- ⇒ Observable action, behavior, or achievement.
- ⇒ Single key result (If you have more than one result, so more than one objective should be stated).

الأهداف هي تقسيم الهدف الرئيسي للمنظمة إلى أجزاء صغيرة و يمكن القبول أيضا أنها تعمل كخطوط إرشادية يوضح الخطوات التي يجب أن تتخذ لتنفيذ الهدف
إيسى:-

محدد.

قابل للقياس.

قابل للتحقيق.

يركز على النتائج.

له وقت محدد للتنفيذ.

محدد:-

هي بكلمة محددة ان الهدف في صورة سلوك او فعل معين القابل للملاحظة و الذي قد يمكن ربطه ايضا برقم نسبة مئوية او معدل او معدل تكرار.

ان تجعل هدفك محددًا فيجب ان يكون الهدف:-

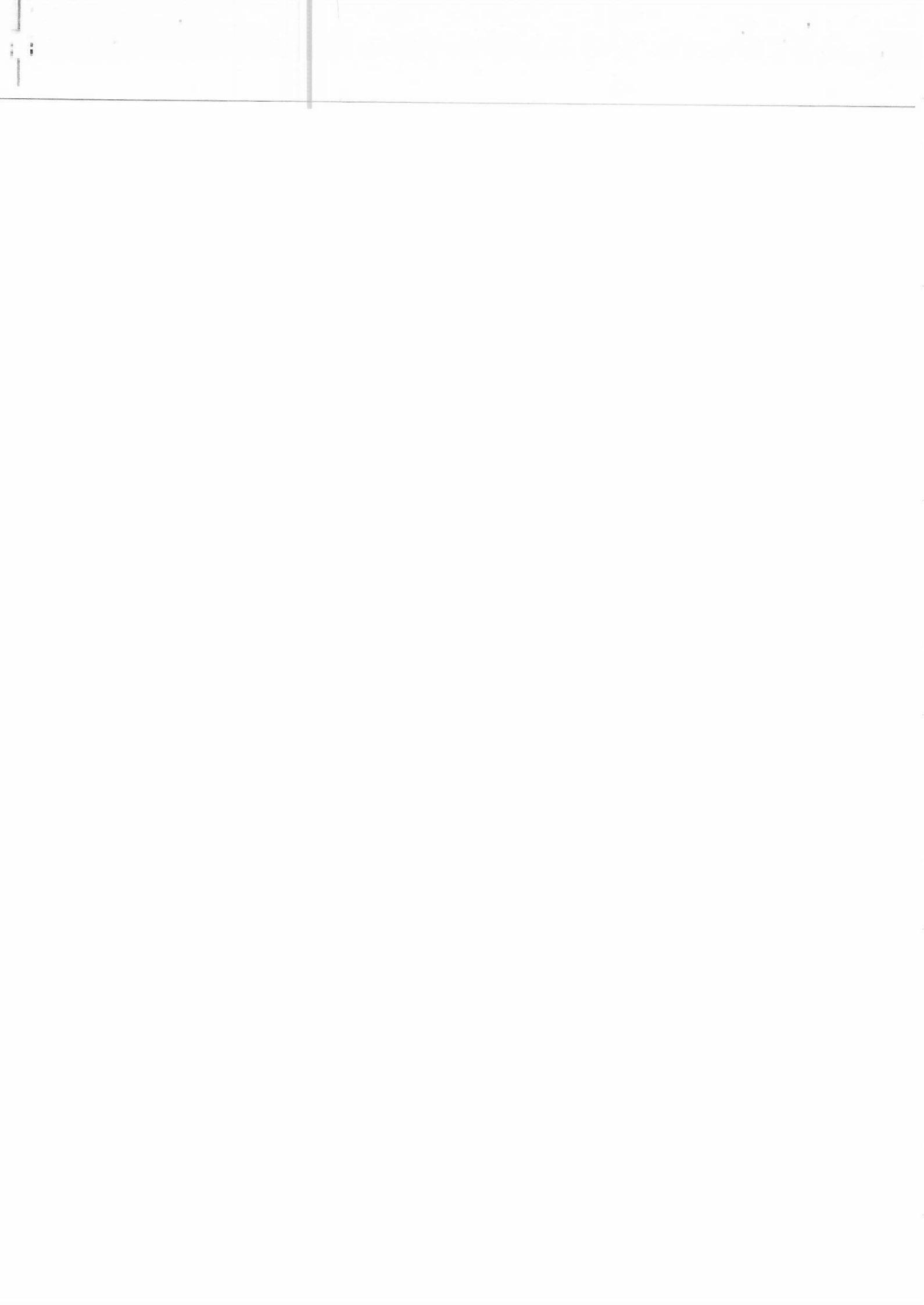
يبدأ بفعل حركة (يمكن ملاحظته و مناقشته او شرح محتواه)

مفهوم.

سلوك او اجزاء او فعل يمكن ملاحظته.

له نتيجة واحدة

(إذا كانت هناك عدة نتائج فيجب ان يكون هناك عدة أهداف).



2. Measurable:-

This means it must include something to measure that you achieved it or not (rate, number, frequency, or percentage.) Also you must have a method or a system to measure. Some objectives are more difficult to measure than others are. However difficulty doesn't mean that they can not be measured, in other words: how will you know that you have progressed?

- Numeric or descriptive
- Quantity, quality, cost.

3. Achievable :-

Means that it must be within your available resources (People, Equipment, money, time) and it has to be within your area of influence and control.

4. Result Focused:-

Objectives must be relevant to the organization goal, or the big picture. In other words, the accomplishment of the objective should be ended in making difference and get you near to your main goal.

5. Time Based:-

Has a deadline for achieving it which means identifies targeted date or within a certain period of time timelines addresses how quickly, when, or by when the people involved need to complete the objective.

Finally to write meaningful objective SMART :-

2. قابل للقياس:-

جب ان يكون له مقياس يجعلك تعلم ان كنت قد حققت هدف ام لا (رقم او نسبة مئوية او معدل او معدل تكرار). ايضا يجب ان يكون لديك طريقة معينة او نظام لقياس حقيقه.

بعض الاهداف يصعب قياسها عن غيرها و تكون صعبة قياس لا تعني بالضرورة استحالة. و الا كيف ستعرف ان قد تقدمت؟!.

▪ رقمي او بياني او وصفي.

▪ كمية او جودة او تكلفة.

. قابل للتحقيق:

في هذا ان تحقيق الهدف مناسباً للموارد المتاحة نسبة لك (عناصر بشرية و وقت و مكان و معدات و وات) و يجب ان يكون تنفيذ الهدف في خلال منطقة و ذلك و سيطرتك.

. يركز على النتائج:-

بب ان تكون الاهداف التي تضعها متماشية مع الهدف الرئيسي للمنظمة و تؤدي الي تحقيقه.

. له وقت محدد للتنفيذ:-

في ذلك ان يكون له وقت معين لتنفيذه و هذا يعني تحديد لت او خلال فترة زمنية معينة. يعرف الوقت المحدد برعة الحدوث او متى يجب عمله.

في تقوم بكتابة اهداف SMART فيجب ان يكون:-

Leading & Managing Training

1. Start with an action or accomplishment verb.
2. Identify a single key result for each objective.
3. Give the date of the estimated completion.
4. Be sure the objective is one can control.
5. To test for validity of SMART objectives. As yourself the following questions:-
 - S - Exactly what is my Objective?
 - M - What would a good job look like?
 - A - Is my objective feasible within my resources?
 - R - Is my objective meaningful or will lead me to the main goal?

: مبتدا بفعل حركة.

: لمة نتيجة واحدة.

: له وقت معين لتنفيذه.

: تحقيق الهدف في نظري سيطرتك ونفوسك.

: لكي تعرف اذا كانت تتوافر فيه تلك الشروط فقم بسؤال نفسك الآتي:

S ما هو هدفي بالضبط؟

M ما هو شكل النتيجة النهائية التي اريد تحقيقها؟

A هل تحقيق الهدف متاح في خلال الموارد المتاحة لدي؟

R هل يؤدي هدفي الي تحقيق الهدف الكبير للمنتظمة؟

Learn about Your Resources

اعرف مواردك

What are your Resources?

1) People:-

☞ Skills :-

What are technical & interpersonal skills that allow the employee to perform the task?

☞ Knowledge :-

What is the level of his knowledge about the task, and what are the knowledge required that allow him to perform.

ماهي الموارد؟

1. العنصر البشري:-

☞ مهارات:-

مهارات العملية الشخصية التي تساعد الموظفين ان يؤموا بالمهمة.

☞ المعلومات:-

اخر مستوى المعلومات التي لدي الموظفين عن المهمة مطلوبة منهم و ما هو مستوى المعلومات اللازم مساعدتهم على تعلم المطلوب منهم.

☞ Abilities (Physical & mental ability to perform).

2) Equipment:-

What is the level of your equipments, their ability, their productivity, are the required equipment available or not?

3) Budget:-

What are your financial resources that could allow you to achieve the objectives, do you have them or not, and if not, how could you get them.

4) Time:-

Sometime the objective is achievable but not realistic in time that you set for the objective to be done. So you need to ask yourself , what obstacles stand in your way to achieve the objective in its time, what other activities take time from you that will not allow you to achieve your objective, how will each obstacle will be overcome and in what time frame.

☞ القدرات الجسدية و العقلية التي تؤهلهم لإتمام المطلوب.

. المعدات و الأدوات :-

أهو مستوى الأدوات المتاحة لك و قدرتها و إنتاجيتها و
ل الأدوات المطلوبة لتحقيق الهدف متاحة أم لا ؟

2. الميزانية :-

أهي الموارد المالية التي تساعدك على تحقيق هذا الهدف هل لديك الموارد أم لا و إذا كانت غير متاحة فكيف ستطبع الحصول عليها إن أمكن

. الوقت :-

من الأحيان تكون الاهداف قابلة للتحقيق ولكن ليست في
ذاتي الوقت المحدد لها لذلك يجب ان تسأل نفسك ماهي
عقبات التي قد تقف في طريقك وتأخذ من وقتك و تمنعك
ع تحقيق اهدافك في الوقت المطلوب وكيف سوف تتغلب
عليها.

Action Needed To Be Done

الأفعال التي يجب ان تقوم بها

Each objective should include an action plan which "Operationally Defines" the objective by expressing it in terms of specific actions or operations.

Importances-

- ☞ Help the supervisor stay organized.
- ☞ Coordinate his or her team's activities.

بب ان يكون لكل هدف خطة عمل وهي تشرح ماهي
معيات والخطوات التي يجب ان تقوم بها لتحقيق الهدف.

أهمية ان يكون لديك خطة للعمل؟

- " تساعد المشرف او المدير ان يظل مرتباً.
- " تعمل على تنسيق نشاطه ونشاط فريقه.

☛ Keep projects on schedule.

The Action Plan Components:-

- ❖ States specifically what steps or tasks will be accomplished to achieve the objective.
- ❖ Includes a schedule with deadlines for significant actions.
- ❖ Resources necessary to achieve the objective.
- ❖ Identifies methods to measure the objective.

Develop The Action Plan:-

The steps in the plan are answers to specific questions.

- ❖ When is the starting date?
- ❖ What is the ending date?
- ❖ Where are the control checkpoints?
- ❖ Who will do what?
- ❖ What will they do?
- ❖ When will they do it?
- ❖ Where will they do it?
- ❖ How will they do it?

Brainstorm all the possible actions that could move you toward the objective that you have selected as your priority.

☛ تبقى العمل طبقا للجدول الموضوع له.

خطة العمل يجب ان تشمل على:-

- ☛ تدرج بدقة وتفصيلا ماهي الخطوات التي يجب القيام بها لتحقيق الهدف.
- ☛ تشمل على جدول زمني بالمواعيد المراد تحقيق كل خطوة.
- ☛ الموارد اللازمة لتحقيق كل خطوة.

☛ تحدد الطرق التي سوف يتم قياس تحقيق كل خطوة بواسطتها.

بعض خطة العمل:-

خطوات التي يتم سردها في خطة العمل يجب ان تجيب لي تلك الاسئلة:-

- ☛ ماهر تاريخ البدء؟
- ☛ ما هو تاريخ تحقيق الخطوة؟
- ☛ اين نقاط التحكم و القياس؟
- ☛ من سوف يقوم بماذا؟
- ☛ ما الذي سوف يقوم بعمله؟
- ☛ متى سوف يقوم بعمله؟
- ☛ اين؟
- ☛ كيف؟

☛ بالتفكير في كل خطوة لازمة لتحقيق الهدف وحدد لوياتك.

Neat Follow & Evaluation

متابعة وتقييم دقيق

Why do we need to Follow Up?

- * Stay in control.
- * Prevention.
- * Avoid correction.
- * Avoid wasting money & Effort without achieving results.
- * Identifying current obstacles.
- * Achieving results in its planned time.

لماذا نحتاج الى المتابعة؟

لكي نبقى متحكمين.

لتفادي التأخير.

لتفادي التصحيح.

لتفادي اهدار المال والمجهود دون تحقيق لنتائج.

لتعرف على العقبات التي تقف في الطريق.

لتحقيق النتائج في الوقت المحدد.

Why do you need to Evaluate?

- * Help you to gain more realistic view about your resources.
- * Identify what was your major obstacles and how could you overcome.
- * What needs to be developed in your resources
- * What are your limits and ability?

لماذا نحتاج الى التقييم؟

يساعد على بناء نظرة أكثر واقعية عن مواردك

يساعد على تحديد ماذا كانت معوقاتك وكيف تستطيع بعد ذلك تخطيها.

ما هي مواردك التي تحتاج الى التطوير.

ما هي قدراتك وحدود سيطرتك.

(2)

Controlling & Follow-Up

المتابعة و التحكم

Being able to keep track of progress, work being done, Money being spent / earned etc, and taking appropriate action when necessary.

إدرة على التحكم في تقدم الأمور لتحقيق أهداف إيرادات و المصروفات و اتخاذ القرار المناسب.

Leading & Managing Training

(3)

Motivating

التحفيز

Finding out what are the actual needs of your employees & Know how to use this information to achieve your goals.

تشخيص احتياجات العاملين الحقيقية ، و معرفة كيفية استخدام هذه المعلومات لتحقيق اهدافك.

(4)

Training

التدريب

Being able to introduce the information, skills Changing attitude to your staff in order to increase their Performance.

معرفة على تقديم المعلومات و المهارات كذلك تغيير تصورات العاملين معك وذلك لتنمية الاداء.

(5)

Delegating

Being able to get some or all of a task / project correctly Completed by others.

و القدرة على ايجاد مهمة / مشروع بطريقة صحيحة من طريق الاخرين.

(6)

Communicating

الاتصال

Being able to give & receive information correctly.

القدرة على توصيل و استقبال المعلومات بطريقة صحيحة.

- ✓ Listening.
- ✓ Speaking & Tone Of Voice.
- ✓ Writing.
- ✓ Body Language.

- ✓ السمع.
- ✓ التحدث / ونبرة الصوت.
- ✓ الكتابة.
- ✓ لغة الجسد.

(7)

Appraising

التقييم

Being able to give feedback both "Employee & Management" about the weak & strong points

القدرة على تقييم و اعلام كل من الموظف و الادارة بنقاط ضعف في الاداء.

Leading & Managing Training

in the Employee performance.

- ✓ Probation Period.
- ✓ Annual Appraisal.

- ✓ فترة الاختبار.
- ✓ التقييم السنوي.

(8)

Validating

Being able to establish the truth, correctness & Reality of a situation.

دورة على اظهار الحقائق و تصحيح و توضيح الواقع.

(9)

Generating Alternatives

Being able to think of different solutions or ways to meet Objectives

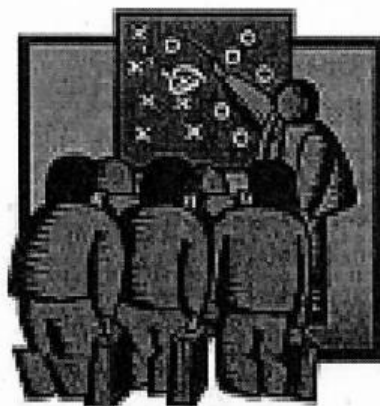
دورة على التفكير في حلول و طرق اخرى للوصول اليه.

(10)

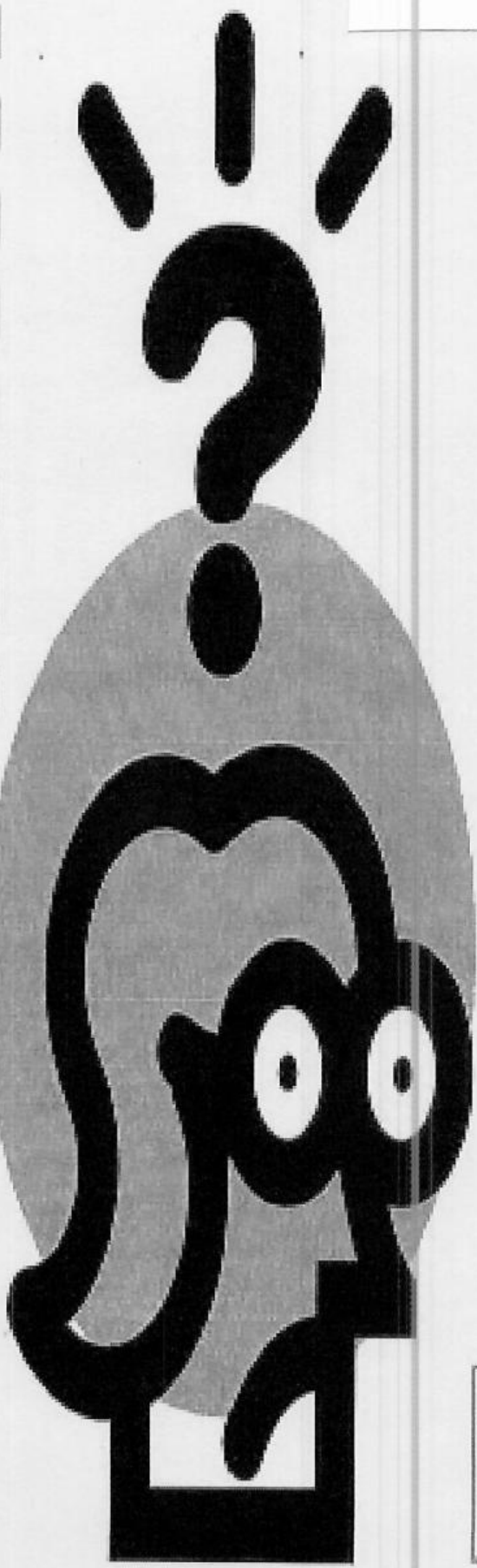
Evaluating & Selecting

1. Being able to keep determine the advantage & disadvantage of each alternative.
2. Being able to make decision by choosing the best Alternative to solve the problems.

- القدرة على تقدير المزايا و العيوب لكل حل يدرج.
- القدرة على اختيار احسن الحلول المتاحة لحل المشكلات.



SAVOY



Leading

&

Managing

Questionnaire

Name:

Department:

Total Score:/.....

دائرة النمط الشخصي

ضع دائرة حول كلمة واحدة فقط في كل صف التي بما يفتق مع ادق وصف لشخصيتك.

٤	(أ)	(ب)	(ج)	(د)
١	منحفظ / لا يشارك	مؤثر	حذر	معر
٢	ريادي / رائد	مدهد / دقيق	عمس / مشوق	مكتفي / قنوع
٣	بذل / متضي	حيوي / نشيط	جريء / مقدم	محدد / مدقق
٤	مجدد	كثير الشكوك	غير حاسم / متردد	يصعب التكهين بتصرفاته
٥	يقدر / يحسن الآخرين	منطقي / غير منحفظ	صبور / يستمع بحدوء	شجاع / مقدم
٦	مطيع للآخرين	يعتمد علي نفسه	منطقي	لصيف مع الآخرين
٧	حلز / حريص	هاديء / انزاج	حاسم	ياحث علي الفرح
٨	يتبع بالشعبية	رائق بشدة / قاطع	يسعي للكمال / مثالي	كريم / غير اناني
٩	ينض بالحياة	مجدول / منحفظ	يسهل التعامل معه	عديد / غير عرن
١٠	منظم	متفاني	مثار	متاقلم / متكيف
١١	قلس - غير متهاون	متواضع	تعب للنفس - وفود	ثورار
١٢	وفود - صدوق	دقيق الملاحظة - يقط	تعب المرح	قوي الارادة
١٣	حلز المعشر - ساحر	مغامر	منضبط - منظم	مهذب
١٤	منحفظ - يكتب افكاره	ثابت - راسخ	عدواني - عيب	جذاب
١٥	حاسم	قوي شخصية تحليلية	متفهم للمشاعر - متعاطف	عائد العزم - رائق الحظي
١٦	يعطي اوامر - مسطر	متهور - متدلع	بطيء	ناقد
١٧	ثابت - راسخ	قوي الشخصية	نشيط - متعم بالحياة	لا يميل لها - كسول
١٨	مؤثر	نظيف	مستقل	مرتب - منظم
١٩	متلي	يتبع بالشعبية	مبهج	يتكلم بالناح وصراحة
٢٠	غير صبور	جد	ثاقل	عاطفي
٢١	متاقل	ثلاثي - عفوي	مخلص - وبي	يراعي مشاعر الآخرين
٢٢	متضي	مجادل / ملاطف	متبع	شجاع / جريء
٢٣	يعتمد علي الآخرين	متقلب / طائش	عقلاني - قليل المشاعر	خوج
٢٤	متسامح	يتسلط بالثقاليد - لطي	مؤثر / يحرك عجلز	موجه

Training Department
 "Partners to Performance"

دراسة النمط الشخصي

استمارة احساب الدرجات

C	S	I	D	
٤	١	٥	٤	.١
٤	٥	٤	١	.٢
٥	١	٤	٤	.٣
٤	٤	٥	١	.٤
٤	٤	٤	٥	.٥
٤	٥	١	٤	.٦
٤	٤	٥	٤	.٧
٤	٥	١	٤	.٨
٤	٤	١	٥	.٩
٤	٥	٤	٤	.١٠
٤	٤	٥	١	.١١
٤	١	٤	٥	.١٢
٤	٥	١	٤	.١٣
٤	٤	٥	٤	.١٤
٤	٤	١	٥	.١٥
٥	٤	٤	١	.١٦
٤	٥	٤	٤	.١٧
٥	٤	١	٤	.١٨
٥	٤	٤	٥	.١٩
٤	٤	٥	١	.٢٠
٥	٤	٤	١	.٢١
٤	٤	٤	٥	.٢٢
٤	١	٤	٥	.٢٣
٤	١	٤	٥	.٢٤

أقهر نفسك

(١)

نمط شخصية (D)

السيطرة / السيادة

نقاط القوة :-

المبول

- إنجاز الأشياء فوراً
- يتخذ قرارات سريعة
- مثابر
- يحل المشاكل
- يتحمل المسؤولية
- يعتمد على نفسه
- يقبل التحديات
- يعمل بجديه

الوضع المثالي الأفضل

- أنشطة مختلفة جديدة
- حرية للعمل
- فرص لتجديد المهام
- التحكم في المولف
- تحديات مستمرة
- يطلب اجابات مباشرة من الاخرين.
- واجبات صعبة

نقاط الضعف :-

المبول

- لا يهتم بالآخرين.
- غير صبور.
- يغفل المخاطر والمساعدير.
- غير مرن و لا تتكامل.
- يتخذ على عاتقه اشياء كثيرة.
- يطالب الآخرين بالكثير.
- متصلب و عنيد.
- لا يهتم بالتفاصيل.
- يرفض القبول.

بجناح الآخرين لكي يقدموا له:-

١. متابعة في الأعمال الروتينية.
٢. محائب.
٣. تفاصيل وحدائق.

جوانب النمو الشخصي:-

١. صبر مكثفي.
٢. حساسية نحو احتياجات الآخرين.
٣. أكثر مرونة.

(٢)

**نمط شخصية (I)
التأثير**

نقاط القوة:-

المعول

- متفاني.
- حماسي.
- صاحب شخصية جذابة - ليق في الحديث.
- يتركه الطرفان جيداً.
- متحدث جيد.
- مقلع.
- يجلق جواً مسلياً.
- منفتح - ودود.

الوضع المثالي الأفضل

- مناخ يتسم بالود.
- تحرر من التحكم و التفاصيل.
- فرص للتأثير على الآخرين.
- تقدير جماعي لقدراته.
- فرصة لتحويل الأقوال الي افعال.
- اظهار الانجازات و تقديم رد فعل حماسي للأفكار.

نقاط الضعف:-

المحول

- عدم مواصلة العمل حتى اجازة.
- يتكلم كثيرا - شذرا.
- يتصرف بالنطاع و كهور.
- يتربط كثيرا طرق حدود طاقاته و امكانياته.
- يخطيء انحكم على الامكانيات.
- يبالغ في تقدير النتائج المتوقعة.
- يفتقر لتي الاستنتاجات و الايخوض في التفصيل.
- يتلاعب بالانطاط / ديومسي.

يحتاج للآخرين لكي يقدموا له:-

١. متابعة للتفاصيل.
٢. الكار مملقية.
٣. تركيزا على المهمة.

جوانب لنمو الشخصي:-

٤. تحكم العمل في الوقت.
٥. موضوعية في اتخاا لقرارات.
٦. الثاني قبل العمل.

(3)

نمط شخصية (S)

الثبات

نقاط القوة:-

المبول

- يدهم / يشجع / يوازر.
- مقبول لدى الآخرين.
- مخلص / ذو ولاء.
- لديه استعداد لتقديم الآخرين.
- ثابت / مستقر.
- مستمع جيد.
- يهتم عليه.
- يبنى العلاقات.

الوضع المثالي الأفضل

- تقدير حقيقي.
- مزارعات الكن.
- مساحات محددة.
- الإحساس بالامان.
- طريقة تقليدية في عمل الأتباء.
- الاعتراف بالعمل.
- فرص للتعبئة للعلاقات.

نقاط الضعف:-

المبول

- يقوم التغيير السريع.
- غير ملتزم بالمواعيد.
- متسامح بقرائط - متساهل.
- متاهل.
- متردد - غير حاسم.
- يتنادي بالصراع.
- غير مباشر مع الآخرين.
- يفتقد نروح المتفامرة.

بحاجة للآخرين لكي يقدموا له:-

١. قوة كبيرة أمام التحديات الجديدة.
٢. مساعدة لحل المشاكل الصعبة.
٣. الإبداع والتغيير

جوانب النمو الشخصي:-

١. مواجهة المواقف.
٢. يتأثر أكثر.
٣. اتساع المساحات (ان ينكر خارج الصندوق).

(٤)

نمط شخصية (C)

الواعي

نقاط القوة:-

تمويل

- منظم و مرتب.
- منضبط و محدد.
- متفوق (ممكن و متفوق).
- شيق مع الآخرين.
- محلل للأشياء.
- يهتم بالثروة.

الوضع المثالي الأفضل

- قادر على التركيز.
- توصيف العمل بدقة.
- فرص للنقد.
- فرص للتخطيط بعناية.
- متوافق مع البيئة المحيطة به.
- لديه وقت لعمل الأشياء بطريقة صحيحة.
- فرص ليث تنظيمية.

نقاط الضعف:-

الميون

- يتبالغ في الاحتياط (خبر حاسم).
- الإقحام بالتفاصيل بشكل مبالغ فيه.
- صبرم بشكل مفرط.
- يبحث عن العيوب.
- يتفرق في التلقائية.
- شكاك.
- حساس للقد.
- متشائم.

بحاج للآخرين لكي يقدموا له:-

١. اتخاذ لقرار بسرعة.
٢. التبول.
٣. المساعدة في قناع الآخرين.

جوانب النمو الشخصي:-

١. يكون منفتحاً أكثر مع المشاعر.
٢. زيادة الثقة لشخصية.
٣. يكون أكثر تقبلاً.

قدر نفسك والآخرين

تخطوة لثانية في حل لغز الناس هي ان تكتسب ملهما عمقا وتقديرا أكثر لتمط شخصيتك و
تمط شخصيات الآخرين.

تختلف الاماظ من النواحي الآتية:-

١. الدافع الاساسي الذي يحرك سلوك كل شخصية.
٢. الظروف و الاجواء الاكثر ملائمة لكل شخصية.
٣. كل شخصية تقبل او تفر من سلوك معين من قبل الآخرين.
٤. كل شخصية لها نقاط قوة و نقاط ضعف خاصة بها.
٥. كل شخصية لها اسباب خاصة تسبب لها التوتر و ايضا لها اساليبها الخاص في الاستجابة لهذا التوتر.
٦. كل شخصية تقدر الآخرين و تتفاعل معهم بنسب متفاوتة.
٧. كل شخصية لها اسلوبها الخاص في كيفية اتخاذ القرارات الرئيسية.