

ملتقى طلاب وطالبات جامعة
الإمام عبدالرحمن بن فيصل



ملزمة مهارات ادارية

(المستوى الرابع)

للفصل الدراسي الثاني 1437 - 1438



اعداد : بنت ابوها 333 + رهف

تشمل الملزمة على المحاضرات النصية بالإضافة الى الواجبات والاختبار الفصلي
مع امنياتنا لكم بدوام التوفيق والنجاح.

تعريف الممارسة 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 والدقة في إجراء عمل من الأعمال، وهي تنمو نتيجة لعملية التعلم
- القدرة على أداء عمل معين بإتقان مع الاقتصاد في الجهد والوقت وتحقيق الأمان
- ذلك الشيء الذي تعلم الفرد أن يؤديه عن فهم بسهولة ويسر ودقة، وقد يؤدي بصورة بدنية أو عقلية

وقد اشتملت تعريفات المهارات بشكل عام على ثلاثة عناصر اساسيه الاي مهاراه هي :الجهد والوقت والالتقان

الألفاظ ذات الصلة بمفهوم المهارة : (الحدق - الإتقان - الإحكام - الإحسان - الإبداع - البراعة - الخبرة - التفوق - الإجابة

القدرة هي ما يستطيع الفرد تاديته

❖ هل المهارة شي فطري أو مكتسب

❖ أهمية المهارات

قيمتك بقدر

مهاراتك!..

❖ أنواعها ومجال المهارات

حسب التخصص:

حسب الوظيفة:

حسب المجال:

حسب طبيعة المهارات:

حسب الجهة المسنولة عنها في جسم الانسان

❖ أهم المهارات

❖ كيف نقيس المهارة

❖ أهم وسائل تنمية وتطوير المهارات

(اللهم أني أستودعك ما حفظت فرده لي عند الحاجة)

بنت ابوها 333

القيادة الإدارية

❖ مدارس القيادة الإدارية الحديثة

١- مدرسة أو مدخل الإدارة التقليدية (الكلاسيكية)

مؤسسها فردريك تيلور -تتضمن ٣ جوانب:

١. الإدارة العلمية (تركز على الإنتاج والعاملين في الصناعات)
٢. الشئون الإدارية (تركز على وظائف الإدارة مثل القيادة)
٣. الإدارة البيروقراطية (تعني المركزية)

تدعو المدرسة إلى أن علم الإدارة هو علم تحقيق الإنجازات

٢- المدخل السلوكي

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

٣-مدخل النظم (المكونات الرئيسية):

الإدارة هي مجموعة الإجراءات والخطوات وهي نظام يتكون من مدخلات ، عمليات، مخرجات.

٤- المدخل الكمي(قائم على رياضيات):

تدعو إلى استخدام علوم الرياضيات والإحصاء كأداة لإتخاذ القرارات الناجحة بدون اعتبار للأمور التنظيمية كالهيكـل التنظيمي.

٥- مدخل الأحوال أو الاحتمالات:

لا يوجد مدخل أفضل من المداخل السابقة ولكن تخضع لإعتبارات مثل أهداف المنظمة ومواردها وهكذا.

❖ ماهية القيادة

١- مفهوم القيادة الإدارية

إدارة الأفراد والمجموعات والموارد والتنظيم والإمام بوظائف الإدارة ومهارات القيادة وبأساليب فعالة تحدث الإلتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج.

القيادة الناجحة هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات لذا القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

٢- قواعد القيادة الإدارية:

- أ- وضع الأهداف والبرامج العملية
- ب- الأوامر وتنظيم العمل
- ت- الإتصال المقنع والفعال
- ث- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف
- ج- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم
- ح- التصرفات والأدوار حسب المتطلبات

كيف يمكن التعرف على القيادة؟

وسائل تحديد والتعرف على مهام القيادة	القدرة على الصيانة وتطوير مهام القيادة
المبادرة بالنشاطات	التشجيع
البحث عن المعلومات	المحافظة على الإستمرارية
إعطاء المعلومات	المتابعة
إبداء الرأي	الشعور (المحافظة على مشاعر العاملين)
العمل كقدوة	معالجة التوتر
التنسيق	
إختبار الجدوى	
التقييم والمتابعة	
التحليل	

القيادى الناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته ومهاراته الفردية والعملية وتوفر السلطة الإدارية لديه ومن ثم قدرته على إقناع العاملين والتأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابى وفعال والتصرف في الموارد بشكل مناسب لتحقيق الأهداف.

❖ دوافع القيادة

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

١- الحاجة إلى الإنجاز (أكبر دافع وهو دافع داخلى)

٢- الحاجة للتزود بالقوة اللازمة (قوة توجيه الأفراد والتنظيم نحو الأهداف ، صلاحيات يوفرها التنظيم)

٣- الدافع للثراء (القادة لديهم الطموح لتحسين أوضاعهم الإقتصادية)

٤- الدافع للشهرة

٥- الدافع لإرضاء الذات (تحقيق منفعة للأفراد عن طريق التجديد ومنفعة المجتمع ، أكثر دافع تأثيراً على الإطلاق)

القائد الناجح هو فوق المتوسط في السمات والقدرات والمهارات والخبرات والمعرفة بالنسبة لمجموعته التي يقودها، لا بد من توافق وإنسجام هذه الحلقات الثلاثة وتقاربها حتى نضمن نجاح القيادة



❖ سمات القيايين الناجحين

الطاقة – رفض الضغوط والأزمات – المواصفات والقياسات – الصفات الإدارية – التأثير – الإهتمامات – التعليم – المحيط الإجتماعي – التصرفات – موافقة الزملاء – التنظيم والتخطيط – إتخاذ القرارات – الإتصال المسموع – الإتصال المكتوب

❖ أدوار القيادة

١- وضع الأهداف ٢- التخطيط ووضع السياسات ٣- نقل الأهداف والمهام والخطوات إلى مجموعات العمل (التوجيه) ٤- الرقابة والمتابعة ٥- التقييم ٦- إتخاذ القرارات

أنماط القيادة :

• قائد مستقل ومعتد بذاته (متسلط)

• قائد مهتم بالإنجازات (أكثر من الإهتمام بالأفراد)

• قائد متفاعل (المشارك)

القائد المشارك مهما ساءت الظروف لا يصل إلى درجة التسلط ، والقائد المتسلط مهما حدث لا يصبح مشاركاً أى مشاركة مطلقة ، القائد ذو الديمقراطية المحدودة والساعي إلى الإنجاز فإحتمال أن يتحول إلى أى من الطرفين الآخرين

❖ القيادة وأنواع السلطة والقوة

• القوة

القوة التي تجعل من القائد قائداً ناجحاً في إدارة أعماله كالموارد المالية وليس القوة العضلية والعصبية.

• أهم مصادر القوة لدى القائد:

- أ- العلم والمعرفة والخبرة العالية والمعلومات الهامة.
- ب- قدرته على تقديم الحوافز والتشجيع والتقدير (صلاحيات ومصادر مالية).
- ت- قوة الشخصية والذكاء.
- ث- قدرته على التفاوض والإقناع والإتصال بفعالية.
- ج- قدرته على التحكم فى الموارد والدعم السياسي والإجتماعي

• القائد الناجح لابد أن يعمل على ترابط وتماسك أربع عوامل مختلفة وهى :

١. المنظمة بأهدافها ومواردها وسياساتها وأنظمتها.
٢. الأفراد بإحتياجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم وعلاقاتهم.
٣. المجموعات بمعتقداتها ومبادئها وأهدافها وأساليبها.
٤. المجتمع الذى تقوم فيه المنظمة بمبادئه وقيمه وأخلاقياته وتأثير على الأفراد والمنظمة.

❖ السلطة اللازمة للقائد

- يحدد القائد المشاكل ويطلب من المجموعة إتخاذ القرار المناسب (المشاركة المطلقة) القائد المتفاعل.
- يحدد القائد المشاكل ويطلب من المجموعة المشاركة معه فى وضع الحلول (قائد متفاعل مهتم بالمشاركة فوق المتوسطة).
- يحدد القائدالمشاكل المطلوب حلها ويطلب الإقتراحات لإتخاذ القرارات (قائد ديمقراطي مع المشاركة المتوسطة).
- يحدد القائد ما هى القرارات التى يريد إتخاذها ويطلب رأي المجموعة فيها (قابلة للتغيير البسيط) ، قائد شبه الديمقراطي مع المشاركة المحدودة.
- يتخذ القائد القرار بناء على إستنتاجاته من المجموعة ليبدو وكأنه ديمقراطي ويعمل على إستمالة الآخرين بينما هدفه إنجاز ما يريد إنجازة
- يتخذ القائد القرار ويقنع المجموعة بأهميته لانه يعلم أن فيه خيرهم، أقرب إلى المتسلط.

❖ أنماط القيادة المختلفة

١. أسلوب القيادة بالمشاركة:

القائد يدعو الأفراد إلى مشاركته في صنع القرار وتبادل الآراء مما يؤدي إلى تفاهم مشترك للمشكلات والتزام جماعي بالقرارات أو الحلول.

ينجح هذا الأسلوب في حالة وضوح المهمة وفريق عمل ماهر وفي حالة عدم وجود عمل روتيني وتفهم من قبل العاملين لمهامهم.

٢- القيادة الإستهلاكية

يفتح القائد هنا المشاريع والخطط بإستهلالها أو طرحها أي رسم أهداف وسياسات العمل.

٣- القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين وإحتياجاتهم وإحتياجات المنظمة معاً٤- القيادة الديمقراطية

يحتفظ بحق إتخاذ القرارات النهائية ويترك الأعمال التطبيقية أو القرارات التشغيلية للعاملين.

ينظر في آراء العاملين وإتجاهاتهم ويقارنها بأرائه وإتجاهه ويتخذ هو القرار النهائي.

٥- القيادة بالبحث عن الأتباع ومناصرتهم

أسلوب الجزرة (إستعمال الحوافز)

٦- القيادة لإنجاز المهام

تصلح للعاملين الذين يحتاجون للتوجيه وأخذ الأوامر مباشرة

يعتبر نفسه ملاماً أكثر عن غيره بمتطلبات العمل وأساليبه لإنجاز العمل ثم يتخذ الخطوات اللازمة لدفع العاملين نحو إنجاز هذه المهام.

٧- القيادي المستبد

الحاكم، الموجه، معطى الأمر

يهتم فقط بإنجاز المهام الموكلة له أو التي يرغب في تحقيقها

- ينصح باستخدام هذا الأسلوب فقط في حالة الأزمات الشديدة ولفترة قصيرة (الحروب و الكوارث)

(اللهم أني أستودعك ما حفظت فرده لي عند الحاجة)

الفصل الثاني

ممارسة 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 ان الغرض من التفويض هو:

- ١ . اعطاءهم المزيد من الوقت للتفرغ لنشاطات أخرى.
- ٢ . ابقاء العاملين مشغولين خلال اليوم.
- ٣ . جعلهم يبدون جيدون امام أعين العاملين من ناحيه التفويض.
- ٤ . ابقاء أنفسهم خارج الاعمال 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.

اولويه:

إعطاء العاملين بعض المهام الخاصة بك مع الصلاحيات اللازمة ولكن تبقى المساءلة والمحاسبة على عاتقك سواء كانت النتائج حميدة او وخيمه

❖ أبعاد التفويض

- ١ . مهام ينبغي أن تعملها بنفسك مثل التخطيط الإستراتيجي وتطوير السياسات والرقابة و اتخاذ 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 عملك أكثر تعقيداً خاصة إذا ما تكاثرت هذه الأعمال عليك مثل إعداد التقارير ومتابعة تقدم خطوات العمل ومناقشة بعض المواضيع الجانبية مع إدارات أخرى وتطوير الإجراءات.

٤. مهام ينبغي أن يعملها الآخرين وهي من صميم عملهم ولكنك تظل مسائل عن النتائج إلى درجة ما

٥. مهام يجب ان يعملها الاخرين

❖ لماذا ينبغي للعاملين تقبل أعمال إضافية؟

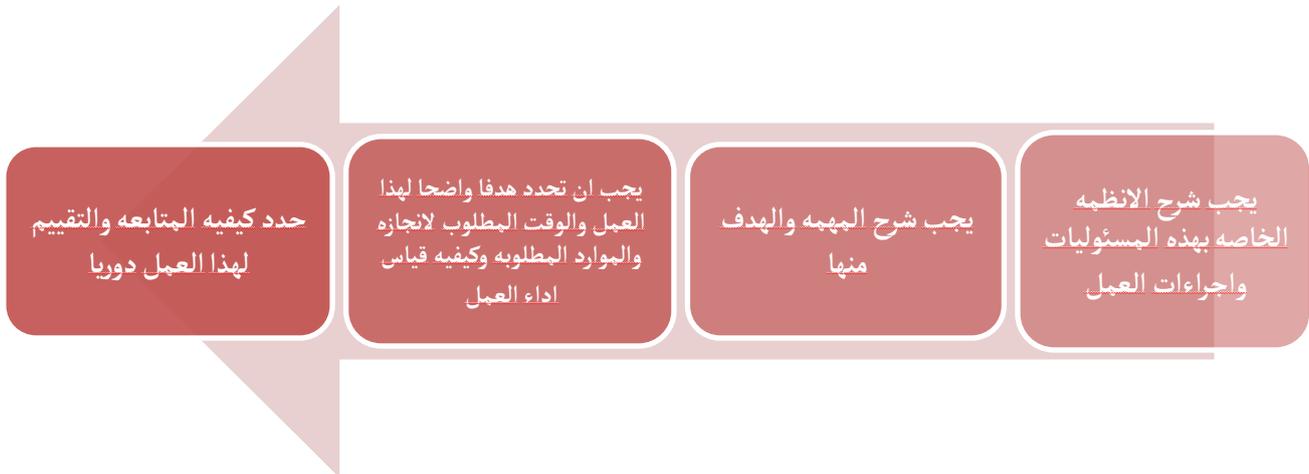
لان ذلك من أفضل السبل لتدريبهم على المهام الإدارية ولإكتشاف قدراتهم ومواهبهم ولتمكينهم من التقدم الوظيفي على أسس الجدارة ، كما أن التفويض يوسع مدارك وخبرات العاملين ويعمل على إيجاد التنافس السليم ولكن ينبغي على الرئيس أن يوضح ذلك للعاملين وأن يوضح الأهداف المرجوة من تفويضه لهم و الأداء المتوقع منهم.

❖ كيف يمكنك التحقق من ان المسئوليات التي فوضتها تؤدي كما ينبغي؟

لا يمكن التحقق بالكامل أو بصورة مثالية ولكن هناك خطوات لا بد من اتباعها:

١. يجب شرح الأنظمة الخاصة بهذه المسئوليات واجراءات العمل.
٢. يجب شرح المهمة والهدف منها.
٣. يجب أن تحدد هدفا واضحا لهذا العمل والوقت المطلوب لانجازه والموارد المطلوبه وكيفية قياس اداء العمل.
٤. حدد كيفية المتابعه والتقييم لهذا العمل دوريا.

❖ كيف يمكنك التحقق من أن المسئوليات التي فوضتها تؤدي كما ينبغي؟



❖ أسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض

لا يرغبون في مواجهة الأفكار أو التغيير أو الانتقاد البناء من الآخرين

يرغبون في السيطرة الكاملة

لا يثقون في قدرات الآخرين

لا يتقبلون الأخطاء مهما كانت صغيرة

يخشون التنافس وخاصة من العاملين

يرغبون في إبقاء التقدير أو الحصول على التقدير لأنفسهم فقط

❖ الأسس الرئيسية للتفويض

تتجنب الأخطار التي قد تتجم 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:

اولا : حدد المهمة أو المهام التي ترغب في تفويضها

1-التفويض من الغرض راجع

هل تفوض لتخفيف ضغط العمل عنك

أو لتقدم المعونه والخبره

أو لتحقيق التنافس والتحدي الفعال بين العاملين

او تحقيق اكثر من غرض واحد

2— هل ينبغي لك ام لا ينبغي لك أن تفوض هذه المهمة؟

حتي تتحقق هنا من أن المهمة يمكن انجازها بشكل أفضل عند اعطائها لموظف معين.

3— اوضح المهمة بدقة. ما الذي تريد انجازه بالضبط؟

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

ثانياً : اختيار الشخص المناسب او الأفضل:

- ١- منح الموظف الذي ستفوض له المهمة الوقت فإذا كان الشخص المفوض اليه مشغولاً بمهام عدة 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- اذا كانت المهمة ستسند الى شخص لا يرجع اليك مباشرة فناقش الموضوع أولاً مع رئيسه المباشر للتأكد من موافقته أو ربما اسنادها عن طريق رئيسه المباشر وليس عن طريقك.
- ٤- التفويض لشخص واحد أو اثنين يجعلهما يعتقدان انهما المفضلان دون الآخرين كما يؤدي ذلك لعدم تدريب الآخرين.

ثالثاً - اعداد المرؤوسين:

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

- حقائق عن عملك :
- أين ومتى و على أي قدر من الاهميه هذا العمل.
- أن تدرك أهميه كل مهمة أنت مسنول عنها :
- أن توضح لهم مقدار الطاقه والمجهود والوقت المخصص لهذه المهمة وقنوات الاتصال المطلوبه و التنسيق مع الآخرين لاتمامها.
- مقدار الحريه:
- هل تعطى للمرؤوسين مقدار الحريه الكامله لأداء هذه المهمة بأسلوبهم الخاص أم بالوسطيه 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 : التمهيد للقيام بالمهمة:

- مهد لمؤسك ما يحتاجونه من اتصال ومساعدته من الادارات الأخرى خلال اتمام المهمة.
- حدد الصلاحيات التي ستمنحها له لانجاز هذه المهمة بالنيابة عنك.
- اعلم الآخرين بتفويضك له.

سادساً: لا تستغل مؤوسيك:

بأن تقوم بالتفويض للقيام بأشياء من صميم عمل الرئيس أو أشياء ذات مسنوليه شخصيه .

سابعاً: المتابعه لحل المشكلات:

- يجب على المدير المفوض أن يحاط علماً بالتقدم الذي يحرزه الموظف القائم بالمهمة ,الامام بالعقبات والتأخير وما يواجهه الموظف أثناء قيامه بالمهمة.
- المسنوليه تقع على المدير حتى مع التفويض من حيث الرقابه والمتابعه على حسب أهميه وحجم المهمة المسنده للموظف.

ثامناً : التعليم عن طريق الصعاب:

قد يلجأ المدير لتفويض بعض المهام والتي فيها الصعاب حتى يساعد الموظف على بناء قدراته الذاتيه 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 او اجعل لنفسك سبيلاً للتدخل لسحب المهمة منه بشكل ايجابي.

عاشراً : ادفع نحو الامام لاكمال المهمة:

المدير الناجح يطور أساليباً معينه لحث الموظفين على اكمال المهام المفوضه 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.

(اللهم أني أستودعك ما حفظت فرده لي عند الحاجة)

الفصل الثالث: إدارة التغيير

❖ محاور الفصل

١. مفهوم التغيير.
٢. مفهوم التغيير التنظيمي.
٣. مفهوم إدارة التغيير.
٤. اهداف التغيير.
٥. أسباب التغيير في المنظمة
٦. مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة
٧. أهمية التغيير
٨. مجالات التغيير
٩. استراتيجيات التغيير.
١٠. مقاومة 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 French 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

١. عرف Recardo ادارة التغيير بانه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
٢. يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
٣. عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
٤. 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.

❖ أهداف التغيير

١. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
٢. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
٣. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
٤. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
٥. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
٦. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
٧. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .
٨. 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، الافات الاجتماعية.
- كما توجد الكثير من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها:
 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 وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي.
٦. كثرة اللجان والاجتماعات، وارتفاع حجم الاعمال المكتتبية.
٧. التأخر في اتخاذ القرارات، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعية.
٨. المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين.

❖ أهمية التغيير

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

❖ مجالات التغيير

■ المجال التكنولوجي

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

■ المجال التنظيمي

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

■ المجال الانساني

١. 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.
٢. يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.
٣. 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

مجالات التغيير

■ مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال:

١. تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما.
٢. طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

❖ شكل التغييرات

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

❖ استراتيجيات التغيير

١. 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 الاطراف 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).

٢. استراتيجية المشاركة المركزة درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومة 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
٣. 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
٤. استراتيجية الإجبار درجة المقاومة والتغيير عالية تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتاً طويلاً

❖ 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:

• إستراتيجية 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 إيجابياتها 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- إيجابياتها 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 اطول بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة

• استراتيجية التفاوض والاتفاق

- ١- وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
 - ٢- إيجابياتها إنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب مقاومة التغيير
 - ٣- سلبياتها انها قد تكون مرتفعة التكلفة
- استراتيجية الاستقطاب وضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.
- إيجابياتها 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 او علنا بفقدان وظائفهم
 - ٢- تستخدم في حالة سرعة التغيير، او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة
 - ٣- إيجابياتها انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة
- سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء

اللهم إني أستودعك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت فرده عند حاجتي إليه إنك على كل شيء قدير، حسبنا الله ونعم الوكيل.

الفصل الخامس

ادارة الاجتماعات

❖ محاور المحاضرة

١. مقدمة
٢. تعريف الاجتماع
٣. دراسات وأرقام
٤. تكلفة الاجتماع
٥. أنواع الاجتماعات
٦. فوائد الاجتماعات
٧. المراحل الرئيسية لعملية ادارة الاجتماعات

❖ مقدمة

- هناك اعتقاد سائد بأن عقد الاجتماعات من المسائل البديهية التي لا تحتاج إلى كبير عناء. ولعل ما نعانیه الآن من مشاكل إدارية في كثير من المؤسسات يؤكد حقيقة أن الاجتماعات ليست بهذا المستوى من البساطة والسهولة ولعل أوضح المشكلات فيما يتعلق بالاجتماعات يتمثل في:
- المشاركون يخشون من ضياع الوقت فيتجنبون الاجتماعات.
- الأداء في بعض المؤسسات يتأثر سلباً بكثرة الاجتماعات وطولها.
- انعقاد الاجتماعات فرصة سانحة للتسيب.
- الاجتماعات تتخبط ولا تحقق أغراضها.
- عدم الالتزام بمواعيد بداية ونهاية الاجتماعات.

❖ تعريف الاجتماعات:

- وسيط فعال لتجميع المواهب والقدرات وإعطاء نتائج أكبر من المجهود الفردي للجميع.
- هو تبادل للمعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة وذلك لانجاز نتائج محددة.
- لتمام 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 والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.
- اداة ادارية للمعالجة وتحقيق أهداف وخطط المنظمة عبر تجمع مباشر أو غير مباشر ليتم فيه تبادل الافكار والاراء والمعلومات.
- الاجتماعات الفعالة هي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء.

❖ **دراسات وأرقام**

١. معظم المديرين يقضى أغلب وقته في الاجتماعات
٢. بعض الدراسات الامريكية أشارت إى أن المدير يقضى ٦٩% من وقته في اجتماعات.
٣. عدد الاجتماعات في الولايات المتحدة ١٥ مليون اجتماع يوميا
٤. بعض المديرين يشترك فى ٤٠٠ اجتماع سنويا.
٥. دلت بعض الدراسات الحديثة على أن ما بين ٤٠% - ٧٠% من وقت العمل يذهب ويقضى في الاجتماعات.
٦. في المتوسط فقط ٢٥% من الاجتماعات يكون مفيدا ومجديا.
٧. هناك اجتماعات توفر الوقت وتنجز الأعمال، واخرى تضيع الوقت وتهدر الطاقات.

❖ **تكلفة الاجتماع**

١. تكلفة اجتماع اسبوعى فى السنة:
٢. تكلفة الاجتماع = مدة الاجتماع * تكلفة الساعة لكل فرد * عدد الأفراد
٣. بفرض اجتماع لمدة ساعتين / متوسط تكلفة الساعة للحضور ٦٠ ريال / عدد الحضور ٨ أشخاص.
٤. التكلفة السنوية = ١ * ٦٠ * ٨ * ٥٢ = ٤٩٩٢٠ ريال
٥. يضاف إلى هذه التكلفة مصروفات الضيافة أو الطيران أو حجز المكان
٦. هذا بخلاف تعطيل أعمال الافراد المشاركين فى الاجتماع

❖ **أنواع الاجتماعات**

- **من حيث المستوى هناك:**
- اجتماعات عالمية - اجتماعات دولية - اجتماعات مؤسسية
- **من حيث الانتظام هناك:**
- اجتماعات دورية - اجتماعات غير دورية
- **من حيث الصلاحية 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 القرارات

❖ **فوائد الاجتماعات**

١. تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات
٢. تركز روح الفريق الواحد في العمل
٣. من خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأصح المعلومات من أوثق المصادر
٤. تعطي الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم.
٥. يمكن من خلالها استكشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات.
٦. يتم الوصول إلى اتفاق اجماعي.
٧. مكان جيد للتدريب والتعليم.
٨. تمنح الادارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل.
٩. القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية
١٠. الاجتماع يخلق جواً من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ مااتفق عليه.
١١. التعرف على وجهات النظر المختلفة، وإكتشاف المواهب والطاقات.
١٢. تدريب أصحاب الكفاءات الناشئة والمبتدئين في العمل.

❖ **المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات :**

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، ويشير كينان إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.
- المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.
- المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

❖ **المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع**

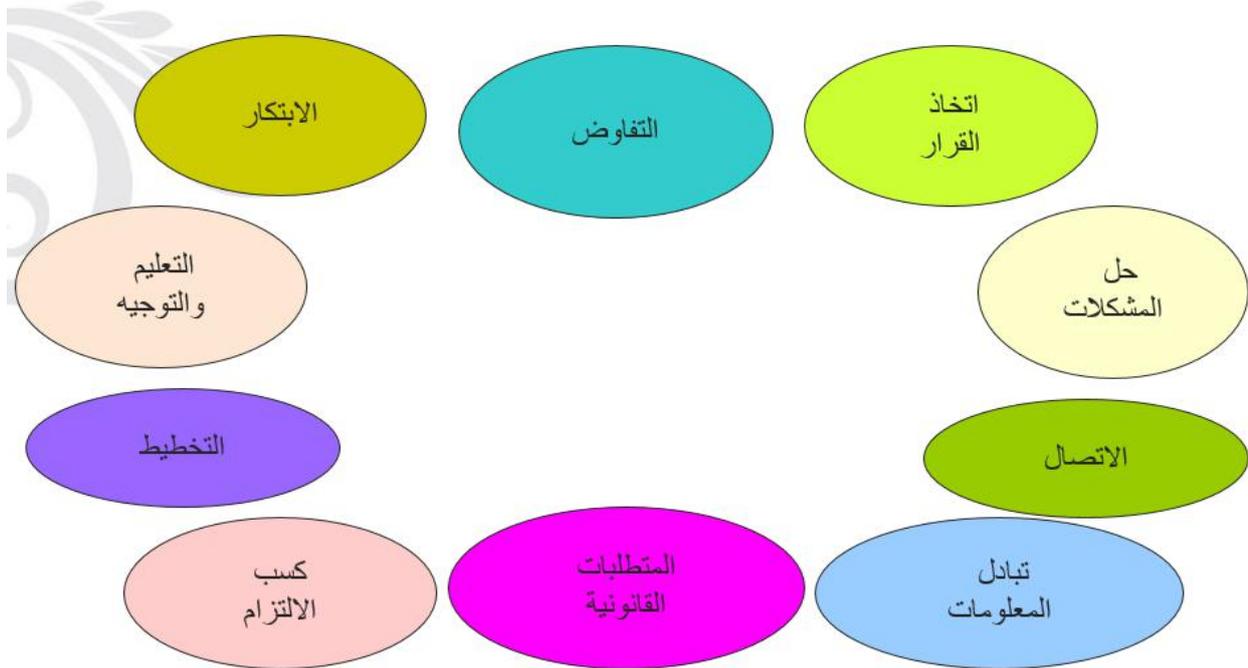
في المرحلة الأولى يتم تحديد الخطوات التالية:

- أسباب والهدف من عقد الاجتماع
- تحديد من سيحضر الاجتماع
- تحديد دور قائد الاجتماع
- تحديد دور مقرر الاجتماع
- تحديد زمان الاجتماع
- تحديد مكان الاجتماع
- تجهيز المستلزمات الأساسية
- تحديد جدول الأعمال
- توجيه الدعوة

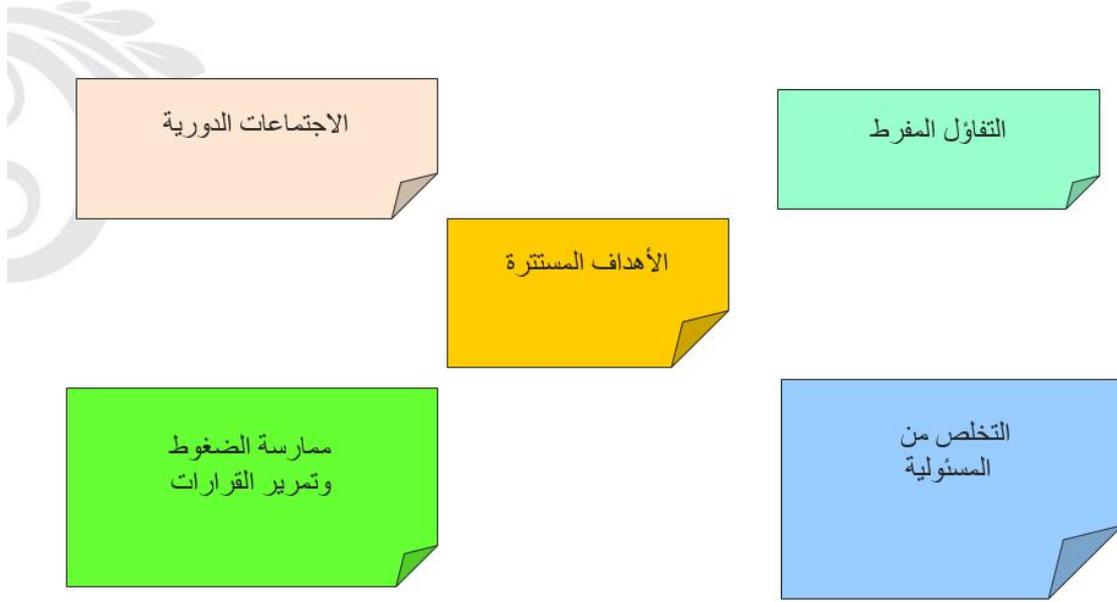
❖ أسباب عقد الاجتماعات

١. عندما تكون هناك حاجة لأفكار وإبداعات في موضوعٍ ما.
٢. عندما تكون هناك مشكلة تتطلب معرفة آراء واقتراحات لحلّها.
٣. عندما يريد المدير إبلاغ أعضاء الاجتماع معلومات أو توجيهات أو تعليمات محدّدة.
٤. عندما يريد المدير أن يُشرك الأعضاء معه في عملية الشورى وأن يتحمّل الجميع المسؤولية.
٥. عندما يريد المدير عرض اقتراح أو أمرما، ويريد أن يسمع لآراء الأعضاء حول صلاحية أفكاره.

أسباب عقد الاجتماعات



أسباب اخرى غير وجيهة



❖ أسباب عقد الاجتماعات

• ليس الاجتماع هو الوسيلة الوحيدة لاتخاذ القرار

- حل المشكلة أو اتخاذ القرار من خلال المسنول نفسه
- إيصال المعلومات بواسطة تقرير مكتوب أو خطاب
- التشاور على الهاتف
- فلا تعقد إلا الاجتماع الضروري الذي لا بديل له

❖ من يحضر الاجتماع ؟

• قواعد عامة:

- اجعل عدد الأعضاء أقل ما يمكن
- ادع الأعضاء المناسبين لاهداف الاجتماع
- العدد المناسب/ قاعدة: ٨-١٨-١٨٠٠

• عوامل تحدد ضرورة الاشتراك في الاجتماع:-

- مدى المشاركة في صنع القرار .
- توفير معلومات محددة .
- توفير خبرة معينة أو مهارات محددة .
- تهيئة بديل مناسب من خلال تدريبه وتعليمه
- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع .
- أن يكون قادرا على العمل الجماعي .
- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين .
- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعيا).

❖ كيف تحسن نسبة حضور الاجتماع ؟

- اجعل الاجتماعات التي تديرها أكثر فعالية وكفاءة
- أبدأ الاجتماع وأنه في الوقت المحدد
- أعقد الاجتماع في المكان والزمان الأكثر مناسبة للأعضاء
- لا تهمل جاذبية الحجرة وإضاءتها وتكييفها والضيافة الجيدة
- اجعل الاعلان عن بعض الاخبار المهمة في الاجتماع.
- سجل أسماء الغائبين في محاضر الجلسات
- قم باستبدال الذين يتكرر غيابهم

❖ كيف تجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد ؟

- برمج الاجتماعات لتبدأ في أوقات ملفته للانتباه
- ابدأ في الوقت المحدد ولا تنتظر أحدا
- أغلق الباب عندما يبدأ الاجتماع
- ضع أهم النقاط في رأس الجدول
- ضع المواضيع ذات الأهمية الخاصة بالمتأخرين في البداية
- تحدث للمتأخرين عن أهميتهم في تطور ونجاح المجموعه والاجتماع
- أعرف منهم أسباب التأخير

❖ دور قائد الاجتماع

- عليه أن يوضح هدف الاجتماع
- أن يسير بالاجتماع فى الاتجاه الصحيح
- أن يحفز الأعضاء ويحافظ على استمرارية حماسهم
- أن يوجه النقاش نحو الهدف
- أن يساعد كل عضو على المشاركة والاسهام بأفضل ما عنده
- أن يحافظ على النظام
- أن يطبق القواعد والاجراءات دون خوف أو محاباة
- متابعة تنفيذ النتائج التي تم التوصل لها

❖ السكرتير / المقرر

- توجيه الدعوات وتجهيز أجندة الاجتماع
- التأكد من سير الأمور الادارية (المكان .. الاستقبال .. الضيافة..) قبل الاجتماع واثناؤه وبعده
- تدوين الملاحظات الدقيقة عن فعاليات الاجتماع
- كتابة محضر الاجتماع لتكون سجلا دائما ورسميا
- مساعدة القائد طوال الاجتماع
- حفظ الوثائق وتوفيرها عند طلب القائد

❖ الزمان (موعد ومدة الاجتماع)

- شاور المشاركين فيه
- لا يكون وقت نضوب انشاط والحماس (نهاية الدوام- نهاية الظهيرة)
- لا يكون متأخر ليلا
- لا يكون يوم عطلة ومبكرا
- من ٢-٣ ساعات

❖ المكان

- قريب للمشاركين
- جاهزا ومعد ومتسع
- غير مكلف ماديا
- خالى من الضوضاء
- درجة الحرارة المناسبة

- التهوية
- الطاوات والمقاعد
- إضاءة 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: اقلام - دفاتر - أكواب ماء - مناديل - أدوات مكتبية
- ثانوية: ميكروفون - سماعات
- لوحات الاسماء
- مرئية : بروجكتور - كمبيوتر - شاشة عرض - جهاز عرض الشرائح (السلايدز) - سبورة بيضاء - شريط فيديو
- الضيافة

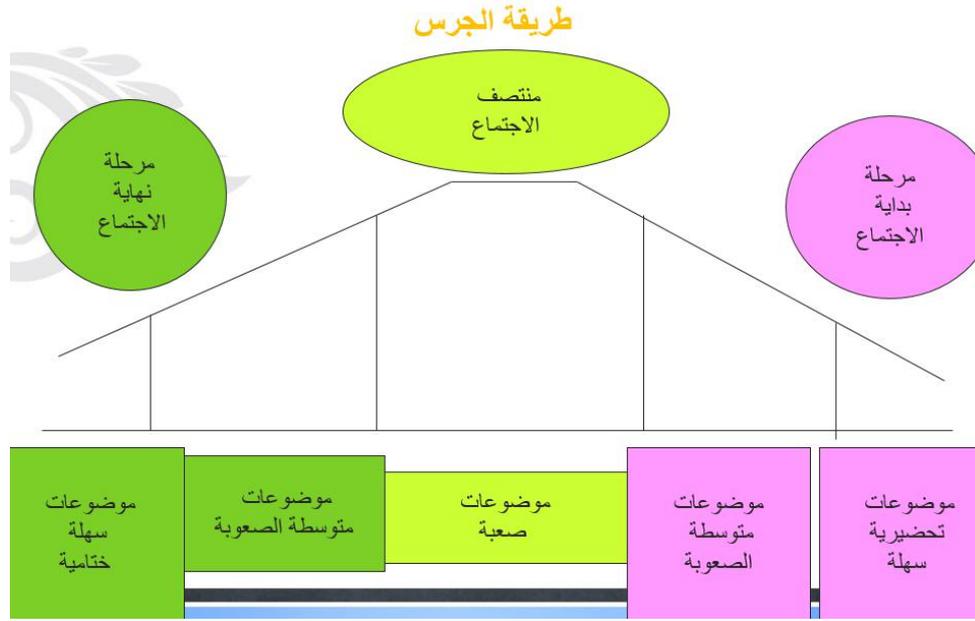
❖ جدول الأعمال

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 الاتعقاد وساعته ، والمشاركين 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

❖ تسلسل البنود

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



إشعار الدعوة للاجتماع



في اسرع وقت واقرّب فرصة

متى

ال

كافة المشاركين في الاجتماع

لمن

شغويا - بالهاتف - بالفاكس - بالبريد الالكتروني

كيف

اسم الاجتماع - تاريخ انعقاده - موعد البدء والانتها - مكانه - جدول الأعمال - الموضوعات المطلوب من العضو عرضها.

مشملا
على

❖ 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 واستئثار 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 ، ويراعى 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 تبت الروح في مناقشات المجموعة ؟

اعقد 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 ودعمهم 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 المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي .
- وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه 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

الترم 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 والعلام
1- ضعف التركيز	• عدم وضوح الأهداف.	• اعتذر عن عدم توضيح الأهداف بشكل كافٍ.. ثم قم بإعادة توضيحها.
2- عدم المشاركة	• وجود ضغط وتوتر.	• اكتب الأهداف واجعلها مرئية للجميع.
3- سوء الفهم	• رغبة زائدة في الكلام.	• استعد بأسئلة مناسبة.
4- عدم الالتزام	• ظروف خاصة عند العضو	• اطلب من الأعضاء عدم إثارة أسئلة أو تعليقات خارج الموضوع.
5- عدم الفهم للموضوع	• نفسه أو عدم فهم للموضوع أو	• اشكر المشارك ثم انكر أن الأمر غير مرتبط بالموضوع المطروح
6- عدم الفهم للموضوع	• • عدم فهم للموضوع أو	• .. قدم وعداً بمناقشة الأمر في المستقبل أو على انفراد.

❖ فن التعامل مع مشكلات الاجتماع :

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.

❖ فن التعامل مع مشكلات الاجتماع :

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.

❖ فن التعامل مع مشكلات الاجتماع :

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
إصرار ف 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.

❖ فن التعامل مع مشكلات الاجتماع :

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.

❖ فن التعامل مع مشكلات الاجتماع :

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

اللهم إنَّ أَسْتودعتك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت فرده عند حاجتي انك على كل شي قدسر، حسبنا الله ونعم الوكيل

بنت ابوها ٣٣٣

الفصل الخامس مهارات الاقناع (مفهوم الإقناع)

- هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الاقناع اما المستهدف او المستقبل فهو القائم بعملية الاقتناع
- وهو استخدام المتحدث أو الكاتب للإلفاظ 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 الاقتناع 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 لدية .
- 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 ، النفاوض . 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 يلحظ في السلوك (الإتيان أو الترك) , فرؤية الأثر في سلوك معين – كالمحافظة على الصلاة مثلاً - يدل على قناعة بوجودها وأهميتها، لكن هذه القناعة قد لا تعرف أو تلحظ 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 وايمانه بأهمية رسالته الاقناعية واستعداده للدفاع عنها وصدقته وسمعته وطبيعة العلاقة بينه وبين المستهدفين بالاقناع.
- 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 أصلا لدى المطلوب اقناعهم. كما تلعب درجة الوضوح في موضوع الاقناع والترتيب المنطقي للأفكار دورا كبيرا فيه.
- التركيب النفسي والسلوكي للمستهدف بالاقناع واستعداده للاقتناع بالموضوعات المعروضة عليه وهذا يتوقف على مقدار التفتح في ذهنه ورغبته في التطور وقبول الآراء والأفكار الجديدة.
- كفاءة أساليب الاقناع؛ حيث ينبغي بناء أسلوب الاقناع في ضوء دراسة مستفيضة لطبيعة المستهدف بالاقناع؛ فالبعض يمكن اقناعه بتقديم حوافز مادية والبعض عن طريق فرض عقوبات مادية.
- قوة الحجج والأدلة ودقة المعلومات التي تؤيد موضوع الاقناع. فكلما كانت قوية وتتوفر فيها الدقة العالية كان تأثيرها أقوى في المستهدف وتحفزه للاقتناع بها بسهولة.

خصائص عملية الاقناع

- الجميع يتعرض يوميا لعمليات الاقناع بنسب ودرجات مختلفة.
- ينبغي أن تكون عملية الاقناع هادفة؛ ويستفيد من أهدافها جميع الاطراف التي لها علاقة بها.

- ▶ تتباين كفاءة الأفراد في ادارة العمليات الاقناعية نظرا لاختلافهم مدى معرفتهم بأسس الاقناع ومبادئه وخبرتهم فيه.
- ▶ تقوم عملية الاقناع على مجموعة من المبادئ الاخلاقية مثل الصدق والثقة والشجاعة والاعتدال .. الخ
- ▶ قد يحدث الاقناع بشكل بطيء وقد يحدث بشكل سريع وقد لا يتحقق مطلقا ويعتمد ذلك على متغيرات عدة منها مدى استعداد المستهدف للاقناع وطبيعة موضوع الاقناع .
- ▶ إن عملية اقناع الآخرين عملية معقدة وتتطلب عقلا يفكر ولسانا ينطق وجوارح تتحرك ومظهرا يشاهد وتستلزم الانتباه والفهم والتذكر والتقييم والحكم على قبول أراء الآخر أو رفضها. وتتطلب معرفة الطريقة التي يفكر فيها المستهدف بالاقناع والطريقة التي يتم فيها استحثاث سلوكه واستنارته ومعرفة دوافعه وأهدافه وكيفية استمالته للاقناع.
- ▶ لا يوجد اسلوب أو تكتيك أو استراتيجية أو تقنيات يمكن استخدامها دون سواها في جميع عمليات الاقناع؛ بسبب الاختلافات في طبيعة موضوعات الاقناع وامكانات القائمين بالعمليات الاقناعية وخبراتهم ومهاراتهم وأهدافهم وطبيعة المستهدفين بالاقناع.
- ▶ الاقناع علم له اسس ومبادئ وهو أيضا مهارة يمكن اكتسابها وتطويرها بالدراسة والتدريب والممارسة. المعرفة العلمية في الاقناع لا تعني مهما بلغ تراكمها لدى الافراد ما لم يتم تطويرها وتدعيمها بالخبرة المكتسبة من الممارسة العملية.
- ▶ يكون الأفراد أكثر ميلا للاقناع 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 : لا بد أن تكون :

- ▶ واضحة لا غموض فيها بحيث يستطيع جمهور المخاطبين فهمها فهماً متماثلاً .
- ▶ 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 واستعداد الآخرين ؛ لأن المحاصر سيقاوم ولا ريب !

▶ 3 – المستقبل: ينبغي مراعاة ما يلي :

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

قواعد الإقناع

- ▶ 1- أن يكون العمل خالصاً لله سبحانه وتعالى لا يشوبه حظ نفس .
- ▶ 2- الالتجاء لله بطلب العون والتوفيق ووضوح الحق .
- ▶ 3- وجود متطلبات الإقناع الرئيسية وهي :
 - ▶ الاقتناع بالفكرة . وضوحها .

- القدرة على إيضاحها . القوة في طرح الفكرة .
- توافر الخصال الضرورية في مصدر الإقناع .
- 4- معرفة شخصية المتلقي وقيمه واحتياجاته مع تحديد ترتيبيها . وقد ينبغي عليك تقمص شخصيته لتتعرف على دوافعه ووجهة نظره . كما يجب معرفة حيله والأعباء حتى لا تقع في شركها .
- 5- حصر مميزات الفكرة التي تدعو إليها مع معرفة مآخذها الحقيقية أو المتوهمة وتحليل المعارضة السلبية المحتملة وإعداد الجواب الشافي عنها . وأعلم أن أسلم طريقة للتغلب على الاعتراض أن تجعله من ضمن حديثك .
- 6- اختيار الأحوال المناسبة للإقناع : زمانية ومكانية ونفسية وجسدية ؛ مع تحين الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك .
- 7- تحليل الإقناع إلى :
 - مقدمات متفق عليها كالحقائق والمسلمات .
 - نتائج منطقية مبنية على المقدمات .
- 8- الابتعاد عن الجدل والتحدي واتهام النوايا ، لأن جعل الطرف الآخر متهماً يلزمه بالدفاع وربما المكابرة والعدا .
- 9- إذا كنت ستطرح فكرة في محيط ما فروج لها عند أركان ذلك المحيط قبل البدء بنشرها .
- 10- تعلم أن تقارن بين حالين ومسلكين لتعزيز فكرتك .
- 11- حدد مسبقاً متى وكيف تنهي حديثك .
- 12- لخص الأفكار الأساسية حتى لا تضع في متاهة الحديث المتشعب .
- 13- اضبط نفسك حتى لا تستثر ؛ وراقب لغة جسدك حتى لاتخونك .
- 14- أشعر الطرف المقابل باهتمامك من خلال :
 - ربط بداية حديثك بنهاية حديثه ما أمكن .
 - تعزيز جوانب الاتفاق .
 - إشعره بمحبتك وذكرك إياه .

عوائق الإقناع

- 1- الاستبداد والتسلط: لأن موافقة الطرف الآخر شكلية تزول بزوال الاستبداد.
- 2- 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 الصديقة أو غير مؤهلين للفوز بالثقة أو الذين تكون دوافعهم مشكوك فيها
- 3- كثرة الأفكار مما يربك الذهن.
- 4- تذبذب مستوى القناعة أو ضعف أداء الرسالة من قبل المصدر .
- 5- الاعتقاد الخاطئ بصعوبة التغيير أو استحالة: وهذه نتيجة مبكرة تقضي على كل جهد قبل تمامه .
- 6- اختفاء ثقافة الإشادة بحق من قبل المصدر تجاه المستقبل .
- 7- علو المكانة الاجتماعية للمستهدف وسعة سلطاته وملاءته المالية.

العوامل المؤثرة في استجابة المستهدفين بالإقناع

- نوع الجنس: إن الاساليب التي يستعان بها في اقناع الرجال تختلف عن تلك التي يتم توظيفها في اقناع النساء والأطفال؛ فقد وجد أن النساء أكثر اقتناعاً بالرسائل المفعمة بالاحاسيس 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 متقدما بالعمر أو مضى عليه مدة طويلة وهو يحمل نفس الآراء ويعتمد ذات السلوك كانت عملية اقناعه بتغيير سلوكه أو افكاره صعبة أو مستحيله أو تستغرق مدة طويلة وجهود كبيرة.
- الذكاء والمستوى التعليمي: يكون من الصعب اقناع الأشخاص الانكياء والأكثر تعلميا لأنهم لا يقبلون المعلومات التي تعرض عليهم إلا بعد تفكير وتدير 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 متديني بنفس الرسائل.
- مصداقية القائم بالاقناع ومؤهلاته وجاذبيته وفاعليته وسمعته وقوته في التأثير وكفاءته في الاقناع.
- النزعة التسلطية والعقائدية: كلما زاد التسلط والجمود العقائدي كلما صعبت عملية الاقناع.

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 قنتون 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 الاقناعي على المستهدف بالاقناع 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 الافضل لتحقيق اهدافه واشباع رغباته.

➤ الاقناع بالكلمة الطيبة:

- ينفق الجميع أن الكلمة الطيبة لها وقع ايجابي ومؤثر في الاخر وهي تحفزه للانتباه والاقناع بالموضوعات التي تعرض عليه وتمكن القائم بالاقناع الذي يوظفها باتقان 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 طغي فقولا له قولاً لنا لعلنا نذكره أو يخشى).

➤ الاقناع بفنون الانسجام مع الاخرين:

- تؤكد الحقائق أن أغلب الافراد يميلون إلى الاقناع بالأفكار والمنتجات التي يدركون أنها مقبولة عندالجماعة 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 وتوكيدات 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.

الإقناع 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 إقناع الأفراد بالابتعاد عن الأفعال والأفكار التي يمكن أن تثير الشعور بالذنب من خلال لفت انتباههم إلى التناقض بين تلك الأفعال وأفكارهم وقيمتهم.

الإقناع بإثارة الشعور بالخوف:

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

الإقناع بالتلويح بالندرة:

يرغب معظم الأفراد في اقتناء ما هو نادر أو يصعب الحصول عليه لأسباب نفسية لا يمكن إيجاد 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 بالاطراء:

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 فعلا 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 الأفراد وفي مختلف الثقافات فالكثير من الأفراد يميل إلى رد الجميل بالجميل حتى لو لم يطلب ذلك منه ابتداء. وتفيد الدراسات أن هناك علاقة بين أهمية المعروف الذي يقدمه الأفراد وأهمية الجميل الذي يرده الآخرون بالمقابل وأن جميع يميلون بطبعهم إلى رد الإحسان بأفضل منه.

الإقناع بالاكراه:

الاكراه يعني ارغام الفرد على أداء عمل أو قبول أفكار أو ممارسات أو منتجات وهو يتضمن معاني الاجبار والقمع والشدّة والقهر. وهذا الأسلوب لا زال يستخدم على نطاق واسع في المجتمعات المتخلفة.

الإقناع بتغيير بيئة المستهدف:

المرء ابن بيئته ولها دور كبير في تحديد سلوكه وأفكاره وأهدافه وحاجاته وطرائق تعامله مع الآخرين. لذا يتعين على المقنع نقل المستهدف بالإقناع إلى بيئة أخرى تسمح له بالإقناع 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 والأضرار التي تترتب عن الشيء ونقيضه بحيث يبدو أحدهما 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 التي يعرضونها عليهم خاصة إذا تمت الاستعانة بأولئك الذين لهم علاقات جيدة مع المستهدفين بالإقناع.

إدارة الخلاف والنزاع في بيئة العمل

١. الخلاف .. المفهوم والمراحل:
٢. طبيعة الخلاف.
٣. مستويات الخلاف.
٤. الآثار السلبية للخلاف
٥. الآثار الايجابية للخلاف
٦. مراحل الصراع
٧. العوامل التي تؤثر على الصراع
٨. ادارة الخلاف
٩. 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 لإنسان يومياً، وعندما يشعر بالصراع يسعى من أجل طريقة للتعامل مع الموقف المسبب، وتتطلب مواجهة الصراعات رد فعل فسيولوجياً 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:

- وعلى العكس يرى الفكر الإداري الحديث أن الخلاف شئ طبيعي بل هو ظاهرة صحية ومطلوبة حيث أن وجوده يمنع دكتاتورية أفكار معينة، كما انه دليل على حيوية المنظمة، وبالتالي تقوم النظرة الحديثة للخلاف على الافتراضات التالية:
- أن الخلاف قدر محتوم لا يمكن تجنبه.
- أن الخلاف انعكاس طبيعي للتجديد والتطوير في العمل بل ومحركا للإبداع.
- يمكن إدارة الخلاف.
- الحد الأدنى من الخلاف يعتبر شئ عادى بل مرغوب فيه.

ويمكن القول وفقا للاتجاه الادارى 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:

١- الخلاف داخل الفرد نفسه:

- يتمثل هذا الخلاف نوعا من الخلاف الذاتي أو الداخلي في النفس الفرد نتيجة لتناقض الأهداف التي يسعى الشخص إلي 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 الأخر.

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 توضحيات معينة مثال ذلك أن يفاضل الشخص بين البقاء في عمل لا يرغبه أو يشعر فيه بالإجهاد والتعب والملل أو يتركه ويبقى عاطلا.

ج- صراع الإقبال والإحجام:

يتولد هذا الخلاف نتيجة لضرورة اختيار الفرد بين هدفين كلاهما مرغوب فيه وله جاذبية وفى ذلك الوقت ينطوي كل من الهدفين على سلبيات وتوضحية معينة أي أن لكل منها جانب ايجابي وجانب سلبي كاب يفاضل الفرد بين بقاؤه في وظيفته لها محيط اجتماعي وعلاقات طيبة مع زملائه ولكنها تعطيه أجرا منخفضا وبين التعاقد للعمل في الخارج يعطيه دخلا مرتفعا

ويكتنف هذا العمل الاغتراب الجماعي وشعور الفرد بالغربة 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 والتوقعات، وإدراك الناس للأشياء، ويتمثل هذا الخلاف بين الإدارة والمرووسين، بين قدامى الموظفين والجدد، بين الفئتين والإداريين بين الاستشاريين والتنفيذيين.

٣-الخلافا بين الإدارات والأقسام:

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

٤-الخلافا بين المنظمات:

ويتمثل هذا الخلافا في المنافسة بين المنظمات على أنصبة السوق والتسابق نحو المستهلكين، ولعل هذا المستوي من الخلافا 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.

❖ مراحل الصراع



❖ العوامل التي تؤثر على الصراع



❖ مصادر الخلاف في 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 امضانها
- عندما يملك الشخص السلطة ويكون واضحاً 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 ورغبة حزم 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 الخلاف أكثر أهمية بالنسبة للطرف الآخر
- عندما ترغب في أن يتعلم الطرف الآخر درساً ما 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 وخيمة 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 وآراء 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 ادراة 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 و أحسن الظن وبهذا سوف يقلل من فرص الخلاف، وسيبدأ الحل من أرضية مريحة للطرفين .
- ليس كل فعل يقوم به الإنسان على الطرف الآخر أن يؤوله بأنه أراد به كذا وكذا
- الصراحة والصدق وهذه نقطة مهمة أيضاً، وغالبا ما يكون عدم الصراحة سبباً في تعاضم مشكلة كانت صغيرة ويمكن إنهاؤها من البداية
- من المهم أن نتقن فن الاستماع فعن طريقه 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 وإعطائها 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 فليتغافل كل منهما عن الآخر وليعتذر كل منهما للآخر، 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
- التزام القول الحسن،
- استعد. استعد. استعد.....
- 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 ايجابية، على سبيل المثال، " أعتقد أن هناك مشكلة وأنا واثق من أننا نستطيع أن نحلها " ، "علينا الآن أن نبحث سوياً عن حلول تحقق أهدافك وأهدافي 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 بان 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 .

الفصل السابع - مهارة ادارة ضغوط العمل

المفهوم-المصادر-الآثار-استراتيجيات المواجهة

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 :

- ١ . القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني؛ والتشاؤم؛ وقلة الدافعية؛ وفقدان القدرة على الابتكار.
- ٢ . أن ضغط العمل هو كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار .
- ٣ . 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.

ضغوط العمل

- ✓ هي تجربة ذاتية تحدث 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 الأول:

المثيرات أو الأحداث الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد:

يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة ومسبباتها على المثيرات والأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلازل وغيرها أو الحروب. دون الأخذ بالاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبدئها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية.

الاتجاه الثاني:

إدراك الفرد للحدث وتقديره 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 والتي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط .

الاتجاه الثالث:

الاستجابة السيكولوجية للحدث ومثيرات البيئة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب حدوث تفاعل بين مثيرات الضغوط واستجابة الفرد لها، ينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية وردود الفعل الفسيولوجية والنفسية، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدايمهم لعملهم.

مسببات ضغوط العمل:

- أ- بيئة العمل الداخلية للمنظمة.
- ب- البيئة الخارجية.
- ج- شخصية الفرد.
- د - عوامل أخرى

أولاً: بيئة العمل الداخلية للمنظمة

مقومات 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 وفقدان الأمن
- ٩ . زيادة ساعات العمل
- ١٠ . المسئولية بطبيعة العمل
- ١١ . عدم وجود قنوات اتصال واضحة
- ١٢ - الأجور والترقيات

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، وقد ترجع صعوبة العمل أحياناً إلى زيادة حجم العمل عن نطاق الوقت المخصص لأدائه، أو أكبر من قدرات العامل أو الموظف.

٢ - **مشاكل الخضوع للسلطة:** تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، وفق التسلسل الإداري لكل جهة، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه، ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء وعادة ما يطلب أو يلزم المرؤوسين بالامتثال لسلطة الرؤساء، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

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

٤ - **التنافس على الموارد:** ينظر دائماً إلى الموارد على أنها نادرة أو محدودة، وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.

٥ - **صراع الأدوار:** يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنهيقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي يراها وتتوقعها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار متعارضة مع طلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد، ولو أضفت إلى هذا رغبة المرؤوس أن يلتزم بمعايير الجماعة، ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية فإن الأمر يزداد تعقيداً ويزيد هذا الوضع من الضغط النفسي.

٦. **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.

٧- **اختلال ظروف العمل المادية:** إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وتهوية وضوضاء وترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم الراحة في مكان العمل، ويترتب على هذا الوضع زيادة الشعور بالتوتر والضغط النفسية.

٨- **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.

ثانيا : شخصية الفرد

- ١- **سمات الشخصية:** بعض السمات سبب في الضغط على صاحبها (الانطواء أو الانبساط ، أو الانغلاق ، أو نقص الوداعة ، والشراسة...).
- ٢- **طرق التفكير :** وهي أسلوب التفكير المعتاد .. وكلما كانت هذه الأفكار غير تكيفية (أي مخالفة للواقع) كانت سبباً في زيادة الضغوط.
- ٣- **التوقعات والطموح:** الهمة العالية مطلوبة، ولكن قد تتجاوز طموحات الإنسان ما يملكه من قدرة حقيقية ، فتكون ضاغطاً عليه بدلاً من كونها دافعاً له.
- ٤- عدم توافر المهارات الفنية المطلوبة لأداء العمل
- ٥- عدم القدرة على تكيف مع بيئة العمل الجديدة .
- ٦- إنتهاج الموظف سياسة التسويف
- ٧- عدم القدرة على التخطيط وإدارة الوقت.
- ٨- عدم مرونة وسوء تعامل مع الآخرين .
- ٩- الخوف من مواجهة التغيير والتحديث

ثالثا : البيئة الخارجية

- ١- **الضغوط الأسرية:** تختلف من مرحلة عمرية لأخرى.
- ٢- **الضغوط المالية:** اتساع الهوة في حياتنا المعاصرة بين الإمكانيات والطموحات ← شعور دائم بالفقر والحاجة ← الاقتراض من البنوك أو الأفراد.
- ٣- **الضغوط الاجتماعية:** التنافس في مظاهر الثراء والشكليات. كبر المنازل، السيارات، اللباس، الإكسسوارات...
قد لا تُستخدَم إلا مرةً واحدةً تشكل ضغطاً على الإنسان يؤدي إلى الإجهاد النفسي. الالتزامات الاجتماعية والمجاملات. المناسبات والولائم المكلفة...
- ٤- **الضغوط الصحية:** الأمراض التي تؤثر على قدرة الإنسان على العمل أو القيام بالمهام التي يستمد منها شعوره بسلطته في محيطه وقيمة نفسه في الحياة.
- ٥- **التكنولوجيا الحديثة.**

رابعاً : عوامل أخرى

- ١- البعد عن الله.
- ٢- الأمراض والحوادث .
- ٣- الخوف من المستقبل
- ٤- الخوف من الموت .
- ٥- عدم ممارسة الأنشطة والهوايات .
- ٦- التركيز في العمل على حساب الجوانب الأخرى كالبيت ، الأصدقاء ، الصحة ، العبادات ، الراحة

آثار ضغوط العمل

- الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتركها تلك الضغوط، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية أو التعامل معها بطريقة إيجابية وإن 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 تكيف 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 تصبب العرق وجفاف الحلق، استجابة لتلك الضغوط التي نتعرض لها، ونتيجة لاستثارة العضو العصبية، والهرمونية للغدد الصماء والاتصال الداخلي للجهاز العصبي وجهاز المناعة.
- وتلك الآثار هي سبب الاهتمام بضغوط العمل من قبل المنظمات لاسيما إذا كانت ذات أوجه سلبية تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتكلف خسائر مالية طائلة تحسب على المؤسسات من ضياع ساعات العمل وأيامه، إضافة إلى الجهد الذي ينفق في معالجة الأمراض الناجمة عنه.

الآثار الناتجة عن ضغوط العمل

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

أولاً: الآثار الصحية

- ارتفاع الحرارة أو انخفاضها
- أمراض القرحة
- أمراض القلب والشرايين
- تضخم عضلة القلب
- التهاب المفاصل
- تلف الكبد
- سرطان الرئة
- ضعف جهاز المناعة
- مشاكل في النوم
- الأمراض العقلية

ثانيا: الآثار النفسية

- الضيق ، والكآبة ، والحزن
- فقدان الاهتمام ، وفرط التهيج وفرط النشاط
- عدم الاستقرار وفقدان الصبر
- الغضب
- صعوبات الكلام
- الملل ، الخمول والتعب والإنهاك
- ضعف التركيز ، والتشوش الذهني
- السلبية، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات والجمود
- مراقبة الذات والتنبه المستمر لاستجابات الآخرين

ثالثا: الآثار السلوكية

- اللجوء إلى التدخين
- الإدمان
- التخريب
- النزعة العدوانية
- الإفراط في الأكل
- الإرهاق
- الغياب غير المبرر عن العمل

رابعا: الآثار التنظيمية

- قلة الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوافرة في العمل بشكل جيد.
- ضعف مبادرة العاملين وابتكارهم لأساليب حديثة تساعد في تحسين العمل وأدائه بشكل أفضل.
- إعاقة قدرات العاملين على التصرف المستقل في إنجاز الأعمال؛ والقدرة على تحمل مهام المسؤوليات خاصة ما يحتاج منها إلى قرارات.
- تبديد وقت العمل وعدم استثماره في إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبتين لعدم انتظام العاملين بالدوام الرسمي، وقلة تركيزهم.
- هدر الإمكانيات المادية المتاحة وعدم الاستفادة منها بشكل جيد في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين .
- تعقد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء فيما بينهم أو بين العاملين والمستفيدين من الأعمال التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور.

أساليب التعرف على ضغوط العمل

- 1- مقارنة الوظائف والأعمال والمهام بمؤهلات شاغليها وخبراتهم، لأن النقص قد يمثل في المقارنة مصدراً من مصادر الضغوط
- 2- التقارير اليومية أو الأسبوعية التي يرفعها العاملون عن سير أدائهم .
- 3- تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعاملين الذي يتتبع الكفاءة ونواحي الضعف في الأداء.
- 4- التقرير السنوي الشامل للمؤسسة بجميع بنوده من إنجاز؛ وصيانة؛ ومصروفات وعوائد
- 5- مقارنة الإنتاج بالأهداف المطلوب تحقيقها
- 6- فتح المجال للمناقشات والشكاوى والتعبير عن النفس للكشف عن ضغوط العمل مع توفير الضمانات الكافية لسرية المعلومات كتخصيص صندوق للشكاوى مثلاً.
- 7- تحديد ضغوط العمل عبر استطلاع آراء العاملين بتوزيع استبانات تستقصي مصادر تلك الضغوط في بيئة العمل، وتساعد المسؤولين على الخروج برؤية شاملة عن سلبيات العمل .

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل أساليب مواجهة الضغوط يوجد نوعان من الأساليب لتعامل مع الضغوط :

٢- أساليب إيجابية إقدامية لمواجهة الضغوط على كافة مستويات

- أ- على مستوى الروحي (تقرب إلى الله)
- ب- على مستوى شخصي (تنمية المهارات الذاتية)
- ت- على مستوى مهني (تنمية المهارات الفنية اللازمة لتحقيق النجاح)
- ث- على مستوى اجتماعي (تنمية مهارات اجتماعية)
- ج- على مستوى صحي (ممارسة الرياضة وإتباع غذاء صحي)

١- أساليب سلبية إجمالية مثل : التجنب ، الهروب وتتمثل في الأفعال الآتية :

- أ- رفض الحديث عن مسببات الضغط
- ب- التلهي بأمور أخرى
- ت- إدمان الكحوليات والعقاقير المخدرة
- ث- الانفصال السلبي عن العائلة ، دراسة ، العمل
- ج- الإفراط في استخدام الحيل الدفاعية
- ح- الإفراط في تناول الأكل

مراحل إدارة الضغوط

تستطيع المنشأة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط ، بالإضافة إلى علاج آثارها السلبية المترتبة عليها، ولذلك أصبح لزاماً على إدارة المنشأة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية ، وتمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة هي :

- ١- التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل.
- ٢- الكشف عن مسببات ضغوط العمل.
- ٣- وضع حلول لضغوط العمل.
- ٤- التنفيذ والمتابعة .

الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الضغوط النفسية

أولاً: على مستوى الشخصي

- ١- تنمية التفكير الايجابي
 - ٢- التحكم في الانفعالات السلبية
 - ٣- تنمية مهارات تأكيد الذات
- ثانياً: على المستوى الاجتماعي (تنمية مهارات اجتماعية)

ثالثاً: الجانب المهني

رابعاً: الحفاظ على الصحة البدنية

خامساً: الجانب الروحي

سادساً: تنمية وعمل توازن بين كافة جوانب الشخصية (جانب الروحي – الصحي، المهني، الشخصي، الاجتماعي (العائلي)

١) تنمية التفكير الايجابي

أحيانا الشعور بالضغوط النفسية لا ينتج عن تجربة أو 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 نمط تفكير ايجابي يساعد في التغلب على الضغوط النفسية.

نماذج للتفكير المغذى للضغوط النفسية ؟

- الإلزام
- كل شيء أو لا شيء ..
- التعميم
- التهويل (رسم أسوء التصورات).
- القفز إلى الاستنتاجات- قراءة الأفكار.
- الانتقائية السلبية.
- تقييم الذات المشروط والسلبى
- الحد من الافتراضات السلبية

تغيير الانفعالات السلبية

أساليب تغيير الانفعالات السلبية

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

تنمية مهارات تأكيد الذات

- القدرة على قول لا
- الثقة فى النفس (من خلال اكتساب مهارات جديدة ترفع من مستوى قدراتك وامكاناتك)
- اكتساب الفاعلية فى مواجهة المشكلات
- التدرج فى التعامل مع المواقف المزعجة
- التعامل مع الاشخاص المزعجين
- الاجابات الحاسمة المباشرة وأحيانا أخرى لغير الحاسمة
- تكرار المطالبة بالحقوق المستحقة
- تكرار رفض الأمور التي لا تحبها
- تخيل المواقف والمشكلات المحتملة
- تقدير أهمية المواقف والمشكلات
- تجنب المشكلات بقدر الامكان

المحور الثانى : تنمية مهارات اجتماعية

- تعلم فن الإنصات
- تعلم فن الحوار
- النقد يكون للسلوك السلبى وليس لشخص
- السيطرة على الأقوال الصادرة منك اما عن تحذير الاخرين أو الاعتذار
- عدم صب جام غضبك على الآخرين دفعة واحدة
- اختيار التوقيت المناسب
- عدم التسرع فى التعبير عن الشكاوى
- تكوين صداقات جديدة
- تقديم العون والمساعدة للآخرين
- الاشتراك فى الانشطة التطوعية

المحور الثالث: الجانب المهني

على مستوى الموظف

- القدرة على تحديد الأولويات
- تنظيم الوقت
- المرونة في التعامل مع الغير
- ضرورة مواجهة مشاكل
- وضع برامج زمنية لحل المشكلات
- السعي إلى الاجتهاد وليس الكمال

على مستوى المنظمة

يجب لا يتجاهل المدير الناجح مؤشرات الغياب أو دوران العمل أو انخفاض الاداء أو مستوى الجودة من خلال الاتي:

- تعظيم التوفيق بين حاجة الفرد وبين حاجة المنظمة
- من خلال المكافأة الرسمية والغير رسمية والحوافز والبدلات
- الاهتمام بالرعاية الصحية للموظفين
- الاهتمام بحل مشاكل الموظفين وعدم الاعتماد فقط على القرارات الرسمية والقيام بأنشطة ترويحوية وثقافية للموظفين
- حل مشاكل العمل وسوء الاتصال بين الموظفين
- تغيير نوعية العمل والانتقال إلى إدارة أخرى أو فرع آخر

المحور الرابع: الاهتمام بالجانب الصحي

- ممارسة الرياضة
- الغذاء المتوازن الصحي
- المشي
- الخروج للمتنزّهات والشواطئ
- النوم
- تقليل من الشاي والقهوة
- الاقلاع عن التدخين
- اجراء فحوص طبية بصفة دورية

المحور الخامس: الجانب الروحي

- التقرب إلى الله والالتزام بما أمر به وتجنب نواهيه
- الاهتمام والمحافظة على العبادات
- حسن الظن بالله والتوكل عليه
- السير على هدى النبي صلى الله عليه وسلم

المحور السادس: التوفيق واقامة التوازن بين الجوانب الانسانية

- أن أهم مقومات الصحة النفسية هي توافق الفرد مع ربه وتمسكه بعبادته وتقواه سبحانه وتعالى، ذلك أن الإسلام حينما جاء بالتوازن بين الحياة الروحية والحياة الجسدية والحياة العقلية . فالإنسان - كما يتصوره الإسلام - جسد وعقل وروح
- لذا فلا يطغى جانب على آخر فلا يركز الانسان همه كله في العمل وينسى باقى الجوانب الاخرى كالعبادات والعلاقات الاجتماعية سواء الاسرة أو الاصدقاء ويهمل صحته البدنية
- وصدق رسول الله صلى عليه وسلم حين قال: "رَوْحُوا القلوب ساعة وساعة" رواه الديلمي. فالإنسان يحتاج إلى الاسترخاء والراحة، والترويح عن نفسه، ولن يستطيع أي إنسان أن يعمل طوال الوقت، وإن فعل ذلك في فترات زمنية معينة، فإنه لن يستطيع أن يفعل في فترات زمنية أخرى؛ فكل وقت له أذانه، فلا بد من التوازن بين العمل والراحة والترويح.

الوسائل المعينة على مواجهة ضغوط العمل

- **تسلخ بسلاح الإيمان**، فالإيمان بالله - سبحانه وتعالى - هو مصدر التوازن النفسي، والمنبع الأصيل للسعادة في الدنيا والآخرة وفي غياب الإيمان الحق يشقى الإنسان، ويصاب بالهم والحزن، والضغوط الحياتية والعملية قال - تعالى -: (وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى). [طه: ١٢٤]. وقال أيضاً: (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 وظيفية 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 وبثقة 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 تعطها حجماً أكبر من حجمها الطبيعي**، ولا تجعلها تؤرقك، ولا تقنع 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، وخارجة**، وتحلّ بالأخلاق الحميدة، واعمل على كسب ود وصدقة زملائك، وادخل في تنافس شريف معهم، وتجنب الأحقاد والحسد، وسوء الخلق - إن كل ذلك من أسرار النجاح - وأنت بكونك اجتماعياً متسامحاً تهناً بصحبة صالحة داخل العمل تزيل عنك عناء العمل وضغوطه، فأى إنسان يحتاج دوماً إلى الصديق الذي يبوح له بما يحتويه صدره من آلام وضغوط، فبمجرد 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، 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 يلمسها 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 تحمّل 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: ٢٨٦]. فلا تأخذ نفسك بالشدة 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 والتسوية من أكبر أعداء النجاح.

- **أَكْسِبْ نَفْسَكَ رُوحَ الْمَبَادِرَةِ؛** 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.
- **اعْمَلْ عَلَى تَحْصِيلِ الْعِلْمِ النّافِعِ** في مجال تخصصك العملي، عن طريق الدراسات المتخصصة.
- **اعْمَلْ عَلَى اكْتِسَابِ مَهَارَاتٍ جَدِيدَةٍ** 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 شهد 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 تقتط 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.

الفصل الثامن - الانتاجية الشخصية

تعريف الانتاجية الشخصية

- **الانتاجية 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.
- **الانتاجية 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 الانتاجية أو انخفاضها عموماً فإن قضية الانتاجية 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 تنخفض إنتاجياتنا ربما نواجه اتهامات بالكسل واللامبالاة، وعندما ترتفع إنتاجياتنا ربما نوصف بالمجدين والمميزين.
 ٤. الانتاجية تؤثر على حالتنا النفسية بالسلب أو بالإيجاب، عندما ترتفع إيجابيتنا يرتفع مستوى تفاؤلنا، والنجاح يولد نجاح، والانتصار يولد انتصار. وعندما تنخفض إنتاجياتنا نراجع 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 الانتاجية.
- 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 مخطط ورسم هندسي حتى مع أفضل مواد البناء وأحسن قطعة أرض وأقوى اسمنت لا يضمن بناء منزل جيد؛ ولكن مع مواد بناء متوسطة فأنتك تستطيع بناء بيت جميل إذا كان لديك مخطط جميل.

حتى تستطيع أن تحدد إلى أين تريد أن تذهب؟ 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 ٨٠/٢٠ (جولفييتو باريتو)
- الأشخاص ذوو الكفاءة العالية يعملون على الأشياء القليلة الفعالة ويتركون الأشياء العديدة التافهة، فيحققون على الأقل ٨٠% من أهدافهم.
- معظم الناس يقضون حوالي ٨٠% من وقتهم في التعامل مع مشاكل وصعوبات الماضي، و ٢٠% فقط في التعامل مع فرص المستقبل.. لكن الناجحين يسألون دوماً .. 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 مستقبلاً، 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.

- اغتتم 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 يري 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 أداء 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، التليفزيون، السيارة وجميع الأشياء التي تصل إلى حواسك الخمسة. أيضاً 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، أيضاً 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 ٤٥% من أوقات المديرين يقضونها في أعمال ومهام يستطيع موظفونهم أن يؤديها.

الالتزام

- الالتزام هو أنك تتعهد مع نفسك بانجاز المهمة مهما كانت المعوقات، والالتزام أيضاً هو أن تلزم نفسك بالاستمرار في العمل، وأن تلزم نفسك بالعمل الصحيح الذي يحقق الهدف، وكما يقول أحد الحكماء الالتزام بمتابعة العمل على المهمة النهائية، 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 والمسئوليات والالتزامات التي لا تساهم في الأهداف التي وضعتها لنفسك
- دراسة: كثير من الأوقات يتم خسارتها بسبب أشخاص يطلبون منك أشياء وانت تفعلها إما خجلاً .. أو لتظهر بحسن الالتزام
- ولكن كيف تقول لا لشخص تعرفه وتحبه اذا طلب منك شيئاً
- مقولة قديمة: التأجيل هو الشكل الأقل قبحا من الرفض
- لا ستوفر عليك ساعات اسابيع شهور من العمل على مشاريع لا تساهم في تحقيق أهدافك.

استثمار التكنولوجيا

- يمكن تعظيم الانتاجية من خلال استخدام التكنولوجيا؛ 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 ماحة 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 نرسماها في داخلنا لذواتنا ولن نستطيع أن نعمل شيء معاكس للصورة التي نشكلها عن أنفسنا.

التغلب على عوائق الإنتاجية

القلق: انه العقبة الأولى التي تواجهك وأنت تسعى إلى زيادة إنتاجيتك، والقلق أحد السمات غير المرغوبة في كثير من الأحيان، لأن القلق دائماً ما يستنفذ قدرة الإنسان الذهنية، يشنت تركيزه، يضعف من قدرته على التفكير المتوازن.

انخفاض الطاقة والحماس: الإنتاجية دائماً تزيد بزيادة الحماس وتنخفض بانخفاض الحماس وتغيب بغياب الحماس فالحماس والطاقة دائماً بحاجة إلى رعاية ودائماً بحاجة إلى تجديد وإثارة. حتى تخلق في نفسك الحافز والحماس استخدم مبدأ النجاحات الصغيرة بمعنى أنك تحتفي بالانجازات الصغيرة التي تحقها لتدفعك للأمام.

التأجيل والتسويق:

- هناك نوعان من التسويق .. ايجابي وسلبى
- **التسويق الايجابي** هو تسويق القيام بالمهام والانشطة قليلة الأهمية والتي لا تساهم في تحقيق أهدافك
- **التسويق السلبي** هو تسويق القيام بمهامك الاكثر أهمية
- الاشياء الهامة نادرا ما تكون عاجلة، والاشياء العاجلة نادرا ما تكون هامة
- **أسباب التسويق:** الكسل؛ الأعمال غير المحببة؛ الأعمال الصعبة و الكبيرة؛ التردد؛ انتظار الإبداع وساعة الصفاء.

- الحلول:

- ضع وقتاً للانتهاء من كل مهمة.
- شجع نفسك.
- أنجز المهام التي تؤجلها دائماً.. أولاً.
- لا تنتظر الإيحاء أو المزاج الملائم
- فقت المهام الصعبة والكبيرة .

• المقاطعات:

- هناك نوعان رئيسيان: مكالمات الهاتف، والزوار
- الناس لا يمكنهم مقاومة الرد على الهاتف حين يرن؛ لا بد من ضبط النفس .. وان كان الأمر هاماً فسوف يعاودوا الاتصال.

- الزوار: معظم الناس مهدرين لوقتهم وأوقات غيرهم

- تعلم كيف تتخلص من الزوار الذين يحضرون لمجرد الحديث .. وغالباً 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.

الفصل التاسع (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 وللمن حوله.
- هو الاستخدام الذكي للعواطف
- عملية ترشيد للمشاعر الايجابية و تقييد للمشاعر السلبية
- مقدره الشخص على إدارة عواطفه والتحكم فيها وانتقاء الأفضل منها والتي تتناسب مع المواقف التي يتعرض لها الإنسان.
- الذكاء العاطفي هو عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر و انفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة علي 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 .
- يفهم 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
- يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية.
- يعبر عن المشاعر والأحاسيس بسهولة.
- يفهم المشكلات بين الأشخاص و يحل الخلافات بينهم بيسر.
- 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 شهاداته وتحصيله العلمي والتي تعبر عن ذكائه العقلي IQ وإنما يحتاجان إلى نوع آخر من الذكاء سموه الذكاء الوجداني EQ

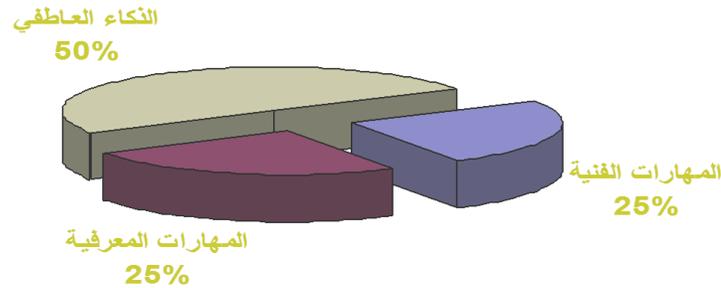
- أول من عرف مفهوم "الذكاء الاجتماعي" هو روبرت ثورندايك Robert Thorndike في عام 1920 وقد عزّفه بالقدرة على فهم الأفراد (نساء ورجال وأطفال) والتعامل معهم ضمن العلاقات الإنسانية.
 - في عام 1940 عزّف دافيد ويكسلر David Wechsler الذكاء بالقدرة الشاملة على التصرف وعلى التفكير بعقلانية وعلى التعامل مع البيئة 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:
- 1- الذكاء اللفظي (اللغوي).
 - 2- الذكاء التحليلي - الرياضي.
 - 3- الذكاء المكاني.
 - 4- الذكاء الموسيقي - الإيقاعي.
 - 5- الذكاء الحركي - الجسدي.
 - 6- الذكاء الاجتماعي (الخاص بالتعامل مع الآخرين).
 - 7- الذكاء الانفعالي الذاتي (الشخصي).
- وتشير بحوث الذكاء العاطفي أن 80% من إنجازات البشر مرجعها الذكاء العاطفي، بينما 20% مرجعها الذكاء التحليلي.
 - 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 والتمييز 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 انتشاراً 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 ان هناك علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي و الصحة النفسية فالذكاء عاطفياً أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط الحياة و مشكلاتها

- كذلك هناك علاقة وطيدة بين الذكاء العاطفي و الصحة الجسمانية فالاذكاء عاطفيا اقل عرضة لامراض الضغط و القلب و امراض المناعة و سائر الامراض الجسدية التي تنتج عن التوتر و القلق و الضغوط النفسية
- اتخاذ قراراتك الحياتية بشكل أفضل
- القدرة على تحفيز نفسك وإيجاد 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.

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



أهمية الذكاء العاطفي بالنسبة للعمل

- 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 و الأشخاص العاديين نجد أن 90 % من الفروقات مرتبطة بالذكاء العاطفي وليس المهارات المعرفية.
- ليس المطلوب هنا تحية 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 بـ ETC.
 - ارتكاب الأخطاء
 - هجرة الموظفين الجماعية
- ان قيادة العمل لا تعني السيطرة بل هي فن تحفيز الناس على العمل لتحقيق هدف مشترك.

الفرق بين الذكاء العاطفي والذكاء العقلي

- ميزتان 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

المهارات الأساسية للذكاء العاطفي**أولاً: 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 و أحاسيسه و إحتياجاته و دوافعه بعمق
 - يملك الثقة بالنفس و لديه فكرة دقيقة عن قدراته وقيمه و أهدافه
 - يعرف نقاط القوة و الضعف لديه
 - يتقبل النقد البناء المخلص
 - يتعلم من خيرات الماضي
 - يحمل كثيراً من التفاؤل و الأمل
 - يكون مخلصاً مع نفسه و مع الآخرين

ضبط الذات Self-control

- هو القدرة على ضبط و توجيه الانفعالات و المشاعر القوية تجاه الآخرين و السيطرة على حالتنا النفسية حتى نشعر بأننا في حالة نفسية أفضل.
- الأشخاص الضابطون لذواتهم:
 - يشعرون بالمزاج السيء و التدفقات العاطفية كغيرهم و لكنهم يعرفون كيف يتحكمون بها و كيف يوجهونها بطرق إيجابية.
 - ردود أفعالهم تكون منطقية
 - يوجدون بيئة من الثقة و العدالة.

التحفيز Motivation

- هو حب العمل بغض النظر عن الأجور و الترقيات و المركز الشخصي.
- عزف دانييل قولمان الأشخاص المحفزين بأنهم أولئك الذين:
 - يميلون للإنجاز بصورة تفوق التوقعات
 - ينجزون لأجل الإنجاز
 - يحفزون بالإنجاز بدلاً عن المكافآت الخارجية
 - يحبون العمل لأجله
 - يتحمسون للتحديات الإبداعية و الحب و التعلم

كما أن الأشخاص المحفزين هم أولئك الذين:

- يفتخرون بالإنجاز المتميز
- يظهرون طاقة عالية لأداء الأعمال بصورة أفضل
- لا يرتاحون من "الوضع كما هو" أو "مهلك سر"

- يلحون في أسئلتهم لماذا عملت الأشياء بطريقة ما و ليس بطريقة أخرى
- متحمسون لاكتشاف وسائل جديدة لإنجاز أعمالهم
- يتابعون التقدم في الإنجازات المرتبطة بهم و بشركتهم

التعاطف Empathy

- هو القدرة على تفهم مشاعر وعواطف الآخرين، وكذلك المهارة في التعامل مع الآخرين فيما يخص ردود أفعالهم العاطفية. بقدر ما نكون قادرين على تقبل مشاعرنا و تقبلها 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 أحران و لكن دون أي مشاركة.

المهارة الاجتماعية Social Skill

- هي الكفاءة في إدارة العلاقات وبنائها والقدرة على التفاوض و التفاهم و تنظيم 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 و حل الخلافات معهم من أجل التعاون و مصلحة العمل الجماعي.
- الانفعالات تنتقل سريعاً بالعدوى.
- التناغم و التناسق في استشفاف الحالة النفسية للآخر هو الذي يحدد درجة التفاعل.
- هنالك أشخاص متلونون كالحرباء و آخرون أكثر حسماً في التعبير عن أنفسهم.
- افتقاد الكياسة الاجتماعية عجز في المهارة الاجتماعية.
- فن التأثير العاطفي يظهر جلياً في التعامل مع من يكون في ذروة غضبه عن طريق صرف نظره عن موضوع غضبه و التعاطف مع مشاعره ثم جذبه إلى مركز بديل من المشاعر الإيجابية.
- من الذكاء الاجتماعي القدرة على التنفيس عن الإحساس بالظلم بتوجيه النقد البناء.

حل الواجب الأول – مهارات ادارية

السؤال ١ : المهارة:
فطرية لا يمكن اكتسابها
جميع الاجابات خاطئة

بعضها فطري وبعضها يمكن تعلمها بالممارسة

مكتسبة ويمكن تعلم أي مهارة

السؤال ٢ : الادارة العلمية:

تركز على الإنتاج والعاملين فى الصناعات

تدعو إلى استخدام علوم الرياضيات والإحصاء كأداة لإتخاذ القرارات الناجحة.
نظام يتكون من مدخلات ، عمليات ، مخرجات
تركز على السلوك الإنساني فى العمل والعلاقات الإنسانية

السؤال ٣ : جميع ما يلي يعتبر من الدوافع التي توجد لدى القادة:
A.دافع المال
B.دافع الشهرة
C.دافع الانجاز

D.دافع الراحة

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.يخاف من المنافسة
D.يعتقد أنه أفضل من يقوم بالمهمة

السؤال ٥ : من الصفات الواجب توافرها بالشخص المفوض ما يلي ما عدا:
A.توفر الوقت

B.توفر القدرة على التفاوض

C.توفر المعرفة والمهارة
D.توفر الرغبة

السؤال ٦ : المهارة هي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ وهي مرادفة للقدرة.

True

False

السؤال ٧

التفويض هو فن التفاوض مع الآخرين واقناعهم بوجهة نظرك.

True

False

السؤال ٨

جميع المهام يمكن تفويضها للمرئوسين

True

False

السؤال ٩

أهم مصدر من مصادر القوة لدى القائد هو قوة المنصب

True

False

السؤال ١٠

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

True

False

السؤال ١١

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

True

False

السؤال ١٢

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

True

False

الواجب الثاني

١- يعرف مفهوم التغيير على أنه ؟

يعنى تغيير الاثاث وشعار المنظمة وبينتها الداخلية
عملية تحويل من الواقع القديم إلى الواقع الجديد

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

جميع الاجابات صحيحة

٢- من مؤشرات الحاجة على التغيير في المنظمة ؟

قلة التسرب والاستقالات
ارتفاع الارباح

انخفاض الارباح وانخفاض الحالة المعنوية للعاملين

ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين

٣- الإستراتيجية التي تفترض أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير عدم أقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير حيث يتم استخدام المنطق و الحجج والأدلة والبراهين هي ؟

إستراتيجية القوة القسرية.

إستراتيجية الإقناع.

إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق.
إستراتيجية التثقيف والتوعية.

٤- الإستراتيجية التي تقوم هذه النظرية على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير هي ؟

إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق.

إستراتيجية الإيجابار.
إستراتيجية المشاركة المركزية.
إستراتيجية الإقناع.

٥- من الأسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال ؟

تحسين جودة المنتجات أو الخدمات

تقليل قيمة المنظمة فى السوق
الوصول إلى شريحة كبيرة من العاملين
الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة

٦- من أسباب مقاومة التغيير ؟

وجود شعور بالحاجة للتغيير

الخوف من نتائج التغيير

توافر الثقة بالقائمين على التغيير
وضوح أهداف التغيير

٧- جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي يجب توافرها في العضو المشارك في الاجتماعات ما عدا ؟

أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة بالاجتماع
أن يكون قادرا على التحدث أمام الآخرين
أن يكون لديه الحافز للمشاركة

أن يكون لديه الرغبة فرض رأيه على الآخرين

٨- كلما زادت الاجتماعات في المنظمة كلما دل ذلك على كفاءة الإدارة ؟

صواب

خطأ

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

صواب

خطأ

الواجب الثالث

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:

ضياع 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 ما عدا

:

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 ما عدا

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

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

الاختبار الفصلي

السؤال 1

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

التغيير في المجال التنظيمي

التغيير في المجال الانساني

التغيير في المجال الوظيفي

التغيير في المجال الالكتروني

السؤال 2

واحد مما يلي لا يعتبر من أدوار القائد للاجتماع :

كتابة محضر الاجتماع لتكون سجلا محفوظ ورسمي

أن يوضح هدف الاجتماع
أن يحفز الأعضاء ويحافظ على استمرارية حماسهم
أن يساعد كل عضو على المشاركة والاسهام بافضل ما عنده

السؤال 3

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

خطأ

السؤال 4

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

البدأ بالاجتماع بعد ربع ساعة من الموعد

اعقد الاجتماع في الصباح الباكر

أخبر الغائبين بما تم في الاجتماع

سجل أسماء الغائبين في محاضر الجلسات

السؤال 5

يعرف التغيير على أنه :

البقاء على الواقع الحالي للفرد والمنظمة

التراجع من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الماضي

التحول من الواقع الماضي للفرد أو المنظمة إلى الواقع الحالي

جميع الاجابات خاطئة

السؤال 6

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

التغيير في المجال التنظيمي

التغيير في المجال الانساني
التغيير في المجال الوظيفي
التغيير في المجال الالكتروني

السؤال 7

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

اسلوب القيادة لأنجاز المهام

اسلوب القيادة المستبد

اسلوب القيادة بالمشاركة
جميع الاجابات خاطئة

السؤال 8

جميع ما يلي يعتبر من فوائد التفويض ماعدا :

التدريب على المهام الادارية
اكتشاف القدرات والمواهب
يوسع مدارك وخبرات العاملين

التخلص من المهام المملة والمزعجة

السؤال 9

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

تقديم المساعدة والمساندة عند اللزوم

متابعة المفوض أول بأول بكل مهمة يقوم بها .

التشجيع وتعزيز ثقتهم بأنفسهم
التخفيف من التوتر المصاحب للمهمة المطلوبة

السؤال 10

استراتيجية مقاومة التغيير التي يتم من ضمنها تدريب العاملين على مهارات جديدة هي استراتيجية :

التفاوض والاتفاق
الاستقطاب

التسهيل والدعم

المشاركة والاندماج

السؤال 11

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

زيادة الشكاوى لدى العملاء والعاملين
زيادة حجم الأعمال المكتنية

زيادة قيمة المنظمة في السوق

زيادة الغياب وتفشي ظاهرة التسبب التنظيمي

السؤال 12

جميع ما يلي يعتبر من سمات القيايين الناجحين ماعدا :

القدرة على اتخاذ القرار
القدرة على التأثير
القدرة على الاتصال الجيد

الاهتمام بالقيام بعمل الآخرين

السؤال 13

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

خطأ

السؤال 14

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

طريقة التسلسل حسب الصعوبة

طريقة التسلسل حسب الجرس

طريقة التسلسل حسب السهولة
طريقة التسلسل حسب الظروف الملائمة للأعضاء

السؤال 15

جميع ما يلي يعتبر من النصائح التي تساعد على نجاح الاجتماع في مرحلة "أثناء انعقاد الاجتماع" ما عدا :
طرح الموضوعات في الوقت المحدد
توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه
فرض آداب الحوار

متابعة تنفيذ القرارات المتخذة في الاجتماع

السؤال 16

جميع ما يلي يعتبر من مؤشرات الاجتماعات الفاشلة ما عدا :
عدم الالتزام بمواعيد بداية ونهاية الاجتماع
عدم وجود جدول أعمال للاجتماع
عدم توثيق نتائج الاجتماع

جميع الاجابات صحيحة

السؤال 17

جميع ما يلي يعتبر من الأمور التي يجب مراعاتها عند اختيار الشخص المفوض له ما عدا :
مناسبته لطبيعة الوظيفة المطلوبة
لديه الوقت للقيام بالمهمة

أن تكون المهمة غير جديدة عليه

أن يكون الموظف تحت ادارة من يقوم بتقويضه

السؤال 18

واحد مما يلي يعبر عن المدرسة السلوكية في الادارة :

تحسين النتائج من خلال تحسين بيئة العمل للعاملين

استخدام الحسابات الرياضية في تعظيم انتاجية العاملين
مؤسسها هو جاك ولش
مبدأ الرقابة والعقوبة هو المبدأ الأفضل للإدارة العاملين

السؤال 19

من أهداف التفاوض :

زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة

تشجيع الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية
تنمية الصراع وادارته بشكل يخدم المنظمة
تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة التقليدية بدل الادارة بالمشاركة

السؤال 20

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

استراتيجية الاستقطاب

استراتيجية التسهيل والدعم
استراتيجية المشاركة والاندماج

السؤال 21

يتم استخدام كافة أساليب القوة في احداث التغيير ضمن :

استراتيجية التثقيف
استراتيجية المشاركة والاندماج
استراتيجية التفاوض والاتفاق

جميع الاجابات خاطئة

السؤال 22

جميع ما يلي يعتبر من القواعد التي تساعد على جعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد ما عدا :
برمج الاجتماعات لتبدأ في الصباح الباكر

ضع أهم النقاط في آخر الاجتماع

تحدث للمتأخرين عن أهمية مشاركتهم وحضورهم المبكر
اعرف منهم أسباب التأخير

السؤال 23

جميع ما يلي يعتبر من الأسباب التي تجعل المدير لا يمارس عملية التفويض؛ ما عدا :
لا يتقنون بقدرات الآخرين

لا يرغبون في السيطرة على الحالة أو الموقف

يرغبون في الحصول على التقدير لأنفسهم فقط
لا يرغبون في مواجهة الأفكار أو الانتقادات من الآخرين

السؤال 24
من الصواب ألا يكون وقت الاجتماع طويل وألا يكون في فترة ضعف نشاط الأعضاء

صواب

خطأ

السؤال 25
أول مدرسة من المدارس الإدارية هي المدرسة السلوكية
صواب

خطأ

السؤال 26
جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي تؤثر في الثقة في المصدر ما عدا :
الالتزام بالمباديء والقناعات التي يريد اقناع الآخرين فيها
الصدق في الوعود والاخبار
مدى اهتمامه في مصالح الآخرين

جميع الاجابات صحيحة

السؤال 27
من الخطأ أن تجعل الاجتماع خارج مقر المنظمة لما يترتب عليه من ارتفاع التكاليف
صواب

خطأ

السؤال 28
مؤسس المدرسة السلوكية هو فردريك تايلور
صواب

خطأ

السؤال 29
المسئولية يمكن تفويضها لكن الصلاحيات لا يمكن تفويضها فهي من اختصاص المدير
صواب

خطأ

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

صواب

خطأ

السؤال 32

جميع ما يلي يعتبر من خصائص عملية الاقناع ماعدا :
1. الاقناع يقوم على مجموعة من المبادئ الاخلاقية

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 33

كلما زاد التسلط والجمود العقائدي لدى المستهدف بعملية الاقناع كلما صعبت عملية الاقتناع .

صواب

خطأ

السؤال 34

التفويض هو :

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 35

من المصلحة دائما تفويض نفس الشخص لتعظيم جودة الأداء
صواب

خطأ

السؤال 36

واحد مما يلي لا يعتبر من أدوار سكرتير الاجتماع :

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 37

جميع ما يلي يعتبر من الأسباب الوجيهة لعقد الاجتماعات ما عدا :

1. حل مشكلات تواجه الشركة

2. اتخاذ قرارات على مستوى الشركة

التخلص من المسؤولية وتحميلها أعضاء الاجتماع

4. تبادل المعلومات وامداد المشاركين بأخبار تخص الشركة

السؤال 38

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 39

جميع ما يلي يعتبر من عوائق الاقتناع ما عدا :

1. علو المكانة الاجتماعية للمستهدف وسعة سلطانه

2. التعصب والحماس المفرط

3. عدم الاشادة بالحق الموجود لدى المستقبل

4. الايمان في امكانية التغيير والاقتناع

السؤال 40

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 41

كلما زاد عمر المتلقي كلما كانت عملية اقتناعه أصعب

صواب

خطأ

السؤال 42

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 43

المدخل الاداري الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات يسمى :

1.المدخل الكمي

2.مدخل النظم

3.مدخل العمليات

4.جميع الاجابات خاطئة

السؤال 45

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 46

الفرق بين الاقناع والتأثير :

أن الاقناع تأثيره يمكن أن يكون سلبي أو ايجابي أما التأثير فهد يكون بشكل ايجابي دائما

أن الاقناع يكون في الفكر والعاطفة أما التأثير ففي الغالب يكون في السلوك

أن الاقناع في فعل الأشياء أما التأثير فيكون في ترك الأشياء
لا يوجد بينهما فرق

السؤال 47

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

الاقناع بالمراجع

اقناع قادة الرأي

الاقناع بمحاكاة الآخرين
الاقناع بقانون الانسجام مع الآخرين

السؤال 48

تتميز عملية إدارة التغيير بأنها :

أمر حتمي

حركة تشاؤمية
عملية مستمرة
عملية خاصة

السؤال 49

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 50

مجال التغيير الذي يتضمن تغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد هو :
المجال التنظيمي

المجال الانساني

مجال طرق العمل
المجال الالكتروني

السؤال 51

من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

تعزيز واقتناع قادة الرأي بالتغيير

اقتناع عدد كبير من العاملين بالتغيير
توافر الثقة في القائمين على التغيير

جميع الاجابات خاطئة

السؤال 52

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 53

جميع ما يلي 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 54

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 .

السؤال 55

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

1. الاقناع بالكلمة الطيبة

2. الاقناع بالاحسان

3. الاقناع بالاطراء

4. الاقناع بقانون الانسجام مع الاخرين

السؤال 56

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 57

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

التركيز على المركزية

هدفها تعظيم انتاجية العاملين

تهتم بدور القيادة

تركز على العلاقات الانسانية