

بعض النقاط المهمة المذكورة في المحاضرات المسجلة
من تجميع & hoor Mohammed سميرة الزهراني

المحاضرة (١): المهارات الإدارية الرئيسية

- دور مدير الخط الأول: من أهم العناصر التي توجد بأي منظمة لأنه هو من يتحمل الأعباء والمخاطر وهو بمثابة جهاز الإنذار المبكر ويستشعر أي تغيرات في بيئة العمل ثم ينقل للمنظمة وهو خط الدفاع الأول ولا تنكر وجود ضغوطات ونزاعات.

- مسئول عن العاملين والاشراف
- يقع بين العمال وإدارة الاشراف
- مثابة مسمار ربط
- له أهمية قصوى
- دورة حيوي وعام

(الإدارة فن أكثر من كونها علم)

- نظامين أساسيين لمهام مدير الخط الأول:

أ- تحقيق النتائج

ب- التعامل مع البشر

- تعددت ادواره وهي أدوار لا تعد ثابتة بل تتغير
- العنصر البشري هو الثروة الحقيقية
- التخطيط: ماذا تريد ان تحقق ومتى واي مقاييس
- التنظيم: ينشأ علاقات ويرتب خطوات ومهام
- التعيين: تعين على اختيار هيئة المعاونين
- التوجيه: قيادة وتأكد من ان موارد بشرية قائد
- التنسيق: ضرورة من ضروريات الإدارة لكي لا يحصل أي تصارع
- الرقابة: ليس الهدف منها تصيد الأخطاء ومعاقبة المخطئين ولكن الهدف هو التأكد من تحقيق ما نسعى اليه
- الموازنة: تصنع موازنة مالية وتراقبه
- قرر = هو لب عمل المدير
- درب = هو اكساب الاخرين مهارات (دربهم ليس تعليمهم)
- قدر العمل الجيد = عملية ثناء او مالية

المحاضرة (٢): إدارة الأولويات والتميز الإداري

الإدارة العليا: مسئوله عن الجوانب الاستراتيجية ومتعلقة بكافة مستقبل المنظمة وتتولى وضع تطورات المنظمة على مدى سنوات طويلة

الإدارة الوسطى: تكتيك

الإدارة الاشرافية: نقل معلومات من مستوى دنيا الى العليا والاتصال مع العاملين

المحاضرة (٣+٤) البث المباشر الأول: مهارات مواجهة الازمات الإدارية ج ١

- كل نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات والتغذية العكسية
- كل نظام في منظمة يتكون من أنظمة فرعية
- امثلة الأنظمة الفرعية: الإنتاج، المعلومات، موارد بشرية، تمويل، تسويق
- امثلة على الازمات: ازمة الكساد، ازمة تمويلية، ازمة المناخ
- الصراع الشخصي يحدث اثار ضارة
- الازمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات -> نظام غير قادر على الاستمرار والبقاء
- تؤدي الازمة الى احداث تأثير على حياة الافراد -> اثاره سلبية مدمرة

المحاضرة (٥): مهارات مواجهة الازمات الإدارية ج ٢

- مانع للمشاكل: لان لديه السلوك السابق وهو السلوك الوقائي
- تركيب نفسي: سلوكيات عملية معقدة
- كلما انخفضت كفاءة المدير كلما زادت المشاكل

المحاضرة (٦): مهارات مواجهة الازمات الإدارية ج ٣

- الأسلوب الاستراتيجي مستقبلي طويل الاجل يتحدث عن الثقافة الوقائية
- المدير يأخذ منهج المبادرة ولا يأخذ منهج رد الفعل
- المدير يتنبأ ويتوقع ماهي المواقف التي يمكن ان تحدث فيها أزمات ثم يتأكد بشأنها ما يكون مناسب ائتلف وجود هذه الازمات
- الاجراء الوقائي هو الذي يقي المنظمة من المخاطرة
- نقطة مهمة: إن الازمات تحدث ويتوقع حدوثها في المستقبل أصبحت من الأمور اللامفر منها فيجب ان تكون مهياً للتعامل معها وتهيأ نفسياً للتقلص منها

- الازمات امر معتاد وهي تكرر لما وقع في منظمات أخرى
- لكل منظمة ظروفها ولكل موقف ظروف وأساليب للتعامل معه
- نبحت عن كيفية التأثير في الظروف المستقبلية ثم طرح الأدوات التي تجعلنا نأخذ إجراءات من شأنها
- رسالة للمدير: كن مبادراً في مواجهة الازمات
- حين تتغير العادات تتطلب قدرة من السيطرة الذاتية
- أنماط الإدارة اليابانية تحرص على ان موظفيها يمرون بمرحلتين:
أ- ينتقل من وظيفة الى وظيفة ويمارس ويتعرف ويكتسب خبرات
ب- ينتقل من مكان الى مكان في فروع مختلفة للمنظمة
- ولكن هذا الدورين هناك الاعين الخبرة تتابع هذا الموظف وتتعرف على أفضل الوظائف يعطي فيها أداء جيد وبالتالي أكثر كفاءة

- اليابان يطبقون دوائر الجودة وهي تجميع العناصر من كافة الوظائف يتبادلون الراي والأفكار من اجل حل مشكلة المنظمة
- السلوك الابتكاري يمكن دعمه وحمايته وتنميته ويمكن قتله والقضاء عليه

- الابتكار ودعمه لا يقوم على عشوائية يجب ان يكون وفقاً لمنهجية المنظمة واليات دعم الابتكار وتطويره
- من المهم تشجيع السلوكيات المرغوبة للمنظمة
- في الغرب يقفون مع الفاشل حتى ينجح بينما نحن ضد الناجح حتى يفشل
- دراسات: المدير العربي لا يستخدم سوى ٣ إلى ٦% من قدراته العقلية
- لماذا تحدث الازمات التنظيمية؟ وماهي خصائصها؟
- عوامل تكنولوجية - فنون الإنتاج وتخلفها
- عوامل تنظيمية - مؤشرات حيوية للمنظمة يجب التركيز في عوامل تنظيمية في تحديد سلطات واختصاصات
- عوامل إنسانية - عدم التشجيع ودعم الابتكار
- عوامل اقتصادية - مثل الركود والتضخم الاقتصادي
- عوامل اجتماعية - قيم وعادات المجتمع
- ان الازمات الكبيرة محصلة عوامل داخل المنظمة وخارج المنظمة وبعض الوقائع تؤدي حدوث الظرف المهيأ لازمة

المحاضرة (٧+٨): مهارات مواجهة الازمات الإدارية ج ٤

- اثار الازمات تنعكس على الشخص والمنظمة والمستوى الوطني والمجتمع
- هناك أزمات تهدد كيان الشخص والمنظمة والمجتمع ويتوقف على درجة الخطورة
- حين تحدث الازمة نحاول ان نتصرف -> منهج أثبت عجزه واضراره
- المنظمة التي لا يوجد بها قنوات اتصال تنقصها معلومات والرؤية والتواصل والتكامل والمشاركة ولا قيمة لها
- السلطة تؤدي الى فرض الهيمنة
- مستويات الازمة:
- ١- مستوى الفرد
- ٢- مستوى المنظمة
- ٣- مستوى المجتمع
- المدير يشجع حدوث الصراعات داخل المنظمة ويقصد بهذا صراع الأفكار وليس الصراع النفسي ويحذر من الصراعات الشخصية والمصالح
- قبل حدوث الازمة تتصارع المنظمة من اجل بقاء المنظمة من اجل الأفكار التي تنمي تنافسية المنظمة
- بعد حدوث الازمة تتصارع المنظمة من اجل المصلحة الفردية والمنظمة لا قيمة لها ولا حرص على وجودها
- الازمات تحدث في منظمات مستهدفة ولم تكن مستعدة لها
- المدير الواعي يستعد ويضع بدائل وتكون امامه الأساليب المتعددة التي تمكنه من التعامل مع الازمة وهو سباق
- يسبق حدوث الازمة ويأخذ الإجراءات الوقائية التي تؤدي الى حدوث تقلص للازمة
- تقصد بالمنظمة عناصر بشرية ومادية ومعنوية وكلها متكاملة من اجل تحقيق انجاز وهدف ما
- الادراك الخطأ تترتب عليه نتائج مظلمة
- مثال على مورد معنوي هو: العنصر الزمني
- المدير الاستراتيجي يتطلع للمستقبل ويستخدم قدراته العقلية ويوظفها بالعمل والأساليب العلمية
- من أخطر الكوارث ان المدير يستبعد الازمات
- حين يتم التخطيط يتم النجاح وحين لا يتم التخطيط لا يتم النجاح

- مبررات معنوية هم العاملون ثقتهم وولائهم للمنظمة إذا فقدت فقد أعلى عنصر وهو عنصر الموارد البشرية
- إدارة الازمات إدارة فعالة تحقق الأهداف

المحاضرة (٩+١٠):

- الازمات الإدارية لا تقتصر على فئة دون فئة وهي لا تحدث للمدير الجديد فقط دون المدير القديم فهي أمر لا مفر منه في جميع المنظمات ويجب الاستعداد له
- يصعب ان نحدد قرار واحد للتعامل مع جميع الازمات والمواقف كما اننا لا نستطيع قياس سلوك منظمة بسلوك منظمة أخرى مشابهة في التعامل مع الازمات وذلك لاختلاف القواعد والضوابط والبيئات والمتغيرات أي انه لا يوجد في الإدارة منهج ثابت مثالي او قرار مثالي يمكن تطبيقه في كل موقف
- التنبؤ أحد اهم الوظائف التي يقوم بها المدير فلا نتصور ان يقوم المدير بعمليات اتخاذ القرار بدون عملية التنبؤ
- التنبؤ يقلص من درجة عدم التأكد في المستقبل ويقربنا من مرحلة التأكد لكننا لا نصل لها تماماً
- لا ينتظر المدير حدوث الازمات بل دائماً يسأل (ماذا لو حصل كذا؟؟) ويستعد لها
- الجوهر في المنهج الموقفي لإدارة الازمات هو الاستعداد لمواجهةها مع وجود فريق عمل مناسب وأدوات وأساليب مناسبة
- مواقف إدارة الازمات كمنهج موقفي:

تصبح لخطأ في الملزمة:

الإدارة الناجحة: الذي يمثل التخطيط لمواجهة الازمة والنجاح في التعامل معها وتوصيف هذا الموقف قبل واثناء الازمة (لا يوجد بعد)

- قبل الازمة: بالتخطيط والتنبؤ والاستعداد والامكانيات
- اثناء الازمة: بالتعامل السريع والإجراءات الفاعلة
- بعد الازمة: بتقليل اثارها السلبية

نقطة مهمة جداً في المبادئ التي يجب ان يراعيها المدير في إدارة الازمات:

من الخطأ ان ننظر للبعد الاستراتيجي من جانب واحد وهو انه ينصرف الى تهديد الازمات لأهداف المنظمة وآثارها المدمرة لكنه يتخذ جانبيين:

- ١- ان الازمة تمثل تهديد وخطر استراتيجي على اهداف المنظمة وعلى مبرراتها وكيونيتها
- ٢- سلوك المنظمة ورسمها للاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الازمة قبل (بالسعي للوقاية منها ومنع حدوثها) وأثناء (التعامل معها حالاً لمنع امتدادها) وبعد (معالجة الآثار التي حصلت والتغلب على الجوانب السلبية المدمرة)

- عدم وجود ازمة الآن يعني ذلك ان هناك ازمة قادمة فهي جزء من أي منظمة
- خطوات التعامل مع الازمة:

١- تجميع الحقائق: الحقائق هي معلومات لها قيمة مضافة وثبتت صحتها ودقتها وإمكانية الاعتماد عليها وتسخيرها للوصول للقرارات الرشيدة (وهي قد تختلف عن الرأي الذي قد يصيب ويخطئ وقد يؤخذ به او لا يؤخذ به وقد يتأثر بالهوى والميول بينما الحقائق ثابتة ومجردة)

٢- التحليل: وهو القدرة على الوصول لأعمق الحقائق وعلام تدل وهي عملية عقلية جزء منها منطقي وجزء منها ابداعي

٣- السيطرة على الأضرار: بمنع امتداد آثار الازمات

٤- الاتصالات: وتعد الجهاز العصبي لأي منظمة، فتعمل على ربط الوحدات المختلفة وأدراك المخاطر والعلاقات ويتحرك بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة حتى لا تنعزل الأطراف عن بعضها البعض وتقوم بينها علاقات تكاملية للاستعداد لمواجهة الازمات

- أسوأ سيناريو - تتعاضد فيه الأضرار إلى أقصى حد
- أفضل سيناريو - تتقلص فيه الأضرار إلى أدنى حد
- قيمة المعلومات في نشرها وتداولها وليس في احتكارها
- لا يمكن مواجهة الازمات بشكل دقيق إلا بوجود فريق عمل كفاء كما ان الأداء الفردي في مواجهة الازمات غير نافع وقد تكون مساوئه أشد ضرراً من منافعه
- الاستماع الجيد للكلمات اللفظية وغير اللفظية مثل لغة الجسد
- المنافسة الصحية: السعي لتحقيق الأهداف دون إعاقة الآخرين من تحقيق أهدافهم
- المنافسة المرضية: السعي لتحقيق الأهداف مع إعاقة الآخرين عن تحقيق أهدافهم

المحاضرة (١١):

- يعتبر البعض الابداع من اهم السمات التي يتمتع بها رائد الاعمال وتعزز قدراته على التفكير المبدع وحل المشكلات
- يمثل الابتكار في أحد مجالات المهمة التي يمكن ان تعزز ريادة الاعمال وتشجع استثماراتهم
- الابداع ضروري من ضروريات المشروعات والعمل ولا نتخيل ان يكون رائد الاعمال لا يتمتع بالتفكير الإبداعي
- الابداع هو شكل متطور ومتقدم من الموهبة
- فكرة الابداع فكرة مسترسلة لا يحل قيود (فكر استنباطي) وهو يسعى لأضافه جديدة
- التفكير الإبداعي: المخ ينقسم الى نصفين، النصف الأيمن يختص بالأبداع والاحلام والتحليلات والمشاعر والحدس والنصف الايسر البلاغة والمنطق والحقائق
- سمات الابداع: خروج على المعروف والمألوف
- وسائل لازمة للتفكير الإبداعي:
- ١- التأمل والتفكير
- ٢- الاحتكاك بالمبدعين
- ٣- حل مشاكل بطريقة إبداعية
- ٤- حل الالغاز الموجهة لعضلات المخ
- ٥- السفر والاطلاع على تجارب الآخرين
- ٦- نظر والتأمل في التاريخ
- ٧- قراءة قصص المبدعين
- ٨- تحليل أي مشكلة قبل حلها
- ٩- تنمية المواهب والهوايات مثل الشعر
- ١٠- تنمية القدرات مثل تعامل مع التقنيات والكمبيوتر
- عوامل دعم الابداع:

١- بيئة داخلية: هي مجموعة عوامل مرتبطة بطبع الانسان وقدراته الشخصية بما يعزز السمات الشخصية المبدعة

٢- بيئة خارجية: هي تمثل المحيط الذي يعيش فيه الانسان مثل البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية

٣- تستمد من بيئة داخلية وخارجية: التعليم، استخدام أسلوب حل المشاكل، بيئة المنظمة، الاتصال

• عوائق الابداع:

١- تقويم المتوقع

٢- المراقبة والاشراف

٣- المكافأة

٤- الاختيار المقيد

٥- التوجيه الخارجي

• الابتكار وريادة الاعمال

يتضمن مفهوم الابتكار انتاج وتوزيع استخدام المعرفة بطريقة اقتصادية جيدة وهو يفيد أحد مزايا التنافسية لريادة الاعمال.

هناك ارتباط وثيق ومتبادل بين الابتكار وريادة الاعمال

• محفزات الابداع والابتكار

الصفات الشخصية لريادة الاعمال: الفكرة، الرؤيا، الخيال، الإخلاص، الأساس، المعرفة الصحيحة

• الابداع قرين ريادة الاعمال

المحاضرة (١٢):

• اتخاذ القرار عمليات ذات تأثير حيوي هام حيث لا يسمح أن تكون عملية عشوائية ويجب ان تكون عملية منظمة تنضبط بضوابط وتأثر بالنهاية على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والاستمرار وقدرتها على مواجهة منافسين

• لا تتخيل مدير يمارس عمل اداري دون ان يقوم بعملية اتخاذ القرار

• يترتب على اتخاذ القرار المسائلة والمحاسبة وتحقيق الأهداف والرضاء بالنسبة للمنظمة سواء كان مساهمين او ملاك او موردين او عاملين داخليين او خارجيين ويتوقف رضاهم على عملية اتخاذ القرار

• عملية اتخاذ قرار هي عملية أساسية وليس ثانوية وهي هامه ويمارسها المدير في كل الأوقات ولا يوجد وقت في عمل المدير يكون تخلص فيها من صنع قرار او اتخاذ قرار تتبع المواقف التي تتعرض لها المنظمة

• اتخاذ القرار عملية تقوم باختبار من بين البدائل وهناك مخاطرة إذا اتصفت بالعشوائية

• لا تستطيع تجاهل كفاءة القرارات

• نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها او الفشل تعتمد على صناعة واتخاذ القرار

• يوجد فرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار

• ممارسة العمل مع الموارد البشرية يتطلب الامر حسن الاختيار

• اتخاذ القرار مرتبط بالمسائلة لان يترتب على اتخاذ القرار نتائج سلبية او إيجابية

• عملية اتخاذ القرار عملية تتم في جميع مستويات المنظمة وكذلك الافراد العاديين ولا يقتصر على الإدارة العليا فقط بل تكون كذلك بالإدارة الوسطى والدنيا

• شرط القرار: تعداد بدائل

• عملية الاختيار يجب ان تكون منظمة

• لا يمكن ان نتصور اتخاذ قرار وليس هناك بدائل

• مواقع اتخاذ قرار:

- ١- تنازلي: يتضمن تعليمات واوامر واجبة التنفيذ - من رؤساء الى مرؤوسين
- ٢- تصاعدي: يدرس ويحدد مدى وملاءمتها - من مرؤوسين للرئيس
- ٣- مركزي: تساعد على ان يكون هناك قرارات جيدة - إذا كانت المنظمة تملك كوادر إدارية كفاء
- ٤- لا مركزي: إذا ترك القرار الى مستويات مختلفة حيث تختار ما يتناسب مع ظروف - إذا لم تملك المنظمة كوادر إدارية كفاء

• مركزي ولا مركزي مرتبطان في صلاحية القرار

• اتخاذ القرار يرتبط بالمدير أي كان موقعه

- تنبيه: وجود فروع جغرافية للمنظمة في أماكن أخرى هذا لا يدخل إطار مركزية ولا مركزية

- اتخاذ قرار يترتب عليها عدد من نتائج هامة وحيوية قد تغلس المنظمة وقد تضر ولا بد ان هناك حالات طبيعية
- حالة اليقين حالة نادرة
- استخدام الانسان قدراته عقلية في تمثيل النتائج المتوقعة وقدراته على جمع بيانات ومعلومات ويوظفها ويغذيها
- هذي النتائج يمكن ان تكون دقيقة ٩٩%

المحاضرة (١٣):

• مراحل اتخاذ قرار تختلف من شخص الى شخص

• يجتمع كل الكتاب على ان التعرف على المشكلة وتشخيصها هي خطوات رئيسية أولى لحل المشكلة

• ٩٠% من حل المشكلة يكمن في متخذ القرار على تحديد المشكلة وتشخيصها

• إذا لم يتم تشخيص المشكلة تشخيص دقيق يحصل ان تصل الى عدد لا نهائي من الحلول المثالية لمشكلة أخرى غير مشكلتك

• عليك بذل الجهد المهني الكافي لتشخيص المشكلة وتحديدها وإذا فعلت ذلك فسوف يمكن تصل الى أفضل حلول ممكنه للموقف

المحاضرة (١٤):

• لا بد من معرفة وتشخيص الموقف ودون هذه العملية تصبح عملية اتخاذ القرار عشوائية لا تقود الى تحقيق أفضل النتائج

• أفضل النتائج بعد اتخاذ القرار هي التي تقوم على عملية تعظيم العائد وتدنيه التكلفة

• لا يوجد حل وقرار واحد لكل مشكلة

• كل بديل له عوائد يودي الى تحقيق إيرادات وتحقيق أرباح ومكسب اجتماعية في مقابل تكاليف مالية وزمانية واجتماعية

• منهجية وآلية المزايا والعيوب تبتعد عن الاحكام الشخصية وتميل الى اعتماد الأدوات الموضوعية

• من الصعوبة تحديد المزايا والعيوب لأنها مرتبطة بالمستقبل

• لا تظهر المزايا والعيوب الا بعد التطبيق

• الإدارة لا تعرف الغيب لكن تستخدم القرارات العقلية والابداعات والقدرات المنطقية وما أتيح لها من معلومات وقدرة على تفسير وربط النتائج ببعضها البعض

المحاضرة (١٥):

- طريقة التجربة والخطأ، تسمى تجربة تقليدية او عشوائية
- طريقة التجربة والخطأ لا تعتمد على منهج علمي منظم ولا تعتمد على مراحل وخطوات اتخاذ القرار
- ان تقليد الاخرين والاستنساخ في مواجهة مواقف لا يضمن ان تكون ناجحة
- كل مدير يمكنه يصنع لنفسه النمط الخاص به
- القادر على التفهم يتقبل الأفكار الجديدة
- السخاء الفكري يوجد له طلاقة ويربط عناصر بعضها ببعض
- عملية الابداع والتطوير لا تتوقف بل لها مجالات وابعاد متعددة
- اتساع الأفق يتضمن شقين:
- ١- ان ترى بشكل متكامل فلا تقتصر رؤياك على جزء من الصورة ومنفتح للأفكار الجديدة
- ٢- كلمة الرضاء غير واردة
- المدير يبحث دائماً عن الأفضل

المحاضرة (١٦):

- العصف الذهني يعمل على توليد الأفكار وخلقها لكن يؤدي الى قمع بعض الآراء
- يتساءل الغرب لم لا يتمتع المدراء العرب بخاصية الابداع؟
- السبب لان المديرين العرب يفكرون بشكل تصادمي فما ان يعرض أحد فكرة او رأي الا ويتحول الحضور لمهاجمين له ومسفهين للمقترحات وابداء السلبيات مما يؤدي لقتل الفكرة وواد الرأي
- الطبيب البريطاني دي بونو وضع نظرية القبعات الست بناء على (٣) مبادئ:
- ١- يتعين على المدير العربي التأمل فيرى ان ساعة تأمل تعادل عبادة سنة
- ٢- على المديرين العرب ان يفكروا بأسلوب تفكير متوازي بديل أسلوب التفكير التصادمي
- ٣- أسلوب القبعات الست يضمن عدم تصادم الأفكار
- أسلوب القبعات الست يعمل على تنظيم وتهيئة المخ وتجهيزه وهي حالة ذهنية جماعية يجب ان تسود في الاجتماعات لأنها تساعد المجتمعين على ان يعيشوا حالات ذهنية معينة اثناء النقاش الجماعي مما يؤدي لنجاح الرؤية الجماعية والوصول لمقترحات أفضل
- تهدف هذه الاستراتيجية الى اثناء وتنويع الأفكار للوصول لأفضل قرار وتهدف لتنظيم التفكير واكساب العقل المرونة حتى لا تتحول العقول الى عقول جامدة
- القبعات الست يستخدمها جميع المشاركين ماعدا القبعة الزرقاء يستخدمها رئيس الاجتماع
- عادة لا يشيع استخدام القبعة الزرقاء لأنها تقتصر على من يرأس الفريق
- يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في شتى مجالات الحياة

المحاضرة (١٧+١٨):

- أعظم الموارد التي تمتلكها أي منظمة هي العناصر البشرية وتتطلب أهمية هذا المورد وجود استراتيجية جيدة تقوم على فكرة العمل الجماعي التي تتضمن التكامل وتضافر الجهود لتحقيق أفضل النتائج

- وجود فريق العمل يقلل وجود الأخطاء وذلك لزيادة العلم والمعرفة وارتفاع منحنى التعلم بالنسبة للفريق
- دائماً في أي عمل إداري اول خطوة هي جود مهام واضحة ومحددة
- تناسب تشكيلة الفريق وحجمه مهمه فلا تكون هناك طاقة عاطلة عند زيادة أعضاء الفريق ولا يكون هناك خلل بقله عدد الأعضاء
- المنافسة قد تكون إيجابية صحية تجعل الكل حريص على الإنجاز للوصول لأفضل أداء وقد تكون منافسة سلبية مرضية تؤدي للتدمير وتنازع المصالح
- فريق العمل الفعال يتكون من: عناصر مادية وعناصر معنوية (الزمن) وعناصر بشرية
- فرق العمل المؤقتة تنشأ لغرض محدد وتنتهي بانتهائه أي انها ترتبط بطبيعة الوظيفة والمهمة التي أنشئت من اجلها
- فرق العمل الدائمة ترتبط بطبيعة الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المنظمة
- كل قائد مدير لكن ليس كل مدير قائد

المحاضرة (١٩):

- نظرية القردة (تشبه المهام الإدارية على عاتق المدير بالقردة فحركة هذه القردة وعددها يؤثر على كفاءة المدير وادائه لذا يمكنه ان يتخلص من بعض القردة (تفويض المهام) ويحتفظ بالبقية)
- هناك قاعدة في التفويض (ان ما يمكن ان يقوم به غيرك يجب ان يقوم به غيرك)
- السلطة تفوض لكن المسؤولية لا تفوض فيظل المدير مسؤولاً عن عمل مرؤوسه امام الإدارة
- المفوض إليه يتصرف في حدود التفويض فلا تفويض في التفويض أي لا يمكنه تفويض شخص آخر او يعمل عملاً يخص المدير لم يفوض إليه
- التفويض ليس تنازلاً بل يكون في صلاحيات معينة ولحقوق معينة في ظل ظروف معينة وبشروط معينة
- السلطة حق للمدير يمكنه تفويضه لكن المسؤولية التزام لا يمكن تفويضه
- المدير يتابع المهمة التي فوضها حتى ينجزها المفوض اليه
- لابد من وجود تكافؤ بين السلطة والمسؤولية فسلطة بلا مساءلة تصنع مدير دكتاتوري متسلط وعمل بلا سلطة تعجيز للمدير
- للموظف ان يفوض موظف آخر في اعماله الشخصية لكنه لا يستطيع ان يفوض مهامه الوظيفية
- للتفويض مزايا ثلاثية فهو يحقق مزايا ومنافع للمدير وللمنظمة والموظف المفوض اليه
- يكون التفويض من المستويات الإدارية الأعلى الى المستويات الأدنى
- اعمال المدير لا تتوقف فلا يعني تفويضه للأمور انه لن يتبقى له شيء ليعمله

المحاضرة (٢٠):

- في الاجتماعات لابد من تقارب وتشابه الاهتمامات والخبرات والمعارف فلا يكون أي تجمع للبشر في أي مكان بمثابة اجتماع
- نفع في الاجتماعات بأحد الخطأين اما ان نقبل ما كان يجب ان نرفضه او نرفض ما كان يجب ان نقبله
- تكمن قيمة المعلومات في تداولها واستخدامها بينما احتكارها يقلل من قيمتها

- لابد من توفر ٣ شروط للاجتماعات الصحيحة وبدونها يبطل الاجتماع ويكون كان لم يكن ولا يعتد بالقرارات الصادرة منه وهذه الشروط هي:
- ١- الدعوة الصحيحة للاجتماع وهي تصدر من صاحب الصلاحية وتكون من خلال فترة زمنية كافية ويرفق بها الموضوعات التي سيتم مناقشتها والمستندات التي ستعمم لیتاح للمشاركين مراجعتها
- ٢- قانونية الحضور
- ٣- قانونية رئاسة الاجتماع
- اجتماعات اللجان تكون لغرض معين وقد تكون دائمة او مؤقتة
- اجتماعات التنسيق والتشاور تكون بين الزملاء في المستوى الإداري الواحد ويرأسهم رئيسهم
- اجتماعات التفاوض تكون لمناقشة المصالح المشتركة للوصول للقرار الأنسب

المحاضرة (٢١):

- المدرسة الكلاسيكية تنظر إلى الجانب الفكري وهناك نظريتين:
- نظرية X: هي التي تنظر إلى ان العامل يعامل معاملة الآلة، ولا يعمل العامل الا لحافز مادي ولا يتحمل مسؤولية وليس له أفكار وينصح المدير ان يعامل العامل كآلة
- نظرية Y: ان الانسان محب للعمل وله أهمية في العمل
- المورد البشري اهم مواد المنظمة
- ليس كل حوافز الانسان حوافز مادية
- المدير الكفاء يجعل مرؤوسيه تحركهم مشاعرهم الداخلية
- أبرز الأدوات تجعلنا نتحفز للأعمال: الرواتب، مكافآت، سلوكيات
- الإدارة جميعها أنشطة إنسانية هادفة من أبرزها ان نسعى لخلق حب العمل في نفوس العاملين
- التحفيز أحد الأدوات تمكنا من جعل الآخرين يحبون العمل وهو يساعدنا في عملية الاجادة
- بالتحفيز يشعر العامل بالرضا ويجعل العاملين يتنافسون
- من القرآن والسنة تنقسم الاحتياجات إلى: مادية ومعنوية
- أولويات الحاجات تختلف من شخص إلى شخص اخر
- دائماً كمديرين امامنا محورين أساسيين:
- ١- محور العمل
- ٢- محور الاهتمام بالبشر
- بعض المديرين يفرضون في العمل على حساب البشر وبعضهم يهتم بالبشر على حساب العمل وكلاهم أخطاء يجب التوازن بين الاهتمام بالبشر والعمل

المحاضرة (٢٢):

- الإدارة فن أكثر من كونها علم
- الإدارة تختلف فعاليتها باختلاف أداء المديرين
- مهارات الكلامية تعتبر جزء من المهارات الإدارية
- من فهم ذاته يكون قادر على فهم الآخرين

- من يريد النجاح في التعامل مع الآخرين عليه:

١- اجادة الحديث

٢- اجادة توقيت الحديث

٣- التوقف عن الحديث

- العبارات الافتتاحية: هي كلمات تهيب قلب وعقل وذهب السامع حتى يمكنه التفاعل معك ويكون أكثر ارتياح ولها دور مهم جداً في التعامل مع الآخرين
- نبرة الصوت العالية: دليل على ضعف المتحدث وعدم تمكنه من موضوع المتحدث فيه
- كيف تكسب مهارات إدارية: بالتكرار والتدريب واستخراج دروس مستفادة والمبادرة والاستماع
- الاصغاء درجته اعلى وأدق من عملية الاستماع
- الإدراك الخاطئ يترتب عليه نتائج مظلله (أي تفسير خطأ)

المحاضرة (٢٣):

- السلوكيات الوظيفية مرتبطة بالإنجاز ودراسة الحركة والزمن
- المتابعة تعتمد على الملاحظة
- البعض يتصور ان المقصود بعملية المراقبة ان يقوم المدير بتصيد أخطاء مرؤوسين وتوقيع عقوبة على المقصرين بينما انها تهدف الى تأكيد الأداء الإداري يسير كما مخطط له وان النتائج هي الذي نسعى لها ويجب ان يعي المدير الفاهم الدقيق لمقصود الرقابة
- جوانب الرقابة لها جانبين تم ذكرها في المحتوى ونضيف لها جانب ثالث هو تنمية المتابعة الذاتية والمراقبة الذاتية لدى الأفراد
- عملية التخطيط والرقابة لا يمكن الفصل بينهما

المحاضرة (٢٤):

- تقييم الأداء أحد السمات الغير جيدة في الأداء الإداري لأنها حين تفقد الموضوعية تفقد قيمتها
- استمارة تقييم الأداء تحتوي على صفحة او صفحتين او أكثر او اقل وفيها مجموعة من البنود ويطلب من الرئيس تقييم المرؤوس حيث بالنهاية مجموعة درجات متحصل عليها في هذه الاستمارة تمثل الدرجة الممنوحة له في تقييم أدائه
- في تقييم الأداء تتوقع من المدير يقوم بموضوعية واحتراف ولكن للأسف هناك عدد من الأخطاء يقع فيها المدير مما يسوء عملية تقييم الأداء وبالتأكيد يؤثر سلبياً فيسمها بعدم الموضوعية ومشكلات التي تجعل ممارسة الإدارة ممارسة مختلفة غير مرضي عنها
- محصله تقييم الأداء يؤثر على الأداء فعلي على منظمة ومدى استشعار العاملين في المنظمة بالعدالة
- الوظيفة: هي مجموعة من الأنشطة متماثلة ومتجانسة التي تقود الى تحقيق نتيجة معينه
- من مجموعة وظائف تتكون وحدات العمل في المنظمة ومن تكامل وحدات العمل يتكون الهيكل التنظيمي
- الأداء ليس عملية شخصية
- الأداء عملية تفاعليه يتأثر فيها مرؤوس بتعليمات الرئيس
- تقييم الأداء يتم ربط بين مواصفات الشخص مع الإنجاز الذي يحققه

- في علم الإدارة لكل نظام مميزات وعيوب

المحاضرة (٢٥):

- التدريب مهنة من لا مهنة له
- مردود التدريب محدود
- توفير الموارد اللازمة عن طريق:
- تجهيزات وبنية أساسية بموازات خاصة للتدريب تحتاج موارد مالية وزمنية
- الهيكل التنظيمي يتطلب تحقيق الأدوار
- للتحفيز ابعاد مختلفة اما سلبية أو إيجابية
- الشعور بالانتماء لدى موارد بشرية: اكسابها بالمهارات وتوفير مسار وظيفي راقى
- موارد رئيسية للمنظمة: مادية - معنوية (مالية) - بشرية
- التميز يعني: تقديم شيء مختلف في كفاءته بما يتجاوز الإنجازات يقوم بها المتنافسون
- التميز شرط أساسي للنجاح
- القائد قدوة في سلوكه وخبرته وتعامله
- أحد أخطاء إدارية هامة:
- ١- تقوم بقتل التميز باللوم الاخرين