



www.cofe-cup.net

منتديات كوفي كوب

ملزمة مقرر مهارات إدارية

المستوى الرابع - الفصل الثاني 1438 هـ

دكتور المقرر : د صالح الرشيد

إعداد :

حوراء المزين

مشاعر الشهري

عفاف التركي : محاضرة

مراجعة وتنسيق : عفاف التركي

ما بوسع أحد أن يحقق احلامك ، ويرضي طموحك ، إلا الله .

((ربي لا تخيب رجائنا ، ووفقتنا في اختباراتنا))

مشاعر الشهري ،،



لا تكثر التمني وأنت لا تعمل..

ولا تتربح النجاح دون كفاح!

فقد قيل في الحكمة قبل أن تحلم بالطيران

تعلم المشي بطريقة صحيحة.

((اللهم إننا مقبلين على أيام تحتاج توفيقك ف يارب لا تحرمنا طموحاً نسعى لأجله و وفقتنا وحقق لنا ما ننتظر))

حوراء المزين ،،،



الأمل لا يأتي من فراغ ولا يولد من العدم ..

هناك قيمة إيمانية عميقة هي التوكل على الله ((توكلو على الله وفالكم التوفيق)) ..

عفاف التركي ،،



أسأل الله العلي القدير أن يوفقكم ويكتب لكم النجاح

وسامحونا على كل تقصير بدر منها

إن أصبنا فمن الله وأن أخطأنا في نفسنا والشيطان

عندما أقوم ببناء فريق فأني أبحث دائما عن أناس يحبون الفوز
وإذا لم أعر على أي منهم فأني ابحث عن أناس يكرهون الهزيمة

أخوكم

عادل الذرمان

لا تنسون كل من تعب معنا من صالح دعائكم

@e7sas_ud

مقدمة : المهارات و تعريفها
و أنواعها و اهميتها + القيادة الإدارية أسسها وأنماطها

تعريف المهارة والفرق بينهما وبين القدرة والموهبة

المهارة هي:

- التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ
- هي جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط
- السهولة و الدقة في إجراء عمل من الاعمال و هي تنمو نتيجة لعملية التعلم
- القدرة على أداء عمل معين بإتقان مع الاقتصاد في الجهد و الوقت و تحقيق الامان
- ذلك الشيء الذي تعلم الفرد أن يؤديه عن فهم بسهولة و يسر ، دقة ، و قد يؤدي بصورة بدنية أو عقلية .
- و قد اشتملت تعريفات المهارة بشكل عام على ثلاثة عناصر أساسية لأي مهارة ، هي : الجهد ، و الوقت ، و الإتقان.
- الألفاظ ذات الصلة بمفهوم المهارة : (الحذق - الإتقان - الإحكام - الإحسان - الإبداع - البراعة - الخبرة - التفوق - الإجابة).

القدرة هي ما يستطيع الفرد تأديته.
هل المهارة شيء فطري أو مكتسب

أهمية المهارات

قيمتك بقدر مهارتك!..
أنواعها ومجال المهارات

- حسب التخصص
- حسب الوظيفة
- حسب المجال
- حسب طبيعة المهارات
- حسب الجهة المسؤولة عنها في جسم الانسان

أهم المهارات**كيف نقيس المهارة****اهم وسائل وتنمية وتطوير المهارات****- مدارس القيادة الادارية الحديثة****1 - مدرسة أو مدخل الإدارة التقليدية (الكلاسيكية) :**

مؤسسها فردريك تيلور - تتضمن ٣ جوانب :

- الادارة العلمية (تركز على الإنتاج و العاملين في الصناعات)
 - الشؤون الإدارية (تركز على وظائف الإدارة مثل القيادة)
 - الإدارة البيروقراطية (تعني المركزية)
- تدعو المدرسة إلى أن علم الادارة هو علم تحقيق الإنجازات .

2 - المدخل السلوكي :

يركز على السلوك الإنساني في العمل و العلاقات الإنسانية ، فالإدارة هي فن تحقيق النتائج عن طريق العاملين .

3 - (مدخل النظم) المكونات الرئيسية :

الإدارة هي مجموعة الإجراءات و الخطوات و هي نظام يتكون من مدخلات ، عمليات ، مخرجات .

4 - (المدخل الكمي) قائم على الرياضيات :

تدعو إلى استخدام علوم الرياضيات و الاحصاء كأداة لاتخاذ القرارات الناجحة بدون اعتبار للأمور التنظيمية كالهيكلة التنظيمية .

5 - مدخل الأحوال أو الاحتمالات :

لا يوجد مدخل أفضل من المدخل السابقة و لكن تخضع لاعتبارات مثل أهداف المنظمة و مواردها و هكذا .

- ماهية القيادة**مفهوم القيادة الادارية :**

إدارة الأفراد و المجموعات و الموارد و التنظيم و الإلمام بوظائف الإدارة و مهارات القيادة و بأساليب فعالة تحدث الالتزام و الولاء في الأفراد و المجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم و بحيث تحقق أفضل النتائج .

القيادة الناجحة هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد و المجموعات لذا القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته و قدراته في إدارة المجموعة و التأثير فيها .

قواعد القيادة الإدارية :

- ١- وضع الاهداف و البرامج العملية
 - ٢- الأوامر و تنظيم العمل
 - ٣- الاتصال المقنع و الفعال
 - ٤- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف
 - ٥- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد و حوافزهم
 - ٦- التصرفات و الأدوار حسب المتطلبات
- كيف يمكن التعرف على القيادة ؟**

وسائل تحديد و التعرف على مهام القيادة	القدرة على الصيانة و تطوير مهام القيادة
المبادرة بالنشاطات	التشجيع
البحث عن المعلومات	المحافظة على الاستمرارية
إعطاء المعلومات	المتابعة
إبداء الرأي	الشعور (المحافظة على مشاعر العاملين)
العمل كقدوة	معالجة التوتر
التنسيق	
اختبار الجدوى	
التقييم و المتابعة	
التحليل	

القيادي الناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته و مهاراته الفردية و العملية و توفر السلطة الادارية لديه و من ثم قدرته على إقناع العاملين و التأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابي و فعال و التصرف في الموارد بشكل مناسب لتحقيق الأهداف .

دوافع القيادة

نسبة تأثير الدوافع تختلف من شخص لأخر ، معظم القيايين الناجحين لديهم دافع أو أكثر من هذه الدوافع .

- ١- (الحاجة إلى الإنجاز) أكبر دافع هو دافع داخلي .
- ٢- (الحاجة لتزويد بالقوة اللازمة) قوة توجيه الافراد و التنظيم نحو الأهداف ، صلاحيات يوفرها التنظيم .
- ٣- (الدافع للثراء) القادة لديهم الطموح لتحسين أوضاعهم الاقتصادية .
- ٤- (الدافع للشهرة)
- ٥- (الدافع لإرضاء الذات) تحقيق منفعة للأفراد عن طريق التجديد و منفعة المجتمع ، أكثر دافع تأثيراً على الإطلاق .

القائد الناجح هو فوق المتوسط في السمات و القدرات و المهارات و الخبرات و المعرفة بالنسبة لمجموعته التي يقودها، لابد من توافق و انسجام هذه الحلقات الثلاثة و تقاربها حتى نضمن نجاح القيادة .

سمات القيايين الناجحين

الطاقة - رفض الضغوط و الأزمات - المواصفات و القياسات - الصفات الادارية - التأثير - الاهتمامات - التعليم - المحيط الاجتماعي
التصرفات - موافقة الزملاء - التنظيم و التخطيط - اتخاذ القرارات - الاتصال الموسوع - الاتصال المكتوب

أدوار القيادة

- 1- وضع الاهداف
- 2- التخطيط و وضع السياسات
- 3- نقل الأهداف و المهام و الخطوات إلى مجموعات العمل (التوجيه)
- 4- الرقابة و المتابعة
- 5- التقييم
- 6- اتخاذ القرارات

أنماط القيادة

- قائد مستقل و معتد بذاته (متسلط)
- قائد مهتم بالإنجازات (أكثر من الاهتمام بالأفراد)
- قائد متفاعل (المشارك)
- القائد المشارك مهما ساءت الظروف لا يصل إلى درجة التسلط ، و القائد المتسلط مهما حدث لا يصبح مشاركاً أي مشاركة مطلقة ، القائد ذو الديمقراطية المحدودة و الساعي إلى الإنجاز فاحتمال أن يتحول إلى أي من الطرفين الآخرين .

القيادة و أنواع السلطة و القوة

القوة

القوة التي تجعل من القائد قائداً ناجحاً في إدارة أعماله كالموارد المالية و ليس القوة العضلية و العصبية .

أهم مصادر القوة لدى القائد

- العلم و المعرفة و الخبرة العالية و المعلومات الهامة
 - قدرته على تقديم الحوافز و التشجيع و التقدير (صلاحيات و مصادر مالية)
 - قوة الشخصية و الذكاء
 - قدرته على التفاوض و الإقناع و الاتصال بفعالية
 - قدرته على التحكم في الموارد و الدعم السياسي و الاجتماعي
- القائد الناجح لابد أن يعمل على ترابط و تماسك أربع عوامل مختلفة ، هي :**

- 1- المنظمة بأهدافها و مواردها و سياساتها و أنظمتها.
- 2- الأفراد باحتياجهم و مهاراتهم و قدراتهم و علاقاتهم .
- 3- المجموعات بمعتقداتها و مبادئها و أهدافها و أساليبها
- 4- المجتمع الذي تقوم فيه المنظمة بمبادئه و قيمه و أخلاقياته و تأثير على الأفراد و المنظمة

- السلطة اللازمة للقائد

- يحدد القائد المشاكل و يطلب من المجموعة اتخاذ القرار المناسب (المشاركة المطلقة) القائد المتفاعل .
- يحدد القائد المشاكل و يطلب من المجموعة المشاركة معه في وضع حلول (قائد متفاعل مهتم بالمشاركة فوق المتوسطة) .
- يحدد القائد المشاكل المطلوب حلا و يطلب الاقتراحات لاتخاذ القرارات (قائد ديمقراطي مع المشاركة المتوسطة) .
- يحدد القائد ماهي القرارات التي يريد اتخاذها و يطلب رأي المجموعة فيها (قابلة للتغيير البسيط) ، قائد شبه الديمقراطي مع المشاركة المحدودة .
- يتخذ القائد القرار بناء على استنتاجاته من المجموعة ليبدو و كأنه ديمقراطي و يعمل على استمالة الاخرين بينما هدفه إنجاز ما يريد إنجازة
- يتخذ القائد القرار و يقنع المجموعة بأهميته لأنه يعلم أن فيه خيرهم ، أقرب إلى المتسلط .

- أنماط القيادة المختلفة

- ١- أسلوب القيادة بالمشاركة
 - القائد يدعو الأفراد إلى مشاركته في صنع القرار و تبادل الآراء مما يؤدي إلى تفاهم مشترك للمشكلات و التزام جماعي بالقرارات و الحلول .
 - ينجح هذا الاسلوب في حالة وضوح المهمة و فريق عمل ماهر في حالة عدم وجود عمل روتيني و تفهم من قبل العاملين لمهامهم .
- ٢- القيادة الاستهلاكية
 - يفتتح القائد هنا المشاريع و الخطط باستهلالها أو طرحها أي رسم أهداف و سياسات العمل .
- ٣- القيادة التي تهتم بمشاعر الاخرين و احتياجاتهم و احتياجات المنظمة معاً
- ٤- القيادة الديمقراطية
 - يحتفظ بحق اتخاذ القرارات النهائية و يترك الاعمال التطبيقية أو القرارات التشغيلية للعاملين .
 - ينظر في آراء العاملين و اتجاهاتهم و يقارنها بآرائه و يتخذ هو القرار النهائي .
- ٥- القيادة بالبحث عن الأتباع و مناصرتهم
 - أسلوب الجزرة (استعمال الحوافز)
- ٦- القيادة لإنجاز المهام
 - تصلح للعاملين الذين يحتاجون للتوجيه وأخذ الاوامر مباشرة يعتبر نفسه ملماً أكثر عن غيره بمتطلبات العمل و أساليبه لإنجاز العمل ثم يتخذ الخطوات اللازمة لدفع العاملين نحو إنجاز هذه المهام .
- ٧- القيادي المستبد
 - الحاكم ، الموجه ، معطي الامر .. يهتم فقط بإنجاز المهام الموكلة له أو التي يرغب في تحقيقها ينصح باستخدام هذا الاسلوب فقط في حالة الأزمات الشديدة و لفترة قصيرة (الحروب و الكوارث).

سنمسك بالجمال متى ما ملأنا عقولنا بأنماط النبل والسمو من الأفكار ..

مهارة التفويض

تعريف التفويض:

هو الإستعانة بالآخرين ممن تثق فيهم وفي قدراتهم لمساعدتك على القيام ببعض مهامك على خير وجه ممكن مع دعمك وعونك لما فيه كل الخير

فن التفويض:

بعض المديرين يظنون خطأ أن الغرض من التفويض هو :

- اعطاؤهم المزيد من الوقت للتفرغ لنشاطات أخرى.
- ابقاء العاملين مشغولين خلال اليوم.
- جعلهم يبذلون مجهوداً أمام أعين العاملين من ناحية التفويض.
- ابقاء أنفسهم خارج الأعمال التي تسبب الملل والضيق.
- وهذا خطأ لأن التفويض مهارة ولا تتوافر في جميع المديرين.

فن التفويض:

- هو إعطاء العاملين المزيد من الأعمال وذلك لزيادة قدراتهم وتنميتهم وتحسين مستوى الإنتاج ومساعدة المدير في التركيز على المهام الأكثر أولوية.
- إعطاء العاملين بعض المهام الخاصة بك مع الصلاحيات اللازمة ولكن تبقى المساءلة والمحاسبة على عاتقك سواء كانت النتائج حميدة او وخيمة

أبعاد التفويض:

- ١- مهام ينبغي أن تعملها بنفسك مثل التخطيط الإستراتيجي وتطوير السياسات والرقابة واتخاذ القرارات الهامة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- ٢- مهام ينبغي أن تعملها ولكن يمكن للآخرين مساعدتك فيها مثل البقاء على إتصال دائم مع العملاء الهامين ومتابعة مصاريف الميزانية والتخطيط السنوي والتنظيم.
- ٣- مهام يمكن أن تعملها ولكن يمكن للآخرين أن يعملوها إذا ما توفرت لهم الفرصة وقد تمنع في ذلك ولكن سيصبح عمك أكثر تعقيداً خاصة إذا ما تكاثرت هذا الأعمال عليك مثل إعداد التقارير ومتابعة تقدم خطوات العمل ومناقشة بعض المواضيع الجانبية مع إدارات أخرى وتطوير الاجراءات.
- ٤- مهام ينبغي أن يعملها الآخرين وهي من صميم عملهم ولكنك تظل مسائل عن النتائج إلى درجة ما .
- ٥- مهام يجب أن يعملها الآخرين .

لأن ذلك من أفضل السبل لتدريبهم على المهام الإدارية ولإكتشاف قدراتهم ومواهبهم ولتمكينهم من التقدم الوظيفي على أسس الجدارة ، كما أن التفويض يوسع مدارك وخبرات العاملين ويعمل على إيجاد التنافس السليم ولكن ينبغي على الرئيس أن يوضح ذلك للعاملين أن يوضح الأهداف المرجوة من تفويضه لهم والأداء المتوقع منهم .

كيف يمكنك التحقق من أن المسؤوليات التي فوضتها تؤدي كما ينبغي ؟

لا يمكن التحقق بالكامل أو بصوره مثاليه ولكن هناك خطوات لا بد من اتباعها:

- 1- يجب شرح الأنظمة الخاصه بهذه المسؤوليات واجراءات العمل .
- 2- يجب شرح المهمه والهدف منها .
- 3- يجب أن تحدد هدفاً واضحا لهذا العمل والوقت المطلوب لإنجازه والموارد المطلوبه وكيفية قياس أداء العمل .
- 4- حدد كيفية المتابعة والتقييم لهذا العمل دورياً .

أسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض :

- 1- لا يتقون في قدرات الآخرين .
- 2- يرغبون في السيطرة الكاملة
- 3- لا يرغبون في مواجهة الأفكار أو الانتقاد البناء من التغيير الآخرين
- 4- يرغبون في إبقاء التقدير أو الحصول على التقدير لأنفسهم فقط
- 5- يخشون التنافس وخاصة من العاملين
- 6- لا يتقبلون الأخطاء مهما كانت صغيرة

الأسس الرئيسية للتفويض

تتجنب الأخطار التي قد تنجم عن التفويض والأخطاء التي قد يقوم بها الموظف الذي فوضت إليه المهمة ولكي تجعل التفويض أمر مرغوب فيه من العاملين وعامل مشجع لهم نتبع الآتي :

اولاً: حدد المهمة أو المهام التي ترغب في تفويضها

1- راجع الغرض من التفويض

هل تفوض لتخفيف ضغط العمل عنك

أو لتقدم المعونه والخبره

أو لتحقيق التنافس والتحدي الفعال بين العاملين

أو تحقيق أكثر من غرض واحد

2- هل ينبغي لك أم لا ينبغي لك أن تفوض هذه المهمه؟

حتى تتحق هنا من أن المهمه يمكن انجازها بشكل أفضل عند اعطائها لموظف معين .

3- اوضح المهمه بدقة . ما الذي تريد انجازه بالضبط ؟

اعداد تقرير أو كتابة تقرير أم البحث في تقرير وبالتالي تحديد الموظف المناسب حسب نوع المهمة.

ثانياً: اختيار الشخص المناسب أو الأفضل:

١- منح الموظف الذي ستفوض له المهمة الوقت

فإذا كان الشخص المفوض اليه مشغولاً بمهام عده فينبغي عدم اسناد المهمة اليه أو التخفيف من مهامه الأخرى حتى تستطيع اسناد المهمة اليه .

٢- حدد الشخص حسب طبيعة المهمة

ان كان المطلوب يتطلب السرعة اختر الموظف السريع

٣- إذا كانت المهمة ستستند الى شخص لا يرجع اليك مباشرة فناقش الموضوع أولاً مع رئيسة المباشر للتأكد من موافقته أو ربما اسنادها عن طريق رئيسه المباشر وليس عن طريقك.

٤- التفويض لشخص واحد أو اثنين يجعلهما يعتقدان أنهما المفضلان دون الآخرين كما يؤدي ذلك لعدم تدريب الآخرين .

ثالثاً اعداد المرؤسين:

يجب ان تعد العاملين للقيام بما ستفوضهم به وذلك من خلال اعطائهم المعلومات التالية:

حقائق عن عملك :

أين ومتى وعلى أي قدر من الأهمية هذا العمل.

أن تدرك أهمية كل مهمة أنت مسئول عنها:

أن توضح لهم مقدار الطاقة والمجهود والوقت المخصص لهذا المهمة وقنوات الإتصال المطلوبه والتنسيق مع الآخرين لاتمامها.

مقدار الحرية:

هل تعطى للمرؤوسين مقدار الحرية الكامله لأداء هذه المهمة بأسلوبهم الخاص أم بالوسيطه بين أسلوبك وأسلوبهم.

رابعاً: الاعداد النفسى من خلال:

تشجيعهم:

اجعلهم يشعرون بثقتك في قدراتهم كن محدداً واضحاً لماذا أنت تثق بهم .

تقديم المسانده:

اجعلهم يشعرون بتواجدك معهم وقدرتك على مساندهم عند اللزوم.

التخفيف من التوتر

خامساً: التمهيدي للقيام بالمهمة:

- مهد لمرؤسيك ما يحتاجونه من اتصال ومساعدته من الادارات الأخرى خلال اتمام المهمة.

- حدد الصلاحيات التي ستمحنها له لإنجاز هذه المهمة بالنيابة عنك.

- اعلم الآخرين بتفويضك له.

سادساً: لا تستغل مروءتيك:

بأن تقوم بالتفويض للقيام بأشياء من صميم عمل الرئيس أو أشياء ذات مسؤوليه شخصية.

سابعاً: المتابعة لحل المشكلات:

- يجب على المدير المفوض أن يحاط علماً بالتقدم الذي يحرزه الموظف القائم بالمهمة والإلمام بالعقبات والتأخير وما يواجهه الموظف أثناء قيامه بالمهمة.

- المسئوليه تقع على المدير حتى مع التفويض من حيث الرقابه والمتابعة على حسب أهمية وحجم المهمة المسندة للموظف .

ثامناً: التعليم عن طريق الصعاب:

قد يلجأ المدير لتفويض بعض المهام والتي فيها الصعاب حتى يساعد الموظف على بناء قدراته الذاتية في التعامل على حلها، ولكن ينبغي ملاحظة ألا تسبب للموظف الشعور بالفشل أو فقدان الثقة .

تاسعاً: أوجد دائماً سبيلاً أو مخرجاً لسحب المهمة:

ان لم تكن متيقناً بأن الموظف سيقوم بالمهمة على أتم وجهه فاجعل له سبيلاً للخروج منها أو اجعل لنفسك سبيلاً للتدخل لسحب المهمة منه بشكل إيجابي.

عاشراً: ادفع نحو الامام لاكمال المهمة :

المدير الناجح يطور أساليباً معينه لحث الموظفين على إكمال المهام المفوضة اليهم .

- يمكن التفويض من أسفل إلى أعلى خاصة عند الشعور بأن المهمة من الضروري إنجازها من قبل رئيسك .

- احذر تفويض المهام التي لا ترغب في أدائها هذا التصرف يجعلك تبدو ضعيفاً .

إن المناصب كالأحلام العظيمة لا يمكن أبداً أن نجدها لقيطة على أرصفة الشوارع، إنها تسكن أبراجا وتحتاج إلى جهد وعقل كبير

الفصل الثالث: إدارة التغيير

مفهوم التغيير:

- غير الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.
- يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- عرف FRESH التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل .
- عرف BENNIS التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

مفهوم التغيير التنظيمي :

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة .

مفهوم إدارة التغيير :

- عرف RECARDO ادارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .
- يرى TUSHMAN ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- عرف بنيس BENNIS ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعاش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

اهداف التغيير:

- 1- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
- 2- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
- 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
- 4- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي
- 5- الكشف عن الصراع وإرادته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
- 7- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية
- 8- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها

أسباب التغيير في المنظمة :

توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي :

- ١- الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة تغيير ظروف السوق
 - ٢- الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة
 - ٣- الاسباب الاجتماعية: النزاعات ، الآفات الاجتماعية .
- كما توجد الكثير من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من اهمها:
- ١- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها
 - ٢- الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
 - ٣- تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديدة
 - ٤- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم
 - ٥- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم
 - ٦- الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود
 - ٧- زيادة قيمة المنظمة في السوق
 - ٨- مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج .

مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة:

- ١- انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة
- ٢- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين
- ٣- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات
- ٤- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
- ٥- كثرة الغياب ونفسي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
- ٦- كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الاعمال المكتتبية
- ٧- التأخر في اتخاذ القرارات ، والفسل في تحقيق الاهداف الموضوعية
- ٨- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
- ٩- الفسل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- ١٠- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية .

أهمية التغيير:

- ١- أهمية التغيير للموظفين : الابداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الاهداف
- ٢- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء : جودة السلع والخدمات ، اسعار اقل ، اشباع اكبر
- ٣- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الاداء ، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة .

مجالات التغيير:**المجال التكنولوجي :**

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية ، والاطمئنة ، لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية .
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية .

المجال التنظيمي :

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

المجال الانساني :

- يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعية علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الافراد على:
 - ✓ تغيير قدرة الفرد: التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
 - ✓ تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

مجال طرق العمل :

- يتضمن هذا المجال :
- تغيير اساليب العمل وطرق ادائه ، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية ، أو من الناحية النوعية او كليهما .
- طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

شكل التغييرات

شكل التغييرات	المجال
تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية	التكنولوجي
تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة /دمج وحدات قائمة	التنظيمي
الاختيار /التدريب/ تغيير افكار ، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات	الانساني
احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة	الانشطة والأعمال
الغاء سياسة / تعديل سياسة /اضافة سياسة جديدة	السياسات
تبسيط الطرق /تعديل الطرق /ادخال طرق جديدة	طرق وإجراءات العمل

استراتيجيات التغيير:

استراتيجية المشاركة واسعة النطاق : درجة المقاومة والتغيير منخفضة.

- ١- التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير
- ٢- قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاحذ بحجات الأطراف المشاركة واهدافها
- ٣- تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه ، كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية .

استراتيجية المشاركة المركزة : درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين ، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.

استراتيجية الإقناع : درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبول من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشود .

استراتيجية الإجبار : درجة المقاومة والتغيير عالية تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفاد من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا .

مقاومة التغيير:

اسباب مقاومة التغيير :

- ١- التغيير غير المدروس وغير المخطط له
- ٢- عدم وضوح أهداف التغيير
- ٣- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
- ٤- عدم مشاركة الافراد بالتغيير
- ٥- عدم توافر الثقة بالقائمين على التغيير
- ٦- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل
- ٧- ارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير ، او من المجهول
- ٨- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة او بتهديدات وظيفية
- ٩- السرعة الشديدة في التغيير
- ١٠- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة
- ١١- التوقيت سيئ للتغيير ، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

استراتيجية التعليم والاتصال:

- ١ -تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته

- ٢ - كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير
- ٣ - اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير
- ٤ - من ايجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير
- ٥ - من سلبياتها انها تستغرق وقت اطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

استراتيجية المشاركة والاندماج:

- ١ - تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- ٢ - تستخدم عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة
- ٣ - ايجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير
- ٤ - سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا

استراتيجية التسهيل والدعم :

- ١- تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم
- ٢- أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- ٣- سلبياتها أنها تتطلب وقت أطول بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة

استراتيجية التفاوض والاتفاق:

- ١- وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
- ٢- ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير
- ٣- سلبياتها انها قد تكون مرتفعة التكلفة

استراتيجية الاستقطاب:

- استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير
- ايجابياتها انها سريعة وغير مكلفة
- سلبياتها انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد انه كان محل استغلال

استراتيجية الإيجاب الظاهر او الضمني:

- ١- يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم
- ٢- تستخدم في حالة سرعة التغيير ، او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة
- ٣- ايجابياتها انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة
- ٤- سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء.

تأجيل الأعمال المستمر ينغص عليك الاستمتاع بوقتك ! ابدأ بعمل الأهم فالمهم
أولاً، ثم اجعل بقية وقتك لك تستمتع فيه كيفما تشاء.

ادارة الاجتماعات

مقدمة

هناك اعتقاد سائد بأن عقد الاجتماعات من المسائل البديهية التي لا تحتاج إلى كبير عناء ، و لعل ما نعاناه الان من مشاكل ادارية في كثير من المؤسسات يؤكد حقيقة أن الاجتماعات ليست بهذا المستوى من البساطة و السهولة و لعل أوضح المشكلات فيما يتعلق بالاجتماعات يتمثل في :

- المشاركين يخشون من ضياع الوقت فيتجنبون الاجتماعات .
- الاداء في بعض المؤسسات يتأثر سلباً بكثرة الاجتماعات و طولها.
- انعقاد الاجتماعات فرصة سانحة للتسيب .
- الاجتماعات تتخبط و لا تتحقق اغراضها .
- عدم الالتزام بمواعيد بداية و نهاية الاجتماعات .

تعريف الاجتماعات

- وسيط فعال لتجميع المواهب و القدرات و اعطاء نتائج اكبر من المجهود الفردي للجميع .
- هو تبادل للمعلومات و الافكار بين شخصين او اكثر لهم ادوار فاعلة و ذلك لإنجاز نتائج محددة .
- لتنام عدد معين من الناس تجمعهم صفة مشتركة في مكان محدد لمناقشة موضوع (موضوعات) معينة بهدف الوصول إلى نتائج مثمرة ضمن إطار زمني محدد .
- الاجتماعات هي عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول و التشاور و تبادل الرأي في موضوع معين .
- اداة ادارية للمعالجة و تحقيق أهداف وخطط المنظمة عبر تجمع مباشر أو غير مباشر ليتم فيه تبادل الافكار و الآراء و المعلومات .
- الاجتماعات الفعالة هي التي تحقق الاهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن و برضى غالبية الاعضاء .

دراسات و ارقام

- معظم المديرين يقضي اغلب وقته في الاجتماعات .
- بعض الدراسات الامريكية اشارت الى ان المدير يقضي ٦٩٪ من وقته في اجتماعات.
- عدد الاجتماعات في الولايات المتحدة ١٥ مليون اجتماع يومياً .
- بعض المديرين يشترك في ٤٠٠ اجتماع سنوياً.
- دلت بعض الدراسات الحديثة على ان ما بين ٤٠٪ - ٧٠٪ من وقت العمل يذهب و يقضي في الاجتماعات .
- في المتوسط فقط ٢٥٪ من الاجتماعات يكون مفيداً و مجدياً .
- هناك اجتماعات توفر الوقت و تنجز الاعمال، و اخرى تضيع الوقت و تهدر الطاقات.

تكلفة الاجتماع

- تكلفة اجتماع اسبوعي في السنة :

تكلفة الاجتماع = مدة الاجتماع * تكلفة الساعة لكل فرد * عدد الافراد
 بفرض اجتماع لمدة ساعتين \ متوسط تكلفة الساعة للحضور ٦٠ ريال \ عدد الحضور ٨ اشخاص
 التكلفة السنوية = ٥٢*٨*٦٠*١ = ٤٩٩٢٠ ريال

* يضاف الى هذه التكلفة مصروفات الضيافة او الطيران او حجز المكان .

* هذا بخلاف تعطيل اعمال الافراد المشاركين بالاجتماع .

أنواع الاجتماعات

- من حيث المستوى هناك:

اجتماعات عالمية - اجتماعات دولية - اجتماعات مؤسسية .

- من حيث الانتظام هناك:

اجتماعات دورية - اجتماعات غير دورية.

- من حيث الصلاحيه هناك:

اجتماعات توصيات - اجتماعات قرارات .

- من حيث الرسمية هناك :

اجتماعات رسمية - اجتماعات غير رسمية .

- من حيث النظم الاجراءات هناك :

اجتماعات شكلية - اجتماعات غير شكلية .

- من حيث الهدف من الاجتماع هناك :

اجتماعات عرض معلومات - اجتماعات اتخاذ قرارات .

فوائد الاجتماعات

- تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات .

- تركز روح الفريق الواحد في العمل .

- من خلال الاجتماعات يتم تقديم احدث و اصح المعلومات من اوثق المصادر .

- تعطي الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم .

- يمكن من خلالها استكشاف و تقييم الافكار و معرفة الخبرات .

- يتم الوصول إلى اتفاق اجماعي.

- مكان جيد للتدريب و التعليم.
- تمنح الادارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل.
- القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية.
- الاجتماع يخلق جواً من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه.
- التعرف على وجهات النظر المختلفة، واكتشاف المواهب والطاقات.
- تدريب أصحاب الكفاءات الناشئة والمبتدئين في العمل.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

لكي تحقق الاجتماعات اهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، و يشير كينان الى ان عملية ادارة الاجتماعات تنقسم الى ثلاث مراحل اساسية :

- المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .
- المرحلة الثانية : مرحلة اثناء انعقاد الاجتماع .
- المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد .

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .

في المرحلة الاولى يتم تحديد الخطوات التالية :

- اسباب و الهدف من عقد الاجتماع
- تحديد من سيحضر الاجتماع
- تحديد دور قائد الاجتماع
- تحديد دور مقرر الاجتماع
- تحديد زمان الاجتماع
- تحديد مكان الاجتماع
- تجهيز المستلزمات الاساسية
- تحديد جدول الاعمال
- توجيه الدعوة

أسباب عقد الاجتماعات

١. عندما تكون هناك حاجة لأفكار و ابداعات في موضوع ما .
٢. عندما تكون هناك مشكلة تتطلب معرفة اراء و اقتراحات لحلها .
٣. عندما يريد المدير إبلاغ اعضاء الاجتماع معلومات أو توجيهات أو تعليمات محددة .
٤. عندما يريد أن يشرك الاعضاء معه في عملية الشورى و أن يتحمل الجميع المسؤولية .
٥. عندما يريد المدير عرض اقتراح او امر ما ، و يريد ان يسمع لأراء الاعضاء حول صلاحية افكاره .

أسباب عقد الاجتماعات

- اتخاذ القرار - التفاوض - الابتكار - حل المشكلات
- الاتصال - تبادل المعلومات - المتطلبات القانونية
- كسب الالتزام - التخطيط - التعليم و التوجيه

أسباب اخرى غير وجيهة

- التفاوض المفرط - الاجتماعات الدورية - الاهداف المستترة
- التخلص من المسؤولية - ممارسة الضغوط و تمرير القرارات

ليس الاجتماع هو الوسيلة الوحيدة لاتخاذ القرار

- حل المشكلة و اتخاذ القرار من خلال المسؤول نفسه
- ايصال المعلومات بواسطة تقرير مكتوب او خطاب
- التشاور علي الهاتف
- فلا تعقد الا الاجتماع الضروري الذي لا بديل له

من يحضر الاجتماع ؟

قواعد عامة :

- اجعل عدد الاعضاء اقل ما يمكن
- ادع الاعضاء المناسبين لأهداف الاجتماع
- العدد المناسب \ قاعدة : ٨ - ١٨ - ١٨٠٠

عوامل تحدد ضرورة الإشتراك في الاجتماع :

- مدى المشاركة في صنع القرار
- توفير معلومات محددة
- توفير خبرة معينة او مهارات محددة
- تهيئة بديل مناسب من خلال تدريبيه و تعليمه
- ان يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- ان تتوافر لديه الرغبة و الحافز للمشاركة في الاجتماع
- ان يكون قادرا على العمل الجماعي
- الا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين
- الا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث امام الآخرين (خجول و غير منفتح اجتماعيا)

كيف تحسن نسبة حضور الاجتماع ؟

- اجعل الاجتماعات التي تديرها اكثر فاعلية و كفاءة .
- ابدأ الاجتماع و أنهه في الوقت المحدد .
- أعقد الاجتماع في المكان و الزمان الأكثر مناسبة للأعضاء .
- لا تهمل جاذبية الحجرة و إضاءتها و تكييفها و الضيافة الجيدة .
- اجعل الاعلان عن بعض الاخبار المهمة في الاجتماع .
- سجل اسماء الغائبين في محاضر الجلسات .
- قم باستبدال الذين يتكرر غيابهم .

كيف تجعل الاعضاء يحضرون في الوقت المحدد ؟

- برمج الاجتماعات لتبدأ في اوقات ملفته للانتباه .
- ابدأ في الوقت المحدد و لا تنتظر احداً .
- اغلق الباب عندما يبدأ الاجتماع .
- ضع اهم النقاط على رأس الجدول .
- ضع المواضيع ذات الاهمية الخاصة بالمتأخرين في البداية .
- تحدث للمتأخرين عن أهميتهم في تطور و نجاح المجموعة و الاجتماع .
- أعرف منهم اسباب التأخير .

دور قائد الاجتماع

- عليه ان يوضح هدف الاجتماع .
- ان يسير بالاجتماع في الاتجاه الصحيح .
- ان يحفز الاعضاء و يحافظ على استمرارية حماسهم .
- ان يوجه النقاش نحو الهدف .
- ان يساعد كل عضو على المشاركة و الاسهام بأفضل ما عنده .
- ان يحافظ على النظام .
- ان يطبق القواعد و الاجراءات دون خوف او محاباة .
- متابعة تنفيذ النتائج التي تم التوصل لها .

السكرتير | المقرر

- تجهيز الدعوة و تجهيز أجندة الاجتماع .
- التأكد من سير الامور الادارية (المكان ، الاستقبال ، الضيافة ..) قبل الاجتماع و اثناءه و بعده .
- تدوين الملاحظات الدقيقة عن فعاليات الاجتماع .
- كتابة محضر الاجتماع لتكون سجلاً دائماً و رسمياً .
- مساعدة القائد طوال الاجتماع .
- حفظ الوثائق و توفيرها عند طلب القائد .

الزمان (موعد و مدة الاجتماع)

- شاور المشاركين فيه
- لا يكون وقت نصوب النشاط و الحماس (نهاية الدوام - نهاية الظهيرة)
- لا يكون متأخر ليلاً
- لا يكون يوم عطلة و مبكراً
- من ٢ - ٣ ساعات

المكان

- قريب للمشاركين
- جاهزا ومعد ومتسع
- غير مكلف ماديا
- خالي من الضوضاء
- درجة الحرارة مناسبة
- التهوية
- الطاولات مناسبة
- خارج المنظمة أو داخل المنظمة

نموذج ترتيب الجلوس في غرفة الاجتماعات

- طريقة الدائرة
- طريقة حرف اليو شيب
- طريقة المستطيل
- طريقة المسرح
- أحيانا يحدد مقعدك على طاولة الاجتماعات دورك في الاجتماع ومدى أهميتك للشركة.

التجهيزات والمستلزمات الأساسية

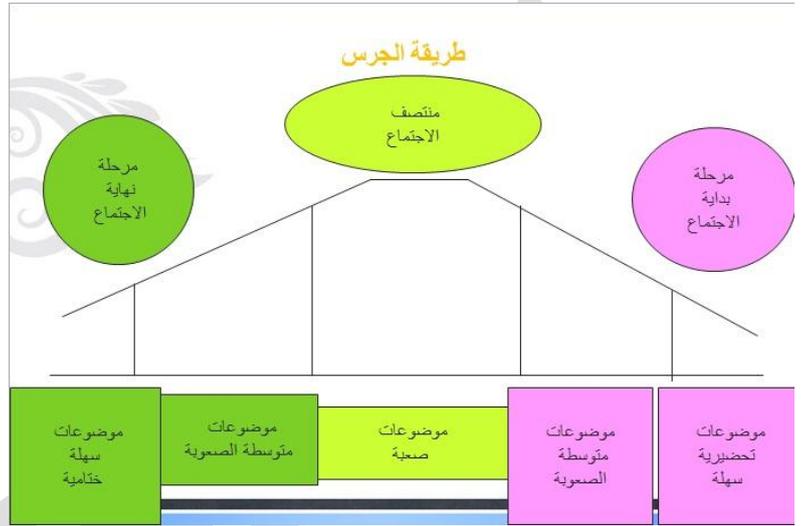
- أساسية: أقلام – دفاتر – أكواب ماء – مناديل – أدوات مكتبية
- ثانوية: ميكروفون – سماعات
- لوحات الاسماء
- مرئية: بروجكتر – كمبيوتر – شاشة عرض – عرض الشرائح (الاسلايدز) – سبورة بيضاء – شريط فيديو
- الضيافة

جدول الأعمال

يعتبر جدول الأعمال الطريق الذي سوف يسير عليه الاجتماع، وهو الذي يحدد معالم الاجتماع حتى لا يكون هناك خروج عن مسار الاجتماع من حيث الموضوع والزمن المحدد وهو له دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع، وينبغي أن لا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، ويشتمل جدول الأعمال على الموضوعات التي سيناقشها الأعضاء، مع مراعاة ترتيبها وتناسبها مع الوقت المحدد للاجتماع، ومراعاة توزيع وقت الاجتماع على هذه الموضوعات على حسب أهميتها ودرجة تعقدها. **هناك نقاط أساسية يجب أن يشتمل عليها جدول الأعمال وهي:**

اسم الجهة التي ستعقد الاجتماع ، وتاريخ الانعقاد وساعته ، والمشاركون في الاجتماع، ومكان الاجتماع، والموضوعات التي سيتم مناقشتها، وتحديد المسؤول عن كل نقطة أو موضوع ، والوقت المقترح لكل نقطة ، والتقارير والأبحاث والموضوعات التي ينبغي مراجعتها. ثم ما يستجد من الأعمال.

- التسلسل المنطقي
- التسلسل من حيث الصعوبة
- التسلسل من حيث السهولة
- التسلسل حسب الظروف الملازمة للأعضاء
- طريقة جدول أعمال الجرس لتنظيم وترتيب موضوعات الاجتماع

طريقة الجرسإشعار الدعوة للاجتماع

متى : في اسرع واقرب فرصة

لمن : كافة المشاركين في الاجتماع

كيف : شفويا – بالهاتف – بالفاكس – بالبريد الالكتروني

مشمئلا على : اسم الاجتماع – تاريخ انعقاد – موعد البدء والانتها – مكانه – جدول الأعمال – الموضوعات المطلوب من العضو عرضها

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.
- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع .
- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة الخ) .
- حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه .
- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها .
- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض ، والمتعالي ، والمتعصب ، والثرثار ، والمنطوي الخ) .

- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول ، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق .
- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، وبراى في ذلك : إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها ، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات ، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه ، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام ، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر .

كيف تبث الروح في مناقشات المجموعة ؟

اعدد الاجتماعات في الصباح

قدم ضيافة جيدة كلما زاد وقت الاجتماع

كن قائداً مرناً يسهل سير المناقشات وليس قائداً مستبداً

رتب المقاعد ليسهل الاتصال البصري بين الأعضاء واجعل عددها مناسباً لهم

وجه أسئلة للأعضاء الجامدين لتشركهم في النقاش

ردد أسماء الأعضاء الخاملين خلال النقاش

أعط الأعضاء مزيداً من المسؤوليات ودعهم يعقدون اجتماعات بديلة ويرأسون اللجان الفرعية

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد

- وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :
- أولاً : توثيق الاجتماع
- ثانياً : تقييم الاجتماع
- ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

أولاً : توثيق الاجتماع

- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :
- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده .
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا .
- اسم رئيس الاجتماع .
- جدول الأعمال .
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال .
- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي .
- وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع .

ثانياً : تقييم الاجتماع

- من المهم قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة .
- والطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع ، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :

- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك؟ نعم / كلا .
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم / كلا .
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ نعم / كلا .
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم / كلا .
- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم / كلا .

ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

- يتوقف نجاح أي اجتماع على عنصرين أساسيين هما :
 - مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.
 - مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

إذا لم تكن رئيساً كيف تزيد من أهميتك؟

- كن موجوداً في الوقت المحدد
- اجلس قبالة قائد المجموعة
- كن مستعداً للاجتماع
- شارك في أحداث الاجتماع
- لا تحتكر النقاش
- أحسن الاصغاء
- تكلم بحيث يفهمك الجميع
- التزم بجدول الأعمال
- ميز أفكارك عن الآخرين
- كن متفانلاً
- استثر روح التحدي والقوى الكامنة
- قم بنقد الآراء وليس الأشخاص
- إياك والنقاشات الفردية
- تسلم قيادة المجموعة عند الضرورة
- انجز الأعمال المطلوبة منك بدقة وعناية

فن التعامل مع مشكلات الاجتماع :

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
خروج عضو عن الموضوع	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وضوح الأهداف. • وجود ضغط وتوتر. • رغبة زائدة في الكلام. • ظروف خاصة عند العضو نفسه أو عدم فهم للموضوع أو 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتذر عن عدم توضيح الأهداف بشكل كافٍ.. ثم قم بإعادة توضيحها. • اكتب الأهداف واجعلها مرئية للجميع. • استعد بأسئلة مناسبة. • اطلب من الأعضاء عدم إثارة أسئلة أو تعليقات خارج الموضوع. • اشكر المشارك ثم اذكر أن الأمر غير مرتبط بالموضوع المطروح .. قدم وعداً بمناقشة الأمر في المستقبل أو على انفراد.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
خروج القائد عن الموضوع	<ul style="list-style-type: none"> • عدم قيام رئيس الاجتماع بالإعداد الجيد للاجتماع. • قيام الأعضاء بتوجيه بعض الأسئلة أو التعليقات التي تثير الرئيس للخروج عن الموضوع. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإعداد الجيد للاجتماع. • تحديد أهداف الاجتماع بوضوح. • الاعتذار عن الخروج عن الموضوع. • قيام أي عضو بلفت نظر القائد لخروجه عن موضوع النقاش. • الاعتذار عن الإجابة عن الأسئلة الخارجة عن الموضوع .. والوعد بالإجابة عليها لاحقاً.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
الحوار الجانبي بين الأعضاء.	<ul style="list-style-type: none"> • حدث ما في الاجتماع يدفع إلى هذا الحوار. • الشعور بالملل وعدم الاهتمام بالموضوع المطروح. 	<ul style="list-style-type: none"> • وفر عنصر الإثارة والتشويق في الموضوع المطروح للنقاش بهدف جذب انتباه المشاركين .. احرص على ذلك طوال الوقت.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
انصراف انتباه الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"> • وقوع حدث كبير جذب انتباه الأعضاء إليه. • عدم الاهتمام بموضوع النقاش. عدم الاهتمام باحتياجاتهم • الاستمرار في النقاش بعد الحد المطلوب . 	<ul style="list-style-type: none"> • توقف عن النقاش قليلاً .. اعترف أن انتباه الأعضاء منصرف عن المناقشة .. خذ فترة استراحة عند الحاجة.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
الجدال بين الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"> • تحمس الأعضاء للموضوع المطروح ومحاولة كل منهم التعبير عن رأيه. • اغتنام فرصة النقاش للتعبير عن مشاعرهم كل تجاه الآخر. • الاستغراق في التفاصيل والاهتمام بالتحسينات الفرعية 	<ul style="list-style-type: none"> • أوقف النقاش .. ذكر بأهداف النقاش .. • أكد أننا نسعى لمعرفة الصواب وليس لمعرفة من هو على صواب ومن هو على خطأ. • ادع المشاركين الآخرين. • غير المجادلين لإبداء آرائهم في الموضوع المطروح.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
سيطرة أحد الأعضاء أو بعضهم على النقاش.	<ul style="list-style-type: none"> • توفر سرعة البديهة لدى هؤلاء الأعضاء. • الرغبة في مساعدة القائد على تحقيق الأهداف. • الرغبة في جذب الانتباه. • عدم سيطرة القائد. • عدم اهتمامه بتفعيل المجموع • عدم قناعته بالباقيين . 	<ul style="list-style-type: none"> • قاطعه بلباقة .. "لقد أدركت ما تقول يا سيدي والآن دعنا نرى وجهة نظر الآخرين". • كلف العضو الذي دأب على محاولة السيطرة ببعض المهام أثناء الاجتماع مثل تسجيل الأفكار المطروحة أو غيرها. • اطلب من المشاركين الآخرين الاشتراك في النقاش. • تحدث على انفراد مع هؤلاء الأعضاء واطلب منهم إتاحة الفرصة للأعضاء الآخرين للمشاركة

مهارة الاقناع

مفهوم الاقناع

- هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الاقناع اما المستهدف او المستقبل فهو القائم بعملية الاقناع
- وهو استخدام المتحدث أو الكاتب للألفاظ والإشارات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات .
- **تعريف آخر :** عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي .
- أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك
- وهو تأثير سليم ومقبول على القناعات لتغييرها كلياً أو جزئياً من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة وواضحة .
- تحتاج عملية الاقناع ليس الى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الاقناع فقط و لكن ايضا الى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، او مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه .
- ويظهر جلياً من التعريفات السابقة أن الإقناع فرع عن إجادة مهارات الاتصال والتمكن من فنون الحوار وآدابه . وتتداخل بعض الكلمات في المعنى مع الإقناع مع وجود فوارق قد تكون دقيقة إلى درجة خفائها عن البعض ؛ ومن أمثال هذه الكلمات : الخداع ، الإغراء ، التفاوض . فبعضها تهيج للغرائز وبعضها تزييف للحقائق وبعضها مجرد حل وسط واتفاق دون اقتناع وهكذا .

الفرق بين الاقناع والتأثير

محل الإقناع يكون في الفكر والعاطفة (القبول ، الرضا ، الاطمئنان) أما محل التأثير ففي الغالب يلاحظ في السلوك (الإتيان أو الترك)، ف رؤية الأثر في سلوك معين – كالمحافظة على الصلاة مثلاً - يدل على قناعة بوجودها وأهميتها، لكن هذه القناعة قد لا تعرف أو تلاحظ بمجرد وجودها فكرة في ذهن صاحبها.

أهمية الاقناع

- اعادة تشكيل أفكار الفرد وسلوكهم وجعلهم أناس مختلفين عما كانوا عليه في أفكارهم وسلوكهم.
- سيتمكن الذين يستخدمون قوة الاقناع بمهارة وكفاءة من الوصول إلى أهدافهم والتأثير في غيرهم.

العوامل المؤثرة على عملية الاقناع

- كفاءة القائم بعملية الاقناع وإيمانه بأهمية رسالته الإقناعية واستعداده للدفاع عنها وصدقته وسمعته وطبيعة العلاقة بينه وبين المستهدفين بالإقناع.
- موضوع الاقناع: إذ تؤكد الحقائق أن الموضوعات التي تستهدف تغيير قيم الأفراد ومعتقداتهم تواجه في الغالب مقاومة شديدة خاصة اذا كانت المنظومة الاجتماعية التي يعيشون فيها مغلقة و متمسكة بقيمها وتقاليدها؛ والعكس عندما تستهدف عملية الاقناع إلى الاضافة إلى افكار وقيم موجودة أصلاً لدى المطلوب اقناعهم. كما تلعب درجة الوضوح في موضوع الاقناع والترتيب المنطقي للأفكار دوراً كبيراً فيه.
- التركيب النفسي والسلوكي للمستهدف بالإقناع واستعداده للاقتناع بالموضوعات المعروضة عليه وهذا يتوقف على مقدار التفتح في ذهنه ورغبته في التطور وقبول الآراء والافكار الجديدة.
- كفاءة أساليب الاقناع؛ حيث ينبغي بناء اسلوب الاقناع في ضوء دراسة مستفيضة لطبيعة المستهدف بالإقناع؛ فالبعض يمكن اقناعه بتقديم حوافز مادية والبعض عن طريق فرض عقوبات مادية.

- قوة الحجج والأدلة ودقة المعلومات التي تؤيد موضوع الإقناع. فكلما كانت قوية وتتنوفر فيها الدقة العالية كان تأثيرها أقوى في المستهدف وتحفزه للاقتناع بها بسهولة.

خصائص عملية الإقناع

- الجميع يتعرض يوميا لعمليات الإقناع بنسب ودرجات مختلفة.
- ينبغي أن تكون عملية الإقناع هادفة؛ ويستفيد من أهدافها جميع الاطراف التي لها علاقة بها.
- تتباين كفاءة الأفراد في ادارة العمليات الإقناعية نظرا لاختلافهم مدى معرفتهم بأسس الإقناع ومبادئه وخبرتهم فيه.
- تقوم عملية الإقناع على مجموعة من المبادئ الاخلاقية مثل الصدق والثقة والشجاعة والاعتذار .. الخ
- قد يحدث الإقناع بشكل بطيء وقد يحدث بشكل سريع وقد لا يتحقق مطلقا ويعتمد ذلك على متغيرات عدة منها مدى استعداد المستهدف للإقناع وطبيعة موضوع الإقناع .
- إن عملية اقناع الآخرين عملية معقدة وتتطلب عقلا يفكر ولسانا ينطق وجوارح تتحرك ومظهرا يشاهد وتسلزم الانتباه والفهم والتذكر والتقييم والحكم على قبول آراء الآخر أو رفضها. وتتطلب معرفة الطريقة التي يفكر فيها المستهدف بالإقناع والطريقة التي يتم فيها استحثاث سلوكه واستنارته ومعرفة دوافعه وأهدافه وكيفية استمالته للاقتناع.
- لا يوجد اسلوب أو تكنيك أو استراتيجيية أو تقنيات يمكن استخدامها دون سواها في جميع عمليات الإقناع؛ بسبب الاختلافات في طبيعة موضوعات الإقناع وامكانات القائمين بالعمليات الإقناعية وخبراتهم ومهاراتهم وأهدافهم وطبيعة المستهدفين بالإقناع.
- الإقناع علم له اسس ومبادئ وهو أيضا مهارة يمكن اكتسابها وتطويرها بالدراسة والتدريب والممارسة. المعرفة العلمية في الإقناع لا تعني مهما بلغ تراكمها لدى الافراد ما لم يتم تطويرها وتدعيمها بالخبرة المكتسبة من الممارسة العملية.
- يكون الأفراد أكثر ميلا للاقتناع بالموضوعات التي تعود عليهم بالفوائد وتحقق أهدافهم وتشبع حاجاتهم ولا تلحقهم منها أضرار مادية أو معنوية. ولا تضيف عليهم أعباء أو التزامات اضافية ولا تتطلب منهم تغييرات جذرية في حياتهم.

عناصر الإقناع

1- المصدر : ويجب أن تتوفر فيه صفات منها : ➤

- الثقة : ويحصل عليها من تاريخ المصدر إضافة إلى مدى اهتمامه بمصالح الآخرين .

- المصداقية : في الوعود والأخبار والتقييم .

- القدرة على استخدام عدة أساليب للإقناع : كلمة ، مقالة ، منطوق ، عاطفة ، ...

- المستوى العلمي والثقافي والمعرفي .

- الالتزام بالمبادئ والقناعات التي يريد إقناع الآخرين بها .

2- الرسالة : لابد أن تكون : ➤

واضحة لا غموض فيها بحيث يستطيع جمهور المخاطبين فهمها فهماً متمثلاً .

بروز الهدف منها دون حاجة لعناء البحث عنه .

مرتبة ترتيباً منطقياً مع التأكيد على الأدلة والبراهين .

مناسبة العبارات والجمل حتى لا تسبب إشكالاً أو حرجاً ولكل مقام مقال .
بعيدة عن الجدل واستعداء الآخرين ؛ لأن المحاصر سيقاوم ولا ريب !

٣ - المستقبل: ينبغي مراعاة ما يلي :

- الفروق العمرية والبيئية .
- الاختلافات الثقافية والمذهبية .
- المكانة العلمية والمالية والاجتماعية .
- مستوى الثقة بالنفس .
- الانفتاح الذهني .

قواعد الإقناع

- ١- أن يكون العمل خالصاً لله سبحانه وتعالى لا يشوبه حظ نفس .
- ٢- الالتجاء لله بطلب العون والتوفيق ووضوح الحق .
- ٣- وجود متطلبات الإقناع الرئيسية وهي :
 - الاقتناع بالفكرة . وضوحها .
 - القدرة على إيضاها . القوة في طرح الفكرة .
 - توافر الخصال الضرورية في مصدر الإقناع .
- ٤- معرفة شخصية المتلقي وقيمه واحتياجاته مع تحديد ترتيبها . وقد ينبغي عليك تقمص شخصيته لتتعرف على دوافعه ووجهة نظره . كما يجب معرفة حيله وألعيه حتى لا تقع في شراكها .
- ٥- حصر مميزات الفكرة التي تدعو إليها مع معرفة مأخذها الحقيقية أو المتوهمة وتحليل المعارضة السلبية المحتملة وإعداد الجواب الشافي عنها . وأعلم أن أسلم طريقة للتغلب على الاعتراض أن تجعله من ضمن حديثك .
- ٦- اختيار الأحوال المناسبة للإقناع : زمانية ومكانية ونفسية وجسدية ؛ مع تحين الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك .
- ٧- تحليل الإقناع إلى :
 - مقدمات متفق عليها كالحقائق والمسلمات .
 - نتائج منطقية مبنية على المقدمات .
- ٨- الابتعاد عن الجدل والتحدي واتهام النوايا ، لأن جعل الطرف الآخر متهماً يلزمه بالدفاع وربما المكابرة والعناد
- ٩- إذا كنت ستطرح فكرة في محيط ما فروج لها عند أركان ذلك المحيط قبل البدء بنشرها .
- ١٠- تعلم أن تقارن بين حالين ومسلكين لتعزيز فكرتك .
- ١١- حدد مسبقاً متى وكيف تنهي حديثك .

١٢- لخص الأفكار الأساسية حتى لا تضع في متاهة الحديث المتشعب .

١٣- اضبط نفسك حتى لا تستثر ؛ وراقب لغة جسدك حتى لا تخونك .

١٤- أشعر الطرف المقابل باهتمامك من خلال :

- ربط بداية حديثك بنهاية حديثه ما أمكن .

- تعزيز جوانب الاتفاق .

- أشعره بمحبتك وعذرك إياه .

عوائق الإقناع

١- الاستبداد والتسلط: لأن موافقة الطرف الآخر شكلية تزول بزوال الاستبداد.

٢- طبيعة الشخص المقابل : فيصعب إقناع المعتد برأيه وتتعاظم الصعوبة إذا كان المعتد بنفسه جاهلاً جهلاً مركباً .

- التعصب والحماص المفرط لقضية معينة.

- يمتنع الأفراد عن الاقتناع بالرسائل الإقناعية التي يوجهها إليهم من لا تتوفر فيهم الصدقية أو غير مؤهلين للفوز بالثقة أو الذين تكون دوافعهم مشكوك فيها

٣- كثرة الأفكار مما يربك الذهن.

٤- تذبذب مستوى القناعة أو ضعف أداء الرسالة من قبل المصدر .

٥- الاعتقاد الخاطئ بصعوبة التغيير أو استحالة: وهذه نتيجة مبكرة تقضي على كل جهد قبل تمامه .

٦- اختفاء ثقافة الإشادة بحق من قبل المصدر تجاه المستقبل .

٧- علو المكانة الاجتماعية للمستهدف وسعة سلطاته وملاءته المالية.

العوامل المؤثرة في استجابة المستهدفين بالإقناع

- نوع الجنس: إن الأساليب التي يستعان بها في اقناع الرجال تختلف عن تلك التي يتم توظيفها في اقناع النساء والأطفال؛ فقد وجد أن النساء أكثر اقتناعاً بالرسائل المفعمة بالأحاسيس والمشاعر والعواطف أما الرجال فهم أكثر اقتناعاً بالرسائل التي تتناول الجوانب العلمية والاقتصادية أو المعززة بإحصاءات ومعادلات وخطوط بيانية.

- عمر المتلقي وطول مدة اعتناقه للأفكار أو استمراره على نفس السلوك: إذ كلما كان المتلقي متقدماً بالعمر أو مضى عليه مدة طويلة وهو يحمل نفس الآراء ويعتمد ذات السلوك كانت عملية اقناعه بتغيير سلوكه أو افكاره صعبة أو مستحيلة أو تستغرق مدة طويلة وجهود كبيرة.

- الذكاء والمستوى التعليمي: يكون من الصعب اقناع الأشخاص الاذكياء والأكثر تعليماً لأنهم لا يقبلون المعلومات التي تعرض عليهم إلا بعد تفكير وتدبير وتقييم متأن وتحليل وتفسير مضامينها.

- احترام الذات: يصعب في الغالب اقناع الأشخاص الذين لديهم مستوى متوسط من احترام الذات بينما يسهل اقناع الأشخاص الذين يكون مستوى احترام الذات لديهم متدني بنفس الرسائل.

- مصداقية القائم بالإقناع ومؤهلاته وجاذبيته وفاعليته وسمعته وقوته في التأثير وكفاءته في الاقناع.

- النزعة التسلطية والعقائدية: كلما زاد التسلط والجمود العقائدي كلما صعبت عملية الاقتناع.

طرق الاقناع

- الاقناع بالمراجع: ➤

- المراجع قد تكون عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والأفكار والعقائد قد تكون عبارة عن مجموعة من الاشخاص الأحياء أو الأموات.

- الاقناع بمحاكاة الآخرين: ➤

يمكن اقناع الانسان بالأفكار والسلوك من خلال حفزه لمحاكاة الرموز المؤثرة من الذين يعتقدون تلك الأفكار أو يقتنون تلك المنتجات. ويعتمد اسلوب المحاكاة على قانون الارتباط أو الاقتران في الاقناع وهو أن الأفراد يحبون شخصيات معينة يميلون إلى تقليديهم في الافكار والسلوك.

- الاقناع بخلق الحاجة لدى المستهدف: ➤

- يتم في هذه الطريقة عرض الموضوع الإقناعي على المستهدف بالإقناع بأساليب تسهم في خلق حاجة لديه (مادية أو نفسية أو اجتماعية ..الخ) وتبين له أنه لا يمكنه اشباعها إلا بالاقناع بالموضوع المعروض عليه وهو الوسيلة الأفضل لتحقيق اهدافه واشباع رغباته.

- الاقناع بالكلمة الطيبة: ➤

- يتفق الجميع أن الكلمة الطيبة لها وقع ايجابي ومؤثر في الاخر وهي تحفزه للانتباه والاقناع بالموضوعات التي تعرض عليه وتمكن القائم بالإقناع الذي يوظفها بإتقان من النفاذ إلى قلوب المستهدفين وعقولهم من أوسع الابواب؛ وقد أمر الله سبحانه وتعالى موسى أخاه عليهما السلام بتوظيف الكلمة الطيبة في الاقناع ويتجلى هذا في قوله تعالى (اذهبا إلى فرعون إنه طغى فقولا له قولا لينا لعله يتذكر أو يخشى).

- الاقناع بقانون الانسجام مع الاخرين: ➤

- تؤكد الحقائق أن أغلب الافراد يميلون إلى الاقناع بالأفكار والمنتجات التي يدركون أنها مقبولة عند الجماعة التي ينتمون إليها رغبة منهم في الانسجام معها وهذا يقوم على افتراض أن الافراد يتبعون القطيع الذي ينتمون إليه وعادة يتم تدعيم هذا التوجه بتقديم احصاءات وأدلة وتأكيدات من أفراد الجماعة التي ينتمي إليها.

- اقناع قادة الرأي: ➤

- قادة الرأي هم أفراد يتميزون بخبرتهم وقدرتهم على قيادة الآخرين واتخاذ القرارات الصائبة والجرأة والانفتاح وقبول الاخر والتعددية والرغبة في تقديم المساعدة والمشورة للآخرين وهم مؤثرون في الاخرين وقادرون على اقناعهم بتغيير اتجاهاتهم وأهدافهم وسلوكهم وحاجاتهم. وعادة اذا اقتنع قادة الرأي بموضوع معين فإن ذلك سيحفز المستهدف التابع للاقناع بنفس الموضوع.

- الاقناع بإثارة الشعور بالذنب: ➤

- يشير الشعور بالذنب إلى حالة عاطفية سلبية يشعر بها الفرد حينما يكون سلوكه متناقضا مع مبادئه وقيمه فمثلا يشعر الفرد المستقيم بالذنب حينما يكذب أو يسرق أو يغش. ويمكن أقناع الافراد بالابتعاد عن الأفعال والأفكار التي يمكن أن تثير الشعور بالذنب من خلال لفت انتباههم إلى التناقض بين تلك الأفعال وأفكارهم وقيمتهم.

- الاقناع بإثارة الشعور بالخوف: ➤

من الممكن اقناع المستهدف بإثارة مشاعر الخوف لديه حيث يتوقف شعوره بالخوف بناء على تجاربه السابقة.

- الإقناع بالتلويح بالندرة: ➤

- يرغب معظم الافراد في اقتناء ما هو نادر أو يصعب الحصول عليه لأسباب نفسية لا يمكن ايجاد تفسير لها في كثير من الأحيان أو اعتقاد منهم بأن المنتجات إذا كانت نادرة والكميات المعروضة منها محدودة فلا بد أنها مهمة أو ذات نوعية جيدة.

- الإقناع بالإطراء: ➤

- جلبت النفس على حب وتقدير من يحبها ويقدرها ويثني عليها ويشيد بها وهي تميل إلى استحسان أفكار وسلوك الذي يطري عليها وتقتنع بالموضوعات التي يعرضها عليها ويفضل بعض الأفراد أن يكون الإطراء عليهم بصورة غير مباشرة والبعض الآخر يفضلون أن يكون الإطراء عليهم بصورة مباشرة وبحضورهم أو أمام الآخرين شريطة أن تكون المحاسن والخصال الحميدة موجودة فعلاً فيمن يتم اطراؤه حتى لا يقع الإطراء ضمن التزلف أو الخداع.

- الإقناع بالإحسان: ➤

- إن خلق رد الجميل بالجميل متجذر ليس في فئة واحدة من الأفراد إنما في جميع الافراد وفي مختلف الثقافات فالكثير من الافراد يميل إلى رد الجميل بالجميل حتى لو لم يطلب ذلك منه ابتداءً. وتفيد الدراسات أن هناك علاقة بين أهمية المعروف الذي يقدمه الافراد وأهمية الجميل الذي يرده الآخرون بالمقابل وأن الجميع يميلون بطبعهم إلى رد الإحسان بأفضل منه.

- الإقناع بالإكراه: ➤

- الإكراه يعني ارغام الفرد على أداء عمل أو قبول أفكار أو ممارسات أو منتجات وهو يتضمن معاني الاجبار والقمع والشدة والقهر. وهذا الاسلوب لا زال يستخدم على نطاق واسع في المجتمعات المتخلفة.

- الإقناع بتغيير بيئة المستهدف: ➤

- المرء ابن بيئته ولها دور كبير في تحديد سلوكه وافكاره وأهدافه وحاجاته وطرائق تعامله مع الآخرين . لذا يتعين على المقنع نقل المستهدف بالإقناع إلى بيئة أخرى تسمح له بالاقتران بالموضوعات التي يعرضها عليه.

- الإقناع بالمقارنة: ➤

- يشير مفهوم المقارنة إلى عرض موضوعين أو فكرتين متناقضتين على المستهدف بالإقناع في آن واحد بهدف تمكينه من معرفة التباين والتناقض والاختلافات بينهما بصورة سريعة ودون كثير من العناء كما أنه يساعد المستهدف بالإقناع على معرفة الفوائد والاضرار التي تترتب عن الشيء ونقيضه بحيث يبدو احدهما يتمتع بمزايا ويحقق له فوائد أما الآخر فيترتب عن الأخذ به آثار سلبية يتعين تجنبها.

- الإقناع بالاستعانة بالآخرين: ➤

- يلجأ البعض إلى الاستعانة بالآخرين لأقناع المستهدف بالموضوعات التي يعرضونها عليهم خاصة إذا تمت الاستعانة بأولئك الذين لهم علاقات جيدة مع المستهدفين بالإقناع.

أوقف النقد وابتحث عن الايجابيات ولا تضخم السلبيات، لأن العقل المبدع دائماً ما يبعث الأمل ويبحث عن الحل

مهارة إدارة الخلاف والنزاع في بيئة العمل

إدارة الخلاف والنزاع في بيئة العمل :

- الخلاف .. المفهوم والمراحل
- طبيعة الخلاف
- مستويات الخلاف
- الأثار السلبية للخلاف
- الأثار الايجابية للخلاف
- مراحل الصراع
- العوامل التي تؤثر على الصراع
- ادارة الخلاف
- تكتيكات مساعدة

الصراع.. المفهوم .. والمراحل

أولاً: ماهو الصراع ؟

- الصراع هو خلاف بين شخصين أو أكثر تبدو مصالحهم أو اهتماماتهم غير متوافقة .
- والصراع حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الإنسان يومياً، وعندما يشعر بالصراع يسعى من أجل طريقة للتعامل مع الموقف المسبب ، وتتطلب مواجهة الصراعات رد فعل فسيولوجيا من الإنسان في الكثير من الأحيان حيث يصبح في حالة من الإثارة والاستنفار والاستمرار في هذه الحالة لفترة طويلة من الزمن يشكل ضغطاً عصبياً حيث يصبح الفرد غاضباً وحائراً وخائفاً في نفس الوقت ، وقد يؤدي ذلك إلى عجز نفسي وبدني في بعض الأحوال .
- وبعض أنواع الصراع ربما تكون سهلة المواجهة وفيها يمكن اتخاذ القرار المناسب بالسرعة المناسبة وبأقل قدر من التردد ، وفي نفس الوقت هناك مواقف أكثر تعقيداً ويصعب التعامل معها .

طبيعة الخلاف :

- يعبر الخلاف عن حالة من عدم الاتفاق بين الفرد أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين المنظمات نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها
- وتختلف النظرة إلى هذا المفهوم بين اتجاهات الفكر الاداري حيث يرى الفكر الاداري التقليدي أن الخلاف شيء غريب ودخيل ، ولا يصح أن يحدث كما أن أصحاب هذا الفكر يعطون انطباعاً سلباً في حالة وجود الخلاف ولا يجب أن يشعر به العاملون حيث تقوم هذه النظرة التقليدية للخلاف على الافتراضات التالية :
- أن الخلاف يمكن تجنبه

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر
لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

- يحدث الخلاف عادة بواسطة أشخاص معينين هم مثيري المتاعب
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الخلاف
- اذا حدث الخلاف فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله ، لأن الحديث عنه غير مرغوب .

وعلى العكس يرى الفكر الاداري الحديث أن الخلاف شئ طبيعي بل هو ظاهرة صحية ومطلوبة حيث أن وجوده يمنع دكتاتورية أفكار معينة ، كمت أنه دليل على حيوية المنظمة ، وبالتالي تقوم النظرة الحديثة للخلاف على الافتراضات التالية :

- أن الخلاف قدر محتوم لايمكن تجنبه
- أن الخلاف انعكاس طبيعي للتجديد والتطوير في العمل بل ومحركا للإبداع
- يمكن ادارة الخلاف
- الحد الأدنى من الخلاف يعتبر شئ عادي بل مرغوب فيه

ويمكن القول وفقا للاتجاه الاداري الحديث لا يعتبر ظاهرة سيئة فهناك بعض المزايا الناتجة عنه وهي:

- يمثل الخلاف نقطة بداية للتغيير والتطوير في المنظمة تغيير في السياسات والإجراءات والنظم الخ
- يتعلم وينضج الأفراد من خلال الخلافات المحيطة بهم
- يتيح الخلاف معرفة ومستويات المشاكل في المنظمة .

مستويات الخلاف والصراع :

يمكن التميز بين أربعة مستويات تمثل صور للخلافات المختلفة وهي :

1- الخلاف داخل الفرد نفسه:

يتمثل هذا الخلاف نوعا من الخلاف الذاتي أو الداخلي في نفس الفرد نتيجة لتناقض الأهداف التي يسعى الشخص إلى تحقيقها أو تعارض الأدوار التي يقوم بها داخل العمل أو الأهداف الحيرة التي يصادفها عند الاختيار بين بديلين أو أكثر وضرورة اختيار بديل واحد للوصول إلى الهدف ويمكن تقسيم الخلاف الداخلي إلى ثلاثة أنواع تبعا لجاذبية الهدف وهي:

أ- صراع الإقبال:

ينشأ هذا الخلاف نتيجة لمواجهة الفرد بموقف ينبغي فيه أن يفاضل رغبتين أو هدفين لكل منهما جاذبية ايجابية أي أن لهم مزايا وإغراءات معينة وباختيار لإحدى الرغبتين أو الهدفين فإن يجب أن يضحي بالرغبة أو الهدف الآخر .

ب - صراع الأحجام:

ينشأ هذا الخلاف نتيجة لمفاضلة الشخص بين تحقيق رغبتين أو هدفين كلاهما غير مرغوب فيه أي أن الفرد عليه الاختيار بين أمرين لكل منهما سلبيات أو تضحيات معينة مثال ذلك أن يفاضل الشخص بين البقاء في عمل لا يرغبه أو يشعر فيه بالإجهاد والتعب والملل أو يتركه ويبقى عاطلاً

ج - صراع الإقبال والاحجام :

يتولد هذا الخلاف نتيجة لضرورة اختيار الفرد بين هدفين كلاهما مرغوب فيه وله جاذبية وفي ذلك الوقت ينطوي كل من الهدفين على سلبيات وتوضيحية معينة أي أن لكل منها جانب ايجابي وجانب سلبي كأن يفاضل الفرد بين بقاؤه في وظيفته لها محيط اجتماعي وعلاقات طيبة مع زملائه ولكنها تعطية أجرا منخفضا وبين التعاقد للعمل في الخارج يعطيه دخلاً مرتفعاً.

ويكتنف هذا العمل الاغتراب الجماعي وشعور الفرد بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط ، ولذلك فإن الفرد الذي يوجد في مثل هذا الموقف ينشأ لديه صراع داخلي نتيجة الرغبة في تحقيق الجانب الايجابي والخوف من الجانب السلبي .

٢- الخلاف بين الأفراد :

يحدث هذا النوع من الخلافات بين فرد وفرد آخر أو بين مجموعة من الأفراد نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم أو نتيجة في وجهات النظر ، أو للفروق الفردية بين الناس من حيث خصائص الشخصية والقدرات و التوقعات ، وإدراك الناس للأشياء ، ويتمثل هذا الخلاف بين الإدارة والمروسين ، بين قدامى الموظفين والجدد ، بين الفئتين والإداريين بين الاستشاريين والتنفيذيين .

٣- الخلاف بين الإدارات والأقسام :

هنالك أيضا صراع داخل المنظمة الواحدة - رأسيا و أفقيا - مثل الخلاف بين إدارة الإنتاج و إدارة التسويق ، بين إدارة المشتريات و إدارة المخازن ، وبين إدارة الموارد البشرية من جهة وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى وهذا الخلاف له آثار سلبية على سير العمل والإنتاجية وفعالية المنظمة ، بوجه عام .

٤- الخلاف بين المنظمات :

ويتمثل هذا الخلاف في المنافسة بين المنظمات على أنصبه السوق والتسابق نحو المستهلكين ، ولعل هذا المستوى من الخلاف يعتبر من أفضل أنواع الخلافات لأنه يدعو المنظمات إلى الاهتمام بالتطوير وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها كما أن المستفيد الأول من هذه الخلافات هو المستهلك في صورة سلعة أو خدمة بجودة عالية وبسعر مناسب .

الآثار السلبية و أضرار الخلاف في العمل

- 42% من وقت المدير في إدارة وعلاج الخلاف
- ضياع وقت الموظفين في الخلاف
- يؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين
- 65% من مشاكل الإدارة تأتي بسبب الخلافات بين الموظفين
- ارتفاع معدل الغياب
- الموظفين الحاضرين الغائبين
- التخريب - سرقة المخزون - أضرار المكاتب
- استنفاد الطاقة في أمور غير ضرورية

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر
لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

- يهدم الجماعية في العمل
- يخلق جو عدائي وبتيح الفرصة لظهور الاجندة الخفية

الآثار الايجابية للخلافات في العمل

- يظهر المشاكل الهامة من أجل معالجتها
- يحفز على إحداث التغيير
- يؤدي إلى تكامل الأفكار والمفاهيم
- التأكد من أن العمل يسير في الاتجاه المطلوب
- يفرز وجهات نظر وحلول متنوعة

مراحل الصراع

الصراع الكامن : لا يدرك الفرد أو الأفراد المشكلة ولا يتعرفون عليها .. وغلبا لا يتعدى الخلاف الخفي المشاعر الداخلية الناتجة عن عدم الرضي في المعاملة .

الصراع المتصور\الملاحظ : يحدث حينما يدرك احد الأطراف الداخلة في النزاع الخلاف الخفي لدى الطرف الآخر وينشأ من اجله خلاف محسوس

الصراع المحسوس : والفرق بينه وبين سابقه هو كما الفرق بين رؤية الشئ والشعور به وفي هذه المرحلة من الخلاف يمكن لطرف ثالث لم يدخل في الخلاف أن يلاحظ أن هناك نزاع بين أطراف الخلاف وعادة ما يمكن البدء في حل الخلاف من هذه المرحلة قبل أن يستفحل الأمر إلى المرحلة التي تليه وهي مرحلة :

الصراع الظاهر: يقوم كل طرف بالتخطيط والسعي والعمل من أجل إحباط الطرف الآخر ويكون الصراع واضحا وتظهر إثارة الخلاف جلية إما بمشاعر متبادلة أو بأقوال حادة أو حتى بأعمال لا مسنولة .

العوامل التي تؤثر على الصراع:

- مواصفات أطراف الصراع
- تطوير العلاقة بين اطراف الصراع
- أسباب الصراع
- المحيط الاجتماعي
- مصالح الأفراد والجماعات المتصارعة
- الاستراتيجيات التكتيكات التي تستخدمها أطراف النزاع

مصادر الخلاف فى بيئة العمل

- سوء الفهم من جانبك أو من جانبه
- السلوك غير الرشيد من جانبك أو من جانبه
- اختلاف الآراء بينك وبينه
- إهمال أو تهاون أو استخفاف غير مقصود من جانبك أو جانبه
- الانفعالات من جانبك أو جانبه
- عدم الارتياح
- عدم وضوح في السلطة المخولة لك وله
- اختلاف الاهداف والقيم
- ضعف التواصل
- اعتقاد كل طرف بأنه على صواب
- اختلاف الشخصيات والطباع
- ضعف الاداء
- المنافسة على الموارد

ادارة الخلاف

❖ التنافس (مكسب \ خسارة):

- من خلال هذا الأسلوب :
- تسعى إلى السيطرة الكاملة على الموقف
- الفوز في الصراع هو الهدف مهما كانت النتيجة
- تستخدم أية قوة متاحة لك للسيطرة الكاملة على الموقف
- تعتمد على منصب أو قدرتك على المجادلة أو الجزاءات في تحقيق الفوز
- متى يستخدم هذا الأسلوب ؟
- في الامور الهامة للشخص وتكون له مصلحة في امضائها
- عندما يملك الشخص السلطة ويكون واضحا أن هذا الاسلوب هو الافضل
- في أوقات الطوارئ حيث تكون السرعة والحسم في منتهى الأهمية
- عندما تفتقد علاقات العمل للثقة المتبادلة
- عند فشل الوسائل الأخرى في حل الخلاف
- عندما تكون هناك حاجة لتطبيق تغييرات ضرورية وغير تقليدية .
- ❖ التكيف (خسارة \ مكسب):

- من خلال هذا الأسلوب :

- تختار بكل رغبة وحزم وبدون خوف أن تتنازل عن موقفك أو رأيك لحساب الآخر
- تنازلك هدفه هو تجنب مواقف محتملة غير مرغوبة

- متى يستخدم هذا الأسلوب :

- عندما يكون الحفاظ على العلاقات أهم من الموضوع محل الخلاف
- عندما يكون الموضوع محل أكثر أهمية بالنسبة للطرف الآخر
- عندما ترغب في أن يتعلم الطرف الآخر درساً من اختياراته
- عندما تريد إظهار قدرتك من سعة الأفق

❖ التفادي (خسارة \ خسارة):**- من خلال هذا الأسلوب:**

- يفتقد الطرفان القدرة على حل الموضوع محل الخلاف في الوقت الراهن
- يتفق الطرفان على طلب وقت مستقطع لحل الخلاف في وقت لاحق
- الانسحاب أو إنكار المشكلة لا يندرج تحت هذا الأسلوب .

- متى يستخدم هذا الأسلوب ؟

- إذا كان الآخرون يستطيعون حل الخلاف بكفاءة أكبر
- إذا اعتبر كلا الطرفين أن الموضوع محل الخلاف ليس ذي أهمية
- إذا كانت هناك تأثيرات سلبية و خيمة متوقع حدوثها في حالة التعامل مع الخلاف في الوقت الراهن
- إذا كان الطرفان بحاجة إلى التهدئة
- إذا كان هناك حاجة لجمع معلومات أكثر أو طلب المساعدة من آخرين

❖ الحل الوسط (مكسب \ خسارة - مكسب \ خسارة):**- من خلال هذا الأسلوب :**

- إبداء الطرفين لدرجة عالية من المرونة في حل الخلاف
- يحصل كل طرف على جزء مما يريد ويتخلى عن الجزء الآخر

- متى يستخدم هذا الأسلوب :

- عندما تتساوى قوة الطرفين ويريد كل منهما أن يحقق أهدافه
- للوصول إلى أرضية مشتركة عندما تكون أهداف الطرفين مختلفة
- لحماية العلاقات وتحقيق الأهداف في ذات الوقت
- للوصول إلى حل في ظل ظروف صعبة
- لتحقيق تسوية مؤقتة في حالة المشكلات المعقدة

❖ التعاون (مكسب\ مكسب):

- من خلال هذا الأسلوب :
- تتحقق أفضل طريقة في إدارة الخلافات
- يتم تحديد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف وتقييم الحلول الممكنة واختيار أفضلها
- متى يستخدم هذا الأسلوب ؟
- في حالة وجود رغبة حقيقية لدى الطرفين في الوصول الى الأسباب الحقيقية للخلاف والتعامل معها
- لحماية الأهداف والمصالح وحماية العلاقات في ذات الوقت
- وجود ثقة متبادلة بين الطرفين
- وجود رغبة حقيقية لدى كل طرف للاستفادة من خبرة و آراء الطرف الآخر
- الرغبة في الوصول إلى حلول جديدة لا يدركها كل طرف على حدة .

تكتيكات مساعدة لحل الخلافات الشخصية:

ليس هناك عبارات سحرية وإجراءات بسيطة لإدارة الخلافات ، ولكن هناك العديد من الطرق والاستراتيجيات للتعامل معها ، معرفة متى وكيف تستعمل هذه الاستراتيجيات يزيد من فاعليتك وقوتك في ادارة الخلاف

- إن أساس حل الخلافات هو تطوير التفهم والثقة بالأهداف المشتركة ، يتطلب ذلك الانفتاح، الانضباط والإبداع، إن إظهار الاحترام للآخرين وعدم توجيه اللوم لهم يجعلهم يعملون من أجل الفائدة والمصلحة المشتركة
- افترض أن الشخص يهدف إلى الخير وأحسن الظن وبهذا سوف يقلل من فرص الخلاف وسيبدأ الحل من أرضية مريحة للطرفين
- الصراحة والصدق وهذه نقطة مهمة أيضاً ، وغالبا ما يكون عدم الصراحة سبباً في تعاظم مشكلة كانت صغيرة ويمكن إنهاؤها من البداية
- من المهم أن نتقن فن الاستماع فعن طريقة نستطيع أن نستوعب الموضوع أو نقط الخلاف وبموجبه نختار العبارات بمهارة لصالح تسوية أي خلاف
- حدد حجم الخلاف ولا تعطيه أكبر من حجمه : وهذا له شقان : الأول : عدم تكبير المشكلة و إعطائها أكبر من حجمها ، فكثيراً ما رأينا مشاكل تافهة نتج عنها نتائج عظيمة،
- أما الثاني :- عدم ربط المشكلات ببعضها ، واستدعها في كل مرة يحصل خلاف فلو حصلت مشكلة بين موظفين في أمر من الأمور، ثم انتهت هذه المشكلة واستمرت الحياة ، ثم حدثت بعد ذلك مشكلة أخرى
- التغافل والتغاضي هام جدا فليبتغافل كل منهما عن الآخر وليعتذر كل منهما للاعتذار ، وليبادر كل منهما للاعتذار ؛ لأن الاعتذار هو دلالة القوة والمسئولية ، وليس الضعف والمهانة
- لا بد من تجنب الإهانات تماما باللفظ أو القول أو الحركة ؛ فتلك الإهانات تصيب الحالة العاطفية للطرف المهان بشكل عام بنوع من الشروخ يصعب إصلاحها
- التزم ، القول الحسن
- استعد، استعد ، استعد.....

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

- تعامل بهدوء وتحاشى الانفعال مع أي خلاف يحدث بينك وبين زميلك
- واجه الخلاف بالأسلوب المناسب، واحذر أن تحاول الهروب من الخلاف إلى الأبد
- استخدم جمل إيجابية، على سبيل المثال " أعتقد أن هناك مشكلة و أنا واثق من أننا نستطيع أن نحلها علينا الآن أن نبحث سويا عن حلول تحقق أهدافك و أهدافي في ذات الوقت "
- ابدأ بنقاط الاتفاق
- أنصت جيداً للطرف الآخر ، وأطرح عليه الأسئلة لتتعرف على وجهة نظره بالتفصيل
- حدد بالضبط وبدون تحيز وباستخدام الحقائق المشكلة التي حدثت بينك وبين زميلك
- تأكد مع رئيسك أو زميلك بأن الاتصالات بينك وبينه تمت بشكل صحيح ، وأنه لا يوجد سوء فهم منك أو منه
- عند الوصول إلى حل مناسب تأكد من أن المسؤوليات تم تحديدها بدقة (من سيفعل وماذا سيفعل؟)
- حدد الدروس المستفادة من إدارة كل خلاف يحدث بينك وبين زميلك في العمل
- استخدام الأسئلة المفتوحة تمنح الآخرين فرصة لعرض وجهات نظرهم
- ابحث بعمق وموضوعية عن الأسباب الحقيقية للخلاف
- تجنب توسيع دائرة الخلاف لكسب المؤيدين أو التعاطف من الآخرين
- إذا كان الحل يقتضي تقديم بعض التنازلات فافعل، لا تتعصب لرأيك ولا تحمل كل خلاف على محمل الكرامة والانتقام
- إذا تطلب الأمر إدخال أطراف وسيطة لحل الموضوع فلا تتردد في ذلك ، ولكن كن حذراً في اختيارك لهذه الأطراف حتى لا تكون النتائج عكسية
- يجب ألا يتأثر مستوى أدائك في العمل بسبب الخلافات حتى لو كان مع مسئولك المباشر أو الإدارة .

مهارة ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل

يطلق على ضغوط العمل Job Stress

وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر. هي العوامل والظروف الخارجية والتي ينتج عنها شعور الفرد بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب الفرد و الناتج عن عدم قدرته على التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل.

وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها :

- القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني؛ والتشاؤم؛ وقلة الدافعية؛ وفقدان القدرة على الابتكار.

- أن **ضغط العمل** هو كل ما له تأثير مادي أو معنوي وبأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار .

- يعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية.

- هي تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم.

- ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.

- الضغط هو القوة أو الاجهاد أو التوتر الواقع على النظام الذهني أو العاطفي أو البدني لشخص ما.

تصنيف ضغوط العمل

الاتجاه الاول : المثيرات أو الأحداث الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد

يميل اصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة و مسبباتها على المثيرات و الأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلازل و غيرها أو الحوادث ، دون الاخذ بالاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبدئها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية و الجسمية .

الاتجاه الثاني :إدراك الفرد للحدث و تقديره له

يركز أصحاب هذه الاتجاه على استجابة الفرد للمصادر المسببة للضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل ، لأنهم يقيسون النتيجة التي تنجم عن حالة الضغوط و التي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط .

الاتجاه الثالث : الاستجابة السيكولوجية للحدث و مثيرات البيئة

يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب حدوث تفاعل بين مثيرات الضغوط و استجابة الفرد لها ، ينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية و ردود الفعل الفسيولوجية و النفسية ، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدائهم لعملهم .

مسببات ضغط العمل

1. بيئة العمل الداخلية للمنظمة .

2. البيئة الخارجية .

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

3. شخصية الفرد .**4. عوامل اخرى.****أولاً: بيئة العمل الداخلية للمنظمة**

مفومات البيئة الداخلية للمنظمة كإحدى مسببات ضغط العمل :

١- غموض الدور. ٢- تعارض الدور. ٣- زيادة عبء الدور.

٤- العلاقات الانسانية داخل المنظمة. ٥- مناخ العمل الغير صحي. ٦- تضائل فرص التدريب.

٧- فقدان التأييد من الزملاء. ٨- عدم الاستقرار و فقدان الامن. ٩- زيادة ساعات العمل .

١٠- المسؤولية بطبيعة العمل. ١١- عدم وجود قنوات اتصال واضحة. ١٢- الاجور و الترقيات.

١. صعوبة العمل : لا شك أن صعوبة العمل من أهم الأسباب المفضية لضغوط العمل لدى الفرد نتيجة لعدم المعرفة الجيدة لدى العامل بالعمل المكلف به ، أو لعدم فهمه لجوانب العمل المختلفة مما يحدث لديه عدم التوازن ، و قد ترجع صعوبة العمل أحياناً إلى زيادة حجم العمل عن نطاق الوقت المخصص لأدائه ، أو أكبر من قدرات العامل أو الموظف .

2. مشاكل الخضوع للسلطة : تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ، وفق التسلسل الإداري لكل جهة فكل رئيس يمارس نفوذه و سلطته على مرؤوسيه ، و يختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ و سلطة الرؤساء، وعادة ما يطلب أو يلزم المرؤوسين بالامتثال لسلطة الرؤساء، و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض .

3. عدم توافق شخصية العامل مع متطلبات التنظيم: تميل المنظمات إلى أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بإجراءات و لوائح رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة، والتي لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية، وكذلك مع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات، ويلقي هذا التعارض بضلاله على نفسية العاملين مما يولد ضغوطاً نفسية.

4. التنافس على الموارد : ينظر دائماً إلى الموارد على أنها نادرة أو محدودة ، و تتنافس الأقسام و الإدارات و الأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد ، و يتطلب ذلك اللجوء الى المساومة و المناورة، و هي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي .

5. صراع الادوار : يلعب الفرد عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي يراها و تتوقعها الأطراف المختلفة منه ، و أحياناً تكون هذه الأدوار متعارضة مع طلبات و توقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد ، ولو أضعفت إلى هذا رغبة المرؤوس أن يلتزم بمعايير الجماعة ، و رغبته في تحقيق طموحاته الشخصية فإن الأمر يزيد تعقيداً و يزيد هذا الوضع من الضغط النفسي .

6. عدم وضوح العمل والأدوار: ويعني هذا عدم تأكد الفرد من تعريف واختصاصات عمله ويؤدي هذا إلى عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يجب عمله أو ما يجب أن يؤديه أو التصرفات الواجب أن يسلكها، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله وسيزيد من الشعور بالضغط النفسي.

7. اختلال ظروف العمل المادية : إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة و حرارة و رطوبة و تهوية و ضوضاء و ترتيب مكان العمل و غيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم الراحة في مكان العمل و يترتب على هذا الوضع زيادة الشعور بالتوتر و الضغوط النفسية .

8. اختلال العلاقة الشخصية : يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العلاقات الشخصية بين القائمين عليه ، إلا أن بعض الأطراف قد يسيء استغلال هذه العلاقة ، مما يترتب عليه إلى تميز هذه العلاقة بالعدوانية ، أو الصراعات ، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة ، كما قد تؤدي سوء العلاقة إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية .

ثانياً : شخصية الفرد

١. سمات الشخصية: بعض السمات سبب في الضغط على صاحبها (الانطواء ، الانبساط ، الانغلاق ، نقص الوداعة او الشراسة ..)

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

2. **طرق التفكير** : هي اسلوب التفكير المعتاد .. و كلما كانت هذه الافكار غير تكيفية (اي مخالفة للواقع) كانت سبباً في زيادة الضغوط .
3. **التوقعات و الطموح** : الهمة العالية المطلوبة ، و لكن قد تتجاوز طموحات الانسان ما يملكه من قدرة حقيقية ، فتكون ضاغطاً عليه بدلاً من تكون دافعاً له .
4. عدم توفر المهارات الفنية المطلوبة للعمل .
5. عدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل الجديدة .
6. انتهاج الموظف سياسة التسوية .
7. عدم القدرة على التخطيط و ادارة الوقت .
8. عدم مرونة و سوء التعامل مع الاخرين .
9. الخوف من مواجهة التغيير و التحديث .

ثالثاً: البيئة الخارجية

- **الضغوط الاسرية** : تختلف من مرحلة عمرية إلى أخرى .
- **الضغوط المالية** : اتساع الهوة في حياتنا المعاصرة بين الامكانيات و الطموحات — شعور دائم بالفقر و الحاجة — الاقتراض من البنوك و الأفراد .
- **الضغوط الاجتماعية** : التنافس في مظاهر الثراء و الشكليات ، كبر المنازل ، السيارات ، اللباس ، الإكسسوارت .
- **الضغوط الصحية** : الامراض التي تؤثر على قدرة الإنسان على العمل أو القيام بالمهام التي يستمد منها شعوره بسلطته في محيطه و قيمة نفسه في الحياة .
- **التكنولوجيا الحديثة**

رابعاً: عوامل أخرى

1. البعد عن الله .
2. الامراض و الحوادث .
3. الخوف من المستقبل .
4. الخوف من الموت .
5. عدم ممارسة الأنشطة و الهوايات .
6. التركيز في العمل على حساب الجوانب الاخرى كالبيت ، الاصدقاء ، الصحة ، العبادات ، الراحة .

اثر ضغوط العمل

الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتركها تلك الضغوط ، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية او التعامل معها بطريقة ايجابية و ان تباينت الاستجابة من فرد لآخر .

وذلك لأن أي نوع من التوتر أو الانفعال لا بد أن يصحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، هذه التغيرات يتم التحكم فيها من خلال الجهاز العصبي الذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى بروابط عصبية خاصة تنقل له المثيرات المختلفة الداخلية والخارجية ويستجيب لها بشكل تعليمات توجه إلى أعضاء الجسم، تؤدي إلى تكييف نشاط الجسم ومواءمته لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل، وبالتالي يستطيع الجسم أن يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نمر بحالة من الضغط والتوتر فإنه يمكن ملاحظة التغيرات التي تحدث في أجسامنا من الشعور بزيادة ضربات القلب، أو ارتفاع ضغط الدم، أو زيادة معدل التنفس، أو تصيب العرق وجفاف الحلق، استجابة لتلك الضغوط التي نتعرض لها، ونتيجة لاستثارة العضو العصبية، والهormونية للغدد الصماء والاتصال الداخلي للجهاز العصبي وجهاز المناعة.

و ذلك لان الآثار هي سبب الاهتمام بضغوط العمل من قبل المنظمات لاسيما اذا كانت ذات اوجه سلبية تؤثر علي سلوك العاملين داخل المؤسسات ، و تكلف خسائر مالية طائلة تحسب علي المؤسسات من ضياع ساعات العمل و أيامه اضافة إلى الجهد الذي ينفق في معالجة الامراض الناجمة عنه .

الآثار الناتجة عن ضغوط العمل

- الآثار الصحية - الآثار السلوكية - الآثار النفسية - الآثار التنظيمية

أولاً : الآثار الصحية

الامراض العقلية - مشاكل في النوم - ضعف جهاز المناعة - سرطان الرئة - تلف الكبد - التهاب المفاصل - تضخم عضلة القلب - امراض القلب و الشرايين - امراض القرحة - ارتفاع درجة الحرارة و انخفاضها .

ثانياً: الآثار النفسية

مراقبة الذات و التنبيه المستمر لاستجابات الاخرين - السلبية و عدم القدرة على اتخاذ القرارات و الجمود - ضعف التركيز و التشويش الذهني- الملل الخمول التعب و الانهالك - صعوبات الكلام - الغضب - عدم الاستقرار و فقدان الصبر - فقدان الاهتمام و فرط التهيج و فرط النشاط - الضيق و الكآبة و الحزن .

ثالثاً : الآثار السلوكية

الادمان - التخريب - النزعة العدوانية - الغياب غير المبرر عن العمل - اللجوء الى التدخين - الافراط في الاكل - الارهاق .

رابعاً: الآثار التنظيمية

- قلة الاستفادة من الخبرات و القدرات المتوافرة في العمل بشكل جيد .
- ضعف مبادرة العاملين و ابتكارهم لأساليب حديثة تساعد في تحسين العمل و ادائه بشكل افضل .
- اعاقه قدرات العاملين على التصرف في المستقبل في انجاز الاعمال و القدرة على تحمل المسؤوليات خاصة ما يحتاج منها إلى قرارات .
- تبديد وقت العمل و عدم استثماره في إنجاز الاعمال بالسرعة و الدقة المطلوبتين لعدم انتظام العاملين بالدوام الرسمي و قلة تركيزهم .
- هدر الامكانيات المادية المتاحة و عدم الاستفادة منها بشكل جيد في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين .
- تعقد العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الزملاء فيما بينهم أو بين العاملين و المستفيدين من الأعمال التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور .

أساليب التعرف على ضغوط العمل

- مقارنة الوظائف و الاعمال و المهام بمؤهلات شاغليها و خبراتهم ، لأن النقص قد يمثل في المقارنة مصدراً من مصادر الضغوط .

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

- التقارير اليومية أو الاسبوعية التي يرفعها العاملون عن سير أدائهم .
- تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعاملين الذي يتتبع الكفاءة ونواحي الضعف في الاداء .
- التقرير السنوي الشامل للمؤسسة بجميع بنوده من انجاز و صيانة و مصروفات و عوائد .
- مقارنة الانتاج بالأهداف المطلوب تحقيقها .
- فتح المجال للمناقشات و الشكاوي و التعبير عن النفس للكشف عن ضغوط العمل مع توفير الضمانات الكافية لسرية المعلومات كتخصيص صندوق للشكاوي مثلاً .
- تحديد ضغوط العمل عبر استطلاع آراء العاملين بتوزيع استبانات تستقصي مصادر تلك الضغوط في بيئة العمل و تساعد المسؤولين على الخروج برؤية شاملة عن سلبيات العمل .

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

اساليب مواجهة الضغوط :

يوجد نوعان من الأساليب لتعامل مع الضغوط :

أساليب سلبية أجمالية مثل : التجنب، الهروب و تتمثل في الأفعال الآتية :	أساليب ايجابية إقداميه لمواجهة الضغوط على كافة مستويات
<ul style="list-style-type: none"> • رفض الحديث عن مسببات الضغط . • التلهي بأمور اخرى . • ادمان الكحوليات و العقاقير المخدرة . • الانفصال السلبي عن العائلة ، دراسة ، عمل . • الافراط في استخدام الحليل الدفاعية . • الافراط في تناول الاكل . 	<ul style="list-style-type: none"> • على مستوى الروحي (تقرب إلى الله) • على مستوى شخصي (تنمية المهارات الذاتية) • على مستوى مهني (تنمية المهارات الفنية اللازمة لتحقيق النجاح) • على مستوى اجتماعي (تنمية مهارات اجتماعية) • على مستوى صحي (ممارسة الرياضة و إتباع غذاء صحي)

مراحل إدارة الضغوط

تستطيع المنشأة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل و جماعة العمل من خلال الوسائل و الطرق المناسبة للتغلب على مسببات و مصادر تلك الضغوط ، بالإضافة إلى علاج أثارها السينة المترتبة عليها ، و لذلك أصبح لزاماً على ادارة المنشأة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل و علاج أثارها السلبية ، و تمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة :

1. التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل .
2. الكشف عن مسببات ضغوط العمل .
3. وضع حلول لضغوط العمل .
4. التنفيذ و المتابعة .

حقوق نسخ و طباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على اذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

الاستراتيجيات اللازمة لتعامل مع الضغوط النفسية

أولاً : على المستوى الشخصي

1. تنمية التفكير الايجابي

2. التحكم في الانفعالات السلبية

3. تنمية مهارات تأكيد الذات

ثانياً : على المستوى الاجتماعي (تنمية مهارات اجتماعية)

ثالثاً : الجانب المهني

رابعاً : الحفاظ على الصحة البدنية

خامساً : الجانب الروحي

سادساً : تنمية و عمل توازن بين كافة جوانب الشخصية (جانب روحي - الصحي ، المهني ، الشخصي ، الاجتماعي ، العائلي)

أولاً: تنمية التفكير الايجابي

احياناً الشعور بالضغوط النفسية لا ينتج عن تجربة او موقف ما ، لكن التفكير بطريقة سلبية هو الذي يضعك تحت وطأة الشعور بالضغوط النفسية تجاه هذه المواقف كما إنه هو الذي يحدد حجم هذا الشعور ، لذا من المهم الوصول إلى الوصول إلى نمط التفكير الايجابي يساعد في التغلب على الضغوط النفسية .

نماذج للتفكير المغذي للضغوط النفسية ؟

- الالتزام
- كل شيء او لا شيء
- التعميم
- التهويل (رسم أسوء التصورات)
- القفز الى الاستنتاجات - قراءة الافكار
- الانتقائية السلبية
- تقييم الذات المشروط و السلبي
- الحد من الافتراضات السلبية

المحور الثاني : تغيير الانفعالات السلبيةأساليب تغيير الانفعالات السلبية

التخيل الايجابي - متصل تحليل كوارث - جداول الأنشطة السارة - الدعابة والمرح - الاسترخاء - ممارسة الهوايات والانشطة

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على اذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

ثالثاً: تنمية مهارات تأكيد الذات

- القدرة على قول لا
- الثقة في النفس (من خلال اكتساب مهارات جديدة ترفع من مستوى قدراتك و امكاناتك)
- اكتساب الفاعلية في مواجهة المشكلات
- التدرج في التعامل مع المواقف المزعجة
- التعامل مع الاشخاص المزعجين
- الاجابات الحاسمة المباشرة و احياناً اخرى لغير الحاسمة
- تكرار المطالبة بالحقوق المستحقة
- تكرار رفض الامور التي لا تحبها
- تخيل المواقف و المشكلات المحتملة
- تقدير أهمية المواقف و المشكلات
- تجنب المشكلات بقدر الامكان

تنمية مهارات اجتماعية

- تعلم فن الانصات
- تعلم فن الحوار
- النقد يكون للسلوك السلبي و ليس الشخص
- السيطرة على الاقوال الصادرة منك اما عن تحذير الاخرين او الاعتذار
- عدم صب جام غضبك على الآخرين دفعة واحدة
- اختيار التوقيت المناسب
- عدم التسرع في التعبير عن الشكاوي
- تكوين صداقات جديدة
- تقديم العون و المساعدة للآخرين
- الاشتراك في الانشطة التطوعية

الجانب المهني**على مستوى الموظف**

- القدرة على تحديد الاولويات .
- تنظيم الوقت .
- المرونة في التعامل مع الغير .
- ضرورة مواجهة المشاكل .
- وضع برامج زمنية لحل المشكلات .
- السعي إلى الاجتهاد و ليس الكمال .

على مستوى المنظمة

- يجب ان لا يتجاهل المدير الناجح مؤشرات الغياب أو دوران العمل أو انخفاض الاداء او مستوى الجودة من خلال الاتي :
- تعظيم التوفيق بين حاجات الفرد و حاجة المنظمة
- من خلال المكافأة الرسمية و غير الرسمية و الحوافز و البدلات
- الاهتمام بالرعاية الصحية للموظفين
- الاهتمام بحل مشاكل الموظفين و عدم الاعتماد فقط على القرارات و الجهود الرسمية و القيام بأنشطة ترويجية و ثقافية للموظفين لحل مشاكل العمل و سوء الاتصال بين الموظفين
- تغيير نوعية العمل و الانتقال إلى ادارة اخرى او فرع اخر .

الاهتمام بالجانب الصحي

- ممارسة الرياضة
- الغذاء المتوازن الصحي
- المشي
- الخروج للمتنتزهات و الشواطئ
- النوم
- تقليل من الشاي و القهوة
- الاقلاع عن التدخين
- اجراء فحوص طبية بصفة دورية

الجانب الروحي

- التقرب إلى الله و الالتزام بما أمر به و تجنب نواهيه
- الاهتمام و المحافظة على العبادات
- حسن الظن بالله و التوكل عليه
- السير على هدى النبي صلى الله عليه و سلم

التوفيق و اقامة التوازن بين الجوانب الانسانية

- أن أهم مقومات الصحة النفسية هي توافق الفرد مع ربه و تمسكه بعبادته و تقواه سبحانه و تعالى ، ذلك أن الإسلام حينما جاء بالتوازن بين الحياة الروحية و الحياة الجسدية و الحياة العقلية ، فالإنسان كما يتصوره الاسلام جسد و عقل و روح .
- لذا فلا يطغى جانب على آخر فلا يركز الانسان همه كله في العمل و ينسى باقي الجوانب الاخرى كالعبادات و العلاقات الاجتماعية سواء الاسرة أو الاصدقاء و يهمل صحته البدنية .
- و صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم حين قال : " رُوِحُوا الْقُلُوبَ سَاعَةً وَ سَاعَةً" رواه الديلمي. فالإنسان يحتاج الى الاسترخاء و الراحة ، و الترويح عن نفسه و لن يستطيع اي انسان ان يعمل طوال الوقت و ان فعل ذلك في فترات زمنية معينة فانه لن يستطيع ان يفعل في فترات زمنية اخرى فكل وقت و له اذانه ، فلا بد من التوازن بين العمل و الراحة و الترويح .

الوسائل المعينة على مواجهة ضغوط العمل

- تسليح بسلاح الايمان ، فالإيمان بالله -سبحانه و تعالى- هو مصدر التوازن النفسي و المنبع الاصيل للسعادة في الدنيا و الآخرة و في غياب الايمان الحق يشقى الانسان ، و يصاب بالهم و الحزن ، و الغوط الحياتية و العملية قال-تعالى- (وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى) [طه: ٢٤] و قال ايضا : (الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) [الرعد: ٢٨] .
- استوعب ضغوط العمل: أقتنع نفسك أن ضغوط العمل ليست سلبية على الإطلاق؛ فهناك ضغوط عمل إيجابية تحمل لك فرصة و وظيفة للتقدم في مجال عملك، فقد تُنقل إلى وظيفة جديدة، وقد تنتظر إلى عملية النقل هذه على أنها عقاب لك، وهذه النظرة في حدة ذاتها تسبب لك ضغوطاً عملية كثيرة، في حين أنك لو نظرت إلى هذه الوظيفة الجديدة على أنها فرصة لإثبات قدرتك على التعامل مع أية وظيفة يراك فيها رؤساؤك تكون بذلك قد استبدلت الأثر السلبي لضغط العمل - الناتج عن النقل- بأثر إيجابي، فضلاً عن اكتسابك الثقة في ذاتك بنجاحك في عملك الجديد وبتقنة رؤسائك فيك، مما قد ينعكس على تقدمك الوظيفي في المستقبل؛ إذ ستصبح من الأفراد الذين يُعتمد عليهم من قبل رؤسائهم
- إذا واجهتك مشكلة في عملك لا تعطيها حجماً أكبر من حجمها الطبيعي، ولا تجعلها تؤرقك، ولا تقتنع نفسك بأن هناك مشكلة غير قابلة للحل، ولا تجعل هذه المشكلة سبباً من أسباب ضغوط العملية الداخلية أو الخارجية، وانظر إلى هذه المشكلة نظرة المتفحص لأسباب حدوثها، ثم قم بتحليلها، وضع الحلول المناسبة للتعامل معها، وابتعد تماماً عن التوهّمات والأفكار السلبية عند حل المشكلة.
- كن اجتماعياً متسامحاً داخل محيط عملك، وخارجها، وتحلّ بالأخلاق الحميدة، واعمل على كسب ود وصدافة زملائك، وادخل في تناقض شريف معهم، وتجنب الأحقاد والحسد، وسوء الخلق - إن كل ذلك من أسرار النجاح - وأنت بكونك اجتماعياً متسامحاً تهناً بصحة صالحة داخل العمل تزيل عنك عناء العمل وضغوطه، فأى إنسان يحتاج دوماً إلى الصديق الذي يبوح له بما يحتويه صدره من آلام وضغوط، فيمجرد الحديث للآخر والاستماع إلى وجهة نظره، ونصيحته يريحك ويخفف عنك؛ فقد يرى زميلك في العمل، أو صديقك خارج العمل أو زوجتك - حلاً لمشاكلك وضغوط عملك لا تراه أنت،

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

فهو ينظر للمشكلة أو الضغوط التي تقصها عليه نظرة أشمل، وليست نظرة ضيقة من زاوية واحدة كما تراها أنت، ومن ثم قد تكون قدرة زميلك أو صديقك أكبر على إيجاد الحل الأفضل لمشكلتك.

- كن ذكياً في التعامل مع نفسك: أعطها حقها في الاسترخاء والراحة بين الحين والآخر، والاسترخاء المقصود هو الاسترخاء المحدد بوقت، والمعلوم الهدف من ورائه، وليس الهروب من مواجهة مشكلة ما أو ضغوط عمل، والاسترخاء هنا ليس استرخاء الجسد بالراحة فحسب بل استرخاء النفس أيضاً، ومحاولة إكسابها الطمأنينة والبعد عن التوتر والعصبية، واسترخاء الذهن أيضاً بالعمل على جعله أكثر صفاءً، فالنفس تكل وتمل، وإن لم تكسر ملها كُسرت هي، والذهن يحتاج إلى وقفات صفاء حتى يجدد من نشاطه وقدراته، وهذه احتياجات يلزمها كل إنسان في نفسه، حتى يتمكن من مواجهة ضغوط العمل بصفة خاصة، والضغوط الحياتية اليومية بصفة عامة.
- اعلم أن لك قدرات محدودة أيًا كان حجمها فهي محدودة، ولذلك لا تحمل نفسك ما لا تطيق من الأعمال، حتى لا تقع تحت طائلة ضغوط العمل المستمرة، ومن ثم لن تستطيع إنجاز أي عمل منها على الوجه الأفضل ولن أقول الأمثل - يقول - تعالى -: (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا) [البقرة: 286]. فلا تأخذ نفسك بالشدّة المفرطة؛ فلن تستطيع الاستمرار على ذلك طويلاً.
- اعلم بأن إقدامك على العمل وعدم الخوف من الضغوط والمخاطر التي قد تتعرض لها، يحقق لك النجاح؛ فالخوف والركون والتسويف من أكبر أعداء النجاح.
- أكسب نفسك روح المبادرة؛ فالمبادرة تساعدك على كسر روتين العمل، الذي قد يسبب لك ضغوطاً نفسية تجاه العمل؛ إذ تملّ النفس بطبيعتها من الأعمال الروتينية خاصة مع بقائها لفترات زمنية طويلة.
- اعمل على تحصيل العلم النافع في مجال تخصصك العملي، عن طريق الدراسات المتخصصة.
- اعمل على اكتساب مهارات جديدة تمكنك من القيام بأعمالك المكلف بها بشكل جديد، وذلك عن طريق التدريب المتواصل والمستمر في مجال تخصصك.
- لا تركز إلى علمك فقط، بل اطلع على تجارب الآخرين ممن شهّد لهم بالنجاح والتميز، واقرأ سيرهم، واطّلع على كيفية وصولهم إلى هذا النجاح وذاك التميز، ومن المؤكد أنهم لا قوا الكثير من المصاعب، والكثير من ضغوط العمل أثناء سيرهم في طريقهم؛ إذ لا تُفرش طريق النجاح بالورود، وتعلّم كيف تغلبوا على تلك المصاعب والضغوط؛ فدراسة تجارب الناجحين، والاستفادة بما فيها من عبر، يكسبك قدراً من خبراتهم دون شك في ذلك.
- عوّد نفسك على القناعة، وارض بما قسم الله لك، وإياك والركون وعدم الأخذ بالأسباب؛ فالمتوكل على الله حق توكله يأخذ دائماً بأسباب النجاح، وإن قدر الله لك عملاً ما في وقت ما، وكان هذا العمل لا يحقق لك طموحك ولا أهدافك التي خطت لها فلا تقنط وتتوقف، ارض بما قدر الله لك، واسع جاهداً في تحصيل العلم النظري، والتدريب العملي؛ فهي أسباب قد تكون مقصراً فيها وأنت لا تدري، فخذ بها ولا تجعل للضغوط النفسية التي قد تتولد لديك نتيجة عدم رضاك عن عمالك الحالي، أو وظيفتك الحالية، لا تجعل لها تأثيرات سلبية تعيقك عن الأخذ بالأسباب، فضلاً عن الوقوع في ذنب عظيم وهو عدم الرضا بما قسمه الله لك.

الانتاجية الشخصية

تعريف الإنتاجية الشخصية :

- الإنتاجية الشخصية بتعريف مختصر ومباشر هي مقياس لما نحصل عليه في حياتنا مقارنة بما نبذله من أجل ذلك , وبمعنى آخر هي مقياس يتم من خلاله قياس العلاقة بين ما تنتجه وبين ما تملكه من وسائل تستخدم في الإنتاج , وما تنتجه قد يكون في عملك أو في حياتك الخاصة أو في حياتك الاجتماعية.
- الإنتاجية الشخصية :هي القدرة على ادارة نفسك وادارة وقتك وادارة اولوياتك للعمل على تحقيق اقصى قدر من الفعالية .
- الفرق بين الانتاجية والانشغال:
- هناك أشجار كبيرة ولكنها لا تعطينا ثمرا وهناك أشجار صغيرة تعطي ثمار يانعة ووفيرة, فالعبرة بالأثر والانتاجية .
- الانتاجية ليست فقط هي ادارة الوقت.
- هناك زاويتان للحكم على انتاجية الشخص , زاوية الانجاز , وزاوية التأثير

أهمية الانتاجية الشخصية :

- هناك أسباب كثير تؤدي إلى زيادة الإنتاجية أو انخفاضها , عموماً فإن قضية الإنتاجية الشخصية تفرض نفسها على حياتنا لعدة أسباب:
- ١- الانتاجية تحدد وبشكل مباشر مدى الانجازات التي نحققها في حياتنا, ومن ثم فهي سبب مباشر لتقدمنا أو تأخرنا .
- ٢- الانتاجية تؤثر بشكل مباشر في استثمار أهم مواردنا في هذه الحياة وهو مورد الوقت ,فتدني الانتاجية يعني هدر الوقت وضياعه فيما لا يفيد , وزيادة الانتاجية تعني استثمار الوقت في كل ما يفيد.
- ٣- الانتاجية تؤثر بشكل مباشر في تقييم الآخرين لنا وتحديد المكانة التي يضعونها فيها ,عندما تتخفص انتاجياتنا ربما نواجه اتهامات بالكسل واللامبالاة , وعندما ترتفع إنتاجياتنا ربما نوصف بالمجدين والمميزين.
- ٤- الانتاجية تؤثر على حالتنا النفسية بالسلب أو بالإيجاب, عندما ترتفع إنتاجيتنا يرتفع مستوى تفاؤنا , والنجاح يولد نجاح, والانتصار يولد انتصار , وعندما تتخفص إنتاجيتنا نترجع وندخل في دائرة الإحباط والشعور بالفشل .

التخطيط:

- التخطيط يعني أنك تجيب على أسئلة أساسية : أين تقف ؟ وإلى أين تريد أن تذهب ؟ وكيف تصل إلى هناك ؟ التخطيط هو أحد العناصر الأساسية المؤثرة في الإنتاجية .
- التخطيط يرتبط دائماً بوجود هدف , والهدف يعني أن هناك حاجة تريد أن تصل إليها أو تملكها إذن بداية التخطيط في أي عمل تريد أن تنجزه يبدأ بتحديد الهدف .
- بيت بدون تخطيط ورسم هندسي حتى مع أفضل مواد البناء و أحسن قطعة أرض و أقوى اسمنت لا يضمن بناء منزل جيد , ولكن مع مواد بناء متوسطة فأنتك تستطيع بناء بيت جميل إذا كان لديك مخطط جميل .

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

- حتى نستطيع أن نتحدد إلى أين نريد أن نذهب؟ وكيف تصل إلى هناك؟ أن تحتاج ان تقوم بثلاث خطوات رئيسية :

- الخطوة الأولى : حدد رؤيتك المستقبلية :

- ماذا تريد أن تصبح في المستقبل؟ ما هي الوجهة التي تريد الوصول إليها؟ ما هي القدرات والإمكانيات التي تسعى لاكتسابها؟ الإجابة على هذا الأسئلة هي التي تشكل رؤيتك المستقبلية.

- **الخطوة الثانية: حدد أهدافك الرئيسية :** حتى تحقق رؤيتك المستقبلية ، لابد أن يكون لك أهداف رئيسية تسعى إلى تحقيقها، ومن ثم يصبح من المهم أن تحدد أهدافك الرئيسية حسب الأولوية .

- الخطوة الثالثة : ترجم أهدافك إلى مهام :

- في هذه الخطوة ستقوم بترجمة أهدافك الرئيسية إلى مهام ، محددة الوقت والاحتياج .

تحديد الأولويات :

- من أهم العوامل المساعدة على زيادة الانتاجية هي الأولويات , وهي تعني معرفة وتحديد الأشياء الهامة والتي تساعدك على النجاح والأشياء غير الهامة .
- تطبيق قاعدة 20/80 (جولفتو باريتو)
- الأشخاص ذو الكفاءة العالية يعملون على الأشياء القليلة الفعالة ويتركون الأشياء العديدة التافهة ، فيحققون على الأقل 80% من أهدافهم.
- معظم الناس يقضون حوالي 80% من وقتهم في التعامل مع مشاكل وصعوبات الماضي ، و 20% فقط في التعامل مع فرص المستقبل ، لكن الناجحين يسألون دوما .. ما تأثير هذا على المستقبل؟ ذلك هو المفتاح الرئيسي لتبقى على الطريق الصحيح فيما يتعلق بالأولويات .

إدارة الوقت :

- الوقت مورد كبير في حياتنا ، هو مثل رأس المال يمنحك فرصة كبيرة للتقدم في حياتك هذا فقط إذا استثمرته بالطريقة المطلوبة ، ولكنه يختلف عن رأس المال في خاصية أساسية ، فإذا كان رأس المال والذي قد يكون في صورة سيولة نقدية أو قطعة أرض أو أجهزة أو معدات يمكن الاحتفاظ به واستثماره مستقبلا ، ولكن الوقت لا يتمتع بهذه الخاصية فهو مورد غير قابل للتخزين ، فالساعة التي تمر لن تستطيع أن تعيدها مرة أخرى واليوم الذي فاتك لن يعود والسنة الماضية مجرد ذكريات لا أكثر ولا أقل .
- اغتنم فترات نشاطك
- استثمر فترات الانتظار
- قم بالعمل بجودة من المرة الأولى
- اترك الفضول

التركيز :

- والتركيز يعني بذل أقصى ما في وسعك لانجاز المهمة المطلوبة منك ، وأن تستكملها حتى نهايتها .
- والتركيز كما يرى الباحثون يتم تصنيفه إلى تركيز عام وتركيز خاص ، التركيز العام يعني التركيز على تحقيق هدف رئيسي أو التركيز في مجال معين يقع في دائرة الاهتمام ، على سبيل التركيز على التفوق في مجال التدريب ، أو التركيز على زيادة المعرفة بعلوم إثراء الذات ، وهناك التركيز الخاص وهو تركيز على اداء مهمة معينة في الوقت الحالي ، مثل التركيز في إعداد تقرير أو خطة ، التركيز في قراءة كتاب ، التركيز في الاستماع إلى المحاضرة ، وبالطبع المطلوب هو أن يتوافر لديك النوعين من التركيز ، يعني أن تكون لك اهتمامات عامة تترجمها إلى تركيز في مزاولة مهام خاصة .
- هناك أمور كثيرة قد تعوقك عن التركيز ، أمور تتسبب في تشتيت ذهنك ومجهودك ، أهمها المثيرات من حولك ، الأشخاص الذين تتعامل معهم ، المكان الذي تعمل فيه ، الجوال ، التلفزيون ، السيارة وجميع الأشياء التي تصل إلى حواسك الخمسة أيضا افتقادك للنفس الطويل في الانتهاء من الأمور ، تشعر بالملل وعدم الصبر فتذهب إلى عمل آخر أو مهمة أخرى والنتيجة أنك لم تنتج العمل المطلوب منك ، شعورك بالإجهاد وانخفاض قدرتك الجسدية والذهنية على مواصلة العمل ، أيضا عدم وجود هدف تتحمس له يجعلك تختار بسهولة الانتقال إلى منطقة عمل أخرى ، وكذلك كثرة مسؤولياتك وانشغالاتك ، فأنت قد تربط نفسك بالكثير من المهام والمسؤوليات وفي النهاية لا تنجز أي منها حتى النهاية .

التفويض أو طلب المساعدة :

التفويض هو أحد العناصر الفعالة في عملية الإدارة وقد أثبتت الأبحاث بالفعل أن 45% من أوقات المديرين يقضونها في أعمال ومهام يستطيع موظفونهم أن يؤديها

الالتزام :

- الالتزام هو أنك تتعهد مع نفسك بانجاز المهمة مهما كانت المعوقات والالتزام أيضا هو أن تلزم نفسك بالاستمرار في العمل ، وأن تلزم نفسك بالعمل الصحيح الذي يحقق الهدف ، وكما يقول أحد الحكماء الالتزام بمتابعة العمل على المهمة للنهاية ، وليس حتى تشعر بالسأم والإرهاق منها ، الالتزام تجاه المهمة والهدف يفرض عليك مواجهة كافة العقبات .

تعلم كيف تقول لا .. !

- تعلم قول هذه الكلمة السحرية .. لا

- لا لكل الأنشطة والمهام والمسؤوليات والالتزامات التي لا تساهم في الأهداف التي وضعتها لنفسك

- دراسة : كثير من الأوقات يتم خسارتها بسبب أشخاص يطلبون منك أشياء وانت تفعلها إما خجلا.. أو لتظهر بحسن الالتزام

- ولكن كيف تقول لا لشخص تعرفه وتحبه اذا طلب منك شيئا

- مقولة قديمة : التأجيل هو الشكل الأقل قبحا من الرفض

- لا ستوفر عليك ساعات اسابيع شهور من العمل على مشاريع لا تساهم في تحقيق أهدافك .

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

استثمار التكنو لوجيا :

- يمكن تعظيم الانتاجية من خلال استخدام التكنو لوجيا ، حيث هناك برامج تساعد في عملية تخطيط الوقت ووضع الاهداف .. وهناك برامج للتذكير وادارة المهام .. وهناك برامج لادارة المشروعات .. فضلا عن استخدام اجهزة الجوال وقنوات التواصل الاجتماعي .

العادات الجيدة :

- هناك العديد من العادات التي الالتزام بها يساهم في ايجاد مساحة من الوقت ، ويسرع في عملية الانجاز ويعظم الانتاجية :

- الاستيقاظ المبكر

- الأكل الصحي

- ممارسة الرياضة

عوامل أخرى

- الأسباب الشرعية : الذكر والعبادة والتعلق بالله والتوكل عليه :

- تقبل المسؤولية الكاملة عن نفسك ووضعك الحالي وماذا تريد أن تصبح عليه بالمستقبل.

- النظرة للذات : فلن تستطيع أن تتعد الحدود التي نرسمها في داخلنا لذواتنا ولن نستطيع أن نعمل شيء معاكس للصورة التي تشكلها عن أنفسنا

التغلب على عوائق الانتاجية :

- القلق : انه العقبة الأولى التي تواجهك وأنت تسعى إلى زيادة إنتاجيتك ، والقلق عزيزي المستمع أحد السمات غير المرغوبة في كثير من

الأحيان ، لأن القلق دائماً ما يستنفذ قدرة الإنسان الذهنية ، يشتت تركيزه ، يضعف من قدرته على التفكير المتوازن .

- انخفاض الطاقة والحماس : الإنتاجية دائماً تزيد بزيادة الحماس وتتنخفض بانخفاض الحماس وتغيب بغياب الحماس فالحماس والطاقة دائماً

بحاجة إلى رعاية و دائماً بحاجة إلى تجديد وإثارة ، حتى تخلق في نفسك الحافز والحماس استخدم مبدأ النجاحات الصغيرة بمعنى أنك تكتفي بالانجازات الصغيرة التي تحققها لتدفعك للأمام .

*** التأجيل والتسويق :**

- هناك نوعان من التسويق .. ايجابي وسلبى

- التسويق الايجابي هو تسويق القيام بالمهام و الانشطة قليلة الأهمية والتي لا تساهم في تحقيق أهدافك

- السويق السلبي هو تسويق القيام بمهامك الاكثر أهمية

- الاشياء الهامة نادرا ما تكون عاجلة ، والاشياء العاجلة نادرا ما تكون هامة

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على اذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

- أسباب التسويف : الكسل ، الاعمال غير المحببة ، الأعمال الصعبة والكبيرة ، التردد ، انتظار الإبداع وساعة الصفاء؟

- الحلول :

- ضع وقتاً للانتهاء من كل مهمة

- شجع نفسك

- انجز المهام التي تؤجلها دائماً.. أولاً

- لا تنتظر الايحاء أو المزاج الملانم

- قنت المهام الصعبة والكبيرة

- المقاطعات :

- هناك نوعان رئيسيان ، مكالمات الهاتف ، والزوار

- الناس لا يمكنهم مقاومة الرد على الهاتف حين يرن : لا بد من ضبط النفس .. و ان كان الأمر هاماً فسوف يعاودوا الاتصال .

- الزوار : معظم الناس مهدرين لوقتهم وأوقات غيرهم

- تعلم كيف تتخلص من الزوار الذين يحضرون لمجرد الحديث .. وغالبا بدون موعد

- السعي وراء الكمال : قد لا يحاول الشخص الذي يسعى للكمال تحقيق أهدافه لأنه يتوقع الفشل والاحباط وذلك لأن معايير غير واقعية ويصعب الوصول إليها ، صحيح يجب أن يسعى طبيب يقوم بعملية جراحية بنشدان الكمال وعدم وجود أخطاء لكن كتابة تقرير عشرات مرات لطلب خلو الأخطاء والكمال يعتبر مضيعة للوقت .

الذكاء العاطفي

تعريف الذكاء العاطفي :

* يعرف قولمان الذكاء العاطفي بأنه : القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين , وذلك لتحفيز أنفسنا , وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين

* الذكاء العاطفي هو الاستخدام الذكي للعواطف فالشخص يستطيع أن يجعل عواطفه تعمل من أجله أو لصالحه باستخدامها في ترشيد سلوكه وتفكيره بطرق ووسائل تزيد من فرص نجاحه إن كان في العمل أو في المدرسة أو في الحياة بصورة عامة

* هو قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه ومع الآخرين بحيث يحقق أكبر قدر من السعادة لنفسه ولمن حوله

* هو الاستخدام الذكي للعواطف

* عملية ترشيد للمشاعر الايجابية وتقييد للمشاعر السلبية

* مقدرة الشخص على إدارة عواطفه والتحكم فيها وانتقاء الأفضل منها والتي تناسب مع المواقف التي يتعرض لها الإنسان

الذكاء العاطفي هو عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين ، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقا من هذه المهارات ، فالشخص الذي يتسم بدرجة عالية من الذكاء الوجداني يتصف بقدرات ومهارات تمكنه من أن :

* يحقق الحب والتقدير من الذين يعرفونه

* يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ويستطيع أن ينظر للأمور من وجهات نظرهم

* يميل للاستقلال في الرأي والحكم وفهم الأمور

* يتكيف للمواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة

* يواجه المواقف الصعبة بثقة

* يشعر بالراحة في المواقف الحميمة التي تتطلب تبادل المشاعر والمودة

* يستطيع أن يتصدى للأخطاء والامتهان الخارجي

* تعاطف مع الآخرين خاصة في أوقات ضيقهم

* يسهل عليه تكوين الأصدقاء والمحافظة عليهم

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

* يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية

* يعبر عن المشاعر والأحاسيس بسهولة

* يتفهم المشكلات بين الأشخاص و يحل الخلافات بينهم ببسر

* يحترم الآخرين ويقدرهم

* يظهر درجة عالية من الود والمودة في تعاملاته مع الناس

نشأة الذكاء العاطفي :

- ولد مصطلح الذكاء العاطفي في الولايات المتحدة في التسعينيات إذ لاحظ الباحثون هناك من خلال أبحاث ودراسات شملت عشرات الألوف من الأشخاص أن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان فقط على شهادته وتحصيله العلمي والتي تعبر عن ذكائه العقلي IQ وإنما يحتاجان إلى نوع آخر من الذكاء سموه الذكاء الوجداني EQ
- أول من عرفت مفهوم " الذكاء الاجتماعي " هو روبرت ثورندايك Robert Thorndike في عام 1920 وقد عرفه بالقدرة على فهم الأفراد (نساء ورجال وأطفال) والتعامل معهم ضمن العلاقات الإنسانية .
- في عام 1940 عرف دافيد ويكسلر David Wechsler الذكاء بالقدرة الشاملة على التصرف وعلى التفكير بعقلانية وعلى التعامل مع البيئة المحيطة بفاعلية ، وفي سنة 1943 قال ويكسلر بضرورة القدرات العاطفية لتنبؤ قدرة أي شخص على النجاح في الحياة .
- في عام 1983 ظهر هوارد قاردنر Howard Gardner في كتابه " أطر العقل " الذي أشار فيه إلى الذكاء المتعدد وبالتحديد أشار إلى نوعين من الذكاء يتقاطعان مع ما يسمى بالذكاء العاطفي وهما الذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي ، وقام باطلاق نظرية الذكاء المتعدد والتي تقوم على أن الفروق بين الناس ليست في درجة ما يملكون من ذكاء وإنما نوعية هذا الذكاء ، وقد توصل هوارد جاردنر إلى سبعة أنواع من الذكاء :

١ - الذكاء اللفظي (اللغوي)

٢- الذكاء التحليلي - الرياضي

٣ - الذكاء المكاني

٤ - الذكاء الموسيقي - الإيقاعي

٥ - الذكاء الحركي - الجسدي

٦ - الذكاء الاجتماعي (الخاص بالتعامل مع الآخرين)

٧ - الذكاء الانفعالي الذاتي (الشخصي)

- وتشير بحوث الذكاء العاطفي أن 80% من إنجازات البشر مرجعها الذكاء العاطفي ، بينما 20 % مرجعها الذكاء التحليلي .

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

-- في عام 1990 استخدم سالوفي وماير Salovey and Mayer مصطلح " الذكاء العاطفي " لأول مرة وكانا على دراية تامة بما سبق من عناصر الذكاء غير المعرفي، لقد وصفا الذكاء العاطفي على أنه نوع من الذكاء الاجتماعي المرتبط بالقدرة على مراقبة الشخص لذاته ولعواطفه وانفعالاته ولعواطف وانفعالات الآخرين والتميز بينها واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك في ترشيد تفكيره وتصرفاته وقراراته

- في عام 1995 أصبح دانيال قولمان Daniel Goleman على دراية بأعمال سالوفي وماير مما دفعه إلى وضع كتابه الشهير " الذكاء العاطفي "

- وأصبح مصطلح " الذكاء العاطفي " من أهم المواضيع انتشارا وتداولاً بين دوائر الشركات العالمية الكبرى وكذلك نال نفس الاهتمام على مستوى المؤسسات التعليمية وانتقلت العدوى إلى معظم الأقطار العربية فسرعان ما عقدت الندوات وورش العمل وبرامج التدريب والترجمات وما إلى ذلك من نشاطات .

أهمية الذكاء العاطفي :

- يلعب الذكاء الوجداني دوراً هاماً في تنمية علاقات ناجحة مع الآخرين على كافة المستويات

- والذكاء الوجداني وراء النجاح في العمل والحياة ، فالأكثر ذكاءاً وجدانياً محبوبون ومثابرون ومتألقون وقادرون على التواصل والقيادة ومصرون على النجاح .

- كما ثبت أن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والصحة النفسية فالذكاء عاطفياً أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط الحياة ومشكلاتها.

- كذلك هناك علاقة وطيدة بين العاطفي والصحة الجسدية فالذكاء عاطفياً أقل عرضة لأمراض الضغط و - القلب وأمراض المناعة وسائر الأمراض الجسدية التي تنتج عن التوتر والقلق والضغط النفسية

- اتخاذ قراراتك الحياتية بشكل أفضل

- القدرة على تحفيز نفسك و إيجاد الدافعية الذاتية لعمل ما تريد

- أن تكون أكثر فعالية في العمل

-- القدرة على إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين

- الاهتمام بتميز الانفعالات تسميتها هل أنت (فرحان - سعيد - خامل - غاضب - متوتر)

- التحكم بردود الفعل العفوية (عدم التسرع بإعطاء رد الفعل)

- التعامل مع الضغوط الحياتية

- تفهم انفعالات الآخرين ووجهة نظرهم

- تفهم معايير السلوك المقبول وغير المقبول

- تطوير نظرة إيجابية واقعية تجاه الذات

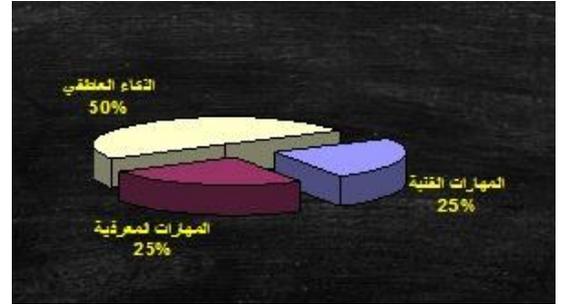
حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة للعمل :

تظهر أبحاث قولمان أن المهارات الثلاث تساهم في الأداء الفعال في العمل بالنسب التالية :



- يلعب الذكاء العاطفي دوراً جوهرياً في تفسير الأداء الناجح في المراكز القيادية العليا ، أي كلما زاد نجاح الشخص القيادي كلما كان الذكاء العاطفي هو السبب الذي أدى إلى ذلك

- إذا قارنا بين المبدعين المتميزين والأشخاص العاديين نجد أن 90% من الفروقات مرتبطة بالذكاء العاطفي وليس المهارات المعرفية

- ليس المطلوب هنا تحيية العاطفة جانباً بقدر محاولة إيجاد أو خلق التوازن بين التفكير العقلاني والعاطفة

- يؤدي العجز العاطفي في أي تنظيم للعمل إلى:

- انخفاض الإنتاجية

- زيادة عدم الالتزام ب ETC

- ارتكاب الأخطاء

- هجرة الموظفين الجماعية

* ان قيادة العمل لا تعطي السيطرة بل هي فن تحفيز الناس على العمل لتحقيق هدف مشترك .

الفرق بين الذكاء العاطفي والذكاء العقلي :

مميزات تميزان الذكاء العاطفي عن الذكاء العقل :

- هامش التطوير في الذكاء العاطفي أوسع بكثير من هامش التطوير في الذكاء العقلي

- تأثير الذكاء العاطفي على نجاح الإنسان أكبر بكثير من تأثير الذكاء العقلي

المهارت الأساسية للذكاء العاطفي :

أولا : الوعي الذاتي Self - awareness

- القدرة على فهم الشخص لمشاعره وعواطفه في لحظة ما ومن ثم استعمال ذلك في اتخاذ القرارات و التصرف ، وكذلك فهم الدوافع وتأثيرها على الآخرين من حوله .

- من يملك الوعي بالذات :

- يفهم عواطفه واحاسيسه واحتياجاته ودوافعه بعمق

- يملك الثقة بالنفس ولديه فكرة دقيقة عن قدراته وقيمه و أهدافه

- يعرف نقاط القوة والضعف لديه

- يتقبل النقد البناء المخلص

- يتعلم من خبرات الماضي

- يحمل كثيراً من التقاتل والأمل

- يكون مخلصاً مع نفسه و مع الآخرين

*** ضبط الذات Self-control**

- هو القدرة على ضبط وتوجيه الانفعالات والمشاعر القوية تجاه الآخرين والسيطرة على حالتنا النفسية حتى نشعر بأننا في حالة نفسية أفضل

- الأشخاص الضابطون لذواتهم:

- يشعرون بالمزاج السيئ والتدفقات العاطفية كغيرهم ولكنهم يعرفون كيف يتحكمون بها وكيف يوجهونها بطرق إيجابية .

- ردود أفعالهم تكون منطقية

- يوجدون بيئة من الثقة والعدالة

*** التحفيز Motivation**

هو حب العمل بغض النظر عن الأجور والترقيات والمركز الشخصي

- عرف دانييل قولمان الأشخاص المحفزين بأنهم أولئك الذين:

- يميلون للإنجاز بصورة تفوق التوقعات

- ينجزون لأجل الإنجاز

- يحفزون بالإنجاز بدلاً عن المكافآت الخارجية

- يحبون العمل لأجله

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على اذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

- يتحمسون للتحديات الإبداعية والحب والتعلم

• كما أن الأشخاص المحفزين هم أولئك الذين :

- يفتخرون بالإنجاز المتميز

- يظهرون طاقة عالية لأداء الأعمال بصورة أفضل

- لا يرتاحون من " الوضع كما هو " او " محلك سر "

- يلحون في أسئلتهم لماذا عملت الأشياء بطريقة ما وليس بطريقة أخرى

- متحمسون لاكتشاف وسائل جديدة لإنجاز أعمالهم

- يتابعون التقدم في الإنجازات المرتبطة بهم وبشركتهم .

* التعاطف Empathy

هو القدرة على تفهم مشاعر وعواطف الآخرين ، وكذلك المهارة في التعامل مع الاخرين فيما يخص ردود أفعالهم العاطفية ، بقدر ما نكون قادرين على تقبل مشاعرنا وتقبلها نكون قادرين على قراءة مشاعر الآخرين

- عواطف البشر نادراً ما تتجسد في كلمات

- التعاطف هو شعور يمكن تعلمه

- إن التعاطف ينبع من محاكاة معاناة الآخرين باستحضار مشاعر الآخر إلى داخل المتعاطف نفسه

العطف : إحساس شخص بما يشعر به ، يشعر به شخص آخر من احزان ولكن دون أي مشاركة.

* المهارة الاجتماعية social skill

هي الكفاءة في إدارة العلاقات وبنائها والقدرة على التفاوض والتفاهم وتنظيم المجموعات ، هي القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة ، وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية ، بناء وقيادة فريق العمل ، والقدرة على الإقناع ، وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى ، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن ، والكفاءة في تطوير والاستفادة من العاملين

- الأشخاص الذين لديهم المهارات الاجتماعية يمكنهم كذلك التفاعل مع الآخرين و مناقشتهم و إقناعهم وحل الخلافات معهم من أجل التعاون ومصالحة العمل الجماعي

- الانفعالات تنتقل سريعاً بالدوى

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .

لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ الطباعة دون الحصول على إذن من الناشر

لطلب الحصول عن هذا الاذن يرجى الاستفسار من الحساب الخاص بتويتر @e7sas_ud أو من صاحب موقع منتديات كوفي كوب

* هنالك أشخاص مثلونون كالحرباء و آخرون أكثر حسماً في التعبير عن انفسهم

* افتقاد الكياسة الإجتماعية عجز في المهارة الإجتماعية

* فن التأثير العاطفي يظهر جلياً في التعامل مع من يكون في ذروة غضبه عن طريق صرف نظره عن موضوع غضبه والتعاطف مع مشاعره

ثم جذبه إلى مركز بديل من المشاعر الإيجابية

* من الذكاء الإجتماعي القدرة على التنفيس عن الإحساس بالظلم بتوجيه النقد البناء

محاولاتك الغير ناجحة هي جزء مهم من نجاحك، وعند حدوثها فان
الخيار لك هل تصنع فيك الارادة ام الاحباط؟

الواجب الأول لمقرر مهارات إدارية-١٤٣٨

المستوى الرابع / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

Ran mori

السؤال ١

المهارة:

- A. جميع الاجابات خاطئة
- b. فطرية لا يمكن اكتسابها
- C. مكتسبة ويمكن تعلم أي مهارة

d. بعضها فطري وبعضها يمكن تعلمها بالممارسة

السؤال ٢

الإدارة العلمية:

a. تركز على الإنتاج والعاملين في الصناعات

- b. انظام يتكون من مدخلات ، عمليات، مخرجات.
- C. تركز على السلوك الإنساني فى العمل والعلاقات الإنسانية
- d. تدعو إلى إستخدام علوم الرياضيات والإحصاء كأداة لإتخاذ القرارات الناجحة.

السؤال ٣

جميع ما يلي يعتبر من الدوافع التي توجد لدى القادة:

A. ادافع الانجاز

b. ادافع الراحة

C. ادافع الشهرة

d. ادافع المال

السؤال ٤

جميع ما يلي يعتبر من الأسباب التي تمنع المدير من التفويض ما عدا:

a. يحب تقديم الثناء للآخرين

b. لا يثق بالآخرين

C. يعتقد أنه أفضل من يقوم بالمهمة

d. يخاف من المنافسة

السؤال ٥

من الصفات الواجب توافرها بالشخص المفوض ما يلي ما عدا:

A. توفر الرغبة

b. توفر المعرفة والمهارة

C. توفر الوقت

d. توفر القدرة على التفاوض

السؤال ٦

المهارة هي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ وهي مرادفة للقدرة.
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ٧

التفويض هو فن التفاوض مع الآخرين واقناعهم بوجهة نظرك.
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ٨

جميع المهام يمكن تفويضها للمرئوسين
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ٩

أهم مصدر من مصادر القوة لدى القائد هو قوة المنصب
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ١٠

ينصح باستخدام هذا أسلوب القيادة المستبد فقط في حالة الأزمات الشديدة ولفترة قصيرة (الحروب و الكوارث)

إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ١١

من أهم أسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض هو ثقتهم بالآخرين
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ١٢

يفضل دائما التفويض لنفس الشخص في كل مرة من أجل ضمان جودة الاداء
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

لا تنسونا من صالح دعائكم

استغفر الله ..

@e7sas_ud

الواجب الثاني لمقرر مهارات إدارية-١٤٣٨

المستوى الرابع / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

Afoof turki

السؤال ١

يعرف مفهوم التغيير على أنه:

- A. يعني تغيير الاثاث وشعار المنظمة وبيئتها الداخلية
- b. عملية تحويل من الواقع القديم إلى الواقع الجديد

C. عملية التحويل من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة على واقع منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة.

d. جميع الاجابات صحيحة

السؤال ٢

من مؤشرات الحاجة على التغيير في المنظمة:

- A. قلة التسرب والاستقالات
- b. ارتفاع الارباح

C. انخفاض الارباح وانخفاض الحالة المعنوية للعاملين

d. ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين.

السؤال ٣

الإستراتيجية التي تفترض أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير عدم أقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير حيث يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين هي:

إستراتيجية القوة القسرية.

إستراتيجية الإقناع.

إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق.

إستراتيجية التثقيف والتوعية.

السؤال ٤

الإستراتيجية التي تقوم هذه النظرية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير هي:

a. إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق.

b. إستراتيجية الإيجاب.

C. إستراتيجية المشاركة المركزية.

D. إستراتيجية الإقناع.

السؤال ٥

من الأسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال:

a. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.

b. تقليل قيمة المنظمة في السوق.

C. الوصول إلى شريحة كبيرة من العاملين.

D. الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة.

السؤال ٦

من أسباب مقاومة التغيير:

A. وجود شعور بالحاجة للتغيير

B. الخوف من نتائج التغيير

C. توافر الثقة بالقائمين على التغيير

D. وضوح أهداف التغيير

السؤال ٧

جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي يجب توافرها في العضو المشارك في الاجتماعات ما عدا:

A. أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة بالاجتماع

B. أن يكون قادرا على التحدث أمام الآخرين.

C. أن يكون لديه الحافز للمشاركة

D. أن يكون لديه الرغبة فرض رأيه على الآخرين

السؤال ٨

كلما زادت الاجتماعات في المنظمة كلما دل ذلك على كفاءة الإدارة.

صواب

خطأ

السؤال ٩

من السلبيات المصاحبة للقرارات المتخذة عن طريقة الاجتماعات أنها تعتبر أقل شرعية من القرارات الفردية

صواب

خطأ

لا تنسونا من صالح دعائكم

.. سبحان الله ..

الواجب الثالث لمقرر مهارات إدارية -1438

المستوى الرابع / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

Ran mori

السؤال 1

الحل الوسط يستخدم لتحقيق تسوية مؤقتة في حالة المشكلات المعقدة

صواب
خطأ

السؤال 2

الصراع الملاحظ هو الخلاف الذي يمكن لطرف ثالث لم يدخل في الخلاف أن يلاحظ أن هناك نزاع بين أطراف الخلاف

صواب
خطأ

السؤال 3

واحد مما يلي يعتبر من خصائص الخلافات ماعدا :

لا يمكن ادارته ولكن يمكن تجنبه
الخلاف في كل الأحوال نتائجه سلبية
تجاهل الخلاف هو أفضل حل

جميع الاجابات خاطئة

السؤال 4

صراع الاقبال يعني :

الخلاف نتيجة لمفاضلة الشخص بين تحقيق رغبتين أو هدفين كلاهما غير مرغوب فيه
الخلاف نتيجة لمواجهة الفرد بموقف ينبغي فيه أن يفاضل رغبتين أو هدفين لكل منهما جاذبية ايجابية
الخلاف نتيجة لضرورة اختيار الفرد بين هدفين لكل منها جانب ايجابي وجانب سلبي
جميع الاجابات صحيحة

السؤال 5

جميع ما يلي يعتبر من الآثار السلبية للخلاف في العمل ماعدا :

ضياح وقت الموظفين في الخلاف.
يؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين.

يقلل من معدل الغياب.
يهدم الجماعية في العمل

السؤال 6

جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي تؤثر على حدة الصراع ماعدا

مواصفات أطراف الصراع
أسباب الصراع

طبيعة نشاط المنظمة
التكتيكات التي تستخدمها أطراف النزاع

السؤال 7

جميع ما يلي يعتبر من مصادر الخلاف في بيئة العمل ماعدا:

جودة التواصل

اختلاف الشخصيات والطباع

ضعف الاداء

المنافسة على الموارد

السؤال 8

جميع ما يلي يعتبر من خصائص استراتيجية التنافس في ادارة الخلاف ما عدا:

تسعى إلى السيطرة الكاملة على الموقف

تسعى إلى السيطرة الكاملة على الموقف

الفوز في الصراع هو الهدف مهما كانت النتيجة

يحصل كل طرف على جزء مما يريد ويتخلى عن الجزء الآخر

تعتمد على منصب أو قدرتك على المجادلة أو الجزاءات في تحقيق الفوز

لا تنسوننا من صالح دعائكم

.. سبحان الله ..

الاختبار الفصلي لمقرر مهارات إدارية -1438

المستوى الرابع / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

السؤال 1

واحد من التالي ليس من أهداف التغيير:

1. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
2. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي
3. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
4. زيادة درجة التعاون بين المنظمات وتحسين شدة المنافسة

السؤال 2

يتم استخدام كافة أساليب القوة في أحداث التغيير ضمن

1. استراتيجية التثقيف
2. استراتيجية المشاركة والاندماج
3. استراتيجية التفاوض والاتفاق
4. جميع الإجابات خاطئة

السؤال 3

الدافع لأرضاء الذات يعتبر من أهم الدوافع التي تدفع للقيادة وهي تعني الطموح لتحسين الأوضاع الاقتصادية للقائد

صواب

خطأ

السؤال 4

جميع ما يلي يعتبر من القواعد التي تساعد على جعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد ما عدا:

1. برمجة الاجتماعات لتبدأ في الصباح الباكر
2. ضع أهم النقاط في آخر الاجتماع
3. تحدث للمتأخرين عن أهمية مشاركتهم وحضورهم المبكر
4. اعرف منهم أسباب التأخير

السؤال 5

تعاني كمدير من مشكلة تغيب عن حضور الاجتماعات لدى بعض الأعضاء؛ واحد مما يلي يعتبر من الطرق المناسبة لتحسين نسبة الحضور:

1. البدء بالاجتماع بعد ربع ساعة من الموعد
2. عقد الاجتماع في الصباح الباكر
3. أخير الغائبين بما تم في الاجتماع
4. سجل أسماء الغائبين في محاضر الجلسات

السؤال 6

جميع ما يلي يعتبر من سمات القياديين الناجحين ما عدا:

1. القدرة على اتخاذ القرار
2. القدرة على التأثير
3. القدرة على الاتصال الجيد
4. الاهتمام بالقيام بعمل الآخرين

السؤال 7

جميع ما يلي يعتبر من الأمور التي يجب مراعاتها عند اختيار الشخص المفوض له ما عد:

1. مناسبته لطبيعة الوظيفة المطلوبة
2. لديه الوقت للقيام بالمهمة
3. أن تكون المهمة غير جديدة عليه
4. أن يكون الموظف تحت ادارة من يقوم بتفويضه

السؤال 8

يعرف التغيير على أنه:

1. البقاء على الواقع الحالي للفرد والمنظمة
2. التراجع من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الماضي
3. التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الحالي
4. جميع الاجابات خاطئة

السؤال 9

المهارة شيء فطري لا يمكن اكتسابه والدليل تفاوت الناس في المهارات والقدرات صواب
خطأ

السؤال 10

استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم من خلالها وضع الفرد في موقع هام بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير هي:

1. إستراتيجية التعليم والاتصال
2. استراتيجية الاستقطاب
3. استراتيجية التسهيل والدعم
4. إستراتيجية المشاركة والاندماج

السؤال 11

جميع ما يلي يعتبر من الأسباب التي تجعل المدير لا يمارس عملية التفويض؛ ما عد:

1. لا يتقنون بقدرات الآخرين
2. لا يرغبون في السيطرة على الحالة أو الموقف
3. يرغبون في الحصول على التقدير لأنفسهم فقط
4. لا يرغبون في مواجهة الأفكار أو الانتقادات من الآخرين

السؤال 12

الشخص المفوض له أداء مهمة لديه الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لأداء المهمة ما دام أنه سيصل للنتيجة المطلوبة

صح
خطأ

السؤال 13

من الصواب ألا يكون وقت الاجتماع طويل وألا يكون في فترة ضعف نشاط الأعضاء

صواب
خطأ

السؤال 14

- استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم من ضمنها تدريب العاملين على مهارات جديدة هي استراتيجية
1. التفاوض والاتفاق
 2. الاستقطاب
 3. **التسهيل والدعم**
 4. المشاركة والاندماج

السؤال 15

واحد مما يلي لا يعتبر من أدوار القائد للاجتماع

1. **كتابة محضر الاجتماع لتكون سجلا محفوظ ورسمي**
- 2.

- أن يوضح هدف الاجتماع
3. أن يحفز الأعضاء ويحافظ على استمرارية حماسهم
 4. أن يساعد كل عضو على المشاركة والاسهام بأفضل ما عنده

السؤال 16

أول مدرسة من المدارس الإدارية هي المدرسة السلوكية

صواب

خطأ

السؤال 17

التفويض هو:

1. **الاستعانة بالآخرين ممن تثق فيهم لمساعدتك على القيام ببعض المهام**
2. فن الهروب من المسألة والمحاسبة
3. هو اعطاء العاملين المزيد من الأعمال لأبقاءهم مشغولين طوال الوقت
4. حسن التفاوض مع أطراف من داخل أو خارج المنظمة لتحقيق هدف مشترك

السؤال 18

جميع ما يلي يعتبر من فوائد التفويض ما عدا:

1. التدريب على المهام الادارية
2. اكتشاف القدرات والمواهب
3. يوسع مدارك وخبرات العاملين
4. **التخلص من المهام المملة والمزعجة**

السؤال 19

مجال التغيير الذي يتضمن كل ما يتعلق بالمعدات والالات والحوسبة الآلية يسمى:

1. التغيير في المجال التنظيمي
2. التغيير في المجال الانساني
3. التغيير في المجال الوظيفي
4. **التغيير في المجال الالكتروني**

السؤال 20

مؤسس المدرسة السلوكية هو فردريك تايلور

True

False

السؤال 21

التغيير الذي يرتبط في بناء المنظمة والدمج بين الوحدات وتوسيع نطاق الاشراف في المنظمة هو:

1. التغيير في المجال التنظيمي
2. التغيير في المجال الانساني
3. التغيير في المجال الوظيفي
4. التغيير في المجال الالكتروني

السؤال 22

واحد مما يلي يعبر عن المدرسة السلوكية في الادارة:

1. تحسين النتائج من خلال تحسين بيئة العمل للعاملين
2. استخدام الحسابات الرياضية في تعظيم انتاجية العاملين
3. مؤسسها هو جاك ولش
4. مبدأ الرقابة والعقوبة هو المبدأ الأفضل للإدارة للعاملين

السؤال 23

من الخطأ أن تجعل الاجتماع خارج مقر المنظمة لما يترتب عليه من ارتفاع التكاليف

صواب

خطأ

السؤال 24

الفرق بين الاقناع والتأثير:

1. أن الاقناع تأثيره يمكن أن يكون سلبي أو ايجابي أما التأثير فهد يكون بشكل ايجابي دائما
2. أن الاقناع يكون في الفكر والعاطفة أما التأثير ففي الغالب يكون في السلوك
3. أن الاقناع في فعل الأشياء أما التأثير فيكون في ترك الأشياء
4. لا يوجد بينهما فرق

السؤال 25

من أهداف التفاوض:

1. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
2. تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية
3. تنمية الصراع وادارته بشكل يخدم المنظمة
4. تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة التقليدية بدل الادارة بالمشاركة

السؤال 26

اسلوب قيادي يناسب الاستخدام في حال الازمات الشديدة (مثل الحروب والكوارث):

1. اسلوب القيادة لأنجاز المهام
2. اسلوب القيادة المستبد
3. اسلوب القيادة بالمشاركة
4. جميع الاجابات خاطئة

السؤال 27

واحد من التالي ليس من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمات:

1. زيادة الشكاوى لدى العملاء والعاملين
2. زيادة حجم الأعمال المكتتبية
3. زيادة قيمة المنظمة في السوق
4. زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي

السؤال 28

جميع ما يلي يعتبر من خصائص الإدارة العلمية؛ ما عدا:

1. التركيز على المركزية
2. هدفها تعظيم إنتاجية العاملين
3. تهتم بدور القيادة
4. تركز على العلاقات الإنسانية

السؤال 29

جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي تؤثر في الثقة في المصدر ما عدا:

1. الالتزام بالمبادئ والقناعات التي يريد اقناع الآخرين فيها
2. الصدق في الوعود والأخبار
3. مدى اهتمامه في مصالح الآخرين
4. جميع الاجابات صحيحة

السؤال 30

يصعب في الغالب اقناع الأشخاص الذين لديهم مستوى متدني من احترام الذات بالمقارنة مع الذين لديهم مستوى مرتفع من احترام الذات صواب

خطأ

السؤال 31

المدخل الإداري الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات يسمى:

1. المدخل الكمي
2. مدخل النظم
3. مدخل العمليات
4. جميع الاجابات خاطئة

السؤال 32

المدخل الكمي هو المدخل الذي يدعو إلى:

1. استخدام علوم الرياضيات والاحصاء كأداة لاتخاذ القرارات الناجحة
2. استخدام علم النفس في التعامل مع الموظفين
3. استخدام العلوم العسكرية لبناء الاستراتيجيات الادارية
4. جميع الاجابات خاطئة

السؤال 33

واحد مما يلي لا يعتبر من أدوار سكرتير الاجتماع:

1. أن يحفز الأعضاء ويحافظ على استمرارية حماسهم
2. توجيه الدعوات وتجهيز أجندة الاجتماع
3. مساعدة القائد طوال الاجتماع
4. حفظ الوثائق وتوفيرها عند طلب القائد

السؤال 34

جميع ما يلي يعتبر من مؤشرات الاجتماعات الفاشلة ما عدا:

1. عدم الالتزام بمواعيد بداية ونهاية الاجتماع
2. عدم وجود جدول أعمال للاجتماع
3. عدم توثيق نتائج الاجتماع
4. **جميع الاجابات صحيحة**

السؤال 35

المسئولية يمكن تفويضها لكن الصلاحيات لا يمكن تفويضها فهي من اختصاص المدير

صواب

خطأ

السؤال 36

الطريقة التي تعتمد في تسلسل بنود الاجتماع على وضع الموضوعات الصعبة في وسط الاجتماع والموضوعات السهلة في بداية ونهاية الاجتماع تسمى:

1. طريقة التسلسل حسب الصعوبة
2. **طريقة التسلسل حسب الجرس**
3. طريقة التسلسل حسب السهولة
4. طريقة التسلسل حسب الظروف الملائمة للأعضاء

السؤال 37

طريقة الاقناع التي تقوم على استخدام أهل الخبرة والتأثير يحفز الآخرون للاقتناع بالموضوع يسمى

1. الاقناع بالمراجع
2. **اقناع قادة الرأي**
3. الاقناع بمحاكاة الآخرين
4. الاقناع بقانون الانسجام مع الآخرين

السؤال 38

جميع ما يلي يعتبر من الأمور التي تساعد على الأعداد النفسي للمفوض له ما عدا:

1. تقديم المساعدة والمساندة عند اللزوم
2. **متابعة المفوض أول بأول بكل مهمة يقوم بها**
3. التشجيع وتعزيز ثقتهم بأنفسهم
4. التخفيف من التوتر المصاحب للمهمة المطلوبة

السؤال 39

يشير مفهوم الاقناع بالمقارنة إلى عرض موضوعين أو فكرتين متناقضتين على المستهدف بالاقناع في أن واحد بهدف تمكينه من معرفة التباين والتناقض والاختلافات بينهما بصورة سريعة ودون كثير من العناء

صواب

خطأ

السؤال 40

خالد مدير شركة وهو يقوم بتفويض سائق الشركة لأحضر أبناءه من المدرسة؛ يمكن تصنيف عمل خالد على أنه

- عمل صحيح حيث يقوم بتفويض السائق باحضار أبناءه ليتفرغ هو لأداء أمور أهم للشركة
عمل صحيح لأن كل مدراء الشركات يقومون بذلك
عمل خاطيء لأنه استغلال لموارد الشركة في أمور شخصية
عمل خاطيء لأنه هذا ليس تفويض وإنما إلزام ولا خيار للسائق بالرفض

السؤال 41

جميع ما يلي يعتبر من النصائح التي تساعد على نجاح الاجتماع في مرحلة "أثناء انعقاد الاجتماع" ما عدا:

1. طرح الموضوعات في الوقت المحدد
2. توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه
3. فرض آداب الحوار
4. متابعة تنفيذ القرارات المتخذة في الاجتماع

السؤال 42

تتميز عملية إدارة التغيير بأنها:

1. أمر حتمي
2. حركة تشاورية
3. عملية مستمرة
4. عملية خاصة

السؤال 43

جميع ما يلي يعتبر من عوائق الاقتناع ما عدا:

1. علو المكانة الاجتماعية للمستهدف وسعة سلطانه
2. التعصب والحماص المفرط
3. عدم الاشادة بالحق الموجود لدى المستقبل
4. الايمان في امكانية التغيير والاقتناع

السؤال 44

من أسباب مقاومة التغيير:

1. وضوح أهداف التغيير
2. وجود شعور بالحاجة للتغيير
3. عدم مشاركة العملاء بالتغيير
4. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير

السؤال 45

استراتيجية التغيير الذي تفترض عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي:

1. استراتيجية الاجبار
2. استراتيجية التثقيف
3. استراتيجية المشاركة والاندماج
4. استراتيجية التفاوض والاتفاق

السؤال 46

من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير:

1. تعزيز واقتناع قادة الرأي بالتغيير
2. اقتناع عدد كبير من العاملين بالتغيير
3. توافر الثقة في القائمين على التغيير
4. جميع الاجابات خاطئة

السؤال 47

مجال التغيير الذي يتضمن تغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد هو:

1.المجال التنظيمي

2.المجال الانساني

3.مجال طرق العمل

4.المجال الالكتروني

السؤال 48

جميع ما يلي يعتبر من فوائد الاجتماعات ما عدا:

1.تعزز روح الفردية بالشركة

2.تعطي الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم

3.تخلق جو من الالتزام بما تم الاتفاق عليه.

4.فرصة لتدريب العاملين المبتدئين في العمل

السؤال 49

جميع ما يلي يعتبر من المعلومات التي يجب أن يشتمل على جدول الاجتماع ما عدا:

1.تاريخ الاجتماع وساعة الانعقاد

2.أسماء المشاركين في الاجتماع

3.الموضوعات التي سيتم مناقشتها

4.النتائج التي تم التوصل لها في الاجتماع

السؤال 50

كلما زاد عمر المتلقي كلما كانت عملية اقناعه أصعب

صواب
خطأ

السؤال 51

جميع ما يلي يعتبر من خصائص عملية الاقناع ما عدا:

1.الاقناع يقوم على مجموعة من المبادئ الاخلاقية

2.الاقناع يعتبر مهارة مكتسبة لا يمكن تطويرها من خلال المعرفة أو التدريب

3.أن كفاءة الأفراد تتباين في الاقناع

4.لا يوجد أسلوب أو تكتيك يجب استخدامها في جميع عمليات الاقناع

السؤال 52

من المصلحة دائما تفويض نفس الشخص لتعظيم جودة الأداء
صواب

خطأ

السؤال 53

كلما زاد التسلط والجمود العقائدي لدى المستهدف بعملية الاقناع كلما صعب عملية الاقناع؟

صح

خطأ

السؤال 54

قوله تعالى < اذهب إلى فرعون إنه طغا فقولا له قولا لينا لعله يذكر أو يخشى > مثال لطريقة الاقناع:

1. الاقناع بالكلمة الطيبة

2. الاقناع بالاحسان

3. الاقناع بالاطراء

4. الاقناع بقانون الانسجام مع الاخرين

السؤال 55

جميع ما يلي يعتبر من المبررات التي تحدد من الشخص المناسب لحضور الاجتماع ما عدا:

ان يكون قادر على العمل الجماعي

ان يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الاخرين

ان يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع

ان تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع

السؤال 56

جميع ما يلي من الاسباب الوجيهة لعقد الاجتماعات ما عدا:

حل مشكلات تواجه الشركة

اتخاذ قرارات على مستوى الشركة

التخلص من المسؤولية وتحميلها أعضاء الاجتماع

تبادل المعلومات وامداد المشاركين باخبار تخص الشركة

السؤال 57

واحد ما يلي يعتبر من مزايا طريقة الجلوس بشكل دائري:

1. مناسبة إذا كان العدد كبير جدا

2. تساعد على السيطرة على الأعضاء

3. تحقق روح الفريق والعمل الجماعي

4. تعزز سلطة وقوة قائد الاجتماع

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده سبحان الله العظيم ..