

مهارات إدارية

MANAGERIAL SKILLS

أ.د. عبدالقادر مبارك

akmobarak@uod.edu.sa



إعداد: فريق عمل المقرر

جوجي 003 - فاطمة مشهور

joOdy.dk - 3beer

بقيادة: سميره الزهراني



المحتويات

رقم الصفحة	رقم المحاضرة	العنوان
٢	١	المهارات الإدارية الرئيسية
٨	٢	إدارة الأولويات والتميز الإداري
٢٩-١٥	٣ إلى ١٠	مهارات مواجهة الأزمات الإدارية
٣٠	١١	مهارات الإبداع والابتكار والريادة
٤٨-٣٩	١٢ إلى ١٥	مهارات اتخاذ القرارات
٤٩	١٦	مهارات التفكير الموازي
٥٠	١٧+١٨ (البث المباشر الثالث)	مهارات بناء فرق العمل
٥٦	١٩	مهارات التفويض الفعال
٦٠	٢٠	إدارة الاجتماعات
٦٣	٢١	مهارات تحفيز الآخرين
٦٦	٢٢	مهارات التحدث والإنصات
٧٢	٢٣	مهارات الرقابة
٧٥	٢٤	مهارات تقييم الأداء
٧٨	٢٥	تدريب المرؤوسين
٩٣-٧٩		شرح الاختبار الفصلي والواجبات

المحتوى يغطي ٩٠٪ من المادة العلمية لذلك يفضل متابعة المحاضرات المسجلة

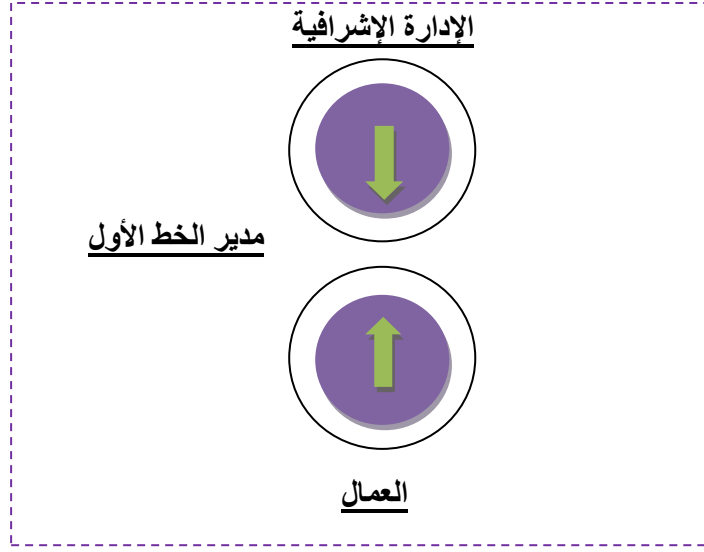
تمنياتنا الصادقة بالتوفيق للجميع

فريق عمل المقرر



المهارات الإدارية الرئيسية المحاضرة الأولى

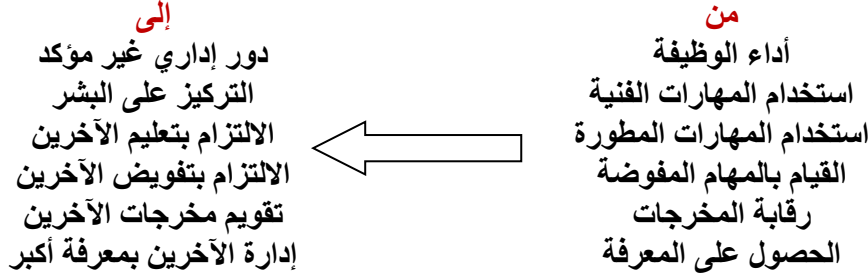
❖ أدوار مدير الخط الأول



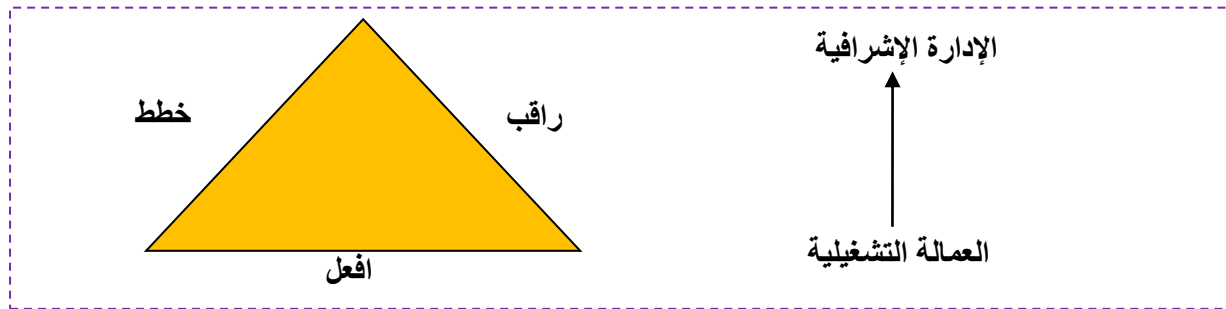
❖ مهام مدير الخط الأول

- التعامل مع البشر - تنمية القدرات - بناء الفرق الجماعية - تحقيق النتائج

التحرك نحو الدور الإداري المتعلق بصناعة التغييرات من الطريقة التي حققت بها الانجازات السابقة



الصعود إلى أعلى السلم / التغييرات الرئيسية

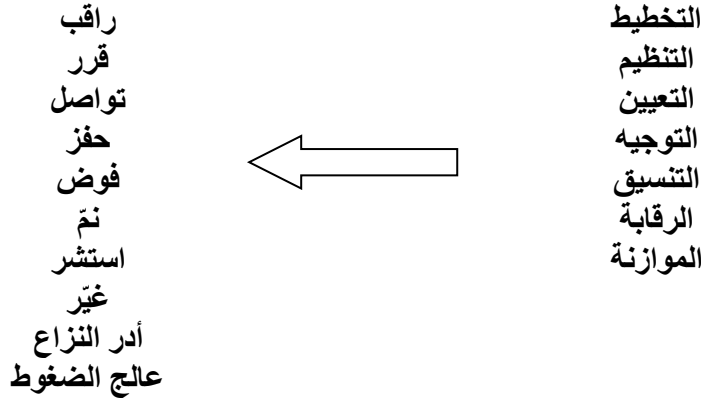


* يعد العامل المشغل خبيرا في وظيفته

* وأنت تفقد خبرتك، وتنفق كثيرا من وقتك في التخطيط في إطار دورك الإداري

* وكلما ارتقيت في السلم الإداري كلما انخفضت خبراتك الفنية

❖ الوظائف الإدارية



❖ أدوار المدير



❖ دور المدير

التابعون	المشرفين	الشركاء	العمل
<ul style="list-style-type: none"> - استمع للمقترحات والشكاوى - نم الاحساس بالانتماء لفريق العمل - زود بالتغذية الراجعة عن الأداء - شارك الأهداف - شجعهم على تحمل المسؤولية - دريهم - شاورهم - قدر العمل الجيد - كن نفسك ولا غير - كن المحامي عنهم 	<ul style="list-style-type: none"> - اقبل الكل - المسئولية عن العمل - الاخبار بالتقدم - افهم التوقعات - عبر عن موظفيك - خفف العبء - تابع الحوادث الحرجة 	<ul style="list-style-type: none"> - تعاون مع المديرين الآخرين - نسق العمل مع الأقسام الأخرى - تفهم مشكلات زملاء - تقبل مقترحات ومرئيات زملاء - نبأهم بالأفكار التي تؤثر فيهم - قدم المساعدة 	<ul style="list-style-type: none"> - اعرف عمك - خطط عمك - توقع المشكلات - تجهيز الصحة - إتاحة المواد الخام - توزيع العمل - استخدام خريطة PDCA - درب - عالج حالات المشكلة - أوجد طرقا جديده

❖ القائد

يطبق الانضباط الذاتي على ضوء:

- المواظبة والحضور
- يحافظ على نظافة مكان عمله
- التواجد في مكان العمل
- عدم الغياب بدون معلومات

❖ المنفذ

- منح /رفض ترك البشر معه
- منح /رفض تقنية العمليات
- يبادر باتخاذ إجراءات
- يحتفظ بالسجلات
- يضمن ارتباط البشر بالبيانات
- يكفل إتاحة البشر في مكان العمل
- يضمن الرعاية المنزلية في منطقتهم

❖ المنسق

وبالنسبة لجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف
يضمن وجود كل الموارد الضرورية في منطقة إنجاز الأهداف

❖ الإخصائي

- يضمن تطبيق العمليات
- يضمن الجودة
- يفكر على ضوء: التحسينات، الكفاءات، التكاليف، المنافع
- تطبيق معايير ISO
- يضمن الأمن والسلامة

❖ المدرب

- يحدد المهارات و الجدارات اللازمة للوظيفة
- يحدد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيه
- ينظم عملية التدريب
- يوجه، ويدرب

❖ المتواصل

- يتشارك الأهداف
- يضمن تفهم الأهداف
- ينصت
- يرسل التقارير
- يقرأ التقارير
- يتشارك النجاح والفشل
- يرسل ويتلقى التغذية المرتجعة

❖ التخطيط (النظر للمستقبل من الحاضر)

تتضمن الخطة ثلاث خطوات

- الأغراض العامة - الأهداف، المخرجات، النتائج (المرغوب الوصول إليها)
- التنفيذ - كيف يتم التوليف بين البشر والموارد للفترة الزمنية المطلوبة
- التقييم - كيفية متابعة التقدم الحادث، حتى يصبح من الممكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية

❖ المحفز

- يشجع الإنجازات
- يعطي إيماءات إيجابية
- يبني الحماس
- مهتم ومحتوي للبشر
- يمد المساعدة
- يقدر المساهمات الإيجابية
- يتشاطر كلا من النجاح واللوم

❖ حلال المشاكل

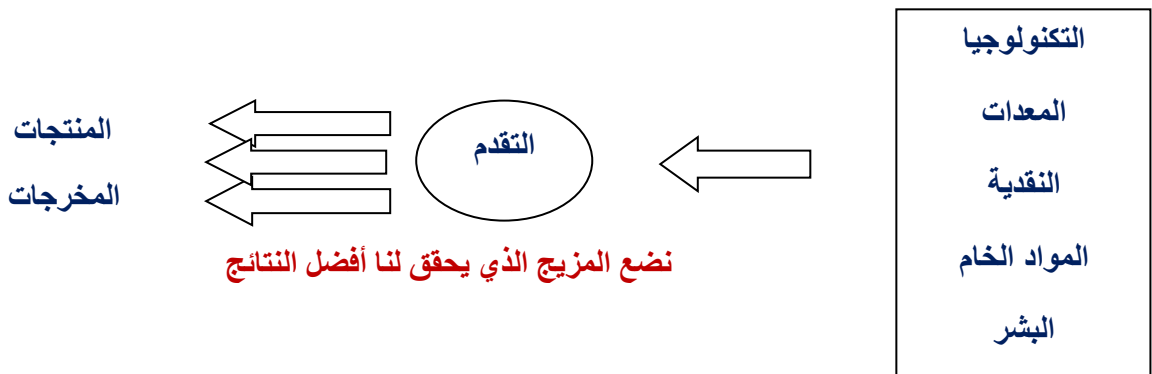
يتناول المشاكل اليومية الفنية والإنسانية والخارجية

❖ التخطيط (النظر للمستقبل من الحاضر)

- يتصرف بعض الناس بردود الأفعال - ولا يقومون بالتخطيط، قانعين بمواجهة المواقف حال حدوثها.
- نحتاج كمديرين أن نبذل محاولات للتحكم بالمستقبل، نحتاج أن نكون **مبادرين** ونحتاج أن ننظر للمستقبل بعين الاعتبار.
- كيف تريد للأشياء أن تتحقق؟ وكيف يمكن للأشياء أن تنجز إذا لم تقم بأي تصرف؟! وما الذي تحتاج إلى القيام به كي تجعل المستقبل يتم على النحو الذي تريده؟!

❖ التنظيم - (أفضل استخدام للموارد)

كيف نقوم بالتنظيم



❖ إدارة النزاع (الناس لا ترى – دائما – عينا بعين)

يعد النزاع بشكل عادي –منتجا ثانويا للبشر حين يحاولون العمل معا. حيث يختلف البشر عن بعضهم البعض، ومن هنا ينشأ النزاع

وسيكون من المفضل بالنسبة للمدير أن يكون قادرا على:

- تدنية وتحجيم عدد النزاعات
- حل هذه النزاعات في غضون فترة زمنية مقبولة
- ابحث عن السبب الجذري لهذا النزاع
- منع النزاع من إحداث أضرار لا يمكن إصلاحها
- اجعل من النزاع فرصة جديدة للتعلم من جديد

❖ إدارة التغيير

التغيير: هو العامل الثابت الوحيد في مجتمعاتنا المتغيرة

على المدير أن يسعى لإدارة التغيير من خلال:

- تغيير التكنولوجيا
- تغيير المتطلبات المهنية
- تغيير العمليات
- تغيير البيئة
- تغيير السياسة
- تغيير الهيكل التنظيمي/الإداري
- التغيير في طلبيات العميل

❖ التفويض (تشارك المهام) -هل أحتاج أن أقوم بذلك بنفسى؟

✓	التفويض	✗
<p>الثقة في أحد الاشخاص ودفع خط السلطة إليه في الاسفل ليتمكن من اتخاذ القرارات حول المهام. وقد يقوم المدير بتحديد النتائج المرجوة، ولكن يترك لهذا الشخص أن يقرر المسار.</p>	<p>يزيد من الانغماس والمشاركة يخلق الحماس يزيد المخرجات يوفر الوقت يتيح نطاق الترقى لأعلى يزيد الفعالية</p>	<p>معالجة المهام، واخبار الناس بدقة كيفية القيام بها ولا تمنحهم حرية استخدام مبادرتهم</p>
<p>يظل المدير مسؤولا عن المهمة التي فوضها</p>		<p>التنصل من المسؤولية</p>

❖ وظائف مدير الصف الأول

- التحفيز: ادفع مرووسك كي يعملوا بإخلاص وبتأجبية عالية لتحقيق الأهداف المطلوبة
- التعامل مع الإجهاد. وضغوط العمل.
- التواصل
- صناعة القرارات
- الرقابة
- التوجيه

❖ إدارة البشر بعض المبادئ

- منهج الاتساق في المعاملات
- تجسيد العدالة والانصاف
- تحلى بصفات القيادة
- الملاحظة الحكيمة
- تحلى بالثقة في النفس والفريق
- الوضوح في الاتصالات
- يقدم النموذج
- مباشر وحقيقي
- الاحترام الذاتي
- التعلم من الفشل

إدارة الأولويات والتميز الإداري المحاضرة الثانية

❖ الإشراف:

- هو الخط الأول من الإدارة الذي يتصل مع الفنيين.
- أو هو إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين.
- أو حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين.

❖ القيادة:

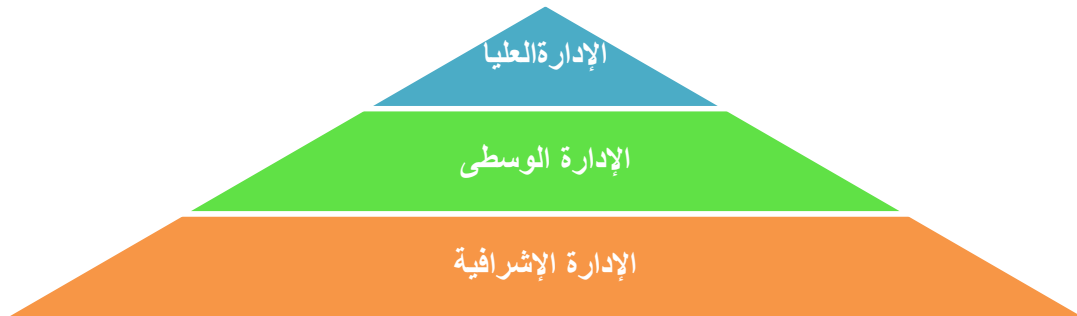
- التعامل المستمر بين الرئيس والمرؤوسين.
- هو علاقة مهنية توجد لها السلطة في المنشأة

أي ان القيادة الإشرافية هي: عملية تعاونية تفاعلية مع الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف تقوم على المعرفة والفهم التام للعمل وكيفية أدائه وتوظيف المهارات السلوكية والقيادية.

❖ صفات المشرف:

- شخصية قيادية.
- رؤية وبعد نظر.
- * قدرة على التحفيز
- * الصدق والأمانة
- * ذراع الإدارة
- * قدرة
- * حلال للمشكلات
- * حلقة الوصل

❖ موقع المشرف:



انتبه لمهامك: يمثل المشرف الإدارة أمام العاملين كما أنه يمثل دور العاملين أمام الإدارة وهذه الازدواجية في التمثيل أوجبت عليه مهاماً وعليه أن يؤديها وهي: -

- وضع معايير الأداء للعاملين.
- إدارية.
- معرفة تامة بتفاصيل العمل.
- تقييم أداء المرؤوسين وحفزهم.
- تحديد أهداف القسم الذي يشرف عليه.
- تحديد احتياجات القسم من المعدات واللوازم.
- تنمية وتطوير قدرات المرؤوسين وتدريبهم.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- التخطيط والتنظيم وتوزيع العمل على العاملين.
- الاتصال والتنسيق مع الجهات المعنية.
- إعداد وكتابة التقارير والمراسلات



❖ أهداف الإشراف:

- مساعدة الإدارة العليا في التأكيد من أن الأداء يتم تنفيذه وفق الخطط والسياسات الموسوعة.
- اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد على تصحيحها.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام
- تقليل التكلفة والمصروفات الناتجة عن سوء استعمال الموارد.
- تزويد المرؤوسين بالمعرفة والمهارات.
- مساعدة الإدارة على التخطيط واتخاذ القرارات السليمة.

❖ نطاق الإشراف:

هو عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف الإشراف عليهم بصورة مباشرة بغرض تحقيق الكفاءة العالية ويتوقف على * القدرات الشخصية * مستوى المرؤوسين * بيئة العمل ومدى تنظيمها

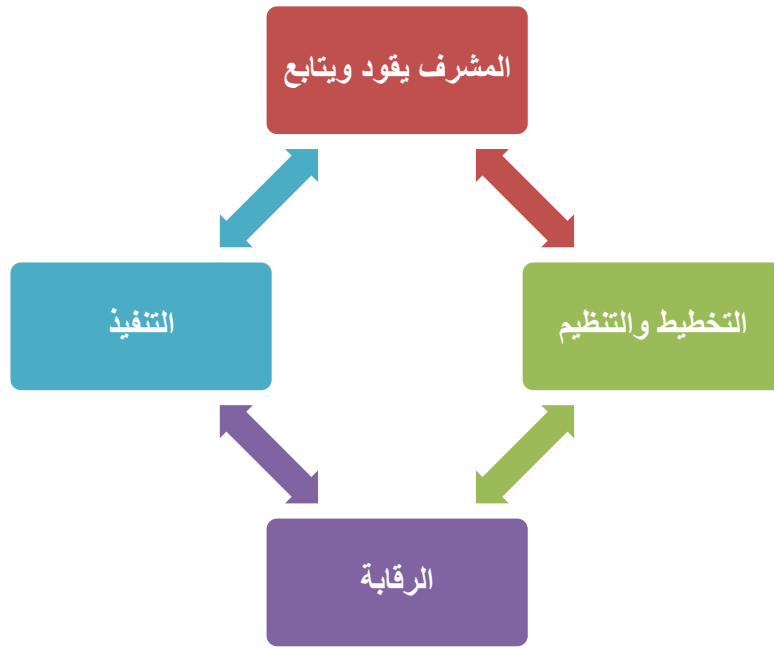
❖ مهارات المشرف:

المهارة الفكرية :- التصور والنظرة
الشمولية للمنشأة وموقع المنشأة في سوقها

المهارة الإنسانية:- القدرة على التعامل مع
الأفراد وقيادتهم .

المهارة الفنية :- معرفة دقائق العمل وكيفية أدائه
وحل مشكلاته .

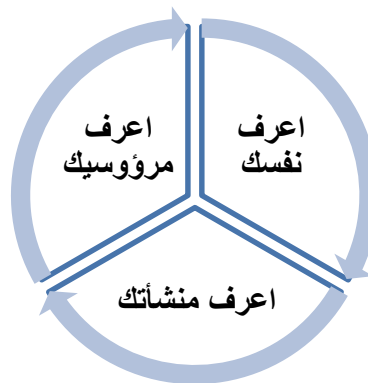
❖ النظرة المعاصرة للإشراف:



❖ الإشراف الفعال:

- تزويد العاملين بالمعلومات الكاملة.
- عقد الاجتماعات لمناقشة التنفيذ ومتابعة المشكلات.
- الإشادة بالعمل المتميز.
- النقد البناء.
- اعطاء العاملين الفرصة لإظهار الكفاءة
- التواضع وعدم التعالي.
- * التسامح.
- * الالتزام والوفاء.
- * البعد عن نسبة أفعالهم اليه.
- * التحكم بالانفعالات.
- * العدل.
- * توفير البيئة الصحية.

(أيها المشرف)!



❖ إدارة الأولويات:

تحديد الأولويات. الهدف منه: تحديد اولوية تنفيذ الأنشطة (أي بماذا أبدأ)، ثم تحديد وقت لكل نشاط.

❖ لماذا تحديد الأولويات؟

- الوقت لا يكفي لإنجاز كل الاعمال المطلوبة.
- الوقت مورد محدود بالمطلق.
- ولا يمكنك صنع المزيد منه.

❖ كيف نحدد أولوياتنا؟

حدد الأعمال المطلوب إنجازها ← حدد الأهمية النسبية لكل منها ← حدد الوقت المتاح لإنجازها ← جدولها ← ثم ابدأ

❖ كيف نضع أولوياتنا؟

- ضع قائمة بالمهام المطلوبة حسب الشرح السابق.
- قسم أعمالك إلى أ ب ج د (أو أي تقسيم آخر).

• حدد الأولويات كما يلي:

١ - **الأولوية أ:** مهام يجب القيام بها الآن وهي ضرورية كالمهام العاجلة والملحة التي تطلبها الإدارة العليا أو المهام العاجلة التي يطلبها مدير.

٢ - **الأولوية ب:** مهام يجب القيام بها وهي ضرورية وعاجلة ولكنها ليست بنفس الإلحاح مثل:

- كتابة تقرير.
- مقابلة يتفق على موعدها على أن تتم هذا اليوم.
- الإعداد لاجتماع المدير غدا في الصندوق مع ممثلي شركات المقاولات.

٣ - **الأولوية ج:** وهي فئة أعمال اقل أهمية مما ذكر سابقا ويمكنك أن تقوم بها في وقت اخر أو تفاوضها إلى أحد الزملاء او المرؤوسين إذا لم يتوفر لك الوقت لأدائها:

- لديك موعد طارئ / واستقبال شخص سيحضر لمقابلة المدير.
- لديك اجتماع / وعليك تجهيز تقرير طلبه المدير.
- لديك موعد / وتجهيز ملف معين.

كيف تفرق بين الأعمال العاجلة والأعمال المهمة وبين غيرهما من الأعمال؟

٢	مهم جداً / عاجل / غير ملح	١	مهم جداً / عاجل / ملح
	أدّ هذا النشاط لكن ليس الآن		أدّ هذا النشاط الآن وبنفسك
٤	غير مهم / غير عاجل / غير ملح	٣	مهم / غير عاجل / غير ملح
	تؤديه أو لا تؤديه ليس هناك مشكلة		استعن بآخر لأداء العمل (فوض)

<p>في المربع الثاني</p> <p>انشطة مهمة جدا: عاجلة \ ولكنها غير ملحة. - توديتها بنفسك أو يجب أن توديتها بنفسك. لكن ليس الان (اليوم لكن ليس هذه اللحظة). - كتابة تقرير للمدير مطلوب غذا عن عميل مهم. - التفاوض مع مندوب شركة بتكليف من مدير</p>	<p>في المربع الأول</p> <p>نضع الأنشطة المهمة والعاجلة والملحة: مثل: الأزمات أو المشكلات الطارئة أو الاجتماعات الطارئة أو المواعيد المهمة أو اجتماعات المدير الهامة أو طلبات المدير التي يعتبرها عاجلة ويصر على إنهاؤها الآن، وأي عمل تراه انت أولوية على كل الأعمال الأخرى</p>
<p>في المربع الرابع</p> <p>أنشطة غير مهمة: غير عاجلة غير ملحة. إذا توفر لك الوقت فأنتك توديتها وألا لا توديتها - تريد الاتصال على إحدى الشركات لموضوع شخصي. - ضيوف غير مهمين تتوقع زيارتهم. - زملاء متسكعون من اقسام الأخرى. - الذهاب إلى مكتبة جريير للسؤال عن عدد مجلة.</p>	<p>في المربع الثالث</p> <p>انشطة مهمة: غير عاجلة / غير ملحة. إذا لم يتوفر لك الوقت ماذا تفعل؟ عليك الاستعانة بأخر لأدائها. مثال: مكالمات هاتفية هامة. إعداد التقارير غير عاجل. ترتيب وتحديث ملفاتك.</p>

❖ **مضيعات الوقت في الاتصالات:**

- عدم وضوح الرسالة بالنسبة إلى المستقبل.
- اختيار الوسيلة الخطأ للاتصال.
- المستقبل ليس هو الشخص المطلوب.
- استخدام لغة غير مناسبة.
- عدم مراعاة الجوانب الإنسانية في العملية الاتصالية.
- عدم استخدام التقنيات العصرية في الاتصال.
- عدم مراعاة قواعد الانصات الجيد.

❖ **مضيعات الوقت في استخدام الهاتف:**

- إدمان استخدام الهاتف.
- عدم التفكير في اسلوب بديل أفضل.
- الرغبة في الاطلاع على كل شيء.
- لا تقدر على ايقاف الحوار.

❖ **أدوات استثمار الوقت:**

- الفاعلية.
- السرعة.
- ترتيب الأولويات.
- الاستعداد.
- * التعاون
- * الاكتفاء
- * الانسحاب

١- الفاعلية:

- الفاعلية أهم أدوات استثمار الوقت.
- الفاعلية وهي اداء الأعمال الصحيحة بأقل تكلفة وفي الوقت الصحيح.
- اعداد الميزانية في الوقت المحدد وبشكل صحيح.
- عقد اجتماع في الوقت المحدد وإنهاؤه كذلك وبنجاح.
- زيارة إلى عميل الوقت وبنجاح.
- كتابة تقرير.
- الرد على المكالمات.

٢- السرعة:

- السرعة هي الوسيلة الوحيدة لكسب الوقت.
- السرعة تكتسب بالتدريب وبالخبرة.
- هناك سرعة في القراءة.
- وسرعة انجاز العمل.
- السرعة تؤدي إلى انجاز أكبر.
- تعتمد السرعة على التعلم والتدريب وكثرة الممارسة وتعلم تدارك الاخطاء.

٣- ترتيب الأولويات:

- الأهم أولاً.
- المهم ثانياً.
- الأقل أهمية ثالثاً.
- تعتمد الأهمية على الأهداف والنتائج.
- لا بد المراجعة الدائمة للأولويات ودرجة الأهمية.

٤- الاستعداد:

- الاستعداد يستهلك من الوقت القليل ويوفر من الوقت الكثير.
- استعداد نفسي قناعة / إرادة.
- استعداد بدني لياقة / تدريب.
- استعداد عقلي دراسة / استيعاب.
- الذي يستعد ينجح وينجز.

٥- التعاون:

- التعاون يضيف اوقات الاخرين إلى وقتك انت احسب المجموع وقارن.

اشكال التعاون:

- تفويض.
- مشاركة.
- طلب المساعدة.

٦- الإكتفاء:

- معنى الإكتفاء: -القدرة انهاء الحالة التي تكون عليها.
 - انهاء اجتماع.
 - إنهاء جلسة مع عميل.
 - الاستيقاظ من النوم.
- كثير من الحالات تستمر بسبب عدم القدرة على انهائها فيضيع الوقت وانت الخاسر.

٧- الإنسحاب:

عندما تكتشف أنك تسير في الاتجاه الخطأ فالأولى بك أن تتوقف ثم تنسحب.

دواعي الانسحاب: -

- العجز عن الاستمرار.
- نقص في المعلومات.
- تغير المعلومات.
- سوء التخطيط.
- ظروف قاهره.

تلخيص: jody.dk

مهارات مواجهة الأزمات الإدارية المحاضرة الثالثة+ الرابعة (البث المباشر الأول)

يجري الخلط بين مفهوم الأزمة وغيرها لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة وهي:

- ❖ **الحدث Incident:** هي شيء حدث وانقضى أثره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر.
- ❖ **الحادث Accident:** هو خلل يؤثر مادياً على النظام بأكمله.
- ❖ **الصراع Conflict:** حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.
- ❖ **الأزمة Crisis:** عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

وهذه الإيضاحات تقودنا لتعريف الأزمة، والذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالآتي:

- أ. يقع فجأة دون توقع، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته.
- ب. يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه.
- ج. يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية.
- د. يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع. حسب مستوى ونوع الأزمة. الخبرة الكافية لمواجهتها. وربما كانت الخبرة غير كافية.

❖ أبعاد الأزمة:

أولاً: الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات.

ثانياً: قد تؤدي الأزمة إلى زعزعة رسالة المنظمة.

ثالثاً: تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد.

❖ المستهدفون للأزمات:

- غالبيتهم لديهم معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها والمحلية.

- لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى.

- ليس لديهم القدرة على التفكير في أن تتعرض منظماتهم لنفس هذه الكوارث.

- يحاول هؤلاء المديرون حماية أنفسهم والمنظمة التي ينتمون إليها بطريقة خاطئة.

- يروا أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمة يعد إفشاء لأسرارها.

- أن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص وعيوب.

- انتهاج الأساليب الدفاعية المتمثلة في المقولة: هذه الأزمة لا عهد لأحد بمثلها.

- إن المأساة تتلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلى مزيد من الأزمات وكلما أمعن المديرون في استخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد تعقد الأزمة.

❖ المستعدون للأزمات:

- لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة المجاورة.

- مفهوم المسؤولية لديهم يعني أن الأفراد داخل وخارج المنظمة هم الذين يشعرون ويفكرون ويتصرفون.

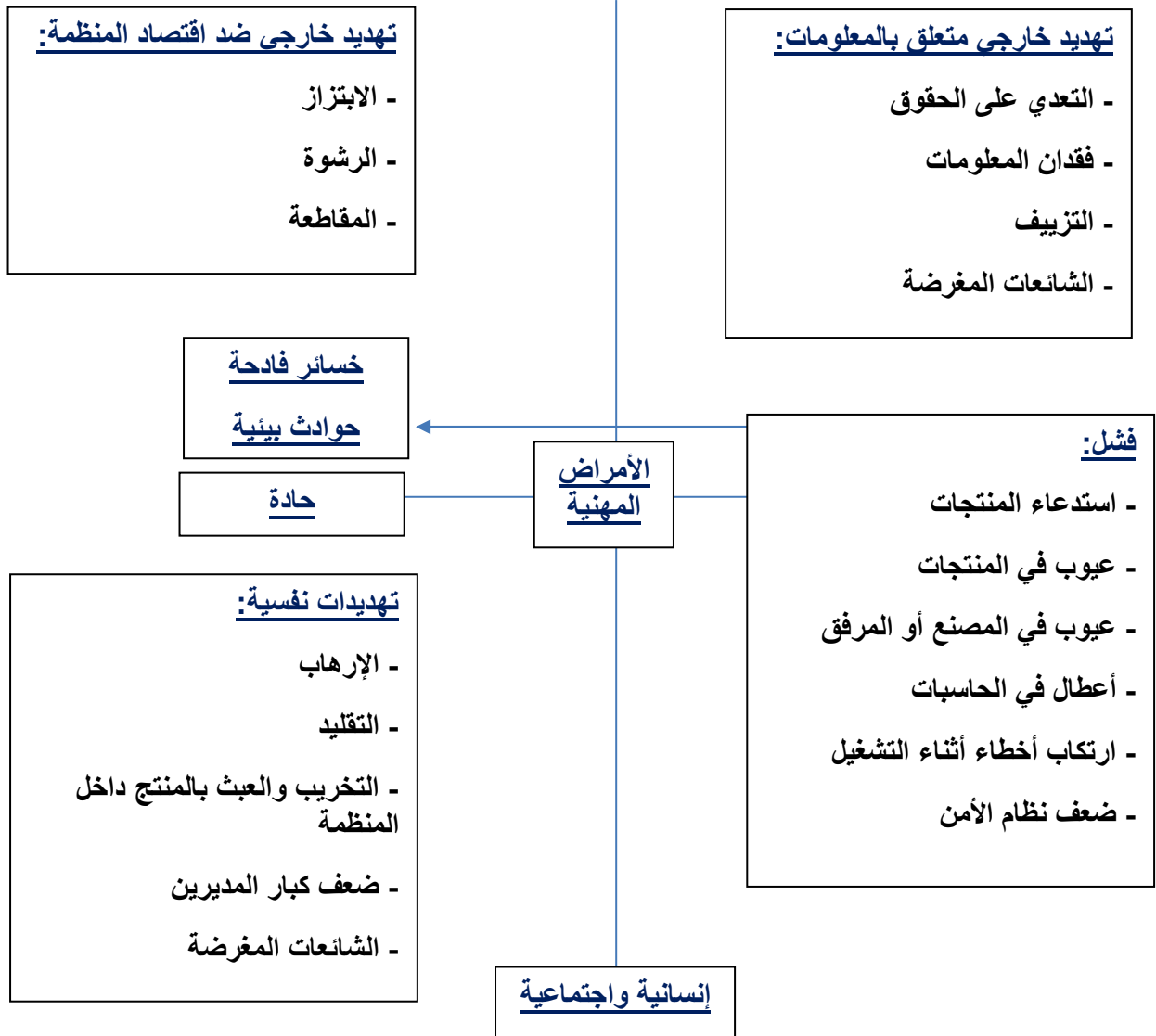
- أنهم هم الذين يصنعون القرارات.

- لهم الحرية في الاختيار وأنهم إذا عايشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه.

❖ سمات الأفراد في المنظمات المتأزمة:

- لم يتعرضوا بما فيه الكفاية من الخبرات اللازمة للمواجهة.
- تم دفعهم دفعاَ لموقع المسؤولية دون تهيئة أو تدريب كافٍ حيث يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب لعناصر العمل المادية والبشرية والمالية دون أية قيود.
- لا يعترفون بأي خطأ وليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم.
- غير قادرين على الإحساس بالغير.
- ليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانهماكهم في إدارة أزماتهم الشخصية المتمثلة في شعورهم بالإحباط والاكتئاب.

❖ تصنيف الأزمات:



❖ المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات:

- أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي على جذور الأزمة.
- الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول "إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ"
- لا توجد أزمات متشابهتان تماماً، فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى. لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات.

- بعض الأزمات تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر، ولكن البعض الآخر ينفجر فجأة بدون سابق إنذار.

- بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في كل المنظمة.

- لا يجب النظر لجميع المواقف التي يحدث فيها نوعاً من الضغط على أنها أزمات فعلى سبيل المثال: عندما تواجه المنظمة حالة من المنافسة الشديدة في السوق تصبح المنظمة في حالة ضغط ولكن مثل هذا الضغط لا يجب النظر إليه أو التعامل معه على أنه يمثل أزمة.

- أن حل أزمة معينة لا يعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل. فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت.

- تميل العديد من الظروف البيئية والتنظيمية والتي لا تبدو في طبيعتها مالية لأنها تأخذ شكل الضغوط المالية في الأزمات ومن هنا تظهر أهمية التشخيص في إدارة الأزمات.

- لا يجب النظر دائماً إلى الأزمة على أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات أكثر قوة. فالأزمات يمكن أن تكون خبرة إيجابية لدى المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع أن تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوة والضعف في النظام الحالي.

❖ الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة:

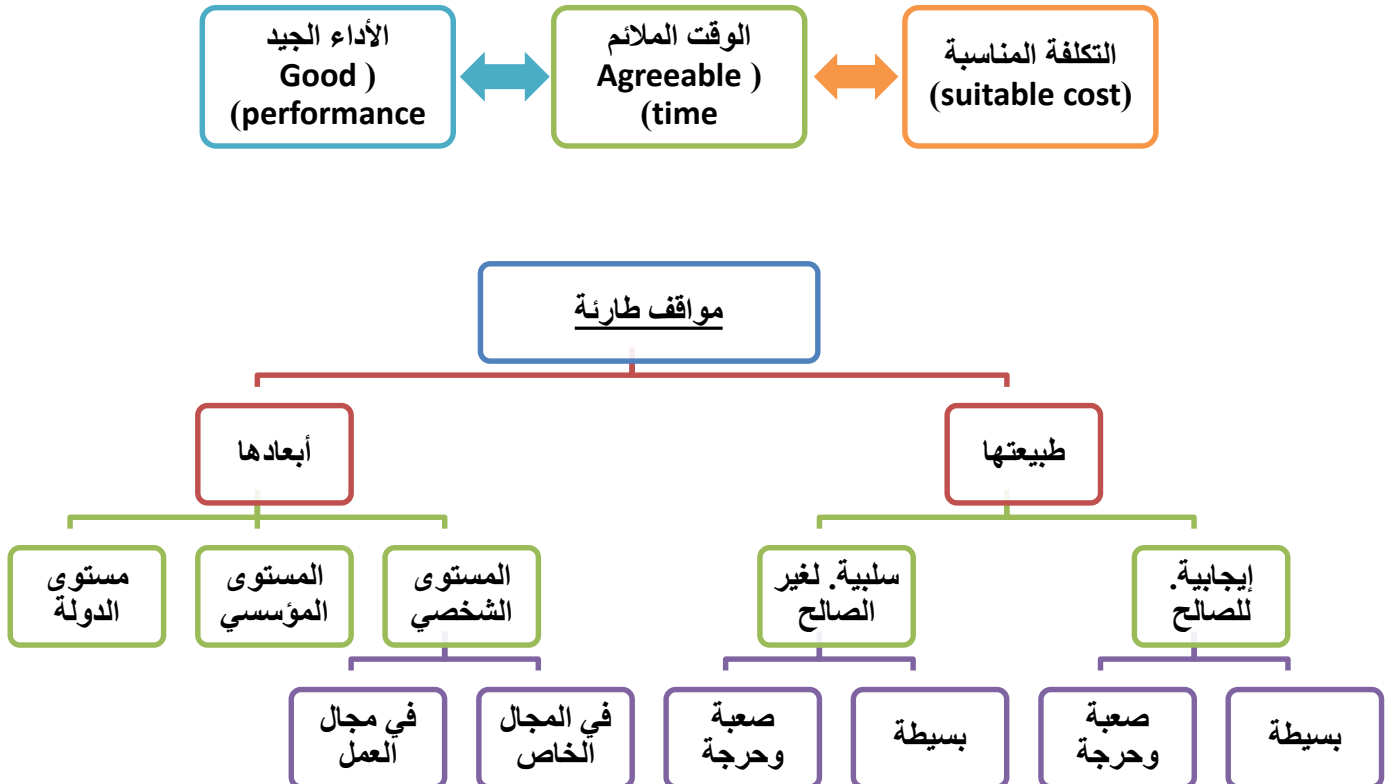
ليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة "أزمات أو كوارث" ولكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب أو فرص مواتية.

لو تركت هذه المواقف بدون قرار حكيم انقلبت إلى أزمة أو كارثة. أو على الأقل ضاعت معها المكاسب وأصبحت خسائر وذهبت معها الفرص وأصبحت فرصاً ضائعة. ويتوقف هذا أو ذاك على مهارة الإدارة وقدرتها على المواجهة والتصدي في الوقت الملانم للموقف. وحساب المكاسب والخسائر المالية المترتبة على كل موقف وغيرها من المخاطر المالية.

الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي: الأداء الجيد والوقت الملانم والتكلفة المناسبة

المحاضرة الخامسة

❖ الإدارة الفعالة للمواقف الطارئة According or Adjustment:

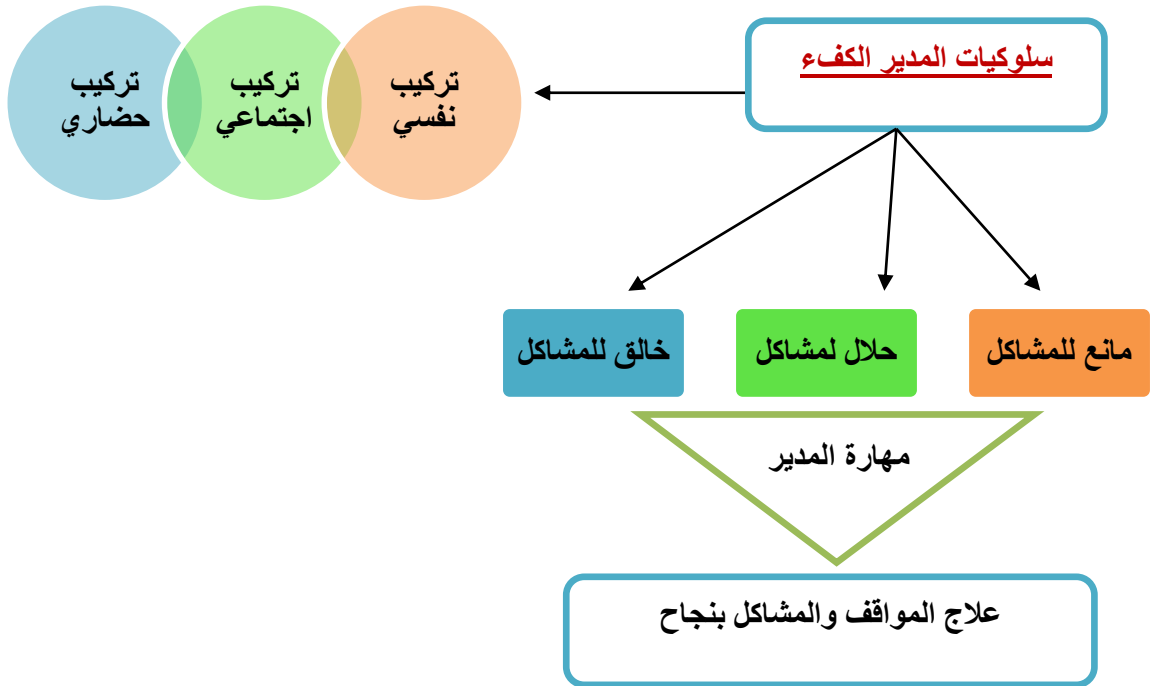


❖ بعض ملامح المواقف الطارئة:

- موقف أو حادثة و غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل.
- موقف مفاجئ قد يهدد السمعة الشخصية أو القيادة الإدارية أو سمعة المؤسسة.
- تسبب الخوف والتردد أو الحيرة لدى صانعي و متخذي القرارات.
- موقف مفاجئ مصحوب بغيبية أو قلة أو عدم وضوح البيانات و الحقائق المتاحة.
- موقف مفاجئ مع ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

❖ يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على:

- تحديد و تشخيص الموقف.
- جمع البيانات الصحيحة عن الموقف.
- تحليل الموقف.
- إيجاد بدائل الحلول.
- تقييم واع وصحيح لكل البدائل.
- اختيار الحل الملائم.
- متابعة تنفيذ الحل.



❖ إدارة المواقف المفاجئة:

أ/ الخلفية العلمية و الثقافية:

- العملية الإدارية بالمفهوم الحديث R.C
- أساليب التنبؤ و نظرية الاحتمالات
- تحديد و إدارة القيم VALUES
- التكيف النفسي و ضبط الذات PSY.S.ADJ
- البعد التكاليفي
- استخدام الحاسوب

ب/الأدوات:

- الاتصالات COMMUNICATION .
- توفير حجم المعلومات INF.PRO .
- تنمية الوسائل الاتصالية MED.D .
- استراتيجية الاتصال COMM.STR. سواء في الداخل أو مع الخارج.

ج/كفاءة المواجهة:

- إجراءات مواجهة الموقف.
- قدره مهارة شجاعة- انضباط.
- جمع الجهود- السيطرة - التوقع - القرار

❖ مفهوم الثقافة التنظيمية:

"الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة و العقائد و الفنون و الأخلاق و والتقاليد وكل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"



❖ كيفية بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات:

- تقدير المخاطر والإعداد للأزمة.
- حصر تاريخي و مسح جغرافي و استقصاء للأزمات المحتملة.
- تحليل تنظيمي للهيكل الإداري ، و تقسيم العمل.
- التقييم.

❖ المستويات الأربع لإدارة الأزمة:

- إدارة الاستجابة.
- إدارة موقف.
- إدارة مخاطر.
- إدارة المعرفة.

المحاضرة السادسة

❖ الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

الأسلوب الأول: تغيير العادات

- مقابلة العملاء المستهدفين
- مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء؛ لخوض التجربة من وجهة نظر العميل
- التدريب بالدوران بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة والاضطلاع بالمسئولية الكاملة عن العمل والبقاء في كل وظيفة وقتاً كافياً للتعرف على كافة تفاصيلها
- تبادل الندب والإعارة والخبرات فيما بينهم يؤكد الارتقاء المستهدف
- صياغة قواعد رسمية تجذب أي سلوك ابتكاري وتدعيمة وتحميه وتحثي به
- إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره
- عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع بروايتهم لتحديد التغييرات الهامة في استراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها
- إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية، أو إدخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي باستمرار إلى تغيير تجارب العاملين

الأسلوب الثاني: مس شغاف القلوب

- العمل على تجميع العاملين حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والآمال والأحلام
- الاحتفال بالنجاح من خلال مناسبات عادية وتلقائية تكرم إنجازات الأفراد، والمجموعات، والمؤسسة ككل وهذا الاحتفال يعزز الثقافة التي يريد القادة غرسها
- تشجيع الابتكارات واستغلال الابتكارات التي تفشل كفرص لتحسين الأداء، وليس كمناسبات للتوبيخ والعقاب
- تحسين نوعية ظروف العمل لكي يدرك العاملون أن رئاسة المؤسسة تكن لهم كل تقدير
- تعزيز الالتزامات العاطفية التي يريدها القادة مثل الإحساس بروح الفريق والالتزام بخدمة العميل
- غرس علاقات قوية جديدة بين جماعات العاملين علي أساس الثقة والتعاون والمشاركة في المسئولية عن تحقيق النتائج
- نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات والعداوات

الأسلوب الثالث: تغيير الثقافة (استمالة العقول-منطقي)

- تحديد العاملين والقادة للافتراضات الضمنية التي تشكل نظامهم أو مؤسستهم، ثم بحث الافتراضات التي تحتاج إلى تغيير
- إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات للتخلي عن النماذج العقلية البالية وذلك بترك الوسائل القديمة لإنجاز العمل
- القيام بزيارات للمواقع لإعطاء العاملين فرصة رؤية المؤسسات التي تجسد الثقافة والسلوك والنتائج التي يريدها القادة، وهذا يساعدهم في التخلي عن نماذجهم العقلية القديمة واستبدالها بأخرى جديدة

• تغيير عقول العاملين بمساعدتهم على تعلم أشياء جديدة معا في مجموعات، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صورا كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلى بلوغه، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه

• صياغة قيم معتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم في مكان العمل

• استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للعاملين خطوطا إرشادية تساعد على التكيف مع الثقافة الجديدة

❖ الأزمات التنظيمية

تعد الأزمات جزء هاما وأساسيا من حياة أية منظمة. فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات

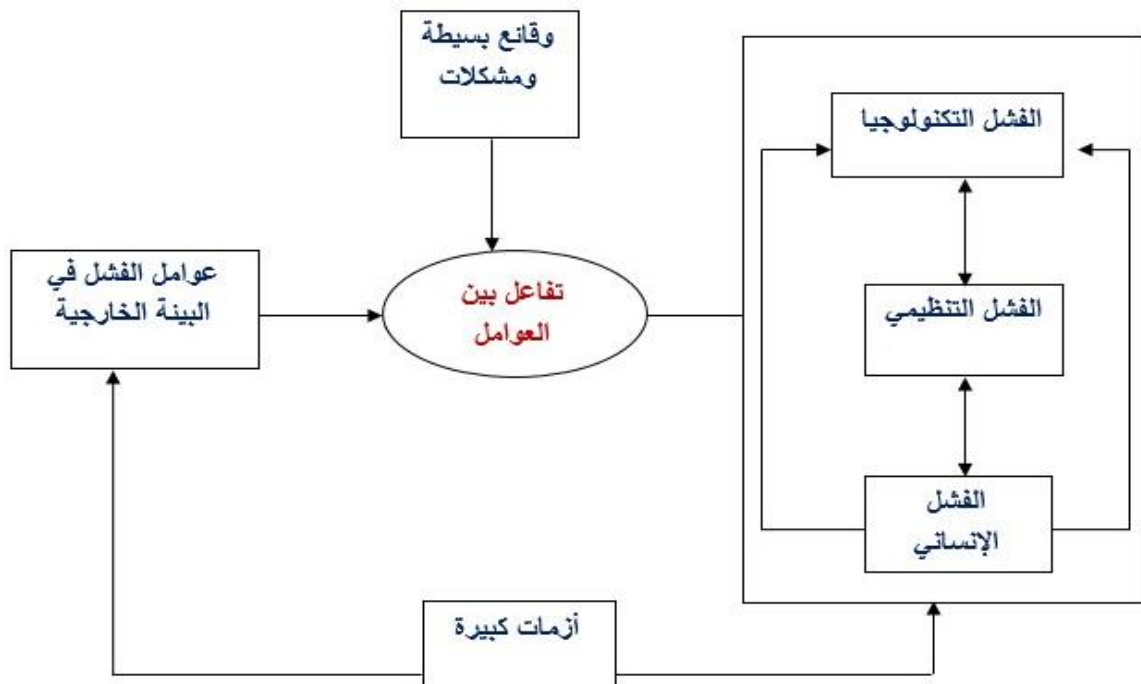
"إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت"، فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها. فالأزمات يمكن أن تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

❖ لماذا تحدث الأزمات التنظيمية؟ وماهي خصائصها؟

العوامل الداخلية:



عوامل خارجية محيطة بالمنطقة :



❖ خصائص الأزمات التنظيمية

- أن الأزمات التنظيمية هي أحداث تهدد-عادة-الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء تلك المنظمة
- تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمالات صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير على جميع الأطراف عند حدوثها
- عادة قبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبئ عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر عن الأزمة
- تأخذ الأزمات خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المترامنة داخل وخارج المنظمة
- لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلا عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقا جدا
- وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية على المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها (مثل الحكومة. وسائل الإعلام. الرأي العام.. الخ)
- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية... الخ
- تؤثر الأزمة عند حدوثها على العديد من الأطراف (موظفين، عملاء، هيئات حكومية... الخ) وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف
- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبيا قد تصل إلى عدة سنوات لإمكانيات الرجوع إلى الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه

المحاضرة السابعة + الثامنة (البث المباشر الثاني)

❖ الآثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي:

- انخفاض درجة التكامل قبل حدوث وزيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في أن تتبع سلوكاً يسمى بالسلوك الإنسحابي علي ترك المنظمة.
- زيادة وتقوية أية صراعات Conflicts كانت موجودة قبل حدوث الأزمة.
- خفض قنوات الاتصال والمستخدمات ونقص المعلومات.
- تقلص السلطة Authority Contraction في المنظمة وخفض وعدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيمي .
- زيادة الضغط الواقع على الوحدات الأخرى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
- نتيجة لزيادة الضغط على وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن.
- زيادة الأشكال الغير سليمة الشللية (حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو ما يسمى بصراع الدور Role Conflict.
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن.
- زيادة الضغط الواقع على الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.

- نتيجة لزيادة الضغط على وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل المشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
- زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية (حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين كل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو ما يسمى بصراع الدور. Role Conflict.
- من ناحية أخرى فإن تعديل معايير المنظمة يمكن أن يترتب عليه زيادة الصراع الداخلي في المنظمة أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية.

❖ خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- قدرة المنظمة على المواجهة السريعة
- مدى إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة
- استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة
- مدى كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة
- قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة
- مدى إدراك وتفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة بالمنظمة

❖ عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

- تحديد وتقييم المخاطر.
- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة
- وضع خطط الطوارئ
- وضع السياسات والنظم والإجراءات لمواجهة الأزمة
- تدريب الأفراد والمجموعات
- تقييم عملية الاستعداد

❖ العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الأزمات وبعض المتغيرات الأخرى:

بعض الدراسات تقول:

مدى توافر خطط الطوارئ لمواجهة الأزمة	المجهودات التي تبذل في مجال إدارة الأزمة
مدة ملاءمة قنوات الاتصال أثناء الأزمة	مدى الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية
تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ	مدى الاهتمام بسلامة وأمان العاملين
إشباع الحاجات المعنوية للعاملين	مدى الاهتمام بالآثار الاجتماعية للأزمة
مدى كفاية أدوات الأمان	تقييم عملية الاستعداد

والبعض الآخر تقول:

حجم المنظمة
المستوى التنظيمي لمديري المنظمة
الخبرة السابقة للمنظمة بالأزمة

❖ مبررات قيام المنظمات بالاستعداد لمواجهة الأزمة:

- مبررات معنوية.
- مبررات اقتصادية.
- مبررات تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.

❖ اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة:

- النظر إلى منظماتهم على أنها ليست نظماً إنتاجية فقط ولكن أيضاً على أنها نظم محتملة التدمير، ويجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح والنمو والتميز، ولكن أيضاً لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة والفساد والانهيار والأعطال والانتهاك.
- التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة. فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ، ويدعمون الاستثمار في تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة، ويعملون على توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة وتخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها.
- عدم اعتبار ان تطبيق المنهج المتكامل يمثل تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه، بل ينظرون إليه على أنه وسيلة ضرورية لضمان صلاحية منتجاتهم وأنظمتهم الإنتاجية والخدمية، والحصول على ميزات تنافسية، ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.
- يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مبدأ رئيسياً لدى المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة، فهم أكثر قدرة على مواجهة القلق الشديد الناجم عن الأزمة، والتصرف بحزم لمواجهةها، كما يتوافر لديهم الإدراك والقدرة على تحمل المسؤولية وأخلاقياً وعاطفياً تجاه أنفسهم، وعاملهم، وشركائهم في العمل والبيئة المحيطة بهم.
- يبذل مديرو المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة قصارى جهدهم وإمكاناتهم لتخفيض احتمالية وقوع الأزمة وتقليل أثارها التدميرية عندما تقع بالإضافة إلى التحسين لقدرات المنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم واستخلاص الدروس المستفادة وفي ضوء الخبرات المكتسبة من التعامل مع الأزمة السابقة.

❖ مفهوم إدارة الأزمات:

اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي، لحل مشاكل سببها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر، وإما بتراكم آثار سلبية البيروقراطية والإهمال، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث

❖ مراحل إدارة الأزمات:

مرحلة التخطيط

مرحلة التوجيه

مرحلة التنظيم

مرحلة السيطرة

❖ قضايا إدارة الأزمة:

بناء قدرات المنظمة لتحدي الأزمات والكوارث

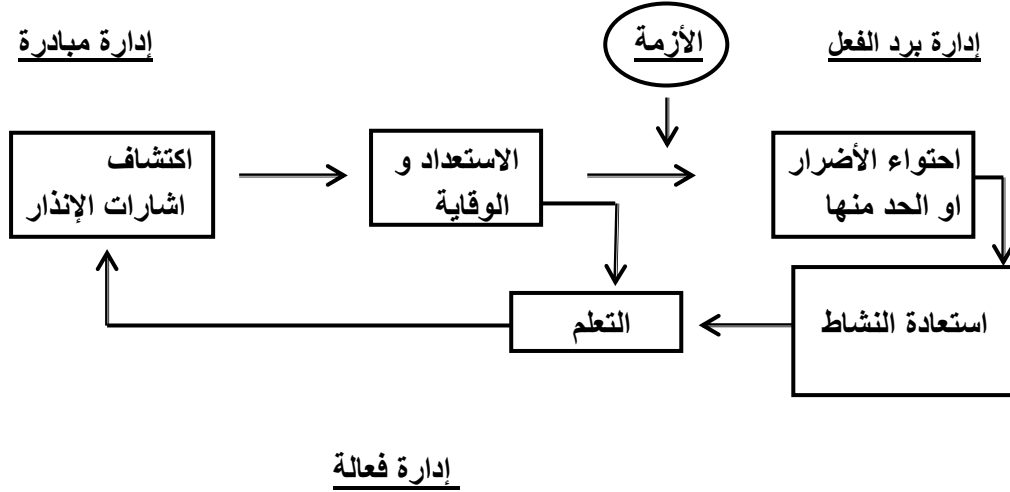
من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا أدنى درجات الولاء وتأكيد الفعالية.

تزايد المصاعب والتهديدات التي توجهها المنظمات طبقاً للمتواليات الهندسية بينما القادرون على مواجهتها يتزايدون طبقاً لمتواليات عديدة مما يسبب فجوة قيادية إدارية

يؤدي بطيء الخروج من الأزمة إلى زعر المتضررين وفقد مصداقية المستثمرين

التكلفة العالية لمزيج الأمان المتكامل من الإعداد العلمي والاستعداد المستمر الفعال والاستجابة السريعة واستعادة الأوضاع إلى أفضل مما كانت عليه
غياب تواصل الثقافة الوقائية الشاملة أزمة ونكسة التنمية المتواصلة مصيبة

❖ مراحل إدارة الأزمة:



تلخيص: JOODY.DK

المحاضرة التاسعة + العاشرة

❖ إدارة الأزمات: منهج موقفي

هي منهج إداري يبنى بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للمنظمة لتوقع الأزمات بأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها ومجالات وقوعها ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة وذلك من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف وبؤر الاحتكاك ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها.

هي منهج إداري تستخدمه المنظمة لوضع الخطوات والترتيبات والاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حدثت الأزمة. هي فريق العمل الذي يتكون من عدة تخصصات وإدارات معنية بالاستعداد والتخطيط والتحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها بحيث يعمل هذا الفريق بمنهج التكامل والمشاركة والاستعانة بما يراه مطلوباً من دعم ومساعدات وتدخلات إذا ما حدثت الأزمة.

هي الإدارة الفعلية للأزمة والتعامل معها بعد وقوعها، فهي أسلوب إداري يختلف من حيث التنظيم والتكوين وطريقة التعامل بين فريق إدارة الأزمة حيث تختلف فيه طريقة وأساليب الاتصالات والقيادة وتوزيع المهام والأدوار، ومراكز اتخاذ القرار فهي منهج موقفي يخص ظروف ووقت حدوث الأزمة فقط.

تمثل إدارة الأزمات مجموعة المعارف والاستعدادات التي تدور حول الضغوط وتقلل من انهيار النظام الذي يتعرض له الفرد والجماعة والمنظمة في المواقف المفاجئة والأحداث السيئة غير المتوقعة.

هي أسلوب يبنى على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمة ويختص بمعالجة هذا الظرف الطارئ الذي يتسم بالضغوط وسرعة الحركة وتوالي الأحداث وتداعي الخسائر وانهيار النظام وتهديد أهدافه الأصلية التي وجد من أجل تحقيقها.

❖ مواقف إدارة أزمات كمنهج موقفي:

الموقف الأول: الإدارة الغائبة

الذي يمثل الجهل التام بالمضمون والأسباب وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

الموقف الثاني: الإدارة السلبية

الذي يمثل توقع الأزمة وعدم الاستعداد لها إطلاقاتاً، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

الموقف الثالث: الإدارة الفاشلة

الذي يمثل توقع الأزمة والتراخي في الاستعداد لها، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

الموقف الرابع: الإدارة المحاولة

الذي يمثل توقع الأزمة والاستعداد لها ولكن إمكانيات الإدارة محدودة، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

الموقف الخامس: الإدارة الناجحة

الذي يمثل التخطيط لمواجهة الأزمة والنجاح في التعامل معها، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

الموقف السادس: الإدارة الفعالة

الذي يمثل التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها ومنع حدوثها، وتوصيف هذا الموقف قبل وأثناء وبعد الأزمة

❖ مبادئ يجب أن يراعيها المدير في إدارة الأزمات:

- إن إدارة الأزمات تقع تحت عباءة الإدارة الاستراتيجية Strategic Management في المنظمة ولا يقصد بذلك أن الأزمات تهدد الأهداف الاستراتيجية في المنظمة وإن كانت هذه هي وجهة النظر الضيقة أو التقليدية بل يجب أن نفهم كذلك أن الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به المنظمة من شأنه هو أيضاً أن يؤثر على الأزمات سواء في حدوثها أو عند التعامل معها.
- يجب أن يتم عمل التأهيل والتدريب الكافيان من الناحية البدنية والنفسية لمديري الأزمات لمواجهة الأعباء التي سوف تطرحها الأزمة عند حدوثها .
- إن إدارة الأزمات تقوم على أساس التنبؤ بالأزمات المستقبلية واكتشاف إشارات الإنذار السابقة لحدوث الأزمة واستبعاد عبارة (إن ذلك لا يمكن أن يحدث لنا)
- القدرة على عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمة القرارات لجميع جوانب الموقف. فالقرارات السريعة وغير الملاءمة قد تكون أسوأ من عدم اتخاذ أي قرار مطلقاً.
- الاعتقاد بأن النجاح لا يولد أزمات يمكن أن يؤدي مثل هذا الاعتقاد إلى خلق نوع الرضاء وبيئة لا تلقي أي اهتمام لإشارات الإنذار المبكر عن الأزمات. فالمنظمات عادة تأخذ وقتاً أطول في ظل فترات الرواج لكي تدرك أن هناك أزمة.
- الأزمات مثل النار يمكن أن تحرق كل أو جزء من المنظمة ويصبح الهدف الأساسي هو إطفاء تلك النيران . لذلك فإن مواجهة الأزمة تتم هنا على جانبين، الأول من أجل التحكم في الأزمة (اتجاه قصير الأجل) والثاني من أجل إزالة جذور الأزمة (اتجاه طويل الأجل)
- يجب أن يقتنع المديرون القائمون على مواجهة الأزمات أن القضاء على الأزمات عبارة يسهل قولها ولكن يصعب فعلها فالإدارة الناجحة هي القدرة على القضاء على الأزمة بحد أدنى من الخسائر حتى لا ينطبق عليهم قول العائد من الحرب (لقد فرنا في الحرب ولكن ابني لم يرجع معي) .
- حتى يستطيع متخذو القرارات كبح جماح الأزمات يجب عليهم مقاومة عمليات الإنكار لوجود الأزمات. فالإنكار يمثل عادة رد الفعل الأول للأزمات ومن شأنه أن يزيد الموقف خطورة.
- ضرورة البعد عن ردود الأفعال الدفاعية والبحث عن المصادر الداخلية والخارجية التي تستطيع أن تعطي وجهات نظر بناءة وموضوعية. فهذا هو وقت الحاجة لأعين وأذان مفتوحة.

- ضرورة إعادة النظر في الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة كل فترة. فالافتراضات غير الدقيقة أو غير الواقعية حول البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن تكون سبباً لإطلاق سلسلة من الأزمات.
- يجب أن يتم تقييم الأداء في التعامل مع الأزمة بعد انتهاء الأزمة مباشرة حيث تكون الأحداث عالقة في الأذهان
- التأكد من وجود خطط كافية لمواجهة الأزمات في المستقبل. فالمنظمة التي ليس لديها هذا الاستعداد تصبح كقلعة من الرمال على شاطئ البحر تضربها الأمواج من كل مكان

❖ خطوات التعامل مع الأزمة:

تجميع الحقائق ← التحليل ← السيطرة على الأضرار ← الاتصالات

❖ طبيعة أسوأ سيناريو ممكن الحدوث:

- وقوع حدث لم تخطط المنظمة لمواجهته بشكل كاف نظراً لأن احتمال حدوثه ضعيف جداً.
- يقع هذا الحدث في أسوأ وقت، وفي أسوأ موقع محتمل.
- سيناريو يشمل محفظة من الأزمات لم تفكر فيها المنظمة أو استبعادها وأكثر من ذلك فإنها تشمل مجموعة من الأنشطة اللازمة لمواجهة الأزمات التي تجلب المتاعب على المنظمة.
- سيناريو يعني فشل المنظمة في النقاط الإشارات التي تنذر بوقوع الأزمة. وفي بعض الحالات قد يتم تجاهل هذه الإشارات عمداً.
- قد يشمل أسوأ سيناريو خلق نظم إنذار مبكر خاطئة تعطي قراءات مضللة سواء كانت إيجابية أم سلبية أو تعطي وهماً خادعاً بالحماية.
- يتضمن الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة أو عدم فعالية احتواء الأضرار وعدم النجاح في استعادة النشاط.
- يتضمن تحليلاً خاطئاً للمخاطر فيما يتعلق بكيفية فشل التكنولوجيا الرئيسية.
- يقلل أسوأ سيناريو بصفة عامة من دور العوامل الإنسانية في أي أزمة كبرى.
- سيناريو يتضمن صحة اتهامات أعداء المنظمة
- يتضمن عدم بذل أي مجهودات لمنع الأزمة الوشيكة وعلى العكس من ذلك فعند تلقي أول معلومات عن الأزمة كان رد فعل الشركة يتسم بالغطرسة واتخاذ موقف دفاعي وإنكار أي مسؤولية بشأن ما وقع.
- يطلق سلسلة من التفاعلات لأزمات لاحقة فإذا كانت إشارات الأزمة الأولية تشير إلى تخريب أو تواطؤ فإن الأزمات التالية تكون في شكل تعويضات أو غرامات مالية ضخمة

❖ طبيعة أفضل سيناريو ممكن الحدوث:

- المنظمة مستعدة لمواجهة أزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات، وتوجد لديها خطط للأزمات وإجراءات تم التدريب عليها
- تكون الأطراف المعنية على معرفة وثقة كاملة بالدور المطلوب منها بالإضافة إلى ذلك توجد بدائل احتياطية في حالة غياب بعض الأطراف الهامة
- تكون لدى المنظمة الوسائل المتخصصة في اكتشاف وتسجيل وإرسال الإشارات عن الأزمات الوشيكة الوقوع
- أن وسائل احتواء الأضرار قد تم تجربتها وجاهزة للعمل بما في ذلك وجود تسهيلات احتياطية وإمدادات وأفراد جاهزين للتعامل مع الطوارئ
- تكون المنظمة قد حددت الموارد اللازمة لاستعادة النشاط لوحدات الخدمات الرئيسية. كما تكون المعلومات المتاحة عن الأزمات التي حدثت منذ فترة غير بعيدة أو الأزمات التي كانت على وشك الوقوع قد تم الاستفادة منها في تحسين نظم إدارة الأزمات

أفضل سيناريو	أسوأ سيناريو	أنواع الأزمات أنواع وسائل الوقاية	الأنواع
- هناك استعدادات لأزمة واحدة على الأقل في كل مجموعة من مجموعات الأزمات	- تقع الأزمة التي استبعد وقوع حدوثها أو التي كانت الاستعدادات الخاصة بها أقل ما يمكن - تقع سلسلة من الأزمات غير المتوقعة	- الإنذار المبكر - الوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم	المراحل
- تم اكتشاف إشارات الإنذار وتسجيلها وإبلاغها - احتواء الأضرار - وجود تسهيلات ومهام احتياطية - التعلم يقوي القدرات في مجال إدارة الأزمات.	- حجب إشارات الإنذار - عدم فعالية وسائل احتواء الضرر - الفشل في استعادة النشاط - عدم استخلاص أي دروس.	- أنواع التكنولوجيا الرئيسية - الأساس التنظيمي - العوامل الثقافية - العوامل التنظيمية - العوامل العاطفية	النظم
- وجود برامج محددة - وجود شبكات معلومات مفتوحة - الإمكانيات تزيد على الحدود الدنيا المعيارية - الثقافة تساعد إدارة الأزمات	- تحليل خاطئ للمخاطر - استبعاد العوامل الإنسانية - حدوث الأزمة في أسوأ مكان وزمان - انهيار خطوط الاتصالات	- الداخلية - الخارجية	الأطراف المعنية
- تكون الأطراف الرئيسية محاطة علماً بتطورات الأحداث وتقوم بالدور المطلوب منها - بطلان اتهامات الأعداء.	- وقوع ضحايا من الأطراف البرينة - ثبوت صحة اتهامات الأعداء		

❖ أسباب تكوين فريق العمل:

الأمان الصداقة الدعم التقدير الأهداف المشتركة

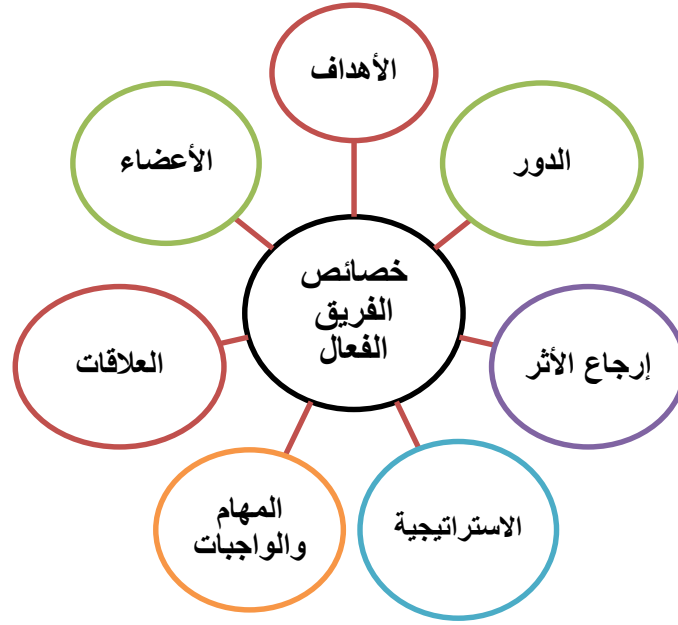
● يعتمد بناء فريق العمل الفعال بالمنظمة على وجود مجموعة من القدرات أهمها:

المرونة قبول التحدي الموضوعية تدعيم الزملاء
حرية تبادل المعلومات تقدير العمل الجماعي

أساسيات فعالية الفريق:

الاستماع الجيد
التوجيه والإرشاد
فهم ديناميكية العمل
فهم أساليب تحسين العمل
إدارة الاجتماعات
حل الصراعات

عوامل تنمية وتحقيق روح الفريق
المحافظة على صغر حجم المجموعات
إيجاد فرصاً للتفاعل بين أفراد الفريق
المحافظة على المشاركة وتبادل المعلو
تجنب الصراع داخل المجموعة
تشجيع المنافسة مع المجموعات الأخرى
المحافظة على هيكل المجموعة
وضع الفروق الفردية في الاعتبار
معاملة المجموعة كفريق واحد



اعمل ولا تعمل عند إدارة فرق العمل:

<u>لا تعمل</u>	<u>اعمل</u>
<p>لا تصدر أوامر لا تحمل الآخرين فوق طاقتهم بتفاصيل أعمالهم لا تقم نفسك في عاقلات الآخرين بعضهم ببعض لا تحل كافة المشاكل ولا تعطي كل الإجابات لا تلعب دور القاضي أو هيئة التحكيم في أداء الفريق لا تحرم الآخرين اعترازهم بأنفسهم لا تستأثر بحق الاعتراض في كافة المسائل</p>	<p>حدد الاتجاه وزود الآخرين بالإرشادات ساعد الآخرين على تخطيط عملهم قدم المساعدة عند الحاجة إليها شجع فريق العمل والأفراد على حل مشاكلهم اسمح لأفراد الفريق بتحمل المسؤولية عن أدائهم ادعم احترام الذات والاعتداد بالنفس لدي الفريق اعد تأكيد استقلالية وذاتية الفريق</p>

• أعضاء فريق إدارة الأزمة:

- أخصائي قانوني
- أخصائي في العلاقات العامة
- أخصائي مالي
- أخصائي في الاتصالات السلوكية واللاسلكية
- أخصائي في الشؤون العامة
- رئيس المؤسسة أو من يمثله

• مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

- جمع الحقائق
- إعداد السيناريوهات
- إبلاغ الرسالة

مهارات الإبداع والابتكار والريادة – كن مبدعا وحول أفكارك إلى مشروعات المحاضرة الحادية عشر

❖ الجزء الأول: مفهوم الإبداع:

هناك مدخلان لتعريف الإبداع، **المدخل الأول**: يرى أن الإبداع على انه عملية فكرية ذهنية.

* تعريف George Knelles: الإبداع هو " إعادة ترتيب ما تعرفه وما لا تعرفه بهدف الوصول إلى ما لا تعرفه"
* تعريف القاموس الإنجليزي: " نشاط إنساني يقدم أفكار أو معارف أصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة من البيانات لتقديم نتائج متفردة unique "

المدخل الثاني: الإبداع هو تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة.

* تعريف روشكا: الإبداع هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة والأصالة والقيمة من اجل المجتمع.
* المبدع: هو المنشئ أو المُحدث الذي لم يسبقه أحد.

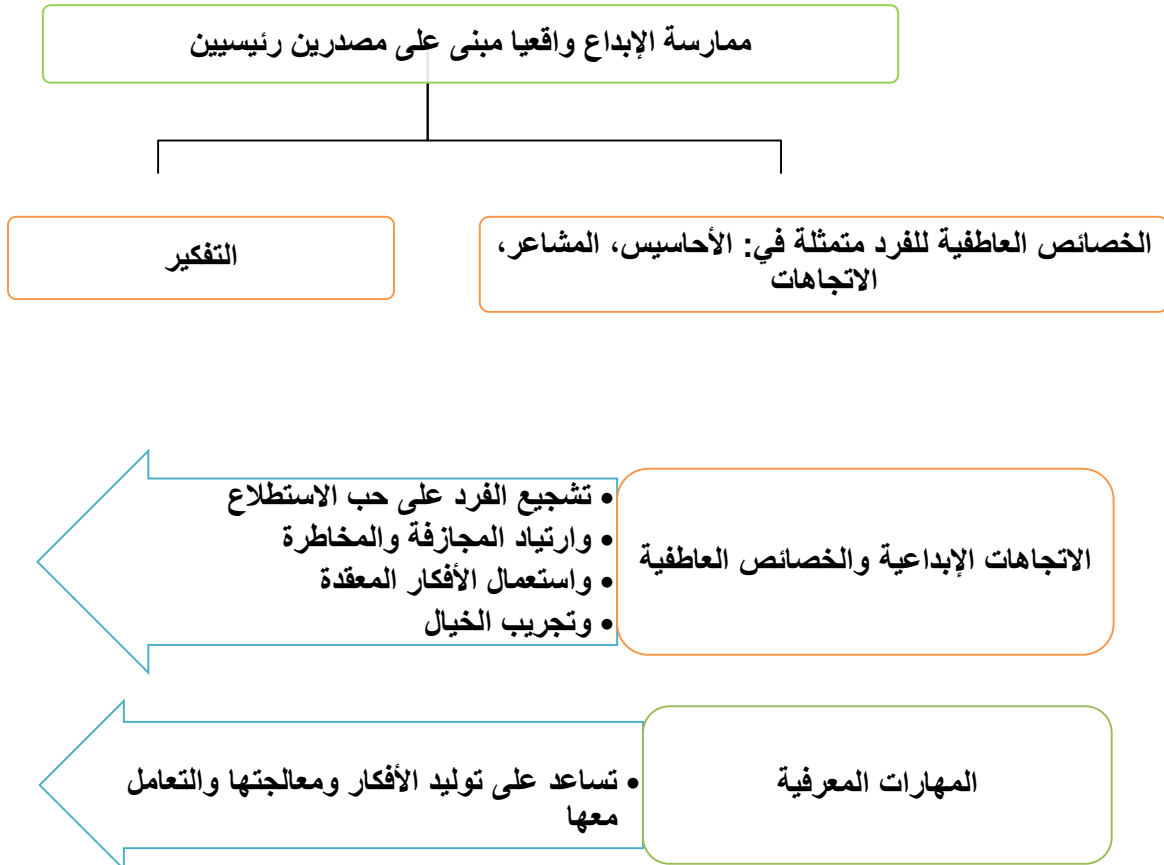
❖ سمات المبدع:

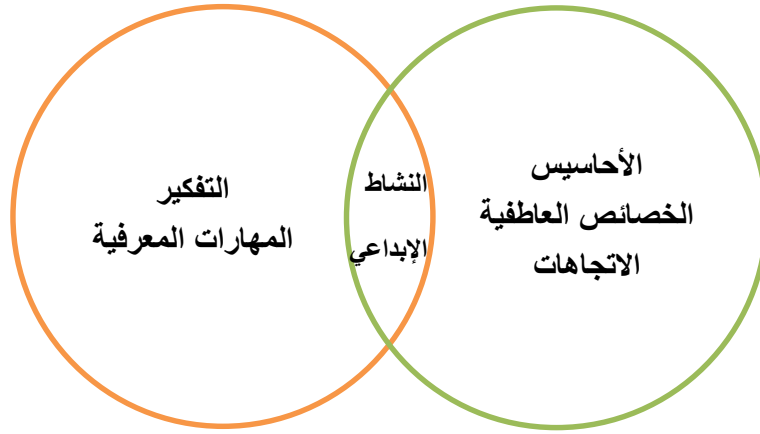
يرى علماء النفس أن المبدع هو الذي يملك مجموعة من السمات أو القدرات التي يظهر تأثيرها في سلوكه. تتشعب هذه السمات بحيث يظهر العديد منها على:

- الصفات الشخصية
- بطريقة التفكير
- التعامل مع الأشياء

إن الصفات الشخصية أو السلوكية يتفاوت مداها من شخص لآخر.

الإبداع مهارة يمكن تحفيزها لدى الشباب بوسائل وأساليب مختلفة.





❖ **تابع سمات المبدع:**

- ١- الطلاقة
- ٢- المرونة
- ٣- الحساسية للمشاكل
- ٤- الأصالة
- ٥- مواصلة الاتجاه

١- الطلاقة: القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة

*** أنواع الطلاقة:**

الطلاقة الفكرية: نسبة توليد كمية من الأفكار في زمن معين، أي غزارة الأفكار.

الطلاقة التعبيرية أو اللغوية: هي قدرة الفرد على بناء أكبر عدد من الجمل ذات المعاني المختلفة.

الطلاقة الترابطية: وهي القدرة على إكمال العلاقات مثل إيجاد المعنى المعاكس.

٢- المرونة: هي القدرة على التفكير في بدائل أخرى متعددة.

هناك نوعان من المرونة:

مرونة عفوية (تلقائية) ← مرونة تكيفيه

المرونة العفوية: قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه.

مرونة تكيفيه: استجابة الفرد بحيث يقوم ببعض التغيرات في طريقة الاستعمال أو تغيرات في الاستراتيجية أو في تفسير المهمة بحيث يغير زمرة الاستعمال.

أمثله:

مرونة تكيفيه	مرونة عفوية (تلقائية)
استعمالات كوب الشاي - إناء للزهور	استعمالات كوب الشاي - لشرب الماء - لشرب العصير

❖ **هناك عدد من الصفات التي تظهر على شخصية المبدع:**

- لا يحب القواعد والأنظمة
- غير متعصب
- النظر إلى المشاكل من زوايا مختلفة

٣- الحساسية للمشاكل:

- المبدع لديه إحساس مرهف للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد
- المبدع يرى في الأشياء ما لا يراه الشخص الآخر.
- ينظر المبدع إلى الأشياء من زوايا متعددة ومبتكرة ويفكر بعمق وشمولية
- يمكن تنمية هذا الجانب من الإبداع من خلال التدريب والتمرين على إضافة تفاصيل وتعديلات على أشياء مألوفة.

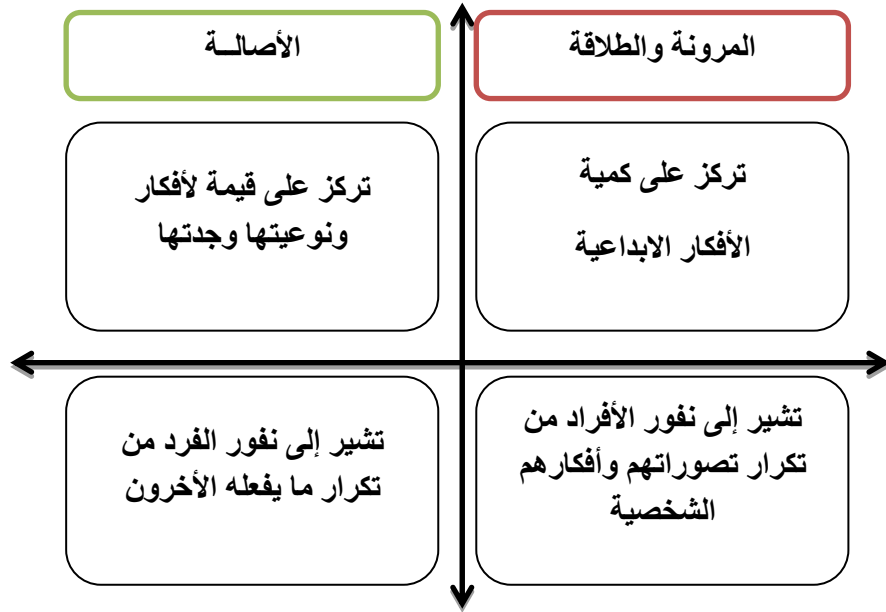
❖ سمة الحساسية للمشكلات تنعكس من خلال مجموعة من الصفات:

- حب التأمل
- القدرة على تحمل المسؤولية
- القدرة على التحليل والاستدلال
- يفضل التنافس على التعاون
- مستعد لحل المشكلات مهما كانت معقدة

٤- الأصالة:

- إنتاج ما هو غير مألوف
- المبدع لا يكرر أفكار الآخرين
- ينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل لأن أفكاره متجددة وغير مألوفة

الأصالة تختلف عن الطلاقة والمرونة



يمكن تنمية الأصالة من خلال:

التفكير في التتابعات المستقبلية لحدث ما. توليد الأفكار والتوقعات المترتبة على ذلك الحد.

الأصالة تؤكد وجود عدد من الصفات التي يمكن أن يتحلى بها المبدع:

- يقترح حلول غير مألوفة
- مستقل
- يحب التغيير والتجديد
- يحب المخاطرة والمجازفة

٥- مواصلة الاتجاه :

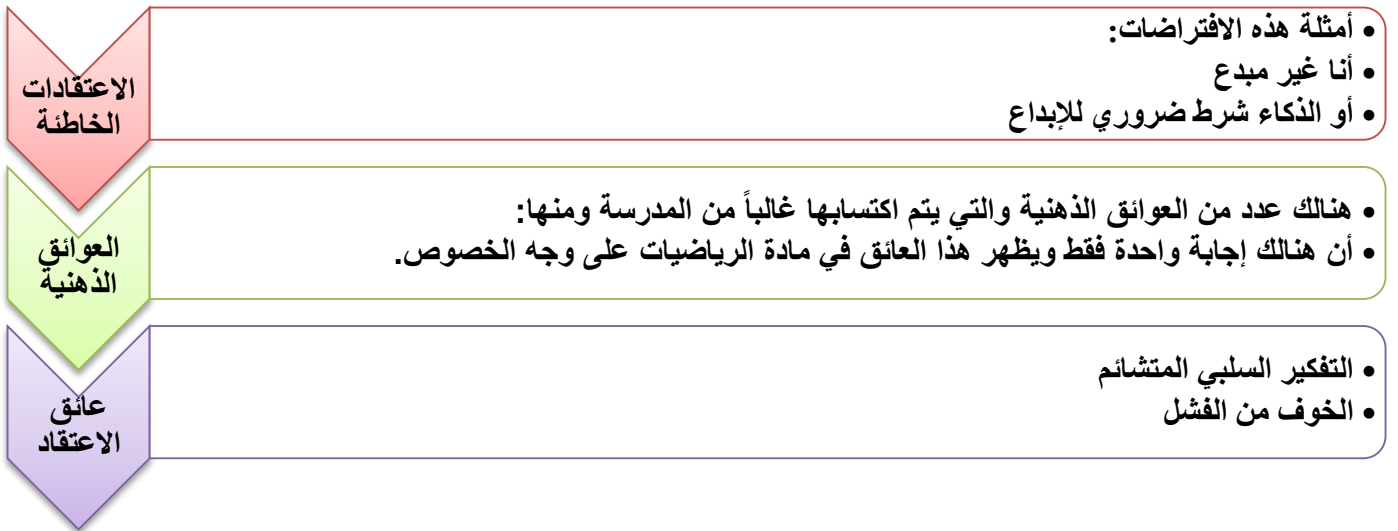
أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية والتي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف.

* أهم الصفات التي تنعكس على شخصية المبدع من هذه السمة:

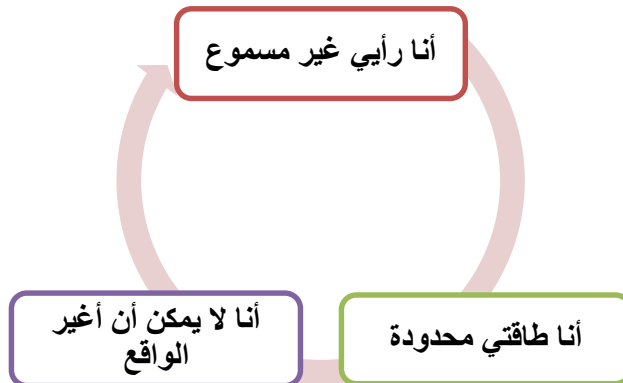
- المثابرة
- عدم الاستسلام
- لا يتوقف عن التفكير في المشكلة
- إيجابي
- لا يتراجع
- كثير التفاؤل
- شجاع
- لا يهاب

❖ **عوائق الإبداع:** قد تكون ظاهرة أو غير ظاهرة أو ناتجة من البيئة أو بفعل صفات خلقية لدى الإنسان.

عوائق الإبداع ثلاثة أنواع:

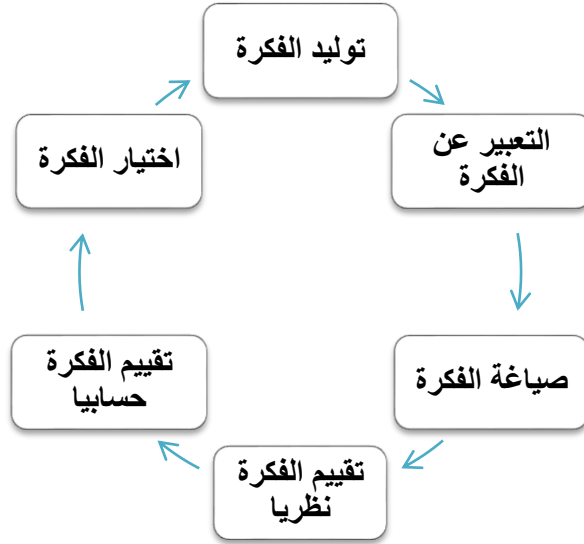


حاذر من الإيحاءات السلبية:



- أكبر عائق أمام الإبداع هو التردد في النظر إلى أبعد مما هو مقبول في المجتمع .
- تجاوز الانتقاد والتفكير السلبي أنظر إلى الأشياء من زاوية أنها مختلفة وممتعة وليست أنها جيدة أو سيئة . إدوارد دوينو إلى أي مدى أنت مبدع؟ تمرين (٣.١)

- ❖ الجزء الثاني: حول أفكارك إلى مشروعات
- ❖ مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة



(١) توليد الفكرة:

يمكن التوصل إلى فكرة مشروع جيدة من خلال طرح أسئلة والاجابة عليها. التوصل إلى فكرة مشروع جيدة من خلال الأسئلة (جدول ١.١)

* مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير:

كلما زاد عدد الأفكار التي يفكر بها رائد الأعمال كلما كان ذلك أفضل، لأن كثرة الأفكار تحمي المستثمر من أي قرار متسرع. الأفكار الممتازة ممكن تأتي من:

- المجموعات التي تضم الأشخاص مع بعضهم والمعلمين
- زيارة الشركات الأخرى
- دفتر الملاحظات الخاص

من أهم المصادر لأفكار إنشاء المنشأة الصغيرة والمنشآت:

- ١- الخبرة الشخصية لها دور كبير في الإيحاء بأفكار لمشروعات ناجحة
- ٢- أن فكرة أي مشروع يمكن أن تنشأ مما يسمى برأسمال البشري
- ٣- الخبرة السابقة للمستثمر سواء خبرته التعليمية، أو العملية، والتدريبية.
- ٤- التعليم والتدريب الذي يتلقاه الشخص لشحنه وصقل مهاراته في التفكير الإبداعي
- ٥- المصادر الرسمية كالكتيبات والأدلة التي تصدرها لا المؤسسات ذات العلاقة
- ٦- المعرفة بالعلاقات الصناعية داخل قطاع الصناعة
- ٧- الحاجة في السوق
- ٨- التقليد والمحاكاة

مثال: البيتزا السريعة Fast pizza

٢) التعبير عن الفكرة:

القدرة على إيصال الفكرة للمتلقين بشكل سليم

- ١- تعبير شفوي: الطلاقة، الوضوح، التشويق، الإقناع
- ٢- تعبير تحريري: البلاغة، الوضوح، حسن العرض، الترابط، التسلسل، المعلومات الكافية.

عبر عن أفكارك تمرين (٣, ٢)

٣) عرض الفكرة:

أولاً: أن تكون قادراً على عرض أفكار قابلة للتحويل إلى مشروع بحيث تستوفي الشروط التالية:

- ١- واضحة ومحددة Specific
- ٢- قابلة للقياس Measurable
- ٣- ممكن تحقيقها Attainable
- ٤- واقعية Realistic
- ٥- زمنية Timely

* وضوح الفكرة وتحديدها

كيف تحدد فكرة جيدة لمشروع جديد؟

كيف نختبر الفكرة لتتأكد من جودتها؟

تصنيف المشروعات:

مشروعات تجارية – مشروعات مختلطة – مشروعات صناعية – مشروعات خدمية

تمرين أعرض فكرتك تمرين (٣, ٣) مبررات الفكرة تمرين (٣, ٤)

٤) قيم الفكرة:

أن تكون قادراً على تقييم فكرتك وفق معيارين:

- ١- التقييم النظري
- ٢- التقييم الحسابي

التقييم النظري:

* هناك عدة معايير نظرية منها:

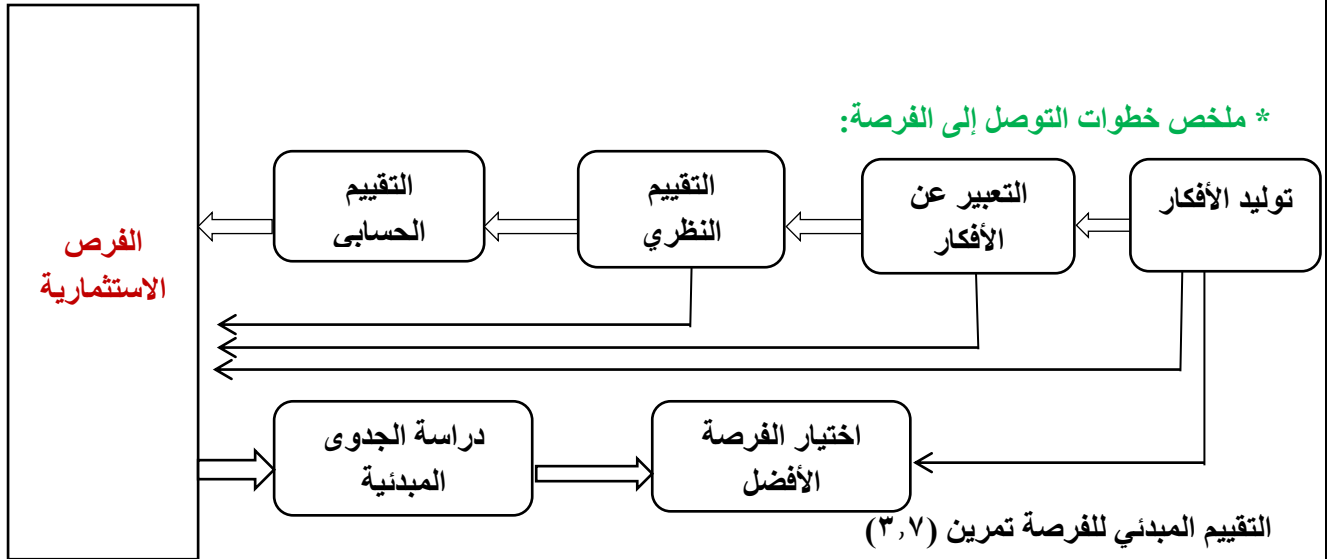
- ١- المعيار المالي: مدى قدرتك المالية لإنشاء المشروع
- ٢- المعيار البشري: توفر الكفاءات البشرية للمشروع
- ٣- المعيار التسويقي: وجود طلب كافي في السوق للمنتجات
- ٤- المعيار الشخصي: مدى حماسك ورغبتك بالقيام بالمشروع
- ٥- المعيار المعرفي: خبا رتك ومعرفتك في مجال المشروع

تمرين قيم فكرتك نظرياً تمرين (٣, ٥) قيم فكرتك نظرياً ٢ تمرين (٣, ٥)

التقويم الحسابي:

قدرتك على تحويل التقويم النظري إلى تقييم حسابي ويتم ذلك بإعطاء كل معيار درجة معينة وحساب الدرجات الإجمالية لكل مشروع ويكون المشروع الحاصل على أكثر الدرجات هو المرشح للاختيار.

تمرين قيم فكرتك حسابياً تمرين (٣,٦)

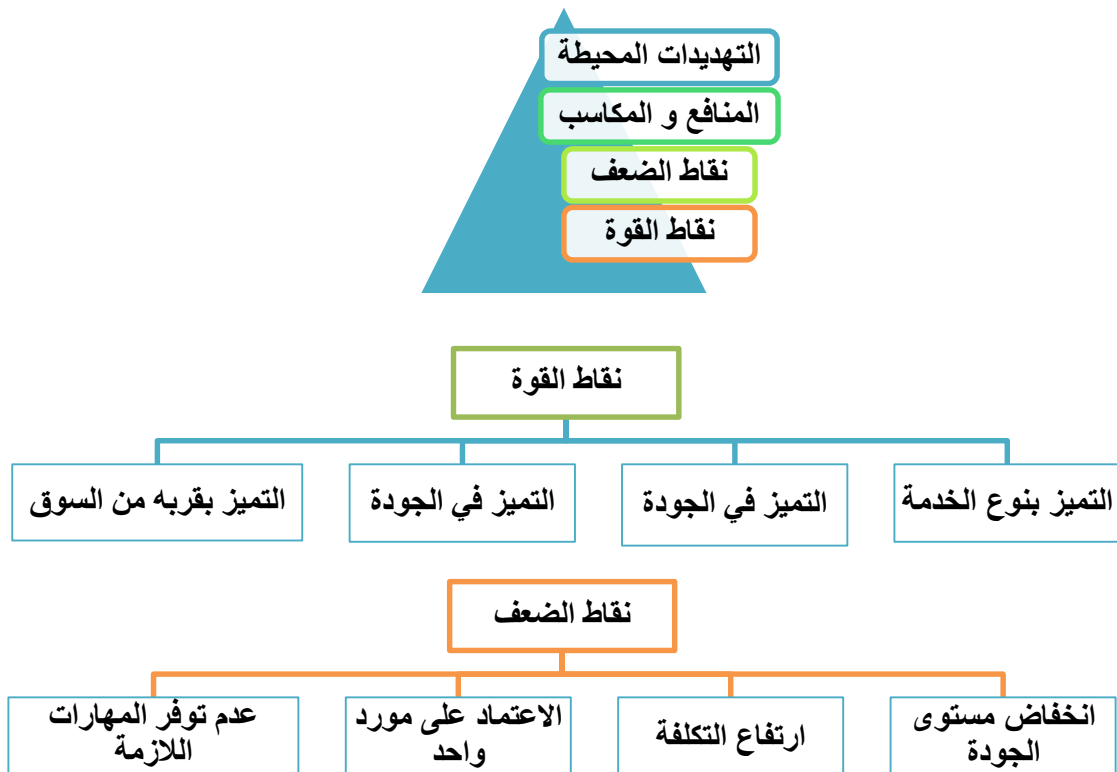


* تحليل السوق SWOT ANALYSIS

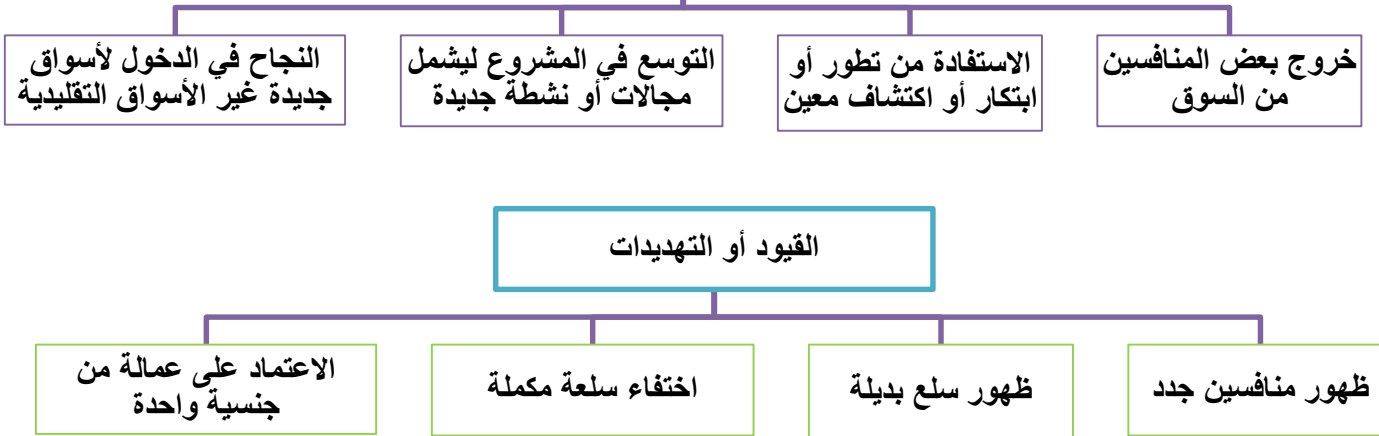
* اختيار فكرة المشروع وتحليل السوق:

من المهم أن يكون اختيار فكرة مشروع جديد مبني على ضوء نتائج تحليل السوق كنقطة انطلاق أساسية

تحليل السوق:



المنافع والمكاسب المتوقعة



* نتيجة المفاضلة في تحليل السوق:

ستكون بين يديك المعطيات التالية:

١. عدد محدد من المشروعات التي تم إعطائها الأولوية
٢. نقاط قوة خاصة بكل مشروع
٣. نقاط ضعف خاصة بكل مشروع
٤. الفرص الخاصة بكل مشروع
٥. التهديدات الخاصة بكل مشروع

❖ مستويات المفاضلة:

المفاضلة على مستوى المشروع الواحد: أي المقارنة بين نقاط القوة والضعف وبين الفرص والتهديدات لكل مشروع على حده

المفاضلة على مستوى جميع المشروعات: أي المفاضلة بين المشروعات التي تجاوزت المفاضلة بنجاح

معايير المفاضلة النهائية تمرين (٣،٨)

❖ تقييم الوضع المالي لصاحب المشروع:

لتقييم وضعك المالي الشخصي لابد من معرفة وتحديد الآتي:

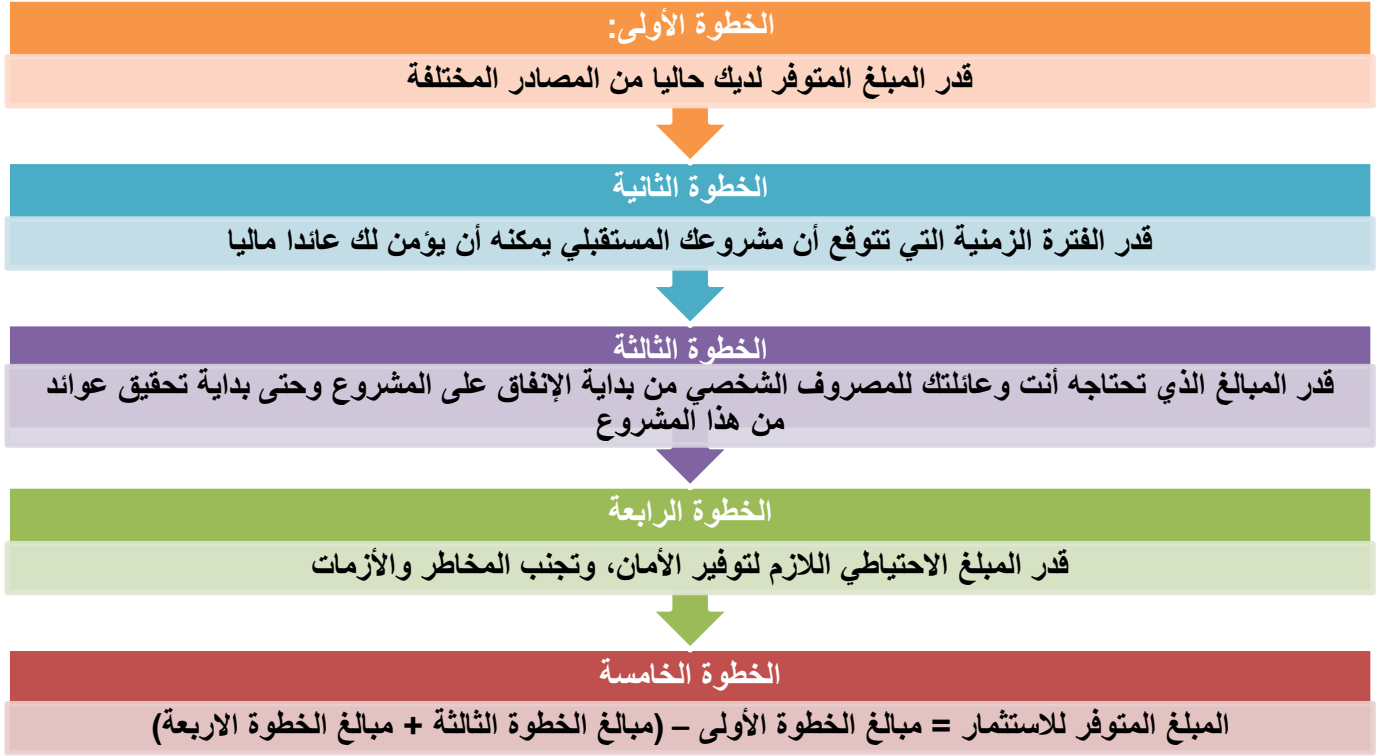
- ١- المبلغ المتوفر لديك حالياً أو يمكن توفيره ذاتياً
- ٢- الكيفية التي يمكنك من خلالها تقييم وضعك المالي
- ٣- المبلغ الذي يمكنك تأمينه من المصادر المختلفة

المبلغ المتوفر لديك حالياً يتضمن هذا المبلغ ما لديك حالياً وما يمكن توفيره ذاتياً بتحويل بعض الممتلكات الخاصة إلى نقدية تشمل: النقود، الادخارات، السندات الأرضية، العقارات، الأسهم السيارات.. الخ

من الطبيعي أن تكون النقود والادخارات والأسهم سهلة التحويل إلى نقدية أكثر من غيرها من الأصول الأخرى

لا تفكر ببيع الأراضي أو العقارات أو السيارات و تحويلها إلى نقدية سائلة إلا عند الضرورة لذلك!

❖ آلية تقييم وضعك المالي الحالي:



جدول خاص بالمبالغ المتوفرة لديك حالياً تمرين (٣,٩)

كيف تفكر في مصادر أخرى لتأمين المبالغ اللازمة لتمويل مشروعك؟ تمرين (٣,١٠)

الأفلام التعليمية: الحلقة الثالثة.

مهارات اتخاذ القرارات المحاضرة الثانية عشر

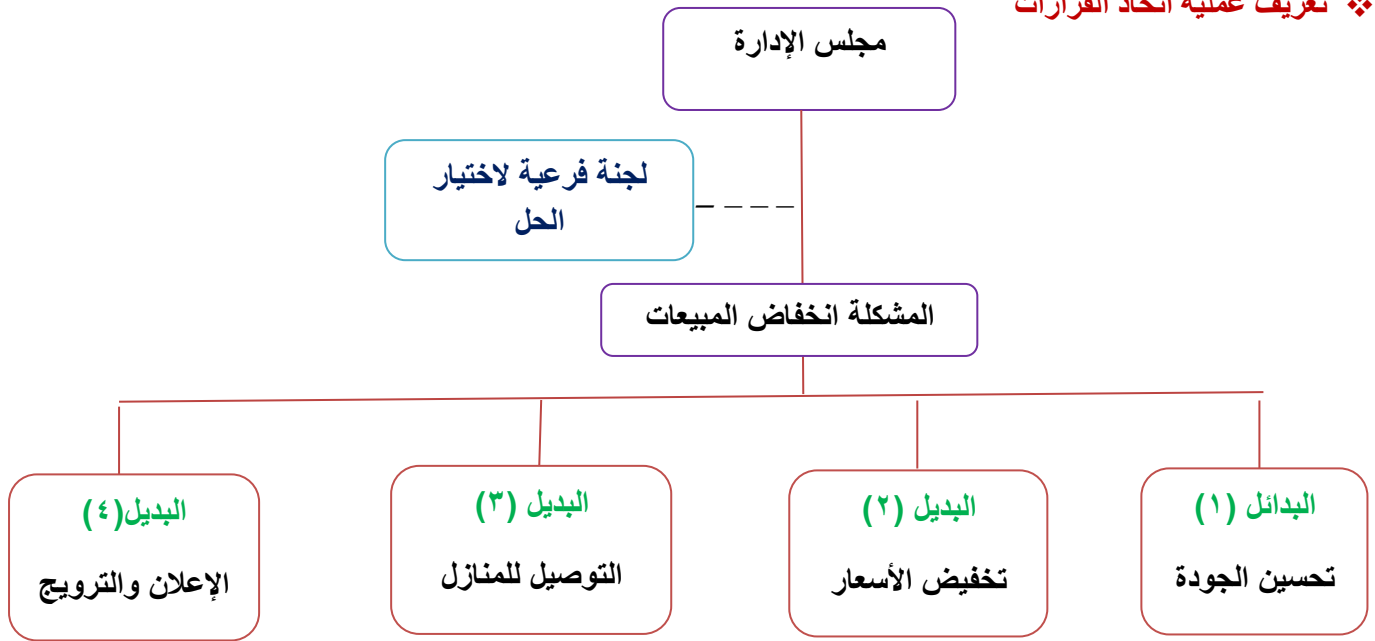
❖ أهمية عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الأعمال التي يقوم بها المدير بل هي صلب عمل المدير فهي وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت من الأوقات. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات. ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة لذلك يجب أن تتوفر القدرة على اتخاذ القرارات في جميع من يشغلون المناصب الإدارية.

هل يقتصر اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية العليا؟

لا تقتصر عملية اتخاذ القرارات على مستوى إداري دون سواه إذ المفروض أنها عملية تمارس في جميع المستويات ويقوم بها كل مدير.

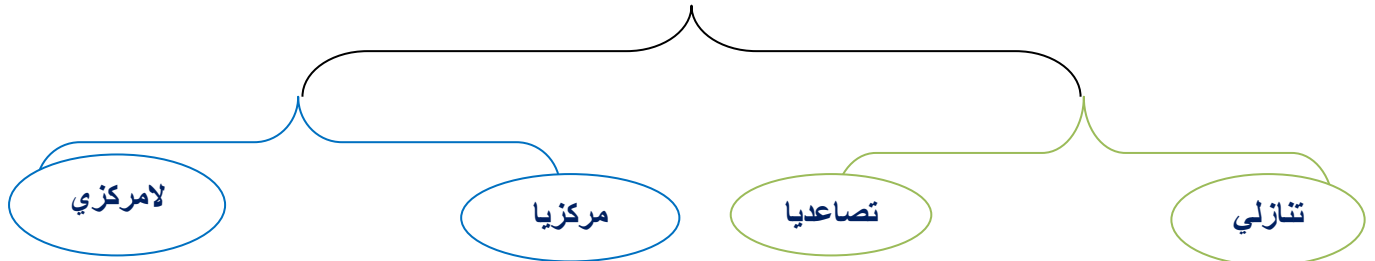
❖ تعريف عملية اتخاذ القرارات



- عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، ويتم هذا الاختيار بعد دراسة تحليلية موسعة لكل جوانب الموقف موضوع القرار
- اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة.
نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة اتفقت على القرار بوجه عام هو اختيار بين بديلين أو أكثر.

❖ مواقع اتخاذ القرار

لا بد من تحديد مواقع اتخاذ القرارات المختلفة مثل الإنتاج والتخزين والأفراد والأموال..... الخ.



تنازلي ← أي ينبع من المستويات الأعلى فالوسطى فالأدنى

تصاعدي ← أي ينبع من أسفل ويرفع حتى يصل إلى الإدارة العليا

مركزي ← أي تتخذ في المستويات العليا من التنظيم

لا مركزي ← أي تتخذ في المستويات الدنيا من التنظيم

❖ كيف نعرف مركزية ولا مركزية المنظمة؟

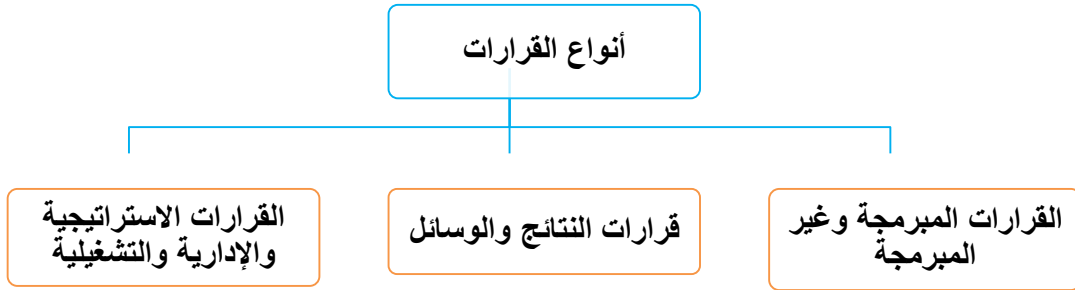
إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في أعلى الهيكل التنظيمي، فمعنى ذلك أن عملية اتخاذ القرارات ذات صبغة مركزية، ولكن إذا وجدنا أن أغلبية القرارات تتخذ في الجزء الأدنى من السلم الإداري، فإننا نقول إن العملية لا مركزية ومحركة للقيود التي كثيرا ما تكبل المنشأة في تحركاتها السريعة والمطلوبة في عصرنا.

❖ الحالات الطبيعية بالنسبة للمستقبل

هناك ثلاث مساحات متدرجة لعملية صنع القرارات:

- حالات عدم التأكد العالية المخاطرة وغير محسوبة وهي قرارات غير روتينية
- المخاطرة المحسوبة وكلما ازدادت نسبة المخاطرة ازداد هامش الربح
- حالات التأكد وتسمى بالقرارات الروتينية المتكررة

❖ أنواع القرارات



القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

قرارات غير قابلة للبرمجة غير روتينية	قرارات مبرمجة روتينية
هي قرارات كثيرا ما تكون وحيدة ومتداخلة في عناصرها، وتتطلب التحليل والعديد من الإجراءات قبل صنعها وقد تكون عليها محددات أو قيود من حيث الوقت أو سياسة الدولة أو المعتقدات الثقافية مثل إضافة مبنى للمباني القائمة	وهي متكررة يتم صنعها من وقت لآخر لمشاكل من نفس النوع، ويمكن أن توضع لها لوائح وقوانين في دليل الأنظمة والإجراءات الخاص بالمنظمة وبذلك لا نحتاج إلى كثير من التفكير والتحليل لاتخاذها. أمثلة هذا النوع من القرارات عمليات التفتيش على جودة الإنتاج.

قرارات النتائج والوسائل:

قرارات إدارية تهدف إلى اتخاذ وسائل	قرارات إدارية تهدف إلى تحقيق نتائج
وهي القرارات المتعلقة بكيفية الوصول إلى تحقيق الربح، وهذا النوع من القرارات يعتمد على المنطق والمعقولة وبيتعد عن التقدير والحكم الشخصي بقدر الإمكان، وأغلب القرارات الإدارية هي قرارات وسائل	وهي القرارات التي تحدد النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، مثل قرارات تحديد أهداف المنظمة ويستند هذا النوع من القرارات إلى الحكم الشخصي للإدارة فيما ترغب تحقيقه من أهداف

القرارات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية:

القرارات التشغيلية	القرارات الإدارية	القرارات الاستراتيجية
وتتعلق بالأساليب الإنتاجية التي تحقق ربحاً أو تخفض التكلفة	وهي القرارات المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد العلاقات بين الوظائف وحدود السلطة وترتيب العمل	القرارات المتأثرة بالمحيط البيئي الخارجي للمنظمة وعلاقتها التبادلية، مثل القرارات الخاصة بتحديد أصناف السلع المطلوب إنتاجها، وسياسات التنوع والتشكيل للمنتجات، وهذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ في أعلى المستويات الإدارية

لابد من التمييز بين مفهومي عملية صنع القرار واتخاذ القرار. حيث أنهم يفسران أو يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك، فعملية **صنع القرار** هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، أما **اتخاذ القرار** فإنه يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرار، وبالتالي فهو مرحلة من عملية صنع القرار وليست مرادفة لها.

المحاضرة الثالثة عشر

❖ مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية صنع القرار بمراحل معينة، هذه المراحل كانت ولا زالت موضع جدل وخلاف لدى المهتمين بالإدارة، إلا أن **هناك** شبه إجماع لدى معظمهم حول عدد معين من المراحل التي يفضل أن يمر بها القرار قبل اتخاذه، ويختلف **عدد وترتيب** هذه المراحل من مفكر إلى آخر، إلا أنه طبقاً للأسلوب العلمي يمر القرار بعدة مراحل.

هل يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل؟

لا يجب أن تمر كل قرارات المنظمة بكل هذه المراحل، فهناك القرارات المبرمجة والروتينية التي تتخذ وفقاً لما هو محدد في اللوائح والأنظمة دون حاجة لمثل هذه الخطوات، مثل القرار الخاص بشراء ورق طباعة أو الخصم على موظف مهمل.

إن هذه الخطوات أو المراحل اللازمة لاتخاذ القرارات يمكن تطبيقها على المواقف أو المشاكل الحرجة التي تواجه المنظمة والتي قد تؤثر على استمرارها أو بقاءها في ميدان الإنتاج أو تحقيق الأرباح.

❖ مراحل عملية اتخاذ القرارات:

- أولاً: التعرف على المشكلة وتحديدتها
- ثانياً: تشخيص المشكلة
- ثالثاً: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة
- رابعاً: تحليل مزايا وعيوب كل بديل
- خامساً: تضيق البدائل المتاحة
- سادساً: تقييم البدائل والاختيار من بينها
- سابعاً: تنفيذ القرار ومتابعته

أولاً: التعرف على المشكلة وتحديدتها:

وهذا يتضمن:

- تعريف المشكلة
- كيف يمكن تحديد المشكلة؟
- تحديد أبعاد المشكلة.
- الأمور التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدتها.

تعريف المشكلة:

المشكلة عباره عن موقف يستلزم اتخاذ قرار، هذا الموقف يواجه المدير أو المسئول الإداري أثناء قيامه بإتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه، ومن صفات هذا الموقف أو المشكلة الغموض أو التعارض بين عدة أمور، لذا المطلوب في هذه المرحلة هو تعريف المشكلة بدقة حتى لا تضيق الحلول المقترحة مشاكل أخرى إضافة إلى المشاكل القائمة.

كيف يمكن تحديد المشكلة؟ بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو نوع المشكلة؟
- كيف نشأت هذه المشكلة؟ وماهي اسباب أو مسببات المشكلة؟
- ماهي النقاط الأساسية أو الجوهرية في المشكلة؟
- متى يجب أن تحل المشكلة؟
- لماذا نريد أن نحل المشكلة؟
- ماهي المشاكل المترتبة على عدم حلها؟

في ماذا تنفيذ الإجابة على الأسئلة السابقة؟

الإجابة على هذه الاسئلة تساعد المدير أو صاحب القرار على معرفة جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها، مما يساعد في التوصل إلى قرارات سديدة، تنتهي إلى حل المشكلة وإلى رضا الجميع عن هذا القرار.

تحديد أبعاد المشكلة:

قد يظهر تحليل المشكلة الكثير من التشعبات والفروع، لابد لصاحب القرار أن يضيق حدودها كي يحدد المشكلة التي سيقوم بإصدار قرارات بشأنها، فيتجنب بذلك مواجهة كم ضخ من المشاكل يؤدي به إلى الوقوع في متاهة الخلط بينها وعدم الوصول إلى حل لأي منها.

الأمر التي يجب أن يراعيها صاحب القرار عند التعرف على المشكلة وتحديدها:

يجب مراعاة أمرين هاميين:

ثانياً: أن يصدر القرار في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان	أولاً: الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار
لا بد أن يصدر في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان، لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب الدقة في القرار نفسه.	كلما كان الوقت أطول كلما اتيح لصاحب القرار الفرصة لدراسة المشكلة واستكمال المعلومات ومناقشة الجزئيات والتفاصيل بدرجة أعمق، مما يساعد على أن يكون القرار المتخذ أدق وأفضل.

ثانياً: تشخيص المشكلة:

ويتم التشخيص عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ثم يتم تعريفها بشكل دقيق، أي تتضمن هذه المرحلة خطوتين:

- أ- جمع البيانات والمعلومات
- ب- تعريف المشكلة

أ/ جمع البيانات والمعلومات:

بعد أن ينتهي المدير من تحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار، يبدأ في جمع بيانات ومعلومات عن كل ما يحيط بهذه المشكلة من ظروف وحقائق وملازمات ودراساتها، ويتوقف نجاحه في اتخاذ القرارات على دقته في هذه الدراسة، لهذا يجب العناية بتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة، وتحديد المصادر التي يمكن استيفاءها منها، وإذا اتضح له بعد جمع المعلومات أن هناك غموضاً في نقطة ما أو عدم اكتمال للمعلومات التي تحيط بها، فعليه القيام باستيفاء هذه النقاط.

كيف يمكن للمدير أن يسهل الحصول على البيانات والمعلومات؟

أن يحدد شكل نمطي بسيط للمعلومات التي يريد الحصول عليها، ويرى أنها تساعده في إصدار قراراته، كأن يعد جدولاً أو استمارة يحدد بها المعلومات المطلوبة لكي يساعد مصدر المعلومات على سهولة استيفاء بياناتها وإرسالها في الوقت المحدد. ولا بد من تحديد الوقت التي تصل فيها هذه المعلومات إلى المدير، بحيث يتمكن من مراجعتها واستكمال المعلومات في حالة وجودها ناقصة أو غير مستوفاة.

ب/ تعريف المشكلة بشكل دقيق:

بمعنى أن تحدد العامل المحدد والمقصود بالعامل المحدد هو العامل الرئيسي في المشكلة، وبذلك نكون قد وصلنا إلى صلب أو حقيقة المشكلة، ولا يبقى بعد ذلك إلا التعرف على المشاكل الفرعية وحصرها، لأن كل مشكلة تتضمن مشكلة أساسية وهو ما يسمى بالعامل المحدد ومجموعة من المشاكل الفرعية المرتبطة بهذه المشكلة.

ثالثاً: تحديد البدائل أو الحلول الممكنة:

أي مشكلة لها أكثر من حل، وكلما أمكن عرض أكبر عدد من البدائل، بل عرض كافة البدائل الممكنة، كلما زادت القدرة على اتخاذ القرار السليم وبقدر أهمية المشكلة بقدر أهمية التنقيب عن عدد أكبر من البدائل، ومن الصعب على المدير أو صانع

القرار أن يكون عالمياً بكل الحلول، فإن الإداري الناجح يعتمد على معلومات الآخرين وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة وذلك عن طريق إجراء المناقشات وعقد الاجتماعات.

تلخيص: Joody.dk

المحاضرة الرابعة عشر

❖ تابع مراحل عملية اتخاذ القرارات:

رابعاً: تحليل مزايا وعيوب لكل بديل

ويمكن أن تدرج المزايا في جانب والمضار في جانب، فلكل بديل مزايا وعيوب وهذه المرحلة شاقة وصعبة، والسبب في صعوبتها هو أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل، ومن المحاذير الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذي يحقق أكبر من مزايا، إذاً لا بد من وزن هذه المزايا بعناية تامة.

خامساً: تضيق البدائل المتاحة

لا بد من تضيق البدائل في أقل عدد ممكن، فتهدف البدائل غير ممكنة التطبيق أو التي لا تتفق مع إمكانيات المنظمة. فالعقل البشري لا يستطيع أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل.

سادساً: تقييم البدائل والاختيار من بينها

المقارنة بين البدائل من حيث البدائل من حيث المزايا والعيوب واختيار البديل المناسب، ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار؛ فإن اختيار البديل المناسب يعتمد على الحكم الشخصي للمدير وقدرته وبعد نظره في تقويم البدائل واختيار أفضلها، وهذه المرحلة تعتبر أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين. غير أنه يجب ملاحظة أن القرار في بعض الأحيان قد يكون رفضاً لكل البدائل المطروحة للاختيار.

سابعاً: تنفيذ القرار ومتابعته



تنفيذ القرار:

المفروض أن القرار يتخذ لينفذ، لذلك لا بد أن يصل القرار إلى المسؤولين عن تنفيذه، وأن يهيئ لهم المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه، فنجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته ولكن يعتمد على فعالية التطبيق، لذلك لا بد من إقناع الآخرين بصحة القرار حتى يتفهموا القرار ويقتنعوا به، لأن تطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعل وتفهم الطرف الآخر الذي عليه التنفيذ.

متابعة القرار:

بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ يجدر بالإدارة أن تتابع تنفيذ القرار، وذلك للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في القرار، فتعمل على تعديلها بما يتلاءم مع الظروف إذا كان التعديل جزئياً، أو تؤخذ هذه النواحي في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة.

❖ هل توجد فواصل زمنية بين خطوات اتخاذ القرارات؟

قد لا توجد فواصل زمنية بين كل خطوة والتي تليها، بل انه في كثير من الأحيان تندمج خطوات أو أكثر فلا يحس بها متخذ القرار إلا أنه كلما تم إعطاء العناية الكافية لكل خطوة من هذه الخطوات كلما زادت درجة التأكد من فعالية القرار المتخذ.

❖ صنع القرارات في الجماعات

عندما تكبر الشركات أو المنظمات ويزداد حجمها وتزداد فيها المشكلات فإن القرارات أو بعضها تصدر من جماعات، هذه الجماعات تكون في صورة أشكال مختلفة مثل:

- المؤتمرات
- اللجان
- اجتماعات مديري الإدارات
- المجالس
- فريق العمل لمهمة

اللجان:

اللجان من أهم أشكال الجماعات لاتخاذ القرارات، وعادة ما تختلف اتجاهات المديرين نحو اللجان فمنهم من يستبدها ومنهم من يستخدمها، ولكي يقرر أي إنسان استخدام أسلوب اللجان في عمليات صنع القرار من عدمه. لا بد من أن يتبين المزايا والمضار أو السلبيات.

مضار أو سلبيات اللجان	مزايا وإيجابيات اللجان
- ارتفاع التكاليف - البطء في اتخاذ القرارات - ربما تؤدي إلى عدم الوصول إلى قرار - سيطرة رئيس الجلسة على القرارات - تمييع المسؤولية	- الحصول على ميزة الرأي الجماعي - تحفيز الأفراد على تنفيذ القرارات - وسيلة لتدريب الأعضاء على عملية صنع القرارات - تتيح اللجان فرصة لعرض اهتمامات الجماعات المختلفة - تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع

القرارات التي تحال إلى اللجان:

نظراً لما للجان من عيوب فلا يجب أن تحال إليها كل المشاكل، وإنما بعض المشكلات التي تفرض أن يكون القرار فيها من اختصاص لجنة أو جماعة مثل:

- أي قرار يتطلب آراء فنية من خبراء
- القرارات التي يتضمن تطبيقها إدارات كثيرة

❖ عملية صنع القرارات وعلاقتها بوظائف الإدارة:

إن وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، عبارة عن اتخاذ قرارات.

التخطيط:

- تحديد الأهداف الأساسية للإدارة
- وضع السياسات مثل سياسة البيع بالنقد أو بالتقسيط
- تحديد مدة الخطة
- تحديد المعدات والأفراد المطلوبة لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها.

التنظيم:

- تحديد الحجم المطلوب للمنظمة، ووحداتها الإدارية
- تحديد درجة المركزية أو اللامركزية المطلوب تطبيقها
- تحديد نطاق الإشراف أو الرقابة
- تحديد درجة استخدام اللجان
- تحديد موقف الإدارة من التنظيمات غير الرسمية

التوجيه:

- تحديد مدى تطبيق الأسلوب الديمقراطي أو الأوتوقراطي في التوجيه والقيادة
- تحديد الوسائل التي ستتبع في تحفيز الأفراد وتشجيعهم على العمل
- تحديد أساليب الاتصال بالمرؤوسين

الرقابة:

- تحديد أنواع المعايير الرقابية المطلوبة في مجالات النشاطات المتعددة
- تحديد الأساليب الرقابية المطلوب استخدامها
- تحديد طبيعة وأنواع المعلومات المطلوبة للرقابة
- تحديد إجراءات تصحيح الانحرافات

العلاقة بين الرقابة وعملية اتخاذ القرارات

تعتبر وظيفة الرقابة مكملة لعملية اتخاذ القرارات حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل، والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضي

المحاضرة الخامسة عشر

❖ طرق اتخاذ القرارات:

أولاً: طريقة التجربة والخطأ

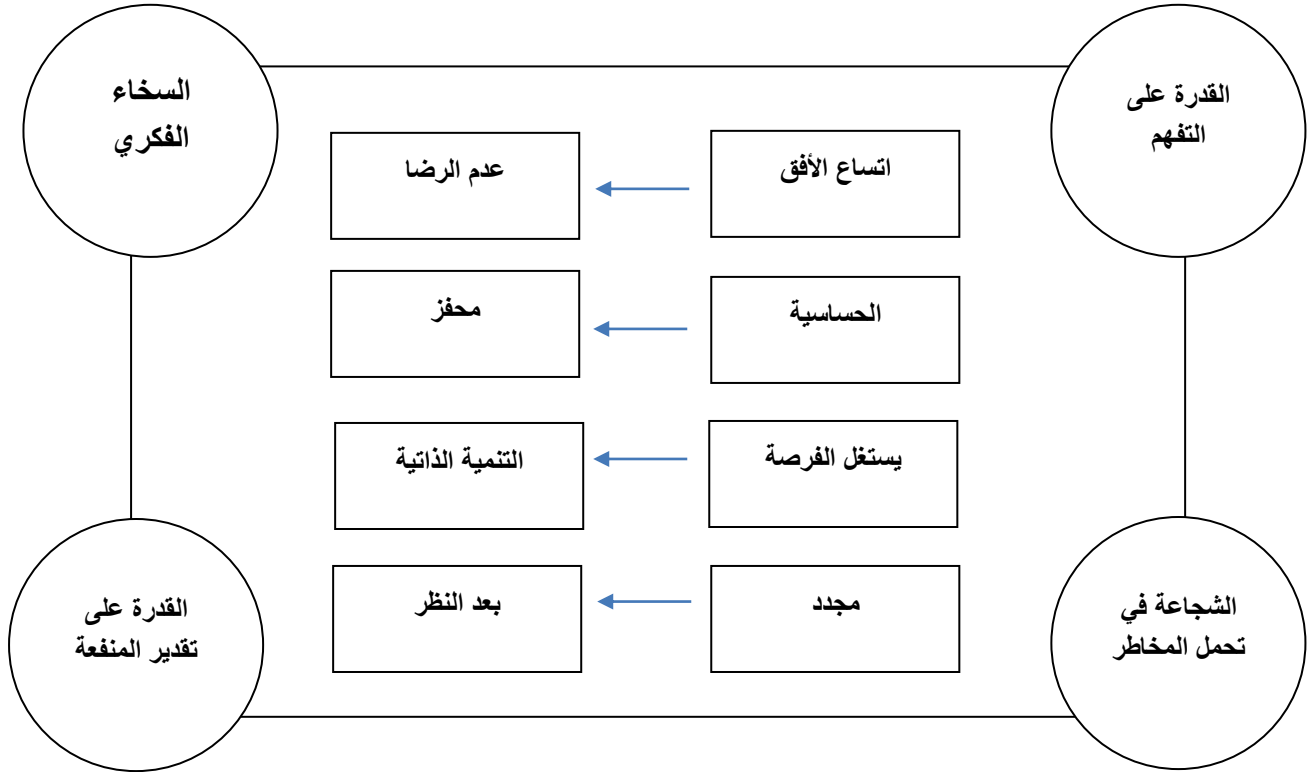
يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب، عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار، أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف. وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة، استناداً إلى قدرة الفرد متخذ القرار، ورؤيته للمواقف المختلفة، وتحليله لتلك المواقف

فمثلاً: قد يتم اتخاذ قرار خاص بمشكلة معينة واجهت إحدى الشركات المنافسة وباعتبار أن المشكلة متشابهة، يظن المدير أن حلولها لا بد أن تكون متشابهة، فينظر إلى ما فعله الآخرون ويلجأ إلى تقليد نفس الحلول التي اتبعها المدراء الآخرون وهنا قد يكون الحل خاطئاً أو صحيحاً.

ثانياً: الطريقة العلمية (العقلانية):

ونرى أن استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار قد وصف بالعقلانية أي استخدم العقل في صناعة قرار وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة، وتعتمد الطريقة العلمية على اتباع الخطوات والتي سبق الإشارة إليها في المحاضرات السابقة.

❖ الصفات المشتركة لمتخذي القرارات الإدارية ذات الكفاءة العالية:



اتساع الأفق: أي التركيز على الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف على الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها

عدم الرضا: أي إدراك أن هناك أسلوب أفضل يجب تطبيقه والسعي لتطبيق هذا الأسلوب

الحساسية: الإحساس المفرد بالموقف أي المشكلة قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار

محفز: يجدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين

يستغل الفرصة: يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويبتعد عن الفرص غير الملائمة

التنمية الذاتية للمهارات: يهتم دائماً بتنمية وصل مهاراته

❖ أساليب تبسيط اتخاذ القرار

وضع المعايير: تأسيس مجموعة معايير تجتمع فيها كل البدائل المحتملة التي لا تلتقي مع معيار واحد على الأقل تستثنى من مجموع البدائل. فعلى سبيل المثال: عند شراء سيارة، قد يتم وضع معايير محددة قبل قبول أية سيارة. ويتم قبول السيارة فقط التي تجتمع فيها كل المعايير في عملية اتخاذ القرار

الأفضل الأقل: يستخدم عندما يكون القرار محدداً بوقت وتكون البدائل متشابهة إلى حد ما.

الاستثناء السريع: وهنا يتم استبعاد البديل المحتمل على أساس الخطأ الوحيد فبدلاً من البحث عن البدائل المحتملة والاختيار من بينها يتم النظر إليها على أساس استبعادهم. عندما تتكون لدى المدير صورة ذهنية يسأل "ماذا يكون سبب رفضي لهذا الشخص؟" أو المعظم يكونون قد تم رفضهم بعد خوضهم لامتحان قصير ومتخصص، والأقلية تبقى ليختار من بينهم المدير ويتخذ بشأنه القرار

الروتينية: يتم اتخاذ العديد من القرارات استناداً إلى قرارات سابقة. "عندما يحصل هذا الأمر، أفضل كذا". وقد تعد التصرفات المتكررة (العادات) كنوع من تبسيط اتخاذ القرار.

الإرضاء: يتم اختيار البديل المرضي الأول بدلاً من البديل الأفضل. عندما تريد أن تكتب ملاحظة، وأسلوب الإرضاء يكون مفضلاً عند اتخاذ القرارات التي ليست ذات أهمية كبرى، عندما تكون في عجلة من أمرك، أو عندما تكون معظم البدائل متشابهة جوهرياً.

المطابقة: افعل ما يفعله الآخرون.

رد الفعل: افعل عكس ما يفعله الأغلبية، هذا الأسلوب يستخدمه من يريدون أن يظهروا على أنهم صانعو القرار

التفويض: يعد من أكثر الأساليب في تبسيط اتخاذ القرار شيوعاً، يقوم هذا الأسلوب على تفويض آخرين بعمل البحث وتطوير البدائل التي سيقوم صانع القرار بالاختيار من بينها.

مهارات التفكير الموازي – القبعات الست لحل المشكلات

المحاضرة السادسة عشر

❖ طريقة التفكير بالقبعات الست

هي استراتيجية للتفكير للطبيب البريطاني (إدوارد دي بونو) والذي استفاد من معلوماته الطبيعية عن المخ في تحليل أنماط التفكير عند الإنسان. وخلصها أن التفكير عند الإنسان مقسم إلى ستة أنماط ، ورمز لكل نمط بقبعة ذات لون محدد يلبسها الإنسان حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة.

❖ أهدافها

- توضيح وتبسيط التفكير لتحقيق فعالية أكبر
- التحول من عرضية وعشوائية التفكير إلى التفكير المعتمد
- المرونة في تغيير التفكير من نمط إلى نمط آخر.

❖ مميزاتها

- سهولة التعلم والتعليم
- تستخدم على جميع المستويات
- تغذي جانب التركيز والتفكير الفعال
- تعترف بالمشاعر كجزء مهم للتفكير
- يمارس فيها أنواع مختلفة من التفكير الناقد والإبداعي والعاطفي

القبعة الصفراء التفكير المتفائل يبحث عن جوانب إيجابية في الموضوع ويبرزها مثال: التفكير في النقاط الإيجابية حول معالجة الموقف وحل المشكلة	القبعة البيضاء التركيز على الحقائق المجردة المدعمة بالأرقام والإحصاءات وتمثيل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها مثال: التفكير في الحقائق ذات الدلالة أو المعلومات المفيدة التي تم اكتسابها من أساليب حل المشكلات
القبعة الخضراء تفكير ابتكاري يطرح أفكارا جديدة وبدائل مختلفة غير مألوفة مثال: التفكير في البدائل المتاحة لتطوير عملية معالجة الموقف	القبعة الحمراء طريقة لإخراج العواطف والأحاسيس ولكن ضمن المراقبة والملاحظة والضبط لكي تصبح العواطف جزء من عملية التفكير الكلية والشاملة للموضوع مثال: التفكير في الجوانب ذات قيمة عالية في الموضوع
القبعة الزرقاء التفكير في التفكير وهي بمثابة الموجة والضابط لعملية التفكير وأنواعها وهي التي تقرر متى يبدأ التفكير بالقبعة هذه أو تلك مثال: تفكير مركز على وجهة النظر إلى أهمية التف	القبعة السوداء التفكير الناقد الذي يظهر النواحي السلبية في الموضوع فهو من جهة تفكير منطقي ومن جهة آخر تفكير سلبي مثال: تفكير في النقاط السلبية خلال فترة معالجة الموقف

❖ مبادئ في القبعات

- عند مناقشة أي فكرة يفضل أن تبدأ بالقبعة الزرقاء وتنتهي بها
- يختلف التتابع للقبعات من موقف لموقف.
- يفضل أن تكون القبعة السوداء بعد الصفراء
- ليس بالضرورة استخدام كل القبعات في الفكرة الواحدة
- البيضاء(محايد) الحمراء (مشاعر) السوداء (سلبي) الصفراء(إيجابي) الخضراء (إبداعي) الزرقاء (شمولي)

مهارات بناء فرق العمل المحاضرة السابعة عشر + الثامنة عشر (البث المباشر الثالث)

❖ قيادة فريق العمل:

ما هو فريق العمل؟

- مجموعة عمل تقوم
- متكاملة التخصصات
- متعاونة
- موزعة الأدوار
- يتم من خلالها الاستفادة من الخبرات والمهارات والنقد والتنافس الايجابي لإنجاز الأعمال

لماذا نحتاج إلى فريق العمل؟

- تطوير بيئة الأعمال.
- تخفيف الضغوطات.
- تقليل الأخطاء.
- إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة

كيف تبني فريق عمل منتج؟

- يجب أن يكون لديه مهام واضحة ومحددة
- يجب أن يكون لديه أهداف محددة للأداء
- يجب أن تكون تشكيلة الفريق وحجمه مناسبان وصحيحان
- توفير إمكانية الوصول أو السيطرة
- تقديم مجموعة من المكافآت
- تعزيز الاستقرار

كيف تطور أداء الفريق؟

- اختيار أعضاء يملكون مهارة العمل الجماعي أو يتمتعون بروح الفريق
- وضع معايير للمنافسة في الأداء
- التأكيد على أهمية كل مهمة
- إسناد و تحديد جميع المهام
- وضوح القوانين والأهداف
- النقد البناء
- تدريب الفريق
- توفير الأدوات اللازمة والدعم المادي

❖ أنواع فرق العمل:

فرق العمل المؤقتة: (فريق اعداد دراسة ما - فريق الطوارئ- فريق ادارة المشروع)

فرق العمل الدائمة:

- كل وحدة ادارية فريق عمل
- يتم بناؤها على اساس العمليات وليس على اساس الوظيفة

❖ مكونات فريق العمل:

- قائد و أعضاء
- مهام وأهداف
- برنامج

❖ مواصفات قائد الفريق:

- غير متسلط
- قادر على التوجيه و التأثير
- يقدر الاختلافات في وجهات النظر
- لا يؤثر على القرار الجماعي إلا في حالات الخلاف او التساوي

❖ مواصفات اعضاء الفريق:

- الملاءمة: المعرفة/ الثقافة/ الخبرة
- التكامل: خبرات متكاملة
- القناعة بالعمل
- الرغبة في التعاون
- تحمل المسؤولية

❖ خصائص الفريق

العدد المحدود: العدد ضروري للفعالية:

- كلما زاد العدد قل الشعور بالرضا بسبب صعوبة الاتصال وتقل فرصة التعبير بالتساوي بين الموظفين
- زيادة العدد تحمل احتمالات تكوين جماعات فرعية و شللية
- زيادة المشكلات الشخصية
- قلة الانتاجية مع زيادة العدد فوق الحد المقبول

وحدة الفريق و وحدة الهدف:

- الفريق ليس تجمعا وإنما اسهاما
- وحدة الفريق تنشأ من وحدة الهدف

بعد العمل:

- لا فريق إلا بالعمل
- الجهود تتضافر وتتكامل لتحقيق الهدف

الشعور بالانتماء:

- لا يكتفي العضو بمجرد الانتساب
- لكنه يقبله ويريده عن وعي
- ينجم عن ذلك الالتزام الشخصي لكل عضو للمشاركة في عمل الفريق.

القيود الذاتية:

- قيود يفرضها الاعضاء على انفسهم
- العمل للفريق والتصرف كعضو فيه
- وهذا يحد من حرية الفرد من اجل الانضباط وتنسيق الجهود

بساطة التنظيم ومرونته:

- توزيع العمل تنظيم الادوار
- مرونة العمل في هذه الادوار نظرا لمحدودية عدد الافراد.
- العلاقات نظرا للعدد المحدود تعتبر علاقات شخصية
- كل عضو يعرف الاخر ويتعامل معه ويمكنه ان يتوجه اليه بدون وسيط.

❖ عوامل تماسك فريق العمل:

- الدافع المشترك للقيام بالمهمة
- الثقة بين زملاء الفريق
- دعم السلوك التعاوني بين الاعضاء
- التنافس الصحي ضمن اطار التعاون
- التجانس بين الاعضاء
- القبول المتبادل

الدافع المشترك لتحقيق المهمة:

- مهمة منطوية به لانجازها
- يولد الاحساس بتماسك الفريق
- المهام التي تنطوي على التخطيط تولد دافعا لتحقيق المهمة
- والمهام التي تنطوي على التنافس ايضا تولد دافعا

الثقة بالزملاء:

- معرفة الزملاء تولد عنصرا للثقة بينهم
- التعاون السابق الناجح يعزز التعاون الراهن
- الصورة التي يرسمها كل عضو عن الاخرين والفريق تؤدي الى التعاون

تدعيم سلوك التعاون في الفريق: سلوك التعاون ينمي المزيد من التعاون ويقوي التماسك

التنافس ضمن اطار التعاون:

- جرعة مناسبة من التنافس
- التنافس الايجابي
- يزيد الرضا
- ويسمح لكل عضو بالسعي نحو التقدم.

التجانس بين الاعضاء: في القدرات الشخصية والاهتمامات والمزاج والقيم.

القبول المتبادل:

- الشعور بالرغبة بالتعاون والتعاطف
- ضرورة توفر قدر من الكفاءة يفوق تأثيرها تأثير المشاعر الايجابية.

❖ كيف تبني فريقاً ناجحاً!

البحث عن قيادة مناسبة:

- قدوة
- حازم
- أمين
- متفهم
- مرن
- صاحب رؤية

تحديد مهمة القائد:

- تحليل طبيعة العمل المطلوب بدقة
- فهم المهارات الفردية للأعضاء
- مهارات اتصال فعالة
- القدرة على كشف المواهب
- اخذ النواحي الاجتماعية في الاعتبار
- تشجيع روح المبادرة والابتكار
- عقلية متفتحة
- الاعتراف بالتميز من جانب الأعضاء لقدرته على التحفيز
- الإطراء العلني عند اللزوم
- تجنب النقد الهدام
- إيجاد المودة بين الأعضاء

دور الاعضاء:

- التفهم الكامل لدور كل منهم
- الاقتناع والموافقة على دور كل منهم
- تحديد معايير الانجاز
- ابتكار طرق جديدة للإنجاز والأداء
- تحديد الوقت المتاح
- الاتفاق على طرق المتابعة
- القيام بالتقييم الذاتي
- القدرة على التصحيح

❖ مبادئ تكوين الفريق:

اولا : التدريب

- التدريب عملية مستمرة تؤدي الى ايجاد مهارات اداء العمل وتطويرها
- زيادة الوعي والثقافة
- الالمام بالمستجدات في العمل

ثانيا : الاتصال

- تبادل المعلومات ووجهات النظر بهدف الاقتناع والاقناع
- توجيهات من الاعلى الى الاسفل
- تقارير من الاسفل الى الاعلى
- مراسلات بينية
- لقاءات واجتماعات

ثالثاً: التحفيز

مادية: مكافآت - زيادات تشجيعية - مزايا مادية
معنوية: الشكر والتقدير - الترقيات - الاوسمة

المهام والأدوار في فرق العمل

رابعاً: توزيع الادوار

وضع الاهداف توزيع الادوار تحديد المهام

المبادئ التي يقوم عليها تكوين الفريق

خامساً: الوحدة

مسؤولية مشتركة تقدير متبادل تعامل مع الخلافات

❖ كيف يتم تفعيل فريق العمل:

اولاً : تحقيق الانسجام بين الاعضاء

- القدرة على العمل معا
- الرغبة في الوصول الى الهدف

ثانياً : الشعور بالتحدي

- وضع تحديات جديدة امام الفريق
- اجعل هاجس الفريق تحقيق الانجازات:
- وقت اقل/ تكلفة اقل/ ايرادات اكثر/ انجاز عدد معاملات اكبر.

ثانياً: التجديد والابتكار

- حرية التعبير
- حرية التجربة والخطأ
- الاستفادة من تجارب الاخرين
- تغيير اساليب العمل
- الرقابة

ثالثاً: القناعة

- القناعة بأهمية العمل
- القناعة بإمكانات الفريق
- القناعة بإمكانية اداء العمل

رابعاً: الالتزام

- الشعور بالواجب
- التصميم على العمل.

❖ المجموعات الساخنة:

- تضم عددا من العاملين لأداء مهمة محددة تنتهي بانتهاج تحقيق المهمة
- المهام الحساسة
- المهام السرية
- حالات الطوارئ

طبيعة المجموعة الساخنة:

- متحررة من القيود التنظيمية كوقت الدوام وخطوط الاتصال
- عمرها قصير حيث ينتهي بانتهاج المهمة
- عدد الاعضاء يتحدد بحسب طبيعة المهمة
- وجودها لا يلغي النظام الاداري السائد

متطلبات تفعيل المجموعة الساخنة:

- تنظيم اقل: تقليل او الغاء القيود التنظيمية/ بدون شكليات
- قيود اقل: وقت الدوام / اماكن الاتصال
- حرية كبيرة: في التصرفات والاتصالات وجمع المعلومات
- تقييم اداء اقل: لا يوجد تقييم اثناء الاداء
- عدم تحديد اسلوب العمل

خصائص قائد المجموعة الساخنة:

- التعامل مع الفوضى والغموض وغياب الخطة والتعليمات
- ان يتقن فن العلاقات والدبلوماسية
- ان يستشعر المشكلات قبل وقوعها
- ان يكون لديه حس مرهف بالتوقيت
- يتحمل المسؤولية ويحمي الاعضاء

سلبيات المجموعة الساخنة:

- مرهقة ذهنيا وبدنيا لأنهم يعملون بدون خطة ومطلوب منهم الاجتهاد
- يصعب عليهم العودة الى القيود في الدوام والاتصال
- الفشل في اداء المهمة يترك اثرا نفسيا صعبا وشاقا عليهم
- قد تمتد المهمة الى خارج وقت العمل

مهارات التفويض الفعال المحاضرة التاسعة عشرة

التمكين بالتفويض

المهارات

المهارة: إتقان الشيء في الوقت المحدد وبموازنة معقولة

❖ ما هو التفويض؟

حق يتيح للمدير وليس لأحد سواه في إدارته أن يتنازل عن جزء من اختصاصاته لمن؟ لوحد أو أكثر من المرؤوسين
لا تنس أن من وظائف المدير هي التنظيم / التخطيط / التوجيه / اتخاذ القرارات / التنسيق ... الخ
التفويض أداة من أدوات تنظيم العمل ويظل المدير مسئولاً عن النتائج

التفويض ليس تنازلاً

التفويض ليس توكيلاً لكنه أقرب إلى معنى الإنابة، قد توكل فيتصرف الوكيل بالعين.... والعين ملكك لكن الوظيفة لا تحمل معنى الملكية فلا حق لمن توكله بصرف موظفيك ولا بإلغاء أجزاء من وظائفهم

التفويض ليس رديف التنازل

نسندته إلى آخر / نسند الأعمال إلى حين إنجازها أو إلى وقت محدد/ نبقي مسؤولين عن النتائج / وفي النهاية التفويض خطة وليست ارتجال لماذا خطة؟

وقد يكون التفويض (في الغالب) لأداء أعمال من اختصاص المدير نفسه

❖ التفويض ومفهوم السلطة والمسؤولية والمساءلة

المسؤولية: العمل مسؤولية من تفوضه حتى ينجزه فتنقل المسؤولية إليك حتى تتأكد من جودته (العمل الذي كان عملاً أنت أصلاً)، العمل مسؤولية من تفوضه حتى ينجزه فتنقل المسؤولية إلي الزميل (إذا كان العمل في الأصل مسؤولية زميل) ثم تكون المسؤولية في النهاية مسؤوليتك أنت.

السلطة

لا مسؤولية بدون سلطة

السلطة هي قوة المرؤوس في اتخاذ القرارات لتنفيذ مسؤولياته لذلك إذا فوضت امنح من تفوضه سلطة تمكنه من التنفيذ

التفويض موازنة

التفويض مجموعة من المزايا يقابلها مجموعة من المخاوف

تمرين فردي 10 دقائق / اجب بنعم أو بلا

1. التفويض مهارة
2. المدير الجيد لا يفوض أعماله بل يؤديها بنفسه
3. من حق الموظف تفويض زميل له إنجاز أعماله الشخصية
4. ليس من حق الموظف تفويض زميلة إنجاز مهامه الوظيفية
5. التفويض يتم من مديرك لأي موظف في المنظمة

٦. التفويض الجيد يفرض على المفوض الية المسؤولية عن اداء العمل امامك، لكنك مسئول أمام الإدارة
٧. المساءلة حق للمدير وفائدة للمرؤوس
٨. لا تفويض بدون سلطة لمن نفوضه
٩. أعمالنا كلها تفويض
١٠. التفويض توكيل

❖ التفويض الفعال

مميزات التفويض

فائدة التفويض للمدير:

وقت أطول / مرونة أعلى / نتائج أكثر / ضغوط أقل
ما المرونة التي يوفرها التفويض؟

فائدة التفويض للمنظمة:

- إنتاج أعلى
- تحكم وتشغيل أكثر
- معلومات ومهارات أفضل
- تخطيط أدق
- مرونة أعلى
- تعطيل وأزمات أقل

فائدة التفويض للموظف:

١. مزيد من الرضا كيف؟
٢. مزيد من المسؤوليات
٣. مزيد من المهارات والخبرات
٤. دافعية
٥. ثقة بالنفس
٦. استقلالية
٧. تعزيز احترام الذات

❖ ماذا تفوض؟

فوض المهام التالية:

١. المهام الروتينية التي تحتاج لمهارات أقل /تقوم أنت بها بانتظام فتأخذ وقتك/
مثل:التقارير الدورية للصيانة/مخاطبة المحاسبة / والصندوق / والمستودعات /والفروع/ المطبعة /الإدارات الأخرى /
العملاء/البنك /بعض الإدارات وإعداد تقرير المبيعات اليومي
٢. الأعمال التي تستهلك الوقت وتمنعك من أداء الأعمال الأخرى التي لها أولوية
/عندك اجتماع ومطلوب تجهيز تقرير مالي/عندك موعد مع عميل مهم الآن وحضور اجتماع تنسيقي مع إدارة موازية

/مشغول في وضع سياسات للقسم وتريد أن تؤدي بعض الأعمال للمراجعين

٣. الأعمال التي يستطيع موظفك أداءها أحسن وأفضل منك

٤. أعمال تتطلب مهارات أعلى في الكمبيوتر

/أعمال محاسبية يجيدها أفضل منك /إحصائيات مطلوبة ويجيدها أفضل منك / إعداد تقرير فني يجيده أكثر منك

٥. الأعمال التي يمكن تدريبهم عليها

٦. الأعمال التي تثير التحدي لدى الموظف

٧. الأعمال التي تثير الاهتمام

٨. الأعمال التي ترضي الموظف

لا تفوض الأعمال التالية:

١. التي ترتبط نتائجها بالروح المعنوية (تقييم الزملاء) إصدار المذكرات والتعاميم / الجزاءات والمكافآت

التحقيق في حادث أو مشكلة (الأعمال الطبيعية السرية / الحساسة/ فهي أعمال يفترض أن يتولاها المدير شخصيا)

٢. مراجعة وتقسيم انجازات الزملاء

٣. المهام المعقدة أو المتخصصة إذا كان المرؤوس غير مؤهل لها

٤. الأعمال التي لا يعرفها أو لا يفهمها الرئيس (عليه أن يستوعبها قبل تفويضها)

٥. الأعمال المملة وغير الهادفة وغير الضرورية

❖ عوائق التفويض

أولاً: عوائق المفوض (المدير)

- يفضل أداء الأعمال بنفسه
- أستطيع القيام بالأعمال أفضل منهم
- المرؤوسون أقل خبرة
- الخوف أن يصبح المدير مكروها
- المدير يرفض السماح بحدوث أخطاء
- نقص الثقة بالمرؤوسين
- الفشل في تفويض السلطة
- عدم القدرة على الشرح
- عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين
- الفشل في المتابعة

ماهي الضغوط التي تولد التوتر لدى الموظف (لاتكن سببا في التوتر)

١. الطلب من الموظف القيام بمهام تفوق قدراته (الطلب أكثر من العرض)

٢. الطلب من الموظف القيام بأعمال أقل من إمكانياته (الطلب أقل من العرض)

٣. العرض والاستعداد موجود لكن الطلب غي موجود

ثانياً: عوائق المفوض إليه

- نقص الخبرة
- نقص روح التنافس
- تجنب تحمل المسؤولية
- الاعتماد الزائد على الرئيس
- الأعباء الزائدة في العمل

ثالثاً: عوائق في الظروف المحيطة بالتفويض

- عدم التسامح
- الموظفين غير الأكفاء
- عدم تقدير الإدارة
- تريد الإدارة من المدير عمل الشيء بنفسه
- تطلب الإدارة من المدير تكليف شخص بعينه

تمرين ثنائي 10 دقائق

استشر زميلك للوصول إلى الحل الأفضل

- انك لا تفوض لأنك تعتقد أن النتائج السيئة سوف تشوه صورتك
- إذا اجاد من تفوضه فان الشركة سوف لا تكون بحاجة لك
- يتوقع منك رئيسك انجاز الأعمال بنفسك
- انك تعتقد انك اذا أكثرت من التفويض فانك ستفقد مهاراتك
- إذا فوضت كل أو معظم أعمالك لن يتبقى لديك ما تفعله

تمرين فردي 5 دقائق

وجه نصائحك إلى هذا المدير

- يفوض الأعمال التافهة
- يدعي موظفوه عدم معرفتهم كيفية أداء ما يفوضهم به
- يدعي موظفوه أنهم مشغولون

إدارة الاجتماعات المحاضرة العشرون

التعريف بالاجتماعات وأسباب انعقادها:

❖ **ما هو الاجتماع؟**

الاجتماع عبارة عن لقاء يضم مجموعة أشخاص تجمعهم روابط مشتركة تتمثل في الاهتمامات المشتركة والمعارف والخبرات المتشابهة التي تتصل بموضوع محدد. ويهدف هذا اللقاء إلى إحداث نوع من التفاعل الجماعي بقصد تحقيق هدف ما.

وعلى ذلك ثلاثة يمكننا أن نحدد لأي اجتماع ثلاثة عناصر اساسية هي:

١- الهدف:

حيث يتعين تقرير الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا الاجتماع ومن ثم فمن الممكن بناء على الأهداف وان نضع تصنيفاً للاجتماعات.

٢- الأعضاء:

ويتشترط أن تجمعهم اهتمامات مشتركة فضلاً عن معرفة وخبرة فيما يتعلق بالموضوع أو الموضوعات التي يعقد من أجلها الاجتماعات فبديهي أن فعالية الاجتماع ستتأثر سلباً وإيجاباً بمدى اشتراكهم في الاهتمام وتشابهم وتقاربهم في المعارف والخبرات

٣- القيادة:

وهي التي تتحمل مسؤولية الاجتماع وإدارة المناقشات بين أعضائه واتخاذ القرارات و معالجة أي مشاكل قد تطرأ فيه

❖ **أسباب عقد الاجتماعات :**

- حل المشكلات التي قد تعترض المنظمة ككل، أو بأحد أقسامها
- تبادل المعلومات
- التنسيق وتبادل الرأي والمشورة
- تقييم الأداء
- مواجهة الأزمات والظروف الطارئة

❖ **أغراض الاجتماعات:**

- إتاحة الفرصة للمشاركين للتعبير عن آراءهم وعرض المشكلات ومناقشة الاقتراحات والتوصل للحلول
- إكساب المشاركين مهارات إدارية وعملية
- ترشيد القرارات والابتعاد بها عن الأغراض الشخصية
- مراعاة الصالح العام للمنظمة
- تحقيق الانسجام بين الأفراد من خلال فهم الآراء والمواقف
- الوصول إلى قبول المرؤوسين للقرارات الناجمة عن الاجتماعات
- تبادل المعلومات والحقائق بين المستويات الإدارية المختلفة

❖ **إجراء الانعقاد الصحيح للاجتماعات:**

- الدعوة الصحيحة للاجتماع
- قانونية الحضور
- قانونية رئاسة الاجتماع

❖ **أنواع الاجتماعات:**

- اجتماعات الجان
- اجتماعات التوجيه (التلقين)
- اجتماعات التنسيق والتشاور
- اجتماعات التفاوض
- اجتماعات دورية منتظمة
- اجتماعات غير العادية

❖ التخطيط الجيد للاجتماعات يركز على النقاط التالية:

- جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الاجتماع
- إعداد النماذج اللازمة للاجتماع
- توفير التجهيزات الآلية والمكتبية اللازمة للاجتماع
- تحديد المشاركين في الاجتماع وأغراضه وزمانه ومكانه
- تحديد رئيس الاجتماع
- تحضير المذكرات المتعلقة بموضوع الاجتماع
- إبلاغ المشاركين بجدول الأعمال قبل انعقاد الاجتماع بفترة كافية
- التأكد من استكمال النصاب القانوني
- تحديد كيفية تسجيل وتحرير قرارات الاجتماع

❖ الأدوار الوظيفية والاجتماعية للقائد في الاجتماعات:

١- الدور الوظيفي Task Leader:

يتلخص الدور الوظيفي للقائد في الاجتماع في مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها ومواصلة مسيرة الانجاز الخاصة بها. وتتلخص الفكرة هنا في قيام القائد ببعض الأعمال الضرورية في الاجتماعات مثل: تحديد المشكلة، إعطاء وطلب وتوفير الحقائق المناسبة، التلخيص الدوري لمسيرة التقدم، والسعي للوصول إلى الاتفاق.

٢- الدور الاجتماعي Social Leader:

يتلخص في صيانة العلاقات بين الجماعة والحفاظ عليها، من خلال توضيح المساهمات ذا القيمة، والقضاء على مظاهر عدم الاتفاق، و القيام بدور الدعم والمساعدة لتنمية الجماعة.

- تعريف المشكلة أو الهدف للجماعة
- طلب الحقائق والأفكار والآراء من الأعضاء
- توفير الحقائق والأفكار والآراء
- إزالة المواقف المتضاربة و إعطاء الأمثلة
- تلخيص المناقشات
- الوصول إلى الاتفاق
- دعم مساهمات الآخرين وتشجيعها
- تلمس الحالة النفسية الجماعية واحترامها
- خفض الموقف وتجنب الأخطاء
- تسهيل مشاركة جميع الأعضاء
- تقييم فعالية الجماعة

❖ إرشادات لتحفيز أعضاء فريق عمل:

ما الذي يمكن أن تقوم به كقائد لفريق عمل بالمنظمة لإثارة دافعية أعضاء فريقك وتحفزهم هم بشكل أكثر فعالية ؟

- حاول أن تتعرف على حاجات وأهداف أعضاء فريقك الشخصية وأحذر من وضع الافتراضات لأنها قد تكون خاطئة ومضللة
- تذكر أن المال ليس الحافز الوحيد للعمل، فهناك حوافز أخرى يمكن لك استخدامها أو التأثير فيها ربما تكون أكثر فعالية .
- فاستخدامها لتحفيز أعضاء فريقك للعمل بحماس أكبر
- ضع لأعضاء فريقك أهدافاً معقولة يمكن تحقيقها وتحتوي على قدر من التحدي لقدراتهم واشرك أعضاء فريقك في وضعها ، ما أمكنك ذلك
- قدر الإنجاز الجيد لأعضاء فريقك بالثناء والمدح أو بأية وسيلة أخرى
- لا تعمل على تغيير الأهداف التي تم وضعها. إلا إذا كان لذلك ضرورة عملية، مع مراعاة إشراك أعضاء فريقك والاتفاق على هذا التغيير
- استخدم قوة الجماعة وتأثيرها، فضغط الجماعة يمكن تؤثر سلباً أو إيجاباً في دافعية أعضاء فريقك
- إن اتخاذ القرارات بصورة جماعية يقوي من التزام الأعضاء تجاه تنفيذها .

- قم بإعلام أعضاء فريقك بما يجري داخل المنظمة.

❖ القدرات والمهارات الأساسية الواجب توافرها في قائد الفريق الناجح والفعال:

- النظرة الشمولية
- القدرة على الابتكار والتجديد
- إثارة الاهتمام والاستحواذ عليه
- الاستفادة من الفرص المتاحة
- تطوير وتنمية المهارات الذاتية
- مهارات فن الاستماع
- النظرة المستقبلية للأمور
- مهارة الاتصال بالبشر
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية والنضوج
- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة
- القدرة على إجابة الرد على أسئلة الطرف الآخر
- اليقظة المستمرة
- القدرة على الإقناع
- إدارة الوقت بنجاح
- الإلمام بأسباب الفشل وتجنبها

تلخيص: Joody.dk

مهارات تحفيز الآخرين المحاضرة الحادية والعشرون

❖ مفهوم التحفيز:

التحفيز هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، والتحفيز هو حث واستثارة دافعية العاملين لأداء جيد و هو القوة التي تحرك الناس للفعل

❖ مصادر التحفيز:

تحفيز داخلي: وهو عبارة عن الدوافع الذاتية التي تحفزنا داخلياً (من داخل الشخص) مثل الرغبة والطموحات
تحفيز خارجي: وهو عبارة عن الدوافع الخارجية التي تحفزنا خارجياً مثل المكافآت والرواتب والعلاوات والسلوكيات

❖ أهمية التحفيز:

ليحب العاملون عملهم ويشعرون بالرضا تجاه ما يعملون، لتتحقق الأهداف التي تسهم فيها مؤسستهم

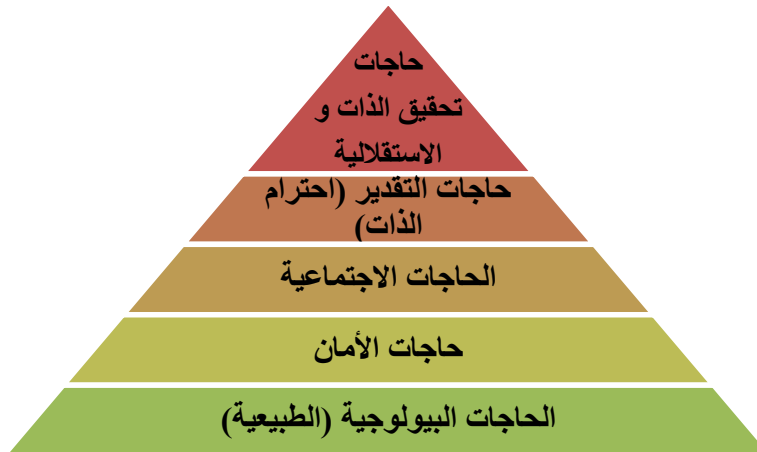
❖ أنواع الحوافز:

الحوافز المادية: زيادة الراتب، المكافآت المادية، المشاركة في الأرباح
الحوافز المعنوية: كتب الشكر، المشاركة في صنع القرار

❖ العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة
- اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة
- أشعار العاملين أنك مهتم بهم
- أشراك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار
- ربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل
- التفاعل والتواصل مع العاملين
- التذكر أن الأفراد مختلفون في احتياجاتهم (حاجة البقاء- حاجة الأمن- حاجة الانتماء- حاجة التقدير- حاجة تحقيق الذات) والقيام بإشباع احتياجاتهم

ابراهيم ماسلو نظرية الحاجات



أمثلة:

ليشعر الفرد بالانتماء يحتاج إلى ← أن يصغى إليه-أن يتم إعلامه بما يجري-الاتصال بالآخرين
ليشعر الفرد بالأمن يحتاج إلى ← أن يرى النتيجة النهائية لجهوده-أن يشارك في العمل الممتع-عدم الخوف من الفصل
ليشعر الفرد بالتقدير يحتاج إلى ← الاحترام-التنويه والتقدير
ليشعر الفرد بتحقيق الذات يحتاج إلى ← تحدّ ما- تطوير المهارات- تعلّم شيء جديد

❖ معوقات التحفيز:

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها
- كثرة توجيه اللوم
- سوء المعاملة

❖ طرق تحفيز العاملين:

- المدح و الثناء و التقدير
- المكافآت
- التفويض في العمل
- إعطاء يوم أو يومين عطلة إضافية
- توفير مكتب جديد
- توفير التجهيزات
- الترقية

❖ فوائد التحفيز ونتائجه:

- انخفاض نسبة غياب العامل
- انخفاض معدل حركة النقل للمعلمين
- تحقيق الأهداف التي خطط لها
- اكتساب العامل سلوكا ايجابيا أفضل

❖ الخصائص التي يريدها الموظفون في وظائفهم:

١. العمل مع مدير كفء
٢. مقدرتهم على التفكير من أنفسهم
٣. أن يشاهدوا نهايات أعمالهم
٤. أن يوكل إليهم عمل يشد انتباههم
٥. إحاطتهم بالمعلومات
٦. الإصغاء إليهم
٧. احترام الرؤساء لهم
٨. تقدير جهودهم
٩. أن يجدوا المتعة في أعمالهم
١٠. توفير فرص لهم لتطوير مهاراتهم

❖ خطوات تحقيق النجاح:

الخطوة الأولى: التمكين

- بتعليمهم كيفية التفكير الذاتي وصناعة القرار
- تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم وآرائهم ومن ثم الإصغاء إليهم

الخطوة الثانية: التحري عن التوقعات

- كيفية توفير الأمن والرضاء الوظيفي لموظفيك
- إدراك توقعات موظفيك حول العمل
- معرفة ميولهم سوف يساهم بشكل فعال في تحقيق النجاح للمنظمة

الخطوة الثالثة: التصرف باهتمام

إن الموظفين يحبون ويقدرتون؛ بل ويتأثرون بتلك القيادة التي تهتم وتحرص على شؤونهم وشؤون العمل على حد سواء ومن طرق الاهتمام: الإصغاء لآراء وأفكار الموظفين وتوجد مناخاً مناسباً لتبادل الاقتراحات والمشورة بغض النظر عن المستويات الإدارية

الخطوة الرابعة: احترام الموظفين

الخطوة الخامسة: تشجيع النمو الشخصي

إن نمو العاملين يعني نمو المنظمة بكاملها لذا فهي تركز على توفير الفرص للنمو الشخصي لكل واحد من العاملين

إن العالم اليوم يتغير بشكل متسارع يوماً بعد يوم وحتى يواكب العاملون هذا التسارع يجب عليهم أن ينموا بأفهامهم ويطوروا مهاراتهم وذواتهم ومهمتك كقائد أن توفر هذه الفرص لموظفيك

❖ عوامل تزيد من احترام العاملين والتزامهم:

١. العرفان وإسداء الشكر والثناء على العاملين بشكل رسمي وغير رسمي
٢. وضوح الرؤية للعاملين
٣. التحدي وتطوير المهارات للعاملين
٤. الشعور بالانتماء داخلياً
٥. المرح والتغيير في بيئة العمل

حاول أن تقوم بهذه الأمور

ادفع أجور تنافسية:

- من الصعب إيجاد الموظفين الموهوبين على كافة المستويات الإدارية وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية
- حاول معرفة المبلغ التي تدفعه الشركات الأخرى؛ وحاول جعل عروض رواتبك وتسهيلاتك في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال
- أي موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى

قيم الأداء بإنصاف:

- ضع وصفاً وظيفياً واضحاً ومعقولاً لكل موقع ومنصب في الشركة
- استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوية
- تأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه وأنه أقام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق
- طبق كل النتائج بشكل متساوي على الجميع
- قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر
- وثق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية

أصغ:

إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل عقلاني واستمع لما يقوله الموظفون بعناية وضع أهدافاً لتحسن مساهمة الموظفين

وضّح توقعاتك:

تذكر أنك تستأجر وتبقى الموظفين في العمل لإنجاز أدوار ومهام معينة

قدّر الأعمال المتميزة:

إذا تحلى الموظف بروح المبادرة وتجاوز التوقعات للأفضل وأدى عملاً مميزاً وبارزاً؛ دعه يعلم بأنك تقدر مساهمته

شجّع الموظفين:

التربيت على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة الإنتاجية
أشر لإنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

لا تحاول أن تقوم بهذه الأمور

استعمال حيل قصيرة الأمد:

حيلة "موظف الشهر" قد تكون خطرة إن كان لديك ٥ موظفين
يمكنك أن تقدّر كل واحد منهم بالترتيب لقيامه بعمل بارز لكن بعد سنة أو نحوها، لن يهتم أحد بذل من الناحية الأخرى، إن كان لديك ٥ موظفين ونفس الأربعة أو الخمسة يتناوبون الفوز، سيكون لديك بلا شك بعض المشاكل، منها اتهامك بالمحسوبية

البعد واجتماعات عديمة الفائدة:

استغل التقنية باستعمال الإنترنت أو المذكرات التوضيحية لتوزيع وإيصال المعلومات المهمة على موظفيك، بدلا من مقاطعة إنتاجيتهم واجتماع آخر

مهارات التحدث والإنصات المحاضرة الثانية والعشرون (ولسانا وشفقتين)

الإنسان الناجح: هو الذي يغلق فمه قبل أن يغلق الناس آذانهم ويفتح أذنيه قبل أن يفتح الناس أفواههم.

- الكلام عند البشر وسيلة الاتصال الأهم
- التعبير عن المشاعر يتم باستخدام الكلمات
- التعبير عن الحاجة يتم باستخدام الكلمات
- لا وراثة في المهارات والقدرة على التحدث مكتسبة لكننا نعترف بأن هناك من هو موهوب في التحدث

لماذا المهارات الكلامية؟ افهم نفسك كي تفهم الناس

ما يؤثر فيك يؤثر فيهم
وما تريده أنت يريدونه هم

- ماذا تريد؟
- ما الذي يغضبك؟
- بماذا تهتم؟
- ما الذي يرضيك؟
- متى تقول نعم ومتى تقول لا؟

هل الكلام مهارة ضرورية؟

- هل يكب الناس على وجوههم في النار إلا حصان ألسنتهم
- الذي لا يجيد انتقاء الكلمات لا يعبر بدقة
- ومن لا يقدر على التعبير قد يكون لكلامه وقع لا يريده على السامع
- والذي يريد النجاح في التعامل مع الآخر عليه اجادة الحديث وتوقيت الحديث والتوقف عن الحديث الخ

❖ صفات المتحدث الطلق:

- لا يتردد في كلامه وانما يتحدث بثقة
- لكلامه أثر فعال على السامع لأنه يتحدث بإقناع
- لا يطيل ولا يختصر
- يزن كلامه وينتقيه
- يعبر عن الثناء على الآخر
- كلامه مترابط
- يعرف متى يتحدث ومتى يصمت

❖ كيف تكون متحدثاً بارعاً

- اعرف الموضوع الذي تتحدث فيه حتى لو كنت تتحدث عن مشكلة
- استخدم كلمات تناسب مستوى السامع
- ابتعد عن الاصطلاحات الفنية وكذلك عن المصطلحات اللغوية الاجنبية
- اذكر وأكثر من الأمثلة لتكون أكثر إيضاحاً (أو بسيطاً وشرحاً)
- إن كنت لا تعلم أذكر ذلك صراحة
- تجنب استخدام الكلمات الغامضة
- لا تتعالى على السامع.

❖ كلمات لها أهمية بالغة:

أكثر أهمية	الكلمات الست الأكثر أهمية	إنني أقدرك شخصيا وأقدر لك جهودك
	الكلمات الخمس الأكثر أهمية	إنني في الحقيقة فخور بك
	الكلمات الأربع الأكثر أهمية	ما هي وجهة نظرك
	الكلمات الثلاث الأكثر أهمية	من فضلك افعل
	الكلمات الاثنان الأكثر أهمية	شكرا لك
	الكلمة الأكثر أهمية	نحن
أقل أهمية	أقل الكلمات أهمية	انا

❖ العبارات الافتتاحية:

- تولد الشعور بالارتياح لدى السامع
- تكسر الحاجز بين الطرفين
- تساعد على بناء علاقة جيدة مع الآخر
- تمكنك من ادارة الحديث بشكل أفضل

❖ ما هي المهارات الكلامية؟

- مناداة الناس بأحب الاسماء اليها
- الدقة في التعبير
- أن يكون الحديث في صلب الموضوع
- هدوء نبرة الصوت
- توازن سرعة الحديث
- الربط بين الأفكار

❖ أشياء عليك تلافيها عند الحديث:

- التكرار
- تكذيب الناس
- الإطالة
- الاستعلاء على السامع
- النقد
- الجدل
- المزاح
- الكلمات السوقية

❖ نصيحة:

تجنب النقاش والجدال

- النقاش والجدل معركة خاسرة لا يفوز فيها أحد
- اكسب جدلا، تخسر زميلا
- الأدلة القاطعة والحجج المقنعة لا تنفع إذا قرر الطرف الآخر أو قررت أنت الاستمرار في الجدل
- حتى لا يتحول الحديث العادي إلى جدل تحدث مع الطرف الآخر على انفراد.

❖ كيف تكتسب المهارات الكلامية؟؟

- القراءة والاطلاع
- المشاركة في الأحاديث
- الادلاء بالرأي
- المبادرة بالحديث وعدم التهرب

❖ المهارات الكلامية التي نقيمها:

- انتقاء الكلمات اللبقة
- الدقة في التعبير
- هدوء نغمة الصوت
- توازن سرعة الحديث
- وضوح النطق
- الوقوف عند المقاطع
- الكلام في صلب الموضوع
- الترابط بين الأفكار
- العفوية وعدم التكلف
- استخدام كلمات مألوقة وغير غريبة
- تفادي الاطالة
- استخدام لغة الجسد بشكل فعال

❖ مهارات الإصغاء.

لماذا مهارات الإصغاء؟ الإصغاء هو الأصعب والأشق على النفس.

❖ أهمية الإصغاء

- الإصغاء ضروري للفهم
- الإصغاء الفعال يوفر الوقت والجهد.
- ولا يتسبب في التوتر المتبادل
- الإصغاء يعطي المتحدث شعورا بالاحترام

❖ مهارات الإصغاء:

- التركيز.
- عدم مقاطعة المتحدث.
- النظر الى المتحدث.
- عدم الانشغال عن المتحدث أثناء الحديث
- ان تضع نفسك مكان المتحدث
- التعاطف مع المتحدث
- طرح أسئلة في حالة عدم الفهم
- القدرة على التلخيص

عود نفسك: اجعل من نفسك مستمعا بنسبة ٦٥% ومتحدثا بنسبة ٣٥% من الوقت

❖ مبادئ الانصات الفعال

- تفرغ تماما الى محدثك وركز على ما يقول
- اعطه الفرصة ليقول ما يريد قوله
- انتبه الى التعبيرات غير اللفظية (حركات الجسم)
- ابتعد عن التحيز وكن موضوعيا

❖ الوصايا العشر في الاستماع:

كن صبوراً على المتحدث (طريقته)	توقف عن الكلام
تحكم في انفعالاتك (معانيه)	تقبل المتحدث وتفاعل معه (الإيجابية)
لا تكن حاداً في جدلك ونقدك	ركز على ما يقوله المتحدث
اطرح اسئلة	اظهر رغبتك في الاصغاء
استمع لما يعطي دلالات	ازل جميع المعوقات السلوكية

❖ لغة الجسم:

يقصد بلغة الجسم التعبيرات التي لا تستخدم بها الكلمات. وهي وضع الجسم وحركات الأطراف ونظرات الشخص التي تصدر خلال المقابلة.

- 1- تقاطيع الوجه.
- 2- وضع الجسم أثناء الوقوف والجلوس.
- 3- نظرات العيون.
- 4- حركات اليدين والأطراف.
- 5- المسافة بين طرفي الاتصال (comfort Zone)

❖ حقائق عن لغة الجسم:

- إن تعبيرات الوجه من أهم أدوات التعبير التي يستخدمها الإنسان
- والوجه يمكن أن يعبر عن جميع المشاعر الإنسانية ومن أهمها السرور، والخوف، والغضب، والسعادة، والحزن.
- إن قدرات الأفراد على إبراز تعبيرات الوجه بالصورة المناسبة للموقف متفاوتة إلى حد كبير
- أنه يجب المحافظة على الابتسامة فهي تعبر عن البشاشة وتدفع الناس لقبول صاحبها
- نصيب العين من تعبيرات الوجه هو الأكبر فالعين تعطي آثاراً فورية لما يدور بالنفس
- إن حركة الأطراف قد تعبر عن كثير من الأمور التي قد يحتاج الإنسان إلى عشرات الكلمات للتعبير عنها

وينبغي أن يكون وضع الجسم كما يلي:

- أ- يتصف بالميلان خفيفاً إلى الأمام.
- ب- مواجهة المتحدث.
- ت- وأن يكون منفتحاً يعطي الانطباع بالترحيب بالشخص.
- ث- وأن تكون المسافة مناسبة بين الطرفين.

كما ينبغي أن تعبر النظرات عن:

- ١- الانتباه
- ٢- الاهتمام
- ٣- البشاشة

أما حركات اليدين والأطراف فيجب أن تنسجم مع لغة الكلام وتجسد معاني الألفاظ وتأكيداتها.

❖ بعض الأخطاء الشائعة في كيفية الاتصال وجهاً لوجه وكيفية إزالتها:

النصيحة	الخطأ
<ul style="list-style-type: none"> • تعود على الاستماع. • اعط المتحدث فرصة للتعبير 	مقاطعة المتحدث
<ul style="list-style-type: none"> • تعود على الصبر • الاستماع واستيعاب الموضوع كاملاً 	التسرع في الحكم أو التعليق
<ul style="list-style-type: none"> • خفف من تلك العبارات • استخدم كلمات (اعتقد، يظهر، يبدو الخ 	استخدام الألفاظ القاطعة
<ul style="list-style-type: none"> • اعط الطرف الآخر فرصة الحديث • تمرن على ذلك فهي قدرة ومهارة 	الاستئثار بالحديث
قاوم ذلك لأنه دليل على العصبية النفسية	الانفعال أثناء الحديث
استخدم عبارات مثل (كلامك صحيح ولكن من زاوية أخرى)	نقض آراء الآخرين
<ul style="list-style-type: none"> • الانفتاح العقلي: تقبل الأفكار • تقبل الآخرين: تقبل الشخص الآخر 	التعصب لوجهات النظر وفرضها على الآخرين
تناسي أخطاء الغير: ثم تذكر ان هذه العادة ذميمة	تصيد أخطاء المتحدث والتركيز عليها
حارب هذه العادة: حارب العادة بكثرة القراءة لتكون لديك ثقافة جيدة	الجدل البيزنطي
لا تسخر ولا تتهكم على الآخرين ربما يكون الآخر جيداً على الأغلب: لا يسخر قوم من قوم	التهكم على الغير
اكتشف نفسك عند تكرار الحديث: راقب نفسك	التكرار في الكلام
لا تشغل عن الكلام بأمور أخرى: لا تشغل بغير كلام المتحدث والاستماع اليه	السرحان
<ul style="list-style-type: none"> • انها مضيعة للوقت • مملة للغير 	الإطالة
اكتب مخطط لحديثك	عدم ترابط الكلام
انظر الى المتحدث دائماً والتركيز على ما يقول بتسجيل نقاط.	الانشغال عن المتحدث

❖ أشياء يجب تجنبها عند الاتصال وجهاً لوجه.

عندما تكون انت المتحدث	عندما تكون انت المستمع
استخدام اللغة الغير مناسبة أو بعض الكلمات والمصطلحات الغير مناسبة	الخروج عن الموضوع
التمتمة والنحنحة	القفز الي نهاية الموضوع
التململ والحركات الدالة على العصبية	التفكير بالأسئلة خلال الاستماع
اشعار المستمع بأنه تحت الاختبار	التركيز على التفاصيل واهمال الموضوع الرئيسي
الانشغال بأشياء على المكتب اثناء الحديث	-
الاطالة المملة، والخروج عن الموضوع	محاولة اثبات فشل المتحدث



مهارات الرقابة المحاضرة الثالثة والعشرون

❖ المقصود بالرقابة:

- المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد. كل مشرف أو قائد يتابع بالملاحظة أو المساءلة أو المناقشة لابد من المتابعة للتعرف على:
١. على مدى وجود مشاكل أو معوقات تعيق العمل
 ٢. الانجازات ومدى مطابقتها للخطط الموضوعية

❖ مفهوم الرقابة:

التأكد من أن كل يسير وفق الخطط الموضوعية والمبادئ التي يجب الالتزام للكشف عن المعوقات وتصحيحها

❖ جوانب الرقابة

- الجانب الأول: متابعة وتقويم النتائج والانجازات وهل تسير وفق لما هو مخطط له أم لا
- الجانب الثاني: يركز على مراقبة ومتابعة الأفراد أنفسهم في أدائهم أعمالهم
- الجانب الثالث: يركز على متابعة ومراقبة الانحرافات الحاصلة

❖ أنماط الانحرافات:

الانحرافات نوعان:

- الانحرافات السلبية:** يستحق مرتكبها عقوبات تتناسب مع عدم التزامهم بالأوامر والتوجيهات (عدم الالتزام بمواصفات السلعة مثلا- كعدم تحقيق المطلوب)
- الانحرافات الإيجابية:** يستحق مرتكبوها عقوبات لتجاوزهم الحدود المسموح بها (كقيام الموظف بإنتاج وحدات إضافية كتحقيق أكثر من المطلوب)

❖ توقيت الرقابة

تبدأ الرقابة عند اللحظة الأولى من وضع الخطة المعتمدة موضع التنفيذ وفي جميع مراحلها وأثناء العمل(التنفيذ)أولا بأول وذلك للاطلاع على تفاصيل وأداء وسير العمل.

❖ أهمية مداومة المدير على تنفيذ العمل (الرقابة)

- لاكتشاف أي معوقات أو بوادر لأي انحراف قد تظهر في سير العمل وأثناء التنفيذ لاقتراح التصحيحات المناسبة لهذه الانحرافات (رقابة فورية)
- بعد التنفيذ لان الرقابة تقييم للعمل المنجز بشكل إجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعية والهدف المراد تحقيقه (رقابة تأخيري)

❖ الرقابة وفوائدها

أولاً: فوائد الرقابة للمنظمة

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها
- التأكد من مدى تحقق الأهداف
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد
- التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها

- اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف

ثانيا: فوائد الرقابة للأفراد

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات – حوافز – ترفيات)
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده بما يكفل له تجنب كل صور العقاب
- حفظ حقوق العاملين

❖ خطوات الرقابة

أولاً: وضع المعايير الرقابية

١. كمية (مادية ملموسة): مقاييس كمية / مقاييس مالية
٢. معايير نوعية (غير مادية): فئة الموظفين/ فئة المستهلكين /فئة الموردين

ثانيا: قياس الأداء الفعلي: حيث لا بد من

١. مراعاة نطاق الإشراف:

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه
- مدى تمركز المرؤوسين موضع الرقابة
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة
- مدى فاعلية نظم الاتصال

٢. مدى تفهم المرؤوسين مقدما لأهداف المراقبة

٣. أن يكون هناك حداً للخطأ المسموح به

❖ أسلوب التقويم الفعلي لأداء المرؤوسين

١. المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة
 ٢. المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات
 ٣. المراقبة غير المباشرة:
- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه
 - التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف التي يرفعها رئيسه المباشر

ثالثاً: تصويب الانحرافات: (الايجابية / السلبية)

أهم الاعتبارات الرئيسية للمرحلة:

أ. حصر أسباب الانحرافات من أجل الوصول لسبب الانحراف الرئيسي

ب. توافر الصلاحيات الادارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات

رابعاً: اقتراحات الحلول البديلة

خامساً: المتابعة

❖ أنواع الرقابة

التقسيم حسب التوقيت الزمني للرقابة:

١. الرقابة السابقة للتنفيذ:

أي الرقابة المانعة للأخطاء وهذا النوع يرد على المعاملات والتصرفات التي تمارسها المنظمة ككيان اعتباري أكثر من ورودها على العاملين

٢. الرقابة اللاحقة:

هي الرقابة التي تتم خلال الأداء للمعاملات والتصرفات حيث يتم مقارنة مآتم انجازه بالمعايير المطلوب انجازها لأجل اكتشاف الأخطاء التي تصبح محل التشخيص لمسبباتها وبالتالي إقرار معالجتها

الرقابة حسب نوع النشاط الذي تمارس من أجل الرقابة.

١. الرقابة على كفاءة أداء المهام الإدارية

٢. الرقابة الحسابية

٣. الرقابة القضائية

مهارات تقييم الاداء المحاضرة الرابعة والعشرون

❖ مفهوم التقييم:

قبل البدء:

كل وظيفة في المنشأة يؤديها موظف ويؤديها بتعليمات يتلقاها من رئيسه هذه التعليمات تكون اما مكتوبة او شفوية حسب مقتضى جزئياتها وتتم بوسائل الاتصال المناسبة لذا وللحكم على والتأكد من ان كل فرد يقوم بمهامه فنحن بحاجة الى التقييم

- هو الأسلوب الذي نقيس به قدرات ومهارات وعادات الأفراد خلال فترة زمنية محددة / او في أي وقت ومعرفة اثارها على الأداء والحكم عليهم
- التقييم ليس ترفاً وإنما تقوم به لتحقيق غايات اساسية
- التقييم عملية هادفة

❖ أهداف التقييم:

أولاً: أهداف إدارية:

- تخطيط الموارد البشرية
- اتمام الترقيات والانتقالات على اساس سليمة
- توقيع العقوبات والتأديب على اساس سليمة
- اقرار المكافآت والعلاوات على اساس سليمة

ثانياً: اهداف تطويرية:

- اكتشاف الاحتياجات التدريبية
- التوجيه والتحفيز
- تعديل الهياكل التنظيمية حسبما يستجد من مشكلات أو مبررات

ثالثاً: أهداف أخرى:

- الحكم على سلامة ونظافة البيئة الإدارية
- الحكم على مستوى رضا الموظفين
- الحكم على مدى جودة العمل المؤسسي

❖ ماذا نقيم؟

اولاً: الأمور الشخصية المتعلقة بالموظف:

- | | | |
|------------------|-------------------|---------------------|
| - المؤهلات | - الخبرات | - المهارات |
| - القدرات | - السن | - الحالة الاجتماعية |
| - القيم والمبادئ | - النظر الى الذات | - عوامل اخرى |

ثانياً : الأداء:

- الانتظام والغياب
- كفاءة الأداء
- العلاقات
- المشكلات
- التميز
- مستوى الانجاز
- وأمر أخرى

انتبه !!

الأشخاص ليسوا متشابهين بل هم مختلفون في الامكانيات والقيم ولذلك فان الاطمئنان الى نتيجة ما يمارسونه من اعمال قد لا يكون في محله والاعتماد على السماع او حتى الملاحظة وكذلك اتخاذ القرارات قد يكون امرا لا عقلانيا اذا كان هذا هو الأسلوب الوحيد للحكم

❖ فوائد التقييم:

- الحكم على سلامة اختيار الموظفين
- الحكم على سياسات التدريب
- الحكم على اسلوب الترقيات
- التقييم قاعدة تستند اليها الإدارات في التحفيز

❖ عيوب التقييم:

- تأثر التقييم بكون المقيم بشر
- اختلاف قدرات واضعي برامج التقييم باختلاف مستوياتهم الخبراتية والمؤهلات والتركيبية النفسية
- احتمال ان يكون التقييم لا يخرج عن كونه عملية مظهرية لاستكمال عناصر العمل المؤسسي

❖ التقييم بين السرية والعلانية:

- اما ان يكون التقييم وجها لوجه: يجلس الموظف بمواجهة المقيم للتناقش فيما بينهما او الردود على الاستفسارات او التوضيح حسبما يتطلب الأمر
- او انه يتم دون ان يدري الموظف انه قد تم قياس ادائه وتم تقييمه بناء على اجراءات لم يطلع عليها وتم تقدير مستواه دون ان يتم اشعاره

التقييم السري	التقييم العلني	
<ul style="list-style-type: none">- تحاشي رد الفعل الصادر من الموظف نتيجة عدم رضاه عما لا يتقبله من ملاحظات المحافظة على العلاقات بين الطرفين بعدم تأثرها بأثار المواجهة المباشرة بينهما	<ul style="list-style-type: none">- التقرير العلني يمكن الموظف من معرفة نتيجة التقييم في ذات الجلسة ويتعرف الى سلبياته وإيجابياته والى رأي رئيسه فيه- وتعرف الرئيس بالمشكلات التي يعاني منها الموظف- معرفة مشكلات العمل ووضع حلول لها	المزايا
<ul style="list-style-type: none">- لا تمكن الموظف من معرفة نتيجة التقييم والاطلاع على مدى تقدمه في العمل- لا يترتب عليها تغذية مرجعة ولا تسهم في التطوير- لا ترضي الفئة المتميزة من الموظفين- لا تدفع الموظف المتوسط ولا ضعيف الأداء الى تحسين وتطوير ادائهم	<ul style="list-style-type: none">- الاحراج الذي قد يواجهه المقيم والموظف اذا ما كانت هناك اشياء سلبية تتعلق بالموظف- الخشية ان يلجا الموظف الى التهجم او المس بشخصية المقيم عن امور لا يتقبلها- المجاملات التي يلجا اليها البعض	العيوب

❖ مقومات نجاح التقييم:

- العبرة بالنتائج فإذا لم تكن له نتائج فانه يصبح مضيعة للوقت والجهد والموارد
- النظر الى التقييم كعملية ادارية اساسية لا بد منها وليست مجرد عناوين براءة
- العمل بموجب نتائجها لتصحيح المسارات حال الخلل وإقرار الحوافز حال التميز

❖ مقومات النجاح:

- تحديد الهدف من التقييم وإذا عرف توجهت الجهود اليه
- لا ينجح التقييم إلا إذا كان هناك توصيف كامل للوظيفة والتقييم يرتكز الى الواجبات والمسؤوليات
- ان يرتكز التقييم الى طبيعة الوظيفة
- ان يغطي التقييم الفترة وليس جزءا منها
- التركيز على العمل المؤدى مع عدم اهمال السلوكيات
- ضرورة اقتناع المقيم بأهمية وحيوية التقييم وطريقة القيام به
- ضرورة ان يدرك الموظف الهدف من التقييم وانه جزء اساسي من العملية الإدارية ولا يتم اختياريا وحسب مزاج القائم به
- ضرورة ان يتعرف الموظف الى نتيجته لكي يطور من ادائه ويرتقي به
- ان يمكن النظام طرفي عملية التقييم من التظلم عند عدم القناعة بالنتائج
- ضرورة ان تتم عملية التقييم بسرعة حتى لا يضيع الوقت ولا تتسبب بالإرهاق لكلا الطرفين ولا تؤدي الى التأثير على عمليات التقييم التالية

❖ مهارات لا بد منها لمن يقوم بالتقييم:

- القدرة على التفكير المنطقي
- التمكن من مهارات التعامل مع الآخرين
- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها
- التحكم في الانفعالات
- التمكن من اساليب طرح الأسئلة

❖ الاعتبارات الإنسانية في التقييم:

- لاحظ انه ليس هناك توازن بين طرفي علاقة عملية التقييم
- مدير قوي يتحكم
- وموظف هو موضوع التحكم
- والروح الفردية هي المسيطرة
- المطلوب مراعاة العامل الإنساني دون تناسي ما لسيطرة وقوة المقيم من أثر
- المطلوب مقيم قوي لا يتخلى عن التعامل الجيد والسبح

❖ قياس العمل ومعدلات الأداء:

- قياس العمل هو استخدام أساليب علمية لتحديد مكونات العمل ثم تحديد الزمن اللازم لإنجازها بمستوى أداء معين بواسطة عامل متوسط المهارة
- أو هو تطبيق الأساليب الفنية الهادفة الى تقسيم العمل الى وحدات أي الى أصغر وحدة متميزة ينقسم اليها العمل ليتم تحديد الزمن لتنفيذها بمستوى معين

تذكر!!

ان التقييم ليس مجرد استمارة تستوفيها

تدريب المرؤوسين المحاضرة الخامسة والعشرون

❖ **دور القائد في تدريب وتنمية المرؤوسين:** اعلم ان دورك في التدريب لا تكفيه الإرادة ولا الرغبة وإنما على العوامل التالية:

- توفير الموارد اللازمة
- الهيكل التنظيمي المناسب
- التحفيز
- رغبة الإدارة
- الشعور بالانتماء لدى الموارد البشرية
- الإحساس بالمسؤولية

❖ **أدوار القائد في تحقيق التميز:** دور القدوة في السلوك، في الخبرة، في التعامل

- مساعدة المرؤوسين على التعلم
- يخطط ويحدد لكل منهم دورا وحدودا وصلاحيات
- يوجه ويرشد ويتابع
- يصحح ولا يلوم
- يتدخل في الوقت المناسب
- يدرّب على الاداء الصحيح
- يجعل التدريب اول اولوياته
- يحدد الاحتياجات التدريبية
- يجهز مساعدين له من المرؤوسين
- يعمل على تحديد الموظف المتميز ويعطيه الاهتمام الكافي
- يعمل على تنويع المهارات لدى المرؤوسين
- يعمل بأقصى جهده لإيجاد البيئة الإيجابية
- يكافئ بقدر الإنجاز

❖ **مهام القائد في التدريب:**

- القيام باعداد والإشراف على تنفيذ البرامج الإعدادية والتعريفية للموظفين حديثي الالتحاق بالعمل
- اعداد وتدريب الصف الثاني
- التدريب المستمر
- تحديد احتياجات الموظف التدريبية
- اعداد خطة تدريب سنوية

❖ **كيفية الترشيح للدورات التدريبية:**

- ابلاغ الموظف بالأسباب التي دعت الى ترشيحه للالتحاق بالبرنامج
- النتائج التي يتوقعها من المتدرب
- اجراء مقابلة شخصية مع المتدرب بعد التدريب للوقوف على الفائدة التي جناها من المشاركة في البرنامج
- المتابعة المستمرة للمتدرب العائد لقياس النتائج التي تحققت وانعكاسها على الاداء
- تنويع مهارات المرؤوسين بالتدريب على رأس العمل

كيف يتم التدريب على رأس العمل؟؟

- تحديد اهداف التدريب او التدوير الوظيفي
- اعداد برنامج مفصل للتدوير الوظيفي يتضمن الأنشطة التي سيقوم بها المتدرب
- تزويد المتدرب بالأدلة والأنظمة واللوائح التي تحكم العمل في المجالات التي سيتدرب فيها
- اتاحة الفرصة للمتدرب بالتنفيذ الفعلي للعمليات التي سيتدرب عليها تحت اشراف مدرب محترف
- المتابعة المستمرة خلال فترة التدريب
- مطالبة القائد على التدريب بتقارير عن اداء الموظف المتدرب اثناء التدريب وان يناقشها معه
- وضع نسخة من التقرير المذكور في ملف الموظف
- اشراك المتدرب في الأمور ذات العلاقة بالوحدة لغرس الشعور بالانتماء

الواجبات والاختبار الفصلي

❖ الواجب الأول:

السؤال ١ : مدير الخط الأول هو حلقة الوصل بين الإدارة الإشرافية والعمالة.

صواب

خطأ

السؤال ٢ : يمثل المشرف الإدارة أمام العاملين كما أنه يمثل العاملين أمام الإدارة وهذه الازدواجية في التمثيل **أعفته** من مهام كثيرة كان عليه أن يؤديها.

صواب

خطأ (أوجبت عليه مهام وليس أعفته)

السؤال ٣ : من مهام مدير الخط الأول.

بناء الفرق الجماعية

التعامل مع البشر

تحقيق النتائج

كل ما سبق

السؤال ٤ : يقوم مدير الخط الأول بدور المدرب من خلال.

مشاركة الأهداف

قراءة التقارير

تقدير المساهمات الإيجابية

لا شيء مما سبق (المدرّب يحدّد المهارات و الجدارات اللازمة للوظيفة-يحدّد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيه-ينظم عملية التدريب- يوجه ويدرب)

السؤال ٥ : يطبق القائد الانضباط الذاتي من خلال ضمان ارتباط البشر بالبيانات.

صواب

خطأ (من خلال المواظبة والحضور-التواجد في مكان العمل-عدم الغياب بدون معلومات-يحافظ على نظافة مكان عمله)

السؤال ٦ : القيادة هي علاقة مهنية توجد لها السلطة في المنشأة.

صواب

خطأ

الحل: د.سويره

❖ الواجب الثاني

السؤال الأول: أي العبارات التالية صحيحة ؟

غالبية المستهدفين للأزمات لديهم معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها والمحلية
ليس لدى المستهدفين للأزمات معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى
يحاول هؤلاء المديرون حماية أنفسهم و المنظمة التي ينتمون إليها بطريقة صحيحة
يميلون إلى انتهاج الأساليب الهجومية

السؤال الثاني: حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام

الأزمة **Crisis**

الصراع **Conflict**

الحادث **Accident**

الحدث **Incident**

السؤال الثالث: عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام:

الأزمة **Crisis**

الصراع **Conflict**

الحادث **Accident**

الحدث **Incident**

السؤال الرابع: لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم و العاملين بالمنظمة و المجتمع المحلي و البيئة المجاورة: المستهدفون للأزمات

العاملون في المنظمات المأزومة

المستعدون للأزمات

لا شيء مما سبق

السؤال الخامس: تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات ، وتؤدي إلى زعزعة رسالة المنظمة، كما تؤدي إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد:

المستهدفون للأزمة

سمات الأزمة

مفهوم الأزمة

أبعاد الأزمة

السؤال السادس: هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله:

الحدث **Incident**

الحادث **Accident**

الصراع **Conflict**

الأزمة **Crisis**

الحل: بندر المحمدي

❖ الواجب الثالث:

السؤال ١ / يحدد المدرب الاحتياجات التدريبية لمؤسسيه.

صواب

خطأ

السؤال ٢ / نطاق الاشراف هو عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف الاشراف عليهم.

صواب

خطأ

السؤال ٣ / يعد بناء الفرق الجماعية من مهام مدير الخط الاول.

صواب

خطأ

السؤال ٤ / كلما ارتقى المشرف في السلم الاداري، كلما انخفضت خبراته الفنية.

صواب

خطأ

السؤال ٥ / المشرف المحفز يشجع الانجازات.

صواب

خطأ

السؤال ٦ / القيادة الإشرافية هي عملية تعاونية مع الافراد والجماعات لتحقيق الاهداف.

صواب

خطأ

السؤال ٧ / حرص القائد على عدم الغياب بدون معلومات.

صواب

خطأ

السؤال ٨ / يكفل المنفذ اتاحة البشر في مكان العمل.

صواب

خطأ

الحل: thelovehut

الاختبار الفصلي + الشرح

أسئلة الاختبار الفصلي من المحاضرة الأولى:

السؤال ١: ----- هو النظر للمستقبل من الحاضر

التوجيه

الرقابة

التخطيط

التنظيم

السؤال ٢: من مهام مدير الخط الاول:

بناء الفرق الجماعية

التعامل مع البشر

تحقيق النتائج

كل ما سبق

السؤال ٣: يزيد ----- من الانغماس والمشاركة

التنظيم

الاتصال

التفويض

التخطيط

السؤال ٤: يمثل الاحترام الذاتي مبدأً من مبادئ إدارة البشر

صواب

خطأ

السؤال ٥: ----- هو متابعة التقدم الحادث

الخطة الاستراتيجية

التقييم

التنفيذ

الأغراض العامة

السؤال ٦: ليس للمدير من دور سوى حل المشاكل

صواب

خطأ

له عدة أدوار: تنفيذي- منسق- اخصائي- مدرب- متواصل- محفز- حلال مشاكل- قائد

السؤال ٧: السلطة تفوض والمسئولية لا تفوض

صواب

خطأ

السؤال ٨ : ليس لوظيفة التنظيم دور في صياغة المزيج الذي يحقق للمنظمة أفضل النتائج

❖ التنظيم – (أفضل استخدام للموارد)

صواب

كيف نقوم بالتنظيم

خطأ



السؤال ٩ : كلما ارتقى المدير في السلم الإداري ، كلما زادت خبراته الفنية

صواب

العلاقة عكسية فكلما ارتقى المدير في السلم الإداري تنخفض خبرته الفنية

خطأ

السؤال ١٠ : يعني التفويض أن يقوم المدير بتفويض كل من السلطة والمسئولية

صواب

السلطة فقط تفوض

خطأ

السؤال ١١ : يظل المدير مسؤولاً عن المهمة التي فوضها

صواب

خطأ

السؤال ١٢ : المدير ----- مهتم ومحتوي للبشر

المحفز

يشجع الإنجازات- يمد المساعدة- يعطي إيماءات إيجابية- يقدر المساهمات الإيجابية- يبني الحماس
- يتشاطر كلا من النجاح واللوم- مهتم ومحتوي للبشر

حلل المشاكل

المنفذ

القائد

السؤال ١٣ : يقوم مدير الخط الأول بدور المدرب من خلال

تشارك الأهداف

قراءة التقارير

تقدير المساهمات الإيجابية

يحدد المهارات والجدارات اللازمة للوظيفة-ينظم عملية التدريب-يحدد الاحتياجات
التدريبية لمنسوبيه-يوجه، ويدرب

لا شيء مما سبق

السؤال ١٤ : ----- هو أفضل استخدام للموارد

التوجيه

الرقابة

التنظيم

التخطيط

السؤال ١٥ : ----- النتائج المرغوب الوصول إليها

الخطة الاستراتيجية

التنفيذ

التقييم

الأغراض العامة

السؤال ١٦ : يحدد المدير ----- الجدارات والمهارات اللازمة للوظيفة

الموظف

القائد

يحدد المهارات والجدارات اللازمة للوظيفة ينظم عملية التدريب يحدد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيه-
يوجه، ويدرب

المدرّب

المنسق

السؤال ١٧ : تعد الرقابة من مبادئ إدارة البشر

صواب

خطأ

منهج الاتساق في المعاملات- تجسيد العدالة والانصاف- تحلى بصفات القيادة- الملاحظة الحكيمة - تحلى بالثقة في
النفس والفريق- الوضوح في الاتصالات- يقدم النموذج - مباشر وحقيقي- الاحترام الذاتي - التعلم من الفشل

السؤال ١٨ : يضمن المدير ----- الأمن والسلامة وتطبيق معايير ISO

المنفذ

القائد

يضمن تطبيق العمليات - تطبيق معايير ISO - يضمن الجودة - يضمن الأمن والسلامة
يفكر على ضوء: التحسينات، الكفاءات، التكاليف، المنافع

الإحصائي

المنسق

السؤال ١٩ : ----- هي كيفية التوليف بين البشر والموارد لفترة طويلة

التقييم

الخطة الاستراتيجية

الأغراض العامة

التنفيذ

السؤال ٢٠ : المدير ----- يرسل ويقرأ التقارير

المدرّب

المتواصل

المنسق

-يتشارك الأهداف -يرسل التقارير -يتشارك النجاح والفشل -يضمن تفهم الأهداف -يقرأ التقارير
-يرسل ويتلقى التغذية المرتجعة - ينصت

المنفذ

السؤال ٢١ : يعني التحفيز دفع المرؤوسين للعمل بإخلاص لتحقيق الأهداف المخططة

صواب

خطأ

السؤال ٢٢: يتناول المدير ----- المشاكل الإنسانية اليومية

القائد

يتناول المشاكل اليومية الفنية والإنسانية والخارجية

المحفز

المتواصل

حلل المشاكل

السؤال ٢٣: يضمن المدير ----- وجود كل الموارد الضرورية لإنجاز الأهداف

القائد

وبالنسبة لجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف

الإحصائي

يضمن وجود كل الموارد الضرورية في منطقة إنجاز الأهداف

المنسق

المنفذ

السؤال ٢٤: يضمن المدير ----- ارتباط البشر بالبيانات

الإحصائي

- منح /رفض ترك البشر معه -يضمن ارتباط البشر بالبيانات - منح /رفض تقنية العمليات -يوفر إتاحة البشر في مكان العمل - يبادر باتخاذ إجراءات -يضمن الرعاية المنزلية في منطقتهم - يحتفظ بالسجلات

المنفذ

المنسق

القائد

السؤال ٢٥: نحتاج - كمديرين - أن نكون مبادرين وننظر للمستقبل بعين الاعتبار

صواب

خطأ

السؤال ٢٦: يتشارك المدير ----- في الأهداف والنجاح والفشل

المتواصل

-يتشارك الأهداف -يرسل التقارير -يتشارك النجاح والفشل -يضمن تفهم الأهداف -يقرأ التقارير -يرسل ويتلقى التغذية المرتجعة - ينصت

المنفذ

القائد

المدرّب

السؤال ٢٧: يطبق المدير ----- الانضباط الذاتي

المنفذ

- يطبق الانضباط الذاتي على ضوء:

المنسق

المواظبة والحضور -التواجد في مكان العمل -عدم الغياب بدون معلومات- يحافظ على نظافة مكان عمله

الإحصائي

القائد

السؤال ٢٨: ----- بمثابة منتج ثانوي للبشر حين يعملون معاً

التنسيق

التنظيم

النزاع

التخطيط

السؤال ٢٩: من المفضل -بالنسبة للمدير - أن يسعى لتعظيم حجم النزاعات

صواب

وسيكون من المفضل بالنسبة للمدير أن يكون قادرا على:

خطأ

- تدنية وتحجيم عدد النزاعات

أسئلة الاختبار الفصلي من المحاضرة الثانية:

السؤال ٣٠: هي معرفة دقائق العمل وكيفية أدائه وحل مشكلاته

المهارة الفكرية

مهارات المشرف

المهارة الفنية

المهارة الفكرية : التصور والنظرة الشمولية للمنشأة وموقع المنشأة في سوقها
المهارة الإنسانية: القدرة على التعامل مع الأفراد وقيادتهم .
المهارة الفنية : معرفة دقائق العمل وكيفية أدائه وحل مشكلاته .

المهارة الإنسانية

لاشيء مما سبق

السؤال ٣١: علاقة مهنية توجد لها السلطة في المنظمة

الإدارة الوسطى

الإشراف

القيادة

الإدارة العليا

السؤال ٣٢: هي التصور والنظرة الشمولية للمنظمة

كل ما سبق

المهارة الإنسانية

المهارة الفنية

المهارة الفكرية

السؤال ٣٣: هو حلقة الوصل بين الإدارة والمرؤوسين

الإشراف

الإدارة الدنيا

القائد

الإدارة العليا

السؤال ٣٤: هي القدرة على التعامل مع الأفراد وقيادتهم

المهارة الفكرية

المهارة الفنية

المهارة الإنسانية

مهارات المشرف
المهارة الفكرية : التصور والنظرة الشمولية للمنشأة وموقع المنشأة في سوقها
المهارة الإنسانية: القدرة على التعامل مع الأفراد وقيادتهم .
المهارة الفنية : معرفة دقائق العمل وكيفية أدائه وحل مشكلاته .

كل ما سبق

السؤال ٣٥: ----- عملية تفاعلية تعاونية مع الأفراد والجماعات لتحقيق

الأهداف

القيادة المالية

القيادة الإشرافية

العملية التسويقية

الإدارة التسلطية

أسئلة الاختبار الفصلي من المحاضرة الثالثة والرابعة:

السؤال ٣٦: ----- موقف يقع فجأة دون توقع ، ويتسبب في انهيار النظام وتهديد أهدافه

النزاع

الحدث Incident: هي شيء حدث وانقضى أثره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر.

الأزمة

الحادث Accident: هو خلل يؤثر مادياً على النظام بأكمله.

الحادث

الصراع Conflict: حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

الحدث

الأزمة Crisis: عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

أسئلة الاختبار الفصلي من المحاضرة الخامسة:

السؤال ٣٧: يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على:

تحديد وتشخيص الموقف

يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على: تحديد و تشخيص الموقف-

جمع البيانات الصحيحة عن الموقف

جمع البيانات الصحيحة عن الموقف- تحليل الموقف- إيجاد بدائل الحلول- تقييم واع

كل ما سبق

وصحيح لكل البدائل- اختيار الحل الملائم- متابعة تنفيذ الحل.

لا شيء مما سبق

السؤال ٣٨: موقف او حادثة غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل

تركيب حضاري

تركيب نفسي

تركيب اجتماعي

المواقف الطارئة

السؤال ٣٩: تتأثر إدارة المواقف المفاجئة ب----- والتي تتضمن استراتيجيات الاتصال

في الداخل والخارج

الأدوات

الخلفية العلمية والثقافية

السلطة الرسمية

كفاءة المواجهة

الأدوات:

الاتصالات . COMMUNICATION

توفير حجم المعلومات .INF.PRO

تنمية الوسائل الاتصالية .MED.D

استراتيجية الاتصال COMM.STR. سواء في الداخل أو مع الخارج.

السؤال ٤٠: تتأثر إدارة المواقف المفاجئة ب----- والتي تتضمن الجهود والسيطرة

والقرار

الخلفية العلمية والثقافية

السلطة الرسمية

الأدوات

ج/كفاءة المواجهة:

إجراءات مواجهة المواقف.

قدره -مهارة -شجاعة- انضباط.

جمع الجهود-السيطرة - التوقع - القرار

كفاءة المواجهة

السؤال ٤١: المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والعقائد والأخلاقيات

الثقافة التنظيمية

الإجراءات

السياسات الإدارية

القواعد

"الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة و العقائد و الفنون و الأخلاق و والتقاليد وكل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"

السؤال ٤٢: تتأثر إدارة المواقف المفاجئة ب----- والتي تتضمن أساليب

التنبؤ ونظرية الاحتمالات

الأدوات

السلطة الرسمية

كفاءة المواجهة

الخلفية العلمية و الثقافية

الخلفية العلمية والثقافية تتضمن:

العملية الإدارية بالمفهوم الحديث- أساليب التنبؤ ونظرية الاحتمالات- تحديد وإدارة القيم- التكيف النفسي وضبط الذات- البعد التكاليفي- استخدام الحاسوب

أسئلة الاختبار الفصلي من المحاضرة السادسة:

السؤال ٤٣: يتمثل أسلوب ----- في العمل على تجميع العاملين على مجموعة مشتركة من

القيم والأهداف

استمالة العقول

تغيير العادات

المواجهة الإدارية

مس شغاف القلوب

السؤال ٤٤ : يتمثل أسلوب ----- في القيام بزيارات للمواقع لإعطاء العاملين فرصة زيارة

المنظمات التي تجسد ما يريده القادة من ثقافة وسلوك ونتائج

تغيير العادات

استمالة العقول

مس شغاف القلوب

المواجهة الإدارية

السؤال ٤٥ : تعدد العوامل السياسية ، والاجتماعية ، والاقتصادية .. من ----- المسببة للأزمات

التنظيمية

العوامل الداخلية بالمنظمة

عوامل الفشل التنظيمي

عوامل النجاح التنظيمي

العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة

العوامل الداخلية: تكنولوجية - تنظيمية- إنسانية

العوامل الخارجية: اقتصادية-اجتماعية-ثقافية-سياسية

السؤال ٤٦ : أي العبارات التالية صحيحة ؟

يستطيع المدير - عادة - التحكم في الأحداث المسببة للأزمات

تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمالات كبيرة في الحدوث

تحتاج المنظمة عادة لفترات زمنية قصيرة حتى يمكنها العودة للوضع السابق على حدوث الأزمة

ترسل الأزمة عادة - قبل الحدوث - إشارات عديدة تنبئ بوجود مشاكل

السؤال ٤٧ : تعد العوامل التكنولوجية والتنظيمية والإنسانية من ----- المسببة للأزمات

الخارجية المحيطة بالمنظمة

عوامل الفشل التنظيمي

عوامل النجاح التنظيمي

العوامل الداخلية بالمنظمة

السؤال ٤٨ : يتمثل أسلوب ----- في مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء

مس شغاف القلوب

المواجهة الإدارية

تغيير العادات

استمالة العقول

السؤال ٤٩: لا علاقة بين الصورة الذهنية للمنظمة ومدى استعدادها لمواجهة الأزمات:

صواب

من مبررات استعداد المنظمات لمواجهة الأزمة هو: تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور أي أن هناك علاقة بين الصورة الذهنية ومدى استعداد المنظمات لمواجهة الأزمات

خطأ

السؤال ٥٠: أي العبارات صحيحة؟

يترتب على تعديل معايير المنظمة انخفاض الصراع الداخلي (التصحيح: زيادة الصراع الداخلي)

من الآثار المتوقعة للأزمات قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة (التصحيح: من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة)

من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة

استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة من عناصر الاستعداد لمواجهة الأزمة (التصحيح: من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة)

السؤال ٥١: من المتغيرات ذات العلاقة بعملية الاستعداد لمواجهة الأزمة :

المستوى التنظيمي لمديري المنظمة

إشباع الحاجات المعنوية للعاملين

الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية

كل ما سبق

لا شئ مما سبق

عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

تحديد وتقييم المخاطر- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة- وضع خطط الطوارئ- وضع السياسات والنظم والإجراءات لمواجهة الأزمة- تدريب الأفراد والمجموعات- تقييم عملية الاستعداد

السؤال ٥٢: من عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:

خطط الطوارئ

تحديد الإمكانيات و الموارد المتاحة

تحديد و تقييم المخاطر

كل ما سبق

السؤال ٥٣: من الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي :

كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة (من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة وليس الآثار)

قدرة المنظمة على المواجهة السريعة (من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة وليس الآثار)

وضع السياسات و النظم و الإجراءات لمواجهة الأزمة (من عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة وليس الآثار)

حدوث ما يسمى بصراع الدور

السؤال ٥٤: أي العبارات خطأ؟

يجب أن يدرك المديرون احتمال وقوع الأزمة بالمنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة

من الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي زيادة قنوات الاتصال المستخدمة ونمو المعلومات (التصحيح: خفض قنوات

الاتصال المستخدمة ونقص المعلومات)

من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة

يعد تقلص السلطة من الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي

السؤال ٥٥: من الآثار المتوقعة للأزمات علي السلوك التنظيمي:

إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة (من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة وليس الآثار)

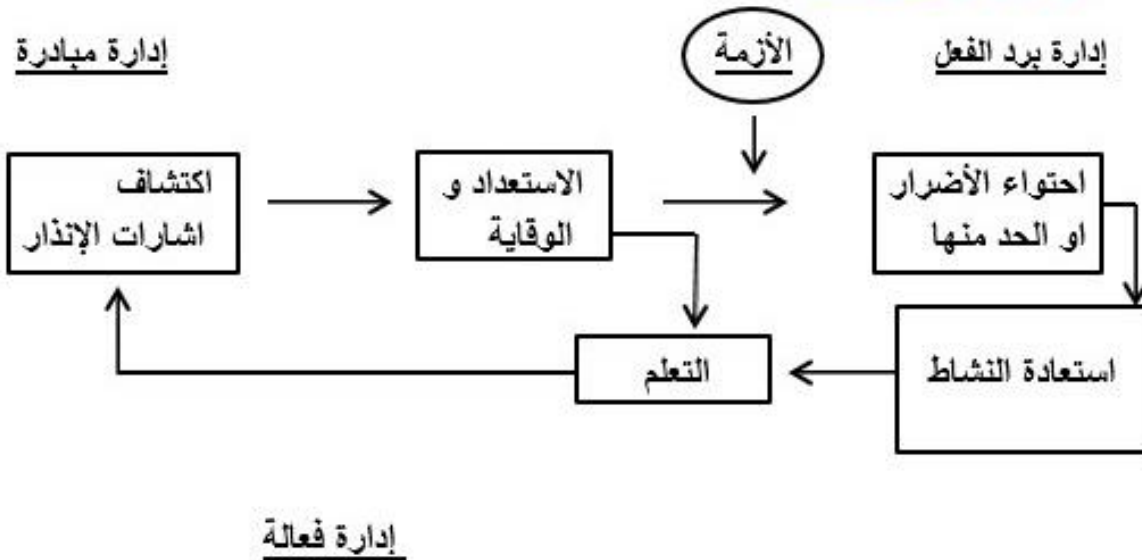
انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية

كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة (من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة وليس الآثار)

إدراك و تفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة بالمنظمة (من خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة وليس الآثار)

تبدأ مراحل إدارة الأزمة إما من ناحية إدارة المبادرة أو من ناحية الإدارة برد الفعل، فمن ناحية الإدارة المبادرة تقوم باكتشاف إشارات الإنذار فيتم الاستعداد والوقاية وتواجهها وتخرج منها بتعلم وتستمر، أما من ناحية الإدارة برد الفعل تسعى إلى احتواء الأضرار ومن ثم استعادة النشاط. إدارة الأزمات بشكل مبادر إدارة فعالة تحقق الأهداف

مراحل إدارة الأزمة :-



السؤال ٥٦ : تبدأ ----- باكتشاف إشارات الإنذار ، وتنتهي بالتعلم من خبراتها

الإدارة برد الفعل

مراحل إدارة الأزمة

الإدارة المبادرة

الإدارة الفعالة

السؤال ٥٧ : تركز ----- على اكتشاف إشارات الإنذار بالأزمة

مراحل إدارة الأزمة

الإدارة المبادرة

الإدارة الفعالة

الإدارة برد الفعل

السؤال ٥٨ : تسعى ----- إلى التعلم من خبرات إدارة الأزمة

الإدارة الفعالة

الإدارة برد الفعل

الإدارة المبادرة

مراحل إدارة الأزمة

السؤال ٥٩ : تهتم ----- باحتواء أضرار الأزمة أو الحد منها

الإدارة المبادرة

الإدارة الفعالة

مراحل إدارة الأزمة

الإدارة برد الفعل

السؤال ٦٠ : يتمثل مفهوم إدارة الأزمات في :

الاهتمام بالآثار الاجتماعية للأزمة

الاستعداد لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة و الفساد وليس قضايا النجاح و النمو و التميز فقط.

اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي ، لحل مشاكل سببها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب

آخر ، وإما بتراكم آثار سلبية البيروقراطية والإهمال ، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث.

التحسين لقدرات المنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم و استخلاص الدروس المستفادة وفي ضوء الخبرات

المكتسبة من التعامل مع الأزمة السابقة