

# ملزمة مهارات إدارية

د. خالد قمر

١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م

تلخيص: مريم م٢، امجد الغامدي



## المحاضرة الأولى

**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 مواجه هذه التحديات ومن ثم فإن تتمتع الإدارة ببعض المهارات الإدارية يمكنها من مواجه 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.

## المحاضرة الثانية

### المستويات الإدارية:

- 1- مستوى الإدارة العليا.
  - 2- مستوى الإدارة الوسطى.
  - 3- مستوى الإدارة التنفيذية (التشغيلية).
- العناصر أو المكونات الأساسية للإدارة:**
- 1- العملية: وهي طريقة نظامية لأداء النشاط أو العمل .
  - 2- الوظائف الإدارية: التخطيط - التنظيم - صنع القرار - القيادة - الرقابة.
  - 3- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة: بشرية - مالية - مادية - معلوماتية.
  - 4- الأهداف التنظيمية: منظمات تهدف لتحقيق أرباح - منظمات تهدف لتقديم خدمات (أي لا تهدف للربح).
  - 5- الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف ( أي اختيار وتحديد الأهداف التي تتناسب مع إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق).
  - 6- الكفاءة: هي القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة وأفضل استغلال للموارد.

**تعريف المدير:** هو فرد في منظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين 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:

- 1- العمل مع ومن خلال الآخرين.
  - 2- القيام بالوظائف الإدارية.
  - 3- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ما هي المنظمة:** هي مجموعة من الأفراد يعملون معا وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

### أهمية الإدارة:

- 1- أنها وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وطموحاته.
- 2- أنها وسيلة لتلبية احتياجات ورغبات الأفراد.
- 3- كبر حجم المنظمات وتنوعها وانتشارها زاد الحاجة إلى وجود الإدارة التي تتسم بالكفاءة.
- 4- تزايد أهمية الإدارة مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الداخلية للمنظمات وأيضاً في البيئة الخارجية المحيطة بها.
- 5- ندرة الموارد زاد من أهمية ودور الإدارة في علمية ترشيد استخدام هذه الموارد.
- 6- تزايد أهمية الإدارة مع الفصل بين الإدارة والملكية.
- 7- العولمة والمنافسة الشديدة أدى إلى زيادة الحاجة إلى الإدارة الجيدة.

### هل الإدارة علم أم فن؟

**الإدارة كعلم:** يعتمد الأسلوب 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 أسباب المشكلة).

**الإدارة كفن:** وهنا يعود نجاح المدير إلى مقومات شخصية تتوفر فيه دون غيره. ومما سبق يمكننا القول أن الإدارة كمهنة يجب أن تشمل على العلم والفن.

### المحاضرة الثالثة

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

أنواع 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 إلمام المدير بالوظائف المختلفة بالمنظمة في كافة إداراتها.

٣- معارف متعلقة بالعمل الإداري: أي إلمام المدير بوظائف الإدارة.

ب- المهارات الأساسية:

١- المهارة الفنية: وهي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء 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، أما المهارة الفنية يجب أن تتوفر في الإدارة التنفيذية.

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 و تحديد 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 تعنى 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 إلى تحقيق أرباح.

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

## المحاضرة الرابعة

**مهارات التخطيط:** في مجال التخطيط يجب أن يتمتع القائد بمهارات وضع الأهداف التي يمكن الوصول إليها في ظل إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق وكذلك أولويات تنفيذ هذه الأهداف كما يجب أن يكون لديه مهارة التنبؤ القائم على أسس علمية.

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

**أهمية التخطيط:**

١- يساعد على التنسيق بين الإدارات المختلفة وتحديد الموارد اللازمة لكل إدارة.

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

٣- يساعد على العمل الجماعي حيث أن 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 إلى 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 تحديدا ويغطي فترة زمنية أقصر.

### الأهداف العامة للمنظمة:

١- الأهداف المالية: ويتم التعبير عنها من خلال مقاييس مالية مثل (الأرباح - الإنتاجية - المبيعات - التمويل - الاستثمار).

٢- الأهداف البيئية: وهي عبارة عن علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مثل (المسؤولية الاجتماعية للمنظمة).

٣- أهداف خاصة بالعاملين: وهي تتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة مثل (معدل دوران العمال- الغياب- رضا العامل- التدريب).

٤- البقاء والاستمرار: وهو يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وقدرتها على الاستمرارية في السوق.

### تصنيف الأهداف:

#### أولا: تصنيف الأهداف وفق المستوى التنظيمي:

١- **الأهداف الإستراتيجية:** وهي أهداف مستقبلية عريضة ترتبط بالمنظمة ككل دون التعرض لأهداف الفروع والإدارات الفرعية. مثال (الأرباح- الإنتاج- التسويق) وهي توضع من جانب الإدارة العليا.

٢- **الأهداف التكتيكية:** وهي أهداف تترجم بعبارات قابلة للقياس وهي تخص الفروع والإدارات الفرعية مثال ( وضع هدف استراتيجي للإنتاج ثم تقوم إدارة الإنتاج باعتماد نسبة الزيادة) وتوضع من جانب الإدارة الوسطى.

٣- **الأهداف التنفيذية (التشغيلية):** وهي أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية وتعلق بالفترات قصيرة الأجل وهي تعبر عن نتائج محددة قابلة للقياس مطلوب تنفيذها من إدارة محددة وهي توضع من جانب الإدارة التنفيذية.

#### ثانيا: تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:

١- **أهداف قصيرة الأجل:** وهي أهداف لمدة زمنية قدرها أقل من سنة (المبيعات).

٢- **أهداف متوسطة الأجل:** وهي أهداف تخطط المنظمة لانجازها في فترة زمنية تتراوح بين ٣-٥ سنوات. مثل (إنشاء مصنع جديد).

٣- **أهداف طويلة الأجل:** وهي تغطي فترة زمنية أطول من ٥ سنوات وتتميز بدرجة أكبر من العمومية مثال (تنمية أسواق جديدة- زيادة الحصة السوقية).

### أنواع الخطط:

#### أولا: تقسيم الخطط وفق عنصر الزمن:

١- خطط قصيرة الأجل.

٢- خطط متوسطة الأجل.

٣- خطط طويلة الأجل.

#### ثانيا: تقسيم الخطط وفق المستوى الإداري:

١- خطط تخص مستوى الإدارة العليا.

٢- خطط تخص مستوى الإدارة الوسطى.

٣- خطط تخص مستوى الإدارة التنفيذية.

#### ثالثا: تقسيم الخطط وفق المدى أو النطاق:

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

٢- خطط تكتيكية: وتكون في الأجل المتوسط حيث تحدد الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة وتكون محددة وتوضع من جانب الإدارة الوسطى.

٣- خطط تشغيلية: وهي تكون في فترة زمنية أقل من سنة وتوضع من جانب الإدارة التنفيذية بشكل تفصيلي.

## المحاضرة الخامسة

رابعاً: تقسيم الخطط وفق معدل الاستخدام:

أ- **خطط لمرة 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 إلى الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المنظمة ومنها ما يلي:

١- **السياسات:** وهي عبارة عن مرشد عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها المنظمة بغرض تحقيق أهدافها ولا تكون تفصيلية أي أكثر 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 أو عدم القيام بها في ظل موقف معين ولكنها في نفس الوقت لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل معين بل تحدد بالضبط ما يجب القيام أو عدم القيام به مثل (منع التخخين في بعض الأماكن).

**خطوات ومراحل التخطيط:**

١- **تحديد الأهداف:** وذلك من خلال تحديد ما هو مطلوب الوصول إليه.

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 والتحديات التي تواجهها من خلال تحليل (SWOT).

٣- **وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية:** وهذه الافتراضات تتعلق بالظروف الخارجية والداخلية للمنظمة ودورها في نجاح أو فشل الأهداف الموضوعية.

٤- **تحديد البدائل والاختيار بينها:** حيث يجب عند وضع الخطة أن يتم وضع أكثر من بديل واختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف.

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

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

## المحاضرة السادسة

**التخطيط الاستراتيجي:** فرق د/ أحمد ماهر بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي قائلاً:

**التخطيط:** هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استناداً على التنبؤ.

**والتخطيط الإستراتيجي:** ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة وإن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكلها تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الإستراتيجي.

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 بالمتغيرات التقنية المتطورة.

- **ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمرحل 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 (أو إعادة صياغة) رسالة المنظمة:

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

١- ماذا تعمل المنظمة بمعنى ما هي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي حددتها مسبقاً عند تأسيسها.

٢- من هم العملاء المستفيدين من المنظمة حالياً والعمل أيضاً على تحقيق رغباتهم المستقبلية.

٣- تحديد الإدارات التي ستقوم بهذه الوظائف والمسؤولين عن عمليات التطوير والتحسين.

٤- ما هي الدوافع والقوى المحركة للمنظمة والتي تساعد على أداء أدوارها وتقديم خدماتها وسلعها بشكل أفضل.

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

- بمعنى أن تضع المنظمة إستراتيجية تحقق لها الشكل المثالي الذي تطمح الوصول إليه وهذه الإستراتيجية تفترض الأعمال والوظائف والنشاطات التي ينبغي أن تقوم المنظمة والتي ستؤدي إلى تحقيق النجاح وهي تشمل كافة أوجه النشاط بالمنظمة مثل (زيادة الحصة السوقية بعد عشرة سنوات).

## المحاضرة السابعة

### المرحلة الخامسة: مراجعة ومراقبة الأداء:

وفي هذه المرحلة يتم اختبار وقياس أداء المنظمة لنشاطاتها ووظائفها (كالجودة – الأرباح – الإنتاج – المعلومات عن المنافسين) مما يتيح المعرفة الدقيقة بمقدرات المنظمة وهذا بالطبع يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي القدرة والمهارة على إجراء البحوث والدراسات والتحليل المالي والتسويقي.

### المرحلة السادسة: تحليل الفجوة وتضييق الفروقات:

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

### المرحلة السابعة: وضع خطط للطوارئ والتغيرات الغير متوقعة:

وهنا يتم وضع التوقعات الممكنة في البيئة الخارجية سواء كانت تغييرات (اقتصادية – سياسية ... الخ) وسواء كانت هذه التغييرات إيجابية أي ستعود بالنفع على المنظمة أو سواء كانت هذه التوقعات سلبية ستعود بالضرر على المنظمة، كذلك تشمل هذه التوقعات التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية سواء كانت إيجابية أو سلبية.

### المرحلة الثامنة: البدء في إسناد مهام وضع الخطط التطبيقية:

وهنا يتم إسناد مهام التخطيط التفصيلي المنبثق عن الخطة الإستراتيجية لرؤساء الإدارات والأقسام بهدف أن تقوم كل إدارة أو قسم بوضع الميزانية الخاصة بها وكذلك تحديد الأوقات 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 – الأرباح – الإنشاءات) كما يتم في هذه المرحلة أيضا عمليات المراجعة والرقابة والتقييم.

**القيادة الإدارية:** ماهيتها وأسسها ودوافعها وأنماطها: إن من الأشياء الهامة في أي منظمة وجود من يقوم بالتحقق من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف 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 إنجاز أهداف المنظمة.

**الفرق بين القائد والمدير (الرئيس):** يختلف مفهوم القائد والمدير، فالمدير يستمد قوته من السلطة الممنوحة له وحقه في إصدار القرارات، أما القائد فهو يستمد قوته من تأثيره في الآخرين وبالتالي فكل قائد يمكن أن يكون رئيسا جيدا إذا ما توفر لديه مهارات التخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة ولا يمكن أن يكون كل رئيس قائد وذلك لأن الصفات الشخصية تختلف من شخص لآخر.

### قواعد أو أسس القيادة الإدارية:

- هناك قواعد أساسية ينبغي للقائد الفعال التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج وهذه القواعد هي:

- 1- **وضع الأهداف والبرامج العملية:** وهنا يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على وضع الأهداف التي تكون في حدود إمكانيات المنظمة وكذلك احتياجات السوق، هذا بالإضافة إلى جعل هذه الأهداف مقبولة من جانب العاملين وذلك من خلال استخدام أسلوب الإقناع.
- 2- **الأوامر وتنظيم العمل:** وهنا ينبغي على القائد أن يكون على دراية ومهارة بكيفية إصدار الأوامر بالكيفية والأوقات المناسبة كما ينبغي على القائد أن يكون على دراية تامة بالهيكل التنظيمي للمنظمة وكيفية تسلسل السلطات وما هي الصلاحيات والسلطات الممنوحة له، مما يساهم في عدم تضارب المهام وازدواج القرارات.
- 3- **الاتصال المقنع والفعال:** ويقصد بذلك أن يكون القائد قادرا على إيصال الأوامر إلى العاملين بواسطة الإقناع والتأثير فيهم وليس عن طريق استخدام السلطة الممنوحة له، ولكي يتمكن القائد من ذلك يجب أن يكون على دراية كافية باحتياجات ورغبات العاملين والعمل على التوفيق بين هذه الاحتياجات والرغبات للعاملين وبين احتياجات ورغبات المنظمة.
- 4- **التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:** إن تفهم القائد لأهداف العاملين المختلفة والعمل على مساعدتهم على الوصول إليها وكذلك قيامه بتوظيف هذه الأهداف لخدمة أهداف المنظمة من خلال الشورى فإنه سوف يحظى بثقة العاملين وسيعتمدون عليه في قيادتهم.
- 5- **التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد والحوافز:** إن القيادي الناجح هو من يتفهم متطلبات العاملين والحوافز التي تدفعهم للعمل ويعمل على استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.
- 6- **التصرفات والأدوار حسب المتطلبات:** فينبغي على القائد التصرف مع العاملين وفقا للظروف التي يواجهها العاملين حتى يحظى بثقتهم كما ينبغي عليه تنفيذ الشيء الصحيح وفقا لتغير الظروف المحيطة وعدم الالتزام الحرفي بالأنظمة واللوائح إلتراما حرفيا إذا ما تطلبت هذه المتغيرات ذلك.

## المحاضرة الثامنة

- دوافع القيادة:** يوجد خمسة دوافع للقيام بدور القيادة تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثيرها من شخص لآخر إلا أن القائد الناجح تتوفر لديه دافع أو أكثر من هذه الدوافع:
- 1- **الحاجة إلى الانجاز:** والانجاز صفة من صفاتهم المستمرة حيث يضع القادة أهدافا يمكن الوصول إليها وفيها عنصر التحدي ثم يحاولون بشكل حثيث الوصول إلى تلك الأهداف.
  - 2- **الحاجة إلى التزود بالقوة اللازمة للوصول إلى الأهداف:** ويقصد بالقوة هنا هي قوة توجيه الأفراد نحو الأهداف وذلك ينتج من ثقة الأفراد وتأييدهم لهذا القيادي إضافة إلى السلطات الممنوحة له من التنظيم ذاته، إن القياديين يسعون للقوة ليس لمجرد الحصول عليها ولكن بهدف تحقيق أهدافهم.
  - 3- **الدافع للثراء:** وهنا نجد أن القياديين يكون لديهم الطموح لتحسين أوضاعهم المالية والإدارية وتحقيق طموحاتهم.
  - 4- **الدافع للشهرة:** وهنا يسعى القائد لأن يكون مشهورا بين المنظمات المحلية أو الدولية لذا فإنهم يسعون دائما لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الذاتية ويجدون متعة في ذلك.
  - 5- **الدافع لإرضاء (تحقيق) الذات:** وهذا الدافع يُعد أكثر الدوافع تأثيرا حيث يسعى القائد هنا لتحقيق الرضا الذاتي من خلال تحقيق أدوارا تحقق قيمة ومنفعة للمجتمع والتنظيم وهي في نفس الوقت تعلى من قيمته وشأنه بين أفراد المجتمع.
- دوار القيادة:**
- هناك ثلاث محاور رئيسية أو شخصيات أساسية للقياد هي:
- أ- **القائد المستقل والمعتد بذاته (المتسلط):** وهذا القائد لا يتفاعل مع المجموعة ولا يريد أن يغير من صفاته وتصرفاته وفق المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة ومن ثم فإن هذا النوع يهتم فقط بالانجاز الكمي السريع ولا يهتم بالمدى البعيد ولا باحتياجات العاملين.
  - ب- **القائد المهتم بالإنجازات:** وهذا النوع من القادة يهتم بالأهداف والإنجازات أكثر من اهتمامه بالأفراد والمجموعة ومن ثم فإنه لا يحاول قيادة أي مجموعة أو تطويرها والتفاعل معها ما لم تكن لها علاقة بالأهداف والإنجازات كما أنه لا يهتم بحال المنظمات أو الإدارات الأخرى طالما تستطيع منظمته تحقيق الأهداف 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 أنماط المجموعات التي يعمل معها فيها أو يقودها وهذا النوع لا يحاول إظهار القيادة واستخدام سلطاته إلا في حال وجود صعوبات في التفاعل مع المجموعة ويعمل على مشاركتهم في صنع القرار، كما أنه يسعى على المدى البعيد في التأثير على سلوكيات ومبادئ المجموعة ليطورها نحو الأفضل.
- مصادر قوة القائد:**
- 1- حصوله على العلم والخبرة.
  - 2- قدرته على تقديم الحوافز والتشجيع.
  - 3- قوة الشخصية والذكاء.
  - 4- قدرته على استغلال الموارد الاستغلال الأمثل.
- أنماط القيادة:** هناك أساليب قيادية متعددة ومختلفة بعضها متداخل، فبعض القياديين لديهم أكثر من نمط قياد واحد حسب ما تقتضيه الظروف وطبيعة المهام والبيئة التي يعملون بها وهذه الأنماط هي:
- 1- **أسلوب القيادة بالمشاركة:** وهنا يتشارك القائد مع الأفراد في صنع القرار مما يؤدي إلى حدوث إلتزام جماعي نحو تحقي الأهداف المنشودة ويفضل استخدام هذا الأسلوب عندما تكون المهام والأهداف واضحة، وفي حالة اتجاه الأفراد نحو التعاون مع القائد.
  - 2- **القيادة الاستهلاكية:** وهنا يرسم القائد الأهداف وسياسات العمل ثم يطرح للأفراد حرية عملية التنفيذ ولكن في نطاق الانضباط الذاتي النابع من اقتناعهم بأهمية العمل.
  - 3- **القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة معا:** وهذا الأسلوب يستهدف إنشاء علاقات إنسانية بين القائد والأفراد، حيث يظهر القائد هنا اهتمامه بالأفراد مع توضيح توقعاته في تنفيذ المهام المطلوبة منهم وفي نفس الوقت يسعى جاهدا نحو تزويدهم بالمهارات ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.
  - 4- **القيادة الديمقراطية:** تقع هذه القيادة في الوسط بين القيادة المستبدة والقيادة بالمشاركة، وهنا يحتفظ القائد بحق اتخاذ القرارات النهائية ويترك القرارات التنفيذية للعاملين أي أنه يضع في اعتباره أثناء اتخاذ القرار آراء العاملين.
  - 5- **القيادة بالبحث عن الأتباع ومناصرتهم:** وهنا يقوم القيادي بالبحث عن الدوافع التي تدفع العاملين لإتباعه ويحاول الاهتمام بهم وباحتياجاتهم لكنه ليس بالضرورة أن يتيح لهم المشاركة في صنع القرارات ورسم الأهداف.
  - 6- **القيادة لإنجاز المهام:** وهذا النوع يصلح مع العاملين الذين يحتاجون إلى التوجيه وهنا يعتبر القيادي نفسه ملما أكثر من غيره بمتطلبات العمل وبالتالي يتخذ القرارات الملائمة لدفع العاملين نحو إنجاز هذه المهام ويكون هذا النوع من القادة على اقتناع تام بأن الحوافز المالية والتخويف هما الدافعان لكافة الأفراد نحو العمل.

## المحاضرة التاسعة

### الفصل الرابع: نماذج عن القيادة في النظريات الإدارية الحديثة

- الإدارة بالأهداف: هي عملية يتم من خلالها وضع أهداف عامة محددة وبشكل جماعي على مستوى المنظمة ككل وأهداف فرعية لكل وحدة ولكل فرد داخلها وترجمتها على شكل خطة كاملة.

- وهي تقوم على ثلاث أسس هي:

١- الاتفاق بين القائد والعاملين على أهداف محددة.

٢- قيام القائد بمراجعة الانجازات مع العاملين وتوجيههم.

٣- التقييم الدوري للإنجازات.

- القيادة وفق الحالات (المواقف): وهنا يجب على القائد الإحاطة بالمواقف والحالات المختلفة وعليه التأقلم وتعديل أسلوب قيادته وفق المواقف والحالات ووفق إدراك العاملين ونضجهم وكفاءتهم، إن هذا الأسلوب يقوم على أنه لا يوجد أسلوب أمثل لكافة المواقف وذلك للتأثير على الأفراد.

- وهناك أربعة أساليب يمكن للقائد استخدامها هنا هي:

١- الأمر: بمعنى إصدار وإعطاء الأوامر لتنفيذها.

٢- الإقناع: بمعنى إقناع العاملين بأوامر القائد.

٣- المشاركة: بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار.

٤- التفويض: بمعنى إعطاء صلاحيات وسلطات للعاملين للقيام بمهامهم وكذلك حرية في اتخاذ القرار.

- مستويات نضج وكفاءة العاملين:

١- متدني: بمعنى أن مستوى النضج والرغبة والكفاءة لتحمل المسؤولية والقيام بالمهام وإدراك الواجبات متدني.

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

٣- متوسط إلى مرتفع: وهنا يكون مستوى الإدراك والمهارة مرتفعين إلا أن العاملين ليس لهم رغبة في تحمل المسؤولية أو أنهم لا يثقون بالقائد.

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

- القيادة والتغيير والتطوير التنظيمي وجماعات العمل في التنظيم:

\* إن التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تستدعي أن تقوم المنظمة من خلال قياداتها بتوفير أوضاعها لتتكيف مع هذه التغييرات.

\* وهناك أربعة حقائق جوهرية تؤثر على وظائف المنظمة وتدعو للتغيير والتطوير هي:

١- التغييرات الحادثة في بيئة المنظمة: سواء كانت داخلية أو خارجية مما يلزم أن تتفاعل المنظمة معها وتكيف نفسها وفق هذه التغييرات.

٢- التغييرات في القياديين والمديرين: إن تغير القياديين من فترة لأخرى لأي سبب من الأسباب فإن القياديين الجدد يأتون ومعهم أساليب وأفكار جديدة مما يؤثر على العاملين ونظام العمل بالمنظمة.

٣- التغيير بهدف رفع الكفاءة: وهذا يحدث عندما تتدنى كفاءة الأداء بالمنظمة فإن ذلك يتطلب إجراء تغييرات قد تكون جذرية في المنظمة بهدف رفع كفاءة الأداء 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 أو الممكن حدوثها في المستقبل.

\* مقاومة التغيير والتطوير: لا شك أن مقاومة التغيير من قبل العاملين أمر وارد وبخاصة إذا كان هذا التغيير كبير وبخاصة في ظل عدم تفهم العاملين لأهداف هذا التغيير أو اعتياد العاملين بالمنظمة على عدم التغيير لفترات طويلة وهنا يكون دور القياديين والمديرين في طمأنة العاملين ومعالجة هذه المقاومة بحكمة.

- أسباب مقاومة التغيير:

١- الشعور بعدم الأمان: ويعد هذا السبب من أهم وأقوى الأسباب في مقاومة التغيير حيث يخشى العاملون على وظائفهم أو مكتسباتهم المادية أو المعنوية.

٢- ضعف الاتصال: أي ضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين وهذا يتسبب في حدوث غموض لدى العاملين نحو أهداف 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 وأهداف مشتركة قد يقاوم أفرادها التغيير لأنه يمس معتقداتهم أو أفكارهم أو رموزهم.

٥- الاضطراب النفسي: ويحدث هذا للعاملين نتيجة تجارب تغيير غير ناجحة تؤدي لفقدانهم الثقة في القيادة والإدارة.

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

## المحاضرة العاشرة

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 إيضاح 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 إيضاح المنافع المستقبلية نتيجة هذا التغيير.

٥- مشاركة المجموعات الغير رسمية: حيث يكون لها آثارها الإيجابية في نجاح التغيير والتخفيف من درجة المقاومة.

- جماعات العمل في التنظيم:

- الجماعات الرسمية والغير رسمية في التنظيم وآثارها: وهذه الجماعات تجمعها داخل المنظمة أهداف قد تكون أهداف مشتركة أو متعارضة أحياناً، وهنا نجد أن التفاعل بين أعضاء الجماعات الرسمية يحكمه القواعد واللوائح المنظمة بالمنظمة أما التفاعل بين أعضاء الجماعات الغير رسمية فيكون وفق معايير ومفاهيم أعضائها.

- سمات المجموعة الغير رسمية في العمل: المجموعة الغير رسمية في العمل تعنى أن هناك مجموعة من الأفراد يجتمعون معا حول هدف مشترك وتتسم هذه المجموعة بالسمات التالية:

١- أن عدد أفراد المجموعة قد يكون كبيراً أو صغيراً يتفاعلون معا وفق هدف أو أهداف مشتركة مثل (المجموعات المتدينة – الثقافية).

٢- يتبادل أعضاء المجموعة الواحدة الأفكار والمفاهيم والمشاعر من خلال الاتصال الغير رسمي.

٣- يكون لكل عضو في هذه المجموعة حرية البقاء بها أو 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 أهداف أعضائها
حجمها	يحدده التنظيم	تحدده قدرة أفرادها في التأثير على غيرهم
طبيعتها	ثابتة وباقية مع بقاء التنظيم	غير ثابتة وقد تنتهي في أي وقت
صلاحيتها	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	تنتهي بمجرد انتهاء التنظيم	تنتهي بزوال مؤسسها أو عد رغبتها في استمرارها

## المحاضرة الحادية عشر + الثانية عشر

### الباب الثالث: الفصل الثالث: مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- يرتبط نجاح العملية الإدارية بصنع واتخاذ القرار السليم ولقد ذهب البعض (سايمون) إلى القول إلى أن الإدارة هي عبارة عن اتخاذ القرارات.

- تعريف اتخاذ القرار: هي العملية التي يمكن للإدارة من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها.

\* خطوات إيجاد المشاكل وحلها:

أولاً: التعرف على درجات أهمية المشكلة (التحليل): ويمكن التعرف على المشكلة ودرجة خطورتها من خلال تحليل ما يلي:

أ- مشاكل عابرة/ مشاكل هامة: المشاكل العابرة وهي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة لا تأخذ وقتاً لحلها أما المشاكل الهامة فهي مشاكل تكون غير روتينية وغير متكررة وتحتاج وقتاً أطول لحلها.

ب- المشاكل القصيرة المدى/ البعيدة: هناك مشاكل تكون آثارها مقتصرة على المدى القصير ولكن إذا تم إهمالها وعدم معالجتها فيمكن أن تمتد آثارها للأجل البعيد.

ج- توفر المعلومات: إن توفر المعلومات عن المشاكل التي تواجه المنظمة يساهم بشكل كبير في حل هذه المشاكل.

د- مقدار التأثير الداخلي أو الخارجي: إذا كان تأثير المشاكل على المستوى الداخلي للمنظمة فإنه لا يصعب حلها أما إذا تعلقت المشاكل بالجهات الخارجية فإن حلها لا يكون بسهولة حل المشاكل الداخلية.

ثانياً: مرحلة تعريف المشكلة: وهذه المرحلة تأتي بعد تحليل المشكلة وتحديد أهميتها ودرجة خطورتها حيث يتم هنا التعرف الدقيق على المشكلة التي تواجه المنظمة وتحديد ماهيتها.

ثالثاً: البحث عن أسباب المشكلة (التشخيص): إن تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حدوث المشكلة يُعد أول خطوة لحل هذه المشكلة وللتعرف على الأسباب الحقيقية وراء حدوث المشكلة فإن ذلك يتطلب البحث والتدقيق وجمع المعلومات كي يمكن التوصل إلى هذه الأسباب بصورة صحيحة.

رابعاً: حل المشاكل/ البحث عن الحل: إن التعرف الدقيق على أسباب المشكلة وتشخيصها تشخيصاً جيداً يساهم بشكل فعال في الوصول إلى الحل المناسب لهذه المشكلة مع ملاحظة أنه إذا كان سبب حدوث المشكلة هو سبب واحد فإنه في هذه الحالة يكون الوصول إلى الحل أمراً سهلاً أما إذا كان هناك أكثر من سبب للمشكلة فلا بد من طرح عدة بدائل للحلول.

- طرق إيجاد البدائل: يمكن إيجاد بدائل للحلول من خلال ما يلي:

١- البحث عن الحلول السابقة للمشاكل المشابهة والتي حدثت في الماضي سواء داخلياً أم خارجياً.

٢- ابتكار الحلول الجديدة للمشكلة ويمكن أن يستخدم في هذه الحالة طريقة العصف الذهني للوصول إلى هذه الحلول.

\* خطوات حل المشكلات بطريقة متجددة:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة: تحديد المشكلة يعنى تعريفها بشكل عملي ورقمي إن أمكن وتحديد ما علاقتها بالأهداف سواء القريبة أو البعيدة المدى، وفيما يلي بعض الأسس الهامة في تحديد المشكلة:

أ- الاستعداد: وهو يعنى التعرف على المشكلة وتصنيفها من حيث درجة خطورتها ومدى تأثيرها على الأهداف البعيدة والقريبة المدى ومن ثم تحديد المشاكل الأخرى المترتبة عليها.

ب- التعرف على المشكلة: إن التعرف على المشكلة وتشخيصها ليس بالأمر السهل فقد يرافق المشكلة بعض الأعراض والتي تبدو وكأنها هي المشكلة نفسها.

ج- تحديد طبيعة المشكلة: وهنا يتم تحديد ما إذا كانت المشكلة مشكلة روتينية يتكرر حدوثها (مبرمجة) أم أنها مشكلة غير مبرمجة

الخطوة الثالثة: طرح البدائل واختيار البديل المناسب: وذلك بالتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة ويجب أن يوجد بديلين على الأقل ويمكن تقديم البدائل من خلال العصف الذهني ويجب أن 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 أحداث تغييرات في الظروف المحيطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد الأشخاص الذين سيتم إسناد 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.

- اتخاذ القرارات: إن إضافة اتخاذ القرارات إلى خطوات حل المشكلات يصبح لدينا أسلوباً متكاملًا للعملية بأكملها.

\* الهدف من اتخاذ القرارات:

- القرارات تتخذ من أجل الوصول لحل مشكلة معينة أو لعدم التأكد من حالة ما.

- إن أي قرار يعنى المخاطرة حتى يثبت هذا القرار جدواه وهذا هو الذي يؤدي إلى تعقيد خطوات اتخاذ القرار.

- إن القرارات التي تتخذ لا تتعلق بالحاضر فقط بل أنها تتعلق أيضاً 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.

\* أسس التعامل مع المعلومات:

١- تحديد المعلومات التي سوف نحتاج إليها.

٢- تحديد أسباب الاحتياج للمعلومات.

٣- تحديد متى نحتاج للمعلومات.

٤- تحديد كيفية الحصول على المعلومات.

٥- تحديد كيفية التأكد من مصداقيتها.

٦- تحديد وسائل تحليل المعلومات.

\* أنواع القرارات:

١- قرارات إدارية وتشغيلية: وهي تختص بأمور عمليات التشغيل مثل (جدول العمل - الصيانة).

٢- قرارات تتعلق بالاستراتيجيات والأهداف: مثل (التخطيط - السياسات - الإجراءات).

٣- قرارات تتعلق بالتنظيم والمهام و النشاطات: مثل (الهيكل التنظيمي – الوظائف – السلطات والصلاحيات).

تقسم القرارات وفق أهميتها ومستويات متخذيها إلى:

١- قرارات إستراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بأهداف التنظيم بعيدة المدى.

٢- قرارات تنظيمية: وهي القرارات التي تتعلق بوضع البيئة التنظيمية وتعليماتها وأنظمتها وإجراءاتها اللازمة لتهيئة التنظيم للوصول للخطط الموضوعة سواء كانت قصيرة أو 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 الإشرافي: وهي تتعلق برؤساء الأقسام والمشرفين مثل (توزيع الأعمال على العاملين – تقييم الأداء). المؤثرات الفردية (الشخصية) وتأثيرها في القرار:

- ويقصد بذلك اتخاذ القرارات وفقا للتجارب الشخصية لمتخذي القرار وليس على ضوء الحقائق والمعلومات الواردة لهم حيث أنهم يتأثرون بما حولهم من ضغوط أو بما يستهدفون الوصول إليه.

**الفصل الخامس: إدارة الوقت وحسن استغلاله.**

- الوقت مورد محدود لا يمكن إيفاهه أو إعادته للوراء إن لم نتمكن من استغلاله الاستغلال الأمثل 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 الأعمال نرى أن المدير الناجح هو من يقدر قيمة الوقت ويحسن استغلاله، لذا فإننا نجد أن إدارة الوقت شيء ضروري وهام في جميع وظائف الإدارة.

**تعريف إدارة الوقت:** هي تخطيط استخدام الوقت وأساليب استخدامه بكفاءة وفعالية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء.

- **استخدام الوقت في المنظمات العربية:** نجد أن استغلال الوقت في المنظمات العربية سيء إلى درجة كبيرة فقد أثبتت الدراسات أن المدير العربي لا يسعى إلى تخطيط الوقت وتنظيم استخدامه وهذا ينطبق على حوالي ٧٠% من المديرين العرب ويرجع ذلك إلى تأثرهم بالبيئة الثقافية العربية.

**الأسباب الرئيسية في تدنى أهمية الوقت في البلاد والمنظمات العربية:**

**أولاً: آثار الثقافة الاجتماعية على الوقت:**

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

٢- الممارسات الاجتماعية في أماكن العمل.

**ثانياً: 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 أهدافهم.

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

٤- كثرة وتعقد الإجراءات والميل إلى المركزية في المنظمات العربية.

**ثالثاً: آثار المدير العربي على الوقت:** يسعى المدير العربي إلى تجنب المحاولات التي تؤدي إلى التأثير في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة خوفاً من قيام العاملين بمقاومة ذلك مما يجعل هذا المدير قليل التأثير في عملية التغيير في المنظمة إضافة إلى افتقار الكثير منهم للمهارات الإدارية.

## المحاضرة الثالثة عشر

### الفصل السادس :- إدارات الاجتماعات بفاعلية :-

- الكثير من المديرين يعتقدون أن اجتماعاتهم ضرورية ومجدية وتؤدي دورها بكفاءة وفعالية ولكن في حقيقة الأمر نجد أن كثير من الأوقات تضيع في هذه الاجتماعات وكان من الممكن ان تختصر في وقت أقل وتعطي نفس النتائج المتوقعة منها
- إن بعض المديرين يظنون أنه بإطالة مدد الاجتماعات ودعوة أكبر عدد من الزملاء والعاملين ونقاش أكبر عدد من الموضوعات أو النقاط يحققون الفائدة المرجوة من هذه الاجتماعات
- ومن الاجتماعات الغير فعالة تكوين لجان قد تدوم لفترات طويلة الدراسة موضوع ما إلا ان طرق اعداد وإدارة هذه الاجتماعات تجعلها تستنزف اوقات العاملين وخاصة اذ كان حجم اللجان كبيرا او اشترك اشخاص غير مناسبين
- عوامل وأسس نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفعالية :**
- \*دراسة مدى الحاجة لعقد اجتماع وماهي الاهداف التي سيحققها بدون اجتماع مثل (المحادثات ،المكاتبات ) فإن كان لابد من الاجتماع فيجب وضوح اهدافه وموضوعاته لجميع المشاركين
- \*البحث في المعلومات اللازمة والبيانات والأرقام التي يستعرضها الاجتماع وملاحظة اولويتها او اهميتها لنقاط النقاش
- \*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
- تحديد المدة الزمنية المناسبة للنقاش لكل اجتماع على حده \*
- يجي عمل جدول اعمال للاجتماع توزع على المشاركين فيه\*
- \*عندما يتعلق الاجتماع باتخاذ قرار ما وخاصة القرارات التي تطلب المشاركة فإن على المدير تشجيع الاعضاء الذين سيحضرون على المشاركة
- \*ينبغي حصر حضور الاجتماعات على الاعضاء الذين لهم علاقة مباشرة بأهدافه او بتطبيق ماسينتج عنه من قرارات
- \*يجب عدم تغيير موقع الاجتماع المعلن عنه او الغائه في اخر لحظة دون أشعار المشاركين بفترة كافية لأن ذلك يسبب قلقا وتذمرا
- \*المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات\*:- إن قيادة ونجاح الاجتماعات تعتمد على المهارة الفردية أو الشخصية للقيادي والتي تعمل على تطوير علاقة الثقة والاحترام بينه وبين المشاركين وكل ذلك يتطلب مايلي:-
- \*الاهتمام بالحصول على الاصغاء والمشاركة بالندرج وعدم محاولة جذب انتباه الحضور فور انعقاد اللقاء
- \*العمل على ان يقوم المختصين بالرد على الاسئلة المطروحة
- \*العمل على توجيه الاسئلة للمشاركين بطريقة تسمح بالحوار
- \* عدم الدخول في جدال اثناء الحوار
- \*الحرص على البدء وانهاء الاجتماع في الوقت المخصص لذلك

## المحاضرة الرابعة عشر- بناء فريق العمل

### - العمل الجماعي في الإسلام:-

- ان من اسس نجاح العمل الجماعي ان يحب كل فرد لغيره في المجموعة مايجب لنفسه وان يكره له مايكره لنفسه.
- قال صلى الله عليه وسلم (لا يؤمن احدكم حتى يحب لأخيه مايجب لنفسه)متفق عليه.
- ان العمل الجماعي ثمرته وتناجه 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 مسلما 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 .

### (١) قانون التميز في الاهمية او المعنى :-

- "واحد هو رقم اصغر من ان يحقق شئ عظيم او متميز"
- ان الاعتقاد بأن فردا واحدا يستطيع ان يعمل اشياء عظيمة هو اعتقاد خاطئ فلا يوجد شخص بمفرده يقوم بعمل مجموعة من الاشخاص
- **مميزات العمل الجماعي :-**

- \* العمل الجماعي يعني مزيدا من الموارد والطاقة والافكار .
- \* الجماعة تقدم بدائل اكثر للوصول للهدف .
- \* الجماعة تزيد من القدرات وبالتالي تقلل من نقاط الضعف .
- **اسباب لجوء البعض للعمل الفردي :-**

\*حب الذات او الانانية \*عدم الشعور بالامان \*السذاجة من حيث تصديقه انه يمكنه النجاح منفردا

### (٢) قانون الصورة الكبيرة :-

- "الهدف اهم من غايات 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 فانهم 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 دورا صغيرا.
- 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 .

### (قانون التلاوم)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 لايتوفر 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 اسس مختلفة ويمكن ان ينتج عن ذلك مايلي:-

-الشخص الخطأ في المكان الخطأ =انعكاسات سلبية (ارتداد).

-الشخص الخطأ في المكان الجيد = احباط (تثبيط المهام)

-الشخص المناسب في المكان الخطأ = تشويش او خلط .

-الشخص المناسب في المكان المناسب =تقدم ونجاح .

-الشخص المناسب في الاماكن المناسبة =مضاعة الاداء .

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

\*ان يكون ملما بقدرات وكفاءات ومهارات اعضاء فريق العمل لديه .

\*المعرفة الجيدة بنشاط المنظمة .

\*ان يكون ملما بأكثر الافراد فعالية وتأثير وقيادية وخبرة وانضباط في العمل عن غيرهم .

### (٤) قانون قمة جبل افرست:- "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 واضعف حلقة فيه اضعف رابط"

-على القيادي التعرف ليس فقط على اعضاء فريقه ولكن ايضا نقاط الضعف في هذا الفريق وخاصة اذ 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 يبديرون

بالأخذ بالأسباب وتقديم سبل النجاح ثم يتبعهم الاخرين لمواصلة المسيرة"

-سمات الأشخاص؟ أصحاب المبادرات :-

\*اصحاب لديهم حدس قوي وبداهة وفهم ويدركون مالا يدركه الكثير من زملائهم

\*لديهم قدرة عالية على الاتصال الفعال \* اصحاب مبادرات \*مستوى ذكائهم عالي وطاقتهم عالية  
\*لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية \*اصحاب ابتكارات جديدة \*مؤثرون على الآخرين

**(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 فريق لأهداف كبيرة وذلك لان الفريق يحتاج الى الرؤية والتي تؤدي الى تركيز الجهود والانتباه

**(٨) قانون التفاحة المعطوبة :-** "التفاحة المعطوبة في صندوق مليئ بالتفاح الجيد تفسد باقي التفاح والسلوك السيئ سيؤدي حتما للفشل" وهنا نجد ان :-

\*الذكاء والمهارة لا يؤديان بالضرورة الى النجاح مالم يرتبطا بالسلوك الجيد .

\*المهارة والذكاء لا ينتقلان من عضو الفريق الى عضو اخر ولكن السلوك السيئ ينتقل ويؤثر في سلوكيات الآخرين .

\*السلوك السيئ ينتقل للآخرين بسرعة اكبر من السلوك الحسن .

\*السلوك السيئ في العدة منبعه الانانية والغرور .

\*السلوك السيئ يجب عزله ان صعب تصحيحه .

**(٩) قانون الاعتمادية :-** "يجب أنت يتمكن اعضاء فريق العمل الواحد من الاعتماد على بعضهم على بعض خاصة عند اللزوم"

-حيث يجب ان يتعاون افراد الفريق الواحد ويعتمدون على بعضهم لتحقيق افضل نتائج .

**(١٠) قانون السعر(سعر البطاقة الشرائية) :-** "الفريق يفشل في الوصول الى طاقاته الكبرى عندما يفشل في دفع السعر المطلوب لذلك"

وهذا يعني انه اذ فشل فريق العمل في الوصول لأقصى امكانيته وطاقاته الكامنة فيه فذلك مرده الى انه لم تتوفر له الموارد اللازمة أي لم يتم الانفاق الكافي لتوفير الموارد اللازمة لعمل المنظمة وأعضاء الفريق

## المحاضرة الخامسة عشر

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

- \*قيام كل فرد في فريق العمل ببذل ما امكن من اوقاتهم وجهدهم دون انتظار تعويضات مادية عن الوقت والجهد الاضافي .
- \*الالتزام بالوقت وحسن استغلاله.
- \*قيام قائد فريق العمل وأعضاء الفريق بتطوير قدراتهم.
- \*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 أن تحقيق الاهداف لايمكن التأكد منه الا بالنظر فيما تحقق بالفعل .

-أهمية اعلان النتائج اولا بأول :-

\*معرفة ماتحقق في كافة الاوقات ومن ثم ادراك اين نحن الان مما يجب ان نحققه.

\*تقييم النتائج التي تحققت .

\*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 الاعضاء الدائمين والتميزين فإذا تمكن القائد من وضع الاعضاء الاحتياطيين في الاماكن المناسبة فسيكون لهم اهمية واثر في النتائج ربما لا تقل عن الاعضاء الاساسيين كما انهم يعطون للقائد بدائل اكثر ويمكن الاعتماد عليهم في حالات الازمات .

(١٣) قانون الهوية :-

"تحدد هوية فريق العمل على ضوء قيمة المشتركة "

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

-فوائد القيم التنظيمية:-

\*تعمل القيم التنظيمية على تلاحم افراد الفريق وتماسكهم.

\*تؤدي القيم والأعراف التنظيمية على ايجاد قواعد ثابتة تسهم في استقرار نفسيات العاملين وادائهم الجيد .

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

\*القيم والأعراف الجيدة تساعد على جذب العاملين وتعمل على ترابطهم حولها .

\*تؤدي هذه القيم الى تكوين هوية مميزة لفريق العمل.

(١٤) قانون الاتصال الفعال :-

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

## المحاضرة السادسة عشر

(١٥) قانون الحد الفاصل:- " الفرق بين فرق عمل وأخر لديهما نفس القدرات ومعدلات الذكاء هو القيادة"

- فالقيادة الفعالة والناجحة هي التي تحدد نجاح فريق العمل.

(١٦) قانون المعنويات المرتفعة :- "في سبيل المكاسب تهون الالام"

- فالمعنويات المرتفعة تساعد على زيادة الدوافع لانجاز الاعمال ورفع معدلات الاداء وتقوية الالتزام وتذليل الصعاب .

(١٧) قانون حصص التوزيع :- "استثمر في فريق العمل بالتدرج ولكن باستمرار "

- الوقت والجهد امور مطلوبة ل تطوير فريق العمل ولكن يجب ان يتم التغيير بالتدرج وباستمرار.

-الباب الرابع- مهارة المبادرة والابتكار

-المبادرة في الدين الاسلامي الحنيف:-

- ان تاريخ الامة الاسلامية مليء بالمبادرات العظيمة والتي حققت لها ماتحقق من سيرة عظيمة فمن خلال مبادرات الرسول صلى الله عليه وسلم

والخلفاء الراشدين والصحابية 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 ماسجله التاريخ من اعمال مبدعة للخلفية 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 بالإعمال الصالحة وجعلها من الواجبات الاساسية ومنها الامر بالمعروف والنهي عن المنكر والتصديق.

- ولقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم "بادروا بالإعمال فنتا كقطع الليل الظلم 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 وسياستها وانظمتها فالقيادي المبادر لاينتظر حدوث المشاكل حتى

يبادر بحلها وانما هو يبادر دائما بالبحث عن اساليب جديدة او افكار متجددة لتحسين عمله وتجنب وقوع المشكلات .

- إن القيادي المبادر دائما مايتعرض للانتقادات ومقاومة من جانب العاملين الذين اعتادوا على نظم العمل القائمة لفترات طويلة .

-وفي ظل التغيير 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 :-

\*تحمل مسؤولية ماينتج من اعمال:

فالمدير مسؤول عن مهام من يشرف عليهم لذا فإنه يجب عليه ان يبادر بالتصحيح والتحسين.

\*البحث عن الفرص :

ان المدير الناجح لايدع أي من الفرص المناسبة للنمو والتطور والتوسع .

\*البحث عن الافكار الجديدة لتطوير وتجديد العمل والانفتاح على المعلومات والدراسات والبحوث التي تسهم في اثراء الفكر

- الافكار الخلاقة:- هي الافكار التي تعمل على حل المشاكل بصورة فعالة وتعمل على تطبيق مفاهيم واسس جديدة في العمل .وللوصول الى الافكار

الخلاقة يجب على القيادي الناجح التغلب على الاحساس بالفشل كنتيجة للذكريات او التجارب السابقة المؤلمة

-عوائق الابتكار:-

\*عدم المثابرة والاصرار الكافي:

فالابتكار يتطلب الصبر والمثابرة والاصرار من جانب القائد بشكل مستمر .

\*الخوف من التغيير وكسر الروتين :

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

\*شعور القائد بان الوقت غير كافي للتفكير الخلاق :

وهذا يتطلب من القائد ادارة وقته وتنظيمه .

\*نقص الثقة في النفس :

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

\*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 على الخبرة واللباقة عند الممارسة العملية.

- والجديد في هذا النشاط هو ان اصبح له مبادئ وقواعد واستراتيجيات علمية تحكمه وان كانت هذه الاصول والمبادئ لاتلغى اهمية وضرورة توافر

المهارات الفردية في المفاوضات مثل (الذكاء واللباقة والقدرة على الحوار والمثابرة والصبر) كما انها لاتلغى الخبرة العملية في ممارسة العمل

التفاوضي ومن هنا فإن التفاوض لا بد وان يجمع بين العلم والفن لضمان فاعليته.

-مفهوم التفاوض:-

هي 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:-

- \*التفاوض يتضمن طرفين او اكثر والذين لديهم حاجة لبعضهم لبعض لتحقيق بعض المصالح او الاهتمامات المرغوبة لدى كل منهما .
- \*على رغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين اطراف عملية التفاوض الا كل منهما يبدا بعرض اهداف مختلفة .
- \*يعتبر الاطراف المشتركة في التفاوض ان التفاوض اسلوبا مفضلا لحل الخلافات بينهم بالمقارنة بالبدائل الاخرى .
- \*كل طرف يعتقد ان هناك امكانية ما لحد واقناع الطرف الاخر لتعديل وضعه الاصلي او جهة نظره.
- \*اذ لم تتحقق النتائج المثالية لكل طرف فان كلا الطرفين يظل لديه الامل في التوصل الى اتفاق نهائي مقبول .
- \*كل طرف له بعض التأثير او القوة الحقيقة او المتظاهر بها على مقدرة الطرف الاخر على التصرف
- \*ان عملية التفاوض هي احد صور التفاعل بين الناس ومن ثم فإن عميلة التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر وليس فقط بالحقائق والمنطق .

## المحاضرة (١٧-١٨)

### صور التفاوض التجاري في منظمات الاعمال :-

(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 الالات 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 رئيسة فكثيرا ما تلجأ المنظمات للتفاوض مع البنوك اما للحصول على قروض معينة بسعر فائدة معينة وبطريقة معينة في السداد او لحل النزاع بينهما 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 بينهما وبين بعض الاجهزة الحكومية مثل تأخر في دفع الضرائب المستحقة او الافراج عن بضاعة في جمرک الميناء او التأخير في دفع التعويضات او تأمين على العمال.

(٦) **التفاوض مع وسائل النشر المجلات :**

هي عبارة عن التفاوض مع وسائل النشر مثل (وكالات الاعلان بالتلفزيون -الاذاعة -الصحف) 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 اطراف

بعدم الالتزام ببند العقد او الاتفاق الذي سبق التوصل اليه

-مدخل اسلوب حل المشاكل في التفاوض :

-من المداخل الفعالة في التفاوض 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 معينة.

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

(١) **التحرك ببطي :** لان التحرك السريع او المندفع من جانب المفاوض وتقديرات تنازلات منذ البداية ربما يثير الشك لدى الطرف او قد يدفعه الى طلب

المزيد (الطمع) من التنازلات

(٢) **محاولة بناء الثقة دون مغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة :**

أي يجب ان يتم بناء الثقة تدريجيا من خلال خلق جو الصداقة او الاستماع الى اراء الطرف الاخر واطهار 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 يراعي مايلي:-**

- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول

- توضيح ومناقشة الخلافات والفروق وفقا لأولويتها

-تشجيع الطرف الاخر ليفعل نفس الشيء

- اختيار البديل المناسب الذي يحقق مصالح الطرفين والتركيز عليه

- اقتراح العديد من البدائل ومناقشة كل بديل على حده

-الاستماع والإنصات 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

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 وانهيائها

مرترب تلقائيا على انهيار تلك المصالح

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

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 وبالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما

٦- التفاوض علم يحتاج الى التخطيط الجيد ويسترشد باستراتيجيات متنوعة ويستخدم تكتيكات متفاوتة ويستلزم متابعة وتقييم ولد مبادئ وأصول تحكمه

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

٨- العملية التفاوضية لها ابعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الاتصال والإنصات الجيد والإدراك الجيد والفهم والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والتنبؤ به .

٩- العملية التفاوضية لها ابعاد مستقبلية فهي لاتعالج 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 مايلي:-

١- مبدأ القدرة الذاتية :

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

٢- مبدأ المنفعة :

حيث لاتستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة معينة حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الاضرار والخسائر التي يمكن لأحد الاطراف تلخيصها في المقولة الشائعة (انقاذ مايمكن انقاذه)

٣- مبدأ الالتزام :

ويمثل 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 أهمية 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 وأخير هو ممثل للمنظمة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها

## الواجبات والاختبار الفصلي

الواجب الاول : مهارات ادارية

السؤال ١ : تقل أهمية الإدارة مع الفصل بين الإدارة والملكية.

صواب

خطأ

السؤال ٢ : من العناصر أو المكونات الأساسية للإدارة:

العمل مع ومن خلال الآخرين.

الأهداف التنظيمية

البقاء والاستمرار.

كل ما سبق.

السؤال ٣ : من المهارات الأساسية الواجب توافرها في المدير:

معارف متعلقة بنوع نشاط المنظمة.

المهارة الفكرية (الإدراكية)

مهارات متعلقة بالوظيفة.

كلما سبق.

السؤال ٤ : من تصنيفات الأهداف وفق المستوى التنظيمي:

الأهداف البيئية.

الأهداف متوسطة الأجل.

الأهداف التشغيلية

كل ما سبق.

السؤال ٥ : يقصد بالكفاءة القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة وأفضل استغلال للموارد بينما يقصد بالفعالية القدرة على تحقيق

الأهداف التي تناسب إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق.

صواب

خطأ

السؤال ٦ : الإدارة كمهنة يجب أن تشمل على العلم فقط.

صواب

خطأ

السؤال ٧ : من المعارف الرئيسية الواجب توافرها في المدير المعارف التشخيصية.

صواب

خطأ

السؤال ٨ : خطط البرامج : وهي خطط تتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة لإنجاز هدف داخلي لا يتكرر ويتكون من عدة مشروعات.

صواب

خطأ

السؤال ٩ : من خطوات ومراحل التخطيط:

خطط طويلة المدى.

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف.

لا شيء مما سبق

السؤال ١٠ : تقسم الخطط وفق المدى أو النطاق إلى:

خطط طويل المدى.

خطط استراتيجية.

خطط في مجال خاص ومحدد.

لا شيء مما سبق.

الواجب الثاني : مهارات ادارية

السؤال ١ : من دوافع القيام بدور القيادة هو الوصول إلى تحقيق الثراء المادي.

صواب

خطأ

السؤال ٢ : 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

السؤال ٣ : القيادي المستبد هو الحاكم والموجه والامر ويكون على يقين أنه يدرك كافة الأمور من حوله أكثر من غيره.

صواب

خطأ

السؤال ٤ : المشاركة تعني إعطاء صلاحيات وسلطات للعاملين للقيام بمهامهم وكذلك حرية في اتخاذ القرار.

صواب

خطأ

السؤال ٥ : يجب أن يكون القائد قادراً على إيصال الأوامر إلى العاملين بواسطة الإقناع والتأثير فيهم وليس عن طريق استخدام السلطة الممنوحة له.

صواب

خطأ

السؤال ٦ : يطبق التخطيط الاستراتيجي عادة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي المؤسسات التي تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التقنية المتطورة.

صواب

خطأ

السؤال ٧ : القائد المهتم بالإنجازات: هو القائد الذي لا يتفاعل مع المجموعة ولا يريد أن يغير من صفاته وتصرفاته وفق المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة .

صواب

خطأ

السؤال ٨ : التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استناداً على التنبؤ أما التخطيط الاستراتيجي فهو ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة.

صواب

خطأ

السؤال ٩ : يمكن إيجاد بدائل حلول المشاكل عن طريق ابتكار الحلول الجديدة للمشكلة ويمكن أن يستخدم في هذه الحالة طريقة العصف الذهني للوصول إلى هذه الحلول.

صواب

خطأ

السؤال ١٠ : المدير يستمد قوته من تأثيره في الآخرين ، أما القائد فهو يستمد قوته من السلطة الممنوحة له وحقه في إصدار القرارات.

صواب

خطأ

الواجب الثالث : مهارات ادارية

السؤال ١ : يفضل استخدام اسلوب القيادة بالمشاركة عندما تكون المهام والاهداف واضحة

صواب

خطأ

السؤال ٢ : يقصد بالفرضيات النموذجية للمنظمة قياسات الشكل المثالي المطلوب تحقيقه

صواب

خطأ

السؤال ٣ : في القيادة الديمقراطية لا يحتفظ القائد بحق اتخاذ القرارات النهائية

صواب

خطأ

السؤال ٤ : عندما يكون التغيير بالمنظمة كبير و متواصل و على فترات طويلة فان مقاومة العاملين تزداد و تصبح قوية

صواب

خطأ

السؤال ٥ : القرارات التنظيمية هي القرارات التي تتعلق بأهداف التنظيم بعيد المدى

صواب

خطأ

السؤال ٦ : نمط القيادة لإنجاز المهام يصلح مع العاملين الذين يحتاجون الى التوجيه

صواب

خطأ

السؤال ٧ : يستمد المدير قوته من قدرته في التأثير على الآخرين

صواب

خطأ

السؤال ٨ : في نمط القيادة الاستهلاكية يرسم القائد الاهداف و سياسات العمل ثم يطرح الافراد حرية عملية التنفيذ

صواب

خطأ

السؤال ٩ : يعد التخطيط من قرارات تتعلق بالتنظيم و المهام و النشاطات

صواب

خطأ

السؤال ١٠ : يحاول القائد المتفاعل إظهار القادة واستخدام سلطاته بشكل دائم

صواب

خطأ

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

صواب

خطأ

السؤال ٢ : من أسس الإدارة بالأهداف:

الاتفاق بين القائد والعاملين على أهداف محددة.

قيام القائد بمراجعة الانجازات مع العاملين وتوجيههم.

التقييم الدورى للانجازات.

كل ما سبق.

السؤال ٣ : تتأثر المنظمات بالمجتمعات القائمة فيها ومن بين هذه المؤثرات:

استخدام النفوذ والسلطة فى تقديم خدمات خاصه وتحقيق علاقات اجتماعية.

استخدام المديرين للعلاقات الرسمية فى تحقيق أهدافهم.

استخدام المديرين للقرارات الجماعية.

كل ما سبق.

السؤال ٤ : تعنى المسؤولية الاجتماعية للمنظمة التزام المنظمة ببعض الأهداف الاجتماعية واتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية وتحسين ورفاهية المجتمع ككل.

صواب

خطأ

السؤال ٥ : القرارات التنظيمية هي القرارات التى تتعلق بوضع البيئة التنظيمية وتعليماتها وأنظمتها وإجراءاتها اللازمة لتهيئة التنظيم للوصول للخطط الموضوعه سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى.

صواب

خطأ

السؤال ٦ : رسالة المنظمة هي عبارة عن عبارة عن مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التى تحدد سلوك العاملين.

صواب

خطأ

السؤال ٧ : فى نمط القيادة لإنجاز المهام يكون القائد على اقتناع تام بأن الحوافز المالية والتخويف هما الدافعان لكافة الأفراد نحو العمل.

صواب

خطأ

السؤال ٨ : من الاجتماعات الفعالة تكوين الجان التى تستمر لفترات طويلة لدراسة موضوع ما.

صواب

خطأ

السؤال ٩ : من قواعد أو أسس القيادة الإدارية:

وضع الأهداف والبرامج العملية.

الأوامر وتنظيم العمل.

التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد والحوافز.

كل ما سبق.

السؤال ١٠ : تقل أهمية الإدارة مع الفصل بين الإدارة والملكية.

صواب

خطأ

احساس الشرقية

الاختبار الفصلي : مهارات ادارية

السؤال ١ : القائد المستقل والمعتد بذاته يتفاعل مع المجموعة ويحاول دائما أن يغير من صفاته وتصرفاته وفق المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

صواب

خطأ

السؤال ٢ : التخطيط الاستراتيجى هو امتداد للماضى باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون فى المستقبل وهو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ.

صواب

خطأ

السؤال ٣ : يهتم التخطيط بتغيير نوعية النشاط وشكله فى حين يهتم التخطيط الاستراتيجى بتحديد حجم النشاط فى المستقبل.

صواب

خطأ

السؤال ٤ : إن أى قرار يعنى المخاطرة حتى يثبت هذا القرار جدواه.

صواب

خطأ

السؤال ٥ : قد يؤدى التغيير فى المنظمات إلى تغيير فى سلطات وصلاحيات بعض العاملين بها.

صواب

خطأ

السؤال ٦ : من أسباب لجوء البعض للعمل الفردى:

حب الذات أو الأنانية.  
عدم الشعور بالأمان.  
السذاجة من حيث تصديقه أنه يمكنه النجاح منفرداً.

كل ما سبق

السؤال ٧ : رسالة المنظمة هي تعبير عن الوظائف والتي ستقوم بها في المنظومتين الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى الملاك.

صواب

خطأ

السؤال ٨ : من سمات الاجتماعات الفعالة تكوين اللجان التي تستمر لفترات طويلة لدراسة موضوع ما .

صواب

خطأ

السؤال ٩ : من قواعد أو أسس القيادة الإدارية:

وضع الأهداف والبرامج العملية.

الأوامر وتنظيم العمل.

التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد والحوافر.

كل ما سبق

السؤال ١٠ : من سمات المجموعة الغير رسمية في العمل:

أن عدد أفراد المجموعة قد يكون كبيراً أو صغيراً.

يكون لكل عضو في هذه المجموعة حرية البقاء بها أو الانسحاب منها.

يتبادل أعضاء المجموعة الواحدة الأفكار والمفاهيم والمشاعر.

كل ما سبق

السؤال ١١ : من أسس الإدارة بالأهداف:

الاتفاق بين القائد والعاملين على أهداف محددة.

قيام القائد بمراجعة الانجازات مع العاملين وتوجيههم.

التقييم الدوري للانجازات.

كل ما سبق

السؤال ١٢ : يرتبط نجاح العملية الإدارية بصنع واتخاذ القرار السليم.

صواب

خطأ

السؤال ١٣ : من بين الخطط وفق معدل الاستخدام:

خطط تشغيلية.

خطط مستمرة.

خطط قصيرة الأجل.

كل ما سبق

السؤال ١٤ : تقسم الخطط وفق المدى أو النطاق إلى:

خطط طويل المدى.

خطط في مجال خاص ومحدد

خطط استراتيجية.

السؤال ١٥ : في نمط القيادة الاستهلاكية يرسم القائد الأهداف وسياسات العمل ثم يطرح للأفراد حرية عملية التنفيذ.

صواب

خطأ

السؤال ١٦ : من قوانين العمل الجماعي:

قانون التميز في العمل.

قانون التميز في الأهمية أو المعنى.

قانون التميز الشخصي.

١ ، ٢ معاً

السؤال ١٧ : من أسس التعامل مع المعلومات:

تحديد المعلومات التي سوف نحتاج إليها.

تحديد متى نحتاج للمعلومات.

تحديد كيفية التأكد من مصداقيتها.

كل ما سبق

السؤال ١٨ : من عوامل واسس نجاح الاجتماعات وادارتها بكفاءة عاليه وفعالیه

البحث في المعلومات والبيانات اللازمة.

تحديد المدة الزمنية المناسبة للنقاش.

عدم إعطاء الفرصة لمشاركة عدد كبير في اتخاذ القرارات.

أو ٢ معاً

السؤال ١٩ : في القيادة الديمقراطيه يترك القائد القرارات التنفيذيه للعاملين

صواب

خطأ

السؤال ٢٠ : عندما يكون التغيير بالمنظمة كبيراً ومتواصلًا وعلى فترات طويلة فإن مقاومة العاملين تزداد وتصبح قوية

صواب

خطأ

السؤال ٢١ : القرارات التنظيمية هي قرارات تتعلق بالأنشطة والعمليات والبرامج والمشاريع التي تتم بصورة يومية

صواب

خطأ

السؤال ٢٢ : يعتمد الأسلوب العلمي في دراسة ظاهرة معينة على:

مشاهدة الأحداث أو المشكلة

التقليل من أهمية وضع الفروض.

الاعتماد على القيادات الإدارية.

١ ، ٣ معاً

السؤال ٢٣ : القرارات التنظيمية هي:

القرارات التي تتعلق بأهداف التنظيم بعيدة المدى.

القرارات التي تتعلق بوضع البيئة التنظيمية.

القرارات التي تتعلق بالأنشطة والعمليات.

١ ، ٢ معاً

السؤال ٢٤ : من طرق إيجاد بدائل حلول المشكلات:

البحث عن الحلول السابقة للمشاكل المشابهة والتي حدثت في الماضي سواء داخليا أم خارجيا.

ابتكار الحلول الجديدة للمشكلة ويمكن أن يستخدم في هذه الحالة طريقة العصف الذهني للوصول إلى هذه الحلول.

التنبؤ.

١ ، ٢ معاً

السؤال ٢٥ : يعدل القائد المتفاعل تصرفاته حسب أنماط المجموعات التي يعمل معها.

صواب

خطأ

السؤال ٢٦ : يقصد بالمعارف المتعلقة بالعمل الإداري:

إمام المدير بالوظائف المختلفة بالمنظمة

إمام المدير بكافة جوانب النشاط الذي تمارسه المنظمة

إمام المدير بوظائف الإدارة

(3 , 1) معاً

السؤال ٢٧ : من العناصر أو المكونات الأساسية للإدارة:

العمل مع ومن خلال الآخرين

الأهداف التنظيمية

البقاء والاستمرار

كل ما سبق

السؤال ٢٨ : القواعد هي عبارة عن مرشد عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها المنظمة بغرض تحقيق أهدافها ولا تكون تفصيلي أي

أكثر عمومية

صواب

خطأ

السؤال ٢٩ : الاجراءات التي تستهدف انجازة هدف محدد وبمجرد انجازة لاتتكرر مستقبلا

صواب

خطأ

السؤال ٣٠ : المشاكل العابرة هي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة لاتأخذ وقتنا لحلها

صواب

خطأ

السؤال ٣١ : اذاكان تأثير المشاكل على المستوى الداخلي للمنظمة فانه يصعب حلها

صواب

خطأ

السؤال ٣٢ : ان وضع الافراد في الاماكن المناسبة او غير مناسبة يمكن ان ينتج عنه احد الاشكال

الشخص الخطأ في المكان الخطأ = (تثبيط الهمم).

الشخص الخطأ في المكان الجيد = انعكاسات سلبية (ارتداد).

الشخص المناسب في المكان الخطأ = تشويش أو خلط.

(١,٢) معاً

السؤال ٣٣ : القائد المتفاعل يسعى على المدى القصير في التأثير على سلوكيات ومبادئ المجموعة ليطورها نحو الأفضل.

صواب

خطأ

السؤال ٣٤ : القائد المهتم بالانجازات لا يحاول قيادة أي مجموعة أو تطويرها والتفاعل معها ما لم تكن لها علاقة بالأهداف.

صواب

خطأ

السؤال ٣٥ : القيادة المستتبدة تقوم على أساس أنه لا يوجد أسلوب أمثل لكافة المواقف وذلك للتأثير على الأفراد.

صواب

خطأ

السؤال ٣٦ : من خطوات ومراحل التخطيط:

خطط طويلة المدى.

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف.

(٢,٣) معاً.

السؤال ٣٧ : تسعى القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين نحو تزويدهم بالمهارات ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

صواب

خطأ

السؤال ٣٨ : يحاول القائد المتفاعل إظهار القيادة واستخدام سلطاته بشكل دائم

صواب

خطأ

السؤال ٣٩ : نمط القيادة لإنجاز المهام يصلح مع العاملين الذين يحتاجون إلى التوجيه.

صواب

خطأ

السؤال ٤٠ : الجماعة الغير رسمية تنتهي بمجرد انتهاء التنظيم

صواب

خطأ

السؤال ٤١ : من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدنى أهمية الوقت في البلاد والمنظمات العربية:

تأثير الارتباطات العائلية والاجتماعية على الانتظام والانضباط في العمل.

الممارسات الاجتماعية في أماكن العمل.

استخدام النفوذ والسلطة في تقديم خدمات خاصة وتحقيق علاقات اجتماعية.

كل ما سبق.

السؤال ٤٢ : من تصنيفات الأهداف وفق المستوى التنظيمي:

الأهداف البيئية.

الأهداف التكتيكية.

الأهداف متوسطة الأجل.

٢ ، ٣ معاً

السؤال ٤٣ : اتخاذ القرار هو عبارة عن العملية التي يمكن للإدارة من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها.

صواب

خطأ

السؤال ٤٤ : الإدارة الإقليمية الدولية هي إدارة تكون تابعة لدولة أو حكومة ما تهتم بشؤونها الإقليمية.

صواب

خطأ

السؤال ٤٥ : من الخطط المستمرة:

خطط البرامج.

خطة المشروع.

السياسات.

١ ، ٣ معاً

السؤال ٤٦ : الجماعات الرسمية تعتمد على الشخصية القيادية لرئاستها.

صواب

خطأ

السؤال ٤٧ : يفضل استخدام أسلوب القيادة بالمشاركة عندما تكون المهام والأهداف واضحة.

صواب

خطأ

السؤال ٤٨ : تقسم القرارات وفق أهميتها ومستويات متخذها إلى:

قرارات استراتيجية.

قرارات هامة.

قرارات تشغيلية.

١ ، ٣ معاً

السؤال ٤٩ : الإدارة العامة هي الإدارة التي تُعنى بالمنظمات الخاصة والعامة معاً.

صواب

خطأ

السؤال ٥٠ : عندما يكون مستوى نضج وكفاءة العاملين منخفض إلى متوسط يكون العاملين راغبين في العمل والاجتهاد ولكن ليس لديهم الكفاءة والمهارة اللازمة.

صواب

خطأ

السؤال ٥١ : كل مدير يمكن أن يكون قائدا جيدا إذا ما توفرت لديه مهارات التخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة.

صواب

خطأ

السؤال ٥٢ : يعتمد المدير قوته من قدرته في التأثير على الآخرين.

صواب

خطأ

السؤال ٥٣ : الخطة المستمرة هي عبارة عن سلسلة من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف معينة.

صواب

خطأ

السؤال ٥٤ : في نمط القيادة لانجاز المهام يكون القائد علي اقتناع تام بان الحوافز الماليه والتخويف هما الدافعان لكافه الافراد نحو العمل

صواب

خطأ

السؤال ٥٥ : يقصد بالفرضيات النموذجية للمنظمة: قياسات الشكل المثالي المطلوب تحقيقه.

صواب

خطأ

السؤال ٥٦ : يعتمد القائد قوته من السلطة الممنوحة له وحقه في إصدار القرارات.

صواب

خطأ

السؤال ٥٧ : من المهارات الأساسية الواجب توافرها في المدير:

معارف متعلقة بنوع نشاط المنظمة.

المهارة الفكرية (الإدراكية).

مهارات متعلقة بالوظيفة.

٢ ، ٣ معاً

السؤال ٥٨ : من أنواع الأهداف العامة للمنظمة:

الأهداف المالية.

الأهداف التكتيكية.

الأهداف الاستراتيجية.

لا شئ مما سبق.

السؤال ٥٩ : السياسات هي التي تحدد التصرفات الواجب القيام أو عدم القيام بها في ظل موقف معين ولكنها في نفس الوقت لا تحدد خطوات

تفصيلية للقيام بعمل معين بل تحدد بالضبط ما يجب القيام أو عدم القيام به

صواب

خطأ

السؤال ٦٠ : من وسائل معالجة مقاومة التغيير من جانب العاملين:

المشاركة.

الاتصال والتدريب.

التفاوض.

كل ما سبق.