

## الفصل (8) - مهارات القيادات الإدارية الحديثة

### 1- القائد الإداري وإدارة الوقت:

- تشكل قدرة القائد الإداري على التعامل مع ذاته أهم المهارات الإدارية التي يتطلبها النجاح في القيادة ؛ لأنه لا يمكن أن ينجح أي شخص في التعامل مع الآخرين وقيادتهم إلا إذا كان ناجحاً في التعامل مع نفسه
- تعريف إدارة الذات:** "هي قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفة قدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصية من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية"
- القائد ينتقل بذاته عندما يتولى مسؤولية القيادة من مركز اللامسؤولية إلى مركز المسؤولية، ويصبح بعد ذلك محط أنظار الناس جميعاً، والقوة التي يقبدي بها جميع العاملين
- لا بد من حدوث تغيير دراماتيكي في نظرة القائد للأشياء وفي تعامله مع ذاته عند تغيير مسؤوليته ومهامه القيادية الإدارية

### اسس ادارة الذات (Covey):

- 1) أن تكون لديه رسالته واضحة للحياة الشخصية
- 2) أن يلتزم القائد الإداري بوضع وتحديد بعض الأهداف الذاتية: مع ضرورة التأكد من وجود حاجة حالية إلى تلك الأهداف
- 3) أن يتميز تعامل القائد الإداري مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط الشخصي في كافة التعاملات
  - أشكال الانضباط الشخصي:
    - الالتزام بمعايير الأخلاقيات في كافة تعاملاته
    - أن لا يطلب من الآخرين ما لا يقوم به
    - أن يلتزم بالوفاء بالمواعيد والعهود
    - أن لا ينهى عن سلوك يأتيه
    - ضبط النفس عن طريق ضبط الحساسية والانفعال
    - التركيز على إدارة الجزء المهم في الذات والذي يمثل المثل والطباع والدوافع
- 4) التعهد بالالتزامات والوفاء بها: عندما يتعهد القائد ويحافظ على التزامه؛ يكون قد بدأ في تأسيس التكامل لديه
- 5) التأكيد على الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة:
  - المحافظة على الوعود التي قطعها قبل المحافظة على الوعود التي قطعها الآخرين
  - وفاءه بمواعيده لآخرين قبل وفاء الآخرين بمواعيدهم معه
- 6) الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي
  - مواجهة حشود الناس
  - مواجهة القوى المتصارعة
  - غير مشكك في مبادئه
  - غير خاضع للضغوط الداخلية والخارجية
- 7) التواضع في التعامل مع الآخرين
- 8) أن يكون قدوة حسنة للآخرين
- 9) أن يكون سهلاً في تعاملاته وليس صعباً
  - يكون نموذجاً وليس ناقداً
  - يكون جزء من الحل وليس جزء من المشكلة
- 10) أن يعترف بالخطأ ويعمل على تصحيحه ويتعلم منه ولا يقع فيه مره أخرى

### الصعوبات والعقبات:

1. صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد
2. تأثير الآخرين على تطلعات القائد
3. الاعتقاد بعدم أهمية الوقت
4. الاعتقاد بمعرفة التوجيهات الشخصية سلفاً
5. عدم وعي أو المام القائد بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة

### مبادئ إدارة الذات:

- يرى ستيفن كوفي أن هناك سبعة مبادئ ضمن ثلاث مراحل للنضج الذاتي:
- المرحلة الأولى:** مرحلة التبعية الشخصية للآخرين،
- وتتطلب انتصار شخصي على الذات من خلال المبادئ التالية:

- ✓ **المبدأ الأول:** ان يكون القائد مبادر في كل امور حياته
- ✓ **المبدأ الثاني:** ان يبدأ القائد والنهائية واضحة في ذهنه انطلاقا من المعرفة المسبقة بالمصير الشخصي (الانجاز المعنوي لما يريد القيام به)
- ✓ **المبدأ الثالث:** ان يضع القائد الامور ذات الاولوية في البداية ترتيب الاعمال حسب الاولوية:

- الاعمال الهامة والعاجلة
- ثم الاعمال المهمة وغير العاجلة
- ثم الاعمال العاجلة وغير المهمة
- ثم الاعمال الاقل اهمية وغير العاجلة (يمكن اهمالها وعدم القيام بها اذا لم يتوفر الوقت)

### المرحلة الثانية: الاستقلالية الشخصية:

- تقوي ذاته في التصرف والعمل بعيدا عن التبعية للآخرين
- تظهر الحاجة الى التعاون مع الآخرين لانجاز العمل المطلوب
- يتحقق من خلال المبادئ التالية:
- ✓ **المبدأ الرابع:** التفكير بصيغة تحقيق المكاسب للجميع
- عادة القيادة الشخصية تعني ان يسعى القائد الى ان تكون نتيجة تعاملاته مع الآخرين مكسبه للطرفين حيث تتضمن المواهب الانسانية الفريدة في التعامل مع الآخرين عن طريق ادراك الذات والتخيل والضمير والادارة المستقلة
- ✓ **المبدأ الخامس:** محاولة القائد فهم الآخرين واتاحة الفرصة لهم لفهمه والشرح له
- تظهر في اعطاء الآخرين الفرصة في الاتصال الفعال عن طريق الاصغاء الايجابي
- عرض افضل للمعلومات وافكار التي يؤمن بها القائد ويريد نقلها لهم
- ✓ **المبدأ السادس:** التعاون الابداعي مع الآخرين
- ان يفتح القائد قلبه وعقله لكل ما يطرح من افكار وبدائل ويناقشها لتحقيق مكسب جوهري تابع من الاحساس بالفروق بين الافراد
- المفتاح الاعطاء قيمة لتلك الفروق هو : ادراك ان كل فرد يرى العالم بواقع حاله

### المرحلة الثالثة: المحافظة عليها وتنميتها وهذا هو التجديد المطلوب

- ✓ **المبدأ السابع:** التجديد بفتح العزائم وشخذ الهمم
- يتمركز التجديد القائم على فتح العزائم وشخذ الهمم حول اربعة جوانب رئيسية:
  - الجانب الجسدي: التمارين الرياضية، التغذية السليمة، ادارة الاجهاد والسيطرة عليه
  - الجانب الروحي: يتعهد القائد مبادئه ويؤكد التزامه بها
  - الجانب العقلي: تدريب الذهن على الاستقلال وفحص البرنامج الذاتي (التعليم الحر) عن طريق القراءة الحرة، والتخطيط العفوي، والكتابة التعبيرية غير الوظيفية
  - الجانب الاجتماعي: يتواصل مع الآخرين من حين الى اخر من خلال التفاني في خدمتهم، وتنمية عامل التعاون الابداعي معهم، وتقوية العلاقات الاجتماعية، و تحقيق المن الداخلي

### اهم سمات ادارة الذات (عبدالرحمن)

- نمو الشخصية نموا فعليا: عن طريق الانتقال من الاعتماد على الغير الى الاستقلالية ثم الاعتماد المتبادل
- تنمية الطاقة الشخصية الكامنة في العقل والعاطفة والروح والجسد
- القدرة على الاصغاء والاستماع الايجابي
- تبني التدريب والتعلم والتعليم
- قدرة القائد على اقناع الآخرين بافكاره
- تعود القائد وقدرته على تقبل النقد
- قدرة القائد على التغلب على مقاومة التغيير
- قدرة القائد على فهم الآخرين ومساعدتهم على فهمه

### 2- القائد الاداري وادارة الوقت:

#### مفهوم ادارة الوقت:

- يعتبر الوقت عنصر تكلفة على المنظمة يجب استخدامه والاستفادة منه بفاعلية
- الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة

- معنى ادارة الوقت (البرعي و عابدين) : "توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل المدير قائد فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال اشخاص يسعون الى الانجاز بكفاءة ونتاجية عالية واخلاص وامانة"
- يتوجب على القادة الإداريين النظر الى الوقت على انه نظام مستمر لوصف تسلسل وحدوث الأشياء
- الوقت مورد **ناضب** لا يمكن تخزينه او تجميعه او تجزئته او حفظه او ايقافه
- يمكن النظر الى الوقت على انه احد مقاييس الاداء التي يمكن تقييم الرؤساء في ظلها

- تنقسم العمال التي يقوم بها القادة الإداريون في الوقت المتاح للعمل الى
  - **اعمال ابداعية**: تتم في مرحلة التخطيط
  - **اعمال تحضيرية** تتم وقت الاعداد
  - **اعمال انتاج عادي** تتم وقت تنفيذ البرنامج
  - **اعمال غير عادية** تتم في وقت التنفيذ الطارئ

- **الاعمال الخاصة**: الاعمال التي يقوم تنفيذها القادة الإداريون وحدهم
- **الاعمال الإدارية**: الاعمال التي ينفذها القادة الإداريون بالاشتراك مع الآخرين:
- ❖ تتطلب تدخل القائد : الرد على الهاتف او حضور اجتماع او استقبال زائر او القيام بجولة على الاقسام
- ❖ تكون اعمال يمكن تأجيلها

- يجب ان على قائد القرن 21 ان يطور اتجاهاته نحو الوقت وان تكون علاقته به ايجابية من خلال اتباع الاجراءات التالية:
  - الاهتمام بوضوح التفكير
  - العقلانية والموضوعية في العمل والتفكير
  - تنمية الادارة والتصميم القوي
  - اتباع الاسلوب المنهجي العلمي في التفكير
  - المواظبة والدقة في التعامل مع الوقت
  - الهدوء والرصانة في التعامل مع الوقت

### الاشياء الشائعة في ادارة الوقت ينتج عن:

- سوء ادارة الوقت
- احساس القائد بضغط العمل المستمر
- القلق والتوتر الزائد الذي يؤثر على انتاجه

### من المحاذير التي يجب على القائد التنبيه لها

- ضعف قيمة الوقت لديه
- عدم الاحساس باهميته
- الوقوع في الروتين البيروقراطي

### اسباب ضياع الوقت عند القادة السعوديين:

- 64% التأخير في الصباح
- 46% المكالمات الهاتفية الخاصة
- 60% قراءة الجرائد والمجلات
- 76% شرب الشاي والقهوة ☺
- 38% مراجعة المستشفى للمدير وعائلته
- 32% مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام

### بعض الاخطاء الشائعة في ادارة الوقت:

- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره
  - **الترشيد**: الاستخدام الامثل له
  - **التوفير**: اختصار بعض الاعمال او السرعة في ادائها
- الاعتقاد بان اداء القائد لجميع اعماله بنفسه يضمن ادائها بشكل افضل
- الاعتقاد بان ادارة الوقت سببا في ضياعه
- اعطاء كافة الموضوعات نفس الاهمية

- التأخير في اصدار القرارات بحجة تحسينها
- الاعتقاد بان الانشطة اليومية لا تحتاج الى تخطيط

### (ادارة الوقت عبرة عن ادارة الذات في المقام الاول)

#### مضيعات الوقت :

- القيام باكثر من عمل في نفس الوقت؛ نتيجة لـ:
  - عدم معرفة حجم المشكلة
  - عدم وجود اولويات لديه
  - التقدير الخاطئ للوقت
  - الرغبة في لفت الانظار
- الاتصال غير الفعال وغموض المسؤوليات؛ نتيجة لـ:
  - غياب مهارات الاستماع لاجباري
  - سوء التوقيت
  - عدم توفر الوصف الوظيفي
  - الازدواجية
  - عدم وجود الصلاحيات
  - الخوف من تحمل المسؤولية
- المركزية وعدم التفويض؛ نتيجة لـ:
  - عدم ثقة القائد في المرؤوسين
  - خوفه من عدم تأدية المهمة بالشكل الذي يريده
  - شعور البعض بالراحة اثناء التنفيذ وليس القيادة
  - عدم توفر مرؤوسين اكفاء
  - الخوف من ان يحتلوا مكانه بعد اجادتهم للعمل
- عدم القدرة على الرفض (قول لا) ؛ نتيجة لـ:
  - خوف من التبعات الاجتماعية
  - رغبة في ان يكون محبوبا لدى الاخرين
- عدم اكمال المهام (داء الفراشة) ؛ نتيجة لـ:
  - نتيجة لعدم وضوح الاولويات لديه
  - استجابته للاعمال المستعجلة
  - سوء ادارة للذات وشعور بالملل
- كثرة الاجتماعات؛ نتيجة لـ:
  - اغلب اعمال القادة الاداريين لا تتم الا من خلال الاجتماعات
  - يجب على القائد التاكيد من وجود جدول اعمال للاجتماع
  - يجب التاكيد من ان هناك حاجة لوجوده في الاجتماع
  - التاكيد من تحديد بداية ونهاية الاجتماع
  - وجود تخطيط لجدول الاعمال
- كثرة الاعمال الورقية؛ يؤدي لـ:
  - مظهر لا يدل على حسن ادارة الوقت
  - تاجيل وعدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
  - سوء التنظيم وضياع الاوراق
- تاجيل الاعمال والقرارات:
  - يعتقد انه يعمل بشكل افضل تحت الضغوط
  - ان عليه عمل الاشياء العاجلة اولاً

- يؤدي الاعمال العاجلة والسهلة او لا
- يتعود ترك الاعمال قبل انهائها
- عدم توفر مواعيد لانتهاء العمل
- انعدام الثقة في نتائج الاعمال
- الافتقار للمهارات المطلوبة

#### ● المقاطعات الهاتفية و الزوار:

- لا يجيد الاستفادة من السكرتير
- لا يجيد مهارة التخلص من المتحدث او الزائر بسهولة

#### سبل ادارة الوقت بفعالية

- تخطيط الوقت والمهام بدقة
- ادارة المكتب بفعالية
- حسن استخدام التفويض
- الادارة الفعالة للاتصال
- استثمار الوقت كمورد ناضب
- الادارة الى اعلى (ادارة المدير):
- طريقة التعامل مع الرؤساء في اداء العمل و تلقي الاوامر

- القائد الاداري كثير التفاعل مع الوقت
- اذا لم يستطع القائد تعلم مهارة ادارة الوقت فانه لا يستطيع التحكم في المنظمة
- لان الادارة في صميمها تبدأ بادارة الوقت **اولا** ثم ادارة العمليات **ثانيا**

### 3- القائد الاداري وادارة التغيير:

#### مفهوم ادارة التغيير:

- يقصد بمهارة ادارة التغيير: "ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد، او يشرف عليه، لاحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجه نحو غايات معينه، يتم التحكم في مساره واهدافه وطريقة تنفيذه، بهدف احداث توافق مع بيئة التنظيم والاستجابة لمتطلباتها بكفاءة وفاعلية، وذلك في ظل الاستخدام الامثل للمعرفة والمهارات والامكانات المادية والتقنية المتاحة"
- التغيير العشوائي: "هو الذي يحدث دون تدخل القيادة، وانما بسبب اختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية او الديموغرافية"

#### يهدف التغيير المنظم الى تحقيق عدد من الاهداف:

- ايجاد اوضاع تنظيمية اكثر كفاءة وفعالية في المنظمة
- حل بعض المشكلات التنظيمية او الاجرائية
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها
- ادخال تقنية جديدة او اساليب حديثة لتسهيل اداء المظمة لاعمالها
- ايجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية او المحلية المحيطة
- معالجة اوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة ادائهم

#### ابعاد التغيير:

##### 1) سرعة التغيير

- بعض المعايير التي يمكن تحكيمها لمعرفة مدى الحاجة للاسراع باحداث التغيير:
  - يكون الاسراع به مقبولا عندما:
    - يكون هناك اتفاق بين جميع العاملين بالمنظمة على التغيير
    - لا يهم العاملين ولا يؤثر عليهم
    - انه تغيير بسيط
  - يجب تنفيذه ببطء عندما:
    - احداث تعديلات كثيرة في الاتجاه والسلوك

- يتوقع له مقاومة
- ان تظهر حاجة الى اجراء تعديلات على اتفاق سابق
- عدم وجود اتفاق بين العاملين على التغيير

## (2) شمولية التغيير

- التغيير الشامل : هو التغيير الذي يشمل جميع جوانب المنظمة والاعمال الانسانية والتقنية التنظيمية
- التغيير الجزئي: لا يشمل سوى جانب واحد او جزء من التنظيم

## (3) نوع التغيير:

- تغيير مادي: تغيير تقني او اجرائي تنظيمي
- تغيير معنوي: التغيير السلوكي والنفسي للموظفين

- يجب على القائد ان يوازن بين التغيير الذي يحدثه وبين التغيير المادي والمعنوي

## مراحل العملية للتغيير وادارته:

1. الدراسة التشخيصية
  - مراجعة العناصر الاساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير
  - العناصر:
    - الانسان
    - نظم واجراءات العمل
    - معدات وتسهيلات العمل
2. وضع خطة التغيير والتطوير في ضوء الاهداف والامكانيات المتاحة
3. التهيئة لقبول التغيير
  - من اهم ما يواجه القائد عن اجراء التغيير ويتمثل في مقاومة التغيير
4. بدء تنفيذ عملية التغيير فورا دون تأخير
  - مع ضرورة مشاركة الجميع في التنفيذ بشكل مباشر او غير مباشر بالعمل والراي
5. المتابعة التصحيحية
  - التعرف على مستوى التقدم نحو الاهداف
  - ضبط الانحرافات قبل استفحالها
  - اتخاذ الاجراءات التصحيحية لعلاجها
  - من المشاكل التي قد تظهر اثناء المتابعة التصحيحية؛ وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير

## الاسباب التي ادت الى مقاومة التغيير:

- عدم فهم وادراك الافراد لاثر ومعنى التغيير او تكليفهم باعمال تحمل مخاطر غير محدد
- عدم قناعة الافراد بالحاجة الى التغيير
- يشكل التغيير مصدر قلق وتهديد للاوضاع القديمة للموظفين ويجبرهم على تعلم مهارات جديدة
- التغيير يهدد المكانة الوظيفية للموظفين القدامى

## للتغلب على مقاومة التغيير بطريقة يكسب القائد بها المقاومين الى صفه؛ عليه اتباع الاجراءات التالية:

- اشارك الاخرين في كاقة مراحل التغيير من الفكرة الى التطبيق
- التهيئة لقبول التغيير والتدريب على التعامل معه
- الانصات للمعارضين
- شرح فوائد التغيير للمشاركين
- استخدام الاتصال الفعال
- التعاون مع القادة غير الرسميين

## 4- القائد الاداري وادارة ضغوط العمل:

### مفهوم وانواع ضغوط العمل:

المقصود بضغط العمل (العديلي) " تلك المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون ادائه عمله بفعالية"

**المقصود بضغط العمل (الشريف) " الشعور بعدم الراحة نتيجة عبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الاعتيادي الذي يرغبه في العمل "**

**المقصود بضغط العمل " هي تلك المؤثرات النفسية الفسيولوجية التي يقع تحتها القائد او احد مرؤوسيه، ويؤدي الى حالة من القلق او التوتر او الاكتئاب، ويكون ذلك بسبب عوامل ذات علاقة بالفرد نفسه او بالآخرين او بالتنظيم الذي يعمل فيه ،ويصبح هناك حاجة ماسة الى التدخل لاصلاح الوضع، وعلاج تلك الحالة، بما يناسبها من تدخلات فردية او تنظيمية"**

**يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض اليها الفرد في المنظمة الى عدة انواع:**

#### - مصدرها:

- الفرد نفسه
- الضغوط الاجتماعية الناتجة من التعامل مع الاخرين

#### - فترة التخلص منها

- بسيطة: تدوم لعدة ساعات (المضايقات التي يتعرض لها الموظف)
- متوسطة تدوم لعدة ايام (صراع الدور)
- شديدة تدوم لعدة اسابيع او شهور ( النقل / التجميد / العمل مع قائد متسلط)

#### اسباب ضغوط العمل:

- تعددت الاسباب ولكن هناك تكامل فيما بينها (احمد - النمر - الهنداوي - عسكر)
- 1) صراع الدور وغموضه:
  - تعارض الدور المطلوب مع المعتقدات
  - عدم توفر معلومات كافية عما هو مطلوب
- 2) العبء الوظيفي والحوافز والاجور:
  - حجم العمل المطلوب اكبر من استطاعة الشخص كما ونوعا
  - شعور الفرد انه لا يحصل على مقابل عادل لما يقوم به
- 3) بيئة العمل وطبيعته:
  - وهي الظروف المادية: كالتهدية ووسائل الامن والسلامة والظروف المكتبية
  - ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص: مقابلة الجمهور او لا تسمح بالترقية والتقدم المهني او الوظائف التي تشتمل على مسؤولية ادارة الافراد او ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل
- 4) غياب المساندة الاجتماعية: **المساندة هي الراحة النفسية التي يحصل عليها الموظف من خلال تفاعله الرسمي وغير الرسمي مع الاخرين داخل وخارج التنظيم**
- 5) ضعف المشاركة في اتخاذ القرار
  - الاحساس بالاهمال
- 6) غياب التغذية العكسية من القيادة الادارية
- 7) الاحداث الشخصية:
  - ما نسميه المشاكل الاسرية التي تظهر افرزاتها في العمل
  - قد يرى بعض القادة انه بإمكانهم جعل منظماتهم مكان يساعد الموظف في التغلب على مشاكله الاسرية وخاصة المادية منها

#### اساليب ادارة الضغوط:

- لا يمكن اعتبار جميع ضغوط العمل ضارة، بل ان منها المفيد وخاصة المعتدل منها
- كما تعددت اسباب ضغوط العمل فان اساليب ادارتها قد تعددت واختلفت بحسب اخلاف السبب المؤدي الى ضغوط العمل
- قسم الهيجان تلك الاساليب على مستوى الفرد و المنظمة
  - الاساليب على مستوى الفرد: يتضح من اساليب ادارة ضغوط العمل على مستوى الفرد ان يتدخل القائد لمساعدة الفرد:
    1. الفرع الى الله جل وعلا
    2. تعديل بناء الشخصية لدى الفرد:
  - بناء الذات الايجابية وهو (تحديد نقاط القوة وتعزيزها - تحديد نقاط الضعف وتطويرها)
  - ممارسة حق توكيد الذات: وهو (تبني السلوك الحازم بعيد عن السلبية او العدوانية)
  - تعديل السلوك المتصل بالشخصية: مثل (الغضب / عدم التركيز / غياب التخطيط / التحكم في القلق)
- 3. ادارة الوقت بفعالية
- 4. مواجهة الصراع في بيئة العمل: (ادراك وجود المشكلة / فهم موقف كل طرف / مناقشة المشكلة والحلول)
- 5. التمارين البدنية

6. الدعم والمساندة الاجتماعية
7. الحفاظ على الطاقة: (اتباع نظام غذائي صحي)
8. طلب المساعدة من المختصين في معالجة ضغوط العمل (الاطباء النفسيين والاختصاصيين الاجتماعيين)

#### ○ الأسباب على مستوى المنظمة: (الريس – الهيجان)

- 1) استخدام اساليب الادارة الحديثة
- 2) ادارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الافراد
- 3) اقرار مبدا مشارك الفرد في وضع الخطط والسياسات الادارية (التفويض)
- 4) اعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى واكثر واستقلالية
- 5) الاشراف الفعال الذي يضمن تحقيق اهداف المنظمة ورضا الموظفين
- 6) استخدام الدوافع بفعالية: (التحفيز المتنوع – المزج بين الثواب والعقاب بعدالة)
- 7) مواجهة الصراع في بيئة العمل: (توضيح الدور – ايجاد انسجام الادوار – تعديل المواقف المسببة للضغوط)
- 8) تحسين ظروف العمل المادية المتعلقة بمكان العمل

### 5- القائد الإداري وإدارة الصراع (الخلافات):

#### مفهوم الصراع:

- مفهوم الصراع (الطجم): " ذلك السلوك الفردي او الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي الى منع او اعاقه فرد او جماعة في التنظيم من تحقيق اهدافه"
- مفهوم الصراع (عسكر): " عملية ديناميكية تتضمن ادراة اطراف النزاع بوجود تعارض بينهما في الاهداف او الافكار او اقيم او المشاعر او بينها جميعا"
- مفهوم الصراع: " هو خلاف ينشأ بين طرفين في التنظيم (افراد – اقسام – مجموعات) بسبب اخلاف وجهات النظر او الاهداف او المصالح ويسعى كل منهم لتغليب رايه او مصالحه او اهدافه"
- اما ادارة الصراع: فهي "تدخل القائد الاداري بين اطراف النزاع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق اهدافهم دون الاضرار باهداف التنظيم او اهداف الطرفين"

#### اسباب الصراع:

- يمكن تقسيمها الى شخصية سلوكية – تنظيمية
- الاسباب الشخصية (السالم – ماهر – الطجم – رفاعي- عساف – القحطاني):
- 1) تفاوت الصفات الشخصية
  - العمر يؤدي الى صراع الاجيال
  - الثقافات تؤدي الى صراع الحضارات
  - اختلاف الادراك والاتجاهات
- 2) الاختلافات الفردية الشخصية
  - العدوانية
  - عدم التعاون مع الاخرين
  - الجدل والمعارضة
- 3) تعدد التنظيمات غير الرسمية
  - كلما زادت التنظيمات وتعددت وتنوعت في قيمها؛ كلما زادت امكانية الصراع فيما بينها
- 4) العلاقات الاعتمادية
  - الامر الذي يكون فيه الاشخاص او الاقسام او الادارات اتكالبيين معتمدين على بعضهم في اداء عملهم
  - تكون مشاركتهم ضعيفة
- 5) صراع الادوار

#### - الاسباب التنظيمية (النمر- اديل مان – الطجم – الديب – عساف – زايد – القحطاني):

1. التدخل بين أنشطة المنظمة
2. عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالعاملين في التنظيم
3. معوقات الاتصالات:
  - عدم وجود نظم اتصال فعال
  - عدم وضوح قنوات الاتصال
  - عدم فاعلية اجهزة الاتصال



4. القرارات المشتركة:
5. التنافس على الموارد عندما تكون محدودة
6. تباين المصالح والاهداف
7. اختلاف ثقافة العاملين (الصراع الحضاري)
8. تسلط الادارة

### اساليب ادارة الصراع:

- هناك عدد من الاستراتيجيات او الاساليب الادارية التي يميل بعض القادة الى استخدامها:
- ❖ التنافس - تعزيز مصالح طرف على حساب الطرف المنافس الاخر
  - ❖ التساهل والمجاملة - اتاحة الفرصة لاحد الاطراف لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الاخر
  - ❖ التجنب - اهمال القائد لمصالح المنظمة بتفادي التعامل مع الصراع
  - ❖ التعاون - محاولة توفير الفرصة لتحقيق مصالح كلا الطرفين
  - ❖ التوفيق - القبول بالتسوية لتحقيق مصالح كل الاطراف بصورة جزئية من خلال التعاون والنصيحة المتبادلة

### الاساليب التحكم في الصراع وادارته بفعالية:

- توفير امكانية المشاركة في صنع القرار لبناء صلة تنظيمية بين الاعمال والافراد
- تجزئة موضوع الصراع وتقليص اهمية لمعالجته
- ايضاح الاهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ
- بناء و تعزيز الثقة بين العاملين
- تحديد الادوار بشكل واضح ودقيق
- الاستعانة بالجهات الاستشارية لاجراء الدراسات وتدريب العاملين على معرفة اهدافهم واهداف الادارة (المكاشفة)
- موضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقات بين الموظفين والادارة
- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية للتعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي وابعاده

### اذا كان القائد طرف في الصراع فعلى القائد اتباع واتخاذ الاجراءات التالية عند ادارة الصراع:

- ✓ النظر الى الخلاف او الصراع على انه امر طبيعي
- ✓ توظيف الصراع لمصلحة العمل
- ✓ اشراك اطراف الصراع في مناقشة الامور المتعلقة به بعيدا عن السرية
- ✓ تشجيع الاشخاص الذين يأتون للشكوى على الحديث مباشرة مع ذوي العلاقة من مدرائهم او زملائهم
- ✓ الاستماع الى كافة الاطراف قبل التدخل لعلاج الصراع وحسمه
- ✓ العمل على تحقيق رضا الجميع عند التدخل لمعالجة الصراع

### 6- القائد الاداري وادارة الاخفاق:

#### يجب على القائد الاداري للنجاح في ادارة الاخفاق:

1. توقع حدوث الاخطاء والاخفاقات
2. المبادرة الى تحليل الخطا او الفشل لمعرفة اسبابه وكيفية علاجه
3. وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الاخفاق (اجراءات علاجية و احتياطية)
4. ان يشرك القائد رؤوسيه في تحليل مواطن الخلل
5. الاستفادة من الاخطاء كدروس تدريبية ثمينة
6. عدم الياس وبث الروح المعنوية العالية عن المرؤوسين

### 7- القائد الاداري وادارة الاجتماعات:

- تحتل الاجتماعات جزء كبير من وقت القادة ( حوالي 69% )
- يؤدون القادة من خلال الاجتماعات معظم اعمالهم ويعطون توجيهاتهم للعاملين معهم
- اهم اسباب عدم فعالية الاجتماعات (سلامة):
  - حضور الاجتماعات بدون ضرورة
  - عدم التخطيط للاجتماع قبل واثناء وبعد حضوره
  - عدم الالتزام بتوقيت بداية ونهاية الاجتماع
  - تدني فعالية رئيس الاجتماع في ادارة اعمال الاجتماع

- تدني المهارات السلوكية للمشاركين في الاجتماع
- تدني مهارات الاعضاء في حل المشكلات واتخاذ القرارات
- عدم متابعة نتائج الاجتماع

### المهارات الفردية الشخصية التي يستخدمها المسؤول عن الاجتماع:

- تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش موضوعات الاجتماع
- اعطاء الفرصة لذوي الخبرة للاجابة عن تساؤلات الاجتماع
- استخدام صيغة الاسئلة المفتوحة
- الابتعاد عن المجادلة
- البعد عن تضخيم التوقعات
- بدء الاجتماع في ظل تحديد دقيق للوقت (البداية والنهاية)
- التحضير والاستعداد الجيد للاجتماع قبل الدعوة اليه
- بث روح الدعابة والمرح في الاجتماع
- الاستماع الايجابي

### العوامال التي يجب ان يتعامل معها القائد الاداري حتى تكون ادارته للاجتماع ناجحه وايجابية (Declan):

1. **جدول الاعمال الخفي:** يجب على القائد منع اقحام اي موضوع جديد في الاجتماع ما لم يكن ضمن قائمة موضوعات الاجتماع
2. **التاخر عن الحضور في بداية الاجتماع:** يجب:
  - عدم تاخير الاجتماع لحين حضور المتأخرين
  - البدء بدونهم وعدم التوقف عند حضورهم لاحاطتهم بما تم مناقشته
3. **الاختلاف في وجهات النظر:** محاولة تقريب بين وجهات النظر
4. **تعليق القرارات:** يجب تلخيص القرار الذي تم الوصول اليه
5. **المناقشات العشوائية:** التدخل المباشر وبشكل ايجابي لايقاف المناقشة العشوائية بتلخيص ما سبق والانتقال مباشرة الى الموضوع التالي
6. **التشويش والمقاطعات من الخارج:** يجب على القائد ان يتخذ موقفا صارما بعدم السماح لها بالحدوث والمسارعة في البقضاء عليها اذا حدثت