

مهارات إدارية [١]

المقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في جميع دول العالم وعلى وجه الخصوص دول العالم الثالث بيئة متغيرة سواء كانت على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو التكنولوجي أو القانوني مما أدى إلى نشأة تحديات قد تؤدي إلى انهيار هذه المنظمات إذا لم تستطع مواجهة هذه التحديات ومن ثم فإن تتمتع الإدارة ببعض المهارات الإدارية يمكنها من مواجهة تلك التحديات.

تعريف الإدارة:

هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة واستخدام لكل الموارد التنظيمية (البشرية - المالية - المادية - المعلوماتية) بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

مهارات إدارية [٢]

المستويات الإدارية:

١- مستوى الإدارة العليا ٢- مستوى الإدارة الوسطى ٣- مستوى الإدارة التنفيذية (التشغيلية).

العناصر أو المكونات الأساسية للإدارة:

- ١/ العملية: وهي طريقة نظامية لأداء النشاط أو العمل.
- ٢/ الوظائف الإدارية: التخطيط - التنظيم - صنع القرار - القيادة - الرقابة.
- ٣/ الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة: بشرية - مالية - مادية - معلوماتية.
- ٤/ الأهداف التنظيمية: منظمات تهدف لتحقيق أرباح - منظمات تهدف لتقديم خدمات (أي لا تهدف للربح).
- ٥/ الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف (أي اختيار وتحديد الأهداف التي تتناسب مع إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق).
- ٦/ الكفاءة: هي القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة وأفضل استغلال للموارد.

تعريف المدير:

المدير هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرووسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف تخطيط وتنظيم وصنع قرارات وقيادة ورقابة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

العناصر أو المكونات الأساسية لتعريف المدير:

١/ العمل مع ومن خلال الآخرين. ٢/ القيام بالوظائف الإدارية. ٣/ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ماهي المنظمة:

هي مجموعة من الأفراد يعملون معاً وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

اهمية الإدارة:

- ١/ انها وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وطموحاته.
- ٢/ انها وسيلة لتلبية احتياجات ورغبات الأفراد.
- ٣/ كبر حجم المنظمات وتنوعها وانتشارها زاد الحاجة الى وجود الإدارة التي تتسم بالكفاءة.
- ٤/ تزايد اهمية الإدارة مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الداخلية للمنظمات وأيضاً في البيئة الخارجية المحيطة بها.
- ٥/ ندرة الموارد زاد من أهمية ودور الإدارة في علمية ترشيد استخدام هذه الموارد.
- ٦/ تزايد أهمية الإدارة مع الفصل بين الإدارة والملكية.
- ٧/ العولمة والمنافسة الشديدة أدى إلى زيادة الحاجة إلى الإدارة الجيدة.

هل الإدارة علم ام فن؟؟

- الإدارة كعلم: يعتمد الاسلوب العلمي في دراسة ظاهرة معينة على خطوات محددة يمكنه لاحقاً من فهمها وحل مشكلاتها.

وهذه الخطوات تتم كما يلي:

(مشاهدة الأحداث أو المشكلة - وضع الفروض - التحقق من صحة الفروض - التوصل إلى النتائج ومعالجة اسباب المشكلة).

- الإدارة كفن:

وهنا يعود نجاح المدير إلى مقومات شخصية تتوفر فيه دون غيره. ومما سبق يمكننا القول ان الإدارة كهنه يجب ان تشمل على علم وفن.

SOON&

مهارات إدارية [٣]

تعريف المهارات الإدارية: هي القدرة على ترجمة المعرفة الى تصرف او عمل يؤدي الى تحقيق أداء مرغوب.

انواع المهارات الإدارية:

أ- المعارف الرئيسية:

١/ معارف متعلقة بنوع نشاط المنظمة: وذلك بأن يكون المدير على علم بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة.

٢/ معارف متعلقة بالوظيفة: أي المام المدير بالوظائف المختلفة بالمنظمة في كافة إداراتها.

٣/ معارف متعلقة بالعمل الإداري: أي المام المدير بوظائف الإدارة.

ب - المهارات الأساسية:

١/ المهارة الفنية: وهي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو اجراء معين.

٢/ المهارة الإنسانية: وهي امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم.

٣/ المهارة الفكرية (الإدراكية): وهي القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً.

ملاحظة هامة: المهارة الفكرية يجب أن تتوفر في مستوى الإدارة العليا أما المهارة الإنسانية فيجب أن تتوفر في كافة المستويات

٤/ مهارات تشخيصية: وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية لها. مثال: (تزايد دوران العمال بأحد الأقسام - تزايد المبيعات).

٥/ المهارات التحليلية: وهي قدرة المدير على تحليل المشكلات وتحديد وابتكار وسائل حل هذه المشكلات.

مجالات الإدارة:

تتنوع مجالات الإدارة وفقاً للهدف الذي تسعى إليه المنظمة فنجد أن هناك منظمات تستهدف تحقيق أرباح وهذه قد تكون إما منظمات إنتاجية أو خدمية وهناك منظمات أخرى لا تستهدف تحقيق أرباح ولكنها تقدم خدمات مجانية مختلفة.

أ- الإدارة العامة: وهي الإدارة التي تعني بالمنظمات والهيئات الحكومية والدولية.

وتعرف الإدارة العامة بأنها: (تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي لخدمة الصالح العام).

ب - إدارة الأعمال.

ج - إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: ويقصد بها هنا المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق أرباح.

د- الإدارة الإقليمية الدولية: وهي لا تتبع أي دولة أو حكومة مثل (مجلس التعاون الخليجي - الجامعة العربية - هيئة الأمم المتحدة).

مهارات إدارية [٤]

مهارات التخطيط:

في مجال التخطيط يجب أن يتمتع القائد بمهارات وضع الأهداف التي يمكن الوصول إليها في ظل امكانيات المنظمة واحتياجات السوق وكذلك اولويات تنفيذ هذه الأهداف كما يجب ان يكون لديه مهارة التنبؤ القائم على اسس علمية.

تعريف التخطيط: هو عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجازها خلال فترة زمنية محددة.

اهمية التخطيط:

١/ يساعد على التنسيق بين الإدارات المختلفة وتحديد الموارد اللازمة لكل ادارة.

٢/ يساعد المديرين على التركيز على الأهداف المرسومة وعلى الخطوات القادمة والعمليات المقبلة.

٣/ يساعد على العمل الجماعي حيث ان نجاح التخطيط يعتمد على تعاون كافة الإدارات والعاملين.

٤/ يساهم بشكل فعال في عملية الرقابة وتقييم الأداء.

مفاهيم أساسية لعملية التخطيط:

- رسالة أو غرض المنظمة: وهي عبارة عن السبب الذي أنشأت من أجله المنظمة لتحقيق الربح أو تقديم خدمة.
- الغاية: وهي عبارة عن موقف نهائي تسعى المنظمة الى تحقيقه ويكون في المدى الطويل مثال (زيادة الإنتاجية - رضا المستهلك).
- الهدف: وهو عبارة عما يريد المشروع تحقيقه مستقبلا. وتختلف الغاية عن الهدف في أن الغاية أكثر عمومية وتغطي فترة زمنية أكبر في حين أن الهدف أكثر تحديداً ويغطي فترة زمنية أقصر.

الأهداف العامة للمنظمة:

- 1/ الأهداف المالية: ويتم التعبير عنها من خلال مقاييس مالية مثل (الأرباح - الانتاجية - المبيعات - التمويل - الاستثمار).
- 2/ الأهداف البيئية: وهي عبارة عن علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مثل (المسؤولية الاجتماعية للمنظمة).
- 3/ أهداف خاصة بالعاملين: وهي تتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة مثل (معدل دوران العمال - الغياب - رضا العامل - التدريب).
- 4/ البقاء والاستمرار: وهو يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وقدرتها على الاستمرارية في السوق.

تصنيف الأهداف:

أولاً: تصنيف الأهداف وفق المستوى التنظيمي:

- 1/ الأهداف الاستراتيجية: وهي أهداف مستقبلية عريضة ترتبط بالمنظمة ككل دون التعرض لأهداف الفروع والإدارات الفرعية. مثال (الأرباح - الانتاج - التسويق) وهي توضع من جانب الإدارة العليا.
- 2/ الأهداف التكتيكية: وهي أهداف تترجم بعبارات قابلة للقياس وهي تخص الفروع والإدارات الفرعية مثال (وضع هدف استراتيجي للإنتاج ثم تقوم ادارة الإنتاج باعتماد نسبة الزيادة) وتوضع من جانب الإدارة الوسطى.
- 3/ الأهداف التنفيذية (التشغيلية): وهي أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية وتتعلق بالفترات قصيرة الأجل وهي تعبر عن نتائج محددة قابلة للقياس مطلوب تنفيذها من إدارة محددة وهي توضع من جانب الإدارة التنفيذية.

ثانياً: تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:

- 1/ أهداف قصيرة الأجل: وهي أهداف لمدة زمنية قدرها اقل من سنة (المبيعات).
- 2/ أهداف متوسطة الأجل: وهي أهداف تخطط المنظمة لإنجازها في فترة زمنية تتراوح بين 3-5 سنوات مثل (إنشاء مصنع جديد).
- 3/ أهداف طويلة الأجل: وهي تغطي فترة زمنية أطول من 5 سنوات وتتميز بدرجة أكبر من العمومية مثال (تنمية أسواق جديدة - زيادة الحصة السوقية).

أنواع الخطط:

أولاً: تقسيم الخطط وفق عنصر الزمن: 1/ خطط قصيرة الأجل. 2/ خطط متوسطة الأجل. 3/ خطط طويلة الأجل.

ثانياً: تقسيم الخطط وفق المستوى الإداري:

1/ خطط تخص مستوى الإدارة العليا. 2/ خطط تخص مستوى الإدارة الوسطى. 3/ خطط تخص مستوى الإدارة التنفيذية.

ثالثاً: تقسيم الخطط وفق المدى أو النطاق:

1/ خطط استراتيجية:

وهي تتناول قضايا رئيسية تغطي فترة زمنية طويلة مثال (زيادة الأرباح - زيادة الحصة السوقية) وتوضع من جانب الإدارة العليا.

2/ خطط تكتيكية:

وتكون في الأجل المتوسط حيث تحدد الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة وتكون محددة وتوضع من جانب الإدارة الوسطى.

3/ خطط تشغيلية:

وهي تكون في فترة زمنية أقل من سنة وتوضع من جانب الإدارة التنفيذية بشكل تفصيلي.

مهارات إدارية [٥]

رابعاً: تقسيم الخطط وفق معدل الاستخدام:

أ/ خطط لمره واحدة:

وهي تستهدف إنجاز هدف محدد وبمجرد انجازه لا تتكرر مستقبلاً مثال (الحصول على شهادة الأيزو) وهناك نوعان منها:

١- **خطط البرامج:** وهي خطة تتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة لإنجاز هدف داخلي لا يتكرر ويتكون من عدة مشروعات.

٢- **خطة المشروع:** وتكون مشتقة من البرنامج وتتضمن مشروعاً واحداً يحقق هدفاً واحداً.

ب/ **خطة مستمرة:**

وتهدف الى الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المنظمة ومنها ما يلي:

١- **السياسات:**

وهي عباره عن مرشد عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها المنظمة بغرض تحقيق اهدافها ولا تكون تفصيلية أي اكثر عمومية مثل (سياسة الجودة).

٢- **الإجراءات:**

وهي سلسلة محددة مسبقاً من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف مستمرة معينة مثل (إجراءات صرف الشيكات)

٣- **القواعد:**

وهي تحدد التصرفات الواجب القيام او عدم القيام بها في ظل موقف معين ولكنها في نفس الوقت لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل معين بل تحدد بالضبط ما يجب القيام او عدم القيام به مثل (منع التدخين في بعض الأماكن).

خطوات ومراحل التخطيط:

١- **تحديد الأهداف:**

وذلك من خلال تحديد ما هو مطلوب الوصول اليه.

٢- **تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف:**

وذلك من خلال معرفة الموقف الحالي ومقارنته بما هو مطلوب مستقبلاً وذلك يتطلب تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل (swot).

٣- **وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية:**

وهذه الافتراضات تتعلق بالظروف الخارجية والداخلية للمنظمة ودورها في نجاح او فشل الأهداف الموضوعه.

٤- **تحديد البدائل والاختيار بينها:**

حيث يجب عند وضع الخطة ان يتم وضع اكثر من بديل واختيار افضل البدائل لتحقيق الأهداف.

مثال: (زيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات - فتح اسواق جديدة - زيادة الدعاية).

٥- **التنفيذ و تقييم النتائج:**

وهي مرحلة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ثم يتم تقييم النتائج للوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف واجراء التعديلات اللازمة في حالة الانحراف عن الهدف المطلوب.

SOON.A

مهارات ادارية [٦]

التخطيط الاستراتيجي:

- فرق د/أحمد ماهر بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي قائلاً:

التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب ان يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استناداً على التنبؤ. والتخطيط الاستراتيجي: ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة وان كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكلها تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو التنبؤ بالمتغيرات التي ستحدث في المستقبل ومن ثم التخطيط الشامل لحال المنظمة اليوم مع دراسة مستفيضة لرسالتها والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها وماذا سيكون الحال المتوقع بعد عدة سنوات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة للوصول للأهداف.

مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يطبق التخطيط الاستراتيجي عادة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي المؤسسات التي تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التقنية المتطورة. ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: إعداد التخطيط الاستراتيجي:

حيث يتقرر فيها ما يلي:

- ١- من سيتولى مباشرة مهام ومسؤوليات التخطيط الاستراتيجي. ٢- ما المدة التي سيغطيها هذا التخطيط.
- ٣- من سيساعد في البحث عن المعلومات وتحضيرها والذي سوف يتابع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة مراجعة القيم والمفاهيم:

وفي هذه المرحلة يقوم الفريق المكلف بمراجعة القيم والمفاهيم والثقافة السائدة في المنظمة وفي المجتمع المحيط بها وتشمل عملية المراجعة ما يلي:

- ١/ مراجعة قيم كبار التنفيذيين والمديرين بما فيها قيم القائمين بعملية التخطيط (كالرغبة في العمل الجماعي).
- ٢/ مراجعة قيم المنظمة (السلوك العام في المنظمة والرغبة في التغيير).
- ٣/ مراجعة فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالجودة والكفاءة والفعالية وأساليب اتخاذ القرار.
- ٤/ مراجعة ثقافة المنظمة وهي تتعلق بدرجة كبيرة بثقافة المجتمع.

المرحلة الثالثة: صياغة (او اعادة صياغة) رسالة المنظمة:

- فرسالة المنظمة هي تعبير عن الوظائف والتي ستقوم بها في المنظومتين الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة الى الملاك وهذا يتطلب مراجعة اربعة دعائم اساسية تقوم عليها هذه الوظائف:

- ١/ ماذا تعمل المنظمة بمعنى ماهي المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي حددتها مسبقاً عند تأسيسها.
- ٢/ من هم العملاء المستفيدين من المنظمة حالياً والعمل ايضاً على تحقيق رغباتهم المستقبلية.
- ٣/ تحديد الإدارات التي ستقوم بهذه الوظائف والمسؤولين عن عمليات التطوير والتحسين.
- ٤/ ماهي الدوافع والقوى المحركة للمنظمة والتي تساعد على اداء ادوارها وتقديم خدماتها وسلعها بشكل أفضل.

مهارات ادارية [٧]

المرحلة الرابعة: الفرضيات النموذجية للمنظمة (قياسات الشكل المثالي المطلوب تحقيقه):

بمعنى ان تضع المنظمة استراتيجية تحقق لها الشكل المثالي الذي تطمح الوصول اليه وهذه الاستراتيجية تفترض الاعمال والوظائف والنشاطات التي ينبغي ان تقوم المنظمة بها والتي ستؤدي الى تحقيق النجاح وهي تشمل كافة اوجه النشاط بالمنظمة مثل (زيادة الحصة السوقية بعد عشرة سنوات).

المرحلة الخامسة: مراجعة ومراقبة الاداء:

وفي هذه المرحلة يتم اختبار وقياس اداء المنظمة لنشاطاتها ووظائفها (كالجودة - الارباح - الانتاج - المعلومات عن المنافسين) مما يتيح المعرفة الدقيقة بمقدرات المنظمة وهذا بالطبع يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي القدرة والمهارة على اجراء البحوث والدراسات والتحليل المالي والتسويقي.

المرحلة السادسة: تحليل الفجوة وتضييق الفروقات:

بمعنى تضييق الفجوة بين ما يجب ان تكون عليه المنظمة لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي وبين ما هي عليه الآن وذلك من واقع ما تم التوصل اليه في المرحلة السابقة فإذا كانت الفجوة كبيرة وجب الرجوع الى المرحلة الرابعة (الفرضيات النموذجية) والعمل على تحسين وضع المنظمة والسعي في تطبيق امثل لفرضيات تلك المرحلة.

المرحلة السابعة: وضع خطط للطوارئ والتغيرات الغير متوقعة:

وهنا يتم وضع التوقعات الممكنة في البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات (اقتصادية - سياسية - الخ) وسواء كانت هذه التغيرات ايجابية أي ستعود بالنفع على المنظمة او سواء كانت هذه التوقعات سلبية ستعود بالضرر على المنظمة كذلك تشمل هذه التوقعات التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية سواء كانت ايجابية او سلبية.

المرحلة الثامنة: البدء في اسناد مهام وضع الخطط التطبيقية:

وهنا يتم اسناد مهام التخطيط التفصيلي المنبثق عن الخطة الاستراتيجية لرؤساء الادارات والاقسام بهدف ان تقوم كل ادارة او قسم بوضع الميزانية الخاصة بها وكذلك تحديد الاوقات اللازمة لتنفيذ الخطة الخاصة بها.

المرحلة التاسعة: مرحلة التنفيذ:

وهنا يتم وضع خطط العمل التفصيلية موضع التنفيذ (البداية في تحقيق حجم المبيعات المخطط لكل عام وكيفية تنفيذ ذلك - الارباح - الانشاءات) كما يتم في هذه المرحلة ايضاً عمليات المراجعة والرقابة والتقييم.

القيادة الإدارية ماهيتها واسسها ودوافعها وانماطها:

ان من الاشياء الهامة في أي منظمة وجود من يقوم بالتحقق من توجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف الموضوعية ولكي ينجح هذا الفرد في هذا الدور لابد من توافر بعض المهارات التي تمكنه من توجيه هذه الجهود.

تعريف القيادة: هي عبارة عن توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز اهداف المنظمة.

الفرق بين القائد والمدير (الرئيس):

- يختلف مفهوم القائد والمدير فالمدير يستمد قوته من السلطة الممنوحة له وحقه في اصدار القرارات اما القائد فهو يستمد قوته من تأثيره في الآخرين وبالتالي فكل قائد يمكن ان يكون رئيساً جيداً اذا ما توفر لديه مهارات التخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة ولا يمكن ان يكون كل رئيس قائد وذلك لان الصفات الشخصية تختلف من شخص لآخر.

قواعد او اسس القيادة الادارية:

هناك قواعد اساسية ينبغي للقائد الفعال التعامل معها لتحقيق افضل النتائج وهذه القواعد هي:

١/ وضع الاهداف والبرامج العملية:

وهنا يجب على القائد ان يكون لديه القدرة على وضع الاهداف التي تكون في حدود امكانيات المنظمة وكذلك احتياجات السوق هذا بالإضافة الى جعل هذه الاهداف مقبولة من جانب العاملين وذلك من خلال استخدام اسلوب الاقناع.

٢/ الأوامر وتنظيم العمل:

وهنا ينبغي على القائد ان يكون على دراية ومهارة بكيفية اصدار الاوامر بالكيفية والاوقات المناسبة كما ينبغي على القائد ان يكون على دراية تامة بالهيكل التنظيمي للمنظمة وكيفية تسلسل السلطات وما هي الصلاحيات والسلطات الممنوحة له مما يساهم في عدم تضارب المهام وازدواج القرارات.

٣/ الاتصال المقنع والفعال:

ويقصد بذلك ان يكون القائد قادراً على اوصول الاوامر الى العاملين بواسطة الاقناع والتأثير فيهم وليس عن طريق استخدام السلطة الممنوحة له ولكي يتمكن القائد من ذلك يجب ان يكون على دراية كافية باحتياجات ورغبات العاملين والعمل على التوفيق بين هذه الاحتياجات والرغبات للعاملين وبين احتياجات ورغبات المنظمة.

٤/ التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

ان تفهم القائد لأهداف العاملين المختلفة والعمل على مساعدتهم على الوصول اليها وكذلك قيامه بتوظيف هذه الأهداف لخدمة اهداف المنظمة من خلال الشورى فإنه سوف يحظى بثقة العاملين وسيعتمدون عليه في قيادتهم.

٥/ التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد والحوافز:

ان القيادي الناجح هو من يتفهم متطلبات العاملين والحوافز التي تدفعهم للعمل ويعمل على استثمارها لتحقيق اهداف المنظمة.

٦/ التصرفات والأدوار حسب المتطلبات:

ينبغي على القائد التصرف مع العاملين وفقاً للظروف التي يواجهها العاملين حتى يحظى بثقتهم كما ينبغي عليه تنفيذ الشيء الصحيح وفقاً لتغير الظروف المحيطة وعدم الالتزام الحرفي بالأنظمة واللوائح التزاماً حرفياً اذا ما تطلبت هذه المتغيرات ذلك.

SOON&

مهارات ادارية [٨]

دوافع القيادة:

يوجد خمسة دوافع للقيام بدور القيادة تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثيرها من شخص لأخر الا ان القائد الناجح تتوفر لديه دافع او اكثر من هذه الدوافع:

١/ الحاجة الى الانجاز:

والانجاز صفة من صفاتهم المستمرة حيث يضع القادة اهدافاً يمكن الوصول اليها وفيها عنصر التحدي ثم يحاولون بشكل حثيث الوصول الى تلك الاهداف.

٢/ الحاجة الى التزود بالقوة اللازمة للوصول الى الاهداف:

ويقصد بالقوة هنا هي قوة توجيه الافراد نحو الاهداف وذلك ينتج من ثقة الافراد وتأيدهم لهذا القيادي اضافة الى السلطات الممنوحة له من التنظيم ذاته ان القيايين يسعون للقوة ليس لمجرد الحصول عليها ولكن بهدف تحقيق اهدافهم.

٣/ الدافع للشراء:

وهنا نجد ان القيايين يكون لديهم الطموح لتحسين اوضاعهم المالية والادارية وتحقيق طموحاتهم.

٤/ الدافع للشهرة:

وهنا يسعى القائد لأن يكون مشهوراً بين المنظمات المحلية او الدولية لذا فإنهم يسعون دائماً لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الذاتية ويجدون متعة في ذلك.

٥/ الدافع لإرضاء (تحقيق) الذات:

وهذا الدافع يُعد اكثر الدوافع تأثيراً حيث يسعى القائد هنا لتحقيق الرضا الذاتي من خلال تحقيق ادواراً تحقق قيمة ومنفعة للمجتمع والتنظيم وهي في نفس الوقت تعلى من قيمته وشأنه بين افراد المجتمع.

الدوار القيادة:

هناك ثلاث محاور رئيسية او شخصيات اساسية للقيادة هي:

ا- القائد المستقل والمعتد بذاته (المتسلط):

وهذا القائد لا يتفاعل مع المجموعة ولا يريد ان يغير من صفاته وتصرفاته وفق المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة ومن ثم فإن هذا النوع يهتم فقط بالإنجاز الكمي السريع ولا يهتم بالمدى البعيد ولا باحتياجات العاملين.

ب- القائد المهتم بالإنجازات:

وهذا النوع من القادة يهتم بالأهداف والإنجازات اكثر من اهتمامه بالأفراد والمجموعة ومن ثم فإنه لا يحاول قيادة أي مجموعة او تطويرها والتفاعل معها ما لم تكن لها علاقة بالأهداف والإنجازات كما انه لا يهتم بحال المنظمات او الادارات الاخرى طالما تستطيع منظمته تحقيق الاهداف وبالتالي فإن آثار مثل هذا القائد تكون محدودة المكان والزمان.

ج- القائد المتفاعل (المشارك):

وهو الذي يهتم بالتفاعل مع أي مجموعة يقودها ويعدل تصرفاته حسب انماط المجموعات التي يعمل معها فيها او يقودها وهذا النوع لا يحاول اظهار القيادة واستخدام سلطاته الا في حال وجود صعوبات في التفاعل مع المجموعة ويعمل على مشاركتهم في صنع القرار كما انه يسعى على المدى البعيد في التأثير على سلوكيات ومبادئ المجموعة ليطورها نحو الأفضل.

مصادر قوة القائد:

١/ حصوله على العلم والخبرة. ٢/ قدرته على تقديم الحوافز والتشجيع.

٣/ قوة الشخصية والذكاء. ٤/ قدرته على استغلال الموارد الاستغلال الامثل.

انماط القيادة:

هناك اساليب قيادية متعددة ومختلفة بعضها متداخل، فبعض القياديين لديهم اكثر من نمط قياده واحد حسب ما تقتضيه الظروف وطبيعة المهام والبيئة التي يعملون بها وهذه الانماط هي:

١- اسلوب القيادة بالمشاركة:

وهنا يتشارك القائد مع الافراد في صنع القرار مما يؤدي الى حدوث التزام جماعي نحو تحقيق الأهداف المنشودة ويفضل استخدام هذا الاسلوب عندما تكون المهام والاهداف واضحة وفي حالة اتجاه الافراد نحو التعاون مع القائد.

٢- القيادة الاستهلاكية:

وهنا يرسم القائد الاهداف وسياسات العمل ثم يطرح للأفراد حرية عملية التنفيذ ولكن في نطاق الانضباط الذاتي النابع من اقتناعهم بأهمية العمل.

٣- القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة معاً:

وهذا اسلوب يستهدف انشاء علاقات انسانية بين القائد والافراد حيث يظهر القائد هنا اهتمامه بالافراد مع توضيح توقعاته في تنفيذ المهام المطلوبة منهم وفي نفس الوقت يسعى جاهداً نحو تزويدهم بالمهارات ورفع مستوى ادائهم الوظيفي.

٤- القيادة الديمقراطية:

تقع هذه القيادة في الوسط بين القيادة المستبدة والقيادة بالمشاركة وهنا يحتفظ القائد بحق اتخاذ القرارات النهائية ويترك القرارات التنفيذية للعاملين أي انه يضع في اعتباره انشاء اتخاذ القرار آراء العاملين.

٥- القيادة بالبحث عن الاتباع ومناصرتهم:

وهنا يقوم القيادي بالبحث عن الدوافع التي تدفع العاملين لاتباعه ويحاول الاهتمام بهم وباحتياجاتهم لكنه ليس بالضرورة ان يتيح لهم المشاركة في صنع القرارات ورسم الاهداف.

٦- القيادة لإنجاز المهام:

وهذا النوع يصلح مع العاملين الذين يحتاجون الى التوجيه وهنا يعتبر القيادي نفسه ملماً أكثر من غيره بمتطلبات العمل وبالتالي يتخذ القرارات الملائمة لدفع العاملين نحو انجاز هذه المهام ويكون هذا النوع من القادة على اقتناع تام بأن الحوافز المالية والتخويف هما الدافعان لكافة الافراد نحو العمل.

٧- القيادي المستبد:

وهذا النوع هو الحاكم والموجه والأمر ويكون على يقين انه يدرك كافة الامور من حوله أكثر من غيره وهو يهتم فقط بإنجاز المهام الموكلة اليه مستخدماً في سبيل ذلك قوة السلطة الممنوحة له.

SOON.A

مهارات ادارية [٩] - [الفصل الرابع]

نماذج عن القيادة في النظريات الادارية الحديثة

الإدارة بالأهداف:

- هي عملية يتم من خلالها وضع اهداف عامة محددة وبشكل جماعي على مستوى المنظمة ككل واهداف فرعية لكل وحدة ولكل فرد داخلها وترجمتها على شكل خطة كاملة.

- وهي تقوم على ثلاث اسس هي:

١/ الاتفاق بين القائد والعمالين على اهداف محددة.

٢/ قيام القائد بمراجعة الانجازات مع العاملين وتوجيههم.

٣/ التقييم الدوري للإنجازات.

- القيادة وفق الحالات (المواقف):

وهنا يجب على القائد الاحاطة بالمواقف والحالات المختلفة وعليه التأقلم وتعديل اسلوب قيادته وفق المواقف والحالات ووفق ادراك العاملين ونضجهم وكفاءتهم، ان هذا الاسلوب يقوم على انه لا يوجد اسلوب امثل لكافة المواقف وذلك للتأثير على الأفراد.

- وهناك اربعة اساليب يمكن للقائد استخدامها هنا هي:

١/ الأمر: بمعنى اصدار واعطاء الأوامر لتنفيذها.

٢/ الإقناع: بمعنى اقناع العاملين بأوامر القائد.

٣/ المشاركة: بمعنى اشراكهم في اتخاذ القرار.

٤/ التفويض: بمعنى اعطاء صلاحيات وسلطات للعاملين للقيام بمهامهم وكذلك حرية في اتخاذ القرار.

- مستويات نضج وكفاءة العاملين:

١/ متدني: بمعنى ان مستوى النضج والرغبة والكفاءة لتحمل المسؤولية والقيام بالمهام وادراك الواجبات متدني.

٢/ منخفض الى متوسط: وهنا يكون العاملين راغبين في العمل والاجتهاد ولكن ليس لديهم الكفاءة والمهارة اللازمة.

٣/ متوسط الى مرتفع: وهنا يكون مستوى الادراك والمهارة مرتفعين الا ان العاملين ليس لديهم رغبة في تحمل المسؤولية او انهم لا يثقون بالقائد.

٤/ عالي: وهنا يكون العاملين على مستوى عالي من الفهم والمهارة والادراك والرغبة في تحمل المسؤولية.

القيادة والتغيير والتطوير التنظيمي وجماعات العمل في التنظيم:

- ان التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تستدعي ان تقوم المنظمة من خلال قياداتها بتوفيق اوضاعها لتتكيف مع هذه التغييرات.

- وهناك اربعة حقائق جوهرية تؤثر على وظائف المنظمة وتدعو للتغيير والتطوير هي:

١/ التغييرات الحادثة في بيئة المنظمة: سواء كانت داخلية او خارجية مما يلزم ان تتفاعل المنظمة معها وتكيف نفسها وفق هذه التغييرات.

٢/ التغييرات في القياديين والمديرين: ان تغير القياديين من فترة لأخرى لأي سبب من الأسباب فإن القياديين الجدد يأتون ومعهم اساليب وافكار جديدة مما يؤثر على العاملين ونظام العمل بالمنظمة.

٣/ التغيير بهدف رفع الكفاءة: وهذا يحدث عندما تتدنى كفاءة الاداء بالمنظمة فإن ذلك يتطلب اجراء تغييرات قد تكون جذرية في المنظمة بهدف رفع كفاءة الاداء بالمنظمة.

٤/ التغيير بهدف القضاء على الركود ومقاومة التغيير: وهذا يحدث عند اتجاه العاملين نحو الجمود وعدم الرغبة في التطوير والتغيير وعدم تفاعلهم مع التغييرات المفاجئة في البيئة الخارجية والتي تحدث او الممكن حدوثها في المستقبل.

- مقاومة التغيير والتطوير:

لا شك ان مقاومة التغيير من قبل العاملين امر وارد وبخاصة اذا كان هذا التغيير كبير وبخاصة في ظل عدم تفهم العاملين لأهداف هذا التغيير او اعتياد العاملين بالمنظمة على عدم التغيير لفترات طويلة وهنا يكون دور القياديين والمديرين في طمأنة العاملين ومعالجة هذه المقاومة بحكمة.

- اسباب مقاومة التغيير:

١/ الشعور بعدم الأمان: ويعد هذا السبب من اهم واقوى الأسباب في مقاومة التغيير حيث يخشى العاملون على وظائفهم او مكتسباتهم المادية او المعنوية.

٢/ ضعف الاتصال: أي ضعف الاتصال بين الادارة والعاملين وهذا يتسبب في حدوث غموض لدى العاملين نحو اهداف التغيير ومن ثم الشعور بعدم الطمأنينة وحدوث المقاومة.

٣/ التغيير السريع والمتواصل: عندما يكون التغيير كبيراً ومتواصلًا على فترات قصيرة فإن مقاومة العاملين تزداد وتصبح قوية.

٤/ المقاومة الجماعية للمجموعات الغير رسمية: وهي مجموعات من العاملين تجمعها مصالح واهداف مشتركة قد يقاوم افرادها التغيير لأنه يمس معتقداتهم او افكارهم او رموزهم.

٥/ الاضطراب النفسى: ويحدث هذا للعاملين نتيجة تجارب تغيير غير ناجحة تؤدي لفقدانهم الثقة في القيادة والادارة.

٦/ الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات: حيث قد يؤدي التطوير الى تغير في سلطات وصلاحيات بعض العاملين عن طريق تخفيضها مما يؤدي الى مقاومتهم للتغيير.

SOON

مهارات ادارية [١٠]

- وسائل معالجة المقاومة والتردد:

١/ المشاركة:

بمعنى مشاركة العاملين من كافة المستويات في عملية التطوير والتغيير والأخذ بأرائهم حتى يعطيهم ذلك الشعور بأهميتهم وبناء الثقة فيهم وتفهمهم لضروريات التغيير.

٢/ الاتصال والتدريب:

وذلك من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة في عملية ايضاح مزايا التغيير والتطوير وكذلك من خلال عملية التدريب لإعدادهم وتأهيلهم نفسياً لتقبل التغيير.

٣/ القيادة:

حيث يكون لها دور فعال في نجاح التغيير نظراً للثقة التي يحظون بها من جانب العاملين وقدرتهم في التأثير فيهم وتوجيههم نحو التغيير.

٤/ التفاوض:

ويكون التفاوض ذو درجة كبيرة من الأهمية عندما يكون هناك تضحيات من جانب العاملين نتيجة التغيير وذلك بهدف ايضاح المنافع المستقبلية نتيجة هذا التغيير.

٥/ مشاركة المجموعات الغير رسمية:

حيث يكون لها آثارها الايجابية في نجاح التغيير والتخفيف من درجة المقاومة.

جماعات العمل في التنظيم:

- الجماعات الرسمية والغير رسمية في التنظيم وآثارها:

وهذه الجماعات تجمعها داخل المنظمة اهداف قد تكون اهداف مشتركة او متعارضة احياناً وهنا نجد ان التفاعل بين اعضاء الجماعات الرسمية يحكمه القواعد واللوائح المنظمة بالمنظمة اما التفاعل بين اعضاء الجماعات الغير رسمية فيكون وفق معايير ومفاهيم اعضائها.

- سمات المجموعة الغير رسمية في العمل:

المجموعة الغير رسمية في العمل تعني ان هناك مجموعة من الأفراد يجتمعون معاً حول هدف مشترك وتتسم هذه المجموعة بالسمات التالية:

١/ ان عدد افراد المجموعة قد يكون كبيراً او صغيراً يتفاعلون معاً وفق هدف او اهداف مشتركة مثل (المجموعات المتدنية - الثقافية).

٢/ يتبادل اعضاء المجموعة الواحدة الافكار والمفاهيم والمشاعر من خلال الاتصال الغير رسمي.

٣/ يكون لكل عضو في هذه المجموعة حرية البقاء بها او الانسحاب منها متى شاء ذلك.

الفرق بين الجماعات الرسمية والغير رسمية في العمل:

الوصف	الجماعة الرسمية	الجماعة الغير رسمية
مصدرها	القوانين واللوائح والقواعد التنظيمية	العلاقات الاجتماعية بين الأفراد
غايتها	إنجاز وتحقيق أهداف التنظيم	تحقيق اهداف أعضائها
حجمها	يحدده التنظيم	تحدده قدرة افرادها في التأثير على غيرهم
طبيعتها	ثابتة وباقية مع بقاء التنظيم	غير ثابتة وقد تنتهي في أى وقت
صلاحياتها	رسمية تستمد قوتها من التنظيم	تعتمد على الشخصية القيادية لرئاستها
السلوك داخلها	توجهه الأنظمة واللوائح داخل التنظيم	توجهه القيم والمبادئ داخل المجموعة
الاتصال داخلها	رسمي	غير رسمي
إنهاؤها	تنتهى بمجرد انتهاء التنظيم	تنتهى بزوال مؤسسها أو عدم رغبتهم في استمرارها.

[الباب الثالث] - [الفصل الثالث]

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

يرتبط نجاح العملية الادارية بصنع واتخاذ القرار السليم ولقد ذهب البعض (سايمون) الى القول الى ان الادارة هي عبارة عن اتخاذ القرارات.
تعريف اتخاذ القرار:

هي العملية التي يمكن للإدارة من خلالها تحديد المشكلة وايجاد الحلول لها.

خطوات ايجاد المشاكل وحلها:

أولاً: التعرف على درجات اهمية المشكلة (التحليل):

ويمكن التعرف على المشكلة ودرجة خطورتها من خلال تحليل ما يلي:

ا- مشاكل عابرة/مشاكل هامة:

المشاكل العابرة وهي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة لا تأخذ وقتاً لحلها اما المشاكل الهامة فهي مشاكل تكون غير روتينية وغير متكررة وتحتاج وقتاً اطول لحلها.

ب- المشاكل القصيرة المدى / البعيدة:

هناك مشاكل تكون آثارها مقتصرة على المدى القصير ولكن اذا تم اهمالها وعدم معالجتها فيمكن ان تمتد آثارها للأجل البعيد.

ج- توفر المعلومات:

ان توفر المعلومات عن المشاكل التي تواجه المنظمة يساهم بشكل كبير في حل هذه المشاكل.

د- مقدار التأثير الداخلي او الخارجي:

اذا كان تأثير المشاكل على المستوى الداخلي للمنظمة فإنه لا يصعب حلها اما اذا تعلقت المشاكل بالجهات الخارجية فإن حلها لا يكون بسهولة حل المشاكل الداخلية.

ثانياً: مرحلة تعريف المشكلة:

وهذه المرحلة تأتي بعد تحليل المشكلة وتحديد اهميتها ودرجة خطورتها حيث يتم هنا التعرف الدقيق على المشكلة التي تواجه المنظمة وتحديد ماهيتها.

ثالثاً: البحث عن اسباب المشكلة (التشخيص):

ان تحديد الأسباب الرئيسية التي ادت الى حدوث المشكلة يُعد اول خطوة لحل هذه المشكلة وللتعرف على الاسباب الحقيقية وراء حدوث المشكلة فإن ذلك يتطلب البحث والتدقيق وجمع المعلومات كي يمكن التوصل الى هذه الاسباب بصورة صحيحة.

رابعاً: حل المشاكل/ البحث عن الحل:

ان التعرف الدقيق على اسباب المشكلة وتشخيصها تشخيصاً جيداً يساهم بشكل فعال في الوصول الى الحل المناسب لهذه المشكلة مع ملاحظة انه اذا كان سبب حدوث المشكلة هو سبب واحد فإنه في هذه الحالة يكون الوصول الى الحل امراً سهلاً اما اذا كان هناك اكثر من سبب للمشكلة فلا بد من طرح عدة بدائل للحلول.

طرق ايجاد البدائل:

يمكن ايجاد بدائل الحلول من خلال ما يلي:

١/ البحث عن الحلول السابقة للمشاكل المشابهة والتي حدثت في الماضي سواء داخلياً ام خارجياً.

٢/ ابتكار الحلول الجديدة للمشكلة ويمكن ان يستخدم في هذه الحالة طريقة العصف الذهني للوصول الى هذه الحلول.

خطوات حل المشكلات بطريقة متجددة:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة:

تحديد المشكلة يعني تعريفها بشكل علمي ورقمي ان امكن وتحديد ما علاقتها بالأهداف سواء القريبة او البعيدة المدى وفيما يلي بعض الأسس الهامة في تحديد المشكلة:

ا- الاستعداد:

وهو يعني التعرف على المشكلة وتصنيفها من حيث درجة خطورتها ومدى تأثيرها على الاهداف البعيدة والقريبة المدى ومن ثم تحديد المشاكل الاخرى المترتبة عليها.

ب- التعرف على المشكلة:

ان التعرف على المشكلة وتشخيصها ليس بالأمر السهل فقد يرافق المشكلة بعض الاعراض والتي تبدو وكأنها هي المشكلة نفسها.

ج- تحديد طبيعة المشكلة:

وهنا يتم تحديد ما اذا كانت المشكلة مشكلة روتينية يتكرر حدوثها (مبرمجة) ام انها مشكلة غير مبرمجة.

الخطوة الثالثة: طرح البدائل واختيار البديل المناسب:

وذلك بالتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة ويجب ان يوجد بديلين على الاقل ويمكن تقديم البدائل من خلال العصف الذهني ويجب ان يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل واختيار البديل المناسب وذلك من خلال التعرف على مزايا وعيوب كل بديل.

الخطوة الرابعة: تنفيذ الحل:

وفي هذه المرحلة يتم تطبيق البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ وهذه المرحلة تستلزم احداث تغييرات في الظروف المحيطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد الأشخاص الذين سيتم اسناد مهمة التنفيذ لهم وكذلك تحديد الصلاحيات التي تساعدهم على التنفيذ فكثير من المديرين ينجحون في صنع القرار ولكنهم يفشلون في تطبيقه.

الخطوة الخامسة: تقييم النتائج:

وذلك من خلال استخدام وسائل المتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة وحل المشكلة.

مهارات ادارية [١١]

اتخاذ القرارات:

ان اضافة اتخاذ القرارات الى خطوات حل المشكلات يصبح لدينا اسلوباً متكاملأ للعملية بأكملها.

الهدف من اتخاذ القرارات:

- القرارات تتخذ من اجل الوصول لحل مشكلة معينة او لعدم التأكد من حالة ما.
- ان أي قرار يعني المخاطرة حتى يثبت هذا القرار جدواه وهذا هو الذي يؤدي الى تعقيد خطوات اتخاذ القرار.
- ان القرارات التي تتخذ لا تتعلق بالحاضر فقط بل انها تتعلق ايضاً بالمستقبل.

المعلومات وعلاقتها بالقرارات (قبل وخلال وبعد اتخاذ القرارات):

المعلومات تعد بمثابة العمود الفقري لاتخاذ القرار فتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات بشكل سليم

اسس التعامل مع المعلومات:

- ١ / تحديد المعلومات التي سوف نحتاج اليها.
- ٢ / تحديد اسباب الاحتياج للمعلومات.
- ٣ / تحديد متى نحتاج للمعلومات.
- ٤ / تحديد كيفية الوصول على المعلومات.
- ٥ / تحديد كيفية التأكد من مصداقيتها.
- ٦ / تحديد وسائل تحليل المعلومات.

مهارات ادارية [١٢]

انواع القرارات:

- ١/ قرارات ادارية وتشغيلية: وهي تختص بأمر عمليات التشغيل مثل (جداول العمل – الصيانة)
 - ٢/ قرارات تتعلق بالاستراتيجيات والاهداف: مثل (التخطيط – السياسات – الاجراءات)
 - ٣/ قرارات تتعلق بالتنظيم والمهام والنشاطات: مثل (الهيكل التنظيمي – الوظائف – السلطات والصلاحيات)
- تقسم القرارات وفق اهميتها ومستويات متخذها الى:

- ١/ قرارات استراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بأهداف التنظيم بعيدة المدى.
- ٢/ قرارات تنظيمية: وهي القرارات التي تتعلق بوضع البيئة التنظيمية وتعليماتها وانظمتها واجراءاتها اللازمة لتهيئة التنظيم للوصول للخطط الموضوعة سواء كانت قصيرة او طويلة المدى مثل (الوسائل التكنولوجية – الوظائف)
- ٣/ قرارات عملية وتشغيلية: وهي قرارات تتعلق بالأنشطة والعمليات والبرامج والمشاريع التي تتم بصورة يومية مثل (ساعات العمل)
- ٤/ قرارات المستوى الاشرافي: وهي تتعلق برؤساء الاقسام والمشرفين مثل (توزيع الاعمال على العاملين – تقييم الاداء)

المؤثرات الفردية (الشخصية) وتأثيرها في القرار :

ويقصد بذلك اتخاذ القرارات وفقا للتجارب الشخصية لمتخذي القرار وليس على ضوء الحقائق والمعلومات الواردة لهم حيث انهم يتأثرون بما حولهم من ضغوط او بما يستهدفون الوصول اليه.

[الفصل الخامس]

ادارة الوقت وحسن استغلاله

الوقت مورد محدود لا يمكن ايقافه او اعادته للوراء إن لم نتمكن من استغلاله الاستغلال الامثل فالوقت عنصر مشترك في حياتنا كلها منذ ولادتنا وحتى مماتنا من عرف قيمته نجح وتقدم ومن تهاون به تأخر وخسر لذا فإننا في مجال منظمات الاعمال نرى ان المدير الناجح هو من يقدر قيمة الوقت ويحسن استغلاله لذا فإننا نجد ان ادارة الوقت شيء ضروري وهام في جميع وظائف الادارة.

تعريف ادارة الوقت:

هي تخطيط استخدام الوقت واساليب استخدامه بكفاءة وفعالية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والانتاجية ورفع معدلات الاداء.

استخدام الوقت في المنظمات العربية:

نجد ان استغلال الوقت في المنظمات العربية سيئ الى درجة كبيرة فلقد اثبتت الدراسات ان المدير العربي لا يسعى الى تخطيط الوقت وتنظيم استخدامه وهذا ينطبق على حوالي ٧٠% من المديرين العرب ويرجع ذلك الى تأثرهم بالبيئة الثقافية العربية.

الاسباب الرئيسية في تدني اهمية الوقت في البلاد والمنظمات العربية:

اولا: آثار الثقافة الاجتماعية على الوقت:

١/ تأثير الارتباطات العائلية والاجتماعية على الانتظام والانضباط في العمل.

٢/ الممارسات الاجتماعية في اماكن العمل.

ثانيا: آثار البيئة التنظيمية على الوقت:

حيث تتأثر المنظمات بالمجتمعات القائمة فيها ومن بين هذه المؤثرات:

١/ استخدام النفوذ والسلطة في تقديم خدمات خاصة وتحقيق علاقات اجتماعية .

٢/ استخدام المديرين للعلاقات الغير رسمية في تحقيق اهدافهم.

٣/ استخدام المديرين القرارات الفردية وبعدهم عن العمل الجماعي في اتخاذ القرارات.

٤/ كثرة وتعقد الاجراءات والميل الى المركزية في المنظمات العربية.

ثالثا: آثار المدير العربي على الوقت:

يسعى المدير العربي الى تجنب المحاولات التي تؤدي الى التأثير في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة خوفا من قيام العاملين بمقاومة ذلك مما يجعل هذا المدير قليل التأثير في عملية التغيير في المنظمة اضافة الى افتقار الكثير منهم للمهارات الادارية.

مهارات ادارية [١٣] - [الفصل السادس]

ادارة الاجتماعات بفعالية:

- الكثير من المديرين يعتقدون ان اجتماعاتهم ضرورية ومجدية وتؤدي دورها بكفاءة وفعالية ولكن في حقيقة الأمر نجد ان كثير من الاوقات تضيع في هذه الاجتماعات وكان من الممكن ان تختصر في وقت اقل وتعطي نفس النتائج المتوقعة منها.
- ان بعض المديرين يظنون انه باطالة مدد الاجتماعات ودعوة اكبر عدد من الزملاء والعاملين ونقاش اكبر عدد من الموضوعات او النقاط يحققون الفائدة المرجوة من هذه الاجتماعات.
- ومن هذه الاجتماعات الغير فعالة تكوين لجان قد تدوم لفترات طويلة لدراسة موضوع ما الا ان طرق اعداد وادارة هذه الاجتماعات تجعلها تستنزف اوقات العاملين وخاصة اذا كان حجم هذه اللجان كبيراً او اشترك فيها اشخاص غير مناسبين.

عوامل واسس نجاح الاجتماعات وادارتها بكفاءة وفعالية:

- ١ / دراسة مدى الحاجة لعقد اجتماع وما هي الأهداف التي سيحققها وهل يمكن تحقيقها بدون اجتماع مثل (المحادثات - المكاتبات) فإن كان لا بد من الاجتماع فيجب وضوح اهدافه وموضوعاته لجميع المشاركين.
- ٢ / البحث في المعلومات اللازمة والبيانات والارقام التي يستعرضها الاجتماع وملاحظة اولوياتها او اهميتها لنقاط النقاش.
- ٣ / التحقق من مناسبة وصلاحيه الموقع الذي سيتم فيه عقد الاجتماع من حيث المسافة وخاصة عند حضور اعضاء من مواقع اخرى والتأكد من صلاحية المكان للاجتماع
- ٤ / تحديد المدة الزمنية المناسبة للنقاش لكل اجتماع على حده.
- ٥ / يجب عمل جدول اعمال للاجتماع توزع على المشاركين فيه.
- ٦ / عندما يتعلق الاجتماع باتخاذ قرار ما وخاصة القرارات التي تتطلب المشاركة فإن على المدير تشجيع الاعضاء الذين سيحضرون على المشاركة.
- ٧ / ينبغي حصر حضور الاجتماعات على الاعضاء الذين لهم علاقة مباشرة بأهدافه او بتطبيق ما سينتج عنه من قرارات.
- ٨ / يجب عدم تغيير موقع الاجتماع المعلن عنه او الغائه في آخر لحظة دون اشعار المشاركين بفترة كافية لأن ذلك يسبب قلقاً وتذمراً.

المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات:

- ان قيادة ونجاح الاجتماعات تعتمد على المهارة الفردية او الشخصية للقيادي والتي تعمل على تطوير علاقة الثقة والاحترام بينه وبين المشاركين وكل ذلك يتطلب ما يلي:
- ١ / الاهتمام بالحصول على الاصغاء والمشاركة بالتدرج وعدم محاولة جذب انتباه الحضور فور انعقاد اللقاء.
 - ٢ / العمل على ان يقوم المختصين بالرد على الاسئلة المطروحة.
 - ٣ / العمل على توجيه الاسئلة للمشاركين بطريقة تسمح بالحوار.
 - ٤ / عدم الدخول في جدال اثناء الحوار.
 - ٥ / الحرص على بدء وانهاء الاجتماع في الوقت المخصص لذلك.

SOON

مهارات ادارية [٤] - الباب الرابع - [الفصل الأول]

بناء فريق العمل

العمل الجماعي في الاسلام:

- ان من اسس نجاح العمل الجماعي ان يحب كل فرد لغيره في المجموعة ما يحب لنفسه وان يكره له ما يكره لنفسه.
- قال صلى الله عليه وسلم: "لا يؤمن احدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" متفق عليه.
- ان العمل الجماعي ثمرته ونتائجه اكبر من ثمرة العمل الفردي.
- ان الاسلام يرفع حقوق المجتمع ويدعو للتكافل الاجتماعي والعمل الجماعي نحو خدمة المجتمع فقال صلى الله عليه وسلم "من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة"

قوانين العمل الجماعي:

ان القيادي الناجح هو الذي يجمع اعضاء فريق العمل تحت مجموعة واحدة تعمل متماسكة ومتعاونة نحو تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

القوانين او القواعد التي تساعد على النجاح في تكوين وبناء المجموعة:

١/ قانون التمييز في الاهمية او المعنى:

- "واحد هو رقم اصغر من ان يحقق شيء عظيم او متميز".
- ان الاعتقاد بأن فرداً واحداً يستطيع ان يعمل اشياء عظيمة هو اعتقاد خاطئ فلا يوجد شخص بمفرده يقوم بعمل مجموعة من الأشخاص.

مميزات العمل الجماعي:

- ا- العمل الجماعي يعني مزيداً من الموارد والطاقة والافكار.
- ب- الجماعة تزيد من القدرات وبالتالي تقلل من نقاط الضعف. ج- الجماعة تقدم بدائل اكثر للوصول للهدف.

اسباب لجوء البعض للعمل الفردي:

- ا- حب الذات او الانانية. ب- عدم الشعور بالأمان. ج- السذاجة من حيث تصديقه انه يمكنه النجاح منفرداً.

٢/ قانون الصورة الكبيرة:

- " الهدف اهم من غيات الفرد " .
- وهنا يجب على كل الافراد في المنظمة ان يركزوا على ان هدف المنظمة هو اكبر من مصالحهم الفردية حيث انه عندما يركز الافراد على تحقيق الاهداف الفردية فإنهم سيفقدون رؤية الصورة الكبيرة للهدف الاساسي.
- ان الاشخاص المتميزون في بناء وادارة فريق العمل الجماعي يدركون ان لكل فرد في المجموعة دور في نجاحها وان كان دوراً صغيراً.
- ان القادة يدركون تلك الادوار ومن ثم يوزعون المهام والمسؤوليات حسب قدرات ومهارات وادوار كل فرد في المجموعة من اجل بناء عمل جماعي متناسق ومتكامل.

٣/ قانون التلاؤم (الملائمة):

- " لكل عضو مكان او دور يقدم فيه عطاء افضل " .
- لنجاح العمل الجماعي يجب على القيادي حسن اختيار الافراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا قد لا يتوفر بشكل كبير ولكن يظل على القائد ان يحسن بقدر الامكان وضع الافراد في الاماكن التي يمكن ان ينتجوا فيها بشكل افضل من غيرها وفق قدراتهم ومؤهلاتهم وحماسهم ودوافعهم للعمل.

ان وضع الافراد في الاماكن المناسبة او الغير مناسبة يمكن ان يكون على أسس مختلفة ويمكن ان ينتج عن ذلك ما يلي:

- أ- الشخص الخطأ في المكان الخطأ = انعكاسات سلبية (ارتداد).
- ب- الشخص الخطأ في المكان الجيد = احباط (تثبيط الهمم).
- ج- الشخص المناسب في المكان الخطأ = تشويش او خلط.
- د- الشخص المناسب في المكان المناسب = تقدم ونجاح.
- هـ - الشخص المناسب في الاماكن المناسبة = مضاعفة الاداء.

- وهنا يجب على القائد ان يكون على علم بما يلي:

- أ- ان يكون ملما بقدرات وكفاءات ومهارات اعضاء فريق العمل لديه. ب- المعرفة الجيدة بنشاط المنظمة.
- ج- ان يكون ملما بأكثر الافراد فعالية وتأثير وقيادية وخبرة وانضباط في العمل عن غيرهم.

٤/ قانون قمة جبل ايفرست:

- " كلما ازدادت التحديات ازدادت الحاجة الى العمل الجماعي ".

- ويقصد بذلك انه كلما كانت الطموحات عالية (الاهداف التنظيمية) كلما صعب تحقيقها وتطلب مزيد من الجهد واحتاجت الى فرق عمل متخصصة ومتعاونة ومكاملة لبعضها.

٥/ قانون ترابط حلقات السلسلة:

- " ان قوة الفريق هي في قوة ترابط حلقاته واطرف حلقة فيه هي اضعف رابط ".

- على القيادي التعرف ليس فقط على اعضاء فريقه ولكن ايضا نقاط الضعف في هذا الفريق وخاصة اذا كانت مجموعة العمل تتمثل في عدة فرق فليس كل فرد في فريق العمل راغب في المشاركة او هناك من لا يستطيع المشاركة لضعف قدراته او هناك من له اهداف شخصية تطغى على اهداف المنظمة.

٦/ قانون المبادرة بالفوز ثم الاخرين يواصلون تكملة العمل:

- " أي ان هنالك في كل مجموعة عمل اعضاء يأخذون الفريق الى النجاح فهم يبادرون بالأخذ بالأسباب وتقديم سبل النجاح ثم يتبعهم الاخرين لمواصلة المسيرة ".

- سمات الأشخاص اصحاب المبادرات:

- أ/ اصحاب حدس قوي وبداهة فهم يدركون ما لا يدركه الكثير من زملائهم. ب/ لديهم قدرة عالية على الاتصال الفعال.
- ج/ مستوى ذكاؤهم عالي وطاقتهم عالية. د/ اصحاب ابتكارات وتجديد. هـ/ اصحاب مبادرات.
- و/ لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية. ز/ مؤثرون على الاخرين.

٧/ قانون البوصلة:

- " الرؤية القوية تعطي اعضاء الفريق الاتجاه السليم والثقة ".

- فقد يتكون فريق العمل من اعضاء كثر وذوي قدرات ولكن في نفس الوقت لا يصل الفريق لأهداف كبيرة وذلك لان الفريق يحتاج الى الرؤية والتي تؤدي الى تركيز الجهود والانتباه.

٨/ قانون التفاحة المعطوبة:

- " التفاحة المعطوبة في صندوق مليء بالتفاح الجيد تفسد باقي التفاح والسلوك السيئ في فريق العمل يفسد الفريق ".

- ان السلوك الجيد بين اعضاء فريق العمل لا يؤدي بالضرورة الى نجاح الفريق ولكن السلوك السيئ سيؤدي حتما للفشل. وهنا نجد ان:

أ/ الذكاء والمهارة لا يؤديان بالضرورة الى النجاح ما لم يرتبطا بالسلوك الجيد.

ب/ المهارة والذكاء لا ينتقلان من عضو الفريق الى عضو اخر ولكن السلوك السيئ ينتقل ويؤثر في سلوكيات الاخرين.

ج/ السلوك السيئ ينتقل للأخرين بسرعة اكبر من السلوك الحسن.

د/ السلوك السيئ في العادة منبعه الانانية والغرور.

هـ/ السلوك السيئ يجب عزله ان صعب تصحيحه.

٩/ قانون الاعتمادية:

- " يجب ان يتمكن اعضاء فريق العمل الواحد من الاعتماد على بعضهم البعض خاصة عند اللزوم ".

- حيث يجب ان يتعاون افراد الفريق الواحد ويعتمدون على بعضهم لتحقيق أفضل النتائج.

١٠/ قانون السعر (سعر البطاقة الشرائية):

- " الفريق يفشل في الوصول الى طاقاته الكبرى عندما يفشل في دفع السعر المطلوب لذلك ".

- وهذا يعني انه اذا فشل فريق العمل في الوصول لأقصى امكانياته وطاقاته الكامنة فيه فذلك مرده الى انه لم تتوفر له الموارد اللازمة أي لم يتم الانفاق الكافي لتوفير الموارد اللازمة لعمل المنظمة واطرف اعضاء الفريق.

مهارات ادارية [١٥]

- ولكى يتجاوز فريق العمل هذا الفشل فيجب ان يقوم بما يلي:

ا/ قيام كل فرد في فريق العمل ببذل ما امكن من اوقاتهم وجهدهم دون انتظار تعويضات مادية عن الوقت والجهد الاضافي.
ب/ الالتزام بالوقت وحسن استغلاله.

ج/ قيام قائد فريق العمل واطباء الفريق بتطوير قدراتهم.

د/ تجنب الاهداف الفردية.

١١ / قانون لوحة النتائج:

- "عندما نكتب النتائج اولا بأول يستطيع كل عضو في فريق العمل معرفة مواقفهم والى اين وصلوا او حققوا".

- حيث ان تحقيق الاهداف لا يمكن التاكيد منه الا بالنظر فيما تحقق بالفعل.

- اهمية اعلان النتائج اولا بأول:

ا- معرفة ما تحقق في كافة الاوقات ومن ثم ادراك اين نحن الآن مما يجب ان نحققه.

ب- تقييم النتائج التي تحققت.

ج- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الأوضاع.

١٢ / قانون الاحتياطي:

- "فريق العمل القوي لديه عمق قوي"

- أي ان فريق العمل الذي يريد تحقيق اعلى النتائج يجب ان يكون لديه اعضاء احتياطيين الى جوار الاطباء الدائمين والتميزين فإذا تمكن القائد من وضع الاطباء الاحتياطيين في الاماكن المناسبة فسيكون لهم اهمية واثر في النتائج ربما لا تقل عن الاطباء الأساسيين كما انهم يعطون للقائد بدائل اكثر ويمكن الاعتماد عليهم في حالات الازمات.

١٣ / قانون الهوية:

- "تحدد هوية فريق العمل على ضوء قيمه المشتركة".

- فكما تؤثر القيم والاعراف في سلوك وتصرف الفرد تؤثر ايضاً القيم والاعراف التنظيمية في سلوك وتصرفات العاملين "حيث ان القيم هي عبارة عن مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الاخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك العاملين".

- فوائد القيم التنظيمية:

ا- تعمل القيم التنظيمية على تلاحم افراد الفريق وتماسكهم.

ب- تؤدي القيم والاعراف التنظيمية على ايجاد قواعد ثابتة تسهم في استقرار نفسيات العاملين وادانهم الجيد.

ج- تعمل القيم في مساعدة العاملين على معرفة اتجاههم ومن ثم اتخاذ القرارات الصحيحة وخاصة في الظروف الصعبة.

د- القيم والاعراف الجيدة تساعد على جذب العاملين وتعمل على ترابطهم حولها.

هـ- تؤدي هذه القيم الى تكوين هوية مميزة لفريق العمل.

١٤ / قانون الاتصال الفعال:

على القائد ان يعرف كيف يتصل جيداً وفعالياً مع العاملين معه ليقودهم نحو اهدافه وتحقيق تلك الاهداف بكفاءة.

SOON

مهارات ادارية [١٦]

١٥ / قانون الحد او الفاصل:

- " الفرق بين فريق عمل وآخر لديهما نفس القدرات ومعدلات الذكاء هو القيادة ".
- فالقيادة الفعالة والناجحة هي التي تحدد نجاح فريق العمل.

١٦ / قانون المعنويات المرتفعة:

- " في سبيل المكاسب تهون الآلام ".
- فالمعنويات المرتفعة تساعد على زيادة الدوافع لإنجاز الاعمال ورفع معدلات الاداء وتقوية الالتزام وتذليل الصعاب.

١٧ / قانون حصص التوزيع:

- " استثمر في فريق العمل بالتدريب ولكن باستمرار ".
- الوقت والجهد امور مطلوبة لتطوير فريق العمل ولكن يجب ان يتم التغيير بالتدريب وباستمرار.

[الباب الرابع] - مهارة المبادرة والابتكار

المبادرة في الدين الاسلامي الحنيف:

- ان تاريخ الامة الاسلامية مليء بالمبادرات العظيمة والتي حققت لها ما تحقق من سيرة عظيمة فمن خلال مبادرات الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين والصحابة والتابعين بلغت الدعوة الاسلامية مشارق الارض ومغاربها وكان للأمة الاسلامية شأن عظيم استمر لعدة قرون.
- يقول الحق تبارك وتعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ...).
- من المبادرات والفكر المبدع ما سجله التاريخ من اعمال مبدعة للخليفة عمر بن الخطاب متمثلة في قيامه بإنشاء نظام الدواوين وأسس التقويم الهجري ولقد اعقبه الكثير من الفكر المبدع من قادة الاسلام على مر الزمان.
- ولقد دعا الله تعالى الى المبادرة بالأعمال الصالحة وجعلها من الواجبات الاساسية ومنها الامر بالمعروف والنهي عن المنكر والتصدق.
- ولقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " بادروا بالأعمال فتنا كقطع الليل المظلم يصبح الرجل مؤمنا ويمسي كافرا او يمسي مؤمنا ويصبح كافرا يبيع دينه بعرض من الدنيا ".
- **المبادرة في الاعمال :**

- ينبغي على كل قيادي الاخذ بالمبادرة في تطوير وتحسين اعمال منظمته واهدافها وسياساتها وانظمتها فالقيادي المبادر لا ينتظر حدوث المشاكل حتى يبادر بحلها وانما هو يبادر دائما بالبحث عن اساليب جديدة او افكار متجددة لتحسين عمله وتجنب وقوع المشكلات.
- ان القيادي المبادر دائما ما يتعرض لانتقادات ومقاومة من جانب العاملين الذين اعتادوا على نظم العمل القائمة لفترات طويلة.
- وفي ظل التغير الدائم والمعقد في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة تكون الحاجة شديدة الى الاشخاص المبادرون الذين يقدمون التجديد والابتكار اللازمين لتكيف المنظمات مع هذه المتغيرات الحادثة.

أسس المبادرات الناجحة:

- ١ - تحمل مسؤولية ما ينتج من اعمال:
فالمدير مسؤول عن مهام من يشرف عليهم لذا فإنه يجب عليه ان يبادر بالتصحيح والتحسين.
- ٢ - البحث عن الفرص:
ان المدير الناجح لا يدع أي من الفرص المناسبة للنمو والتطور والتوسع.
- ٣ - البحث عن الافكار الجديدة لتطوير وتجديد العمل والانفتاح على المعلومات والدراسات والبحوث التي تسهم في اثراء الفكر.

الافكار الخلاقة:

- وهي الافكار التي تعمل على حل المشاكل بصورة فعالة وتعمل على تطبيق مفاهيم وأسس جديدة في العمل.
- وللوصول الى الافكار الخلاقة يجب على القيادي الناجح التغلب على الاحساس بالفشل كنتيجة للذكريات او التجارب السابقة المؤلمة.

عوائق الابتكار:

١ - عدم المثابرة والاصرار الكافي:

فالابتكار يتطلب الصبر والمثابرة والاصرار من جانب القائد بشكل مستمر.

٢ - الخوف من التغيير وكسر الروتين:

حيث ان التغيير قد يواجه بمقاومة من جانب العاملين مما يتسبب في تخوف بعض القادة من المبادرة بالابتكار.

٣ - شعور القائد بأن الوقت غير كافي للتفكير الخلاق:

وهذا يتطلب من القائد ادارة وقته وتنظيمه.

٤ - نقص الثقة في النفس:

ان ثقة القائد في نفسه وفي قدراته تساعد نفسيا على تحقيق الابتكار.

٥ - العدوانية والانفعال والتصرف الفوري (العشوائي) بدون تخطيط وانتظار حدوث المشاكل ثم العمل على حلها من جانب القائد.

مهارات التفاوض الفعال:

- يعتبر التفاوض من المجالات الهامة والحيوية التي ترتبط بالمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها ونوعيتها وحجمها كما ان التفاوض يعتبر سمة من سمات النشاط التجاري بصفة عامة.

- وبالرغم من ان التفاوض مفهوم قديم الا انه لم يعد يعتمد فقط على الخبرة واللباقة عند الممارسة العملية.

- والجديد في هذا النشاط هو ان اصبح له مبادئ وقواعد واستراتيجيات علمية تحكمه وان كانت هذه الاصول والمبادئ لا تلغى اهمية وضروية توافر المهارات الفردية في المفاوضات مثل (الذكاء واللباقة والقدرة على الحوار والمثابرة والصبر) كما انها لا تلغى الخبرة العملية في ممارسة العمل التفاوضي ومن هنا فإن التفاوض لا يد وان يجمع بين العلم والفن لضمان فاعليته.

مفهوم وطبيعة التفاوض:

هو تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين او اكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين (او جميع الاطراف) بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل الى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

مبادئ التفاوض:

١ - التفاوض يتضمن طرفين او اكثر والذين لديهم حاجة لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح او الاهتمامات المرغوبة لدى كل منهما.

٢ - على الرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين اطراف عملية التفاوض الا ان كل منهما يبدأ بعرض اهداف مختلفة.

٣ - يعتبر الاطراف المشتركة في التفاوض ان التفاوض اسلوبا مفضلا لحل الخلافات بينهم بالمقارنة بالبدائل الاخرى.

٤ - كل طرف يعتقد ان هناك امكانية ما لحت واقناع الطرف الاخر لتعديل وضعه الاصلي او جهة نظره.

٥ - اذا لم تتحقق النتائج المثالية لكل طرف فإن كلا الطرفين يظل لديه الامل في التوصل الى اتفاق نهائي مقبول.

٦ - كل طرف له بعض التأثير او القوة الحقيقية او المتظاهر بها على مقدرة الطرف الاخر على التصرف.

٧ - ان عملية التفاوض هي احد صور التفاعل بين الناس ومن ثم فإن عملية التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر وليس فقط بالحقائق والمنطق.

SOONNA

مهارات ادارية [١٧ + ١٨]

مهارات التفاوض الفعال:

- يعتبر التفاوض من المجالات الهامة والحيوية التي ترتبط بالمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها ونوعيتها وحجمها كما ان التفاوض يعتبر سمة من سمات النشاط التجاري بصفة عامة.

- وبالرغم من ان التفاوض مفهوم قديم الا انه لم يعد يعتمد فقط على الخبرة واللباقة عند الممارسة العملية.

- والجديد في هذا النشاط هو انه اصبح له مبادئ وقواعد واستراتيجيات علمية تحكمه وان كانت هذه الاصول والمبادئ لا تلغى اهمية وضرورة توافر المهارات الفردية في المفاوضات مثل (الذكاء واللباقة والقدرة على الحوار والمثابرة والصبر) ، كما انها لا تلغى الخبرة العملية في ممارسة العمل التفاوضي ومن هنا فإن التفاوض لا يبد وان يجمع بين العلم والفن لضمان فاعليته.

مفهوم وطبيعة التفاوض:

هو تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين او اكثر والذي من خلالها يقوم الطرفان (او جميع الاطراف) بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل الى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

مبادئ التفاوض:

١/ التفاوض يتضمن طرفين او اكثر والذين لديهم حاجة لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح او الاهتمامات المرغوبة لدى كل منهما.

٢/ على الرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين اطراف عملية التفاوض الا ان كل منهما يبدأ بعرض اهداف مختلفة.

٣/ يعتبر الاطراف المشتركة في التفاوض ان التفاوض اسلوباً مفضلاً لحل الخلافات بينهم بالمقارنة بالبدائل الأخرى.

٤/ كل طرف يعتقد ان هناك امكانية ما لحد واقناع الطرف الآخر لتعديل وضعه الاصلي او وجهة نظره.

٥/ اذا لم تتحقق النتائج المثالية لكل طرف فإن كلا الطرفين يظل لديه الامل في التوصل الى اتفاق نهائي مقبول.

٦/ كل طرف له بعض التأثير او القوة الحقيقية او المتظاهر بها على مقدرة الطرف الاخر على التصرف.

٧/ ان عملية التفاوض هي احد صور التفاعل بين الناس ومن ثم فإن عملية التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر وليس فقط بالحقائق والمنطق.

صور التفاوض التجاري في منظمات الأعمال:

١- التفاوض مع العملاء:

يعتبر التفاوض مع العملاء من اكثر صور التفاوض التجاري ممارسة في الحياة العملية ويتم عادة التفاوض التجاري حول قضايا السعر والكمية والجودة وتوقيت وطريقة التسليم.

٢- التفاوض مع الموردين:

وهي التفاوض مع موردي البضائع او المواد الخام او الآلات وعادة يتم التفاوض مع الموردين على قضايا السعر والكمية والمواصفات والتسليم.

٣- التفاوض مع المنظمات المنافسة:

أي التفاوض مع المنظمات المنافسة لها في نفس النشاط وتنشأ الحاجة الى هذا النوع من التفاوض بسبب وجود نزاع او خلاف بين الاطراف المتنافسة حول قطاعات السوق او حول منطقة بيعية معينة او حول حقوق تجارية معينة.

٤- التفاوض مع المؤسسات المالية:

وتتمثل المؤسسات المالية في البنوك وشركات التأمين بصفة رئيسية فكثيرا ما تلجأ المنظمات للتفاوض مع البنوك اما للحصول على قروض معينة بسعر فائدة معينة وبطريقة معينة في السداد او لحل نزاع بينها وبين هذه البنوك في حالة عدم القدرة على السداد كما تلجأ المنظمات للتفاوض مع شركات التأمين بخصوص شراء وثائق التأمين على البضائع او المخزون او الاصول.

٥- التفاوض مع الاجهزة الحكومية:

تتعرض المنظمات الى مواقف عديدة ومتنوعة ينشأ عنها نزاع او خلاف بينها وبين بعض الاجهزة الحكومية مثل التأخر في دفع الضرائب المستحقة او الافراج عن بضاعة في جمرک الميناء او التأخير في دفع تعويضات او تأمين على العمال.

٦- التفاوض مع وسائل النشر:

وهي عبارة عن التفاوض مع وسائل النشر مثل وكالات الإعلان بالتلفزيون - الاذاعة- الصحف - المجالات وغيرها حول قيمة العمولة التي يجب ان تحصل عليها الوكالة بخصوص نشر الرسائل الاعلانية او بخصوص اعلان سبق نشره وأساء الى احدى المنظمات.

٧- التفاوض في الاهتمامات او المصالح:

ويحدث هذا النوع من التفاوض عادة عندما تكون هناك اهتمامات او مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الاطراف مثل التفاوض مع العمال بخصوص الاجور وساعات العمل.

٨- التفاوض في الحقوق:

وهو ينشأ عندما يكون هناك اتفاق او عقد بالفعل بين طرفين ولكن يوجد اختلاف في تفسيره او تطبيقه او قيام احد الاطراف بعدم الالتزام ببند العقد او الاتفاق الذي سبق التوصل اليه.

مدخل اسلوب حل المشاكل في التفاوض:

- من المداخل الفعالة للتفاوض ذلك المدخل الاداري الذي يطلق عليه (اسلوب حل المشاكل) والذي يعتمد على تحديد المشكلة او قضية النزاع او الخلاف وتشخيصها جيدا وتحديد الاهداف او الحلول المرغوبة ومراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة مع الطرف الاخر والاعتماد على الحوار والمناقشات المشتركة للبدائل الممكنة واختيار البديل المناسب للحل والذي يرضي جميع الاطراف.

- ان اتباع هذا المدخل من جانب المفاوض ليس امرا سهلا ولكن يتطلب مهارات معينة.

الخطوات التي يجب اتباعها عند تبني اسلوب حل المشاكل في التفاوض:

١- التحرك ببطء: لان التحرك السريع او المندفع من جانب المفاوض وتقديم تنازلات منذ البداية ربما يثير الشك لدى الطرف الاخر او قد يدفعه الى طلب المزيد (الطمع) من التنازلات.

٢- محاولة بناء الثقة دون المغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة:

أي يجب ان يتم بناء الثقة تدريجياً من خلال خلق جو الصداقة او الاستماع الى آراء الطرف الاخر و اظهار الاهتمام بوجهة نظر الطرف الاخر ثم تقديم تنازل بسيط في البداية وهكذا.

٣- تحديد الاهتمامات والمصالح المشتركة بوضوح والتي سوف تمثل مجالات التعاون.

٤- الفصل كلما امكن بين المسائل التي يمكن تحقيق التعاون فيها من اجل حلها وبين المسائل الاخرى التي تحتاج الى مساومة مثلا.

٥- البدء بالمسائل الرئيسية او الحيوية التي تحتاج الى تعاون مشترك وهنا يراعى ما يلي:

- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.
- تشجيع الطرف الاخر ليفعل نفس الشيء.
- توضيح ومناقشة الخلافات والفروق وفقاً لأولويتها.
- اقتراح العديد من البدائل ومناقشة كل بديل على حده.
- اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين والتركيز عليه.
- الاستماع والانصات الجيد لرد الفعل مع اظهار الاهتمام والتقدير.

خصائص عملية التفاوض:

يعتبر التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد نشاط لمواجهة موقف طارئ او مؤقت او مجرد ازمة يسعى المدير للخروج او التخلص منها وعلى هذا فان هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها العملية التفاوضية وهي على النحو التالي:

١- عملية التفاوض هدفها فض النزاع او حسم الخلاف حول قضية او مسألة معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهارها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح.

٢- التفاوض عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الاطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة..... الخ.

٣- تتأثر عملية التفاوض بشخصية المفاوضين واتجاهاتهم وبالقوى والموارد المتاحة.

٤- تتجاوز الآثار المترتبة على عملية التفاوض الاتفاقات او العقود او الصفقات التي يتم التوصل اليها وذلك في حدود العلاقات المترتب عليها بين الطرفين سواء كانت ايجابية او سلبية.

٥- تتأثر عملية التفاوض بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين وبالاهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.

٦- التفاوض علم يحتاج الى التخطيط الجيد ويسترشد باستراتيجيات متنوعة ويستخدم تكتيكيات متفاوتة ويستلزم متابعة وتقييم ولد مبادئ واصول تحكمه.

٧- التفاوض فن من حيث اعتماده على مهارات المفاوضين وخبرتهم وذكائهم ولباقتهم وقدرتهم على التصرف وقدرتهم على اللماحة ومواهبهم.

٨- العملية التفاوضية لها ابعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الاتصال والانصات الجيد والادراك الجيد والفهم والقدرة على التأثير في سلوك الاخرين والتنبؤ به.

٩- العملية التفاوضية لها ابعاد مستقبلية فهي لا تعالج مشاكل الحاضر بل وتأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية.

مبادئ التفاوض الفعال:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل التفاوضي والتي يجب على المدير ان يأخذها في عين الاعتبار عند القيام بالتفاوض وهذه المبادئ تضم ما يلي:

١/ مبدأ القدرة الذاتية:

وهو يعكس قدرة المفاوض وشخصيته وقدرته على فهم الخصم وتفهمه لطبيعة السلوك الانساني وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والاقناع والاستماع وبصفة عامة تتناسب قدرته على الموقف التفاوضي.

٢/ مبدأ المنفعة:

حيث لا تستمر مفاوضات لا يجنى من ورائها كل طرف منفعة معينة حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار والخسائر التي يمكن لأحد الاطراف تلخيصها في المقولة الشائعة (انقاذ ما يمكن انقاذه).

٣/ مبدأ الالتزام:

ويتمثل ذلك في التزام كل طرف بتحقيق اهداف الجهة التي يمثلها من ناحية والتزامه بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من ناحية اخرى اضافة الى هذا التزامه بمواعيد ومكان التفاوض.

٤/ مبدأ العلاقات المتبادلة:

وتظهر اهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الاطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة مستمرة لاحقة بينهم.

٥/ مبدأ اخلاقيات التفاوض:

ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض فالتفاوض هو عملية انسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح فبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة الا ان الخداع المتعمد او الغش او التضليل لا يجب ان يكون من سمات عملية التفاوض فالمفاوض اولا واخيرا هو ممثل للمنظمة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها.

انتهى مقرر مادة المهارات الادارية بالتوفيق للجميع

SOONAA

الواجب الاول مهارات اداريه

السؤال ١

1. تعرف الفعالية بانها القدرة علي تحقيق الاهداف باقل قدر من التكلفة وافضل استغلال للموارد

- صواب
 خطأ

النقاط 0.5

السؤال ٢

1. تتراجع اهمية الادارة مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الداخلية للمنظمات و كذلك البيئة الخارجية المحيطة بها

- صواب
 خطأ

السؤال ٣

1. تتنوع مجالات الإدارة وفقا للهدف الذي تسعى اليه.

- صواب
 خطأ

النقاط 0.5

السؤال ٤

1. من أنواع المعارف الرئيسية المهارات التشخيصية

- صواب
 خطأ

السؤال ٥

1. الإدارة كمهنة يجب ان تجمع بين العلم والفن .

- صواب
 خطأ

حل/ دافورة هانم

الواجب الثاني

١. الأهداف التكتيكية هي أهداف مستقبلية مشتقة من الأهداف التشغيلية.

خطأ

٢. تختلف الغاية عن الهدف في أن الغاية أكثر عمومية وتغطي فترة زمنية أكبر في حين أن الهدف أكثر تحديداً ويغطي فترة زمنية أقصر.

صواب

٣. تعرف المهارات الإدارية بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

صواب

٤. الإجراءات: وهي سلسلة محددة مسبقاً من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف مستمرة معينة.

صواب

٥. تزداد المهارة الفينة في المستويات الإدارية العليا بينما تزداد المهارة الفكرية في المستويات التنفيذية.

خطأ

٦. تعرف المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معاً ويتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

صواب

٧. غرض المنظمة: وهو عبارة عما يريد المشروع تحقيقه مستقبلاً.

خطأ

٨. الإجراءات والقواعد من الخطط المستمرة.

صواب

٩. المهارة الإنسانية هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين.

خطأ

١٠. تتنوع مجالات الإدارة وفقاً لحجم المنظمة.

خطأ

حل / هاني الحميدي

الواجب الثالث - مهارات ادارية

السؤال 1

من دوافع القيام بدور القيادة هو الوصول إلى تحقيق الثراء المادى.

- صواب
 خطأ

SOONAA

السؤال 2

يطبق التخطيط الاستراتيجى عادة فى المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفى المؤسسات التى تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التكنية المتطورة.

- صواب
 خطأ

السؤال 3

كل مدير يمكن أن يكون قائدا جيدا إذا ما توفر لديه مهارات التخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة ولا يمكن أن يكون كل قائد رئيس أو مدير.

- صواب
 خطأ

0.5 نقاط حقة الإجابة

السؤال 4

المدير يستمد قوته من تأثيره فى الآخرين ، أما القائد فهو يستمد قوته من السلطة الممنوحة له وحده فى إصدار القرارات.

- صواب
 خطأ

السؤال 5

التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون فى المستقبل وهو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ أما والتخطيط الاستراتيجى فهو ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص فى عمقه لتحديد شكل المنظمة.

- صواب
 خطأ

SOONAA حل

السؤال ١

1. إذا كان تأثير المشاكل على المستوى الخارجى للمنظمة فإنه لا يصعب حلها.

صواب

خطأ

السؤال ٢

1. يرتبط نجاح العملية الإدارية بصنع واتخاذ القرار السليم.

صواب

خطأ

السؤال ٣

1. يُعد إطالة مدد الاجتماعات ودعوة أكبر عدد من الزملاء والعاملين ونقاش أكبر عدد من الموضوعات أو النقاط من خصائص الادارة بفعالية للاجتماعات.

صواب

خطأ

السؤال ٤

1. طريقة العصف الذهنى هى أحد الطرق المستخدمة فى البحث عن الحلول السابقة للمشاكل المشابهة.

صواب

خطأ

السؤال ٥

1. المشاكل الهامة تكون مشاكل غير روتينية وغير متكررة.

صواب

خطأ

السؤال ٦

1. الجماعات الرسمية والغير رسمية فى التنظيم تجمعها داخل المنظمة أهدافا قد تكون مشتركة أو متعارضة أحيانا.

صواب

خطأ

السؤال ٧

1. تؤثر الارتباطات العائلية والاجتماعية تأثيرا سلبيا على الوقت والانضباط فى العمل.

صواب

خطأ

السؤال ٨

1. إذا تم إهمال آثار المشاكل في المدى القصير فيمكن أن تمتد آثارها للأجل البعيد.

صواب

خطأ

السؤال ٩

1. إذا كان سبب حدوث المشكلة سبب واحد فلا بد من طرح عدة بدائل للحلول.

صواب

خطأ

السؤال ١٠

1. مصدر الجماعة الغير رسمية القوانين واللوائح والقواعد التنظيمية.

صواب

خطأ

حل/ دافوره هانم

حل اسئلة الاختبار الفصلى

س ١: تختلف الغاية عن الهدف فى أن الغاية أقل عمومية وتغطى فترة زمنية قليلة فى حين أن الهدف أكثر عمومية ويغطى فترة زمنية طويلة.

صواب خطأ

س ٢: من خطوات ومراحل التخطيط:

لا شئ مما سبق.

خطط طويلة المدى.

تحديد البدائل والاختيار بينها.

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

س ٣: الأهداف التكتيكية هى أهداف مستقبلية مشتقة من الأهداف التشغيلية.

صواب خطأ

س ٤: تزداد المهارة الفكرية فى المستويات الادارية العليا بينما تزداد المهارة الفنية فى المستويات التنفيذية.

صواب خطأ

س ٥: السياسات هى سلسلة محددة مسبقا من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف مستمرة معينة.

صواب خطأ

س ٦: يعتمد الأسلوب العلمى فى دراسة ظاهرة معينة على:

الاعتماد على القيادات الادارية.

التقليل من أهمية وضع الفروض.

مشاهدة الأحداث أو المشكلة .

كل ما سبق.

س ٧: المهارة الإنسانية هى القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين.

صواب خطأ

س ٨: يقصد بالكفاءة القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة وأفضل استغلال للموارد بينما يقصد بالفعالية القدرة

على تحقيق الأهداف التى تناسب إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق.

صواب خطأ

س ٩: ترجع أهمية الإدارة إلى:

تزايد أهمية الإدارة مع التغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية دون الاهتمام بالتغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية.

كل ما سبق.

أنها وسيلة روتينية لتنفيذ الأعمال.

العولمة والمنافسة الشديدة أدى إلى زيادة الحاجة إلى الإدارة الجيدة.

س ١٠: من الخطط المستمرة:

خطة المشروع.

خطط البرامج.

السياسات.

كل ما سبق

س ١١: يقصد بالمعارف المتعلقة بالعمل الإدارى:

إمام المدير بوظائف الإدارة.

إمام المدير بكافة جوانب النشاط الذى تمارسه المنظمة.

لا شئ مما سبق.

إمام المدير بالوظائف المختلفة بالمنظمة

س١٢: تزداد المهارة الفنية فى المستويات الادارية العليا بينما تزداد المهارة الفكرية فى المستويات التنفيذية.

صواب خطأ

س١٣: تقسم الخطط وفق المدى أو النطاق إلى:

كل ما سبق.

خطط فى مجال خاص ومحدد.

خطط طويل المدى.

خطط استراتيجية.

س١٤: خطط البرامج وهى خطط تتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة لانجاز هدف داخلى لا يتكرر ويتكون من عدة مشروعات.

صواب خطأ

س١٥: رسالة أو غرض المنظمة هو السبب الذى أنشئت من أجله المنظمة.

صواب خطأ

س١٦: تعرف المهارات الإدارية بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو عمل يودى إلى تحقيق أداء مرغوب.

صواب خطأ

س١٧: من العناصر أو المكونات الأساسية لتعريف المدير:

المحافظة على البيئة المحيطة بالمنظمة.

القيام بالوظائف الإدارية.

كل ما سبق.

البقاء والاستمرار.

س١٨: الهدف: هو عبارة عما يريد المشروع تحقيقه مستقبلا.

صواب خطأ

س١٩: العملية وهى طريقة لأداء النشاط أو العمل.

صواب خطأ

س٢٠: من أنواع الأهداف العامة للمنظمة:

لا شئ مما سبق.

الأهداف الاستراتيجية.

الأهداف التكتيكية.

البقاء والاستمرار.

س٢١: الاجراءات والقواعد من الخطط المستمرة

صواب خطأ

س٢٢: الإدارة الإقليمية الدولية هى إدارة تابعة للدولة أو الحكومة تساعد فى النهوض بالمجتمع.

صواب خطأ

س٢٣: من المهارات الاساسيه التي يجب توافرها في المدير

مهارات فنية

معارف متعلقة بالنشاط

مهارات متعلقه بالوظيفة

كل ما سبق

س ٢٤: تتنوع مجالات الإدارة وفق للهدف الي تسعى اليه المنظمة

صواب خطأ

س ٢٥: من أنواع المعارف الرئيسية المهارات التشخيصية

صواب خطأ

س ٢٦: ترجع أهمية التخطيط إلى:

يساعد على التنسيق بين الإدارات المختلفة وتحديد الموارد اللازمة لكل إدارة.
يساعد على العمل الجماعي حيث أن نجاح التخطيط يعتمد على تعاون كافة الإدارات والعاملين.
يساهم بشكل فعال في عملية الرقابة وتقييم الأداء.

كل ما سبق.

س ٢٧: تعنى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة التزام المنظمة ببعض الأهداف الاجتماعية واتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية وتحسين ورفاهية المجتمع ككل.

صواب خطأ

س ٢٨: من المعارف الرئيسية الواجب توافرها في المدير المعارف التشخيصية.

صواب خطأ

س ٢٩: الإدارة كمهنة يجب أن تشتمل على العلم فقط.

صواب خطأ

س ٣٠: من بين الخطط وفق معدل الاستخدام:

كل ما سبق.

خطط البرامج.

خطط المشروع.

خطط مستمرة.

س ٣١: من تصنيفات الأهداف وفق المستوى التنظيمي:

الأهداف التشغيلية.

لا شئ مما سبق.

الأهداف متوسطة الأجل.

الأهداف البيئية.

بالتوفيق للجميع بالاختبارات النهائية

SOON