

# ملزمة مهارات ادارية

للدكتور : عبد الرحيم خليل

ملتقى جامعة الملك فيصل وجامعة الدمام

جامعة الدمام - التعليم عن بعد  
ادارة اعمال - المستوى الرابع

اعداد : اصحاب قروب مهارات ادارية.

تجميع : soonah

## المحاضرة الثانية

### مقدمة

تواجه منظمات الأعمال في جميع دول العالم بصفة عامة – وفي الدول النامية خاصة – بيئة متغيرة سواء كانت على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو التكنولوجي أو القانوني ، مما أدى إلى وجود تحديات قد تؤدي إلى انهيار هذه المنظمات إذا لم تستطع مواجهة هذه التحديات ،ومن ثم فإن تمتع الإدارة ببعض المهارات الادارية يمكنها من مواجه تلك التحديات .

### تعريف الإدارة :

- هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة واستخدام لكل الموارد التنظيمية (البشرية – المالية – المادية – المعلوماتية ) بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .
- كما عرفها ( فريدريك تايلور ) : أن تعرف بالضبط ماذا تريد ؟ قم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها .
- أما **القريوتي** فيعرف الإدارة : بأنها استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية مما يسهم في تحسين حياة الإنسان .
- ومما سبق يمكن تعريف الإدارة : بأنها وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك من جل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية .

### المستويات الادارية :

- 1-مستوى الإدارة العليا
- 2- مستوى الإدارة الوسطى
- 3- مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية او التشغيلية )

### العناصر أو المكونات الأساسية للإدارة :

- ويمكن تحديد هذه المكونات في ( 6 عناصر ) هي :
- 1- **العملية** : وهي طريقة نظامية لإداء النشاط و العمل .
  - 2- **الوظائف الإدارية** : التخطيط – التنظيم – صنع القرار – القيادة – الرقابة .
  - 3- **الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة** : بشرية – مالية – معنوية –معلوماتية ... الخ
  - 4- **الاهداف التنظيمية** : منظمات تهدف لتحقيق ارباح ، ومنظمات تهدف لتقديم خدمات (أي لاتهدف للربح )
  - 5- **الفعالية** :هي القدرة على تحقيق الأهداف (أي اختيار وتحديد الأهداف التي تتناسب مع إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق .
  - 6- **الكفاءة** :وهي القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة وأفضل استغلال للموارد .

### تعريف المدير :

- **المدير** : هو فرد في منظمة يكون مسئولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف : تخطيط وتنظيم وصنع قرارات وقيادة ورقابة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية .
- وهو الشخص الذي يؤدي العمل عن طريق الآخرين .
- هو الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عمل ما .
- كما يعرف المدير : بأنه احد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين .
- ومن ثم فإن **مهمة المدير ليست مقتصرة** على إصدار الأوامر و إرغام الآخرين على أداء العمل ، بل يرتقى دوره ليكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على إنجاز العمل المطلوب .
- كما يمكن ان تطلق **كلمة المدير** على أكثر من شخص في المنظمة .

### العناصر أو المكونات الأساسية لتعريف المدير :

- 1- العمل مع ومن خلال الآخرين .
- 2- القيام بالوظائف الإدارية .
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

## ماهي المنظمة ؟

- هي مجموعة من الأفراد يعلمون معا وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك .
- **كما تعرف المنظمة :** بانها نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف أو أهداف معينة ، وهذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية أو تقنية .

## أهمية الإدارة: للفرد والمنظمة والمجتمع

- 1- أنها وسيلة المجتمع لتحقيق اهدافه وطموحاته .
- 2- أنها وسيلة المجتمع لتلبية احتياجات ورغبات الأفراد .
- 3- كبر حجم المنظمات وتنوعها وانتشارها زاد الحاجة إلى وجود الإدارة التي تتسم بالكفاءة .
- 4- تزايد أهمية الإدارة مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الداخلية للمنظمات وأيضا في البيئة الخارجية المحيطة بها .
- 5- يستطيع الأفراد من خلال الإدارة الوصول لمراكز مرموقة .
- 6- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت .
- 7- ندرة الموارد زاد من أهمية ودور الإدارة في عملية ترشيد استخدام هذه الموارد .
- 8- تزايد أهمية الإدارة مع الفصل بين الإدارة والملكية .
- 9- العولمة والمنافسة الشديدة أدت إلى زيادة الحاجة إلى الإدارة الجيدة .
- 10- العولمة وما تفرضه من تحديات كبيرة على الدول النامية حيث لا تستطيع ان تتطور وتزدهر الا بإصلاح الإدارة وتطويرها .

## تعريف المهارات الإدارية :

- هي القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف او عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب فيه .
- والمدير يحتاج إلى عدة معارف ومهارات ومؤهلات لكي يشغل موقعا إداريا .

## وقد تم تصنيف هذه المتطلبات إلى نوعين :

- أ- المعارف الرئيسية ( وهي المتعلقة بالإدارة ك: علم )
- ب- المعارف الأساسية ( وهي المتعلقة بإدارة ك: فن )

## أنواع المهارات الادارية :

### أ- المعارف الرئيسية

- 1- معارف متعلقة بنوع نشاط المنظمة : وذلك بأن يكون المدير على علم بكافة جوانب النشاط به لمنظمة التي يتولى إدارتها .
- 2- معارف متعلقة بالوظيفة : أي إلمام بالوظائف المختلفة بالمنظمة في كافة إدارتها .
- 3- معارف متعلقة بالعمل الإداري : أي إلمام المدير بوظائف الإدارة.

### ب- المهارات الأساسية

#### 1-المهارات الفنية :

وهي القدرة على استخدام معرفة خاصة او خبرة ماتتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين .

#### 2- المهارات الانسانية :

وهي امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم .

#### 3-المهارة الفكرية (الإدراكية) :

وهي القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة لمختلفة والمتعارضة أحيانا.

**ملاحظة مهمة :** المهارة الفكرية يجب أن تتوفر في مستوى الإدارة العليا اما المهارة الانسانية فيجب أن تتوفر في كافة المستويات .

#### 4-مهارات تشخيصية :

وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية لها .

مثال ( تزايد دوران العمال بأحد الأقسام – تزايد المبيعات )

#### 5-المهارات التحليلية

وهي قدرة المدير على تحليل المشكلات وتحديد وابتكار وسائل حل لهذه المشكلات .

**مجالات الإدارة :** تتنوع مجالات الإدارة وفقا للهدف الذي تسعى إليه المنظمة ، فنجد أن هناك منظمات تستهدف تحقيق أرباح وهذه قد تكون إما منظمات إنتاجية أو خدمية وهناك منظمات أخرى لا تستهدف تحقيق أرباح ولكنها تقدم خدمات مجانية مختلفة .

### أ-الإدارة العامة :

وهي الإدارة التي تعنى بالمنظمات والهيئات الحكومية والدولية .

### وتعريف الإدارة العامة بأنها :

(تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي لخدمة الصالح العام )

ب-إدارة الأعمال : وهي المنظمات والهيئات الخاصة والتي يكون الهدف الرئيسي لها هو تحقيق الربح .

ج- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة : ويقصد بها هنا المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح .

د-الإدارة الإقليمية والدولية :وهي لا تتبع أي دولة او حكومة مثل (مجلس التعاون الخليجي –الجامعة العربية –هيئة الأمم المتحدة والهيئات المنبثقة عنها )

## ... المحاضرة الثالثة ..

القيادة الادارية :ماهيتها وأسسها ودوافعها وأنماطها .

### محتويات المحاضرة

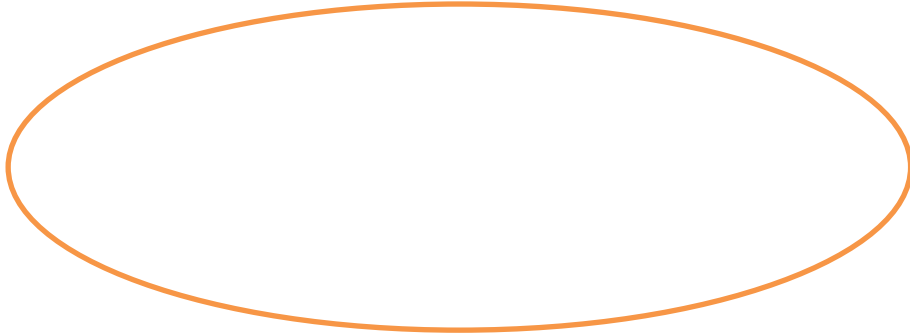
- 1- أهم مدارس القيادة الإدارية الحديثة .
- 2- تعريف القيادة ، والفرق بين القيادة والزعامة .
- 3- أسس القيادة الإدارية ، وأهم دوافعها .
- 4- أهم أدوار القيادة ، وسمات القيايين الناجحين .
- 5- مصادر قوة القائد ، وأهم أنماط القيادة الإدارية .

### مدارس القيادة الإدارية الحديثة

- 1- مدرسة أو مدخل الإدارة التقليدية ( الكلاسيكية ) أو المتميزة :
    - تنسب للمهندس الأمريكي فريدريك تيلور والتي بدأها بنظرية الإدارة العلمية وهي التي تركز على النواحي الإنتاجية فقط .
  - \*وقد تطور هذا المدخل فأصبح يتضمن ثلاث جوانب اساسية :
    - الإدارة العلمية : وترتكز على الإنتاج والعاملين .
    - الشؤون الإدارية : وترتكز على وظائف الإدارة .
    - الإدارة البيروقراطية : ويعني بها المركزية وترتكز على المنظمة في النواحي الاستراتيجية . (والإدارة: هي علم تحقيق الإنجازات أو النتائج المرغوبة ) .
  - 2- المدخل السلوكي :
    - ويركز على السلوك الإنساني في العمل والعلاقات الإنسانية .
    - وترى هذه المدرسة ان الإدارة هي فن تحقيق النتائج من خلال التعامل الفعال مع العاملين .
  - 3- مدخل النظم ( المكونات الرئيسية ) :
    - وتدعو الى ان الإدارة هي مجموعة الإجراءات والخطوات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات باستخدام التنظيم واساليب القيادة والتي تؤدي في النهاية إلى النتائج المتوقعة والمستهدفة .
  - 4- المدخل الكمي :
    - وتدعو مدرسته الى استخدام علوم الرياضيات والإحصاء والقياسات العلمية الأخرى كبحوث العمليات كأداة رئيسية لاتخاذ القرارات وبدون اعتبارات قوية للأمور التنظيمية الخاصة بالمنظمة كالهيكل التنظيمي .
  - 5- مدخل الأحوال أو الاحتمالات :
    - ويخضع هذا المدخل لإعتبارات كثيرة كأهداف المنظمة ، وطبيعة أعمالها، واحوال البيئة الداخلية والخارجية لها .
- القيادة
- ماهية القيادة : تراه وما تشعر به من نتائج لأفراد معينين .
- القيادي الناجح :
- هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والافراد العاملين معه للوصول الى النتائج المرغوبة.
- القيادة تختلف عن الزعامة .



## ● القيادة الإدارية :



### قواعد القيادة الإدارية

- قواعد أو أسس القيادة الإدارية : ( ٦ قواعد ) هي :
  - ١- وضع الأهداف والبرامج العملية .
  - ٢- الأوامر وتنظيم العمل .
  - ٣- الإتصال المقنع والفعال .
  - ٤- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف .
  - ٥- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم .
  - ٦- التصرفات والأدوار حسب المتطلبات .

### شرح قواعد القيادة الإدارية

- قواعد أو أسس القيادة الإدارية : ( ٦ قواعد ) هي :
  - ١- وضع الأهداف والبرامج العملية :

وينبغي للقائد وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة ، ويلي ذلك وضع البرامج (الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى) .
  - ٢- الأوامر وتنظيم العمل :

على القيادي الإداري ان يدرك كيفية اعطاء الأوامر لذلك وجب عليه ان يكون ملماً بكيفية تنظيم العمل في شكل هيكل تنظيمي .
  - ٣- الإتصال المقنع والفعال :

القائد الفعال يعتمد على الأسلوب المقنع والذي يلزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف مما يخلق الولاء له و يمنحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة ، ويتطلب أن يدرك القائد ايضاً ماهي احتياجات العاملين كأفراد وكمجموعات وماهي احتياجات المنظمة .
  - ٤- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف :

التأكد بأن الأفراد العاملين في المنظمة يجتمعون معاً على أهداف ومصالح مشتركة، والقيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف ، مثل هذه الأهداف لجمع العاملين معاً لخدمة أهداف المنظمة ، لذلك فأنهم سيعطونه ثقتهم وسيعتمدون عليه لقيادتهم .
  - ٥- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم :

ان يدرك احتياجات العاملين كمجموعات وكأفراد ، قبل إعطاء أي أمر ، ويتعين علي الرئيس ذكر ثلاث أسس رئيسية :
    - ان الجهد يوازي الحوافز .
    - ان العاملين لديهم القدرة على الإنجاز .

• ان العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على العاملين بالمنفعة .

٦- التصرفات والأدوار حسب المتطلبات :

ينبغي للرئيس التصرف بشكل إيجابي ، كما ينبغي التصرف وفقا للحالات ليستطيع كسب القوة اللازمة للإدارة من خلال ثقة هذه المجموعة ومنحهم هذه القوة.

---

### وسائل التعرف على القيادة

---

١- وسائل تحديد والتعرف على مهام القيادة :


٢- القدرة على صيانة وتطوير مهام القيادة :


---

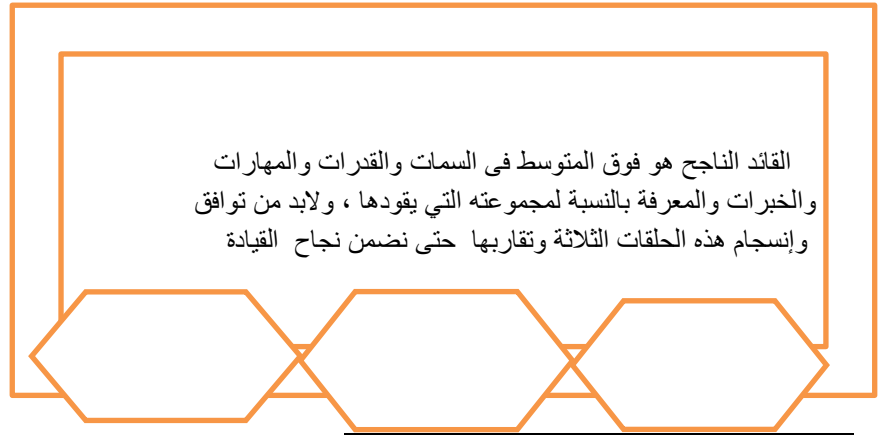
تابع وسائل التعرف على القيادة

---

القيادي الناجح :



## القيادي الناجح



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

## دوافع القيادة

- ويمكن تحديد أهم هذه الدوافع في ( 5 دوافع ) هي :

- ١- الحاجة الى الانجاز :  
الحاجة الى الإنجاز تعد دافع مهم للقيادة ، ان القياديين يضعون أهدافا ممكن الوصول اليها ومنها عنصر التحدى والمثابرة و اتباع سياسة النفس الطويل .
- ٢- الحاجة للتزود بالقوة اللازمة :  
هي قوة توجيه الأفراد والتنظيم نحو الأهداف والمنبثقة من دعم الأفراد وثقتهم والتزامهم بتأييد القيادي.
- ٣- الدافع للثراء :  
لديهم الطموح والدافع لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والمالية والإدارية .
- ٤- الدافع للشهرة : حيث يصبح الباحث باحثاً عالمياً والقيادي يصبح مشهوراً بين المنظمات سواء المحلية منها أو الدولية .
- ٥- الدافع لإرضاء الذات :

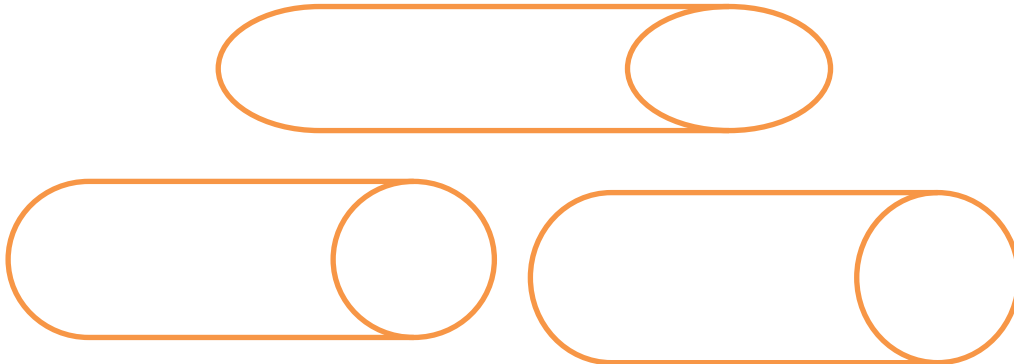
لا يسعى للحصول علي الثروة أو الشهرة ولكن بإرضاء الذات وتحقيق الرضا بأن الفرد يؤدي دورا يحقق قيمه منفعية وادبيه للناس والمجتمع .

## سمات القياديين الناجحين

- الطاقة
- رفض الضغوط والأزمات
- المواصفات والقياسات
- الصفات الادارية
- التأثير
- القيادة \*
- التصرفات \*
- موافقة الرؤساء \*
- موافقة الزملاء \*
- التنظيم والتخطيط \*

- الأتباع
- الاهتمامات
- التعليم
- المحيط الإجماعي
- القدرة على انجاز الاهداف
- القدرة على توظيف الأنظمة والاجراءات بفاعلية وكفاءة .
- العلاقات الإدارية الداخلية في إدارتهم جيدة .
- القدرة على تطوير وتدريب الأفراد .
- المبادرة بالأمر لديهم عالية .
- هم أعضاء فاعلون ضمن مجموعة الاداريين في التنظيم .
- تتوفر لديهم المعلومات والمهارات الفنية اللازمة للعمل .
- تتوفر لديهم المهارات الإنسانية والسلوكية.
- يهتمون بسلامة العاملين وانضباط موقع العمل.
- لديهم القدرة على الإتصال الفعال .
- لديهم الرغبة في تحمل المسؤوليات.
- تتوفر لديهم الأمانة والصدق والثقة بالنفس وبالآخرين .
- تتوفر لديهم المهارات الإدارية .

**العلاقة بين احتياجات و أهداف التنظيم واحتياجات العاملين وتماسك الأفراد**



### أدوار القيادة

**القائد الناجح** عليه ان ينمى فيما سابقه كالإخاء والنصح أو بطور فيما وأهداف جديده بحيث تصبح هي المحرك الحوي لجماعة العمل بكاملها.

**القائد الناجح** هو الذي يستطيع العمل بفاعلية لتحقيق الأهداف فوجود قائد مسئول ننصح المسؤولية وبالتالي المحاسبة على النقصير، أما في حالة عدم وجود قائد فإن المحاسبة تصبح في عدم وجود مسؤولية محدد بانجاه شخص محدد.

### تابع أدوار القيادة

١- وضع الأهداف وتحديد المهام .



- ٢- التخطيط ووضع السياسات والخطط الممكنة .
- ٣- نقل الأهداف والمهام والخطوات الى مجموعات العمل ( التوجيه) .
- ٤- الرقابة والمتابعة : وضع سياسات وانظمة الرقابة الفعالة للتأكد من سير التخطيط وتطبيق الخطط .
- ٥- التقييم .
- ٦- اتخاذ القرارات بالمشاركة والدراسة والتحليل .

#### تابع أدوار القيادة

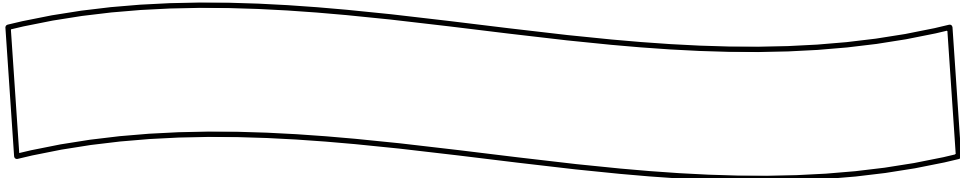
- وحتى يمكن انجاز هذه المهام الست بفاعلية فإنه يتطلب من القائد : 3 أمور هي :
- ادراك الأوضاع التنظيمية والسائدة بين الأفراد في التنظيم .
- تقييم احتياجات التنظيم والأفراد والأهداف .
- توفر المهام والقدرات ( العلم والمعرفة والمهارة )

#### أهم وأنماط وأساليب القيادة :

#### اهم وأنماط وأساليب القيادة



#### القيادة وأنواع السلطة والقوة :



القوة :

#### مصادر قوة القائد

- ويمكن تحديد أهم هذه المصادر في : ( 5 مصادر) هي :
- العلم والمعرفة والخبرة العالية والمعلومات المهمة .
- قدرته على تقديم الحوافز والتشجيع والتقدير .
- قوه الشخصية والذكاء .
- قدرته على التفاوض والإقناع والإتصال بفاعلية .
- قدرته على التحكم في الموارد و الدعم السياسي والاجتماعي.

## تابع مصادر قوة القائد

- وعلى ذلك فإن :
- القائد الناجح هو الذى يدرك ان امامه 4 بيئات هي : (المنظمة ، والأفراد ، والمجموعات ، والمجتمع ) .

## ماذا يجب لكى يكون القائد فاعلا ؟؟؟

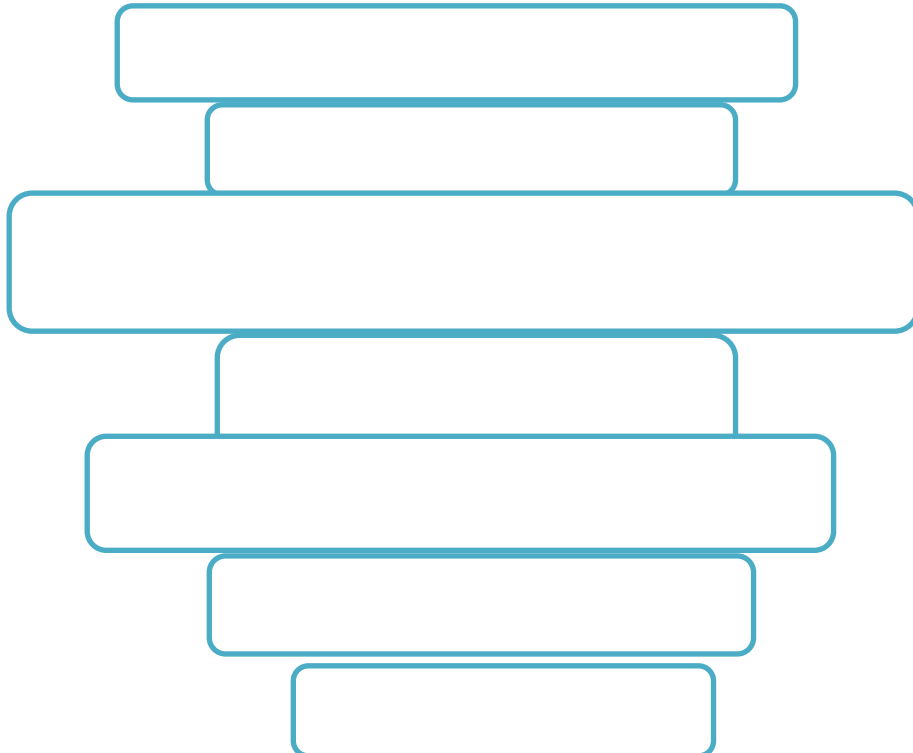
: - لكى يكون القائد فاعلا يجب عليه :

- ان يبحث عن الاحتياجات الجماعية لمجموعة العمل .
- يتقبل النقد الهادف والنصح والرأي (رأى العاملين ) .
- يكتشف قدرات العاملين ويساندهم ويشجعهم ويطورهم .
- يعمل على خلق روح العمل الجماعي والتعاون والأخاء .
- يقوم بالأقناع عن طريق الموضوعية والاستناد الى الحقائق .
- يقدم الحوافز والتقدير ويستخدم العقاب في الحالات الضرورية .
- يبحث عن الفرص وينظر للمستقبل وما يمكن تحقيقه من تطور .
- لا يتصرف بأسلوب يجعل الآخرين يشعرون بالإحباط والحسرة .
- يكون قادراً على الأقناع بدون استخدام القوة .

## السلطة اللازمة للقائد

- 1- يحدد القائد المشاكل ويطلب من المجموعة اتخاذ القرار المناسب (المشاركة المطلقة) القائد المتفاعل.
- 2- يحدد القائد المشاكل ويطلب من المجموعة المشاركة معه في وضع الحلول (قائد متفاعل مهتم بالمشاركة فوق المتوسطة) .
- 3- يحدد القائد المشاكل المطلوب حلها ويطلب الاقتراحات لاتخاذ القرارات (قائد ديمقراطي مع المشاركة المتوسطة) .
- 4- يحدد القائد ما هي القرارات التي يريد اتخاذها ويطلب رأى المجموعة فيها ، وبالتالي فهو :القائد شبه الديمقراطي مع المشاركة المحدودة.
- 5- يتخذ القائد القرار بناء على استنتاجاته من المجموعة ليبدو وكأنه ديمقراطي ويعمل على استمالة الآخرين بينما هدفه إنجاز ما يريد إنجازه ، والقيادة هنا تميل للتسلط.
- 6- يتخذ القائد القرار ويقنع المجموعة بأهميته لأنه يعلم أن فيه خيرهم ، والقيادة هنا أكثر تسلطاً وأكثر محاسبة على النتائج.

## أنماط القيادة المختلفة



١- أسلوب القيادة بالمشاركة

:- القائد هنا :

٢- القيادة الاستهلاكية :

:- القائد هنا :

٣- القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين والمنظمة معا

:- القائد هنا :

٤- القيادة الديمقراطية

:- القائد هنا :

٥- القيادة بالبحث عن الأتباع ومناصرتهم

:- القائد هنا :

٦- القيادة لإنجاز المهام

:- القائد هنا :

٧- القيادي المستبد

- القائد هنا :

ويمكن تلخيص ما سبق في:

أولاً: تعريف القيادة. ثانياً: أوجه الاختلاف بين القائد والمدير. ثالثاً: قواعد وأسس القيادة الإدارية. رابعاً: دوافع القيادة الإدارية. خامساً: أنماط القيادة الإدارية.

أولاً: تعريف القيادة الإداري

القدرة على التأثير في الأفراد والمجموعات بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين القائد والمدير

القائد	المدير
يدرب وينصح	يصدر الأوامر ويقرر
يعتمد على الثقة بالنفس والتأثير في المرؤوسين	يعتمد على السلطات الممنوحة
يركز على التجديد والابتكار	لا يميل إلى التجدد والابتكار
الاتصالات من اعلي إلى أسفل وبالعكس	الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل
يميل إلى العمل الجماعي	يميل إلى الفردية والذاتية
يختاره المرؤوسون ويرغبون في قيادته لهم	مفروض على المرؤوسين
يستشير ويطلب النصيحة	لا يطلب النصيحة
لا يتمسك باللوائح الرسمية في تطبيق المكافآت والجزاءات	يتمسك باللوائح الرسمية في تطبيق المكافآت والجزاءات
يحل المشكلات	يصنع المشكلات

ثالثاً: ادوار القيادة

١-وضع الأهداف: وضع أهداف (واقعية، طموحة، قابلة للقياس، مكتوبة، محددة) تتناسب مع الموارد المتاحة للمنظمة

٢-ممارسة الوظائف الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٣-الاتصال المقنع والفعال: القائد لا يعطي أوامر ولكن يتصل ويوجه ويقنع ويؤثر

٤- تحديد احتياجات المرؤوسين: المرؤوسين لديهم احتياجات والقدرة على التأثير فيهم يرتبط بمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها

٥-اتخاذ القرارات الفعالة: التي تحقق الأهداف المرجوة منه.

رابعاً: دوافع القيادة الإدارية

١-الحاجة إلى الانجاز: القائد ومنذ نشأته تتضح لديه الدافعية لتحقيق إنجازات.

٢-الحاجة للتزود بالقوة اللازمة: القائد يرغب دائماً في الحصول على الموارد والإمكانات التي تمكنه من تحقيق طموحاته وطموحات المنظمة.

٣-الدافع للشراء: لدى القائد طموح مادي ينعكس على أدائه في العمل.

٤-الدافع للشهرة: القائد يسعى لبناء سمعة وشهرة داخل المنظمة وخارجها.

٥-الدافع لإرضاء الذات: يسعى القائد إلى تأدية أدوار تشعره بالرضا عن ذاته وعن القيمة التي يقدمها لمنظمتهم ومجتمعهم.

خامساً: أنماط القيادة الإدارية

ويمكن تحديد أهم أنواعها في (في ٤ أنواع): -

١- **القيادة المشاركة:** يهتم القائد بمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتصميم السياسات وتحديد الأهداف، ويتطلب هذا النمط وجود درجة مرتفعة من التفاهم بين القائد ومرؤوسيه ووضوح المهام لدى الجميع وتوضح أهمية هذا النمط في مراحل التغيير والتطوير في المنظمة، ولا يستخدم هذا النمط في حالة روتينية العمل وتكراره.

**القيادة المهمة بمشاعر واحتياجات العاملين بالمنظمة:** يركز هذا النمط على البعد الإنساني والتعامل مع العاملين أو المرؤوسين باعتبارهم بشر لهم خصائصهم واحتياجاتهم وتوضح أهمية هذا النمط في حالة اختلاف قدرات وخصائص واحتياجات العاملين بالمنظمة.

**القيادة المستبدة:** وهي قيادة حاكمة وموجهة ومسيطر عليها والتي تستخدم السلطة والقوة في تحقيق الأهداف، ويستخدم هذا النمط في حالة الأزمات أو الكوارث التي تواجه المنظمة.

**القيادة الديمقراطية:** يقع هذا النمط في الوسط بين القيادة بالمشاركة والقيادة المستبدة، حيث يقوم القائد بالتعرف على آراء واتجاهات المرؤوسين ولكن يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار النهائي، ويستخدم هذا النمط في حالة اتخاذ قرار بإنتاج منتج جديد أو فتح فرع جديد للمنظمة

**أمثلة أنماط القيادة الإدارية:**

**القيادة بالمشاركة:** حسناً، بما أننا أتقنا على ما ينبغي أن نقوم به، هيا بنا لعمله وسأترك لكم حرية اختيار أساليب أدائه واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيقه.

**القيادة المهمة بمشاعر واحتياجات العاملين بالمنظمة:** أعتقد أنكم تفوقوني الرأي أننا بإمكاننا أن نعمل الأفضل ونتحمل مزيد من المسؤولية.

**القيادة الديمقراطية:** لنعمل سويا في هذا المشروع الجديد فيما يمكن عمله وسأعمل على اتخاذ ولنتحدث سويا القرارات المناسبة لإنجاحه.

**القيادة المستبدة:** عليكم أن تقوموا بهذا العمل والأ.....

**ومما سبق يمكن القول انه:**

من الأشياء المهمة في أي منظمة وجود من يقوم بالتحقق من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الموضوعية ولكي ينجح هذا الفرد (القائد أو المدير) في هذا الدور لابد من توافر بعض المهارات التي تمكنه من توجيه هذه الجهود.

الفرق بين القائد والمدير (الرئيس)

يختلف مفهوم القائد والمدير، فالمدير يستمد قوته من السلطة الممنوحة له وحقه في إصدار القرارات، أما القائد فهو يستمد قوته من تأثيره في الآخرين وبالتالي فكل قائد يمكن أن يكون رئيسا جيدا إذا ما توفر لديه مهارات التخطيط والتنظيم وصنع القرار والرقابة

وعلى ذلك لا يمكن أن يكون كل رئيس أو مدير قائد وذلك لأن الصفات الشخصية تختلف من شخص لآخر.

**قواعد أو أسس القيادة الإدارية:**

- هناك قواعد أساسية ينبغي للقائد الفعال التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج وهذه القواعد هي:

١- **وضع الأهداف والبرامج العملية:** وهنا يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على وضع الأهداف التي تكون في حدود إمكانيات المنظمة وكذلك احتياجات السوق، هذا بالإضافة إلى جعل هذه الأهداف مقبولة من جانب العاملين وذلك من خلال استخدام أسلوب الإقناع.

٢- **الأوامر وتنظيم العمل:** وهنا ينبغي على القائد أن يكون على دراية ومهارة بكيفية إصدار الأوامر بالكيفية والأوقات المناسبة كما ينبغي على القائد أن يكون على دراية تامة بالهيكل التنظيمي للمنظمة وكيفية تسلسل السلطات وما هي الصلاحيات والسلطات الممنوحة له، مما يساهم في عدم تضارب المهام وازدواج القرارات.

٣- **الاتصال المقنع والفعال:** ويقصد بذلك أن يكون القائد قادرا على إيصال الأوامر إلى العاملين بواسطة الإقناع والتأثير فيهم وليس عن طريق استخدام السلطة الممنوحة له، ولكي يتمكن القائد من ذلك يجب أن يكون على دراية كافية باحتياجات ورغبات العاملين والعمل على التوفيق بين هذه الاحتياجات والرغبات للعاملين وبين احتياجات ورغبات المنظمة.

٤- **التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:** إن تفهم القائد لأهداف العاملين المختلفة والعمل على مساعدتهم على الوصول إليها وكذلك قيامه بتوظيف هذه الأهداف لخدمة أهداف المنظمة من خلال الشورى فإنه سوف يحظى بثقة العاملين وسيتمادون عليه في قيادتهم.

٥- **التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد والحوافز:** إن القيادي الناجح هو من يتفهم متطلبات العاملين والحوافز التي تدفعهم للعمل ويعمل على استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة.

٦- **التصرفات والأدوار حسب المتطلبات:** فينبغي على القائد التصرف مع العاملين وفقا للظروف التي يواجهها العاملين حتى يحظى بثقتهم كما ينبغي عليه تنفيذ الشيء الصحيح وفقا لتغير الظروف المحيطة وعدم الالتزام الحرفي بالأنظمة واللوائح إلزاما حرفيا إذا ما تطلبت هذه المتغيرات ذلك.

### دوافع القيادة

يوجد خمسة دوافع للقيام بدور القيادة تختلف فيما بينها من حيث درجة تأثيرها من شخص لآخر إلا أن القائد الناجح تتوفر لديه دافع أو أكثر من هذه الدوافع:

١- **الحاجة إلى الانجاز:** والانجاز صفة من صفاتهم المستمرة حيث يضع القادة أهدافا يمكن الوصول إليها وفيها عنصر التحدي ثم يحاولون بشكل حثيث الوصول إلى تلك الأهداف.

٢- **الحاجة إلى التزود بالقوة اللازمة للوصول إلى الأهداف:** ويقصد بالقوة هنا هي قوة توجيه الأفراد نحو الأهداف وذلك ينتج من ثقة الأفراد وتأييدهم لهذا القيادي إضافة إلى السلطات الممنوحة له من التنظيم ذاته، إن القيايين يسعون للقوة ليس لمجرد الحصول عليها ولكن بهدف تحقيق أهدافهم.

٣- **لدافع للثراء:** وهنا نجد أن القيايين يكون لديهم الطموح لتحسين أوضاعهم المالية والإدارية وتحقيق طموحاتهم.

٤- **الدافع للشهرة:** وهنا يسعى القائد لأن يكون مشهورا بين المنظمات المحلية أو الدولية لذا فإنهم يسعون دائما لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الذاتية ويجدون متعة في ذلك.

٥- **الدافع لإرضاء (تحقيق) الذات:** وهذا الدافع يُعد أكثر الدوافع تأثيرا على الإطلاق حيث يسعى القائد هنا لتحقيق الرضا الذاتي من خلال تحقيق أدوارا تحقق قيمة ومنفعة للمجتمع والتنظيم وهي في نفس الوقت تعلق من قيمته وشأنه بين أفراد المجتمع.

### أدوار القيادة:

هناك ثلاث محاور رئيسية أو شخصيات أساسية للقيادة هي:

أ- **القائد المستقل والمعتد بذاته (المتسلط):** وهذا القائد لا يتفاعل مع المجموعة ولا يريد أن يغير من صفاته وتصرفاته وفق المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة ومن ثم فإن هذا النوع يهتم فقط بالإنجاز الكمي السريع ولا يهتم بالمدى البعيد ولا باحتياجات العاملين.

ب- **القائد المهتم بالإنجازات:** وهذا النوع من القادة يهتم بالأهداف والإنجازات أكثر من اهتمامه بالأفراد والمجموعة ومن ثم فإنه لا يحاول قيادة أي مجموعة أو تطويرها والتفاعل معها ما لم تكن لها علاقة بالأهداف والإنجازات، كما أنه لا يهتم بحال المنظمات أو الإدارات الأخرى طالما تستطيع منظمته تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن آثار مثل هذا القائد تكون محدودة المكان والزمان.

ج- **القائد المتفاعل (المشارك):** وهو الذي يهتم بالتفاعل مع أي مجموعة يقودها ويعدل تصرفاته حسب أنماط المجموعات التي يعمل معها فيها أو يقودها وهذا النوع لا يحاول إظهار القيادة واستخدام سلطاته إلا في حال وجود صعوبات في التفاعل مع المجموعة ويعمل على مشاركتهم في صنع القرار، كما أنه يسعى على المدى البعيد في التأثير على سلوكيات ومبادئ المجموعة ليطورها نحو الأفضل.

### أنماط القيادة:

هناك أساليب قيادية متعددة ومختلفة بعضها متداخل، فبعض القيايين لديهم أكثر من نمط قياد واحد حسب ما تقتضيه الظروف وطبيعة المهام والبيئة التي يعملون بها وهذه الأنماط هي:

أسلوب القيادة بالمشاركة: وهنا يتشارك القائد مع الأفراد في صنع القرار مما يؤدي إلى حدوث إلزام جماعي نحو تحقي الأهداف المنشودة ويفضل استخدام هذا الأسلوب عندما تكون المهام والأهداف واضحة، وفي حالة اتجاه الأفراد نحو التعاون مع القائد.

٢- القيادة الاستهلاكية: وهنا يرسم القائد الأهداف وسياسات العمل ثم يطرح للأفراد حرية عملية التنفيذ ولكن في نطاق الانضباط الذاتي النابع من اقتناعهم بأهمية العمل.

٣- القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة معا: وهذا الأسلوب يستهدف إنشاء علاقات إنسانية بين القائد والأفراد، حيث يظهر القائد هنا اهتمامه بالأفراد مع توضيح توقعاته في تنفيذ المهام المطلوبة منهم وفي نفس الوقت يسعى جاهدا نحو تزويدهم بالمهارات ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

٤- القيادة الديمقراطية: تقع هذه القيادة في الوسط بين القيادة المستبدة والقيادة بالمشاركة، وهنا يحتفظ القائد بحق اتخاذ القرارات النهائية ويترك القرارات التنفيذية للعاملين أي أنه يضع في اعتباره أثناء اتخاذ القرار آراء العاملين.

٥- القيادة بالبحث عن الأتباع ومناصرتهم: وهنا يقوم القيادي بالبحث عن الدوافع التي تدفع العاملين لإتباعه ويحاول الاهتمام بهم وباحتياجاتهم لكنه ليس بالضرورة أن يتيح لهم المشاركة في صنع القرارات ورسم الأهداف.

٦- القيادة لإنجاز المهام: وهذا النوع يصلح مع العاملين الذين يحتاجون إلى التوجيه وهنا يعتبر القيادي نفسه ملما أكثر من غيره بمتطلبات العمل وبالتالي يتخذ القرارات الملائمة لدفع العاملين نحو إنجاز هذه المهام ويكون هذا النوع من القادة على اقتناع تام بأن الحوافز المالية والتخويف هما الدافعان لكافة الأفراد نحو العمل.

٧-القيادي المستبد: وهذا النوع هو الحاكم والموجه والأمر ويكون على يقين أنه يدرك كافة الأمور من حوله أكثر من غيره وهو يهتم فقط بإنجاز المهام الموكلة إليه مستخدما في سبيل ذلك قوة السلطة الممنوحة له.

المحاضرة الرابعة ..

#### نماذج عن القيادة في النظريات الإدارية الحديثة



- ١- أهم النماذج القيادية ( :الإدارة بالأهداف /حسب المواقف أو الحالات /الشبكة الإدارية)
- ٢- القيادة والتغيير وجماعات العمل في التنظيم :
  - أ- الأسباب التي تدعو للتغيير والتطوير بالمنظمة .
  - ب- أهم أسباب مقاومة التغيير والتطوير .
  - ج- وسائل معالجة مقاومة التغيير والتطوير .
- ٣- الفرق بين القيادي والمدير .
- ٤- مهارة القيادة والقوة .

ويمكن تحديد أهم هذه النماذج في:

- ١- الإدارة بالأهداف :
  - هي عملية يتم من خلالها وضع أهداف عامة محددة وبشكل جماعي على مستوى المنظمة ككل ، وأهداف فرعية لكل وحدة ولكل فرد داخلها ، وترجمتها على شكل خطة كاملة .
  - وهي تقوم على ثلاث أسس هي :
    - ١- الاتفاق بين القائد والعاملين على أهداف محددة .
    - ٢- قيام القائد بمراجعة الانجازات مع العاملين وتوجيههم .
    - ٣- التقييم الدوري للإنجازات .
- ٢- القيادة وفق الحالات (المواقف) :

- وهنا يجب على القائد الاحاطة بالمواقف والحالات المختلفة وعليه التأقلم وتعديل أسلوب قيادته وفق المواقف والحالات ووفق إدراك العاملين ونضجهم وكفاءتهم ، إن هذا الأسلوب يقوم على أنه لا ، يوجد أسلوب أمثل لكافة المواقف وذلك للتأثير على الأفراد .
- وهناك أربعة أساليب يمكن للقائد استخدامها هنا هي :
  - ١- الأمر : بمعنى إصدار وإعطاء الأوامر لتنفيذها .
  - ٢- الإقناع : بمعنى إقناع العاملين بأوامر القائد .
  - ٣- المشاركة : بمعنى إشراكهم في اتخاذ القرار .
  - ٤- التفويض : بمعنى إعطاء صلاحيات وسلطات للعاملين للقيام بمهامهم وكذلك حرية في اتخاذ القرار.
- وهنا يمكن تحديد مستويات نضج وكفاءة العاملين في ٤ :
  - ١- متدنى : بمعنى أن مستوى النضج والرغبة والكفاءة لتحمل المسؤولية والقيام بالمهام وإدراك الواجبات متدنى.
  - ٢- منخفض إلى متوسط: وهنا يكون العاملين راغبين في العمل والاجتهاد ولكن ليس لديهم الكفاءة والمهارة اللازمة .
  - ٣- متوسط إلى مرتفع: وهنا يكون مستوى الإدراك والمهارة مرتفعين إلا أن العاملين ليس لهم رغبة في تحمل المسؤولية أو أنهم لا يتقون بالقائد .
  - ٤- عالي: وهنا يكون العاملين على مستوى عالي من الفهم والمهارة والإدراك والرغبة في تحمل المسؤولية.

#### القيادة والتغيير وجماعات العمل في التنظيم

- ان التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية تستدعي أن تقوم المنظمة من خلال قياداتها بتوفير أوضاعها لتتكيف مع هذه التغيرات .
- وهناك أربعة حقائق جوهرية تؤثر على وظائف المنظمة وتدعو للتغيير والتطوير وهي :
  - ١- التغيرات الحادثة في بيئة المنظمة: سواء كانت داخلية أو خارجية مما يلزم أن تتفاعل المنظمة معها وتكيف نفسها وفق هذه التغيرات.
  - ٢- التغيرات في القياديين والمديرين :
- إن تغير القياديين من فترة لأخرى لأي سبب من الأسباب فإن القياديين الجدد يأتون ومعهم أساليب وأفكار جديدة مما يؤثر على العاملين ونظام العمل بالمنظمة .
- ٣- التغيير بهدف رفع الكفاءة : وهذا يحدث عندما تتدنى كفاءة الأداء بالمنظمة فإن ذلك يتطلب إجراء تغييرات قد تكون جذرية في المنظمة بهدف رفع كفاءة الأداء بالمنظمة .
- ٤- التغيير بهدف القضاء على الركود ومقاومة التغير : وهذا يحدث عند اتجاه العاملين نحو الجمود وعدم الرغبة في التطوير والتغيير وعدم تفاعلهم مع التغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية والتي تحدث أو الممكن حدوثها في المستقبل.

#### مقاومة التغيير والتطوير :

- لا شك أن مقاومة التغيير من قبل العاملين أمر وارد وبخاصة إذا كان هذا التغيير كبير وبخاصة في ظل عدم تفهم العاملين لأهداف هذا التغيير أو اعتياد العاملين بالمنظمة على عدم التغيير لفترات طويلة وهنا يكون دور القياديين والمديرين في طمأنة العاملين ومعالجة هذه المقاومة بحكمة .

#### أسباب مقاومة التغيير : (٦ أسباب) هي :

- ١- الشعور بعدم الأمان :
- يعد هذا السبب من أهم وأقوى الأسباب في مقاومة التغيير حيث يخشى العاملون على وظائفهم أو مكتسباتهم المادية أو المعنوية.
- ٢- ضعف الاتصال :
- أي ضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين وهذا يتسبب في حدوث غموض لدى العاملين نحو أهداف التغيير ومن ثم الشعور بعدم الطمأنينة وحدثت المقاومة .



- ٣- التغيير السريع والمتواصل :  
عندما يكون التغيير كبيراً ومتواصلًا على فترات قصيرة فإن مقاومة العاملين تزداد وتصبح قوية.
- ٤- المقاومة الجماعية للمجموعات الغير رسمية :  
وهي مجموعات من العاملين تجمعها مصالح وأهداف مشتركة قد يقاوم أفرادها التغيير لأنه يمس معتقداتهم أو أفكارهم أو رموزهم .
- ٥- الاضطراب النفسي :  
ويحدث هذا للعاملين نتيجة تجارب تغيير غير ناجحة تؤدي لفقدانهم الثقة في القيادة والإدارة.
- ٦- الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات :  
حيث قد يؤدي التطوير إلى تغيير في سلطات وصلاحيات بعض العاملين عن طريق تخفيضها مما يؤدي إلى مقاومتهم للتغيير.

### وسائل معالجة المقاومة والتردد : ( 5 وسائل ) هي :

- ١- المشاركة :  
بمعنى مشاركة العاملين من كافة المستويات في عملية التطوير والتغيير ، والأخذ بآرائهم حيث ان ذلك يعطيهم الشعور بأهميتهم وبناء الثقة فيهم وتفهمهم لضروريات التغيير .
- ٢- الاتصال والتدريب :  
وذلك من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة في عملية إيضاح مزايا التغيير والتطوير ، وكذلك من خلال عملية التدريب لإعدادهم وتأهيلهم نفسياً لتقبل التغيير .
- ٣- القيادة :  
حيث يكون لها دور فعال في نجاح التغيير نظراً للثقة التي يحظون بها من جانب العاملين وقدرتهم في التأثير فيهم وتوجيههم نحو التغيير .
- ٤- التفاوض :  
ويكون التفاوض ذو درجة كبيرة من الأهمية عندما يكون هناك تضحيات من جانب العاملين نتيجة التغيير وذلك بهدف إيضاح المنافع المستقبلية ، نتيجة هذا التغيير .
- ٥- مشاركة المجموعات الغير رسمية :  
حيث يكون لها أثارها الإيجابية في نجاح التغيير والتخفيف من درجة المقاومة .
- مما سبق فإن أهم نماذج القيادة هي :
- أ- الإدارة بالأهداف :  
وتطبق بصورة متسعة في منظمات الأعمال وهي تركز على النتائج وتقوم على أسس :
- ١- الاتفاق بين القائد والعاملين على أهداف محددة .
- ٢- يجب على القيادي التواجد دائماً لمراجعة الإنجازات مع العاملين وتوجيههم وتقديم النصح والتقييم البناء لهم .
- ٣- التقييم الدوري للإنجازات .
- تابع الإدارة بالأهداف
- الإدارة بالأهداف = الأهداف المطلوب إنجازها  
+المشاركة في وضع خطط إنجازها +توفر المهارات والكفاءات المطلوبة لدى العاملين +توفر الموارد والإجراءات الضرورية .
- ب- الشبكة الإدارية
- وتصنف القيادة هنا إلى عدة أنواع و لكل نوع رقم محدد :
- وتوضح هذه النظرية بأن القيادي قد يكون لديه أكثر من صفة حسب الحالة التي يمر بها لأنه لديه صفة غالبية عليه في معظم الأحوال وهي 5 أنواع :
- ١- ( ١٠٩ ) اهتمام كبير بالإنتاج واهتمام محدود بالعاملين (تسلطي – تعسفي) .
- ٢- ( ٩٠ ١ ) اهتمام ضئيل بالإنتاج واهتمام كبير بالعاملين (عاطفي) .

- ٣- (١، ١) اهتمام ضئيل بالإنتاج واهتمام ضئيل بالعاملين (منطوي على نفسه) .  
 ٤- (5،5) وسط ، فلا هو بالحازم الفعال ، ولا هو بالكسول والمتردد .  
 ٥- (٩، ٩) اهتمام عالي بكلاً من الإنتاج والعاملين والزملاء.

الشكل

عالي	٩	(٩ - ١) النموذج الإداري	اهتمام مركز بالاحتياجات الأفراد نحو حد يلتقي إلى مناخ عمل ودي ومرحح في المنظمة	(٩ - ٩) النموذج الإداري	اهتمام مزيج بالإنتاج والعاملين يؤدي إلى وجود نسبة متوازنة واهتمام طرفين بالمصالح المشتركة
الاهتمام بالأفراد	٦	(٥ - ٥) النموذج الإداري	كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على منويات الأفراد		
منخفض	١	(١ - ١) النموذج الإداري	جهود محدودة لأجهزة العمل والمحافظة على منوية الأفراد	(١ - ٩) النموذج الإداري	كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعنى أهمية للعمل الإنساني
		منخفض		عالي	

أنماط القيادة في الشبكة الإدارية

### ج- القيادي وفق الحالات أو المواقف

- لا يوجد قيادي ناجح وبارز في كل المواقف والحالات ، والقائد الفعال يدرك أن عليه الإحاطة بالمواقف والحالات المختلفة وعليه التأقلم والتعديل والتغير حسب ما يقتضيه الموقف والحالة من أساليب قيادية مختلفة ، وعلى ذلك فإنه :
- وفقا لهذا الأسلوب لا يوجد أسلوب أمثل لكافة المواقف والحالات.
- والأسلوب الأمثل يتخذ وفق مدى نضج الأفراد العاملين مع القائد وكذلك المجموعات التي تعمل معه وتابعة لإشرافه .
- تابع القيادة الموقفية
- هذه النظرية تأخذ ؛ أساليب للقيادة ويتم الاختيار بينها وهي :
  - ١- الأمر: بمعنى إصدار وإعطاء الأوامر لتنفيذها .
  - ٢- الإقناع (الاستمالة) : بمعنى إقناع العاملين بأوامر القائد .
  - ٣- المشاركة : وتعنى إشراكهم في الكثير من مراحل وخطوات اتخاذ القرار والتفاعل مع آرائهم بقدر كبير أو بقدر معقول.
  - ٤- التفويض : بمعنى اعطائهم الكثير من السلطات والصلاحيات للقيام بمهامهم ، وترك حرية اتخاذ القرار لهم طالما سيؤدي ذلك في النهاية إلى إنجاز الأهداف المرغوبة .
- أن مفتاح استخدام هذه النظرية هو قيام القائد بتقييم مستويات المهارة والخبرة والمعرفة والقدرة والرغبة في العمل والاستعداد لدى العاملين في تحمل المزيد من المسؤوليات والتحديات ثم اختيار الأسلوب الأمثل لكل حالة .
- ويشترط في القائد المتبع لهذه النظرية عدم تمسكه بأسلوب محدد بل يجب أن تكون لديه المرونة العالية للتعديل وأن تكون أهدافه ومواقفه واضحة للجميع.
- وهذا يدل على أنه لا يوجد أسلوب واحد وإنما عدة أساليب حسب ما تقتضيه كل حالة .
- ويجب على القيادي الناجح العمل على مساعدة العاملين على تحسين أدائهم ، وعلى النمو والتطور وتشجيعهم لزيادة رغبتهم في التعلم وزيادة مهاراتهم ومعرفتهم والرغبة في بذل مزيد من الجهد والاجتهاد بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

## الفرق بين القيادي والمدير

- **المدير الفعال** : هو الذى يهتم معا بالأهداف والأفراد العاملين تحت إشرافه وبدون تفريط في أي جانب منهما فهو يحاول بناء علاقات جيدة مع العاملين وتطوير العمل الجماعي وكذلك إنجاز الأهداف المرسومة وتحقيق أفضل النتائج.
- على **المدير الفعال** أن يكون قياديا من حيث السلوك والمهارات وخاصة المهارات الإنسانية ، وكذلك كفاء من حيث الوظائف الإدارية الخاصة بالمنظمة (إدارة الموارد البشرية ... الخ .)
- على المدير أن تكون لديه مهارات القيادي ولكن يتم التركيز أكثر على مهارات الإدارة خاصة .
- إن مهارات القيادة تتطلب من المدير القدرة على التأثير بكفاءة وفعالية في الأفراد والمجموعات لتغيير سلوكهم نحو متطلبات المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها طويلة المدى .
- **القائد** : يكون (مجدد ومغير ويهتم **بالأفق البعيد** ويحقق الطموحات ، )الكبيرة من خلال خلق الالتزام والحماس والرؤية العميقة **المدير** : ( هو منجز يهتم بالكلم والكيف أيضا ولكن من خلال أفق **قصير المدى** وباستخدام الإجراءات والخطوات الرسمية ) .
- **والمنظمات تصمد وينجح** : بقيادة مدير جيد إلى بضع أعوام ولا تستطيع أن تدوم بدون قيادي يرسم لها أفق المستقبل.

## مهارة القيادة والقوة

- **القوة** : هي التي تجعل من القائد قائدا ناجحا في إدارة أعماله كالموارد المالية مثلا وليس بالقوة العضلية والعصبية ، وهذا الأسلوب الأخير غير سليم .
- **تابع مهارة القيادة**
- **والقائد الناجح لابد أن يعمل على تريباط وتماسك أربع عوامل (أو بينات) مختلفة وهي :**
  - ١- **المنظمة** : بأهدافها ومواردها وسياساتها وأنظمتها .
  - ٢- **الأفراد** : باحتياجاتهم ومهاراتهم وقدراتهم وعلاقتهم .
  - ٣- **المجموعات** : بمعتقداتها ومبادئها وأهدافها وأساليبها .
  - ٤- **المجتمع** : الذي تقوم فيه المنظمة بمبادئه وقيمه وأخلاقياته وتأثيره على الأفراد والمجموعات والمنظمة .

## المهارات اللازمة للقيادي للقيام بوظائفه بنجاح :

- ١- **مهارات فنية** : تتعلق بالمعلومات اللازمة في تقنيات وآليات وتشغيل وصيانة إدارته أو مهامه في تلك الإدارة ومستوى أداها بكفاءة ودقة .
- ٢- **مهارات إنسانية** : تتعلق بالقدرة على التفاعل مع الأفراد وخاصة في إدارته وتفهم احتياجاتهم ودوافعهم للعمل بشكل أفضل ولتقديم جهد أكبر وحثهم للعمل نحو تحقيق الأهداف .
- ٣- **مهارات فكرية ( إدراكية )** : تتعلق بالمفاهيم العامة للمنظمة والاستراتيجيات والسياسات والتخطيط وخاصة بعيدة المدى وتفهم تعقيدات المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية و هذه المهارات تتفاوت درجة الاحتياج لها حسب موقع القيادي من التنظيم.
- **و يجب ملاحظة إن** : هذه المهارات تتفاوت درجة الاحتياج لها حسب موقع القيادي من التنظيم:
  - القيادي في المستوى الأقل يحتاج إلى المهارات الفنية، يليها المهارات الإنسانية وأخيرا المهارات الفكرية (الإدراكية) .
  - القيادي في المستوى الأوسط يحتاج إلى المهارات الإنسانية ثم يليها المهارات الفنية وأخيرا المهارات الفكرية.
  - القيادي في المستوى الأعلى يحتاج إلى المهارات الفكرية يليها المهارات الإنسانية وأخيرا المهارات الفنية.

## المحاضرة الخامسة ... مراجعه البث المباشر ١

## المحاضرة السادسة ...

### مهارات التخطيط

- في مجال التخطيط **يجب أن يتمتع القائد** بمهارات وضع الأهداف التي يمكن الوصول إليها في ظل إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق وكذلك أولويات تنفيذ هذه الأهداف كما يجب أن يكون لديه مهارة التنبؤ القائم على أسس عملية .
- **تعريف التخطيط** : هو عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لإنجاز خلال فترة زمنية محددة .
- كما يعد التخطيط من لوظائف الأساسية للقيادي (التنفيذي وكبار المديرين ولا يمكن التنصل منه ) .
- **والقيادي يهتم بكل** : من تخطيط الاستراتيجيات والأهداف والنظم والسياسات والوسائل والتي ستؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة .
- **أنواع التخطيط** : قصير ، متوسط ، وبعيد المدى .
- **التخطيط مبني** على النتائج التي تحققت حتى اليوم والمتوقع الذي ينبغي الوصول إليها مستقبلا وهو التنبؤ بما ينبغي أن يكون عليه وضع المنظمة في خلال عام أو خمسة أعوام أو عشرة أو عشرون عاما من اليوم .
- **والتخطيط يدعم ويقدم** اسس وأساليب الرقابة والتحكم ساء كانت معنية بالموارد المالية والمصروفات أو غيرها .

### أهمية التخطيط

- ١- يساعد على **التنسيق بين الإدارات** المختلفة وتحديد الموارد اللازمة لكل إدارة .
- ٢- يساعد المديرين على **التركيز على الأهداف** المرسومة وعلى الخطوات القادمة والعمليات المقبلة .
- ٣- **ينمي وبشكل أفضل العمل الجماعي** حيث أن نجاح التخطيط يعتمد على تعاون كافة الإدارات والعاملين .
- ٤- يساهم بشكل فعال في **تحقيق عملية الرقابة** وتقييم الأداء .
- ٥- يساعد التخطيط في **ترشيد النفقات والاستخدام الأمثل** للموارد .
- ٦- يساهم **التخطيط في الكشف** عن مشكلات المستقبل .
- ٧- يحدد التخطيط **بداية ونهاية** أي عمل أو مشروع .
- ٨- يساعد التخطيط في **تنظيم العمل** حيث يعرف كل فرد المطلوب منه .
- ٩- المساهمة في **تخفيض النفقات** ، خاصة مع وضوح الأهداف حيث يمكن التحكم في التكاليف .

### مفاهيم أساسية لعملية التخطيط

- ١- **رسالة أو غرض المنظمة** : وهي عبارة عن السبب الذي نشأت من أجله المنظمة كتحقيق الربح أو تقديم خدمة .
- ٢- **الغاية** : وهي عبارة عن موقف نهائي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ويكون في المدى الطويل ،مثال (زيادة الإنتاجية – رضا المستهلك ) .
- ٣- **الهدف** : وهي عبارة عما يريد المشروع تحقيقه مستقبلا .
- **وتختلف الغاية عن الهدف** في أن الغاية أكثر عمومية وتغطي فترة زمنية أكبر في حين أن الهدف أكثر تحديدا ويغطي فترة زمنية أقصر .

### الأهداف العامة للمنظمة :

- ١- **الأهداف المالية** : ويتم عنها من خلال مقاييس مالية مقل ( الأرباح – الإنتاجية – المبيعات – التمويل – الاستثمار ) .
- ٢- **الأهداف البيئية** : وهي عبارة عن علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مثل (المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ) .
- ٣- **أهداف خاصة بالعاملين** : وهي تتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة مثل ( معدل دوران العمال – الغياب رضا العامل – التدريب ) .
- ٤- **البقاء والاستمرار** : وهو يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وقدرتها على الاستمرارية في السوق .
- **وبعبارة أخرى فان القيادة الفعالة في أي منظمة يجب أن تكون لديها مهارة الاهتمام بأربعة أطراف وهم :**
  - أ- المساهمون ب- العاملون ج- المستهلكون د- البيئة والمجتمع .

### نظم المنظمة

### ما الفرق بين النظم والأنظمة ؟

**النظم** : هي التي تتكون منها المنظمة .

**الأنظمة** : هي التي تحكم عمليات ونشاطات المنظمة .

**المنظمة :** هنا تتكون من نظم تدعم بعضها البعض وتترابط معا لتكون كيان .

**النظم :**

- هي شبكة الأعمال للعناصر والأجزاء ذات العلاقات المتداخلة والتي تتفاعل معا في أو داخل بيئة مخصصة .
- هي شعب وإدارات وأقسام ووحدات المؤسسة وتكون نظم الأساسية .

**نظم الإدارة :**

- تقدم لنا **الأطر الداخلي الخاص بأهداف المنظمة** ، السياسات والإجراءات والوسائل التي يجب اتباعها ، ادارة الموارد البشرية وأساليب ادارة الموارد المادية .
- نظم المنظمة تضم الأجزاء الرسمية كالإدارات والأجزاء غير الرسمية أو النظم الجانبية أو غير المباشرة مثل النقابات والجمعيات الخيرية .
- فعالية وكفاءة المنظمة تتأثر بشكل كبير بمدى تفاعل وتكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية .

**تصنيف الأهداف :**

- 1- **الأهداف الاستراتيجية :** وهي أهداف مستقبلية عريضة ترتبط بالمنظمة ككل دون التعرض لأهداف الفروع والإدارات الفرعية .  
مثال ( تحقيق الريادة في السوق ) وهي توضع من جانب الإدارة العليا .
- 2- **الأهداف التكتيكية :** وهي اهداف تترجم بعبارات قابلة للقياس وهي تخص الفروع والإدارات الفرعية كمثل ( وضع هدف لزيادة الإنتاج ) وتوضع من جانب الإدارة الوسطى .
- 3- **الأهداف التنفيذية (التشغيلية) :** وهي أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية وتتعلق بالفترات قصيرة الأجل وهي تعتبر عن نتائج محددة وهي توضع من جانب الإدارة التنفيذية مثال ( وضع هدف لزيادة الأرباح بنسبة معينة ١٥% مثلا في مدة زمنية محددة ) .

**تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني :**

- 1- **أهداف قصيرة الأجل :** وهي أهداف لمدة زمنية قدرها أقل من سنة (زيادة المبيعات) .
- 2- **أهداف متوسطة الأجل :** وهي أهداف تخطيط المنظمة لإنجازها في فترة زمنية تتراوح بين ٣-٥ سنوات . مثل (إنشاء مصنع جديد) .
- 3- **أهداف طويلة الأجل :** وهي تغطي فترة زمنية أكثر من ٥ سنوات وتتميز بدرجة أكبر من العمومية مثال (تنمية أو فتح أسواق جديدة -زيادة الحصة السوقية) .

**تعريف المنظمة وتحديد أهميتها**

**المنظمة :** هي مجموعة من الأفراد والجماعات اجتمعت معا في موقع عمل وتحت مظلة قانونية لتؤدي نشاطات ووظائف تسعى جميعا لتحقيق أهداف محددة من خلال ترابطها وتعاونها والتنسيق بينها .

**المنظمة :** تتكون من رسالة ( غاية mission & purpose ) وأهداف (objectives & goals) ونظم (systems) ومهام ووظائف ( functions & tasks ) تؤدي لإنجاز الأهداف . ومبادئ وقيم ( values & beliefs ) تعمل على تماسكها ومناخ تنظيمي - بيئة (environment) وسياسات وأنظمة (regulations & policies) وإجراءات (procedures) تعمل على تحقيق الانضباط والجودة ( control & quality ) وموارد وممتلكات ( resources & properties ) وقوى عاملة بشرية ( qualified manpower ) .

- **كما يمكن تعريف التنظيم (المنظمة) :** بانها تحديد للمسئوليات والسلطات وتنظيم للعلاقات بين مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق كفاية التنظيم نحو هدف معلوم .
- **وعلى ذلك فان المنظمة تقوم على أربعة أسس هي :**
- **غاية :** لقيامها أدت لنشأتها وتحافظ على استمراريتها .
- **تنسيق :** وتعاون .
- **هيكل :** تنظيمي .
- **إدارة :** تقوم بالقيادة والإشراف وتنظيم الأعمال والموارد .

**الضغوط التي تتعرض لها المنظمة**

**ضغوط وتأثيرات مباشرة :** مثل العاملين فيها وسلوكياتهم وتصرفاتهم ، **والعملاء والمتعاملون** كالموردين والمشتريين ، **والجهات الحكومية وشبه الحكومية والمنظمة لإعمال وكذلك تأثيرات التقنيات .**

ضغوط وتأثيرات غير مباشرة: كالمؤثرات الاقتصادية من أسعار العملات وضرائب خارجية على منتجاتها وكالاتفاقيات الدولة والعلاقات السياسية الاجتماعية للدول المتعاملة معها والمنظمات الدولية .

### نمو احجام المنظمات

- **ويعود النمو إلى ثلاث أسباب وهي :**
  - **محدودية قدرات الأفراد :** من خلال الجهود في التنظيم (المنظمة) والعمل الجماعي والتعاون يستطيع الأفراد التغلب على الصعوبات التي تواجههم بسبب محدودية قدراتهم ورفع قدراتهم نحو بذل المزيد من الجهد والتغلب على الصعوبات .
  - **الحاجات الاجتماعية :** يحقق التنظيم للأفراد والجماعات الكثير من العلاقات الإنسانية ويسهم في اشباع حاجاتهم من التعارف والتلاقي والتفاعل الاجتماعي .
  - **الحاجات الاقتصادية :** يسهم التنظيم (المنظمة) في تحقيق واشباع الاحتياجات المادية للأفراد .
- رسالة المنظمة وأهدافها ونظمها وفعاليتها وقيمتها وتفوقها :**

- **رسالة التنظيم (المنظمة) :**
- هي الغاية منه أو قيامه وهي بالتالي تحدد بشكل وصفي أو تمثل محدد طبيعة أعمال المنظمة .
- رسالة التنظيم توضع عند نشأة التنظيم لتمثل طبيعة أعمال المنظمة لسنوات تالية عديدة تمتد إلى أكثر من عدة عقود من الزمن ولا يتم تعديلها أو أحداث أي تغيير فيها إلا في الحالات القصوى والمحددة وبحيث لا تكون جوهرية .
- أي تغيير جذري أو جوهري في رسالة التنظيم لابد معه من إلغاء المنظمة واستخدام واستحداث منظمة أخرى بديلة عنها .
- المنظمات وخاصة في مجال الأعمال التجارية تتعثر بعد حين من إنشائها، وما ذلك إلا لعدم وضوح رسالتها وعدم دقة توصيف طبيعية أعمالها فتأتي نظمها وسياساتها والأهداف التي ترسمها للمدى البعيد وايضا المتوسط بما لا يتوافق أو يدعم ويؤدي إلى تحقيق الغاية الرئيسية من إنشاء المنظمة .

### الأهداف هي :

- دليل و مقولة تهدف لدعم وتوجيه التخطيط ( الخطط المستقبلية ) وتكون بذلك أفكار أو طموحات وتوقعات محددة ترغب القيادة في الوصول إليها من أجل تحقيق الغايات .
- الأهداف : هي خارطة يستنير ويستدل بها التنظيم على توجيهاته وموقعه اليوم، والموقع الذي يرغب أن يكون فيه مستقبلا .
- وسيلة أساسية يستخدمها القيادي لدفع وحث وتحفيز العاملين معه للعمل الجماعي وبجد واجتهاد نحو تحسين مستويات أدائهم وتحقيق الأهداف المساندة والنشاطات والوظائف المطلوبة منهم .
- والأهداف هي مجموعة من القرارات والتي تسعى لاستقرار المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها .

### أنواع الأهداف

- **والأهداف :** أما ان تكون قصيرة المدى ١-٣ سنوات ، ومتوسطة ٥ سنوات ، وطويلة المدى من ١٠ سنوات وأكثر .
- **وعلى ذلك يمكن الحديث عن ٣ نواع من الأهداف هي :**
- **أهداف بعيدة المدى :** تعمل على استمرارية ونمو المنظمة وتحقيق رسالتها .
- **أهداف متوسطة المدى :** وهي الخطوات المرحلية المؤدية إلى انجاز الأهداف البعيدة المدى .
- **الأهداف القصرة المدى :** وهي التي توضع بعد ان تكون رسالة المنظمة واضحة للجميع .

### أنواع الخطط :

اولا : تقسيم الخطط وفق عنصر الزمن: ١- خطط قصيرة الأجل. ٢- خطط متوسطة الأجل. ٣- خطط طويلة الأجل.

### ثانيا: تقسيم الخطط وفق المستوى الإداري :

- ١- خطط تخص مستوى الإدارة العليا. ٢- خطط تخص مستوى الإدارة الوسطى ٣- خطط تخص مستوى الإدارة التنفيذية .

### ثالثا: تقسيم الخطط وفق المدى أو النطاق :

- ١- **خطط استراجية** : وهي تتناول قضايا رئيسية تغطي فترة زمنية طويلة مثال ( تحقيق الريادة – زيادة الحصة السوقية ) وتوضع من جانب الإدارة العليا.
  - ٢- **خطط تكتيكية** : وتكون في الأجل المتوسط حيث تحدد الرئيسية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة وتوضع من جانب الإدارة وتوضع من جانب الإدارة الوسطى .
  - ٣- **خطط تشغيلية** : وهي تكون في فترة زمنية أقل من سنة وتوضع من جانب الإدارة التنفيذية بشكل تفصيلي .
- رابعا: تقسيم الخطط وفق معدل الاستخدام :**

**أ- خطط لمرة واحدة** : وهي تستهدف إنجاز هدف محدد وبمجرد انجاز لا تتكرر مستقبلا مثال (الحصول على شهادة الأيزو )  
وهي نوعان منها :

- ١- **خطط البرامج** : وهي خطة تتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة لإنجاز هدف داخلي لا يتكرر ويتكون من عدة مشروعات .
- ٢- **خطة المشروع** : وتكون مشتقة من البرنامج وتتضمن مشروعا واحد يحقق هدفا واحدا.
- ب- **خطة مستمرة** : وتهدف إلى الإرشاد والتوجيه المستمر لإداء أنشطة المنظمة ومنها ما يلي :
  - ١- **السياسات** : وهي عبارة عن مرشد عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها بغرض تحقيق أهدافها ولا تكون تفصيلية أي أكثر عمومية مثل ( سياسة الجودة ) .
  - ٢- **الإجراءات** : وهي سلسلة محددة مسبقا من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذ لمواجهة ظروف مستمرة معينة مثل (إجراءات صرف الشيكات )
  - ٣- **القواعد** : وهي تحدد التصرفات الواجب القيام أو عدم القيام بها في ظل موقف معين ولكنها في نفس الوقت لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل معين بل تحدد بالضبط ما يجب القيام أو عدم القيام به مثل ( منع التدخين في بعض الأماكن ) .

#### **خطوات ومراحل التخطيط :**

- ١- **تحديد الأهداف** : وذلك من خلال تحديد ما هو مطلوب إليه .
  - ٢- **تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف** : وذلك من خلال معرفة الموقف الحالي ومقارنته بما هو مطلوب مستقبلا وذلك يتطلب تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة والفرص والتحديات تواجهها .
  - ٣- **وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية** : وهذه الافتراضات تتعلق بالظروف الخارجية والداخلية للمنظمة ودورها في نجاح أو فشل الأهداف الموضوعية .
  - ٤- **تحديد البدائل والاختيار بينها** : حيث يجب عند وضع الخطة أن يتم وضع أكثر من بديل واختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف .مثال : (زيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات – فتح أسواق جديدة – زيادة الدعاية ) .
  - ٥- **التنفيذ وتقييم النتائج** : وهي مرحلة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ثم يتم تقييم النتائج للوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة في حالة الانحراف عن الهدف المطلوب .
- التخطيط الاستراتيجي: لقد فرق د. أحمد ماهر : بين التخطيط والتخطيط قائلا : التخطيط : هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل ، وهو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ ، والتخطيط الاستراتيجي: ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والعوض في عمقه لتحديد شكل المنظمة ، وإن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل ،فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكله ،فهذا ما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي .**

**تعريف التخطيط الاستراتيجي :** هو التنبؤ بالمتغيرات التي ستحدث في المستقبل ومن ثم التخطيط الشامل لحال المنظمة اليوم مع دراسة مستفيضة لرسالتها والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها ، وماذا سيكون الحال المتوقع بعد عدة سنوات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة للوصول للأهداف المرجو تحقيقها .

**مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي:** يطبق التخطيط الاستراتيجي عادة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي المؤسسات التي تتأثر بشكل بالمتغيرات التقنية المتطورة .

- **ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية (٩ مراحل) هي :**
- **المرحلة الأولى:** إعداد التخطيط الاستراتيجي : **حيث يقرر فيها ما يلي:**
  - ١- من سيتولى مباشرة مهام ومسئوليات التخطيط الاستراتيجي .
  - ٢- ما المدة التي سيغطيها هذا التخطيط.
  - ٣- من سيساعد في البحث عن المعلومات وتحضيرها والذي سوف يتابع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- **المرحلة الثانية :** مرحلة مراجعة القيم والمفاهيم :

- وفي هذي المرحلة يقوم الفريق المكلف بمراجعة القيم والمفاهيم والثقافة السائدة في المنظمة وفي المجتمع المحيط بها وتشمل عملية المراجعة ما يلي :
- ١- مراجعة قيم كبار التنفيذيين والمديرين بما فيها قيم القائمين بعملية التخطيط (كالرغبة في العمل الجماعي مثلا )
- ٢- مراجعة قيم المنظمة (السلوك العام في المنظمة والرغبة في التغيير )
- ٣- مراجعة فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالجودة والكفاءة والفعالية وأساليب اتخاذ القرار.
- ٤- مراجعة ثقافة المنظمة وهي تتعلق بدرجة كبيرة بثقافة المجتمع .
- **المرحلة الثالثة : صياغة ( أو إعادة صياغة ) رسالة المنظمة**
- **إن رسالة المنظمة** هي تعبير عن الوظائف التي ستقوم بها في المنظومتين الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى الملاك ، وهذا يتطلب مراجعة **أربعة دعائم أساسية** تقوم عليها هذه الوظائف :
  - ١- ماذا تعمل المنظمة بمعنى ماهي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي حددتها مسبقا عند تأسيسها.
  - ٢- من هم العملاء المستفيدين من المنظمة حاليا والعمل أيضا على تحقيق رغباتهم المستقبلية .
  - ٣- تحديد الإدارات التي ستقوم بهذه الوظائف والمسؤولين عن عمليات التطوير والتحسين .
  - ٤- ماهي الدوافع والقوى المحركة للمنظمة والتي تساعد على أداء أدوارها وتقديم خدماتها وبيعها بشكل أفضل .
- **المرحلة الرابعة : الفرضيات النموذجية للمنظمة (قياسات الشكل المثالي المطلوب تحقيقه ) :**
- بمعنى أن تضع المنظمة استراتيجية تحقق لها الشكل المثالي الذي تطمح الوصول إليها ، وهذه الاستراتيجية تفرض الأعمال والوظائف والنشاطات التي ينبغي أن تقوم المنظمة بها والتي ستؤدي إلى تحقيق النجاح ، وهي تشمل كافة أوجه النشاط بالمنظمة مثل (زيادة الحصة السوقية بعد عشرة سنوات ) .
- **المرحلة الخامسة : مراجعة ومراقبة الأداء :**
- وفي هذه المرحلة يتم اختبار وقياس أداء المنظمة لنشاطاتها ووظائفها (كالجودة – الأرباح – الإنتاج – المعلومات عن المنافسين ) ، مما يتيح المعرفة الدقيقة بمقدرات المنظمة وهذا بالطبع يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي القدرة والمهارة على إجراء البحوث والدراسات والتحليل المالي والتسويقي.
- **المرحلة السادسة : تحليل الفجوة وتضييق الفروقات .**
- بمعنى تضييق الفجوة بين ما يجب أن تكون عله المنظمة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي وبين ما هي عليه الآن وذلك من واقع ما تم التوصل إليه في المرحلة الرابعة (الفرضيات النموذجية) والعمل على تحسين وضع المنظمة والسعي في تطبيق أمثل لفرضيات تلك المرحلة .
- **المرحلة السابعة : وضع خطط للطوارئ والتغيرات الغير متوقعة :**
- وهنا يتم وضع التوقعات الممكنة في البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات (اقتصادية – سياسية ...إلخ) وسواء كانت هذه التغيرات إيجابية أي ستعود بالنفع على المنظمة أو سواء تشمل هذه التوقعات التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية سواء كانت إيجابية أو سلبية .
- **المرحلة الثامنة : البدء في إسناد مهام وضع الخطط التطبيقية :**
- وهنا يتم إسناد مهام التخطيط التفصيلي المنبثق عن الخطة الاستراتيجية لرؤساء الإدارات والأقسام بهدف ان تقوم كل إدارة وقسم بوضع الميزانية الخاصة بها ، كذلك تحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ الخطة الخاصة بها .
- **المرحلة التاسعة : مرحلة تنفيذ**
- وهنا يتم وضع خطط العمل التفصيلية موضع التنفيذ (البداية في تحقيق حجم المبيعات المخطط لكل عام ، وكيفية تنفيذ ذلك – الأرباح – الإنشاءات)، كما يتم في هذه المرحلة أيضا عمليات المراجعة والرقابة والتقييم .
- **الخاتمة :**
- **ومما سبق يتضح : أن وظيفة التخطيط** تعد أول وظيفة إدارية للقيادي والمدير ، التخطيط ضروري لمواجهة المستقبل لصالح والبلاد وهذا ما تدعوا إليه العقيدة والشريعة ، ولقد ضرب الله سبحانه وتعالى لنا مثال على ذلك :في قصة سيدنا يوسف عليه السلام مع عزيز مصر .
- والتخطيط لا يقوم على الظن بل على المعرفة والحقائق المستنبطة من المعلومات والبيانات الجيدة وذلك بوضع الأهداف التي يجب أن تكون دائما في حدود الطاقات والإمكانات .
- **وعليه فإن :مهارة التخطيط بالنسبة للقيادة الإدارية في غاية الأهمية** حتى تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .

المحاضرة السابعة : مهارات الاتصال والتفاعل

أولا : تعريف الاتصال الفعال



**الاتصال :** هو الخطوات المتضمنة لنقل معلومات ما من المرسل إلى المرسل إليه بطريقة واضحة ومفهومة لكلا الطرفين لتحقيق هدف معين .

**هو عملية تفاعلية :** يتم بمقتضاها تكوين العلاقات تبادل الأفكار والمعلومات والتجارب بين طرفين لتحقيق أهداف معينة .

**عملية اجتماعية :** يتصل بها بالآخرين لتحقيق مصالح أو أهداف مشتركة .

**الاتصال::** هو عملية ديناميكية يؤثر فيها شخص على شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد .

**هو عملية :** نقل معلومات مفهومة باستخدام الرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أو أكثر .

**الاتصال :** عملية مشتركة هدفها نقل معلومات ذات غرض محدد من شخص لآخر .

**تبادل المعاني :** عن طريق وسائل متعددة بين طرفين بغض عن سلبية أو إيجابية العلاقة بين الطرفين بشرط أن تكون هذه المعلومة مفهومة للطرف الآخر .

**عملية تبادل الأفكار :** والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة وبغرض تحقيق أهداف معينة .

العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره **معروفة** للآخرين .

**نقل الأفكار :** والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة بقصد أحداث التأثير والاستجابة .

**ومعظم هذه المعاني المتعلقة بمفهوم الاتصال يجب أن تكون متوافرة لدى القيادة الإدارية لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.**

### **طبيعة وخصائص وأهمية عملية الاتصال**

**الاتصال :** هو عملية تبادل الأفكار والمعاني والمعلومات بين الفرد ونفسه ، وأبين طرفين من خلال وسيلة معينة (مباشرة أو غير مباشرة )، ولها هدف محدد ، وفي إطار اجتماعي معين .

**الاتصال :** عملية معقدة ،بمعنى انها مكونة من عدة عناصر متصلة مترابطة ، وتؤثر وتتأثر بعضها ببعض .

**ويمكن القول:** أن الاتصال قديم قدم الانسان ،مارسه الانسان في صورة بدائية ،ثم تطور كما نراه الآن .

- الاتصال عملية لها اطراف ومكونات متعددة ، **وليس** مفهوما **احاديا الجانب**.
- الاتصال نظام معقد يضم نظم فرعية وأنشطة متنوعة .
- وتعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية .
- **كما يمكن القول :** أن القدرة على **انجاز الأهداف** تتوقف على كفاءة الاتصالات التي تبرزها الشخص في عمله.
- **والخلاصة :** إن النجاح الذي يحققه القائد أو المدير في عمله يعتمد في ٨٥% منه على **البراعة الاتصالية** ، و١٥% فقط تعتمد على المهارات العلمية أو المهنية المتخصصة .
- **إن الاتصال:** يفيد في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.
- **والاتصال** ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين ، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود القيادية بالمنظمة .
- **أخيرا يعد الاتصال :** وسيلة هادفة وفعالة لضمان التفاعل والتبادل المشترك لتحقيق الأهداف والأنشطة المختلفة بالمنظمة .
- **الاتصال** عملية مستمرة .
- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا .
- الاتصال **تفاعلي وأني ومتغير** .
- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفاضل غالبا .
- الاتصال **قد يكون بقصد أو بدون قصد** .
- الاتصال ذو ابعاد متعددة .
- الاتصال قد يكون هابطا أو صاعدا أو أفقيا .

### **من أهم وسائل الاتصال**

**الوسائل الشفهية:** هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية .

**الوسائل الكتابية :** هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمة المكتوبة مثل المنشورات والمذكرات والتقارير .

**الوسائل غير اللفظية :** هي الوسائل التي بواسطتها تبادل المعلومات والأفكار بين المرسل والمستقبل عن طريق الإشارات .

### ثانيا : المكونات الرئيسية للاتصال ( ٦ عناصر ) :

- **المرسل :** الطرف الذي يقوم بصياغة الرسالة بشكل واضح ومفهوم .
- **الرسالة :** مجموعة الكلمات أو الرموز أو الصور أو الأرقام أو الإشارات التي عن الفكرة التي يريد المرسل توصيلها إلى المستقبل.
- **الوسيلة :** هي وسيلة الاتصال (رسالة ، كتاب ، جهاز حاسب آلي ، جوال ، ... الخ) التي يستخدمها المرسل في توصيل الرسالة .
- **المستقبل :** هو الطرف المستهدف بالاتصال ووصول الرسالة إليه.
- **بيئة الاتصال :** الموقع الذي يتم فيه الاتصال .
- **الاستجابة / التغذية المرتدة :** هي مجموعة ردود الأفعال الصادرة من مستقبل الرسالة .

### ثالثا : العوامل الشخصية المؤثرة في الاتصال :

- ١- **مكونات جسدية :** المظهر الخارجي وصحة وسلامة الجسد .
- ٢- **مكونات معرفية :** القدرات المعرفية والإدراك والذكاء والثقافة ... الخ .
- ٣- **المكونات الانفعالية :** المشاعر من حب وكراهية وخوف وغضب واطمئنان وانفتاح وانطواء ... الخ .
- ٤- **المكونات الاجتماعية :** المبادئ والعادات والتقاليد والقيم .

### رابعا : مبادئ الاتصال وأهم أنواعه :

ويمكن تحديد أهم مبادئ الاتصال في : (٤) :

- ١- التركيز على الموضوع وتجنب التركيز على الأشخاص .
- ٢- الحفاظ على ثقة واحترام الآخرين وحسن العلاقة معهم .
- ٣- المبادرة بتطوير العلاقات مع الآخرين .
- ٤- القدوة في السلوك وإدارة الحوار .

ويمكن تحديد أهم أنواع الاتصال في : (٦) :

- ١- الاتصال اللفظي
- ٢- الاتصال غير اللفظي .
- ٣- الاتصال الذاتي .
- ٤- الاتصال الذاتي .
- ٥- الاتصال الشخصي .
- ٦- الاتصال الجمعي.
- ٧- الاتصال الجماهيري .

### مفهوم الاتصال غير اللفظي وأهميته:

**تعريفه:** هو رسائل بدون كلمات ورسائل صامتة وحديث بدون استخدام الكلمات .

### أهمية الاتصالات غير اللفظية:

- تنقل المشاعر والاحاسيس التي بداخل الفرد .
  - تعطي صورة واضحة للفرد الأخر .
  - له تأثير أكبر من الكلام اللفظي .
  - الاتصال غير اللفظي قد يكون حركي أو ساكن .
  - هي أمور مكتسبة يفيد فيها التدريب والمران والتوجيه منذ الصغر نظرا لأهميتها .
- مفهوم الاتصال اللفظي :** هو توظيف الاتصالات رموز الكلمة للإشارة إلى موضوعات أو مفاهيم أو مشاعر أو أشخاص أو أنشطة والرموز اللفظية مبنية على اللغة ويمكن نقلها شفاهة أو كتابة .

**الاتصال مع الذات :** هو حديث الفرد مع ذاته حول تصوراته ومدركاته وقدراته ومشاعره واتجاهاته ومعتقداته في المواقف العملية والحياتية المختلفة .

- ويكون ذلك من خلال : - الحديث مع الذات . - تعزيز الذات . - مراجعة الذات . - تقدير الذات .

#### إيجابيات الاتصال الشفوي :

- سرعة الاستقبال والمرونة .
- يسمح للشخص بالاستفسار عن الأمور .
- يمكن أن يتم تعزيز بتغيير نبرة الصوت .
- يمكن إعادته وتكراره حتى تفهم الرسالة .
- يمكن أن تحمل التأكيد للمعنى .
- لكن عيوبه : أن الرسالة الشفهية يمكن أن تنسى أو تتغير .

#### إيجابيات الاتصال المكتوب :

- يمكن الاحتفاظ بالرسالة .
- حماية المعلومات من التحريف .
- قلة تكلفة الرسالة المكتوبة .
- تعد وسيلة ممتازة لتوضيح المعلومات .
- تسمح بوقت كبير ومساحة كبيرة .

#### سلبيات الاتصال المكتوب :

- تعد الرسالة المكتوبة طريقة رسمية للتعامل بالمنظمة .
- البطء في إيصال المعلومات .
- تستغرق الرسالة المكتوبة وقتاً طويلاً .
- قد يسيئ المستقبل فهم الرسالة .
- تخاطب الرسالة المكتوبة حاسة واحدة هي البصر .

#### خامسا : معوقات الاتصال :

- ١- اختلاف الثقافات بين المرسل والمستقبل .
- ٢- فقدان الثقة بين المرسل والمستقبل .
- ٣- كثرة المعلومات المعروضة في الرسالة الواحدة .
- ٤- اختلاف التوقعات واختلاف الفروقات الإنسانية .
- ٥- اختلاف المعاني والمفردات بين المرسل والمستقبل .
- ٦- اختلاف النوع ( الرجل والمرأة ) .
- ٧- ضيق الوقت وعدم كفايته للاتصال .
- ٨- التسرع في الاستنتاج وإصدار الأحكام .
- ٩- مقاطعة كل طرف للآخر أثناء التواصل .
- ١٠- الغضب والانفعال وعدم السيطرة على المشاعر .
- ١١- الاستئثار بالحديث وعدم ترك الفرصة للطرف الآخر للحديث .
- ١٢- التهكم والسخرية وإصدار التعليقات المستفزة .
- ١٣- كثرة الجدل غير المفيد .

#### سادسا : المحاور الأساسية للاتصال :

- ١- الإعداد: وهو التخطيط المسبق للاتصال بتحديد الأفكار المطوب توصيلها والبيئة المناسبة للاتصال والإعداد النفسي لمستقبل الرسالة وتحديد الوسائل الأنسب للاتصال .
- ٢- تطوير أهداف الرسالة : تحديد المطلوب توصيله من الرسالة ويفضل أن يسعى الاتصال إلى تحقيق هدف واحد أو توصيل فكرة واحدة قدر الإمكان " إن الهدف من لقاءنا هو ..... " .
- ٣- استخدام الوسائل المناسبة : اختيار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة الاتصال وطبيعة المستقبل .
- ٤- الحصول على انتباه : وإنصات المستقبلين للرسالة باستخدام مؤثرات جاذبية .
- ٥- التأكيد المستمر : على التغذية العكسية بمتابعة ردود أفعال متلقي الرسالة .

- ٦- **الانتباه للحركات الجسدية والتصرفات أثناء التواصل .**  
 ٧- **تلخيص النقاط الرئيسية التي يجب التأكد من فهم المستقبل لها .**  
**أهم الخوات الأساسية لنجاح الاتصال**

- ١- **الإعداد :** إعداد مسبق للرسالة وأهدافها ورموزها وأساليب توصيلها من أهم خطوات الاتصال ، ويطلق عليها التخطيط المسبق للاتصال وبدون هذا التخطيط لا يمكن للمتصل أن يحقق الهدف المرجو من الرسالة ولا يمكنه تحديد أهم الأشخاص الذين ستوجه لهم الرسالة .
- ٢- **تطوير أهداف الرسالة :** تحديد الهدف أو الأهداف المرجوة من تبليغ الرسالة ، أي ما الذي تريد تحقيقه لتبليغ هذه الرسالة ويساعد تحديد الهدف كثيرا على صياغة رموز الرسالة وكلماتها المناسبة وكافة مفرداتها اللغوية ، **وينبغي أن تقتصر الرسالة على فكرة أو هدف واحد بقدر الامكان** حتى لا تصبح متشابكة الرموز ومتعددة الأفكار وبالتالي يؤدي إلى صعوبة فهمها.
- ٣- **استخدام الوسائط المناسبة :** نعى بها استخدام الاستراتيجية الانسب لتوصيل رموز وأهداف الرسالة بفاعلية لذا يجب اختيار الوسائط التي ستساعد في فاعلية أكبر على تحقيق أكبر قدر ممكن فهم الرسالة ووصولها إلى المتلقين المطلوب تفاعلهم معها وقد يكون هذا الوسيط شفوي أو كتابي .
- ٤- **الاهتمام للحصول على انصات وانتباه المتلقين :** وذلك باستخدام كلمات ووسائط سمعية وبصرية ذات وقع مؤثر وتجذب اهتمامهم وتزيد من رغبتهم في متابعة رسالتك .
- ٥- **كن على ثقة من نفسك وقدراتك :** الأهم أن تكون على ثقة من رسالتك وأهدافها للحصول على هذه الثقة ، ويجب أن تكون قد اعددت رسالتك إعدادا جيدا ، ودرست كافة جوانبها ومواضيعها .
- ٦- **احصل دائما بشكل مستمر على التغذية العكسية :** والتي تبين لك مدى استيعاب المتلقين لرسالتك والاتصال لا يكون فاعلا ما لم يكن المتلقي مصغيا إليك وراغبا في الحوار معك ، فانتبه إلى ذلك من خلال ملاحظة حركات الملم والضجر .
- ٧- **انتبه لحركاتك وتصرفاتك خلال عملية الاتصال :** من الحركات والتصرفات تعطي انطباع لدى الآخرين عنك ، فيمكن ن يظنوا أنك منفعل أو عصبى أو متحيز ، هذه التصرفات تظل في اذهان المتلقين أكثر من الكلمات ولذلك فإن السلوك الحسن من أهم الصفات للمتحدث الفعال بجانب الظهور بمظهر جيد .
- ٨- **كن مستعدا للمفاجآت وخاصة غير السارة :** كأن يتم موقع اللقاء فجأة ، أو تنقطع الكهرباء مؤقتا ، أو يسبق موعد اللقاء هطول أمطار شديدة ، لذلك حاول أن يكون اللقاء على أهبة الاستعداد لمواجهة هذه المفاجآت وربما تسمع بعض التعليقات اللاذعة خاصة خلال اللقاء فتجنب الخوض في النقاش والجدل وتذكر دائما العودة إلى الهدف الرئيسي لرسالتك .
- ٩- **واظب على تقييم أدائك:** ونتائجك ونتائج اتصالاتك بشكل مستمر ومتواصل وذلك حتى تتمكن من التحسين والتطوير .

#### **أهمية التغذية العكسية وكيفية طرح الاسئلة**

#### **ويتوقف نجاح التغذية العكسية على مراعاة المبادئ التالية :**

- ١- التركيز على سلوك المتلقين الذي يمكن تعديله فقط .
- ٢- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الأسئلة من أجل التغذية العكسية .
- ٣- عدم محاولة استخدام التغذية العكسية في حالات الانفعال النفسي.
- ٤- تجنب الضغط أو الاجبار على المستمعين .
- ٥- عدم فرض الرأي على الآخرين.
- ٦- **الأسئلة الذكية** من أهم وسائل التغذية العكسية وتعد من أفضل أساليب حث المشاركين على المشاركة بفاعلية مع الرسالة .

#### **وجهة نظر أخرى لمبادئ الاتصال :**

- ١- **التركيز على الموضوع :** الذي يتم بشأنه وعدم الانشغال بالتصرف من الشخص المتلقي وربط الموضوع بالنتائج المرجوة .
  - ٢- **الحافظ على ثقة واحترام الآخرين :** من خلال حسن التصرف واللباقة واشعار المتلقي بأن المطلوب هو التحسين وليس التوبيخ .
  - ٣- **الحافظ على حسن علاقة :** بين القيادة وبين المرؤوسين والزملاء .
  - ٤- **البدء بالمبادرة لتحسين الأمور :** لتطوير العلاقة مع الآخرين .
  - ٥- **توفير القدوة في السلوك :** في التعامل مع الآخرين والتخطيط والتنظيم للأفكار في الحديث .
- مهارات الانصات الجيد :**

**الاستماع الجيد :** يعني الانصات وسواء كان المتحدث او المتلقي فينبغي لكل منكما الانصات للأخر عندما يتحدث **وتتضمن هذه المهارات :**

- ١- **إعادة الصياغة :** هي تكرار ما قاله المتحدث بأسلوب الشخصي ،مع اظهار الفهم التأكّد من صحة هذا الفهم .
- ٢- **التلخيص:** وهو إعادة الرئيسية التي ذكرت على مسامع المتحدث والتلخيص يتطرق إلى ذكر كافة النقاط التي ذكرت خلال اللقاء أو المحادثة بينما إعادة الصياغة تقتصر على آخر ما ذكرت والغرض من التلخيص هو تأكيد الفهم والاستيعاب للنقاط وتحاشي التكرار لاحقاً.
- ٣- **الاستجابة للحركات التعبيرية :** هي الحركات التي تبدو على الوجه أو الجسم وتعبّر عن مواقف المتلقي، وكذلك المرسل وتتمثل في الإشارات المختلفة كهز الرأس بالموافقة أو تليح اليد بالمعارضة أو بعض المهمات.
- ٤- **الاستجابة للمشاعر:** ويعني ملاحظة ردود الفعل بين المتلقين التي تشير إلى وجود شعور معين لدى البعض ومن سمى التعامل معها بشكل يبرز اظهار التفهم للأخرين هي تتضمن اشعار الأخرين بإدراك إحساسهم وبالتالي خلق جو من التقدير والاحترام المتبادل بينهم .

**أهمية توفير مهارة الاتصال الفعال للمديرين :**

**تعريف الاتصال الفعال:**

**مهارة الاتصال تعد من أهم المهارات على الإطلاق:**

**والاتصال:** هنا هو الخطوات المتضمنة لنقل معلومات واضحة ومفهومة لكلا الطرفين باستخدام عدة وسائل مسموعة أو مقروءة وذلك لتحقيق هدف معين من خلال الاتصال .

- **المكونات الرئيسية للاتصال الفعال ( ٥ مكونات ) هي :**
- ١- **مرسل الرسالة :** ( يقوم بصياغتها بشكل واضح ومفهوم لكلا الطرفين ووضوح الهدف الذي يريده من هذه الرسالة .
- ٢- **وسيلة نقل الرسالة :** سواء كانت شفوية أو كتابية أو من خلال وسائط عدة كالمصقات والكتب ... الخ .
- ٣- **ملتقى الرسالة :** ( المستقبل والذي ينبغي أن يكون لديه الاستعداد الذهني والمعنوي لتلقى الرسالة وفهماها ) .
- ٤- **البيئة المحيطة :** بكلا من المرسل والمرسل إليه كالموقع والهدوء والطمأنينة وفاعلية وكفاءة الوسائط .
- ٥- **التغذية العكسية :** للتأكد من أن الرسالة فهمت بشكل صحيح وحققت أهدافها .

**العوامل الشخصية المؤثرة في الاتصال :**

- إن نجاح الاتصال يعتمد على **أسلوب وشخصية** المدير الفرد القائم بعملية الاتصال .
- والشخصية هي مجموعة السمات التي يتصف أو يتميز شخص عن إخر .
- **ولاختلاف الشخصية ٤ أسباب رئيسية هي:**
- ١- **مكونات جسدية :** (مظهر خارجي – تناسق اعضاء وحركات الجسد –السلامة من العيوب الخلقية).
- ٢- **المكونات المعرفية:** أو العقلية (ترتبط بالذكاء والقدرات المعرفية والثقافة العامة ) .
- ٣- **المكونات الانفعالية:** ( ترتبط بالمشاعر كالحب والكراهية الخوف الاطمئنان ) .
- ٤- **المكونات الاجتماعية :** ( ترتبط بالقيم والمبادئ والعادات والتقاليد ) .
- **إن شخصية المرء تتطور من خلال :** حالته الصحية والجسدية – الحالة العقلية والتطوير الذهني – الحالة النفسية والعاطفية والخبرات – القيم والمفاهيم والعادات .

**السلوكيات المختلفة في عملية الاتصال:**

- **الوالد :** ودوره الحرص والحماية والتقييد بالعادات والتقاليد والاعراف والمبادئ واعطاء الأوامر والتعليمات ،ويتحدث مع الأخرين بانتران وموضوعية وعقلانية .
- **الناصح أو البالغ :** ويتميز دوره بالوضوح والموضوعية والكفاءة والفعالية ، ووضع الاولويات لتقديم أولا ،ثم الجماعة ثانياً، ثم الأفراد لاحقاً.
- **الطفولة:** وتتصف بالأناية حب الظهور والرغبة في أن يكون مركز الانتباه ، ويحب بسهولة ويكره بسهولة ويحب المغامرات ولديه الرغبة في المخاطرة ولكن لا يحب المسؤوليات .
- ويتم نقل الرسالة من الاب إلى الاب ،أو من الاب إلى البالغ ،أو من الاب إلى الطفل ،كما يمكن نقلها من البالغ إلى الاب ،أو للبالغ مثله أو للطفل .

- وإذا اتصف **قائد أو مدير أو رئيس** التنظيم بصفة الوالد في شخصيته واثناء محادثاته فإنه عادة يتحدث مع من هم مثله بحديث الإباء الحريصون على العادات والتقاليد ، ومع البالغين بحديث الحريص على مصالح المؤسسة ، ومع العمال والمستويات الدنيا حديث الأمر والناهي.
- **البالغ العاقل** : والراشد يتحدث مع من اتصف بصفات الوالد حديث الموضوعية وحديث المصالح المشتركة لا للعادات والاعراف ، ومع الراشدين مثله يتحدث عن الأهداف الغايات والأولويات ، ومع من توجههم الطفولة يتحدث عن الفعاليات والكفاءة والاجتهاد والجد والثواب والعقاب.
- اما من توجههم الطفولة يتحدثون كأطفال كبار مع أمثالهم وباحترام وحذر مع الراشدين وبخوف أو استعطاف مع الإباء.

### مبادئ الاتصال تحتاج للتطبيق بدقة في الحالات التالية:

- عند حاجة كل طرف للتعامل مع الآخر ويكون بشكل أفضل.
- عند وجود مشكلة حساسة أو موضوع مهم للتعامل معها.
- عند زيادة ضغوط العمل والتوتر والأزمات .
- عند وجود شعور سيء لدى الناس عن القضية التي نتناولها.
- عند الحاجة لتقبل افكار جديدة أو عند الحاجة للحصول على آراء المتلقين وخاصة عن طريق التغذية العكسية .
- عند الحاجة لتحسين أداء الآخرين عن طريق تشجيعهم على الأخذ بالمبادرة وتطبيق القرارات التي توضع لتحسين الأداء.

### من أهم معوقات الاتصال:

- ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات في : ( ١٦ عائق ) هي :
- ١- **اختلاف الثقافات** والقيم والعادات .
- ٢- **فقدان الثقة** والاعتمادية ( عدم صدق المرسل )
- ٣- **كثرة المعلومات** في الرسالة الواحدة .
- ٤- **اختلاف التوقعات** واختلاف الفروقات الإنسانية .
- ٥- **اختلاف المعاني** والمفردات بين الأفراد .
- ٦- **اختلاف الجنس** وخاصة عندما تكون الرسالة موجهة شفهيًا خلال اجتماع رجل بامرأة والعكس .
- ٧- **ضيق الوقت** الذي حدد لعرض ومناقشة الرسالة.
- ٨- **مقاطعة الملتقي** للمرسل وايضا مقاطعة المرسل للمتلقي .
- ٩- **الاستئثار بالحديث** وعدم ترك الفرصة للمتلقي للمشاركة .
- ١٠- التسرع في التقييم أو التعليق من قبل المتلقين .
- ١١- الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار من قبل المرسل .
- ١٢- أسئلة الاستدراج والمجادلة .
- ١٣- التهكم والسخرية .
- ١٤- التركيز على الأخطاء .
- ١٥- ممارسة بعض العادات المعوقة لعملية الاتصال.
- ١٦- المشكلات اللغوية بين القائم بالاتصال والمتلقين .

### الخلاصة :

- إن توافر **مهارة الاتصال مهمة** في حياتنا بصفة عامة – وأكثر أهمية بالنسبة للقيادة الإدارية بصفة خاصة – وإن كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد أو المدير في عمله تكون سببا في إنجاز الأهداف المرغوبة للمنظمة .
- وإن الاتصال يقوم على نجاح القائد في عمله وهذا مرتبط بقدرته على **الاتصال الفعال** ، وطريقة التعبير ، وكيفية التعامل مع المرؤوسين بما يؤدي إلى خلق بيئة فعالة ومحفزة للنجاح في المنظمات في الوقت الحالي.

### المحاضرة ٨ : مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

#### تعريف المشكلة

- هي حالة أو موقف يتضمن خللاً بحاجة إلى معالجة من أجل الوصول إلى هدف معين.
- هي كل موقف غير معهود لا يكفي لحله الخبرات السابقة والسلوك المألوف أو المعتاد.
- هي نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها.

#### درجات أهمية المشكلات

- مشكلات روتينية : مشكلات متكررة ، (تأخر الرد على المراسلات العامة مثلا).
- مشكلات هامة : وهي مشكلات أكثر تأثيرا في تحقيق الأهداف المحددة وتستوجب حلول جذرية وعاجلة (تأخر الرد على الخطابات العاجلة والهامة مثلا).
- مشكلات خطيرة : مشكلات تهدد المنظمة بشكل واضح وتتطلب توجيه كافة الإمكانيات لحلها بشكل سريع ، ( طرح منتج بالسوق به عيوب فنية مثلا).

#### أسباب حدوث المشكلات

- 1- معلومات غير صحيحة أو متناقضة.
- 2- ضعف برامج التدريب بالمنظمة.
- 3- سوء فهم للمعلومات.
- 4- ضعف البحوث والدراسات أو غيابها.
- 5- قصور في الهياكل التنظيمية.
- 6- كثرة تغيير القيادات والمديرين.
- 7- قصور في قنوات الاتصال وتبادل التقارير والمعلومات.
- 8- ضعف أنظمة تحفيز العاملين.
- 9- مشكلات سابقة لم يتم حلها بشكل جذري.
- 10- التخطيط غير المدروس (العشوائي).
- 11- الفردية وفقدان روح العمل الجماعي.
- 12- فقدان التنسيق بين الإدارات.
- 13- كثرة تغيير أساليب وإجراءات العمل.
- 14- فقدان ثقافة التعلم من الماضي.

#### خطوات حل المشكلات

##### 1- إدراك المشكلة :

- إن ظهور أعراض مرضية بالمنظمة يلفت النظر إلى وجود خلل يستوجب التحليل وسرعة الدراسة ، أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه.
- ان تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط ، ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة ، كذلك يدرك الفرد أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها.
- وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض وبالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة بالمنظمة لأنها لم تستعد لها جيدا.

##### 2- التعرف على المشكلة :

إن العلاج والتعامل مع الأعراض ل يؤدي إلى الشفاء التام ، لذا يجب أول التعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الأعراض والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها وصولا إلي الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية.

##### 3- جمع المعلومات الضرورية :

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

س : ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟ أين تحدث المشكلة ؟ متى تحدث المشكلة ؟ كيف تحدث المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟ لمن تحدث هذه المشكلة ؟ لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص / المنظمة بالذات ؟

##### 4- تحليل المعلومات :

- يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.
- وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :  
ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟ من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟ ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟ ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟ ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

##### 5- وضع البدائل الممكنة :

- وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلي تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- ومن ثم حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق هدف الابتكار والإبداع في طرح البدائل.
- وبعد ذلك القيام بتحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ واستبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ والتوصل إلي البدائل القابلة للتنفيذ.

##### 6- تقييم البدائل :

- وتهدف هذه المرحلة إلي اختيار البديل الأمثل من خلال :
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.

- دراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعية.
- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج "البديل الأنسب".

#### **٧- تطبيق البديل الأنسب :**

- الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.
- ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية.

#### **خطوات حل المشكلات بطريقة متجددة**

- ١- تحديد أولويات البدائل واختيار البديل الأنسب.
- ٢- وضع خطة التنفيذ.
- ٣- التنفيذ.
- ٤- المتابعة والتقييم.

#### **الخطوة الأولى : تحديد المشكلة :**

- تحديد المشكلة: ويعنى تعريفها بشكل عملي ورقمي قدر الإمكان، وتحديد ما علاقتها بالأهداف سواء القريبة أو البعيدة المدى.

- وفيما يلي بعض الأسس المهمة في تحديد المشكلة :

#### **أ- الاستعداد : (التعرف على درجة خطورتها) :**

وهو يعنى التعرف على المشكلة وتصنيفها من حيث درجة خطورتها ومدى تأثيرها على الأهداف البعيدة والقريبة المدى ومن ثم تحديد المشاكل الأخرى المترتبة عليها.

#### **ب- التعرف على المشكلة وتشخيصها :**

إن التعرف على المشكلة وتشخيصها ليس بالأمر السهل فقد يرافق المشكلة بعض الأعراض والتي تبدو وكأنها هي المشكلة نفسها.

#### **ت- تحديد طبيعة المشكلة :**

وهنا يتم تحديد ما إذا كانت المشكلة مشكلة روتينية يتكرر حدوثها (مبرمجة) أم أنها مشكلة غير مبرمجة (غير روتينية).

#### **الخطوة الثانية : طرح البدائل واختيار البديل المناسب :**

وذلك بالتعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة ويجب أن يوجد بديلين على الأقل ويمكن تقديم البدائل من خلال العصف الذهني ويجب أن يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل واختيار البديل المناسب وذلك من خلال التعرف على مزايا وعيوب كل بديل.

#### **الخطوة الثالثة : تنفيذ الحل :**

وفي هذه المرحلة يتم تطبيق البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ، وهذه المرحلة تستلزم أحداث تغييرات في الظروف المحيطة بالمسألة كما تتضمن تحديد الأشخاص الذين سيتم اسناد مهمة التنفيذ لهم ، وكذلك تحديد الصلاحيات التي تساعدهم على التنفيذ فكثر من المديرين بنجاحون في صنع القرار ولكنهم يفشلون في تطبيقه.

#### **الخطوة الرابعة : تقييم النتائج :**

وذلك من خلال استخدام وسائل المتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة وحل المشكلة.

- ويمكن القول أنه :

ليس من الممكن إرضاء كل الناس فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلا بد في كل قرار - من أشخاص غير راضين عنه ، وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره ، ومن المهم على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع.

#### **أهمية توافر مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات**

#### **أولاً : تعريف المشكلة**

#### **١- ما هي المشكلة :**

المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي ، وهدف نسعى إلى تحقيقه وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف ، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.

#### **٢- خطوات إيجاد المشاكل وحلها :**

#### **أ- التعرف على درجات أهمية المشكلة (التحليل) :**

- مشاكل عابرة / مشاكل هامة : المشاكل العابرة وهي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة ل تؤخذ وقتاً لحلها ، أما المشاكل الهامة فهي مشاكل تكون غير روتينية وغير متكررة وتحتاج وقتاً أطول لحلها.
- المشاكل القصيرة المدى/البعيدة المدى : هناك مشاكل تكون آثارها مقتصرة على المدى القصير ولكن إذا تم إهمالها وعدم معالجتها فيمكن أن تمتد آثارها للأجل البعيد.

• توفر المعلومات : ان توفر المعلومات عن المشاكل التي تواجه المنظمة يساهم بشكل كبير في حل هذه المشاكل.

• مقدار التأثير الداخلي أو الخارجي : إذا كان تأثير المشاكل يقتصر على المستوى الداخلي للمنظمة فإنه لا يصعب حلها ، أما إذا تعلقت المشاكل بالجهات الخارجية فإن حلها لا يكون بسهولة كما هو الحال بالنسبة للمشاكل الداخلية.

#### **ب- تعريف المشكلة :**

وهذه المرحلة تأتي بعد تحليل المشكلة وتحديد أهميتها ودرجة خطورتها ، حيث يتم هنا التعرف الدقيق على المشكلة التي تواجه المنظمة وتحديد ماهيتها.

#### **ت- البحث عن أسباب المشكلة (التشخيص) :**



في هذه المرحلة يتم جمع كل البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة، وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

### ث- تحليل المعلومات :

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة ، وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :

ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟ من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟ ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمؤوسين لحل تلك المشكلة ؟ ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟

### ج- وضع البدائل الممكنة :

وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل ، وذلك من خلال :

- حصر جميع البدائل التي يمكن أن تحقق الهدف.
- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
- الابتكار والإبداع في طرح البدائل.
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.

### ح- تقييم البدائل :

وهدف هذه المرحلة هو الوصول الي اختيار البديل الأمثل ، ويتم ذلك من خلال :

- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعية.
- التوصل إلي البديل الذي يحقق أفضل النتائج "البديل الأنسب".

- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.

### خ- تطبيق البديل الأنسب :

- وهو الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.
- ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية.
- وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية.
- والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :
- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي.
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل.
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- تحديد من سيراقب التنفيذ.

### د- تقييم النتائج :

- تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتردة عن التنفيذ في الجوانب التالية :
- هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيف والكم المطلوب ؟
- وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية :
- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء.
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل.
- وبعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل وفي حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

### ❖ كيفية إيجاد وحل المشكلات :

• هي عملية تحليل وتحديد المشاكل القائمة والمحتملة وتعريفها وتوصيفها بشكل علمي ومحدد يمكننا من فصلها عن أي مشاكل أخرى.

• هي الخطوات العلمية والمنطقية لتخاذ أفضل القرارات المناسبة لحل المشكلة وعدم تكرارها في المستقبل ، كما تمتد إلى البحث عن الفرص الممكنة للتحسين والتطوير.

### ❖ أسباب حدوث المشاكل وتعذر الكشف عنها مبكرا :

- وجود معلومات غير صحيحة حول الأداء والإنجازات.
- سوء فهم للمعلومات أو الأهداف والخطط.
- تناقض وعدم وضوح الاتصال.
- مشاكل يسببها الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال.
- مشاكل بسبب وضع حلول غير مدروسة ولا عملية لمشاكل سابقة.
- اتخاذ قرارات غير مدروسة جيدا أو غير مناسبة.
- عدم التشاور والتعاون أو مشاركة العاملين في بعض القرارات.
- كثرة تغيير إجراءات العمل وأساليبه.
- ضعف أو قلة برامج التدريب والتطوير.
- قلة بحوث تطوير المنظمة والأعمال.

### ❖ حل المشاكل / البحث عن الحل :

- حيث يتم تحديد أولويات حل تلك المشاكل ، إن المشاكل قد تحدث نتيجة لسبب واحد أو بمعنى مصدرها واحد ، وإيجاد الحلول في مثل هذه الحالات يكون أهون لن البدائل التي ستدرس للحلول المتوقعة ستكون أقل بكثير.
- كيف نجد هذه البدائل ؟

١- البحث في الحلول السابقة في الماضي داخليا أو خارجيا.

٢- الحل بالابتكار كأن يبحث المدير عن حلول جديدة ومختلفة للمشكلة ويقيس الأبعاد المترتبة عليها.

- ٣- يتم اللجوء إلى العصف الذهني.  
٤- ويعني مشاركة مجموعة العمل لإيجاد الحل بصورة عفوية وسريعة بحيث تكتب الحلول المقترحة بدون انتقاد أو تأويل أو تعديل ثم تقوم بإعادة صياغتها وتقييمها.

#### ❖ لماذا ينبغي ان نبحث عن المشاكل مقدما ونسعى لحلها ؟

- البحث عن المشاكل المتوقعة قبل وقوعها والعمل على وضع الحلول لها أمر حيوي خاصة إذا كانت هذه المشاكل ستؤثر على أهداف التنظيم ونظمه ونشاطاته ومجموعات العمل فيه.
- حلول المشاكل القائمة والمتوقعة ينبغي أن تشمل الإجابة على ما يلي :  
- لماذا ستطبق هذه الحلول وما علاقتها بالأهداف أو النتائج المتوقعة والسياسات والاستراتيجيات ؟  
- ما هي الجوانب التي يجب أن تشملها الحلول ؟  
- ما هي الضغوط التي يمكن أن نواجهها عند تطبيق هذه الحلول ؟  
- ما هي التحديات التي ستواجهها هذه الحلول ؟  
- متى ستطبق هذه الحلول وما هو الجدول الزمني اللازم لتطبيقها ؟  
- من سيشترك في تنفيذ تلك الحلول وما هي الوسائل التي ستتبع وخطوات التعاون والتنسيق والرقابة التي ستستخدم ؟

#### ثانياً : اتخاذ القرارات

- يرتبط نجاح العملية الإدارية بصنع واتخاذ القرار السليم ولقد ذهب البعض مثل (هربرت سايمون) إلى القول : أن الإدارة هي عبارة عن اتخاذ القرارات.
- ويمكن القول : إنه بإضافة اتخاذ القرارات إلى خطوات حل المشكلات يصبح لدينا اسلوباً متكاملاً للعملية بأكملها.

#### ١- تعريف القرار :

هو الاختيار بين البدائل المتاحة ، أو هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الأنسب للقيام بعمل ما.

#### ٢- الهدف من اتخاذ القرارات :

- إن القرارات تتخذ من أجل الوصول لحل مشكلة معينة.
- إن أي قرار يعني المخاطرة حتى يثبت هذا القرار جدواه ، وهذا هو الذي يؤدي إلى تعقيد خطوات اتخاذ القرار.
- إن القرارات التي تتخذ لتتعلق بالحاضر فقط بل إنها تتعلق أيضاً بالمستقبل.

#### ٣- المعلومات وعلاقتها بالقرارات (قبل وخلال وبعد اتخاذ القرارات) :

المعلومات تعد بمثابة العمود الفقري لاتخاذ القرار فتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات بشكل سليم.

#### ٤- أسس التعامل مع المعلومات :

- تحديد المعلومات التي سوف نحتاج إليها.
- تحديد أسباب الاحتياج للمعلومات.
- تحديد متى نحتاج للمعلومات.
- تحديد كيفية الحصول على المعلومات.
- تحديد كيفية التأكد من مصداقيتها.
- تحديد وسائل تحليل المعلومات.

#### ٥- أنواع القرارات :

- أ- قرارات إدارية وتشغيلية : تختص بأمور عمليات التشغيل (جداول العمل - الصيانة).
- ب- قرارات تتعلق بالاستراتيجيات والأهداف : (التخطيط - السياسات - الإجراءات).
- ت- قرارات تتعلق بالتنظيم والمهام والنشاطات : (الهيكل التنظيمي - الوظائف - السلطات والصلاحيات).

#### ٦- تقسم القرارات وفق أهميتها ومستويات متخذها إلى :

- أ- قرارات استراتيجية : وهي القرارات التي تتعلق بأهداف التنظيم بعيدة المدى.
- ب- قرارات تنظيمية : وهي القرارات التي تتعلق بوضع البيئة التنظيمية وتعليماتها وانظمتها وإجراءاتها اللازمة لتهيئة التنظيم للوصول للخطط الموضوعية سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى (الوسائل التكنولوجية - الوظائف).
- ت- قرارات عملية وتشغيلية : وهي قرارات تتعلق بالأنشطة والعمليات والبرامج والمشاريع التي تتم بصورة يومية (ساعات العمل).
- ث- قرارات المستوى الإشرافي : وهي تتعلق برؤساء القسم والمشرفين (توزيع العمال على العاملين - تقييم الاداء).

#### ٧- مستويات المشاركة في صنع القرارات :

- أ- حالات القرار الفردي : ويكون ذلك في الحالات الآتية :  
- عندما لا يتوفر الوقت الكافي لتحقيق المشاركة فعلاً.  
- في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار.  
- عندما يكون المدير هو الخبير الوحيد في هذا المجال.
- ب- قرار الأقلية : حيث تقوم مجموعة من الأفراد باتخاذ قرار يؤثر على الشركة ككل أو على مجموعة كبيرة منها.
- ت- قرارات الأغلبية : حيث يتم اتخاذ القرارات من خلال التصويت ، ويستخدم عندما تكون جميع البدائل المطروحة مقبولة لدى الإدارة العليا.
- ث- قرارات الإجماع : حيث تتم الموافقة على القرار من قبل الجميع بدون استخدام التصويت ، ويتطلب ذلك وجود :  
- فريق عمل يتصف أفراداً بالنضج.  
- فريق عمل له خبرة في مجاله.  
- فريق عمل مستعد لمناقشة جميع الجوانب.  
- توفر الوقت اللازم.

## ٨- عوامل نجاح القرارات :

- ١- تفهم العاملين للقرار.
- ٢- التدرج في اتخاذ القرارات.
- ٣- معلومات كافية لتنفيذ القرار.
- ٤- شرعية القرار لاستناده إلى القوانين والأنظمة.
- ٥- دراية بالوضع الذي ينشأ إذا لم يتخذ القرار.
- ٦- إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في إنجاز القرار.

## ٩- أخطاء شائعة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات :

- عدم التمييز بين الأعراض والمشكلة.
- عدم القدرة على تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة أو اتخاذ القرار.
- عدم الاعتراف بسوء القرار.
- صعوبة تقويم البدائل بشكل دقيق.
- الارتباط الإدارة بالنظم والقوانين التي تحد من عدد البدائل الممكنة.
- التردد.

## ❖ المؤثرات الشخصية (الفردية) وتأثيرها على القرار

- وجد د. ألن رو (جامعة جنوب كاليفورنيا) أن معظم التنفيذيين يبنون قراراتهم على تجاربهم الشخصية ، وليس على ضوء الحقائق والمعلومات الواردة اليهم.
- إن جميع التنفيذيين يستجيبون للمؤثرات من حولهم والضغط المحيط بهم.
- كما أن تصرفاتهم تخضع أو تتأثر بما يتمنونه وما ينتظره التنظيم منهم ، وفي حالة حدوث صراع بين رغبتهم كأفراد ورغبات التنظيم فأنهم يميلون إلى تحقيق رغبتهم ، وقد يكون لذلك عدة آثار سلبية.
- ❖ وسائل التخفيف من أثر رغبات الأفراد وتأثير شخصياتهم على القرارات
- ١- تفهم المؤثرات التي تؤثر في قرارات المديرين.
- ٢- تحليل وتصنيف مدى قوة تلك المؤثرات ، مثل الخوف من الفشل والثقة في الأقارب والصدقات أكثر من باق العاملين.
- ٣- إدراك أن الآخرين لديهم مؤثرات ذاتية وشخصية.
- ٤- عدم تجاهل الأفكار الجديدة للعاملين خاصة الايجابية منها.
- ٥- إمكانية اتخاذ القرارات بصورة حكيمة بعيدة عن المؤثرات.
- ٦- تفهم أثر الدوافع والحوافز وتأثيرها على القرارات.
- ٧- يجب تغيير المفاهيم طبقاً للتغيرات والحقائق مثل : نوع العمل ، والسن ومستوى الحياة الاجتماعية ، والتغيرات السياسية... الخ.

## ❖ اتخاذ القرارات مهمة رئيسية للمديرين

- يقول البروفيسور دي فو : "إن المديرين يجب أن يقرروا ، وليس بإمكانهم ضمان النتائج ، ولكن بإمكانهم تجنب الفشل عن طريق إعطاء اهتماماتهم لدراسة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات.
- يجب على المديرين تجنب القرارات الجامدة (غير المرنة) التي لا تقبل التعديل قدر المستطاع ، والبحث عن خطط بديلة.
- يجب على المديرين إعادة تقييم ما يتخذونه من قرارات حتى يتم تعديلها وتوجيه الخطة إلى تحقيق الأهداف المتوخاة.

## المحاضرة ٩ : مهارة إدارة الوقت

### مقدمة

- إدارة الوقت : هي تخطيط استخدام الوقت واستخدامه بكفاءة وفاعلية بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتطور الأداء.
- الوقت : مورد محدود فإذا انتهى اليوم مثلاً فلا يمكن إعادته، والقياديون والمديرون الفاعلون عندما يبدؤون مهامهم لا يبدؤون بتنفيذها مباشرة ولكن بتحديد الوقت الذي تحتاجه كل مهمة وتخطيط أوقاتهم وفق أولويات وأهمية تلك المهام ، ومن ثم استبعاد أو تفويض المهام الثانوية والتي تستنزف أوقاتهم.
- ومن خصائص القيادة الناجحة المحافظة على المواعيد والتقيد بها بدقة ، والمواظبة والمثابرة والانضباط على الرغم مما يتعرض له من عراقيل وصعوبات.

### تعريف إدارة الوقت

- إدارة الوقت : هي تخطيط استخدام الوقت وأساليب استخدامه بكفاءة وفاعلية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء.
- إن الوقت :مورد من الموارد المتاحة للمدير وكما يخطط للأساليب التي سيستخدم فيها موارد التنظيم من قوى بشرية ومعدات ونقدية وموارد رأسمالية فهو يخطط كذلك للوقت بتحديد الأوقات الذي ينبغي أن تنجز فيه النشاطات والبرامج والخطط والأهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

### قيمة الوقت وأهميته في الدين الإسلامي الحنيف

- لقد أرشدنا الله تعالى في كتابه الكريم وعلى لسان نبيه المصطفى صلى الله عليه وسلم ، إلى أهمية الوقت والتوقيت في حياتنا وأعمالنا ، فرسم لنا الأحكام الشرعية وحدد لنا أوقاتها ومواعيد أداؤها ، وحذرننا من التساهل والتجاوز عن توقيتها ، وفي ذلك منه سبحانه وتعالى تعليم وتربية لنا على تنظيم الأعمال والقيام بها في موقايتها ، ومن ذلك على سبيل المثال وليس الحصر قوله تعالى : "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا".
- وقال رسولنا صلى الله عليه وسلم : "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس ، الصحة والفراغ". (صحيح البخاري).

- وبالمحافظة على الصلاة في وقتها ينمو سلوك الإنسان معها على الحفاظ على المواعيد والانضباط في السلوك، والوقت من نعم الله علينا ففيه ومنه نعمل كافة الأعمال والتي فيها صلاح دنيانا وآخرتنا، وعلى قدر ما نستفيد منه بالقيام بالصالح من هذه الأعمال على قدر ما ننتفع به.

### استخدام الوقت في المنظمات العربية

- استغلال الوقت في منظمات الأعمال العربية سيئ إلى درجة كبيرة، فلقد أثبتت دراسات عديدة أن المدير العربي عموماً وبالرغم من إدراكه لأهمية الوقت لا يسعى جاداً إلى تخطيط أوقاته وتنظيم استخداماتها.
- وفيما يلي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تدني أهمية الوقت واستخداماته في البلاد والمنظمات العربية :

#### ❖ أولاً : آثار الثقافة الاجتماعية على الوقت

- ١- الارتباطات العائلية والاجتماعية لها مدلولات كبيرة لدى المديرين والأفراد الآخرين من العاملين بالمؤسسات العربية مما يؤثر على الانتظام والانضباط في العمل.
- ٢- هناك ممارسات اجتماعية في المؤسسات العربية تؤدي للضغط على استخدامات الوقت كالزيارات أثناء العمل والمجاملات وواجبات الضيافة نحو الزائرين وتجمعات العاملين كحلقات الدردشة والجماعات غير الرسمية.

#### ❖ ثانياً : آثار البيئة التنظيمية على الوقت

- ١- اختلاط الأمور الشخصية بالأمور التنظيمية في العمل كتقديم الخدمات الخاصة من خلال استخدام النفوذ أو السلطة.
- ٢- اعتماد معظم المديرين العرب على العلاقات غير الرسمية في تحقيق أهدافهم وانجاز أعمالهم.
- ٣- اتخاذ معظم المديرين العرب قراراتهم بشكل فردي أو شخصي في معظم الأمور ، ولذا تقل نشاطات العمل الجماعي في اتخاذ القرارات وفي توزيع الأدوار بين العاملين مما يؤدي إلى تراكم المسؤوليات والمهام على المدير.
- ٤- المؤسسات العربية تتصف بكثرة وتعقيد الإجراءات وتفقد إلى المرونة والى المعلومات الرئيسية والمتجددة.

#### ❖ ثالثاً : آثار المدير العربي على الوقت

- المدير العربي عموماً يتجنب المحاولات التي ستؤدي للتأثير على العلاقات والبيئات الاجتماعية والسياسية ومجموعات العمل غير الرسمية لتزدهد في القيام بما من شأنه خلق بعض المتناقضات والتفاوت أو اختلاف الرأي.
- وهذا يجعل دور المدير ضئيل التأثير في دفع التغيير والتطوير في مفاهيم وسلوكيات وسياسات العمل في منظمته.
- يضاف إلى ذلك أن كثير من المديرين العرب يفتقدون إلى مهارات القيادة (المهارات الإنسانية) والإدارة (المهارات التنظيمية) اللازمة لخلق التجديد والمبادرة بالتغيير.

#### اقتراحات وحلول لتحسين استخدام الوقت

- قبل المبادرة في حل مشاكل إدارة الوقت وتحسين استخداماته يجب أن يقتنع المدير بأهمية الوقت وضروريات استخدامه الاستخدام الأمثل.
- إن استخدامات الوقت هي نتيجة العادة والتي يصعب التخلص منها ، لذا فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يتخلص تدريجياً من العادات السيئة وهو بالتأكد بعد ذلك سوف ينجح في إدارة وقته بفاعلية.
- ويمكن ذلك من خلال تسجيل النشاطات اليومية وتحديد الأسباب والمصادر والعادات التي تؤثر في وقت المدير وأثارها على أهدافه ونشاطاته ثم تحليل تلك المصادر ودرجة كل منها في تضييع وقته والبدء بالتخطيط للتخلص منها ، ويتم هذا بالآتي :
- أولاً : تنظيم الأوراق العملية للمدير.
- ثانياً : تنظيم ساعات العمل وأوقات الأعمال.
- ثالثاً : تنظيم المهام والنشاطات الداخلية للإدارة بالمنظمة.

#### بعض النصائح الغربية عن قيمة الوقت وإدارته

- إن قيمة حياتك تقدر بكيفية إدارتك للوقت.
- الوقت هو أتمن مواردك ، وكل ما عليك هو استثماره للحصول على ما تريد في الحياة.
- إدارة الوقت مهارة يمكن اكتسابها بالانضباط والتمرين.
- إدارة الوقت هي إدارة ذاتك و إدارة حياتك وإدارة نفسك.
- إن أسوء إدارة للوقت هو أن تعمل بإتقان ما لا يستحق العمل.
- كن نموذجاً في إدارة وقتك ليقفدي بك الآخرين.
- قم بتبسيط أعمالك وخطوات العمل قدر الإمكان.
- الهدف الرئيسي من إدارة الوقت هو قضاء أكبر وقت مع من تحب.
- إن العمل بدون تفكير هو السبب في كل فشل.
- قاعدة باريتو : ( قانون ٨٠/٢٠ ) ينص على أن ٢٠% من النشاطات المهمة (كالتخطيط مثلاً) مسؤولة عن ٨٠% من النتائج ، بينما ٢٠% هي نتيجة النشاطات المتكررة (كالصيانة الدورية واليومية والتشغيل).
- إن ذلك يعني أن نبحت عن النشاطات المهمة والتي تؤثر في ٨٠% من النشاطات ونعطيها المزيد من الوقت.
- وبناء على ما سبق : فإنه يمكن تحديد عدة نماذج لمهارة إدارة الوقت وذلك على النحو الآتي :
- من (٢٤-٢٢) ممتاز في استخدام الوقت.
- من (٢١-١٩) جيد جداً في استخدام الوقت.

- من (١٧-١٨) جيد في استخدام الوقت.
- من (١٦-١٤) متوسط في استخدام الوقت.
- أقل من ١٤ يعني أن المدير ضعيف في استخدام الوقت.

#### والخلاصة هي إن :

- العلماء والقياديون والمديرون وطلاب العلم لابد أن يدركوا : "أن الوقت هو مورد محدود من موارد الحياة ، لذا ينبغي عليهم استثماره في الأولويات الخاصة في حياتهم وأعمالهم ونشاطاتهم المختلفة".
- ولأن الوقت محدود ولا يمكن زيادة اليوم ولو ساعة واحدة ، لذا يجب استثمار الوقت في الأمور الأهم ، ثم التي دونها أهمية .. وهكذا.

#### أسباب عدم استثمار (ضياع) الوقت

- ١- زيادة التفاعل الاجتماعي : زيادة درجة التفاعل الاجتماعي للفرد في بيئة العمل يؤدي إلى ضياع الوقت مثل زيارة الموظفين الآخرين في مكاتبهم ، أو الاتصال هاتفياً بالأصدقاء والزملاء ، أو حتى عن طريق لقاء الزملاء في أروقة العمل.
- ٢- الرغبة المستمرة في إرضاء الآخرين : بعض الأفراد يسعون إلى إرضاء الآخرين ومساعدتهم على حساب إنجاز أعمالهم وجدولة وقتهم.
- ٣- السعي إلى تحقيق الكمال : يبالغ بعض الأفراد لتحقيق الكمال في كل عمل أو مهمة يقومون بها ويسعون لتحقيق أعلى درجات الجودة ، ولذا تراهم يبذلون قصارى جهدهم في أي مهمة أو عمل يعهد إليهم ويحاولون معرفة كل صغيرة وكبيرة عنه ، حتى يمكنهم تجنب ارتكاب أي خطأ مما يؤدي إلى تأجيل تنفيذ بعض المهام وتراكمها.
- ٤- عدم القدرة على قول (لا) : حيث تؤثر التنشئة الاجتماعية في اكتساب سمة مجاملة الآخرين وعدم الرغبة في قول (لا) لزميل أو صديق في ضياع الوقت وعدم تأدية المهام المطلوبة في الوقت المحدد.
- ٥- التأجيل والتسويف : التسويف وتأجيل الأعمال وتحويلها من يوم لآخر ومن أسبوع لآخر أو تركها بعد البدء بها يؤدي إلى ضياع الوقت.

#### ومما سبق يمكن القول إن :

- الوقت مورد محدود : لا يمكن إيقافه أو إعادته للوراء ، و إذا لم نتمكن من استثماره بالشكل الأمثل فإن ذلك يعد خسارة كبيرة.
  - الوقت عنصر مشترك : في حياتنا كلها منذ ولادتنا وحتى مماتنا من عرف قيمته نجح وتقدم ومن تهاون به تأخر وخسر.
  - لذا فإننا في مجال منظمات الأعمال نرى أن المدير الناجح هو من يقدر قيمة الوقت ويحسن استثماره.
  - لذا فإننا نجد أن إدارة الوقت شيء ضروري ومهم في جميع وظائف الإدارة.
- ومن ثم يمكن تعريف إدارة الوقت :
- هي تخطيط استخدام الوقت وأساليب استخدامه بكفاءة وفعالية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء.

#### استخدام الوقت في المنظمات العربية :

- نجد أن استغلال الوقت في المنظمات العربية سيء إلى درجة كبيرة ، فلقد أثبتت الدراسات أن المدير العربي لا يسعى إلى تخطيط الوقت وتنظيم استخدامه ، وهذا ينطبق على حوالي ٧٠% من المديرين العرب ويرجع ذلك إلى تأثرهم بالبيئة الثقافية العربية.

#### الأسباب الرئيسية في تدنى أهمية الوقت في البلاد والمنظمات العربية

##### أولاً : آثار الثقافة الاجتماعية على الوقت :

- ١- تأثير الارتباطات العائلية والاجتماعية على الانتظام والانضباط في العمل.
  - ٢- الممارسات الاجتماعية في أماكن العمل.
- ثانياً : آثار البيئة التنظيمية على الوقت :
- أ- استخدام النفوذ والسلطة في تقديم خدمات خاصة وتحقيق علاقات اجتماعية.
  - ب- استخدام المديرين للعلاقات الغير رسمية في تحقيق أهدافهم.
  - ت- استخدام المديرين القرارات الفردية وبعدهم عن العمل الجماعي في اتخاذ القرارات.
  - ث- كثرة وتعقد الإجراءات والميل إلى المركزية في المنظمات العربية.

##### ثالثاً : آثار المدير العربي على الوقت :

- يسعى المدير العربي إلى تجنب المحاولات التي تؤدي إلى التأثير في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة خوفاً من قيام العاملين بمقاومة ذلك ، مما يجعل هذا المدير قليل التأثير في عملية التغيير في المنظمة إضافة إلى افتقار الكثير منهم للمهارات الإدارية.
- كما أن كثير من المديرين العرب يفتقدون إلى المهارات الأساسية في النشاطات المساندة، مثل : عقد الاجتماعات الفعالة والتفويض، وإدارة الوقت بكفاءة، وتنظيم العمل وإجراءاته، وغيرها.
- كل ما سبق يتسبب في الضغط على الجهود الممكنة نحو إدارة وتنظيم واستخدامات الوقت، وكذلك فإن عدم وجود تخطيط جيد وعدم وضوح الإجراءات والسياسات والأنظمة يؤدي إلى استنزاف الموارد والإمكانات ومنها الوقت.

#### حالة عملية عن : مهارات إدارة الوقت (المدير ذو الدقيقة الواحدة)

- يهدف نموذج أسلوب الدقيقة الواحدة إلى زيادة الفعالية والكفاءة في الإدارة ، ويضم رمز مدير الدقيقة الواحدة صورة ساعة رقمية تشير إلى دقيقة واحدة ، ويهدف إلى تركيز كل منا بأنه يستقطع دقيقة واحدة من يومه للتمعن في وجود الأشخاص الذين يديروهم وليتذكر أنهم هم أهم مصادرها في منظماتنا.
- ويبرز مدير نموذج الدقيقة الواحدة باستخدام تلك العبارة : لا تعمل بجهد أكبر ، بل بذكاء أكبر.

#### ❖ التفكير بصورة مرنة

- ويتطلب نموذج الدقيقة الواحدة التفكير في القيادة الإدارية بصورة مختلفة.
- جميع المؤسسات تشكلت بشكل هرمي ، وبالتالي نجد أن المديرين يضطلعون بكامل العمل وان المؤسسة تقع كلها على كاهلهم.
- لحل هذا هو قلب الهرم التنظيمي بحيث يصبح أسفله أعلاه ويصير أعلى المديرين في القمة يقع أسفل الهرم.
- وبالتالي فإن دور المديرين والقادة في نموذج الدقيقة الواحدة هو توفير موارد وبيئة العمل التي يحتاجون إليها لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، ونجاحهم في ذلك نجاح للمنظمة ، وتقديم المساعدة لمن يحتاج إليها.
- ومن ثم فالمدير ينبغي أن يطور من آليات تعامل العاملين معه ، إيماناً منه بمبدأ الفروق الفردية بين هؤلاء العاملين.

#### ❖ الانطباع عن الآخرين

- وهنا يركز نموذج الدقيقة الواحدة على روح الفريق والمدير في هذا النموذج مدير انتقائي، لأن لديه القدرة على الاختيار من بين عدة أساليب، ولهذا فإنه يتصف بالمرونة والتلقائية في أساليب القيادة التي تأخذ أربعة أشكال تتمثل في :
  - 1- **التوجيه** : حيث يعطي القائد تعليمات معينة، ويشرف على إنجاز المهام بدقة.
  - والاستراتيجيات : البناء – المراقبة – الإشراف.
  - 2- **التدريب** : يستمر القائد في الأسلوب الأول ، إضافة إلى ذلك يشرح القرارات ويلتمس الاقتراحات ويدعم التطور.
  - والاستراتيجيات : التدريب - نقل الخبرة - التغذية المرتدة.
  - 3- **المساعدة** : يسهل القائد الجهود الساعية إلى إنجاز المهام ويشارك رؤوسه مسؤولية صنع القرار.
  - والاستراتيجيات : الإطراء – الإصغاء – التسهيل.
  - 4- **التفويض** : يحول القائد مسؤولية صنع القرار وحل المشكلات إلى العاملين معه.
  - والاستراتيجيات : التفويض – المساعدة - نقل السلطة.

#### ❖ المرونة في القيادة

- إن أسلوب القيادة الجيد هو كيفية أن تتصرف عندما تحاول التأثير في أداء شخص ما ، أو من تعمل معه ، وتشمل :
  - 1- **السلوك التوجيهي** : يهتم بإخبار الآخرين جلياً بما يجب عمله ، وكيف وأين ومتي يكون ذلك ، ثم الإشراف على أدائهم بعد ذلك بدقة.
  - 2- **السلوك المساند** : يهتم بالإصغاء إلى العاملين ، ويعمل على تأمين المساندة والتشجيع لما يقومون به من جهود ، ثم يأتي بعد ذلك تسهيل اشتراكهم في حل المشكلات وصنع القرارات.
  - إن كفاءة المدير : تتوقف على قدرته في استخدام أساليب القيادة بمرونة كبيرة وفعالية عظيمة ، إذ يمكن للقائد خلق مزيج من الالتزام والقدرة على النجاح في الأعمال ، والالتزام بمزيج من الثقة والتحفيز.
  - فالثقة مقياس يعين الإنسان : لينمو بذاته وبشعوره وبقدرته على الإبداع في عمله دون إشراف من قبل الآخرين عليه ، في حين أن التحفيز هو مقدار حماس واهتمام الفرد للقيام بعمل ما على الوجه الحسن أو الأفضل.

#### ❖ تطوير كفاءة الالتزام

- ويعتمد مدير الدقيقة الواحدة هنا على : إن تطوير كفاءة والالتزام العاملين معه يتم بأسلوبي : التوجيه والتدريب.
- إن مهمة المدير الفعال تتمثل في مضاعفة الكفاءة والثقة لدى العاملين تدريجياً ، كي يتمكن من الشروع في تطبيق أساليب أقل استهلاكاً للوقت مع استمرار الحصول على نتائج عالية الجودة.
- إن الانتقال من أسلوب التوجيه إلى التدريب ، ثم المساندة والتفويض إنما يدل على تطور في الإدارة والقيادة الموقفية.
- سوف يؤدي ذلك إلى تحقيق معظم أهداف المنظمة وحسن استثمار الوقت بشكل علمي منظم.

## المحاضرة رقم ١٠

### مهارات إدارة الاجتماعات

#### مهارات إدارة الاجتماعات بكفاءة وفعالية

- (ويمكن تحديد أهم محتويات المحاضرة في: (١٠ نقاط) هي :

- 1- تعريف الاجتماعات
- 2- أهمية الاجتماعات
- 3- أدوار أعضاء الاجتماع
- 4- أنواع الاجتماعات
- 5- القوى المؤثرة في الاجتماعات
- 6- دورة حياة الاجتماعات ، (ديناميكية الاجتماعات)

- ٧- العمليات الادارية في الاجتماعات (قبل ، واثناء ، وبعد الاجتماع)
- ٨- سمات الاجتماعات الغير فعالة .
- ٩- التعامل مع بعض الحالات الخاصة.
- ١٠ - أهمية توافر مهارات إدارة الاجتماعات للمديرين.

#### مقدمة

بعد أي اجتماع قد تسمع التالي :

كان يمكن الا أشارك في الاجتماع!

١- لم يكن في الاجتماع أي شي يخصني

!

٢- لا أرى مبرراً لعقد الاجتماع !

♦ ما استغرق ثلاث ساعات كان ممكن أن يستغرق ساعة واحدة !

#### تابع

**تعتبر الاجتماعات سلاح ذو حدين :**

مضيعة للوقت ، الخصام ، سوء العلاقات

..أو سيلة جيدة لإشراك المجموعة في العمل

الاجتماعات وسيلة وليست هدف لذاتها ، اجعلها آخر الوسائل والبدائل لتحقيق الأهداف

كثرة الاجتماعات واللجان الفرعية ظاهرة غير صحية في الإدارة

#### تابع

تعبير الاجتماعات عن ثقافة المجموعة والطريقة التي يدار بها العمل داخل المجموعة ، (وهنا تكمن أهمية الزيارات المتبادلة)

سير الاجتماع مسؤولية كل المجتمعين وليس القائد فقط ولهذا تقاس جودة الاجتماعات بجودة المشاركين فيها.

يجب أن تتعلم مجموعة المشاركين في الاجتماع بعض أبجديات إدارة الاجتماعات لكي تعمل معاً بفعالية .

#### تعريف الاجتماعات

**يمكن تعريف الاجتماعات :** بأنها عملية تبادل للمعلومات بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة وذلك لإنجاز مهام محددة .

#### أهمية الاجتماعات

- ١- تقدم معلومات مهمة للقائمين بالأعمال .
- ٢- تعطي الفرصة لهؤلاء الأشخاص للتعبير عن آرائهم .
- ٣- يمكن من خلالها استكشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات.
- ٤- يتم الوصول إلى اتفاق جماعي .
- ٥- مكان جيد للتدريب والتعليم .
- ٦- تمنح الادارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل .
- ٧- القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية .
- ٨- الاجتماع يخلق جوا من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه .

٩- الاجتماعات الفعالة تقلل من الاعمال الورقية وتقفز على الروتين .

### أدوار أعضاء الاجتماع

وأهم الأعضاء: ( القائد ، المنسق ، الأمين ، المشاركون ) :

أ- قائد الاجتماع : leader :

- وعليه توضيح هدف الاجتماع ووضع جدول الأعمال .
- يعتبر المسؤول الأول عن السير العام والتوجه النهائي للاجتماع .
- صهر ما يصدر عن كل المشاركين في بوتقة واحدة .
- توضيح أدوار ومسؤوليات المشاركين .
- ايجاد روح الألفة والانسجام بين المشاركين .
- يشارك في النقاش كأنه عضو وليس قائد .
- يستخدم الاقتناع أكثر من السلطة في تنفيذ القرارات .

ب- الميسر ( المنسق ) : facilitator :

- فض النزاع بين المشاركين .
- توضيح نقاط الاتفاق والاختلاف بين الآراء .
- تحديد موضع النزاع .
- تنظيم وترتيب النقاش .
- يبقى محايد بين الأفكار المتعارضة .

ج- الأمين : Recorder :

- التذكير بجدول الأعمال .
- تدوين الأفكار الجيدة والابداعية .
- تسجيل القرارات .
- جمع وتدوين سلة المعلقات .
- ضبط الوقت لكل بند .
- التذكير بجدول الأعمال الرئيسي عند كثرة الحواشي والتفصيلات .

د- المشاركون :

- الحضور في الوقت المحدد .
- الإعداد المسبق للاجتماع ذهنياً ونفسياً .
- تقديم أفكار مفيدة .
- طرح أسئلة فعالة .
- تجنب مقاطعة الكلام وتبادل الاتهامات .
- عدم الاسراع في اصدار أحكام غير ناضجة ومتكاملة .
- الوصول إلى اجماع في القرارات ( اكثر مرونة ) .
- إنجاز المطلوب من القرارات في الوقت المتفق عليه (الالتزام) .

### أنواع الاجتماعات

أهم أنواعها : ( :الإعلامية، المناقشة، حل المشكلات، متابعة الأداء ، التخطيط والتقويم )

١- الإعلامية :

- حضور كبير .
- توصيل أخبار ومعلومات .
- ليس هناك أسئلة .
- ٢- المناقشة :
- تبادل الآراء والاقتراحات .



- لا يصدر قرار ولا خطة عمل .
- تشجيع الجميع للنقاش .
- توفير مناخ تعاوني .
- ٣- حل المشاكل :
- تقتصر على أفراد معينين لديهم معلومات .
- تقديم أكثر من بديل في عملية اتخاذ القرارات .
- ٤- متابعة الاداء :
- متابعة تنفيذ الخطة من خلال البرامج .
- تركيز على الالتزام بالوقت والجودة في الاداء .
- اجتماعاتها دورية أسبوعياً أو شهرياً .
- ٥- التخطيط والتقييم :
- اجتماعاتها فصلياً أو سنوياً .
- وضع أهداف جديدة وتصحيح الانحراف .

القوى المؤثرة في الاجتماعات :

أ - التفكير الفردي والسلوك الفردي يتأثران بالمجموعة :

- عندما يتم صنع القرارات من قبل المجموعة فغالبا ما تكون هذه القرارات مختلفة عن تلك التي تصنع بشكل فردي .
- وسبب هذا وجود نوع من الغريزة الاجتماعية التي تلعب دورها وتجعل الأفراد يخضعون للضغوط السائدة وهذه تؤثر في النقاش قبل القرار وفي أثناء اتخاذ القرار ذاته .
- ب - يتم الضغط على الأشخاص الذين يعبرون عن شكوك وتحفظات أو يتساءلون عن مدى صحة آراء الأكثرية وذلك لقبول اجماع المجموعة .
- ج- الأشخاص الذين يتخذون موقفاً في الاجتماع يشعرون أنهم سيفقدون مصداقيتهم إذا تخلو عن هذا الموقف بغض النظر عن الاثباتات التي تقدم خطأ ذلك الموقف .
- د- قد يجامل الأشخاص مواقف في تبني بعضهم بعضا واحدة.
- هـ- الصمت لا يعني بالضرورة الموافقة التامة أو عدم الاعتراض (لغة العيون) .
- و- تميل آراء المجموعة إما إلى التحفظ الزائد ( يسعى الأفراد ما لا يسع الجماعات ) أو المخاطرة الزائدة .
- ز- من سمات الاجتماعات أنها كثيرة الكلام قليلة الأعمال .

### دورة حياة الاجتماعات (ديناميكية الاجتماعات )

تمر الاجتماعات الفعالة بأربع مراحل حتى تصل الى مجموعة منسجمة ومنتجة :

١- التكوين : ( forming ) :

- يدرس المشاركون في الاجتماع بعضهم بعضاً بطريقه مهذبة ولبقة .
- يسعى المشاركون لمعرفة خلفيات ومواقف بعضهم بعضاً .
- ترسيخ قواعد أساسية .

٢- المراهقة : ( Adolescence ) أو العاصفة أو النقاش والرد :

- الانهماك في مناقشات كلامية .
- قد يتحدى المشاركون بعضهم بعضاً .
- إعادة تقييم انطباعاتهم وخلفياتهم .
- تعتبر أخطر مرحلة ولا يمكن تجنبها .

### ٣- التطبيع :

- يتم الوصول إلى تسويات .
- صنع تحالفات لتحريك الأمور إلى الامام .
- يعرف الجميع ما هو مطلوب منهم .

### ٤- الأداء : (الرشد Adulthood) :

- يصل المشاركون إلى اجماعاً في القرارات .
- يحصلون على نتائج فعالة ومؤثرة ومدعومة بكفاءة .
- يتفوق فيها الأداء والانتاج على كل شيء آخر في الاجتماع .

### العمليات الإدارية في الاجتماعات

#### أ- ما قبل الاجتماع

د- التنشيط

ب- اثناء الاجتماع

#### ج - ما بعد الاجتماع

#### أ- ما قبل الاجتماع : (وضوح جدول الأعمال) :

- يقال أن 80 % من نجاح الاجتماع يحدد قبل انعقاده ، (قاعدة بريتنو ، 20 / 80)
- ١- استحضار النية واستشعار الأجر وتجديد العهد مع الله واستفراغ الوسع والجهد والطاقة لإتقان العمل .

#### ٢- التخطيط لهذا الاجتماع :

- تحديد جدول الأعمال ( what )
- تحديد الزمان ، المكان ، الأشخاص

#### ( When , Where , Who )

- فكر في أعباء المشاركين .
- اجعل العدد أقل ما يمكن لأنه كلما زاد العدد زادت الحاجة إلى مزيد من السيطرة والادارة وصعوبة في إيجاد الوقت المناسب للمشاركين .

#### ٣- عوامل تحدد ضرورة الاشتراك في الاجتماع :

- A- مدى المشاركة في صنع القرار .
- B- توفير معلومات محددة .
- C- توفير خبرة معينة أو مهارات محددة .
- D- تهيئة بديل مناسب من خلال التدريب والتعليم .
- ٤- تحديد المواضيع الصعبة : التي تحتاج إلى إعداد وتفكير مسبق .
- ٥- تنظيم وتهيئة مكان وظروف الاجتماع : ( التسهيلات ) :

• التهوية ، الحرارة الملائمة.

• الإضاءة .

• الماء، الشاي ، القهوة .

• الأوراق ، الأقلام ، السبورة .

• عدم وجود ما يلفت الانتباه (ضوضاء ) ، ( جوال ) .

#### ٦- التطهير :

- اراحة عقول المجتمعين ، بالسؤال عن حالهم وأسرتهم على أن يتم ذلك بسرعة ودون تصنع .
- كلمة تذكيرية .

٧- التعرف على عقليات ونفسيات المجتمعين .

٨- رؤية جميع المشاركين في الاجتماع :

- إذا كان هناك شخصان معروف أنهما كثيرا المحاجة والمناقشة فيما بينهما فمن الأفضل ألا يجلسا بجانب أو مقابل بعضهما في الاجتماع .
- ب- أثناء الاجتماع : ( يجب ممارسة فن القيادة ) :

- ١- الالتزام بجدول الاعمال .
- ٢- ابدأ في الوقت المحدد وإن لم يحضر بعض المشاركين .
- ٣- قسم وجزء الوقت حسب بنود جدول الأعمال .
- ٤- من الأفضل أن لا تزيد مدة الاجتماعات عن ساعتين ونصف .
- ٥- اعط فترة استراحة قصيرة ( 10 دقائق ) بعد ساعة من الاجتماع .
- ٦- أبدأ الاجتماع بشرح جدول الأعمال .
- ٧- رتب الأولويات .
- ٨- انتهي من القضية التي بدأت بها ( ضبط سير النقاش ) .
- ٩- راقب انعدام الانتباه والتركيز .
- ١٠- تفاعل مع ما يقوله المشاركون .
- ١١- استثمر خبرات المشاركين .
- ١٢- حاول الدمج بين وجهات النظر المختلفة .
- ١٣- لا تعرض اقتراحاتك كأنها حلول نهائية ولها أفضلية في التنفيذ .
- ١٤- اشكر واثنى على الفكرة والعمل الجيد .
- ١٥- التعامل مع الجميع بمعيار واحد .
- ١٦- شجع الجميع على الاشتراك في النقاش وطرح وجهات نظرهم .
- ١٧- انهي الاجتماع أو أجله إذا رأيت أنه الأنسب .
- ١٨- استخدم الربع الساعة الأخيرة كالأولى .
- ١٩- لخص ما خرجت به من نتائج ودون وسجل المهم منها .
- ٢٠- لا تصادر الأفكار غير التقليدية ( الإبداعية ) .

#### ج- ما بعد الاجتماع : ( المتابعة والتشجيع ) :

- ١- الالتزام :
  - ماذا ، من ، متى ، متى ، الخ .
- ٢- المتابعة والمساندة :
  - الأمين .
  - القائد .
- ٣- التقييم :
  - الإدارة .
  - المشاركين .
  - جدول الاعمال ، الزمان ، المكان .
- ٤- وسائل التقييم :
  - استبيان ( دون كتابة اسماء ) .
  - المقابلة .
  - التقييم الذاتي .

#### د- التنشيط : ( التحفيز والتجديد ) :

- إعادة الحيوية والنشاط للاجتماعات .
- كسر الروتين والرتابة والقضاء على السامة والملل .
- التذكير الدائم بأهمية الاجتماعات الفعالة .
- التجديد والابداع في العرض والاسلوب والوسائل .
- صفات الاجتماعات غير الفعالة
- ١- تأجيل الاجتماعات .

- ٢- بدأ الاجتماعات في وقت متأخر عن موعده .
- ٣- غياب جدول الأعمال .
- ٤- عدم استعداد المشاركين والأمين .
- ٥- احتكار الحديث والمناقشة .
- ٦- اقتصار الاجتماع على تبادل المعلومات فقط دون اتخاذ قرارات .
- ٧- مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض على الدوام .
- ٨- كثرة المناقشات الجانبية اثناء الاجتماع .
- ٩- عدم الالتزام والمتابعة لتنفيذ القرارات .
- ١٠- الشعور بعدم أهمية الاجتماعات .
- ١١- عدم وضوح آلية أخذ القرار .
- ١٢- كثرة الاستطرادات والحواشي .
- ١٣- التأثر برأي المجموعة .
- ١٤- الرتابة والبرود وعدم الحماس .

#### كيفية التعامل مع بعض الحالات الخاصة

- ١- المتأخر عن الحضور .
- ٢- الصامت .
- ٣- المهاجم ( العدواني ) .
- ٤- كثير الكلام ( الثرثار ) .
- ٥- المحادثات الجانبية .
- ٦- كثير النقد والمعارضة .
- ٧- كثير المزاح ( الفكاهي ) .
- ٨- شارد الذهن .

#### رأي آخر لمهارات الاجتماعات

أولاً : عوامل نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفاعلية .

ثانياً : نقاط أساسية لمراجعته التجهيز للاجتماعات .

ثالثاً : المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات .

أولاً : عوامل نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفاعلية .

♦ ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في : ( 8 عوامل ) هي :

- ١- دراسة وتحديد مدى الحاجة لعقد اجتماع من عدمه ، وما هي الأهداف التي سيحققها ، ومدى تحقيق هذه الأهداف دون الحاجة لعقد اجتماع .
- ٢- التحديد الدقيق لأهداف الاجتماع والموضوعات التي سيتم مناقشتها .
- ٣- تجميع البيانات والمعلومات اللازم توافرها في الاجتماع .
- ٤- التأكد من صلاحية موقع عقد الاجتماع والإمكانات المتوافرة فيه ( إضاءة ، تكييف ، هدوء .... الخ )
- ٥- تحديد المدة الزمنية للاجتماع وتقسيم الوقت على الموضوعات .
- ٦- إعداد وتوزيع أجندة الاجتماع على المشاركين قبل عقد الاجتماع بفترة كافية وتوضيح الأجندة : أهداف الاجتماع ، المشاركين ، الموضوعات ، المدة الزمنية ..؟؟
- ٧- الاجتماعات التي تعقد لاتخاذ قرارات يجب أن يتم إعلام المشاركين بها مسبقاً وتوجيه استقصاءات أو طرح أسئلة تشجعهم على تجهيز مقترحاتهم .
- ٨- حضور الاجتماع فقط للأعضاء ذوي العلاقة المباشرة بالموضوع .

ثانياً :نقاط أساسية لمراجعة التجهيز للاجتماعات

- ١- التأكد من مراجعة أجندة الاجتماع .
- ٢- التأكد من توافر الأدوات المستخدمة في الاجتماع ( أوراق ، أقلام ، عرض ، ... الخ )
- ٣- مراجعة الكلمة الافتتاحية للاجتماع والتي تحدد أهدافه وموضوعاته ومخرجاته المتوقعة .
- ٤- التحديد المسبق للنقاط الرئيسية والتي تحتاج إلى تركيز .
- ٥- التأكد من تلقي المشاركين للمعلومات الكافية .
- ٦- التأكد من جاهزية موقع عقد الاجتماع .

#### ثالثا: المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات

♦ ويمكن تحديد أهم هذه المهارات في : ( ١١ مهارة ) هي :

- ١- لا تحاول جذب الانتباه فور انعقاد اللقاء ولكن بالتدرج واعرض بداية التساؤلات التي يتفق الجميع على إجابتها.
- ٢- الحرص على إجابة المختص على التساؤلات المطروحة التي تخصه.
- ٣- تجنب المجادلة وإتاحة الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم .
- ٤- احترم وجهة نظر الآخرين واحترم وقت الاجتماع .
- ٥- التأكد من انتباه المشاركين واستيعابهم لما يتم طرحه .
- ٦- تلطيف الأجواء بكلمات لطيفة أثناء عقد الاجتماع .
- ٧- تجنب مقاطعة المتحدثين .
- ٨- تجنب سيطرة أشخاص بعينهم على الاجتماع .
- ٩- ذكر النقاط التي تم التوصل إليها باختصار في نهاية الاجتماع .
- ١٠- تحديد المهام المطلوبة والمسؤولين عنها بناءً على نتائج الاجتماع ويمكن كتابة خطة عمل بعد انتهاء الاجتماع.
- ١١- إعداد مذكرة ( محضر ) الاجتماع وإرساله لجميع المشاركين .

#### وخلاصة القول إن:

- الكثير من المديرين يعتقدون أن اجتماعاتهم **ضرورية ومجدية** وتؤدي دورها بكفاءة وفعالية ولكن في حقيقة الأمر نجد أن كثير من الأوقات تضيع في هذه الاجتماعات وكان من الممكن أن تختصر في وقت أقل وتعطى نفس النتائج المتوقعة منها .
- إن بعض المديرين يظنون انه **باطالة مدد الاجتماعات** ودعوة **أكبر عدد من الزملاء** والعاملين ونقاش أكبر **عدد من الموضوعات** أو النقاط يحققون الفائدة المرجوة من هذه الاجتماعات .
- **من الاجتماعات الغير فعالة تكوين لجان** قد تدوم لفترات طويلة لدراسة موضوع ما إلا أن طرق إعداد وإدارة هذه الاجتماعات تجعلها تستنزف أوقات العاملين وخاصة إذا كان حجم هذه اللجان كبيرا أو اشترك فيها أشخاص غير مناسبين .
- عوامل وأسس نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفعالية :
- ١- دراسة مدى الحالة لعقد اجتماع وماهي الاهداف التي سيحققها **وهل يمكن تحقيقها بدون اجتماع مثل ( المحادثات - المكاتبات )** فإن كان لابد من الاجتماع فيجب وضوح أهدافه وموضوعاته لجميع المشاركين.
- ٢- البحث في المعلومات اللازمة والبيانات والأرقام التي يستعرضها الاجتماع وملاحظة أولوياتها أو أهميتها لنقاط النقاش .
- ٣- التحقق من مناسبة وصلاحيه الموقع الذي سيتم فيه عقد الاجتماع من حيث المسافة وخاصة عند حضور أعضاء من مواقع أخرى والتأكد من صلاحية المكان للاجتماع.
- ٤- تحديد المدة الزمنية المناسبة للنقاش لكل اجتماع على حدة .
- ٥- يجب عمل جدول اعمال للاجتماع توزع على المشاركين فيه .
- ٦- عندما يتعلق الاجتماع باتخاذ قرار ما وخاصة القرارات التي تتطلب المشاركة **فإن على المدير تشجيع الأعضاء** الذين سيحضرون على المشاركة .
- ٧- ينبغي قصر حضور الاجتماعات **على الأعضاء الذين لهم علاقة مباشرة بأهدافه** أو بتطبيق ما سينتج عنه من قرارات .

٨- يجب عدم تغيير موقع الاجتماع المعلن عنه أو إلغائه في آخر لحظة دون إشعار المشاركين بفترة كافية لأن ذلك يسبب قلقاً وتذبذباً .

#### المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات

♦ إن قيادة ونجاح الاجتماعات تعتمد على المهارة الفردية أو الشخصية للقيادي والتي تعمل على تطوير علاقة الثقة والاحترام بينه وبين المشاركين وكل ذلك يتطلب ما يلي :

- ١- **الاهتمام بالحصول على الاصغاء والمشاركة بالتدرج** وعدم محاولة جذب انتباه الحضور فور انعقاد اللقاء .
- ٢- **العمل على ان يقوم المختصين بالرد على الاسئلة المطروحة** .
- ٣- **العمل على توجيه الاسئلة للمشاركين بطريقة تسمح بالحوار** .
- ٤- **عدم الدخول في جدال أثناء الحوار** .
- ٥- **الحرص على بدء وإنهاء الاجتماع في الوقت المخصص لذلك** .

#### محاضرة ١١ : مهارات العمل الجماعي وبناء فريق العمل

##### العمل الجماعي في الإسلام

- إن من أسس نجاح العمل الجماعي أن يحب كل فرد لغيره في المجموعة ما يحب لنفسه وأن يكره له ما يكره لنفسه.
- قال صلى الله عليه وسلم: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه". متفق عليه.
- إن العمل الجماعي ثمرته ونتائجه أكبر من ثمرة العمل الفردي.
- إن الإسلام يبرع في حقوق المجتمع ويدعو للتكافل الاجتماعي والعمل الجماعي نحو خدمة المجتمع ، فقال صلى الله عليه وسلم "من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كربات يوم القيامة ومن ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة". متفق عليه.

##### تعريف العمل الجماعي

- يكثر الحديث في بلادنا عن أهمية العمل الجماعي وضرورة توفر مهارة بناء فريق العمل، لكن نادراً ما نجد مجموعة متماسكة يعمل أفرادها كفريق واحد، بحيث يتمكن كل منهم من الاندماج مع الآخرين لإنجاز العمل معاً كما يتوجب.
- وفي ذات الوقت تستمر الشكاوى التي لا تنتهي في كل مؤسسة أو مكان عمل حول ضعف التنسيق والتعاون.

##### ما هو العمل الجماعي ؟

- مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل.
- **أهمية العمل الجماعي من القرآن الكريم والسنة النبوية**
- (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان) من الآية 2 ، سورة المائدة.
- (واعصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا) من الآية 103 ، سورة آل عمران.
- وقوله صلى الله عليه وسلم: (يد الله مع الجماعة)، ويعلق ابن تيمية فيقول: "يجب أن نعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين بل لا قيام للدين إلا بها ، فإن بني آدم لا تتم مصالحهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس أي قيادة".
- وقوله صلى الله عليه وسلم: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً".

- يأتي الأفراد من خلفيات متنوعة تتجمع مع التشكيل مجموعات في مجال الأعمال أو الهيئات الاجتماعية ، سواء كنت تملك شركة صغيرة ، أو تعمل لدى شركة ، أو التطوع في هيئة غير هادفة للربح أو عضو في منشأة مهنية ... الخ، نجد العمل في إطار فريق أمر لا مفر منه ، العمل الجماعي ، سواء كان فريق من اثنين أو فريق من 20 ، فهو مهم لحل المشاكل وإنجاز المهام المطلوبة.

##### الهدف من العمل الجماعي

- ١- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
- ٢- الحصول على أحدث وأدق المعلومات.
- ٣- زيادة الاتصال بين الأعضاء.
- ٤- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
- ٥- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
- ٦- الوصول إلى حلول جماعية.
- ٧- الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة.
- ٨- تخفيف الأعباء وتوزيع الأوزار.
- ٩- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء.
- ١٠- تبادل المعلومات والتجارب.
- ١١- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
- ١٢- يجب التوقف للتذكير بنقطة مهمة وهي أن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه ، وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً.

##### أهم فوائد العمل الجماعي

##### ١- تبادل الآراء المتنوعة :

- العمل الجماعي يعطي الأعضاء فرصة استكشاف آراء متنوعة، والتي يمكن أن توفر وجهات نظر مختلفة ، أثناء عملهم على حل المشاكل.

- يمكن أن ينظر أعضاء من المجموعة في خيار أو أن يكون لها موقف ، في الوقت الذي هناك أعضاء آخرين في المجموعة لم ينظروا فيه.
- مع الخبرات المتنوعة والمعرفة ، والعمل الجماعي يضمن أن لا يتم حل المشاكل باستخدام مدخلات شخص واحد بل الاستفادة من المجموعة للوصول الى رأى موحد أو اقرب للتوحد.

### ٢- بناء العلاقات :

- يمكن العمل في مجموعة ما يساعد الأفراد على بناء علاقات طويلة الأمد مبنية على الثقة والولاء.
- كما ان أعضاء المجموعة ، تتعرف على القواسم المشتركة والاختلافات بينهم ، والذي يمكنهم من بناء علاقات قوية في ما بينهم ، وعلاقات اجتماعية خارج المجموعة ممن يتوافق معهم.

### ٣- دافع للإبداع :

- العمل الجماعي يساعد على الإبداع في أذهان أعضاء المجموعة بمنحهم عدد كبير من الأفكار لأنهم يتشاركون في التفكير والعمل من أجل التوصل إلى حلول للمشاكل التنظيمية.
- الأفراد قد يذهبون بأفكارهم إلى المجموعة ، و مع مساعدة المجموعة ، يتم توسيع أفكارهم وتتحول بتجميعها إلى أفكار إبداعية ، يمكن تحقيقها وتحويلها الى استراتيجية يمكن تطبيقها في الوقت المناسب.

### أسس ومهارات العمل الجماعي

باعتبارك مدير بمنظمة ما فإنه يجب عليك القيام بالآتي :

- استمع إلى أفكار الآخرين : عندما يتحدثون عن أفكارهم بحرية ، حيث يمكن لهذه الأفكار أن تكون بداية لتوليد أفكار أخرى جديدة.
- تحاور مع الآخرين : حول أهداف الفريق.
- ساعد أفراد الفريق مع إظهار الاحترام لأطرافه ودعم أفكارهم.
- شارك فريق العمل : على تحقيق البيئة المناسبة للعمل.
- لكي يعمل الفريق بكفاءة وفعالية يجب تنمية مهارات التواصل بين أعضاء الفريق ، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي المتعددة الآن بفضل التقدم الواضح في التقنية وتأثير العولمة مثل البريد الإلكتروني وغيره ... الخ.

### الفريق الفعال

- هو مجموعة أفراد لها هدف مشترك تتناسب أعمال ومهارات كل فرد من أفرادها مع عمل ومهارات الآخرين.
- ويحقق الفريق أهدافه بأكثر من طريقة فعالة ثم يكون مستعداً لقبول مهمات أكثر تحدياً ، إذا كانت هذه الأهداف مطلوبة.

### الأدوار المهمة في الفريق الفعال

#### القائد :

- هو الذي يتمتع بروح الفريق والقادر على الانسجام مع أعضاء الفريق وهو الذي يتحمل الاختلاف وينصت إلى غيره ويحاول فهمهم ، وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه ، هو فرد واسع الأفق ، لا يتعامل مع الناس على أنهم قوالب ثابتة.
- فهو ذو همة عالية وقدرة على مواجهة التحديات (بكل ذلك وغيره يستطيع إدارة الفريق نحو الهدف) ، ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج إلي مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده.

#### المبادر :

- هو الذي يقدم أفكاراً وأساليب وطرق مختلفة لتطوير العمل ، أو المبادرة إلى تولي المسؤوليات الأكثر صعوبة التي لا يقبل عليها معظم أعضاء الفريق لأسباب مختلفة.

#### المحرك المشجع :

- يعمل على تحفيز الأعضاء في الفريق ويبعث النشاط فيهم لتحقيق الإنجازات ، فيثني على الجهود جامعا بين الحث والتشجيع.

#### الموفق المنسق :

- يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الأعضاء في الفريق ، ويقوم بإزالة سوء الفهم الذي قد يحدث بين الأخوة في العمل ، ويقوم بصياغة منظومة متكاملة ومترابطة بين الأفكار والمقترحات.

#### الناقد البناء :

- يقوم بتقييم النتائج التي توصل إليها أعضاء الفريق بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل بأسلوب تشجيعي يساعد على استدرار مزيد من الأفكار.

### العوامل المعيقة لعمل الفرق الجماعية

#### ١- غياب الثقة بين أعضاء الفريق :

- وهو أمر يمنع أعضاء الفريق من البوح بنقاط ضعفهم والمشكلات التي يواجهونها أمام بقية أعضاء الفريق مما يحرم الفريق من الاستفادة من خبرات وقدرات وإمكانات بعضهم البعض.
- ويؤدي غياب الثقة للتشكيك في النوايا الحقيقية للأفكار المطروحة واقتراض أن صاحب الفكرة يملك اجندة خفية يحاول أن يدفع بمصالحه الخاصة من خلال استغلال إمكانات الفريق.

#### ٢- الخوف من الاختلاف :

- وهو أمر يؤدي لأن يتمتع أعضاء الفريق عن البوح بأرائهم الحقيقية تجاه الأفكار المتداولة مما يؤدي لقصور في نظرة الفريق وعدم شمول افكاره لكافة الجوانب المرتبطة بالأمر الذي يناقش.
- الاختلاف مسألة ضرورية لكن الاختلاف يتطلب وجود ثقة بين أعضاء الفريق تمكنهم من طرح آرائهم بتجرد يفصل بين صاحب الرأي والرأي نفسه بدون خوف من غضب الطرف الآخر.

### ٣- عدم الالتزام:

في حالة غياب الأهداف الواضحة المحددة المرتبطة بوقت، والممكن قياسها والتي لها قيمة لأعضاء الفريق سيؤدي لفشل الفريق في الاتفاق على أمور يمكنهم الالتزام بتنفيذها.

### ٤- عدم المحاسبة:

المجاملات بين أعضاء الفريق لها أثر سلبي كبير على الأداء فمن الضروري متابعة ومحاسبة أعضاء الفريق عند تكليف أحد منهم بمهمة معينة وعدم ادائه لها على الوجه المطلوب وقد تسهل محاسبة عضو الفريق في مؤسسة أو في شركة لأن الأمر مرتبط بوظيفة معينة لكن البعض يستصعب هذا الأمر في العمل التطوعي ويغفل أهميته في الرفع من مستوى كفاءة الأداء.

### ٥- التركيز على النتائج:

- والمقصود به تركيز أعضاء الفريق على تحقيق أهداف الفريق العليا بدلاً من تقديم مصالحهم أو مصالح لجانهم على مصلحة الفريق وهو أمر يسبب توتراً بين أعضاء الفريق ويؤثر على كفاءة الأداء وينهي روح الفريق.
- فمن الضروري أن يشعر كل فرد بأنه جزء من فريق متكامل وأن نجاحه مرتبط بنجاح الآخرين أيضاً.

### اختيار الأشخاص

عند اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة لمهمة معينة لا بد من اتباع الخطوات الآتية :

- شرح العمل والمهمة وماهيتها.
- تحديد مواصفات الشخص المناسب لهذه المهمة.
- وضع اعلان يحدد الشروط التي يجب ان تتوفر في الموظف.
- اجراء المقابلات الشخصية لمعرفة الموظف عن قريب.
- اختيار الشخص المطلوب الذي يتمتع بالصفات والمزايا التي تطلبها الوظيفة.

### مميزات العمل الجماعي

- تقديم الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد لتكتمل صورة العمل الجماعي التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات.
- خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل.
- التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات.
- ان التعبير لا يكون الا بشكل جماعي.
- العمل الجماعي يستطيع تحويل الأشخاص الضعيفين اجتماعيا الى أشخاص أفضل.
- إن التعاون لا نعرف قيمته إلا إذا جربناه ، وكذلك العمل بروح الفريق لا نراها إلا عند العمل بروح الفريق.
- الأبداع المشترك يؤدي الى تصرفات متماسكة وافعال يدعمها الجميع.
- إن الأخطاء الفردية تتلاشى بالعمل الجماعي.
- أداء الشخص مع المجموعة يكون أقوى من أداءه منفرداً.
- يتطور الفرد برؤية أعضاء الفريق متماسكين.
- العمل الجماعي يعنى مزيداً من الموارد والطاقة والأفكار.
- الجماعة تزيد من القدرات وبالتالي تقلل من نقاط الضعف.
- الجماعة تقدم بدائل أكثر للوصول للهدف.

### أسباب لجوء البعض للعمل الفردي :

- حب الذات أو الأنانية.
- عدم الشعور بالأمان.
- السذاجة بمعنى تصديق أنه يمكنه النجاح منفرداً.

### قوانين العمل الجامعي

• إن القيادي الناجح هو الذي يجمع أعضاء فريق العمل تحت مجموعة واحدة تعمل متماسكة ومتعاونة نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

• القوانين أو القواعد التي تساعد على النجاح في تكوين وبناء المجموعة :

### ١- قانون التميز في الأهمية أو المعنى:

- "واحد هو رقم أصغر من أن يحقق شيء عظيم أو متميز".
- إن الاعتقاد بأن فرداً واحداً يستطيع أن يعمل أشياء عظيمة هو اعتقاد خاطئ ، فلا يوجد شخص بمفرده يقوم بعمل مجموعة من الأشخاص.

### ٢- قانون الصورة الكبيرة :

- "الهدف أهم من غايات الأفراد".
- وهنا يجب على كل الأفراد في المنظمة أن يركزوا على أن هدف المنظمة هو أكبر من مصالحهم الفردية ، حيث أنه عندما يركز الأفراد على تحقيق الأهداف الفردية فإنهم سيفقدون رؤية الصورة الكبيرة للهدف الأساسي.
- الأشخاص المتميزون في بناء وإدارة فريق العمل الجماعي يدركون أن لكل فرد في المجموعة دور في نجاحها حتي وإن كان دوراً صغيراً.



- إن القادة يدركون تلك الأدوار ومن ثم يوزعون المهام والمسئوليات حسب قدرات ومهارات وأدوار كل فرد في المجموعة من أجل بناء عمل جماعي متناسق ومتكامل.

### ٣- قانون التلازم (الملائمة) :

- "لكل عضو مكان أو دور يقدم فيه عطاء أفضل".
- لنجاح العمل الجماعي يجب على القيادي حسن اختيار الأفراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهذا قد لا يتوفر بشكل كبير ولكن يظل على القائد أن يحسن بقدر الإمكان وضع الأفراد في الأماكن التي يمكن أن ينتجوا فيها بشكل أفضل من غيرها وفق قدراتهم ومؤهلاتهم وحماسهم ودوافعهم للعمل.
- إن وضع الأفراد في الأماكن المناسبة أو وضعهم في الأماكن الغير مناسبة يمكن أن ينتج عنه ما يلي :
  - أ- الشخص الخطأ في المكان الخطأ = انعكاسات سلبية (ارتداد).
  - ب- الشخص الخطأ في المكان الجيد = إحباط (تشبيط الهمم).
  - ت- الشخص المناسب في المكان الخطأ = تشويش أو خلط.
  - ث- الشخص المناسب في المكان المناسب = تقدم ونجاح.
  - ج- الشخص المناسب في الأماكن المناسبة = مضاعفة الأداء.
- وهنا يجب على القائد أن يكون على علم بما يلي :
  - أ- أن يكون ملم بقدرات وكفاءات ومهارات أعضاء فريق العمل لديه.
  - ب- المعرفة الجيدة بنشاط المنظمة.
  - ت- أن يكون ملما بأكثر الأفراد فاعلية وتأثير وقيادية وخبرة وانضباط في العمل عن غيرهم.

### ٤- قانون قمة جبل إيفرست :

- "كلما ازدادت التحديات ازدادت الحاجة إلى العمل الجماعي".
- ويقصد بذلك أنه كلما كانت الطموحات عالية (الأهداف التنظيمية) كلما صعب تحقيقها وتطلب مزيد من الجهد واحتاجت إلى فرق عمل متخصصة ومتعاونة ومكملة لبعضها.

### ٥- قانون ترابط حلقات السلسلة :

- "إن قوة الفريق هي في قوة ترابط حلقاته وأضعف حلقة فيه هي أضعف رابط".
- على القيادي التعرف ليس فقط على أعضاء فريقه ولكن أيضا على نقاط الضعف في هذا الفريق ، وخاصة إذا كانت مجموعة العمل تتمثل في عدة فرق ، فليس كل فرد في فريق العمل راغب في المشاركة أو هناك من لا يستطيع المشاركة لضعف قدراته أو هناك من له أهداف شخصية تطغى على أهداف المنظمة.

### ٦- قانون المبادرة بالفوز ثم الآخرين يواصلون تكلمة العمل :

- أي أن هنالك في كل مجموعة عمل أعضاء يأخذون الفريق إلى النجاح فهم يبادرون بالأخذ بالأسباب وتقديم سبل النجاح ثم يتبعهم الآخرون لمواصلة المسيرة.
- سمات الأشخاص أصحاب المبادرات :
  - أ- أصحاب حدس قوي وبداهة فهم يدركون مالا يدركه الكثير من زملائهم.
  - ب- لديهم قدرة عالية على الاتصال الفعال.
  - ت- مستوى ذكائهم عالي وطاقتهم عالية.
  - ث- أصحاب ابتكارات وتجديد.
  - ج- لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية.
  - ح- مؤثرون على الآخرين.

### ٧- قانون البوصلة :

- "الرؤية القوية تعطي أعضاء الفريق الاتجاه السليم والثقة".
- فقد يتكون فريق العمل من أعضاء كثر وذوى قدرات ولكن في نفس الوقت لا يصل الفريق لأهداف كبيرة وذلك لأن الفريق يحتاج إلى الرؤية والتي تؤدي إلى تركيز الجهود والانتباه.

### ٨- قانون التفاحة المعطوبة :

- "التفاحة المعطوبة في صندوق مليء بالتفاح الجيد تفسد باقي التفاح والسلوك السيئ في فريق العمل يفسد الفريق".
- إن السلوك الجيد بين أعضاء فريق العمل لا يؤدي بالضرورة إلى نجاح الفريق ولكن السلوك السيئ سيؤدي حتما للفشل.
- وهنا نجد أن :

- أ- الذكاء والمهارة لا يؤديان بالضرورة إلى النجاح ما لم يرتبطا بالسلوك الجيد.
- ب- المهارة والذكاء لا ينتقلان من عضو الفريق إلى عضو آخر ولكن السلوك السيئ ينتقل ويؤثر في سلوكيات الآخرين.
- ت- السلوك السيئ ينتقل للآخرين بسرعة أكبر من السلوك الحسن.
- ث- السلوك السيئ في العادة منبعه الأنانية والغرور.
- ج- السلوك السيئ يجب عزله إن صعب تصحيحه.

### ٩- قانون الاعتمادية :

- "يجب أن يتمكن أعضاء فريق العمل الواحد من الاعتماد على بعضهم البعض خاصة عند اللزوم".
- حيث يجب أن يتعاون أفراد الفريق الواحد ويعتمدون على بعضهم لتحقيق أفضل النتائج.

## ١٠- قانون السعر (سعر البطاقة الشرائية) :

- "الفريق يفشل في الوصول إلى طاقاته الكبرى عندما يفشل في دفع السعر المطلوب لذلك"
- وهذا يعني أنه إذا فشل فريق العمل في الوصول لأقصى إمكانياته وطاقاته الكامنة فيه فذلك مرده إلى أنه لم تتوفر له الموارد اللازمة ، أي لم يتم الاتفاق الكافي لتوفير الموارد اللازمة لعمل المنظمة وأعضاء الفريق.
- ولكي يتجاوز فريق العمل هذا الفشل فيجب أن يقوم بما يلي :
  - أ- قيام كل فرد في فريق العمل ببذل ما أمكن من أوقاتهم وجهدهم دون انتظار تعويضات مادية عن الوقت والجهد الإضافي.
  - ب- الالتزام بالوقت وحسن استثماره.
  - ت- قيام قائد فريق العمل وأعضاء الفريق بتطوير قدراتهم.
  - ث- تجنب الأهداف الفردية.

## ١١- قانون لوحة النتائج :

- "عندما نكتب النتائج أولاً بأول يستطيع كل عضو في فريق العمل معرفة مواقف الأعضاء وإلى أين وصلوا أو حققوا".
- حيث أن تحقيق الأهداف لا يمكن التأكد منه إلا بالنظر فيما تحقق بالفعل.
- أهمية إعلان النتائج أولاً بأول :
  - أ- معرفة ما تحقق في كافة الأوقات ومن ثم إدراك أين نحن الآن مما يجب أن نحققه.
  - ب- تقييم النتائج التي تحققت.
  - ت- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الأوضاع.

## ١٢- قانون الاحتياطي :

- "فريق العمل القوى لديه عمق قوي".
- أي أن فريق العمل الذي يريد تحقيق أعلى النتائج يجب أن يكون لديه أعضاء احتيابيين إلى جوار الأعضاء الدائمين والتمتعين، فإذا تمكن القائد من وضع الأعضاء الاحتياطيين في الأماكن المناسبة فسيكون لهم أهمية وأثر في النتائج ربما لا تقل عن الأعضاء الأساسيين ، كما أنهم يعطون للقائد بدائل أكثر ويمكن الاعتماد عليهم في حالات الأزمات.

## ١٣- قانون الهوية :

- "تحدد هوية فريق العمل على ضوء قيمه المشتركة".
- فكما تؤثر القيم والأعراف في سلوك وتصرف الفرد ، تؤثر أيضاً القيم والأعراف التنظيمية في سلوك وتصرفات العاملين "حيث أن القيم هي عبارة عن مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك العاملين".
- فوائد القيم التنظيمية :
  - أ- تعمل القيم التنظيمية على تلاحم أفراد الفريق وتماسكهم.
  - ب- تؤدي القيم والأعراف التنظيمية على إيجاد قواعد ثابتة تسهم في استقرار نفسيات العاملين وأدائهم الجيد.
  - ت- تعمل القيم في مساعدة العاملين على معرفة اتجاههم ومن ثم اتخاذ القرارات الصحيحة وخاصة في الظروف الصعبة.
  - ث- القيم والأعراف الجيدة تساعد على جذب العاملين وتعمل على ترابطهم حولها.
  - ج- تؤدي هذه القيم إلى تكوين هوية مميزة لفريق العمل.

## ١٤- قانون الاتصال الفعال :

- على القائد أن يعرف كيف يتصل جيداً وبفعالية مع العاملين معه ليقودهم نحو أهدافه وتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية.

## ١٥- قانون الحد أو الفاصل :

- "الفرق بين فريق عمل وآخر لديهما نفس القدرات ومعدلات الذكاء هو القيادة".
- فالقيادة الفعالة والناجحة هي التي تحدد نجاح فريق العمل.

## ١٦- قانون المعنويات المرتفعة :

- "في سبيل المكاسب تهون الآلام".
- فالمعنويات المرتفعة تساعد على زيادة الدوافع لإنجاز الأعمال ورفع معدلات الأداء وتقوية الالتزام وتذليل الصعاب.

## ١٧- قانون حصص التوزيع :

- "استثمر في فريق العمل بالتدرج ولكن باستمرار".
- الوقت والجهد أمور مطلوبة لتطوير فريق العمل ولكن يجب أن يتم التغيير بالتدرج وباستمرار.
- ويمكن إيجاز قوانين العمل الجماعي في :
  - ١- قانون التميز في الأهمية أو المعنى : واحد هو رقم أصغر من أن يحقق شيء عظيم أو متميز.
  - العمل الجماعي يعني مزيد من الأفراد يعلمون مع بعضهم ومن ثم مزيد من الطاقات.
  - الجماعة تقلل من نقاط الضعف.
  - الجماعة تقدم بدائل أكثر.
  - الجماعة تحمل القيادي المسؤولية وتفعل مبدأ المحاسبة.
  - لماذا يلجأ الأفراد إلى الفردية في العمل؟ حب الذات - عدم الشعور بالأمان - المزاجية وتغلب العاطفة على العقل.
  - ٢- قانون الصورة الكبيرة : الهدف أهم من غايات الأفراد.
  - يجب رؤية الصورة الكبيرة للمنظمة والتركيز على أهدافها الكلية وتجنب التركيز على الأهداف الشخصية.

- ٣- قانون التلاؤم (الملائمة) : لكل عضو مكان أو دور يقدم فيه عطاء أفضل : يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بسبب الفشل والإحباط.
- ٤- قانون قمة جبل إيفرست : كلما زادت التحديات زادت الحاجة للعمل الجماعي.
- ٥- قانون ترابط حلقات السلسلة : قوة الفريق هي قوة ترابط حلقاته وأضعف حلقة فيه هي أضعف رابط.
- ٦- قانون المبادرة بالفوز : في كل مجموعة عمل أعضاء يأخذون الفريق إلى النجاح يبادرون بالأخذ بالأسباب ثم يتبعهم الآخرون.
- ٧- قانون البوصلة : الرؤية القوية تعطي أعضاء الفريق الاتجاه السليم والثقة.
- ٨- قانون التفاحة المعطوبة : التفاحة المعطوبة في صندوق يحتوي على العديد من التفاح الجيد يفسد باقي التفاح ، والسلوك السيئ في فريق العمل يفسد الفريق.
- ٩- قانون الاعتمادية : يجب أن يتمكن أعضاء فريق العمل الواحد من الاعتماد على بعضهم البعض خاصة عند اللزوم.
  - الاعتمادية = السلوك + الكفاءة + الالتزام + الانسجام + التماسك.
- ١٠- قانون السعر : الفريق يفشل في الوصول إلى طاقته الكبرى عندما يفشل في دفع السعر المطلوب لذلك (لم يبذل الجهد الذي يمكنه من تحقيق المطلوب).
- ١١- قانون لوحة النتائج : عندما نكتب النتائج أولاً بأول على لوح بارز يستطيع كل عضو في الفريق معرفة مواقف الأعضاء والى أين وصلوا أو ماذا حققوا.
- ١٢- قانون الاحتياطي : فريق العمل لديه عمق قوي (أعضاء احتياطيين).
- ١٣- قانون الهوية : تتحدد هوية فريق العمل على ضوء قيمه المشتركة.
- ١٤- قانون الاتصال الفعال : نجاح فريق العمل يرتبط بتمكنهم من مهارات الاتصال الفعال.
- ١٥- قانون الحد أو الفاصل : الفرق بين فريق عمل وآخر لديهما نفس القدرات هو القيادة.
- ١٦- قانون المعنويات المرتفعة : في سبيل المكاسب تهون الآلام.
- ١٧- قانون حصص التوزيع : استثمر في فريق العمل بالتدريب ولكن باستمرار.

### حالة عملية عن أهمية العمل الجماعي

#### بذور الذرة

- إعتاد أحد المزارعين الحصول على جائزة كلما شارك بمسابقة الذرة السنوية.
- وفي أحد الأيام قابله صحفي وناقشه في أسباب فوزه كل عام بالجائزة.
- علم الصحفي أن المزارع يتبادل بذور الذرة مع جيرانه ، فسأله : "كيف تعطي بذرك الجيد لجيرانك وأنت تعلم أنهم ينافسونك بالمسابقة؟"
- رد المزارع : "لا تعلم يا سيدي أن الريح تأخذ بذور اللقاح وتلقي بها من حقل إلى آخر؟".
- فعندما يزرع جيرانني بذوراً رديئة ، ستنتشر بذور اللقاح الرديئة المنتشرة على محصولي ، فإذا كنت أريد محصولاً جيداً ، "لا بد أن أعطي جيرانني أفضل أنواع البذور".
- هذا المزارع يدرك جيداً " كيف تتفاعل الأشياء مع الحياة ، فهو لا يستطيع أن ينتج محصولاً جيداً إلا إذا عاون جيرانه على إنتاج محصول جيد ، (سعادة الفرد من سعادة الكل).

#### الفصول الأربعة

- كان هناك حكيماً أعطاه الله أربعة أبناء ، وكان هذا الحكيم يريد أن يعلم أولاده درسا هاما : وهو ألا يحكموا على الأشياء سريعا ، فقرر أن يعد لهم تحدي فقال لهم عليكم الذهاب الى شجرة التفاح والتي كانت بعيدة جداً ، ثم يعودون اليه مرة أخرى حتى يصف كل منهم ماذا رأى ؟
- وبالفعل بدأ السباق ليصل كل من أولاده في وقت مختلف من العام ، وذلك بسبب بعد المكان ، الابن الأول وصل في الشتاء والثاني في الربيع والثالث في الصيف وأصغرهم وصل في الخريف.
- وعند رجوع الأولاد جمعهم ليصف كل منهم ما شاهدته عند الشجرة :
- فالابن الأول : الذي وصل في الشتاء قال : الشجرة كانت قبيحة وملتوية.
- أما الثاني : الذي وصل في الربيع فقال : كيف ذلك لقد رأيت الشجرة مغطاة بكساء من البراعم الخضراء التي تحمل الكثير من الوعود.
- وعارضهم من وصل صيفاً قائلاً : ليس هذا ما رأيت لقد رأيت الشجرة مملوءة بالأوراق الخضراء والتي تغطي الجو بمنظر خلاب لقد كان هذا من أفضل ما رأيت في حياتي.
- رد عليهم أصغرهم الذي وصل في الخريف : أنا لا أوافقكم الرأي فقد رأيت الشجرة كاملة النضج تتدلى منها ثمارها بشكل يملؤها الحياة.
- فرد الحكيم والذي كان يستمع الى كل منهم قائلاً :

- أبنائي كل منكم على صواب فيما شاهد لأن كل منكم شاهد نفس الشجرة لكن في فصل مختلف ، ولذلك فكل منكم لا يستطيع الحكم على شجرة أو شخص من مجرد فصل من حياته ، أو موقف تعرض له ، فجوهر الشخص وما يحمله من فرحة وحب ، سرور أو غضب يمكن ان نحكم عليه فقط في النهاية عندما يمر بكل الفصول.
- فلو استسلم أحكم في الشتاء لن يدرك وعود الربيع وجمال الصيف ونضج الخريف.
- ولا تترك ألم فصل من الفصول يؤثر على استمتاعك بالفصول الأخرى.
- ولا تحكم على الحياة بمجرد مرورك بموقف أو فصل صعب ولكن تعلم المثابرة والجد والاجتهاد وقل لنفسك أن الأفضل قادم في وقت لاحق.

المحاضرة ١٢ – البث المباشر ٢ مراجعه من محاضرة السادسة الى المحاضرة الحادية عشر ...

ملخص المحاضرة :

# نقطة الاتصال " مهمه "

# صح او خطأ : الاتصال يؤثر فيها شخص على شخص سواء عن قصد او غير قصد ( صح )

# تعريف الاتصال : عملية تبادل الافكار والمعاني والعلومات وهو عملية معقدة

# الاتصال الغير لفظي " نقطه جداً مهمه "

- هو مكتسب

-ممكن يكون حركي او ساكن

-له تأثير اكبر من الكلام اللفظي

# هل هناك فرق بين اعراض المشكلة والمشكلة ؟

نعم

# هل هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار ؟

نعم .. صنع القرار اعم واشمل ، إتخاذ القرار اخر مرحلة

# المعلومات لابد ان تكون دقيقة حديثة وشاملة

# نقطة مهمه : نفاذ اساسية لمراجعة التجهيز للاجتماعات

# نقطة مهمه : الاخطأ الفردية تتلاشى بالعمل الجماعي ( صح )

ممكن يجيبها لنا بالعكس ووقتها يصير الجواب خطأ

### المحاضرة رقم ( ١٣ )

#### القيادة والتغيير

القيادة والتغيير والتطوير التنظيمي وجماعات العمل في التنظيم:

تعريف التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيميه اكثر قدرة على حل المشكلات.

تعريف آخر: تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واهدات تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجيه.

ويلاحظ على هذا التعريف انه يركز على البعد الانساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه بالرغم من وجود ابعاد اخرى تقع ضمن اطار التغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي، والبعد التكنولوجي).

كما يعرف التغيير التنظيمي : على انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على ان يتم ذلك خلال اهدات تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار او خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع اعضاء المنظمة بالافكار الجديدة.

## التطوير التنظيمي: فيعرفه ويندل فريش:

بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له والهادف الى مساعدة افراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة افضل.

وقد قدم فريش مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة وعلى ادارة ثقافته المنظمة ككل واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي.

- وتعرف (اميمة الدهان) التطوير التنظيمي: بانها عملية مخططة ومقصودة وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل المشكلات وذلك باحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة او العمليات ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية

- واورد (محمد حسن) العديد من التعاريف لعملية التغيير والتطوير التنظيمي ويرى: انها تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الاهداف من حيث انها تهدف الى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.

- وكذلك تم التفرقة بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي **فالتغيير التنظيمي**: هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية او المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة او بعملياتها او بمخرجاتها. اما **التغيير التنظيمي**: تغير موجه وهادف يسعى الى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل.
- وبذلك تم ربط التغيير **بالم منظور الواسع** في بيئة المنظمة الخارجية، اما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.

## القيادة والتغيير والتطوير التنظيمي المدروس

- التغيير المدروس والتطوير التنظيمي من مهام القيادة العليا يتم التغيير نظراً لتطور الاقتصاد وعوامله المختلفة والتقنية وتطوراتها السريعة والبيئة الاجتماعية وثقافتها.
- هناك اربعة حقائق تؤثر على المنظمة وتدعو الى التغيير والتطوير:
  - 1- التغيرات في البيئة: المنظمة تتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها بطريقة مباشرة او غير مباشرة ومن ذلك العملاء والمستخدمين والموردين والموزعين والمؤسسات الحكومية.
  - 2- لذا ينبغي على المنظمة التفاعل وبجاح مع هذه المتغيرات ومن ثم تعديل نفسها للوصول الى الاهداف المرجوة.
  - 3- التغيرات في القياديين والمديرين: يتغير قيادي ومديري المنظمة من فترة لآخرى ولعوامل عدة ومنها تقاعدهم او انتقالهم لاماكن ومؤسسات اخرى.
  - 4- التغيير بهدف رفع الكفاءة: اذا تدنت انتاجية التنظيم وتدنت كفاءة الانتاج وتدهورت العلاقات التنظيمية او تعقدت نظم التنظيم وهيكله واصبح من الضروري احداث تغييرات وربما جذرية في التنظيم.
  - 5- التغيير بهدف القضاء على الركود ومقاومة التغيير: في حالات كثيرة يصبح التغيير التنظيمي هدفاً للتفاعل مع اي تغييرات مفاجئة او مستقبلية كبيرة.

## اهداف التغيير المدروس

- تعديل كل ماله علاقة بالتعامل مع التقنية المتقدمة او تعديل المهام والوظائف لتتفاعل بكفاءة مع التغييرات.
  - تغيير وتعديل الهيكل التنظيمي ليصبح اكثر كفاءة ومرونة.
  - تعديل سلوكيات الافراد لزيادة قابليتهم للتفاعل مع المتغيرات المختلفة.
  - تعديل التنظيم ليتلائم مع متغيرات البيئة ومع تغيرات القيادة.
- ومما سبق فإن التغيير التنظيمي : هو جهد طويل المدى مدعوم من الادارة العليا لتطوير اساليب حل المشكلات وتجديد شباب التنظيم بالتدبير في اهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير او تطوير بيئته الداخلية والتطور مع بيئته الخارجية بالتعاون بين جميع افراده من خلا التركيز على فرق العمل في المنظمة مع الاستفادة من علوم ونظريات العلوم السلوكية.

## مراحل التغيير التنظيمي: يذكر كورت لوبيين ان هناك 3 مراحل اساسية للتغيير:

- 1- **تحريك الموقف**: يعني بكسر الجمود من خلال اعداد المنظمة والافراد والمجموعات لتنمية ادراكهم بضروريات التغيير وباستخدام قنوات اتصال فعالة ولقاءات متواصلة معهم. ان التغيير المفاجئ والذي لا يتسببه اي اعدادات سنقابلة موجة قوية من الاعتراضات لذا لزم الاعداد الجيد قبل التغيير.
- 2- **ادخال بعض التغييرات المباشرة**: حيث تنبئ عن بعض الفوائد التي سيأتي بها التغيير وهذا سيتيح للعاملين الاحساس بأن التغيير لايعني المساس بمصالحهم بل وقد يأتي بالافضل.

٣- **التأكيد على المضي قدماً في التغيير:** يجب عدم فسخ المجال للمعارضة واتخاذ الاجراءات الصارمة ضد من يعارض التغيير الا في الحالات القصوى والتي تتطلب بعض الاضافات او التعديلات على التغيير.  
**خطوات التغيير التنظيمي: (١٠ خطوات)**

- ١- **الخطوة الاولى:** تحديد ماهي الحاجة الى التغيير والتعرف على المواقع التي تحتاج الى تغيير، وهل هي حاجة استراتيجية ام حاجة لتغيير اجراءات العمل ام حاجة لتغيير مهارات العاملين.
- ٢- **الخطوة الثانية:** دراسة البيئة الداخلية للتنظيم ومن خلال دراسة التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة.
- ٣- **الخطوة الثالثة:** تطوير اهداف جديدة تتوافق مع رسالة التنظيم وتتماشى مع النتائج التي نتوقعها من التغيير.
- ٤- **الخطوة الرابعة:** اختيار ممثلين عن القيادة لشرح اهداف التغيير والفوائد التي ستعود منه على العاملين والعملاء والمستخدمين وقد تختار القيادة بعض الخبراء المختصين من خارج التنظيم للتعاون مع بعض كبار العاملين في التنظيم للقيام بذلك.
- ٥- **الخطوة الخامسة:** التركيز على تشخيص المشاكل التي يسببها سيتم التغيير فهي محور الدراسات.
- ٦- **الخطوة السادسة:** بعد ذلك يتم اختيار الوسائل والاساليب التي سيتم من خلالها احداث التغيير والتي ينبغي ان تلقى قبولاً من الجميع واستخدامها لادخال التغير بكفاءة وفعالية.
- ٧- **الخطوة السابعة:** وضع خطة العمل والتي ستشمل على الاهداف المتوقع انجازها والسياسات والاجراءات التي سيعمل بها من اجل تحقيق التغيير والموارد والبرامج الي ينبغي البدء فيها ووسائل المتابعة والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة للتعديل.
- ٨- **الخطوة الثامنة:** تنفيذ مراحل التغيير تدريجياً وفق البرامج والنشاطات والبقاء على اتصال وتواصل مع جميع العاملين.
- ٩- **الخطوة التاسعة:** وضع استراتيجية خطة العمل والتي تحتوي على تحديد الزمن المحدد لكل مرحلة من الخطة والاماكن او المواقع التي سيبدأ بها التغيير حسب اولوياتها وتحديد مسؤوليات المديرين (الافراد) في تلك المراحل وتوضيح الاتصال اللازم وقنواته ومسئولياته وايضاً سبل لمعالجة التوتر الذي سيجدته التغيير.
- ١٠- **الخطوة العاشرة:** المتابعة والتقييم وذلك حسب البرامج والبقاء على اطلاع مستمر لاتخاذ اي قرارات ضرورية.

#### **برامج جامعة هارفرد لقيادة التغيير:**

نجاح وقوة المؤسسة تبنى على مفاتيح تحدد كفاءتها وفعاليتها وتهتم اكثر بتخصيص المؤسسة وفق جوهر رسالتها.

#### **- ان ابعاد التوازن لاي منظمة هي:**

- ١- التفوق المستمر وخاصة على المدى المتوسط والبعيد.
- ٢- تحقيق ارباح سنوية لاتقل عن ١٥% من حجم الاستثمار.
- ٣- بناء برامج الجودة الشاملة.
- ٤- السعي المتواصل نحو المستويات العالمية في الخدمات.
- ٥- رفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين
- ٦- التطوير المستمر للمنظمة.
- ٧- التفاعل مع المجتمع ومؤسساته المعنية.
- ويجب ملاحظة ان استثمارات المؤسسة لاتقتصر على الاصول المالية والمادية والقوة الشرائية وانما يجب ان تشمل الاصول غير المادية او غير المرئية (الناعمة) وهي:
  - ١- القدرة الشرائية والاسمية للاسهم والسندات وغيرها من اصول واملاك ثابتة ومنقولة.
  - ٢- كما يجب احتساب الخبرات والمهارات والقدرات المختلفة للعاملين والادارة من مهيبيين وفنيين وعلماء ومديرين ومجموعات فرق العمل.
  - ٣- وكذلك اسم وسمعة المؤسسة وايضاً تجاربها واكتشافاتها وابتكاراتها وحقوقها الفكرية والعلمية.
  - ٤- وعلاقتها القوية مع الحكومة والمؤسسات الاخرى المحلية والدولية والمجتمع والعملاء وحملة الاسهم.

#### **برنامج قيادة التغيير وتجديد المنظمة**

- قيادة المؤسسة لاينبغي ان تركز فقط على الكفاءة في الانتاجية والاداء عند وضع تقييم برامج التجديد والتغيير.

- بل يجب مراعاة كلاً من نجاح الاداء ونجاح التحول الى التغيير المطلوب نحو المستقبل من اعادة هندسة التنظيم واعداد صياغة قيم المنظمة وبناء ثقافته تنظيمية تتفاعل مع متطلبات التغيير والمستقبل.
- ادارة المؤسسة نحو مستقبل ناجح بتعاون القيادة وكبار العاملين ومجموعات العمل المختلفة فيها مع مراعاة متطلبات التوازن.

#### **و هذا البرنامج يحدد ٩ مكونات للتغيير والتجديد التنظيمي:**

- ١- تغيير هندسة المؤسسة للمدى القصير والبعيد معاً.
  - ٢- تطوير اساليب حل المشاكل وتطويرها.
  - ٣- مرونة المؤسسة وقدرتها على التطور والتجديد والابتكار.
  - ٤- ثقافة المؤسسة وقيمتها والتي تساعد على نجاح التغيير.
  - ٥- تعديل امكانيات المنظمة لتلائم العمل الجماعي.
  - ٦- تحديد خطوات الابتكار والتجديد بما يساعد على الابداع والتفوق.
  - ٧- تطوير الادارة بما يساعد المنظمة على النجاح.
  - ٨- بناء فريق عمل جماعي ذي قدرات كبيرة على رؤية المستقبل.
  - ٩- التفاعل والتعلم من خلال تبادل الاراء والافكار والخبرات.
- و بالتالي فإن هذا البرنامج يهدف الى: (٦ اهداف)**
- ١- تطوير الاتصال الداخلي وشبكة المعلومات داخل المؤسسة.
  - ٢- تبني استراتيجية تدعو لخوض التجارب والتعلم منها.
  - ٣- ادراك مدى تأثير التطور التقني السريع على المنظمة.
  - ٤- بناء رؤية مشتركة نحو النجاح بالتجديد والتغيير التنظيمي.
  - ٥- تحقيق مزيد من الربح من خلال التغيير تقوم على الابتكار.
  - ٦- بناء منظمة قادرة على تحقيق الابتكار فعلاً.

#### **التطوير التنظيمي**

**التطوير التنظيمي:** مشتق اساساً من **التغيير التنظيمي** الا انه لايعني بالضرورة احداث تغييرات جذرية او شاملة للمنظمة بل قد يكون لتطوير وتحسين او تغيير بعض نظمها وسياساتها او اداراتها او بعض وظائفها ونشاطاتها.

وهو من الوسائل والاساليب التي يستخدمها التغيير الشامل او الكبير. وهو قاعدة لاي تغيير تنظيمي يعمل على التغيير المتدرج للتنظيم وتنمية وتدريب افراد ومجموعات المنظمة واعدادهم نفسياً ومهنياً للتغيير.

ويركز التطوير التنظيمي عادة على تطوير الممارسات الادارية والسلوكية للافراد والجماعات العاملة في التنظيم. وهو كذلك مجهود منظم ومستمر وطويل المدى يعمل على التشخيص العلمي للتنظيم. يستخدم اساليب تشخيصية وتحليلية معينة مبنية على تلك الاسس العلمية.

**الهدف من التطوير التنظيمي:** زيادة فعالية المنظمة وتحسين قدراتها وتنمية قدرات ومهارات افرادها ويتطرق الى تطوير المنظمة من خلال مكونات اساسية مثل دراسة القيم والمبادئ التنظيمية ودراسات السلوك التنظيمي و اساليب اتخاذ القرارات ونظريات الاتصال ونظريات الدوافع والحوافز ودراسات التنظيم الغير رسمي، واثار المجموعات على التنظيم والعلاقات الانسانية ودراسات القيادة وعلم الاجتماع. ومما سبق يمكن تعريف **التطوير التنظيمي** بأنه : تغيير مبرمج ومخطط قد يشمل المؤسسة كلها وفي الغالب بعض اجزائها لزيادة فعاليتها ورفع كفاءتها ويعتمد ايضاً على معرفة نقاط الضعف والقوة فيها كما يعتمد على معرفة السلوك الانساني والاحتياجات الانسانية للعاملين فيها ويرتبط ذلك كله بأهداف التنظيم وخاصة البعيدة المدى وبمؤثرات التغيير لبيئته الداخلية والبيئة المحيطة به.

#### **أهداف التطوير التنظيمي**

- ١- زيادة فعالية الأداء في المنظمة: وجعل المنظمة مكاناً أكثر قبولا للعاملين فيها.
- ٢- بناء الثقة بين الافراد ومجموعات العمل في كل المؤسسة.
- ٣- خلق مناخ صحي وصريح تعالج فيه المشاكل بصراحة ووضوح.
- ٤- التأكيد على أهمية المعلومات ودقة مصادرها في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ٥- زيادة شعور الانتماء للمنظمة.
- ٦- دعم مشاركة العاملين في نمو المنظمة.

٧- خلق جو من الاطمئنان يتيح البوح بالمشاعر الخاصة بالعمل.  
الاستراتيجيات المستخدمة في التطوير التنظيمي : ٨ الاستراتيجيات هي:

- ١- الاستراتيجية السياسية: تُبنى على فهم تركيب مراكز القوة الرسمية وغير الرسمية.
  - ٢- الاستراتيجية الاقتصادية: تعنى بالتركيز على الاشكال المادية واستخدام النفوذ المالي في التأثير على الآخرين من أجل التطوير.
  - ٣- الاستراتيجية الأكاديمية: تعنى باستخدام العلوم والعقل أو الحقائق في اقناع الآخرين بالتطوير.
  - ٤- الاستراتيجية الهندسية: هي احداث التطوير من خلال التأثير المباشر في سلوك العاملين وذلك بأحداث تغيير أ في البيئة التي يعمل فيها العاملين كتعديل سرعة حركة الماكينات مما يؤدي الى سرعة حركات العاملين .
  - ٥- الاستراتيجية العسكرية: تعنى بإحداث التطوير بقوة السلطة بدلاً من الإقناع والحث.
  - ٦- الاستراتيجية المواجهة: تعنى بمضايقة واستثارة بعض الناس بهدف اجبارهم على النظر في المشاكل المحيطة.
  - ٧- استراتيجيات العلوم السلوكية التطبيقية: تتطلب قدرة عالية من القدرة على التوقعات حول سلوكيات الآخرين نحو التطوير.
  - ٨- استراتيجيات المشاركة: وهي قائمة على أن العلاقات الجيدة بين الأفراد والجماعات في التنظيم تقلل من المشاكل وتساعد على احتوائها ولذلك فإن العمل الجماعي يؤدي الى نتائج أفضل.
- والخلاصة:** إن التطوير التنظيمي هو جهد متوسط أو طويل المدى قد يمتد من خمسة الى عشرة أعوام ( مدعوم من الإدارة العليا لتطوير أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات.

#### ❖ مقاومة التغيير والتطوير وطرق معالجة ذلك:

- مما لا شك فيه ان التطوير والتغيير يصاحبه بعض المقاومة والتردد والتشكيك في نجاحهما.
  - خاصة اذا لم يكن التنظيم معتاداً للتغيير من فترة لأخرى واصبح متشعباً بالعادات والأساليب القديمة فستزداد مقاومة التغيير والتطوير.
  - ولكن التغيير والتجديد سيحدثان لامحالة.
- مصادر التردد واسباب مقاومة التغيير: (٦ أسباب)

- ١- الشعور بعدم الأمان: يعد من اقوى اسباب مقاومة التغيير ويخلق نوع من الضغوط النفسية علي العاملين.
- ٢- ضعف الاتصال: بين الادارة والعاملين لشرح أهمية التطوير.
- ٣- التغيير السريع والمتواصل: التغير البسيط أو الذي يشمل أمور روتينية يكون مقبولاً ولكن التغيير السريع والمتواصل والشامل يزيد المقاومة.
- ٤- المقاومة الجماعية للمجموعات غير الرسمية: لان التغيير يمس المفاهيم التي يعتنقها التنظيم الغير رسمي أو قد يمس رموز القيادات لهذا التنظيم.
- ٥- الإضطراب النفسي: من فشل تجارب تغيير سابقة.
- ٦- الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات: قد يؤدي التغيير في سلطات وصلاحيات بعض العاملين كتخفيضها مثلاً ، يخلق مقاومة للتغيير حتى وان كان سيحقق فائدة أكبر للتنظيم.

#### ❖ معالجة المقاومة والتردد: (٥ خطوات)

- ١- المشاركة : مشاركة العاملين في وضع خطوات التطوير والتغيير مما يعطيهم الشعور بأهمية أدوارهم ويساعدهم علي بناء الثقة فيهم فيسعون الى تذليل الصعاب حتي يتحقق هذا التطوير.
- ٢- الإتصال : بين الادارة والعاملين لتوضيح أهداف التغيير ومزاياه يتم من خلال وسائل الاتصال المختلفة أو الندوات الداخلية والاجتماعات.
- ٣- القيادة : وينظر العامل الي القائد نظرة احترام وتقدير فيثق فيه ويسير على رؤيته نحو التغيير.
- ٤- التفاوض : عند حدوث بعض التضحيات مثل خفض الرواتب أو نقص السلطات والصلاحيات يجب في هذه الحالة التفاوض .
- ٥- مشاركة المجموعات الغير رسمية : لها دور هام في نجاح التغيير وخاصة إذا شارك بالتغيير قيادات هذه المجموعة.

#### ❖ رؤية اخرى لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

مقاومة التغيير: هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.



- وفي هذا السياق يقول عاصم الاعرجي: إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية.
- وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.
- أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها ، وللمقاومة التغيير أيضاً أبعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكلى سري أو ظاهري.

#### ❖ **الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير: ( ٥ أسباب)**

- ١- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.
- ٢- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يُكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.
- ٣- **سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ، وكذلك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- ٤- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد احياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه ، لان ذلك يعنى خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو الحاق خسارة مالية أو معنوية به
- ٥- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير احياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

#### ❖ **مزايا مقاومة التغيير:**

- ١- تؤدي مقاومة التغيير إلى اجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
  - ٢- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
  - ٣- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
  - ٤- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
- **استراتيجيات أخرى للمنظمات في مقاومة التغيير: ( ٦ طرق)**
- ١- **التعليم والاتصال: Education & Communication:** هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على أهميته ، وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، أو مذكرات وتقارير ، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير. ومن ابرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.
  - ٢- **المشاركة والاندماج: Participation & Involvement** أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير لديهم القدرة العالية على مقاومته ، ومن ابرز الإيجابيات هنا هو أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ، أما سلبياتها فهي تستغرق وقتاً طويلاً .
  - ٣- **التسهيل والدعم: Facilitation & Support :** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير ، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى افضل منها ، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.
  - ٤- **التفاوض والاتفاق: Negotiation & Agreement :** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنسوبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في انها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة ، أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية .
  - ٥- **الاستغلال واختيار الاعضاء: Manipulation & Co –potation:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع مهم في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير ، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة ، أما سلبياتها فأنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

٦- **الاكراه الظاهر وغير الظاهر: Explicit & implicit Coercion** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضاً عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة. وأهم إيجابياتها أنها سريعة و قادرة على التغلب على أي نوع من المقاومة ، ولكن لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

#### جماعات العمل في التنظيم

- **سمات الجماعات الغير رسمية :** هي عدة أفراد يجتمعون حول هدف مشترك ويطورون من أجل ذلك سلوك محدد مشترك ، ومن مزاياها:
  - ١- بضعة أفراد أو عدد كبير على حسب قيود المنظمة على العدد ويتفاعلون معا لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التعاون والالتزام والتماسك.
  - ٢- تبادل الأعضاء للأفكار والمفاهيم والمشاعر من خلال الاتصال الغير رسمي.
  - ٣- لا يشترط للاشتراك فيها التزام الجميع بأهدافها حيث يمكن لمن لا يرغب في ذلك الانسحاب في أي وقت.
- ❖ **الجماعات الرسمية:** تتكون من الأفراد ويحددها التنظيم ولا تكون كبيرة وأعضاؤها عددهم صغير وفق المهام والوظائف التي توكل إليها ، وهي ثابتة وتدوم لسنين وعضويتها بقرار من الإدارة وهي رسمية ومأخوذة من التفويض الرسمي والسلطات الرسمية وتوجهها الانظمة والتعليمات التنظيمية والاتصال بين أعضائها بشكل رسمي. هناك عدة فروق بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية بالمنظمة.

#### الفرق بين المجموعة الرسمية والغير رسمية:

الوصف	المجموعة الغير رسمية	المجموعة الرسمية
مصدرها :	العلاقات الاجتماعية والثقافية بين الأفراد	الإدارة العامة والتعليمات والفوانين التنظيمية
الغاية :	تحقيق أو إشباع حاجات أعضائها اجتماعيا ونفسيا	انجاز وتحقيق أهداف التنظيم
حجمها :	تتراوح من متوسطة إلى كبيرة	يحددها التنظيم ولا تكون في الغالب كبيرة
طبيعتها :	غير ثابتة	ثابتة
إعدادها :	محدودة	كثيرة
صلاحيتها :	تعتمد على الشخصية القيادية لرئيسها ودعم أعضائها له	رسمية
السلوك داخلها :	توجهها القيم والمفاهيم	توجهها الانظمة والتعليمات
الاتصال داخلها :	غير رسمي ومن خلال العلاقات الفردية بين أعضائها	رسمي ومن خلال قنوات الاتصال الرسمية للمنظمة
إنهاءها :	تنتهي بزوال مؤسسها أو عدم رغبة معظم أعضائها في استمراريتها	تنتهي بمجرد انتهاء الحاجة التي دعت لقيامها

❖ **الجماعات الرسمية والغير رسمية واثارها علي التنظيم:** الجماعات الرسمية والغير رسمية داخل التنظيم (المؤسسة الواحدة) تجمعها قوى محددة وقد تشترك كل منها في غايات وأهداف محددة. والتفاعل بين أعضاء المجموعات الرسمية يكون وفق السياسات والأنظمة التي يحددها التنظيم ، أما التفاعل بين أعضاء الجماعات الغير رسمية فيكون وفق معايير ومفاهيم أعضائها.

#### ❖ التوازن بين أهداف المنظمة ومسئولياتها الاجتماعية: (٧ نقاط)

- ١- تحديد ودراسة اخطر النواحي التي ستواجهها المؤسسة حول مسئولياتها الاجتماعية في العقد القادم.
- ٢- فهم آثار تلك المسئولية الاجتماعية وفوائدها و ذلك بمقارنة تكلفتها تجاهها مع عائد الاستفادة منها.
- ٣- نشر ثقافة المسئولية الاجتماعية في المؤسسة وإدراك واستيعاب العلاقات بين المؤسسة والأنظمة الحكومية.
- ٤- قياس تكاليف آثار المسئولية الاجتماعية.
- ٥- خلق التوازن بين ثقافة المنظمة واستراتيجية المسئولية الاجتماعية .
- ٦- ادراك واستيعاب العلاقات وتطوير الاتصالات بين عمليات المؤسسة والانظمة الحكومية والعلاء والمساهمين والمستفيدين .
- ٧- التأكيد على قيام نظم وسياسات استراتيجية تعمل علي تلافى أي أضرار اجتماعية تلحق بالمؤسسة.

#### ❖ عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي: (١٠ عوامل)

- ١- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
- ٢- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- ٣- وجود خبراء أو وكلاء تغيير Change Agents.
- ٤- اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.

- ٥- شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين.
- ٦- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب علي عملية التغيير للأفراد العاملين.
- ٧- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- ٨- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- ٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- ١٠- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

#### المحاضرة رقم ١٤ – مهارات الدافعية والحوافز

##### ❖ أهم محتويات المحاضرة :

١. مفهوم الدافعية والحوافز
٢. كيفية حفز الافراد بالمنظمة
٣. اهم انواع الدوافع
٤. اهم نظريات الحفز بالمنظمة ( ٤ نظريات )
٥. الاختلافات الفردية بين العاملين بالمنظمة
٦. اهم انواع الحوافز
٧. شروط وضع نظام جيد لحفز العاملين بالمنظمة

##### ❖ تعريف الدافعية :

- هي العمليات المركبة والمستمرة التي تدفع الافراد وتحفزهم لاداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد
- ❖ وهي عملية مركبة ومعقدة لأنها تشمل تفهم تلك الدوافع التي توجد عند الفرد والجماعات
  - ❖ وهكذا فقد ينتج عن هذه الدوافع إشباع ورضا او حرمان واحباط ومايتبع ذلك من سلوك ايجابي او دفاعي وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلي .

##### ان هذه الدافعية تتحدد اساساً من ثلاث منطقات :

- ❖ تنشيط السلوك
- ❖ توجيه السلوك
- ❖ تثبيت او تعديل السلوك

##### ❖ سلوك الافراد في المنظمة :

يتأثر السلوك الانساني بعدة عوامل منها :

١. دوافع شخصية : وتبنى على العوامل الجسدية والصحية والنفسية والمادية والاجتماعية والثقافية للفرد
٢. دوافع مادية : وهي التي تدفع الفرد ومنها الحاجات الحياتية والامنية والمعيشية والاسرية .
٣. اسباب اخرى : وتكون بسبب وجود اهداف يسعى اليها الفرد ، مع ملاحظة انه قد لايتفق اثنان حول سلوك معين او تصرف محدد حتى وان كانت الاسباب واحدة ، ويرجع هذا لاختلاف تلك العوامل لدى كل فرد .. ومن أمثلة ذلك : إيقاف الترقيات أو عدم زيادة الرواتب او تخفيضها .. إلخ

##### ❖ مظاهر التصرفات السلبية الناتجة عن عدم الرضا :

ويمكن تحديد اهم هذه المظاهر في ٥ مظاهر هي :

١. العدوانية : وهي التصرف بعدوانية وسلبية وإصرار على الخطأ تجاه التنظيم والقيادة
٢. الانهزامية والانعزالية : وهي الانسحاب من المشاركة والانشغال بأعمال غير مهمة والتخيل او الاحلام بدلا من الجد والاجتهاد .
٣. الانتاجية في مجال اخر : حيث يلجأ البعض إلى تحقيق حاجاتهم عن طريق العمل في مجالات اخرى او نشاطات جانبية .
٤. إلقاء اللوم على الآخرين : ( الإسقاط ) : حيث يلجأ بعض الافراد عندما تتدنى مستويات ادائهم ان يلقون باللوم على زملائهم او الاجراءات او الانظمة الموجودة بالمؤسسة .
٥. المساومة : ويكون ذلك عندما يطلب البعض امور خاصة كالترقية مثلاً في سبيل القيام بالمهام المطلوبة او الانضمام للجماعات الغير رسمية .

##### ❖ دور القيادي الفعال لتغيير التصرفات السلبية بالمنظمة :

- يجب على القيادي دراسة ومعرفة السلوك التنظيمي والذي يهتم بدراسة التصرفات البشرية في العمل ومعرفة كيفية التعامل مع الفروقات الفردية للعاملين بكفاءة وفاعلية .
- ويؤدي ذلك إلى :

١. تفهم ومعرفة تصرفات العاملين ودوافعهم واحتياجاتهم
٢. تطوير قنوات الاتصال ومعرفة التغذية العكسية بشكل اكثر فاعلية .

٣. تساعد المنظمة على فهم عوامل وآثار البيئة الاجتماعية ومن ثم تعديل وتطوير سياساتها وأنظمتها لتكون أكثر فاعلية .

#### ❖ الدوافع والحوافز :

ويمكن القول ان العلماء قد فرقوا بين الدافعية وبين الحوافز

❖ **الدافعية** : هي محرك داخلي للسلوك الانساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة .

❖ **الحوافز** : فهي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الادارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الافراد

العاملين .

#### ❖ انواع الدوافع :

##### ١. دوافع أولية ودوافع ثانوية :

يقصد بالدوافع الأولية أو الفسيولوجية بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان حيث يرتبط إشباعها باستمرار الحياة وتتميز هذه الدوافع بالثبات وعدم التغيير

مثل / الدافع إلى الأكل والشرب ... إلخ

أما الدوافع الثانوية أو المكتسبة بأنها تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وتتميز هذه الدوافع بقابليتها للتغيير و التعديل .

مثل / الدافع إلى السيطرة أو التملك ... إلخ

##### ٢. دوافع فردية ودوافع اجتماعية :

يقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الانساني والضرورية لحياة الفرد ، مثل الأكل ، الشرب ، التنفس ، والتكاثر ... إلخ

اما الدوافع الاجتماعية فهي تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية وتتأثر بعوامل البيئة ، كالسيطرة ، التملك ، الإلتزام بقيم المجتمع ... إلخ

##### ٣. دوافع شعورية ودوافع لاشعورية

يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد ، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناتج عنها

ويقصد بالدوافع اللاشعورية تلك الدوافع التي لاتخضع للسيطرة وتحكم الفرد في هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن ، مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر .

#### ❖ الحاجات :

▪ من اهم واجبات المديرين حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية ، لذلك يجب معرفة حاجات المرؤوسين والعمل على اشباعها .

▪ إن حاجات الفرد والمنظمة ليست دائماً واحدة ، وبالتالي يتعين على الادارية العمل على توحيدها وتكاملها .

▪ يعتمد حفز الانساني على وجود حاجات

▪ الافراد لهم حاجات مختلفة في جميع الاوقات سواء بطريقة شعورية او لاشعورية

▪ هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر للفرد الواحد .

#### تصنف الحاجات إلى مجموعتين هما :

( حاجات أساسية ، وحاجات ثانوية )

##### أ- حاجات أساسية :

ويغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، الأمن ، الحماية ، التكاثر .. إلخ

وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها ، على اعتبار ان الانسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام .. إلخ

##### ب- حاجات ثانوية :

وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها ، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، القوة ، الشهرة ، التميز ، التقدير ، الاحترام ، إقامة علاقات صداقة مع الآخرين ، الانجاز ... إلخ وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها .

بمعنى عدم وجود حد اعلى من الاشباع لمن يرغب الحصول عليها كحاجته إلى القوة و الإنجاز والتقدير ... إلخ

ويختلف الافراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الاساسية ، إذ أن كل إنسان يحتاج إلى

كمية من الهواء والماء ، أكثر أو أقل ، في كل الاوقات .

وهذا لاينطبق على الحاجات الثانوية ، فقد نجد فرداً ما لديه حاجة ماسة إلى القوة ، بينما فرد آخر تطغى عليه حاجة الانتماء .

#### خصائص الحاجات الثانوية :

تتميز الحاجات الثانوية بالخصائص التالية :

١. اهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد

٢. تتغير من وقت إلى آخر للفرد الواحد

٣. تختلف من حيث النوع والكثافة بين الافراد

- ٤ . تعمل كمجموعة وليس بشكل فردي  
٥ . تأخذ الشكل المعنوي ، وغالباً ما تأخذ الصبغة اللاشعورية بمعنى انها غير ملموسة بدلاً من كونها حاجات مادية ملموسة .

#### ❖ عملية الحفز :

**الحفز :** عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة .  
فعندما يشعر الانسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها .  
فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد  
وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة .  
وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر ، وعندئذ يكون امام الفرد عدة بدائل : منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى ، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى .

#### مثال ذلك /

إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقية في وظيفته ، فإنه إما ان يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة او اغتنام فرص سانحة ، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلاً من المثابرة او تغيير الهدف نفسه .

ومن ناحية تنظيمية ، فإن الهدف الاساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الافراد وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز و قدرات الفرد .

ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

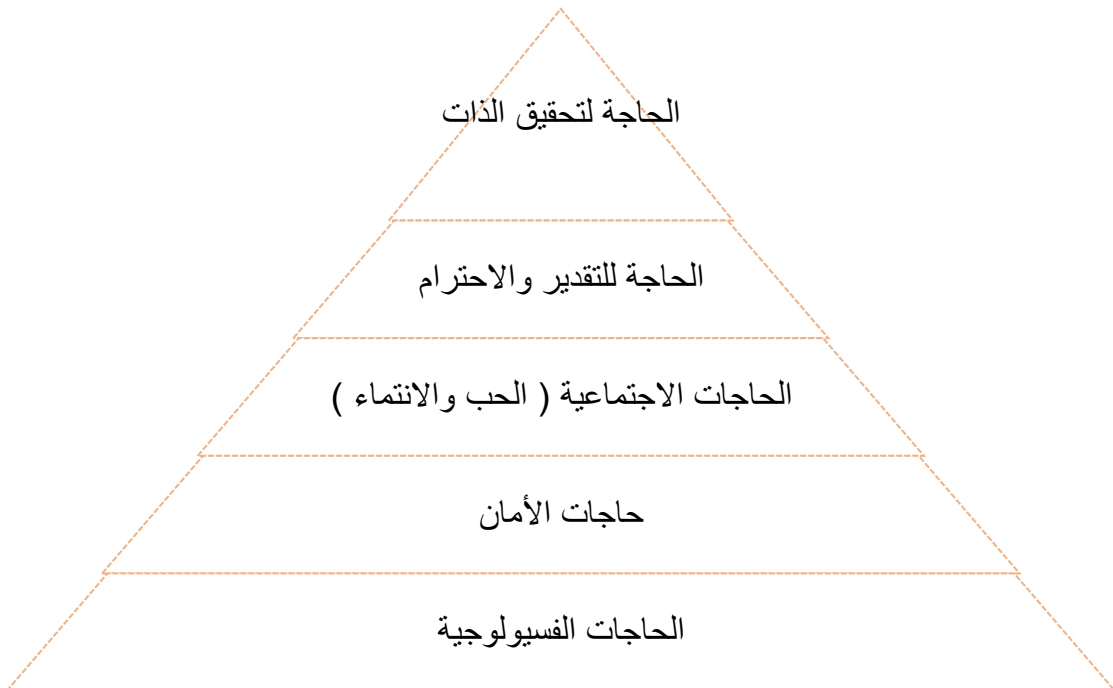
**انجاز الفرد = الحفز X قدرات الفرد**

وفي هذا المجال : فإنه يجب على المنظمة مراعاة شروط فعالية الحوافز كما يلي :

- ١ . ارتباطها المباشر والواضح مع الاداء
- ٢ . ارتباطها المباشر مع حاجات الافراد
- ٣ . سرعة الحصول عليها بعد الاداء مباشرة
- ٤ . وضوح أسس وقواعد الحصول عليها

#### نظريات الحفز :

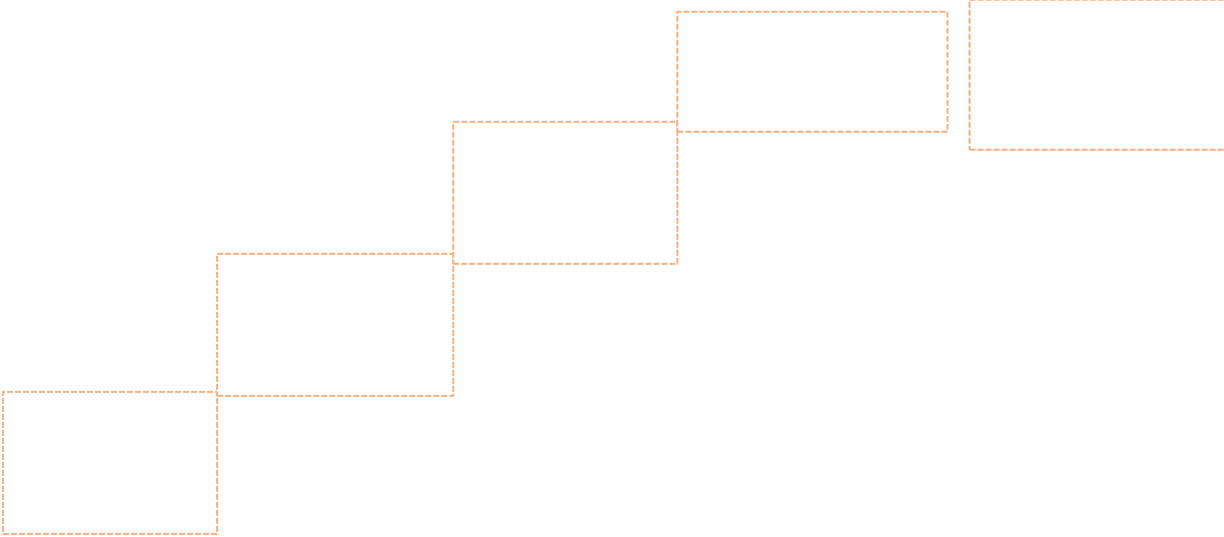
- تتعدد نظريات الحفز الانساني ونذكر أهمها فيما يلي :
- أولاً : نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو
- ثانياً : نظرية ذات العاملين ( لـ هيرزبيرج )
- ثالثاً : نظرية مكريجور ( X , Y , Z )
- رابعاً : نظرية ماكيلاند للاحتياجات .
- هرم الحاجات لإبراهام ماسلو



## أولاً : نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو

تعتبر من أشهر نظريات الحفز ، وتشير إلى أن الحاجات الانسانية مرتبة هرمياً حسب الاهمية كالتالي :

١. **حاجات فسيولوجية :**  
وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، المشرب ، المأوى ، النوم ... إلخ
  ٢. **حاجات الأمن والحماية :**  
حاجات الأمن المادية والأمن النفسي ، وتشمل حماية الانسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الامن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق اهداف كل منهما ، إلا ان العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية تجعل الافراد بحاجة الى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الامور مثل :  
❖ الامن الوظيفي : الترقيّة ، والمساواة في المعاملة ... إلخ
  ٣. **حاجات اجتماعية :**  
مثل الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين .
  ٤. **حاجات التقدير والاحترام :**  
كالحاجة الى احترام وتقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الاستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة والمركز الاجتماعي ... إلخ
  ٥. **حاجات تقدير الذات :**  
وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، كالمعرفة ، المهارة ، الإبداع ، الخلق والابتكار ، تحقيق أقصى الطموح .
- ❖ وبناءً على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، ومرتببة تصاعدياً حسب الأهمية كما يظهر في الشكل التالي :



- ❖ ويلاحظ أهمية **الحاجات الفسيولوجية** من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمن والحماية ، إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك .
- ❖ وكلاً من الحاجات الفسيولوجية والأمن محدودة بطبيعتها بالرغم من أن الاولى أكثر محدودية من الثانية .
- ❖ وتظهر **الحاجات الإجتماعية** من كون الإنسان كائناً اجتماعياً بطبعه ، وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل .

ويعزى ذلك إلى العزلة والوحدانية ، كما بينت دراسات أخرى أن الأقسام والوحدات الادارية التي تمنح أفرادها مستوى متدنياً من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران عمل عموماً فإن إشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الاداء وفي الظروف المادية للعمل .

❖ **وحاجات التقدير والاحترام** تمنح ادارة المنظمة مجالاً واسعاً لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات ، وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع ، ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الادارية والسلوك القيادي .

❖ وهذه الحاجات تظهر عند المديرين أقوى مما لدى المرؤوسين ، لذلك تعطى أهمية في مجال حفز المديرين .  
❖ أخيراً **حاجات تحقيق الذات** وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة ، إذا لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل ، وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة .

ويوجد أختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو ، وتشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي .

حيث أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والإختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية

**مثال ذلك :** الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الامريكية والمكسيكية أظهرت ان حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الامريكية كانت غير مشبعة بشكل عال ، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية .

❖ **ثانياً : نظرية ذات العاملين**

قام بتطوير هذه النظرية فرديريك هيرزبيرج

( Fredrick Herzberg ) حيث يشير أن هناك عاملين أساسيين في دوافع الافراد وحسبهم على العمل والتعاون والجد والاجتهاد وهما :

أ- **الحقائق الأولية :**

وتتعلق بالعمل مباشرة واطلاق عليها **عوامل دافعية** أو حافزة انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات .  
وتتضمن العوامل الأولية مايلي ( ٤ عوامل ) :

١ . الرواتب والاجور

٢ . الأمن الوظيفي .

٣ . أحوال العمل كالسلامة مثلاً

٤ . الرضا والترام العاملين

وهذه العوامل تلعب دور اساسي في تحقيق الرضا ولكنها لاتلعب دور قوي في دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد أو حثهم نحو أداء أفضل .

ب- **الحقائق الدافعية :** ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في :

١ . التقدير والاحترام

٢ . تطوير المهارات والتدريب

٣ . منح العاملين مزيداً من المسؤوليات والصلاحيات والثقة .

وهذه العوامل تدفع العاملين لإثبات قدرتهم وتحسين ادائهم .

❖ **ثالثاً : نظرية مكريجور ( X , Y , Z )**

حيث اشارت النظرية إلى أن سلوك العاملين يمكن تصنيفها إلى ٣ أنواع ويجب التعامل معهم على ضوء ذلك من أجل تحقيق الاهداف واداء المهام .

أ- **نظرية X :**

وتقوم على الافتراضات التالية :

١ . يتميز الانسان بالكسل والخمول

٢ . لاتوجد لديه طموحات

٣ . يكره المسؤوليات ويفضل أن يتلقى التعليمات

٤ . لا يبالي بالآخرين ولاتهمه حاجات المنظمة

٥ . يقاوم التغيير والتجديد

٦ . ذكائه دون المتوسط او غالباً مايكون منخفض .

## ب- نظرية Y

تقوم على الافتراضات التالية :

١. العمل بالنسبة للفرد مصدر نشاط ورضا
٢. يتحكم في تصرفاته من أجل تحقيق العمل الموكل إليه
٣. يشعر بالالتزام والولاء لا بالخوف من العقاب
٤. يحب المسؤوليات ويتعلم ويتطور في الحالات المختلفة
٥. لديه القدرة على الابتكار والتجديد
٦. ذكائه فوق المتوسط بل هو غالباً ذكي وقادر على حل المشكلات والمعضلات .

## ت- نظرية Z

وتقوم على الافتراضات التالية :

١. ان الفرد يتصرف وفق الظروف والاحوال التي تحيط به وتدفعه للعمل بإيجابية .
٢. ان الفرد يسعى للحصول على التعليم والتدريب المناسبين فتحسن اداءه
٣. لديه القدرة على المنافسة البناءة
٤. لديه الرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية
٥. لديه القدرة على زيادة جهده وتعاونته والتزامه
٦. مبادئ النظرية هي الثقة والمودة والمهارة

## ❖ رابعاً : نظرية ماكيلاند

وترى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات وهي :

١. دافعية القوة : الافراد التي لديهم القوة يحاولون التأثير في الآخرين مباشرة ومثل هؤلاء يبحثون عن المراكز القيادية في التنظيم ، ومن ثم يشاركون في الحوار والعمل الجماعي ولديهم إصرار على إبراز مقدرتهم وإمكاناتهم .
٢. الدافعية الاجتماعية : وهؤلاء الافراد يحبون التفاعل مع الجماعات ويشعرون بدافع قوي لأخذ مكانة اجتماعية مرموقة بين الآخرين لذا فهم يبحثون عن الانتماء ويكون لديهم الدافعية الاجتماعية في العمل بالمنظمة ويشعرون بالسعادة نتيجة لذلك .
٣. دافعية الإنجاز : تتمثل في حب الأفراد بالشعور بأنهم قد انجزوا أشياء مهمة في حياتهم بالمنظمة .

وبالرغم من بساطة نظرية ماكيلاند إلا أنها تقدم أساساً جيدة للتطبيق الاداري أهمها :

- ١- إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة فيمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز
- ٢- لا بد من تزويد الموظفين في وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في العمل .

## طبيعة الوظيفة ودورها في الدافعية والحوافز

ترجع أهمية الوظائف وتنظيم العمل إلى أنها سبب مهم في زيادة دافعية العاملين لبذل مزيد من الجهد وتحسين الاداء ولتحقيق ذلك يجب القيام بما يلي :

١. تبسيط الاجراءات والمهام
٢. التوسع الوظيفي
٣. تبادل الادوار
٤. الاثراء الوظيفي

## التأثير في السلوك الفردي

إن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدوافعهم ، وبيئة المنظمة وطبيعة عملها ، وبطبيعة وظائفهم وبالحوافز المختلفة التي يوفرها لهم التنظيم .

ويمكن تحديد أهم هذه العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد في :

- ١- شخصية الفرد : وتتكون من العوامل الشخصية والمؤهلات العلمية و المهنية ، ودوافعه الخاصة به ، وقيمه ، ومبادئه ، واتجاهاته الاجتماعية والسياسية .
- ٢- طبيعة الوظيفة : وتعني نوع المهام وطبيعة اداءها ومسؤولياتها ومدى أهمية الوظيفة للتنظيم ، وهل تتيح له تميزاً معيناً أو فرص للمنافسة أو شعوراً بالإنتاجية ... إلخ
- ٣- محيط الوظيفة : ونعني به طبيعة ونمط الإشراف الذي يمارس على الموظف والتدريب الذي يحصل عليه وعلاقاته مع زملائه بالعمل والأجر ، والحوافز والمكافآت والتشجيع والتقدير واللوائح والانظمة التي تحكم تصرفات العاملين وتحدد دوافعهم وحوافزهم .

## التعامل مع الاختلافات الفردية

في الواقع هناك اختلافات جوهرية بين الافراد خاصة في شخصياتهم .

ويرجع ذلك لعدة عوامل نذكر منها :

١. الوراثة : وتشير إلى العوامل الوراثية والصفات الفكرية والجسدية .



٢. **الخبرات** : وهي الخبرات العملية والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع ، كما تشمل أيضاً الروح المعنوية والعلوم والمعارف والحالة الاجتماعية والاقتصادية السائدة في هذا المجتمع .

٣. **التصرفات والحوافز** :

والتصرفات : هي السلوك الفردي نتيجة للعوامل الوراثية والخبرة والتدريب والمهارة .. إلخ  
أما الحوافز : فتؤثر في سلوك الأفراد بحيث تدفعهم لتعديل سلوكهم إلى جوار التوقعات والاحتياجات

**أنواع الحوافز :**

١. **حوافز مادية** : وتشمل المكافآت والاجور و الترقية ... إلخ
٢. **حوافز معنوية** : مثل خطابات الشكر والثناء والمدح ... إلخ
٣. **حوافز فردية** : مثل الطالب المثالي ، والموظف المثالي ، أو رجل العام ، وتستخدم هذه الحوافز لدعم التنافس الايجابي بين الافراد .  
لكن قد يترتب عليها الغيرة والحسد في المنشأة أحياناً ... إلخ
٤. **حوافز جماعية** : وتستخدم لإثارة روح الجماعة والتعاون بين العاملين مثل اختيار أفضل قسم ، أو أفضل إدارة ، ... إلخ
٥. **حوافز ايجابية** : وتتمثل في كل الحوافز التي تعود بالنفع على العاملين سواءً مادية أو معنوية .
٦. **حوافز سلبية** : مثل الخصم من الراتب والذي يعد حافز سلبى لردع أحد العاملين وتحفيزه على عدم تكرار الاخطاء او السلوك غير المرغوب فيه ومنها أيضاً الإنذار الشفهي او الكتابي ، او الحرمان من الترقية ... إلخ .

هناك رأي آخر يختصر انواع الحوافز إلى قسمين :

١. **حوافز مادية ( أولية )** : وهي أساسية لكل الأفراد ولكنها لاتدفعهم بالضرورة إلى الابتكار والمبادرة والجد والاجتهاد .
٢. **الحوافز المعنوية ( دافعية )** : وهي التي تدفع الأفراد للابتكار والإبداع والاجتهاد .

م	الحوافز المادية ( الأولية )	الحوافز المعنوية ( الدافعية )
١	الأجر والعلاوات والأمن الوظيفي	التدريب والتطوير والإهتمام بالعاملين
٢	الترقيات والبدلات والمكافآت	التشجيع والتقدير والتغذية العكسية
٣	العلاج الطبي وعوامل السلامة بالمنظمة	الإشراف الجيد والإتصال الفعال والتعاون
٤	مسمى الوظيفة ومكانتها والعلاقات الاجتماعية في العمل	طبيعة عمل الوظيفة ومسئوليتها ومقدار المشاركة في صنع القرار

**الدوافع والحوافز بين مجموعات العمل :**

يجب تطوير الدوافع والحوافز بين مجموعات العمل من خلال إلقاء بعض الضوء على كيفية التأثير في جماعات العمل لزيادة وتحسين دوافعهم كجماعة ، وبذل المزيد من الجهد وتحسين ادائهم في العمل وايضاً من خلال التأثير الغير مباشر في الافراد من خلال مجموعات العمل غير رسمية وفي المنظمه توجد مجموعات العمل الرسميه وغير الرسميه وكل منهما له معتقداته ومبادئه ، ولكن كيف يتصرف القائد مع معايير ومبادئ كل المجموعة ؟.

**الدوافع والحوافز بين مجموعات العمل**

ويواجه القيادي هنا ٣ مشاكل حول كيفية التصرف مع معايير ومبادئ كل مجموعه وهي :  
مقدار الحريه الممنوحه للمجموعه داخل التنظيم  
مدي إقتناع المجموعه لتغيير معاييرها لتكون مسانده للعمل بالمنظمه  
إيجاد معايير جديده تلائم اهداف المنظمه بعيدة المدى .

**ختاماً**

فإنه: على ضوء دراسة موضوع الدافعية والحفز يتضح الاتي :

اولاً : ان الموضوع الدافعية والحفز الانساني يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئه الداخليه والخارجيه للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه .  
ثانياً: يعتبر الحفز من المشاكل التنظيميه بسبب تنوع حاجات الافراد وتغيرها من وقت لآخر واستحالة قيام اي منظمه بإشباع جميع حاجات العاملين فيها .

**شروط يجب توافرها عند تصميم نظام حوافز للعاملين بالمنظمه**

١- ان تقوم الوظائف على اساس الكفايات والعدل .

- ٢- السماح بتفاوت الاجر على اسا اختلاف مسؤوليات و ظروف العمل لكل وظيفه اي ان يرتبط الاختلاف فيها باختلاف إنتاجيه الافراد
- ٣- ينبغي عدم تركز حوافز العاملين في العناصر الماديه الملموسه فقط ، بل يجب ان تتضمن الحوافز المعنويه ايضا .
- ٤- سرعة دفع الاجره ، بحيث لا يكون فرق بين اداء العامل لعمله وبين حصوله على نتاج عمله من اجر وحوافز اخرى .
- ٥- توفير البرامج التدريبيه حيث تعمل الاداره على مساعدة العاملين للوصول الى تحقيق مستوى الاداء المطلوب منهم والذي عادة يأخذون عليه حوافز ومكافات مرتفعه .
- ٦- يجب ترك الحريه للعاملين للاختيار بين انواع الحوافز .
- ٧- يجب تقويه دافع الايمان لدي العاملين بالمنظمه .

## المحاضرة رقم ١٥ (مهارات إدارية)

### مهارات التفويض

#### التفويض في الدين الإسلامي الحنيف:

- من ذلك ماجاء على لسان سيدنا موسى عليه السلام طالباً منه تعالى ان يعينه بأخيههارون في تبليغ الرسالة (واجعل لي وزيراً من اهلي . هارون اخي اشدد به ازري واشركه في امري) سورة طه الآيات من ٢٩-٣٢
- كما ان الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم كان يعقد الرايات ويفوض قادة السرايا فيأمرهم بالتفاوض والحوار اذا اقبلوا على العدو.
- كما انه كان صلى الله عليه وسلم يبعث أصحابه الى المدن والامصار فيأمرهم بأن يحكموا كتاب الله وسنة رسوله.
- كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يشجع ذوي الكفاءات ويستشيرهم حتى فيما هو اعلم به منهم.
- حيث كان يولي كل كفاء عنده العمل الذي يصلح له، رجل للمشكلات، اخر للإدارة، واخر للقضاء.
- كان كل واحد من هؤلاء الذين تم اختيارهم يملأ مكانه الذي اختير له، ويحقق الخير الذي توسمه فيه عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

#### اولاً: تعريف التفويض:

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

كما يعرف التفويض بأنه: قيام المدير بعملية نقل للسلطات المختلفة التي يتمتع بها الى اشخاص من اهل الكفاءة للقيام بها على الوجه المطلوب مع بقاء المسؤول عن هذه السلطات المفوضة.

#### فن التفويض:

هو إعطاء العاملين المزيد من الاعمال وذلك لزيادة قدراتهم وتنميتهم وتحسين مستوى الإنتاج ومساعدة المدير في التركيز على المهام الأكثر أولوية.

فأساس التفويض اذاً إعطاء العاملين بعض المهام الخاصه بك مع الصلاحيات اللازمه ولكن تبقى المساءلة والمحاسبه على عاتقك سواء كانت النتائج جيدة او سيئة.

وهناك نسبة كبيرة من المديرين يعتقدون انهم ملمون بفن التفويض وهذا خطأ لأن التفويض مهارة ولا تتوفر في جميع المديرين، وذلك قد يرجع الى الخطأ في تحديد الغرض من التفويض مثل:

- ١- اعطائهم المزيد من الوقت للتفرغ لنشاطات أخرى.
- ٢- جعلهم يبدون جيدين امام العاملين من ناحية التفويض.
- ٣- إبقاء انفسهم خارج الاعمال التي تسبب الملل والضيق.
- ٤- إبقاء العاملين مشغولين خلال اليوم.

#### ثانياً: مزايا التفويض:

- مزايا التفويض / المدير (المفوض): (٩ مزايا) هي:

- ١- ان التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والانشطة ذات الاولويات المهمة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والتجديد والابتكار.
- ❖ يقدر بعض الباحثين ان نحو (١٠-١٥%) من وقت الرؤساء يقع ضمن الانشطة الهامشية والذي يعتبر عدم التفويض احد العوامل المسببه لها.
- ٢- ان التفويض يساعد الرؤساء على كسب احترام مرؤوسيههم واعترافهم بجهودهم.
- ٣- ان التفويض يوفر للرؤساء فرصاً لتحقيق أهدافهم الشخصية المتمثلة في التطور والنمو الذاتي مما ينعكس ايجابياً على العمل.
- ٤- يساعد التفويض في توسيع مقدرة الرئيس مما يمكنه من مباشرة الاعمال الرئيسية والحساسة ومراقبة الاعمال الجارية.
- ٥- يمكن الرئيس من الحصول على معلومات جيدة ومتطورة من خلال مراقبة القرارات التي تتخذ من قبل المرؤوسين المفوضين.
- ٦- تخفيف المهام المسندة الى المدير والتي قد تفوق بكثير تلك التي يمكنه القيام بها شخصياً.
- ٧- كما انه يساعد الرئيس (المدير) على اعداد مساندين اكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله او غيابه.
- ٨- إتمام العمل بشكل أفضل: مع ان بعض المديرين لايعترفون بان تفويض مهمه ما، يعني غالباً انها ستتم بشكل افضل، ويدت هذا لأن المرؤوسين اقرب الى القرار وعواقبه ولهذا يمكن ان يكون لديهم معرفة دقيقة اكثر من الرئيس.
- ٩- استحداث أساليب مبتكرة: للإدارة والإنتاج ومواكبة التقدم والتطور فالتفويض يفتح الباب واسعاً اما المفوض واما غيره الى الإنتاج والى المراكز الأعلى.

### مزايا التفويض بالنسبة للمرؤوس

- **مزايا التفويض/المرؤوس (المفوض اليه):** (٥ مزايا) هي:
  - ١- زيادة الرضا الوظيفي. يؤثر التفويض الفعال ايجابياً على معنويات الموظف فالتعلم اثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس كذلك يمكن ان يساعد على تنمية المعنويات.
  - ٢- تطوير أداء العاملين. التفويض يسهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات مما يسهم في تطوير وتعديل الأداء.
  - ٣- ممارسة قدر من حرية التصرف. دون ضغوط تحكميه والاحساس بالمسؤولية مما يعطي حرية التصرف و المرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص.
  - ٤- إتاحة الفرص للعاملين. للاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على ابداء الرأي وتقديم المقترحات.
  - ٥- تحقيق الأداء الجيد للموظف. الذي تفوض له بعض الصلاحيات كما يمكنه ذلك من اكتساب بعض المهارات الجديده من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.
- **مزايا التفويض /المنظمة:** (٧ مزايا) هي:
  - ١- الاستخدام الأكثر كفاءة لوقت الرؤساء والمرؤوسين
  - ٢- تبادل أفضل للمعلومات. تعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل فعن طريق تفويض الصلاحيات يمكن خدمة الجمهور والمتنفعين بشكل افضل في كل الأوقات بحيث لا تتعطل الأمور في غياب المدير المسئول الذي يحتكر كامل السلطات بل يفوض الى المرؤوسين بعضاً منها.
  - ٣- موضوعية تقييم الأداء. حيث ان التفويض يسهم في إمكانية مقارنة المفوض اليه بأقرانه وفق معيار الفاعليه في صنع القرار.
  - ٤- يساعد التفويض على استثمار المعرفة والخبرة: والخصوصية لاعضاء الفرق.
  - ٥- يساعد التفويض على تقدم وتطور القدرات: والمبادرة والاعتماد الذاتي وكفاءة أعضاء الفريق وتطويرها.
  - ٦- حسن التنظيم للعمل. وعدم اضطرابه عند غياب المدير او المسئول لأن هناك صف ثان في كل مستوى من مستويات التنظيم.
  - ٧- المساهمة في صناعة قيادات الصف الثاني. ان التفويض يخلق جيلاً جديداً قادر على تحمل مسؤولية إدارة المنظمه بكفاءة وفعالية مستقبلاً.

ثالثاً: ابعاد التفويض: يمكن تحديد هذه الابعاد في (٥ ابعاد) هي:

  - ١- مهام يجب ان يقوم بها المدير نفسه ولا يفوضها لآخرين. كالتخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات واتخاذ القرارات المهمة.
  - ٢- مهام ينبغي ان يقوم بها المدير ولكن بإمكان الآخرين مساعدته في أدائها. مثل متابعة اعداد الميزانيات والتواصل مع العملاء الكبار والنواحي التنظيمية.

- ٣- مهام يقوم بها المدير ولكن يمكن للاخرين القي مهام يفضل ان يؤديها الاخرون مثل إجراءات مقابلات روتينية مع العملاء وضع خطط تشغيل ... الخ.
- ٤- مهام يجب ان يقوم بها الاخرين. وهي مهام تحتم على المدير تفويضها للاخرين مثل: المتابعة، عمل ملفات لموضوعات معينة... الخ.
- يمكن تلخيص هذه الابعاد في:**

- ١- مهام ينبغي ان تعملها بنفسك مثل التخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات والرقابة واتخاذ القرارات المهمة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- ٢- مهم ينبغي ان تعملها ولكن يمكن للاخرين مساعدتك فيها مثل البقاء على اتصال دائم مع العملاء المهمين ومتابعة مصاريف الميزانية والتخطيط السنوي والتنظيم.
- ٣- مهام يمكن ان تعملها ولكن يمكن للاخرين ان يعملوها اذا ما توفرت لهم الفرصة وقد تمنع في ذلك ولكن سيصبح عملك اكثر تعقيداً خاصة اذا ما تكاثرت هذه الاعمال عليك مثل اعداد التقارير ومتابعة تقدم خطوات العمل ومناقشة بعض المواضيع الجانبية مع إدارات أخرى وتطوير الإجراءات.
- ٤- مهام ينبغي ان يعملها الاخرين ويمكنهم ان يقوموا بها بشكل جيد وهي من صميم عملهم ولكنك ستبقى مسئول عن النتائج الى درجة ما، مثل اجراء مقابلات روتينية مع العملاء ووضع خطط تشغيل،.. الخ.

#### ❖ لماذا ينبغي للعاملين تقبل أعمال اضافيه؟

لان ذلك من افضل السبل لتدريبهم على المهام الاداريه ولاكتشاف قدراتهم ومواهبهم. ولتمكينهم من التقدم الوظيفي على أساس الجدارة. كما ان التفويض يوسع مدارك وخبرات العاملين ويعمل على إيجاد التنافس السليم. ولكن ينبغي على الرئيس ان يوضح للعاملين الأهداف المرجوه من تفويضه لهم.

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

- لايمكن التحقق بالكامل او بصورة مثاليه ولكن هناك خطوات لا بد من اتباعها:
- يجب شرح الانظمه الخاصه بهذه المسئوليات وإجراءات العمل.
- يجب شرح المهمه والهدف منها.
- يجب ان تدد هدفاً واصحاً لهذا العمل والوقت المطلوب لانجازه والموارد المطلوبه وكيفية قياس أداء العمل.
- تحديد كيفية المتابعه والتقييم لهذا العمل دورياً.

#### ❖ اسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض:

لانهم يرغبون في السيطرة الكامله.. لايتقون في قدرات الاخرين. يرغبون فقط في إبقاء التقدير او الحصول على التقدير لانفسهم فقط. لايرغبون في مواجهة الأفكار او التغيير من الاخرين. لا يتقبلون الأخطاء مهما كانت صغيره. يخشون التنافس وخاصة من العاملين.

رابعاً: أسس التفويض: يمكن تحديد أسس التفويض في (٩ أسس) هي:

- ١- تحديد المهمه التي ترغب في تفويضها: يجب مراجعة ابعاد التفويض، وتحديد الأهداف من التفويض.
  - ٢- اختيار الشخص المناسب: يتحدد حسب طبيعة المهمه المراد تفويضها، امنح الموظف الذي تختاره الوقت المناسب لهتهينه نفسه ووقته للحصول على التفويض.
  - ٣- قدم المعلومات للشخص المفوض اليه: معلومات وافيه عن المهام المطلوب تأديتها وتوقعاتك منه وأسلوب التواصل والتنسيق بينكما والوقت المحدد للمهام.
  - ٤- الاعداد النفسي للمفوض اليه: شجعه وأشعره بثقتك فيه وفي نجاحه في أداء المهمه خفف عنه التوتر سانهه وقدم له المساعدات اللازمه.
  - ٥- التمهيد للقيام بالمهمه: حدد الصلاحيات التي ستمنحها للمفوض اليه وحدد المعلومات والمساندات التي ستقدمها له.
  - ٦- اعلان التفويض: وتوجيه الجميع لتقديم الدعم للمفوض اليه.
  - ٧- امنحه الحرية: لا تتدخل في عمله الا اذا استلزم الامر.
  - ٨- المتابعه: تابع مع المفوض اليه واطلب منه التقارير التي تحدد مدى تقدم العمل وإنجاز المهام المطلوبه وامنحه المزيد من التفويض مع تقدمه في العمل.
  - ٩- اجعل الطريق مفتوحاً: لسحب المهام بطريقة ملائمة في حالة فشل المفوض اليه.
- ولكي تتجنب الاخطار التي قد تنجم عن التفويض والاطاء التي قد يقوم بها الموظف الذي فوضت اليه المهمه ولكي تجعل التفويض امر مرغوب فيه من العاملين وعامل مشجع لهم نتبع الخطوات الاتيه:

- ❖ حدد المهمه او المهام التي ترغب في تفويضها.
- ❖ اختيار الشخص المناسب او الأفضل.
- ❖ منح الموظف الذي ستفوض له المهمه الوقت الكافي.
- ❖ حدد الشخص حسب طبيعة المهمه.

- ❖ التفويض لشخص واحد او اثنين يجعلهما يعتقدان انهما المفضلان دون الاخرين.
- ❖ اعداد المرؤوسين (حقائق عن العمل، انت المسئول، مقدار الحرية)
- ❖ الاعداد النفسي.
- ❖ التمهيد للقيام بالمهمة.
- ❖ لا تستغل مرؤوسيك.
- ❖ المتابعة لحل المشكلات.
- ❖ التعليم عن طريق الصعاب.
- ❖ اوجد سبباً لسحب المهمة.
- ❖ ادفع نحو الامام لاكمال المهمة.
- وتذكر انه : يمكن التفويض من اسفل الى اعلى عند الشعور بأن المهمة من الضروري ان يتم إنجازها من قبل رئيسك ( المدير ).
- ❖ رأي اخر يرى انه لتلافي الاخطار التي قد تنجم من التفويض والاطفاء التي قد يقوم بها الموظف الذي فوضت اليه المهمة، ولجعل التفويض امر مرغوب فيه من العاملين اتبع الاتي: ( ١٠ خطوات ) هي:
- ❖ أولاً: حدد المهمة او المهام التي ترغب في تفويضها.
- ❖ ١- راجع الغرض من التفويض: هل تفويض لتخفيف الضغط عنك، او لتقدم المعونة والخبرة، او لتحقيق التنافس والتحدى الفعال بين العاملين، او تحقيق اكثر من هدف واحد.
- ❖ ٢- هل ينبغي لك ام لا ينبغي لك ان تفوض هذه المهمة؟ يجب ان تتحقق هنا من ان المهمة يمكن إنجازها بشكل افضل عند إعطائها لموظف معين.
- ❖ ٣- يجب توضيح المهمة بدقة: ما الذي تريده بالضبط؟ اعداد تقارير او كتابة تقرير ام البحث في تقرير وبالتالي حدد الموظف المناسب حسب نوع المهمة.
- ❖ ثانياً: اختيار الشخص المناسب او الأفضل:
- ❖ ١- منح الموظف الذي ستفوض له المهمة الوقت الكافي. فإذا كان الشخص المفوض اليه مشغولاً بمهام عدة فينبغي عدم اسناد المهمة اليه او التخفيف من عليه حتى يستطيع اسناد المهمة اليه.
- ❖ ٢- حدد الشخص حسب طبيعة المهمة.
- ❖ ٣- ان كانت المهمة تتطلب السرعة اختر الموظف السريع.
- ❖ ٤- ان كانت المهمة تستند الى شخص لا يرجع اليك مباشرة فناقش الموضوع اولاً مع رئيسه المباشر لتتأكد من موافقته.
- ❖ ٥- التفويض لشخص واحد او اثنين يجعلهما يعتقدان انهما المفضلان دون الاخرين.
- ❖ ثالثاً : اعداد المرؤوسين:
- ❖ يجب ان تعد العاملين للقيام بما ستفوضهم به وذلك من خلال اعطائهم المعلومات التالية:
- ❖ حقائق عن عملك:
- ❖ متى وأين وعلى أي قدر من الأهمية هذا العمل؟
- ❖ ان تدرك أهمية كل مهمة انت مسؤول عنها.
- ❖ ان توضح لهم مقدار الطاقه والمجهود والوقت المخصص لهذه المهمة وقنوات الاتصال المطلوبة والتنسيق مع الاخرين لاتمامها.
- ❖ مقدار الحرية: هل تعطي المرؤوسين مقدار الحرية الكاملة لاداء هذه المهمة بأسلوبهم الخاص ام بالوسيطية بين اسلوبك واسلوبهم؟
- ❖ رابعاً: الاعداد النفسي :
- ❖ تشجيع المرؤوسين: اجعلهم يشعرون بتقنتك كن محدداً وواضحاً.
- ❖ تقديم المساندة: اجعلهم يشعرون بتواجدك معهم وقدرتك على مساندهم عند اللزوم.
- ❖ التخفيف من التوتر:
- ❖ خامساً: التمهيد للقيام بالمهمة:
- ❖ مهد لمرؤوسيك ما يحتاجونه من اتصال ومساعدة من الإدارات الأخرى خلال إتمام المهمة.
- ❖ حدد الصلاحيات التي تمنحها لهم لانجاز هذه المهمة بالنيابة عنك.
- ❖ اعلم الاخرين بتفويضك لهذا المرؤوس.
- ❖ سادساً: لا تستغل مرؤوسيك:
- ❖ بأن تقوم بالتفويض للقيام بأشياء من صميم عمل الرئيس او أشياء ذات مسئولية شخصية.

## سابعاً : المتابعة لحل المشكلات:

- ❖ يجب على المدير المفوض ان يحاط علماً بالتقدم الذي يحرزه الموظف القائم بالمهمة والالمام بالعقبات والتأخير وما يواجه الموظف اثناء قيامه بالمهمة.
  - ❖ المسؤولية تقع عليك حتى مع التفويض من حيث الرقابة والمتابعة على حسب أهمية وحجم المهمة المسندة له.
- 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.

## تاسعاً: اوجد دائماً سبيلاً او مخرجاً لسحب المهمة:

- ❖ ان لم تكن متيقناً بأن الموظف سيقوم بالمهمة على اتم وجهه فاجعل هناك سبيلاً للخروج منه بطريقة مناسبة ومقبولة.
- عاشراً : ادفع نحو الامام لاتمام المهمة:
- ❖ المدير الناجح يطور اساليباً معينة لحث الموظفين على اكمال المهمة على اتم وجه ممكن.
- **تذكر انه:**
- ❖ يمكن التفويض من اسفل الى اعلى خاصة عند الشعور بأن المهمة من الضروري إنجازها من قبل رئيسك.
  - ❖ احذر تفويض المهام التي لا ترغب في أدائها، هذا التصرف يجعلك تبدو ضعيفاً.

## تلخيص المحاضرة ١٦

### مهارات التنظيم Skills Of Organization

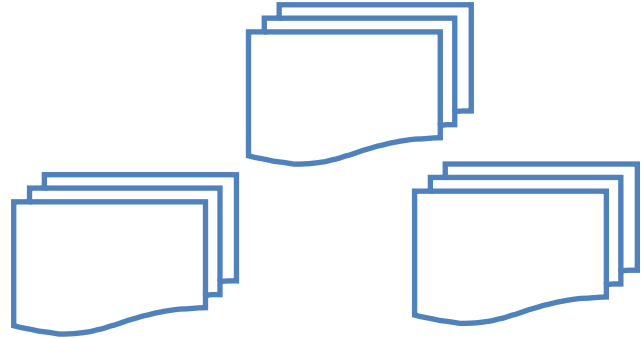
د / عبدالرحيم خليل

محتويات المحاضرة .

- التنظيم في الدين الإسلامي الحنيف .
  - مفهوم وأهمية التنظيم .
  - مناهج التنظيم .
  - المبادئ الأساسية للتنظيم .
  - خطوات التنظيم .
  - إجراءات بناء هيكل تنظيمي .
  - أنواع التنظيم .
  - مبدأ المركزية واللامركزية والتفويض .
- معنى التنظيم
- التنظيم : يعنى تصميم أو إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة والوظائف ، وإستخدامات الموارد البشرية بالشكل والمضمون الذي يفى باحتياجات العمل ويتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة .
  - والهيكل التنظيمي : هو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ويبين عناصر تقسيم العمل والوحدات والأقسام والإدارات التي تقوم بتنفيذ النشاطات والأعمال التي تحقق الأهداف المرجوة .
- تابع معنى التنظيم
- والتنظيم هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الاشراف علي كل مجموعة لشخص تتوافر له السلطات الإشرافية وتمثل أنشطة عملية التنظيم في ما يلي :
  - البناء التنظيمي : وهو الاسلوب الذي يحقق أعلى قدر من التنسيق والسيطرة علي أنشطة المنظمة .
  - التنسيق : بهدف ربط المهام والوحدات مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة .
  - السيطرة : عن طريق إيجاد علاقة ثابتة بين كل الأنشطة داخل المنظمة .
- وظيفة التنظيم في الدين الإسلامي الحنيف
- إن التنظيم يعتبر المنظمة كيانا واحدا يتكامل وينسجم لتحقيق أهداف محددة ومن ثم تكون جسداً واحداً .

- كما قال الرسول صلى الله وسلم ( :مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى .(صحيح البخاري )
  - ووفقا للحديث السابق فإن التنظيم يدعو إلى تقسيم العمل والمهام بأكثر قدر من التفاعل بين الذين سيقومون بتلك المهام ، وتطوير إدارات متخصصة بحسب طبيعة ونوع تلك النشاطات .
  - ثم تحقيق الكفاءة المطلوبة من خلال توزيع الصلاحيات والسلطات وفق ما تقتضيه متطلبات كل مجموعة من المهام مع تحديد المسئوليات وأسس المحاسبة عن إنجازات كل مجموعة .
  - ومما سبق يمكن تحديد المقصود بالتنظيم بأنه :إقرار المهام ، والنشاطات التي يجب أن تنجز ، ومن سينجزها (كوظائف ) وكيف سيتم إدارة هذه المهام والنشاطات والتنسيق بينها .
  - إذا التنظيم :معناه هو تنظيم الأعمال وترتيب الوظائف والنشاطات التي يجب أن تؤدي من أجل تحقيق أهداف المنظمة في المدى القصير والمتوسط والبعيد بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية .
  - ويمكن القول بأنه :
  - ليس هناك طريقة مثالية واحدة للتنظيم فالتنظيم الناجح في منظمة ما ، قد لا يحقق نفس النجاح في منظمة أخرى ، وقد لا يناسب نفس المنشأة في توقيت آخر ، وتكون عملية التعديل فيه ضرورية (حتمية) .
  - وبهذا نلاحظ إن التنظيم يجب أن يواكب التطورات في البيئة الخارجية للمنشأة .
- أهمية التنظيم
- يهتم التنظيم بالتعامل مع الأفراد والجماعات المكلفين بأعمال متنوعة علي حد سواء وحتى يكون التنظيم فعالا لابد ان تتوافر فيه السمات الآتية :
  - ان يتصف بالبساطة والبعد عن البيروقراطية .
  - ان يوضح بدقة : خطوط السلطة والمسئولية وعلاقة الاقسام ببعضها بحيث تحدد مهام وواجبات كل فرد .
  - لابد من إعادة النظر في الهيكل التنظيمي من وقت لآخر حتي يتناسب مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .

#### مناهج التنظيم



عناصر التنظيم طبقاً للمنهج التقليدي .

والمنهج التقليدي :هو المنهج البيروقراطي ويكون أكثر فعالية عندما تتسع وتتعدد الأنشطة الإدارية للمنظمة ويتميز بما يلي :

- 1- تحقيق العدالة في الخدمات للمستفيدين .
- 2- تحقيق أعلى معدلات كفاية إنتاجية .
- 3- يساعد على اتخاذ قرارات اكثر عقلانية .
- 4- لا يسمح بالتأثيرات الشخصية من الموظف (المدير) على صناعة القرار .

عناصر التنظيم طبقاً للمنهج السلوكي

أهتم المنهج السلوكي بضرورة التنسيق والاتصال المباشر بين الإدارات التي في نفس المستوي التنظيمي متخلياً عن مبدأ وحدة الأمر .

تبني ليكرت الاسلوب اللامركزي في القيادة وذلك بالثقة في قدرات المرؤوسين وضرورة إشعارهم بالمسئولية والاعتماد علي قدراتهم الذاتية .

المبادئ الأساسية لتنظيم

وهذه المبادئ تتصل بشكل مباشر مع نظرية هنرى فايول في الادارة ( نظرية المبادئ الادارية ) واهمها :

١٤ مبدأ :

- ١- مبدأ تسلسل السلطة أو تدرجها .
- ٢- مبدأ تقسيم العمل والتخصص .
- ٣- مبدأ تكافى السلطة والمسئولية .
- ٤- مبدأ المحاسبة .
- ٥- مبدأ النظام .
- ٦- مبدأ المسؤولية .
- ٧- مبدأ المساواة فى المعاملة .
- ٨- مبدأ وحدة التوجيه .
- ٩- مبدأ وحدة الأمر .
- ١٠- مبدأ الأستقرار الوظيفى .
- ١١- مبدأ نطاق الاشراف .
- ١٢- مبدأ المركزية .
- ١٣- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- ١٤- مبدأ روح الفريق أو التعاون .

#### خطوات التنظيم

وتتمثل خطوات التنظيم في ما يلي : ( ٩ خطوات ) وهي :

- تحديد الأهداف المطلوبة
- تحديد خطوات تحقيق الأهداف
- تحديد الأنشطة الأساسية
- تجميع الأنشطة المتشابهة معا .
- توزيع العاملين علي الأعمال حسب مؤهلاتهم
- تحديد المشرف علي كل قسم أو كل عملية
- تحديد علاقة الاقسام ببعضها وكذلك علاقة الافراد ببعضهم
- تحديد كيفية تنفيذ المهام وكيفية إدارتها
- تقييم عملية التنظيم وإصلاح الأخطاء إن وجدت
- الاجراءات التنفيذية لبناء هيكل تنظيمي
- :- ويمكن تحديد أهم هذه الإجراءات في :
- تحديد درجة التخصص المطلوبة ليسهل عملية رقابة الرؤساء وفي نفس الوقت سهولة فهم الموظفين للإجراءات وطريقة العمل
- تجميع الأنشطة المتشابهة سواء في المهارات أو الإجراءات أو الأنشطة أو التوقيتات أو المستفيدين أو الموقع
- توزيع السلطة حسب النمط المطلوب والمناسب للمنظمة
- تحديد نطاق الاشراف حسب الحاجة
- التنسيق بين الأنشطة ويكون بأحد الاشكال الآتية :
- اعتماد تنابعي
- اعتماد متبادل
- فريق عمل
- أهم أنواع التنظيم
- التنظيم الرأسي
- التنظيم الرأسي الاستشاري
- التنظيم حسب الوظيفة
- التنظيم حسب المنتج
- التنظيم الأقليمي
- التنظيم حسب المستفيدين ( العملاء – الموردن )



- التنظيم المختلط
- التنظيم باللجان
- مفهوم التنظيم الرأسي :مزاياه وعيوبه
- في التنظيم الرأسي تتسلسل السلطة في خطوط مستقيمة من أعلى الي أسفل .
- ويحقق التنظيم الرأسي المزايا الآتية :
  - يتميز بالسهولة .
  - الوضوح في توزيع السلطات .
  - سرعة التعامل مع متطلبات المواقف المختلفة .
  - وعيوب التنظيم الرأسي تتمثل في :
    - تجاهل أهمية التخصص
    - إجهاد القياديين بصفة خاصة بكثرة الاعمال .
    - التنظيم الرأسي الاستشاري :مزاياه وعيوبه
    - يستخدم التنظيم الرأسي الاستشاري في المراحل الأولى من انشاء المنظمة .
    - ويحقق التنظيم الرأسي الاستشاري المزايا الآتية :
      - السماح بمساهمة الخبراء والاستشاريين لخدمة التنظيم .
      - اعفاء القياديين من بعض التفاصيل .
      - تدريب حديثي العهد بالتخصص .
      - وعيوب التنظيم الرأسي الاستشاري تتمثل في :
        - تعدد الآراء قد يسبب الارتباك .
        - دور الخبراء محدود بسبب عدم منحهم سلطة كاملة .
        - وجود الاستشاريين يدفع الى المركزية لانهم يتبعون السلطة العليا في المنظمة .
        - التنظيم حسب الوظيفة :مزاياه وعيوبه
        - في التنظيم حسب الوظيفة يتم تجميع الأعمال المتشابهة مثلا قسم الشئون المالية - قسم الانتاج .... الخ
        - ويحقق التنظيم حسب الوظيفة المزايا الآتية :
          - سهولة التنسيق بين الانشطة داخل القسم .
          - سهولة الأشراف .
          - التوزيع الدقيق على الاعمال للمتخصصين .
          - وعيوب التنظيم حسب الوظيفة تتمثل في :
            - سيطرة النمط البيروقراطي على الاجراءات والقرارات .
            - المبالغة في التركيز على نشاط معين من الموظفين .
            - استقلالية الأقسام لا تسمح بتحديد المسؤولية عن الأخطاء .
            - التنظيم حسب المنتج :مزاياه وعيوبه
            - وهو من أشهر النماذج التخطيطية ويقوم علي أساس جمع الأنشطة المتصلة بمنتج ما في قسم واحد بهدف تسهيل العمليات الإدارية.
            - ويحقق التنظيم حسب المنتج المزايا الآتية :
              - سهولة دمج وتنسيق الانشطة المتصلة بخدمة منتج معين .
              - سرعة وفعالية اتخاذ القرار .
              - سهولة وموضوعية تقييم أداء الأفراد .
              - تحديد المسؤولية للاقسام بوضوح .
              - وعيوب التنظيم حسب المنتج تتمثل في :
                - ضعف التفاعل بين وحدات المنظمة وكأنها مجموعة منظمات .
                - زيادة المصروفات الادارية بسبب الحاجة الي مزيد من المستشارين.
      - التنظيم الإقليمي :مزاياه وعيوبه
      - وهنا يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفق للمناطق التي تعمل فيها ، حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة إقليمية ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص بها .
      - من أهم مزايا هذا التقسيم :
        - ١- السرعة في إتخاذ القرار في الموقع دون الرجوع للمركز الرئيسي.

- ٢- سهولة التنسيق بين جميع العمليات والأنشطة التي تمارس في المنطقة الواحدة .
  - ٣- يساعد على تنمية قدرات المديرين .
  - ٤- الاستفادة من توفر الأيدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف .
- : ومن أهم عيوب هذا التقسيم هو :
- ١- صعوبة التنسيق بين المواقع المختلفة .
  - ٢- قد يسئ المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في المناطق المختلفة مما يؤثر سلباً على السياسة العامة للمنظمة .
- التنظيم علي أساس المستفيدين من الخدمة
- يهدف هذا الاسلوب التنظيمي الي تجميع الانشطة التي تخدم فئة معينة من المستفيدين.
- مفهوم التنظيم المختلط ؟
- وهو اشهر أنواع التنظيم وأكثرها استخداما ويجمع اكثر من نوع من أنواع التنظيم مثل (الجغرافي - الوظيفي ... الخ ) ويتميز هذا النوع بدرجة عالية من المرونة .

#### التنظيم باللجان : مزاياه و عيوبه

- هو من أشهر أنواع التنظيم وهو مجموعة أفراد يجتمعون لتخطيط مسبق لمناقشة موضوع محدد .
- **المزايا** التنظيمية للجان : ( ٨ مزايا ) هي :
  - ١ اشترك عدد كبير يثري الموضوع
  - ٢ الاعضاء يعتبروا قنوات اتصال للمعلومات .
  - ٣ الاعضاء يتولد لديهم الدافع للتنفيذ .
  - ٤ تحقق توازن السلطة بين الرؤساء وباقي الموظفين.
  - ٥ اللجان لها قدرة علي اتخاذ قرار أفضل .
  - ٦ تساعد في اتخاذ قرارات تفوق مسئولية أعضاء المنظمة .
  - ٧ اتساع في إسداء النصح للمدير .
  - ٨ الاعضاء يمثلون وجهات نظر متباينة.
- **العيوب** التنظيمية للجان :
  - ١ يضيع وقت الاعضاء .
  - ٢ قد لا يمثل القرار أفضل البدائل .
  - ٣ أختلاف الاراء قد يحول دون اتخاذ قرار .
  - ٤ قد تكون وسيلة لتهرب متخذ القرار من المسئولية بإحالة الموضوع الي اللجنة .
  - ٥ في أغلب الاحيان يتم تجاهل وجهة نظر الاقلية.

#### التنظيم الرسمي وغير الرسمي

- **التنظيم الرسمي** : هو البناء الداخلي للمنظمة وما يحوي من وحدات و اقسام تتحدد العلاقات بينها بموجب الانظمة (القانون .)
  - **التنظيم غير الرسمي** : وهو الأنشطة التي يقوم بها الافراد خارج نطاق الانظمة والقوانين واللوائح الرسمية.
- أهم العوامل المؤثرة في التنظيم الرسمي**
- عوامل تتصل بالمدير
  - عوامل ذات صلة بالمهام .
  - عوامل بيئية
  - عوامل لها علاقة بالمرؤوسيين .
  - السياسات و الانظمة السائدة تكون ملزمة للتنظيم غير الرسمي .
  - فلسفة الادارة في اسلوب التعامل مع التنظيمات غير الرسمية .
  - البيئة الداخلية للتنظيم .
  - البيئة الخارجية للتنظيم .
  - سلوك أعضاء التنظيم غير الرسمي.

#### الفرق بين المركزية واللامركزية في التنظيم

## المركزية التنظيمية هي :

هي الاسلوب الذي يقوم علي مبدأ احتفاظ القيادة الادارية بسلطات وصلاحيات اتخاذ القرار .

## للامركزية التنظيمية هي :

ويطلق علي توزيع الصلاحيات بطريقة منظمة بين أجزاء التنظيم ليكون من حق المستويات الادارية الوسطى والتنفيذية اتخاذ القرارات الملائمة.

### وختلاصة القول:

- تعريف التنظيم :

هو تنظيم الاعمال وترتيب الوظائف والنشاطات التي يجب أن تؤدي من أجل تحقيق الاهداف القصيرة والبعيدة المدى ترتيبا متسلسلا أو منطقياً.

### أهمية التنظيم

- ويمكن تحديد أهم هذه النقاط في: ( ٩ نقاط ) هي :

- ١ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية العاملة في المنظمة .
- ٢ تحقيق التنسيق والاتصال بين كافة الإدارات و الأقسام وجميع العاملين فيها .
  - ١ تأسيس الشعب و الأقسام الادارية على أساس التخصصية والمهنية
  - ٢ يسهم التنظيم في نمو المنظمة والتوسع مستقبلا وتطوير وتنوع أعمالها.
  - ٣ يسهم التنظيم في حث العاملين على بذل المزيد من الجهد والتعاون ودفعهم للتفكير الابداعي .
  - ٤ يساعد التنظيم في وضوح المسؤوليات والواجبات وتحديد المحاسبة والمسائلة .
  - ٥ يساعد التنظيم في بناء العلاقات الجيدة بين كافة العاملين وخاصة المديرين مع بعضهم البعض .
  - ٦ - يساهم التنظيم في منع الازدواجية في المهام والوظائف
  - ٧ - يسهم التنظيم في كفاءة وتطوير استخدام التقنية الحديثة.

### إجراءات التنظيم

- ١ تحديد المهام : المطلوب القيام بها والتي بدونها لن تستطيع المنظمة تحقيق رسالتها وإنجاز أهدافها .
- ٢ - قيام الشعب والتخصصات: وذلك بتجميع الاعمال المتقاربة .
- ٣ - قيام الإدارات و الأقسام ( توزيع نشاطات الشعب في إدارات وأقسام أكثر تخصصية )
- ٤ - ربط الإدارات و الأقسام وكافة العمليات بالتنسيق .
- ٥ - المتابعة والرقابة والتعديل والتطوير .

### أهمية وضع أو تصميم الهيكل التنظيمي

- ١ - وضوح الاختصاصات لكل إدارة أو قسم ولكل وظيفة لتلك الإدارات أو الأقسام .
- ٢ - وضوح حلقات الاتصال وقنواته وحلقات الاوامر والتعليمات وأدوار المشرفين ومسئوليتهم نحو العاملين .
- ٣ - يسهم تصميم الهيكل التنظيمي في تحديد مسميات الوظائف ودراجاتها الاشرافية .
- ٤ - يعمل ذلك على تلاحم النشاطات المختلفة في الا
- ٥ - ترتفع كفاءة التنظيم عن طريق إسناد الادوار لمن يقدر على القيام بها
- ٦ - يساعد التنظيم على تحديد حجم السيطرة الادارية أو السلطة الادارية لكل مدير .
- ٧ وهناك فرق كبير في قنوات الاتصال والتعليمات و الاوامر بين الوظائف المساندة والوظائف القيادية أو الاشرافية ، فالوظائف المساندة ( المستشار ) لا ينبغي أن يكون تحتها وظائف متعددة مهامها إنتاجية أو لها علاقة بإنجاز الاهداف ، لذا لا تحصل على سلطات وصلاحيات تنظيمية والعكس في الوظائف القيادية.

### مبدأ المركزية واللامركزية

المركزية : تعنى أن القرارات والسلطات في يد الإدارة العليا وحدها وبدون إعطاء صلاحيات كبيرة أو كافية للادارة الوسطى و الاشرافية .

- إذا كانت المنظمات كبيرة في حجم أعمالها يجب أن يكون فيها قدر كبير من المرونة وتوزيع للصلاحيات
- وكبر حجم المنظمة ، ومدى تعقد الاعمال وتنوع الخدمات والمنتجات وتعدد الاعمال بها يدعو الى التقليل من المركزية.
- أيهما أفضل : أسلوب المركزية أو اللامركزية ؟، وتتم المفاضلة بناء على عدة اعتبارات أهمها: ( ٩ اعتبارات ) هي :

- ١ - ما هي رسالة وأهداف المنظمة وطبيعة أعمالها ؟ : إذا كانت أهداف المنظمة هي خدمة العملاء والمستخدمين وتعتمد في نجاحها على مدى ما تقدمه لهم ، وخاصة إذا كانت كبيرة في حجمها وأعمالها ، **كالجامعات أو المستشفيات** وهنا يفضل أسلوب اللامركزية.
- ٢ **مدى حجم المنظمة وتعقد وتشعب الاعمال فيها** : وخاصة مع تنوع خدماتها ومنتجاتها ، مما يدعو إلى التخفيف من المركزية بشرط توافر المديرين من ذوى الخبرات ، **والمركزية هنا أفضل** حتى تتمكن المنظمة من تدريب وتطوير العاملين لديها
- ٣ - **مواقع وفروع المنشأة** : إذا ما تعددت وكثرت أو قامت لها عدة فروع في مناطق جغرافية مختلفة ، **هنا تفضل اللامركزية**.
- ٤ - إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تخصصية للغاية : مثل البحوث والدراسات وأعمال التقنية خاصة في برامج الحاسب الالى والمحاسبة ومكاتب المحاسبة القانونية، **تفضل المركزية**.
- ٥ إذا كانت أعمال المنظمة : تتطلب من العاملين التركيز على **الاختراع والدراسات التطويرية** الابتكارية ، **يفضل هنا مركزية** إتخاذ القرارات .
- ٦ - إذا كانت خدمة العملاء والمستخدمين أمر حيوى ومهم لنجاح أعمال المنظمة ، فإنه يفضل أسلوب اللامركزية.
- ٧ إذا قام التنظيم بتطوير وسائل الاتصال المختلفة وقنوات المعلومات بشكل حيوى ، **وهنا يفضل أسلوب المركزية**.
- ٨ إذا كانت نشاطات المنظمة تحتاج إلى الكثير من التنسيق والتوجيه مع المتابعة المستمرة والرقابة الدقيقة كأعمال المالية وأعمال المشتريات ، فهنا تصبح **المركزية** أكثر أهمية .
- ٩ - إذا كانت برامج وخطط المنظمة واضحة ومفهومة ومبسطة وميسرة للجميع ، عندها تكون **المركزية** أفضل من اللامركزية.

#### ❖ مبدأ التفويض

- وهو الاجراءات التى يتم من خلالها تحويل بعض المسؤوليات الى مهام ونشاطات محددة من أعلى الى شخص آخر أو أكثر من شخص ، وخاصة داخل القسم أو الادارة الواحدة ومن رئيسه المباشر .  
ويتضمن التفويض ٣ نشاطات رئيسية :  
١ . تفويض للمسئوليات .  
٢ . تفويض للصلاحيات .  
٣ . بناء أسس المحاسبة والمسائلة .  
٤ . وبدون تلك النقاط الثلاث يصبح التفويض ناقصاً .
- ولنجاح الموظف بالمهام المفوضه إليه بكفاءة وفاعلية ، يجب على المدير أن يشرح للموظف تفاصيل تلك المهام وخطواتها وأهميتها ، ثم يقوم بعد ذلك بمنحه رسمياً الصلاحيات اللازمة للقيام بها بكفاءة وفاعلية .
- من صلاحيات تكون مشتقة أصلا من صلاحيات المدير . وسلطاته الرسمية ويدعمها بكتابة رسمية لكافة جهات الاختصاص ، مع إشعار جميع العاملين بإدارة ذلك المدير أو العاملين الذين يعينهم الشأن.

#### ❖ الوصف الوظيفى

- هو توضيح للمسئوليات والمهام المرتبطة بوظيفة محددة وذات مسمى وظيفى متعارف عليه .
- هذا الوصف الوظيفى يساعد شاغل الوظيفة ورئيسه والمؤسسة فى فهم مسئوليات تلك الوظيفة .
- ويمكن كمثال افتراضى نجد أن الوصف الوظيفى لوظيفة معينة من تتضمن كلا من : رقم الوظيفة - الدرجة الوظيفية - رمز الوظيفة - مسمى الوظيفة - موافقة الادارة المعنية - موافقة الشؤون الادارية - التاريخ - موقع العمل - الهدف من الوظيفة - العالقات التنظيمية - المهام والنشاطات الرئيسية - الخبرات والمؤهلات المطلوبة .
- وفى حالة الوظائف الاشرافية الاكثر تعقيداً نضيف إليها : المهارات التخصصية والسلوكية والادارية المطلوبة لتلك الوظيفة .
- وعادة يتم رسم هيكل تنظيمى مصغر يوضح فيه العالقات الرأسية المباشرة : كالرئيس المباشر والمرووسين المباشرين ، وكذلك العلاقات الافقية بين الادارات المختلفة.

#### ❖ جوهر ابعاد الوظيفة (العمل)

- هناك ٣ أبعاد أو نقاط رئيسية لجعل العمل أو الوظيفة ذات سمات متميزة وتؤدى الى التأثير فى **الرضا الوظيفى** والتأثير فى **مستوى أداء الموظف** فى أداء وظيفته وهى :
- (١) - تنويع المهارات وزيادة أنماط المهام .

- (٢) - زيادة مرونة وصلاحيات الوظيفة .  
 (٣) - الأثر العكسي أو التغذية العكسية ، ( الشكر والتقدير).

#### المدخل السلوكي لتصميم الوظيفة ❁

يتضمن هذا التصميم مايلي : ( ٣ نقاط) هي :

- (١) - برنامج التوسع الوظيفي : ويعنى توسعة مدارك الموظف وظيفيا من خلال ممارسة عدة **نشاطات مختلفة** لها علاقة وطيدة بوظيفته .  
 (٢) - **الاثراء الوظيفي** : وتعنى بزيادة مهارات الوظيفة والتعمق فى كيفية ممارسة نشاطاتها والقيام بأدائها بدون الحاجة الى متابعة مكثفة من رئيسه ، كما يعنى **بإعطاء الموظف المزيد من السلطة والتحكم** فى أداء وظيفته مع زيادة صلاحياته وكذلك المرونة اللازمة للقيام بمهامه دون الرجوع لرئيسه.  
 (٣) - **تبادل أدوار الوظيفة** : ويعنى **التخطيط لنقل الموظف** من وظيفة الى أخرى ضمن أدارته أو الشعبة التابعة لها أدارته وذلك بمجرد تمكنه من أداء مهام وظيفته الحالية بشكل جيد.

#### برامج ووسائل التوظيف المختلفة

- حيث تقوم المؤسسة بتحديد **المهام والنشاطات والوظائف** التي تحتاجها من أجل تحقيق الاهداف الموضوعية.
- ويتطلب ذلك **تطوير الوصف الوظيفي** وعلاقاته التنظيمية ومتطلبات الوظيفة مثل : تحديد درجتها وراتبها ... إلخ
- كذلك **البحث عن أكثر العاملين كفاءة للعمل** لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية .
- ومن المهم الإشارة إلى أن **جميع الوظائف** فى مختلف المنظمات **بحاجة إلى مراجعة** كل حين من الوقت وقد يكون ذلك كل خمس سنوات أو أقل أو أكثر ، ويعتمد هذا على نوع ونشاط المنظمة وطبيعة عملها.

#### خطوات وإجراءات التوظيف بالمنظمة

ويمكن تحديد أهم هذه الاجراءات في : ( ٧ خطوات ) : هي :

١. **تحديد الاحتياجات الوظيفية** : ( ويتم هذا كل سنة مالية أو كل عامين).
٢. **الاستقطاب** : ويتم من خلال الاعلانات في الصحف ومكاتب التوظيف والانترنت ... الخ .
٣. **إستلام وفرز وتقييم السير الذاتية** .
٤. **المقابلات الشخصية** واختبارات الجدارات والتقييم.
٥. **ترشيح المتقدمين** وإجراء الاختبارات الطبية .
٦. **إختيار الافضلية** مع ملاحظة وضع قائمة الانتظار في حالة تخلف الافضلية .
٧. **مباشرة إجراءات التعيين** والتثبيت على الوظيفة.

#### المحاضرة رقم ١٧ (مهارات التوجيه)

##### اولاً: وظيفة التوجيه في الدين الإسلامي الحنيف:

- ❖ يقوم التوجيه في الإسلام على الرحمة والتعاطف وليس بالجبروت والقوة ويراعي مشاعر العاملين واحترامهم وكرامتهم.
- ❖ فالتوجيه في الإسلام يقوم على شرح الموقف الإداري ليسهل للعاملين الوقوف عليه وادراك حقيقته والتعامل معه بما يجب.
- ❖ ومن ثم اذكاء روح العمل الجماعي وتحقيق روح التعاون والانسجام بين الافراد وبالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة.
- ❖ ويحقق التكامل بين الجميع: القائد والافراد والمجموعات وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى:( والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض. يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة. ويطيعون الله ورسوله) سورة التوبة آية ٧١.

- ❖ ان مهارات التوجيه تتعلق بدفع العاملين للعمل وحثهم على الإنجاز ويتم استخدام الحوافز اللازمة لذلك مع فهم سلوكيات العاملين الإيجابية والسلبية و العمل على تنمية الإيجابي منها والتقليل قدر المستطاع من السلوكيات السلبية بما يعكس في النهاية على زيادة تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- ثانياً: مفهوم التوجيه واهم متغيراته واهميته:

- ❖ يعد التوجيه من الوظائف الرئيسية للمدير ويمكن تعريفه: عملية التأثير على سلوك الافراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود. فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلم الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وارشادات.
- ❖ او هو: عملية يتم من خلالها ابلاغ الافراد بما يجب عمله ومعرفة او التأكد من ان كل فرد يبذل قصارى جهده في انجاز العمل المناط به.

التوجيه ينطوي بصفة اساسيه على عدد من العناصر هي:

- ١- تحديد واجبات الافراد.
  - ٢- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
  - ٣- النصح والإرشاد المستمر.
  - ٤- تشجيع الافراد.
  - ٥- التأكد من تنفيذ أي اجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكله او علاج انحراف معين.
  - ٦- اصدار الأوامر والتعليمات.
  - ٧- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد او جماعة (اطراف التوجيه).
- ومما سبق يمكن تعريف التوجيه بأنه:
- الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق هدف محدد.

❖ بذلك فإن التوجيه من وجهة نظر الإدارة يعني توحيد وتكامل الجهود ويتعلق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود المبذولة كماً ونوعاً.
- توقيت الجهود.
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه هذه الجهود.
- التوجيه هو الربط بين الأنشطة او الاعمال المراد تحقيقها
- وهو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها والتوجيه الممتاز هو ذلك الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها بوصف بانه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك.
- ومن الناحية الإدارية يعرف التوجيه على انه: الجهد الإداري الذي يقوم به المدير والهادف الى توحيد وتوجيه جهود العاملين نحو انجاز الاعمال في وقت محدد وباسلوب معين.
- يعتمد التوجيه اعتماداً كبيراً على الدقة في رسم الأهداف التنظيمية والخطط والسياسات وتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات واختيار الكفاءات الإدارية والفنية التي تشرف على فعاليات المنظمة.
- اخيراً بعد التوجيه: بمثابة ارشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
- ووظيفة التوجيه يشار اليها احياناً على انها التحفيز، او القيادة او الارشاد او العلاقات الإنسانية.
- ولهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لانه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.
- وبالعودة لتعريفنا للقيادة "انجاز الاعمال من خلال الآخرين" اذا أراد أي شخص ان يكون مشرفاً او مديراً فعلاً عليه ان يكون قيادياً فعلاً فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرزهن على مدى فعاليته.
- هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، أساليب تحفيز المرؤوسين،... وغيرها.
- ❖ بالإضافة الى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:
- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الاخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك القرار.
- تأكد من ان القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك ايضاً تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه واعطاه أوامر محددة سواء كانت كتابية او شفوية.
- أهمية التوجيه:

- يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن او سوء العملية الإدارية كلها فيعد ان يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من اعلام الافراد وارشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه وظيفة التوجيه.
- اذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فان مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة واما اذا اختلفت هذه العملية في احدى مراحلها او لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وان يعكس هذا الاختلال على وظيفة التوجيه.
- فمثلاً اذا لم توزع الواجبات على الافراد والاقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك الى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية.
- كذلك إذا تم تشغيل المراكز الادارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فان الامل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه بشكل كبير.
- **و وظيفة التوجيه:** وان كان يتعين اداؤها بجميع مستويات الإدارة الا ان أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (افراد وجماعات).
- وتتزايد أهمية التعليم والإرشاد في المستويات الدنيا حيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لانجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات حيث تتاح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالاضافة الى مشاكل العمل وطرق إنجازهم بكفاءة وفعالية.
- يعتبر التوجيه مسؤولية كل مدير وهو احدى وظائفه الإدارية التي لا تتفصل عن الوظائف الأخرى.
- كما يستهدف التوجيه توحيد جهود العاملين.
- ويعتبر التوجيه وسيلة وليست غاية بالنسبة للمنظمة.
- يتم تطبيق التوجيه على الافراد والجماعات وعلى كل وحدات التنظيم.
- من خلاله يتم التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات.
- يجب عدم الخلط بين التوجيه والتعاون.
- التوجيه عملية مستمرة.
- التوجيه يعتمد على السلطة المصاحبة للتدرج الإداري بالمنظمة.
- التوجيه كوظيفة يجب القيام به وتواجهه أيضاً مع المجالات التي تظهر باستمرار في أنشطة التنظيم الإداري.
- يعد التوجيه احد العناصر الإدارية المهم والضروري بين اقسام الإدارة وفروعها والجهات ذات علاقه بالإدارة سواء كان في مجال التخطيط او التنظيم او الاشراف.
- المدير الكفاء هو الذي يأخذ في الاعتبار التوجيه كاحد العناصر المساعدة لتحقيق اهداف الإدارة.
- وجود اقسام متعددة ومتخصصه في الإدارات والاقسام والمهام يتطلب بالضرورة توجيه الجهود بدقة حتى يمكن تحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة.
- كما يمكن القول ان : الأساليب الفنية الجديدة واستخدام التكنولوجيا والقواعد التنظيمية الحكومية وغيرها من الطرق العادية للعمل كل هذه يزيد من ضرورة وكفاءة وفعالية مهمة التوجيه.

### ثالثاً: مبادئ التوجيه: (٦ مبادئ)

- ١- **مبدأ تجانس الأهداف:** يقوم على أساس ان فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين اهداف الافراد واهداف المؤسسة، لان كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، الا انه من المهم جداً تحقيق اهداف المؤسسة يعني تحقيق اهداف العاملين بمعنى انه اذا تحققت اهداف المؤسسة فانها ستعمل حتماً على اشباع حاجيات الافراد.
  - ٢- **مبدأ وحدة الرئاسة:** يعنبر احد مبادئ التنظيم السابق ذكرها وينص على انه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للاحساس بالمسؤولية الشخصية لأن الافراد يتجاوبون أكثر وافضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.
  - ٣- **مبدأ الاتصال المباشر:** ويساعد على توضيح معنى التوجيه وأهدافه ووسائله بحيث لا يكون هناك أي غموض في فهم الأهداف او عقبات تعترض سبيل تحقيق التوجيه.
  - ٤- **مبدأ البدء المبكر:** ان يبدأ التوجيه مع أولى مراحل التخطيط وذلك بتبادل الآراء والأفكار حتى لا يضع بعض المديرين خطط لا تتفق مع اهداف المنظمة.
  - ٥- **مبدأ الاستمرارية:** التوجيه لا ينتهي عند حد معين فهو عملية مستمرة تبدأ مع الاعداد للخطة او التنظيم وتستمر مع القيام بالوظائف الإدارية الأخرى ولا يمكن ان يتم ذلك الا باستمرار تبادل المعلومات والترتيب بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
  - ٦- **مبدأ المرونة:** حتى يمكن اجراء أي تعديلات في المستقبل.
- رابعاً: الأسس العامة للتوجيه:

- ١- ضرورة تحديد الهدف: يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي انه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين اهداف المنظمة ذاتها.
  - ٢- وحدة التوجيه: ووحدة الامر لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كافراد او كمجموعات.
  - ٣- ضرورة التعاون.
  - ٤- العدالة في المعاملة.
  - ٥- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية: كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية وكذلك تنمية روح الولاء والاحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.
- خامساً: العوامل التي تساعد على التوجيه الفعال: (٩ عوامل)**

- ١- التخطيط السليم. يساعد في جعل الجهود اكثر فعالية بحيث يضع الأهداف والاساسيات بطريقة واضحة ومعروفة لجميع المستويات الإدارية بالمنظمة.
  - ٢- التنظيم الجيد. يقوم بخلق مناخ ملائم لتوجيه العاملين في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المماثلة وذات العلاقة ببعضها.
  - ٣- تبسيط التنظيم، ويتم من خلال: - تقسيم العمل بين الإدارات. - وضوح التنظيم والخطط.
  - ٤- الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات كم خلال: تكامل البرامج والخطط ، التوقيت السليم للتوجيه.
  - ٥- إيجاد الوسائل المشجعة على التوجيه الاختياري.
  - ٦- تحسين الاتصالات الإنسانية والإدارية وتسهيل تبادل المعلومات.
  - ٧- التفويض: إعطاء الصلاحيات والتحديد الواضح للمسئوليات بما يساعد على وجود ترتيب في اتخاذ القرارات.
  - ٨- توافر المعلومات: والبيانات بما يسهل عملية التوجيه.
  - ٩- مشاركة العاملين.
- سادساً: شمولية التوجيه:** ونعني بذلك تحقيق التوازن بين اعمال كل القطاعات ابتداء بالقاعده وحتى اعلى الهرم الإداري التنظيمي. يتم من خلال:

- العلاقة بين التخطيط والتوجيه.
- العلاقة بين التنظيم والتوجيه.
- العلاقة بين التنسيق والتوجيه.
- العلاقة بين الرقابة والتوجيه.

**سابعاً: اهم أدوات او وسائل التوجيه:** يتطلب توافر عدة أدوات، نذكر ٨ أدوات هي:

- أ- القيادة:** هي جوهر وظيفة التوجيه او عصبه الرئيسي واذا احسن القائد استخدام الاتصال في دفع وتحسيس الافراد للعمل فان الاتصال والدافعية(التحفيز) يصبح من اكثر الأدوات او العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.
- يعرف "كوننر" وظيفة التوجيه بأنها: عملية التأثير على الافراد وتشجيعهم لتحقيق اهداف المنظمة.
- عملية التأثير المشار اليها قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الافراد من خلال أساليب بعيدة تماماً عن السلطة الرسمية.
- يرى "ستونر" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية او غير رسمية ومن بين مصادر القوة او التأثير التي أشار اليها مايلي:
- ١- الحق في منح الثواب او الحوافز للاداء المرضي والجيد.
- ٢- الحق في توقيع العقاب .
- ٣- القوة الشرعية او القانونية.
- ٤- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص اخر
- ٥- القوة الناجمة عن الخبرة او التخصص والمهارة والمعرفة.
- ب- الدافعية:** هي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق اهداف معينة.
- ولتحقيق الدافعية بطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين.
- كما يجب على الإدارة ايضاً وضع اهداف سايمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما يجب عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها وهذا كله من اجل خلق السلوك الإيجابي للفرد والعمل على رفع معنوياته في اداء العمل.



**ت- الاتصال:** يتوقف النجاح هنا الى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الافراد من جهة وعلى مقدرتهم من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتم هذا الا بالاتصال والذي به يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه ولما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للاهداف المطلوبة بشكل افضل.

**ث- اتخاذ القرار:** حيث تلعب القرارات دوراً كبيراً في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف وليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم.

• ولم يأتي ذلك إل بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار ، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمماً لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل .

• بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

**ج- اللجان:**

• والتي تحتوي على عدد من الأفراد أو الجماعات تتقابل للمناقشة واتخاذ قرار يهدف إلى تحقيق ما يراد إنجازه. وتهدف اللجنة الى التغلب على الأمور المتعارضة ومعالجة بعض المواضيع ذات المصالح الخاصة بخدمة المجتمع.

• وتهدف أيضاً إلى تحقيق التوجيه بين الوظائف والمصالح المختلفة للأفراد وللمنظمة.

**ح- اجتماعات الفريق:** وهي تعتبر أحد الوظائف المهمة للتوجيه حيث تناقش الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وكيفية تنفيذها و الترتيب بين الجهات والأفراد المناط بهم إنجاز هذه الأهداف وتعتبر من أكثر الاساليب فعالية.

**خ- الرشادات التي تعرض للعاملين:** من خلال الإدارة العليا بالمنظمة وشرح أهداف الإدارة و تحديد الأعمال و الوقت و الجهات المعنية بالتنفيذ و المتابعة ... الخ.

**د- الاتصالات المكتوبة:**

• واستخدام أجهزة الاتصال الحديثة حيث تتمثل في توضيح الإجراءات أو إرسال المنشورات الدورية أو كتابة التقارير التي تتعلق بموضوع معين.

• واستخدام اجهزة الاتصال الخدمية لتيسر مهمة نقل الافكار و توضيح كثير من المور و توجيهها.

**ثامناً : مزايا أو فوائد التوجيه: ( ٦ مزايا)**

١- التوجيه يضمن تفاعل الوظائف المختلفة في المنظمة ويقلل التضارب والازدواج في الجهود.

٢- تنظيم الجهود الجماعية.

٣- تحديد المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز الأهداف والأعمال.

٤- تحديد الأهداف المراد تحقيقها و توزيع المسؤوليات.

٥- يساعد في توضيح الخطط والسياسات العامة للمنظمة.

٦- يحدد العلاقات بين المنظمة و فروعها وعلاقتها بالمنظمات الاخرى.

**تاسعاً: أهم أنواع التوجيه: (٩ أنواع)**

١- **التوجيه الداخلي:** حيث توجد في كل إدارة أنشطة معينة تحتاج الى ترتيب ، حتى يكون هناك توازن و توافق وانسجام بين نشاط العاملين داخل كل وحدة.

• التوجيه لكل الفروع والوحدات والقسم المختلفة التابعة للإدارة الواحدة.

• يعتبر التخصص الوظيفي إحدى سمات الإدارة الحديثة ويؤدي الى وجود تنظيم ينقسم الى سلسلة كاملة من الوحدات.

• نمو هذه الوحدات يجعلها أكثر بيروقراطية الأمر الذي يتطلب ضرورة التوجيه للوحدات المتعددة.

• ويهدف التوجيه الداخلي الى تحقيق التوافق بين أعمال العاملين في كل إدارة وقسم ، وذلك بهدف الربط بين الإدارة في المستويات المختلفة.

٢- **التوجيه الخارجي:** ويهدف الى ايجاد التوافق بين الإدارة وبين النشاط الذي تقوم به الاجهزة ذات العلاقة بالهدف المنشود.

• مثلاً التوجيه بين الجهات الإدارية التي تقدم خدمات من أجل رفاهية المجتمع مثل المرور والمياه والكهرباء وغيرها تحتاج إلى التوجيه حتى تقدم هذه الخدمات بكفاءة وفعالية.

٣- **التوجيه بالإجراءات:** ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق للأنشطة التي يقوم بها كل قسم أو إدارة، وأن يعرف كل شخص العمل المسئول عنه وعلاقته بالأنشطة الأخرى.

٤- **التوجيه الرأسي:** أي من أعلى إلى أسفل أو العكس والتأكيد على أحداث تفاعل إيجابي، مثل الربط بين أعمال المدير ومساعد المدير ورئيس القسم وهكذا.

٥- **التوجيه الأفقي:** ويقصد به تحقيق التوجيه بين المستويات التنظيمية المتماثلة في الإدارة ، مثل التوجيه اليومي في الإدارة المالية.

٦- **التوجيه المادي أو المالي:** وهو ايجاد نوع من التوجيه في المجالات المتخصصة التي ترغب في تحقيق هدف معين.

- مثلاً تخطيط القوى العاملة في الدولة يتطلب الاتصال المباشر بين وزارة التعليم، الجامعات و المعاهد العلمية الخ. الخدمة المدنية وزارة العمل ... الخ.
- ٧- **التوجيه الزمني:** ويعني به: التوجيه المحدد بالفترة المطلوب تحقيق الهدف فيها سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
- ٨- **التوجيه على مستوى الأشخاص:** ويتم ذلك عن طريق الترتيب والتنسيق مع العاملين في المنظمة التي يعملون بها.
- ٩- **التوجيه على مستوى الجماعة:** وهو أن يعرف كل فرد في الجماعة ما هو المطلوب منه وأن يوحد مجهوداته مع الآخرين.
- ❖ **ومما سبق يمكن القول إن:**
- إن التوجيه يعتبر مسؤولية كل مدير.
- إن الهدف من التوجيه هو منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف الأقسام أو التنظيمات.
- يطبق التوجيه على جميع الأفراد والقسم الإدارية.
- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات.
- التوجيه وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- يجب عدم الخلط بين التوجيه والتعاون.
- عاشراً: **عوائق التوجيه: (٤ معوقات)**

**أولاً: تطبيق التخصص وتقسيم العمل.** يؤدي التخصص المتزايد وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة إلى مشكلات متعددة وذلك بسبب عدم تجانس المهام والوظائف.

- وهنا نحتاج إلى التوجيه والتنسيق بشكل مُلح لأنه بهذه الطريقة سوف يؤدي الى تعقيد المهمة لن كل قسم مستقل عن الآخر.
- وبالتالي يصعب الاتصال بين القسم وصعوبة حصول كل منها على الخدمات المختلفة في المنشأة.
- إذ إن كل مجموعة تحاول أن تحصل على أكبر قدر من الخدمات النادرة في التنظيم وبأسرع وقت بدلا من طلبها بالكمية التي تحتاج إليها مما يجعل من الصعب تزويد الإدارات المختلفة بهذه الخدمات.
- ثانياً: زيادة حجم التنظيم وتعقده:**

- زيادة حجم التنظيم والتعقيد في الهياكل التنظيمية مما يؤدي إلى صعوبة التوجيه.
- كما يترتب على ذلك زيادة العلاقات الشخصية بين المرؤوسين من ناحية وبين الرؤساء من ناحية أخرى وهذا يزيد من تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- قصور تبادل المعلومات يضعف نظام الاتصالات مما يؤدي الى صعوبة التوجيه.
- ثالثاً: عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التوجيه:** إن وظيفة التوجيه تتعلق في الأساس بنقل المعلومات وتبادلها، وعندما يتم حجب المعلومة أو الاحتفاظ بها دون تعميمها ونشرها، مما يؤدي الى وجود تعارض بين الأعمال والمهام.

**رابعاً: عدم التوافق أو الانسجام بين الإدارات المختلفة:** فعندما يوجد تنافر أو صراعات بين الإدارات والأفراد في المنظمات، فإن ذلك يؤدي إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود المشتركة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن ثم تظهر التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية للأفراد.

#### **أخيراً: إرشادات حول عملية التوجيه:**

لا تجعل عملية التوجيه نزاع من أجل السلطة، بل حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. تجنب الأساليب الخشنة وانتبه لكلماتك، والكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما إن عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء، بل أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف ، ودعمهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة للقيام بذلك في الوقت الذي تقوض فيه المهام إليهم. إن معرفة المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد القيام بالعمل. لا تعطي الكثير من الأوامر ، والمعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين ، اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني. أعطهم التفاصيل المهمة فقط ، بالنسبة للمساعدين القدماء ، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة. انتبه للتعليمات المتضاربة ، وتأكد من أنك ل تقول لموظفك أمراً ما ، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط ، تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً. حاول عدم تمييز أي شخص ، فمن غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة ، حاول التقليل من هذا الأمر قدر الإمكان. الأهم من جميع ذلك: لا تلعب " التسديدة الكبرى " فالمشرفين الجدد يخطنون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم ، أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

## محاضرة ١٨ : مهارات الرقابة

### أولا : الرقابة في الدين الإسلامي الحنيف

- الرقابة الإدارية في الإسلام ليست رقابة تصيد للأخطاء ، ولكنها رقابة وقائية تبادر بالكشف عن مواقع الزلل والقصور ، ثم تعمل على معالجتها قبل أن تقع الأخطاء أو تتسع المشكلات.
- والرقابة الإدارية لتقف عند سلوك وأداء العاملين بل تمتد إلى اللوائح والجراءات والنظم والقواعد فتعالج القصور فيها.
- كما تسعى الرقابة إلى تحسين وسائل الإنتاج وتطوير الأجور والحوافز ، وإلى شحذ الهمم من أجل الإبداع والابتكار.
- وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى : (من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون) ، الآية ٩٧ ، سورة النحل.
- وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه لا يولي الوالي ثم يتركه لما علمه فيه ، بل يفقد حاله ويراقب أعماله ويتأكد مما يصله عنه ، فكان يأخذ من الولاة ويعطيهم ، ويقر الصحيح من تصرفاتهم وينكر ما دون ذلك.
- وقد بدأت الرقابة الإدارية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم فكان يباشر الرقابة على عماله بنفسه.
- وعلى منواله سار الخلفاء الراشدون في مراقبة العمال ، فلقد كانوا يراقبون عمالهم ، ويلاحظون تصرفاتهم ، ويحاسبونهم عليها بكل دقة.
- والثابت أن النولة الإسلامية كانت حريصة منذ تأسيسها على توفير أجهزة للرقابة.
- وكانت الرقابة في عهد الرسول والخلفاء الراشدين من بعده رقابة ذاتية ورئاسية وجماعية.
- وقد تميزت الرقابة من منظور إسلامي عن سائر الاتجاهات باهتمامها وإحيائها لمبدأ الرقابة الذاتية.
- لذلك نوهت العديد من الآيات القرآنية على أهمية إتقان العمل ، فالمسلم مراقب من قبل الله عز وجل ، وهو محاسب على أعماله في الدنيا والآخرة ، ومن هذه الآيات قوله سبحانه وتعالى :
- {مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ} سورة ق ، الآية ١٨ .
- {إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا} سورة النساء ، من الآية ١ .
- {وَإِنْ تَبَدُّوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تَخَفُوهُ يُحَاسِبُكُمْ بِهِ اللَّهُ} سورة البقرة ، الآية ٢٨٤ .
- ويتضح مما سبق: أن الرقابة في الإسلام تتميز بالرقابة الذاتية بجانب الرقابة الرئاسية والرقابة الشعبية.
- فالرقابة الرئاسية : هي رقابة الرئيس لمروؤسيه.
- والرقابة الشعبية : تتيح لأي فرد من أفراد المجتمع أن ينتقد السلوكيات الخاطئة ويطالب بتعديلها بغض النظر عن مركز ومنصب من يقوم بهذه السلوكيات.
- أما الرقابة الذاتية: فلها أثر عظيم لأنها رقابة الفرد على نفسه وتصرفاته ومدى موافقتها لأحكام الشرع، وخشية الله ومراقبته في السر والعلن.
- وتعتبر الرقابة من أهم عناصر العملية الإدارية لما لها من دور رئيسي في تحديد مدى نجاح وفعالية العناصر الأخرى.
- ولقد تجاهل كتاب الإدارة موضوع الرقابة ولم يأخذ حقه في البحث والدراسة إلا مؤخرا.
- ولعل السبب يرجع خاصة في الدول النامية الى حدوث كثير من التهديدات من خلال أجهزة الرقابة و السلطة مما ترك أثر سيء على التنظيم وخلق مناخ من عدم الثقة.
- ولكن لبد من التصدي لموضوع الرقابة بموضوعية تتفق وأهمية هذا العنصر الحيوي في العملية الإدارية.
- إن المفهوم الإيجابي للرقابة هو الذي يقوم على تقييم الأداء والتحقق من جوانب النجاح و القصور ومعرفة أسبابها واتخاذ التدابير اللازمة لمنع حدوث ذلك مستقبلا.
- و تتطلب الرقابة قدرا من الحكمة الى جانب الإلمام بالنواحي النفسية و الإنسانية للعاملين.

### ثانيا : تعريف مفهوم الرقابة

- تعد الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية ، وعن طريقها تتأكد القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت، وذلك في ضوء مفهومها الجديد الذي ينصرف إلى الرقابة الإيجابية البناءة.
- ويعرفها هنري فايول : بأنها التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و القواعد المقررة من أجل بيان نواحي القوة والضعف و تقويمها.
- عبارة عن قياس و تصحيح أداء المرؤوسين من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعية لبلوغ هذه الأهداف قد نافذت بشكل مرضى.
- والرقابة الإدارية : تُعرف على أنها مراجعة الإنجاز وفقا للخطط الموضوعية.
- كما تُعرف : بأنها عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي.
- وتعرف أيضا : على أنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ، ومقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه.
- وهكذا يمكن القول إن الرقابة: ما هي إلا وظيفة إدارية ، وأنها مثل وظائف الإدارة الأخرى، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح بشكل سريع.
- والرقابة على هذا الأساس تستهدف تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاطات وفعالية التخطيط وحسن التنظيم والعقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية.

- ويمكن القول ان مفهوم الرقابة يرتكز على ثلاثة عناصر رئيسية هي :
  - 1- هناك مجموعة من المعايير و الأساليب الكمية والنوعية التي يتم بموجبها تقييم مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق الأهداف المنوطة بها.
  - 2- محاوله الكشف عن جوانب القصور والضعف ومعرفة اسبابها و التعرف على الانحرافات و مقارنة النتائج المتحققة بالمطلوبة.
  - 3- محاولة تصحيح الوضع القائم و ذلك بتحقيق الأهداف المخطط لها و النتائج المطلوب تحقيقها.

### ثالثا : أهم أهداف الرقابة وعناصرها

- وفي إطار ما تقدم : فإن أهداف الرقابة تتحدد أساسا بثلاث وظائف :
  - الأولى : حماية الصالح العام، وهي محور الرقابة.
  - الثانية : توجيه القيادة الإدارية لتصحيح الأخطاء أو الانحرافات.
  - الثالثة : مكافأة العناصر التي تكتشف الانحرافات وتحفيزها معنويا وماديا.

### عناصر الرقابة :

- أولا : تحديد الأهداف ووضع المعايير.
- ثانيا : مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.
- رابعا : تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.
- ثالثا : قياس الفروق والتعرف على أسبابها.
- رابعا : أهم مبادئ الرقابة
- ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية ، فإنه من الأهمية بمكان الاسترشاد ببعض المبادئ التي تضمن حسن التنفيذ وكفاءة الأداء :

- أولا : اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- ثانيا : تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.
- ثالثا : الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
- رابعا : الوضوح وسهولة الفهم.
- خامسا : إمكان تصحيح الأخطاء والانحرافات.
- سادسا : توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.
- سابعا : وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
- ثامنا : الاقتصاد والمرونة.
- تاسعا : استمرارية الرقابة.
- عاشرا : دقة النتائج ووضوحها.

### خامسا : خطوات إجراء الرقابة

يوجد اتفاق على أن هناك أربعة خطوات رئيسية للقيام بعملية الرقابة وهي على النحو التالي :

#### 1- وضع المعايير ومستويات الأداء :

- لا بد أن تكون هناك أهداف محددة ودقيقة تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهذه الأهداف يمكن ترجمتها إلى معايير يمكن على أساسها تقييم الأداء الفعلي للمنظمة. وهناك نوعين من المعايير :
  - أ- المعايير الكمية : وهي التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل : النقود ، الوقت ، كمية المنتج ، وتتميز بأنها محددة ويمكن قياسها وفهمها بسهولة.
  - ب- المعايير النوعية : وتلجأ إليها المنظمة إذا كانت طبيعة أهدافها ونشاطاتها لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية.
- ويرى البعض انها صعبة في القياس الموضوعي ولكن لا يمكن تجاهلها ، خاصة في بعض مؤسسات القطاع العام التي لا يمكن أن تخضع للمعايير الكمية.
- إن تلك المعايير والمستويات: يجب ان تراعى التوقعات الاستراتيجية للمنظمة ، مثل معايير الجودة النوعية العالمية مثل معايير الأيزو (ISO) ، ومواصفات منظمة التجارة الدولية (TWO) وتمتد المعايير لتشمل كل شيء بالمنظمة.

#### 2- قياس النتائج الفعلية وفق المعايير الموضوعية :

- وهي المرحلة الرئيسية والجوهرية في عملية الرقابة حيث تتضمن مقارنة الداء الفعلي بالمخطط وفق المعايير الموضوعية.
- حيث يتم قياس ما تحقق من نتائج أولا بأول، ودوريا وسنويا ، كقياس حجم الإنتاج والمبيعات والربح.
- يجب أن تكون تلك المواصفات والمعايير المستخدمة واضحة لجميع العاملين من حيث خطواتها ووسائلها وأساليبها.
- ويتوقف نجاح هذه المرحلة على دقة و مناسبة المعايير.
- 3- مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير الموضوعية :
- وتتضمن معرفة الأسباب التي أدت الى هذه الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول لها.
- الهدف الأساسي من الرقابة هو تحسين الإنجاز أو تطوير الجودة أو تحقيق دقة العمليات أو أنظمة معينة.
- وقد يكون الانحراف نتيجة عدة متغيرات : مثل ظروف العمل ، أو عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو تنظيمية.
- ومعرفة هذه المتغيرات و أبعادها بشكل واضح ودقيق يساعد بشكل مباشر في معالجة الانحرافات و تحقيق الأهداف المخططة.

#### 4- الإجراءات التصحيحية والتغذية العكسية :

إذا لم يكن هناك أي مخالفات ، فلا داعي لتخاذ أي إجراءات تصحيحية ، أما إذا وجدت مخالفات فيجب اتخاذ إجراءات تصحيحية توقفها وتحول دون تكرارها مستقبلا.

#### سادسا : نظم ووسائل الرقابة وتكاليها

- الرقابة مكلفة ولكنها ضرورية جدا ، وخاصة إذا كانت التجاوزات والمفاسد الناتجة عن غيابها أكثر كلفة مما يسبب أضرار كبيرة جدا على المؤسسة : اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية.
- لذلك يجب وضع النظم الرقابية التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة الفعلية من وسائل رقابة جيدة ومرنة في آن واحد.
- ومن الوسائل المتعددة للرقابة نذكر ما يلي :
- ١- رقابة المواد أو النشاطات وفق أهميتها.
- ٢- رقابة الجودة النوعية.
- ٣- وسائل الرقابة المالية.
- ٤- برنامج الجودة الشاملة أو الكلية.
- ٥- المراجعة المالية والمحاسبية.
- ٦- تطبيقات استخدام الحاسب الآلي كنظام للمعلومات.
- ٧- قياس الإنتاج.
- ٨- رقابة الجودة النوعية.
- ورأي آخر : يؤكد على أن وسائل الرقابة تتفاوت وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء ، ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء.
- ولكي ينجح النظام الرقابي فلا بد أن يثبت مقدرته وفعاليتيه في تقييم الأداء الفعلي ونتائجه تقويما موضوعيا ، بعيدا عن المؤثرات الشخصية.
- وعلى ذلك هناك عدة وسائل أو أدوات رئيسية للرقابة يتعين استعمالها وأهمها :
- أولا : الموازنة التقديرية.
- ثالثا : السجلات.
- ثانيا : البيانات الإحصائية والرسوم
- رابعا : الملاحظة الشخصية.
- خامسا : التقارير الإدارية.

#### سابعاً : أنواع الرقابة

من حيث مصدر الرقابة ، يوجد نوعان من الرقابة :

##### ١- الرقابة الداخلية :

- هي الرقابة التي تمارسها المنظمة على نفسها والعاملين بها. فهي ترأب نفسها بنفسها تطورا وتحصيفا وتنفيذا للتعليمات بين أقسام العمل والعاملين في جميع المستويات الإدارية.
- ولهذه الرقابة أهميتها نظرا لصدورها عن الإدارة ذاتها ويمكن أن تحقق نتائج فعالة تعجز أنواع أخرى من الرقابة عن تحقيقها لأنها أكثر خبرة ودراية من غيرها بأخطائها وأقدر على تصحيحها.
- والرقابة الداخلية : هي التي تمارسها المنظمة على نفسها ، وفعالية هذا النوع من الرقابة يتوقف على العناصر التالية :
- أ- وجود هيكل تنظيمي : حيث يتم توضيح المسؤوليات والسلطات والواجبات وتقسيم العمل ونطاق الإشراف.
- ب- إن الهدف من الرقابة هو محاولة تلافي الأخطاء وجوانب القصور ومعالجتها وليس تصيد الأخطاء ( الرقابة السلبية) .
- ت- مشاركة العاملين : و اقتناعهم بموضوعية وعدالة مقاييس الأداء وان الرقابة وسيلة لتحسين الأداء ، وذلك من منطلق إن القائمين بالعمل التنفيذي هم الأقدر على تقييم الظروف والأوضاع المحيطة بالمنظمة.

##### مهام الرقابة الداخلية

- تقييم أوجه الرقابة في مختلف نشاطات المنظمة والعمل على جعلها أكثر كفاءة وبأقل قدر من التكاليف.
- فحص مدى تطابق نشاطات المنظمة مع السياسات والإجراءات الموضوعية.
- المحافظة على أصول المنظمة ومنع التلاعب بها أو سرقتها أو إتلافها واكتشاف مواطن الخلل التي تؤدي إلى ذلك. تقييم درجة دقة وصحة وشمولية المعلومات الإدارية التي يتم توفيرها في داخل المنظمة.
- تقييم درجة كفاءة الأداء الإداري بما في ذلك الاقتصاد والكفاءة في استخدام موارد المنظمة وكذلك درجة الكفاءة في تحقيق الأهداف.
- اقتراح أية تحسينات في طريقة أداء المنظمة لمهامها.
- النقد الموجه للرقابة الداخلية : يتمثل في عدم جدية وموضوعية الرقابة الداخلية نظرا لصعوبة مراقبة النفس.

##### ٢- الرقابة الخارجية :

- مهمة الرقابة الخارجية تتمثل في الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية.
- وتعتبر الرقابة الخارجية مهمة وفعالة حيث تقوم بها جهات مركزية مستقلة تتصف بالحيادية والموضوعية في تقييم أداء المنظمات المختلفة.
- وتهدف ليس فقط لتتبع الأخطاء وجوانب القصور في هذه المنظمات بل محاولة مساعدة تلك الأجهزة في التغلب على المشكلات التي تواجهها من أجل تحقيق الأهداف طبقا للسياسة العامة للمنظمة.
- يقوم هذا النوع من الرقابة بمسألة الإدارة وهي الوسيلة التي يستخدمها النظام السياسي لتحقيق من كفاءة منظمات الجهاز الإداري في تحقيق السياسة العامة المرسومة له وهي تمارس بواسطة جهاز مركزي مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية على أنشطة الأجهزة العامة بالدولة .
- وللرقابة الخارجية موقع متميز حيث تتبع لرئاسة مجلس الوزراء أو لرئيس الدولة مباشرة وهذا الموقع يعطيها مكانة مرموقة.
- وأجهزة الرقابة الخارجية على الإدارة في جميع أنحاء العالم تتفق في الأهداف وتختلف في المسميات.

- وتمارس الرقابة الخارجية أجهزة تقع خارج نطاق المنظمة ، بهدف التأكد من التزام المنظمة بفلسفة نظام الدولة ، وتمثل هذه الرقابة في : الرقابة السياسية، والرقابة القضائية ، الرقابة الإدارية ... الخ.

#### **أهم مجالاتها :**

- الرقابة على الميزانيات.
- الرقابة على الشؤون المالية.
- وبناء على ذلك تكون الرقابة الخارجية شاملة وغير تفصيلية.
- رقابة تتعلق بالسياسية العامة والقانون.

#### **أهم أهدافها :**

- يتمثل في ضمان التزام المنظمة بالقوانين المعمول بها في الدولة ونظام الخدمة المدنية و اللوائح والأنظمة و الاعتمادات المالية.

#### **تبريراتها :**

- تطور عمل أجهزة الرقابة الخارجية فلم تعد مقصورة على الرقابة والتفتيش بل امتدت إلى النواحي الإيجابية والبناءة ، كالتقييم بالبحوث والدراسات ودراسة المشكلات وتحليلها والوقوف على أسبابها ومساعدة الأجهزة لتحقيق أهدافها وإزالة العقبات و ترشيد عملية وضع السياسات و تحسين الأداء).

#### **أهم أنواع الرقابة الخارجية :**

- ١- الرقابة التشريعية أو البرلمانية أو النيابية.
  - ٢- الرقابة المالية والمحاسبية.
  - ٣- الرقابة القضائية.
  - ٤- الشكاوي والمقترحات.
  - ٥- الرقابة الشعبية والرأي العام والعلام.
- ليس هناك نوع واحد للرقابة، وإنما تتعدد أنواعها وتتفاوت نماذجها وفق طبيعة المعايير التي يقاس على أساسها الأداء، ووفق موقع عملية الرقابة من الأداء ، فعلى أساس المعايير الرقابية يمكن تقسيم الرقابة إلى رقابة على أساس القواعد والإجراءات و رقابة على أساس النتائج ، وعلى أساس موقع الرقابة من الأداء ، فهناك رقابة سابقة على الأداء أي سابقة على التنفيذ في المنظمات ، وهناك رقابة لحقة أي يتم فيها التقويم بعد وقوع التصرفات فعلا.

#### **• تصنيفات الرقابة :**

#### **أولاً : الرقابة حسب المعايير :**

- ١- **الرقابة على أساس الإجراءات :** حيث تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات : بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات.
- يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من المنظمات ومن العاملين فيها، ليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.
- ٢- **الرقابة على أساس النتائج :** وهنا تقوم الرقابة بقياس النتائج النهائية الفعلية التي تحققها المنظمات وفق معايير يمكن قياسها موضوعياً.

#### **ثانياً : الرقابة حسب موقعها من الأداء :**

- ١- **الرقابة السابقة :** وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية : فتشمل فحص مستندات وتقويم معلومات ، بل والقيام بدراسات من قبل جهة الرقابة للتأكد من سلامة التصرف المطلوب إجازته وإقراره.
- ويتضح من ذلك : أن هذا النوع من الرقابة يتضمن تقييداً من قبل الجهة الرقابية لحرية تصرف جهة التنفيذ ، ويعني هذا تدخلاً مباشراً في سلطاتها بما يهدف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع.
- ٢- **الرقابة اللاحقة :** وتسمى الرقابة البعدية أو المستندية : وتلجأ القيادة إلى استخدام الرقابة اللاحقة للتأكد من أن طريقة التنفيذ أو التصرف متفقة مع القوانين والتعليمات واللوائح ، وأن معدلات الإنتاج أو الأداء تتفق مع المعايير والمعدلات الموضوعية ويتحقق ذلك من خلال الطلاع على السجلات والمستندات القانونية ، وإعداد التقارير الدورية، ومتابعة البيانات الإحصائية.

#### **ثالثاً : الرقابة وفقاً لمصادرها :**

- ١- **الرقابة الداخلية :** وهي التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة، ويطلق عليها الرقابة الرئاسية أو التسلسلية حيث يمارس المدير في قمة الهرم الإداري وحتى المستويات الدنيا ، الرقابة على أعمال مروضيه بهدف توجيه وضمان حسن سير العمل داخل المنظمة.
- ٢- **الرقابة الخارجية :** وتعد الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية ، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الأداء ، فإنه ليس ثمة من داع عندئذ لرقابة خارجية.
- لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية ، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، كل منها يباشر الرقابة على نوع معين من النشاط الإداري، مما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة ل يخالف القوانين ويستهدف المصلحة العامة للمنظمة وللمجتمع.
- وعادة ما تتبع أجهزة الرقابة الخارجية مستوى الإدارة العليا في النولة ، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها محاولة التأثير في اتجاهاتها.

#### **- أهم أنواع الرقابة الخارجية :**

- ١- الرقابة التشريعية أو البرلمانية أو النيابية.
- ٢- الرقابة المالية والمحاسبية.
- ٣- الرقابة القضائية.
- ٤- الشكاوي والمقترحات.
- ٥- الرقابة الشعبية والرأي العام والاعلام .

#### **ثامناً : كيفية تفعيل الرقابة وإنجاحها**

- ١- توافر القدوة الحسنة من كبار الموظفين لمن تحت
- ٢- تحديد الأجر المناسب لكل عمل.

- سلطتهم.
- ٣- سرعة تنفيذ القرارات المترتبة على الرقابة.
- ٥- توافر الوعي الوظيفي (جودة العمل أهم من سرعة انجازه).

- ٤- لا للازدواجية بل التفرغ التام للعمل.
- ٦- الالتزام بالشوري وضرورة تطبيقها عمليا .
- ٨- علاج البيروقراطية بتوسيع نطاق اللامركزية.
- ١٠- لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
- ١٢- ضرورة تجديد الدماء في المناصب الإدارية.

- ٧- ضرورة تعيين الشخص الكفاء الأمين.
- ٩- يجب تقديم ذوي الخبرة.
- ١١- التأكيد على أهمية حسن الاختيار للأفراد الجدد.

#### أهمية ودور الرقابة في تحسين الاداء الوظيفي

- الرقابة تساعدنا على التأكد من تحقيق الأهداف وبالتالي معرفة إذا كان الداء الفعلي للعاملين مطابق للخطط الموضوعه أم ل.
- تساعدنا على اكتشاف الانحرافات السلبية والإيجابية الغير مرغوبة ، وتساعد على تفاديها مستقبلا بوضع استراتيجيه عمل أكثر كفاءة للعاملين.
- تساعد الرقابة على التأكد من الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة للمنظمة.
- تطمئن العامل المجتهد و الكفاء بان مجهوداته مأخوذة بعين الاعتبار ومن ثم يجب أن يمنح له الشكر والثناء والتقدير.
- الرقابة تحث العاملين على تحسين أدائهم خوفا من العقاب في حالة تقاعسهم ، ورغبة منهم بالتقدير المادي و المعنوي في حال الجد والاجتهاد.

#### محاضرة ١٩ : مهارات إدارة ضغوط التوتر والإجهاد في الأعمال

##### أولا : التوتر والإجهاد في حياة المسلم

- الإجهاد والضغوط في حياة المسلم أمر لبد منه.
- على المسلم أن يتعامل مع ذلك بالصبر والأمور الشرعية الأخرى التي تساعد على تجاوزها حتى لا تؤثر سلبيا عليه.
- ويقول الحق تبارك و تعالى : "ولقد خلقنا الإنسان في كبد" الآية 4 ، سورة البلد ، وال كبد هنا يعنى الإجهاد والتعب.
- وللتعامل بإيجابية مع جهد وتعب الحياة فإن الفرد يحتاج إلى الصبر و الصلاة ، وذكر الله ، والصوم ، ... الخ ، وهذا يساعد على الاسترخاء الجسدي والصفاء الذهني.
- ودليل ذلك قوله تعالى : "يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين" الآية 153 ، سورة البقرة.
- "الذين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله ال بذكر الله تطمئن القلوب" الآية 120 ، سورة الرعد.
- وإذا استطاع الإنسان القيام بهذه الأمور الشرعية فإن ذلك سوف يعكس بالتأثير الإيجابي على سلوكه ، والتخفيف إلى حد كبير من الآثار السلبية التي يمكن ان تحدثها عليه في حياته وعمله بالمنظمة.

##### ثانيا : تعريف مفهوم ضغوط العمل

- إن إجهاد الضغوط والتوتر في الأعمال : هي تفاعل ظروف العمل مع الخصائص الشخصية للفرد مما يتسبب في اختلال توازنه النفسي والبدني وتصرفه بطريقة غير معتادة.
- وتعريف أخر : للضغوط والجهد بأنها: تنتج عادة من التوتر والقلق في الحياة ، وبالنسبة لمنظمات العمال فهي نتيجة الازدحام العمال وتراكم المهام وضيق الوقت ونتيجة للازمات والطوارئ ، وهي ايضا نتيجة لسوء التخطيط وعدم كفاءة التنظيم.
- التوتر : هو القلق و التردد بسبب عدم معرفة النتائج والآثار المترتبة على القرارات أو المترتبة عن الأزمات والطوارئ مما يؤدي إلى ضغوط نفسية ومادية وإدارية.
- كما يتطلب التوتر بذل الكثير من الجهد من أجل تجنب الأضرار أو تحقيق النجاح .
- كما أن التغيير وخاصة المفاجئ عامل أساسي في الضغوط والتوتر وخاصة تغيير السياسات والإجراءات وتغيير التصرفات كنتيجة لأحداث جديدة أو مختلفة ، والتغيرات المناخية المفاجئة هي ابسط صور التوتر ، ومنها الاختبارات النهائية للطلاب مثلا.

##### الفرص والمخاوف وأثرها على الإجهاد والتوتر :

- إن الجهد الناتج عن التوتر والضغوط ل ينجم من التغيرات السلبية فقط ، وإنما ينتج أيضا من التحديات ومراحل النمو والتطور فكلها تحتاج إلى جهد عالي لتحقيقها.
- ويستطيع المديرين التعلم من الضغوط والتوتر بالتكيف معها وسبق إحداثها بعمل ما يلزم والتأقلم مع التغيرات والتوقعات.
- ويكون ذلك بقيام المديرين بتعديل مسارات العمل وتوجيه العاملين بكفاءة وفاعلية حتى يستطيعون التغلب على مساوئ ذلك الخوف أو القلق.

##### ثالثا : القيادة وإجهاد التغيير والتوتر

- لكي يصبح القيادي فعالا فيجب عليه أن يكون قادرا على التكيف مع التغيرات وخاصة المفاجئة والتحكم في القلق والتوتر.
- ولقد اعتاد المديرين على الحياة المريحة والقائمة على رتابة النشاطات وروتينية الإجراءات ، ومن ثم لا يتحملون أي تغيير يتطلب منهم بذل المزيد من الجهد.
- ومن ثم يجب على القيادي الفعال أن يتبع ما يأتي :
- ١- تجنب دائما أن تضع أو تعود نفسك على البقاء ولمدة طويلة في مواقف جامدة ل مرونة فيها.
- ٢- حاول دائما البحث والاستماع الى الجديد من الافكار والمقترحات وبعقلية متفتحة.

- ٣- تحكم دائما في اعصابك وانفعالاتك (ومرن نفسك) .
- ٤- بادر بالتجديد في الإجراءات والأساليب كلما دعت الحاجة.
- ٥- قم مع فريق عمل معك بتطوير خطط للطوارئ والتعامل مع الأزمات والمفاجئات الغير سارة بانضباط وكفاءة.
- ٦- تعلم أساليب القيادة وفق الظروف والحالات.
- ٧- حافظ على تنمية مهاراتك وتطوير قدراتك.
- ٨- يجب ان تبقى العاملين معك على اطلاع دائم على الحداث والمستجدات والتغيرات القادمة ، وأن تعمل على تهيئتهم على التعامل الإجهاد والتوتر بكفاءة وفعالية.

#### الإجهاد والضغط التي تحدثها الأزمات :

- الأزمات تتسبب في الضغوط والتوتر مما يؤدي إلى الإجهاد ، فالخوف والسهر والانشغال بالأحداث المصيرية.
- واحتمال حدوث أزمات كبيرة كلها تتسبب في مزيد من الضغوط والجهد على المدير.
- بل إنها قد تتسبب في كثير من الأحيان في نشوء مشاكل إضافية كان المدير في غنى عنها.
- إن محاولة إخفاء الإجهاد والضغط قد يؤدي إلى أضرار صحية ونفسية وربما عائلية.

#### رابعا : عناصر ضغوط العمل

- ١- عنصر المثير : المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصدر هذه المثيرات البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- ٢- عنصر الاستجابة : ردود الفعل النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق والتوتر وغيرها.
- ٣- عنصر التفاعل : التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

#### خامسا : مصادر الإجهاد وضغوط العمل

- ١- البيئة.
- ٢- طبيعة العمل.
- ٣- الأسرة.
- ٤- صعوبة العمل.
- ٥- الأحداث الشخصية.
- ٦- غموض الدور.
- ٧- تأثير شخصية الفرد.
- ٨- صراع الدور.
- ٩- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي.
- ١٠- التنافس على الموارد.
- ١١- مشاكل الخضوع للسلطة.
- ١٢- اختلال بيئة العمل المادية.
- ١٣- اختلال العلاقات الشخصية.

#### هناك أسباب أخرى لمصادر الإجهاد والضغط في العمل :

- ١- الخوف من التغييرات المجهولة ومن نتائجها غير المتوقعة.
- ٢- تزايد الضغوط من أجل زيادة الإنتاجية وخاصة إذا ارتبطت تلك الزيادة العالية بالتقييم السنوي.
- ٣- كثرة الأعمال مما يؤدي إلى ضغوط على الأوقات المتاحة لإنجازها.
- ٤- الضغوط الصادرة عن المسئوليات المالية وخاصة إذا كانت النتائج تقاس بالأرقام أكثر مما تقاس بالنوعية أو الأداء.

#### سادسا : آثار ضغوط العمل

##### أولا : الآثار الإيجابية :

- ١- تحفز على العمل.
- ٢- الشعور بالمتعة.
- ٣- يزداد تركيز الفرد على العمل.
- ٤- الشعور بالإنجاز.
- ٥- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- ٦- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- ٧- التركيز على نتائج العمل.
- ٨- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- ٩- النوم بشكل مريح.
- ١٠- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.
- ١١- المقدر على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- ١٢- المقدر على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

##### ثانيا : الآثار السلبية :

##### أ- آثار الضغوط على الفرد :

- آثار سلوكية.
- أعراض نفسية سيكولوجية.
- آثار جسدية (صحة بدنية) .

##### ب- آثار الضغوط على المنظمة :

- زيادة التكاليف المالية.
- عدم الدقة في الإنجاز.
- صعوبة التركيز على العمل.
- سوء العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- عدم الرضا الوظيفي.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- تندي مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

##### ورأى آخر لآثار ضغوط العمل :

##### ١- الآثار الإيجابية :

- التحفيز على العمل.
- التركيز على النتائج المطلوبة.
- الشعور بالتحدي.



- تركيز الفرد في العمل. - الشعور بالإنتاج. - النشاط والحيوية.

## ٢- الآثار السلبية :

### أ- بالنسبة للفرد :

- آثار سلوكية : تغير عادات الفرد وأنماطه السلوكية : أرق، تدخين، زيادة وزن، فقدان شهية، استخدام مهدئات، تغير عادات النوم، عدوانية.

- آثار نفسية (سيكولوجية) : الحزن والكآبة، القلق، التشاؤم، العصبية الشديدة، فقدان الثقة، ل مبالاة... الخ.

- آثار جسدية : الصداع، السكري، قرحة المعدة، أمراض القلب وضغط الدم.. الخ.

### ب- بالنسبة للمنظمة :

- ارتفاع التكاليف المالية (تكلفة التأخير عن العمل، تكلفة الغياب والتأخر عن العمل، تكلفة الفاقد والتالف).

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته. - فقدان الرضا الوظيفي بين العاملين. - سوء العلاقات بين الأفراد.

- زيادة الحوادث الصناعية. - ارتفاع معدلات الشكاوى. - التسرب الوظيفي.

## سابعاً : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

### أ- على مستوى الفرد :

١- التأمل : هدوء الفرد وراحته الجسدية.

٢- الاسترخاء : استرخاء الجسم واسترخاء العقل في فترات معينة.

٣- التركيز : تركيز الفرد على القيام بعمل خلاق.

٤- التمرينات الرياضية : ممارسة الرياضة لمقاومة الإجهاد والتوتر.

٥- الأهداف الواضحة : تحديد الأهداف يزيد من تركيز الفرد.

### ب- على مستوى المنظمة :

١- التطبيق الجيد : لمبادئ الإدارة والتنظيم.

٢- التصميم الجيد : للوظائف الذي يجعلها تتسم بالمرونة وعدم الروتينية.

٣- إعادة تصميم : الهيكل التنظيمي بإنشاء إدارات أو دمج وظائف.

٤- التحديد الدقيق : لمتطلبات الأدوار المطلوبة من الأفراد.

٥- توفير بيئة : عمل متميزة ومناسبة للقيام بالأعمال.

٦- تطوير أنظمة الاختيار : والتعيين واختيار الأفراد المناسبين للوظائف.

### وهناك طرق أخرى : لمعالجة الضغوط والإجهاد بالعمل :

• باعتبارك قائد بإحدى المنظمات: حدد مصادر الإجهاد التي تواجهها يوميا ، وضع لنفسك فكرة توضح فيها كل عمل يسبب لك توتر وإجهاد.

• ولا يقتصر ذلك على العمل في مكتبك بل وكل ما يحدث لك خارج المكتب أيضا ، بما في ذلك توترك أثناء مشاهدة مباراة رياضية.

• ثم حدد حجم أو مدى تأثير ذلك الحدث عليك ، هل كان سعيدا أو غير سعيد ، أو غير سعيد بالمرّة أو ممل ويؤدي الى الضيق.

### وفيما يلي بعض النصائح للتخفيف من آثار الضغوط والإجهاد :

- الصلاة.

- الرياضة الذهنية والاسترخاء.

- الرياضة البدنية المنتظمة باستمرار.

- النوم الكافي يوميا.

- التعامل مع الضغوط والمتطلبات اليومية بصورة بسيطة.

- أضف لحياتك ما يبعد عنها الروتين.

- حاول الاتخلق بينك وبين الخرين تناقضا متباينا في الرأي.

### على القيادي الفعال أن يتبع ما يأتي :

- تجنب أن تضع أو تعود نفسك على البقاء ولمده طويلة في مواقف جامدة ول مرونة فيها ول تشهد أي تغيرات ولو طفيفة من حين إلى آخر.

- حاول دائما البحث والاستماع إلى الجديد من الأفكار والمقترحات بعقلية منفتحة.

- تحكم دائما في نفسك وأعصابك وانفعالاتك وحاول إن تتعلم الاسترخاء وابتعد عن كل ما يزيد من توترك كالإفراط في شرب القهوة والتدخين.

- بادر بالتجديد في الإجراءات والأساليب كلما دعت الحاجة إلى ذلك وحاول تطوير وتدريب العاملين على تنمية قدراتهم.

- قم ومع فريق عملك بتطوير خطط للطوارئ والتعامل مع الأزمات المفاجآت الغير سارة بانضباط وكفاءة.

- يجب إن تبقي العاملين معك على اطلاع دائم على الأحداث والتغيرات القادمة.

## ضغوط العمل و الاداء

هل المطلوب : القضاء كلية على كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟

الإجابة :

طبعاً لا! لأن محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة ، وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة ان يعمل الفرد في ظل مستوي معتدل من الضغوط لن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي و يثير الحيوية و النشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوي أداء الفرد.

و في هذا المجال يوجد نموذجين :

#### ١- نموذج بريكز دادسون :

"كلما زادت الضغوط الواقعة على الفرد كلما زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوي معين يترتب بعده على أية زيادة في هذه الضغوط نقصاً في الإنتاجية".

#### ٢- نموذج مجلين

يعتبر النموذج أن الضغط معادل للتحدي حيث يري أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوي الداء.

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط :

- منخفض = ل يبعث على الاهتمام بتحسين الأداء. (x)

- متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء. ( )

- عالي = يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته. (x)

ومما سبق يمكن القول :

- إن الضغوط النفسية تعتبر أساس بقية الضغوط الأخرى، وهي العامل المشترك في جميع أنواع الضغوط الأخرى مثل: الضغوط الاجتماعية، الضغوط المهنية، الضغوط الاقتصادية، الضغوط الأسرية، الضغوط الدراسية، الضغوط العاطفية وغيرها.
  - وإن أكثر الضغوط شيوعاً هي الضغوط المهنية.
  - والإجهاد أو الضغوط في العمل : تعني عدم التوازن بين قدرة الشخص وامكانياته وبين القيود التي تفرضها البيئة المهنية عليه و ما يملكه من مقومات لمواجهة هذه الأخيرة.
  - ورغم أن الإجهاد أو الضغوط تندرج تحت المشاكل النفسية ، إلا أن تأثيرها قد يتجاوز الجانب النفسي ليؤثر على صحة البدن أيضاً ، و أسلوب الحياة ، كما يؤثر بالتأكيد على مردودية الشخص وإنتاجيته.
  - وتوجد ٣ عوامل تتفاعل سوياً مسببة الإحساس بالضغوط هي :
    - أولها : الضغوط المرهقة بالعمل: والتي تكون عاملاً أساسياً في ظهور الإجهاد على الشخص.
    - والعامل الثاني : هو الشخص نفسه: الذي يتوجب عليه مواجهة هذه المشاكل باستغلال قواه الجسمية و كذلك النفسية...
  - والعامل الثالث : والذي يكون نتيجة للعاملين السابقين وهو ما يظهر من علامات نفسية و إنتاجية سواء لدى موظف معين أو لدى باقي الموظفين في حين كان الكل يعاني من نفس المشاكل.
  - وبالتالي فإن المؤسسة كلها تكون تحت وطأة هذه المشاكل ، فقل إنتاجيتها أو تسوء مما يؤثر سلباً عليها مستقبلاً.
  - كما إن تحسين بيئة العمل تخفف من الإجهاد والتوتر خلال تأدية الموظفين لأعمالهم اليومية.
  - لقد أظهرت العديد من الدراسات ان الضغوط يمكن أن يكون لها تأثير ضار على صحتك ، وعندما تكون تحت ضغط في العمل تصبح أقل إنتاجية وأكثر عرضة لارتكاب الأخطاء.
  - إن ضغوط العمل ل يمكن القضاء عليها نهائياً ، ولكن يمكن السيطرة عليها.
  - إن معرفة سبب الضغوط وكيفية إدارتها هو المفتاح الرئيسي للتخلص من الشعور بالضغوط والتوتر حتى يمكن التخلص منها.
  - ومن الأسباب الرئيسية للشعور بالضغوط : هي العمل ، والمنزل ، والمشاكل الشخصية، ولكن بعض الضغوط جيدة بالنسبة لنا.
  - وقد يساعدنا الضغط في التركيز لاستكمال مهمة معينة.
  - ولكن إذا كنت تحت الضغط كل يوم ، فإنك تحتاج إلى اتخاذ خطوات لتخفيفه أو التخلص منه تدريجياً.
  - لا توجد طريقة للقضاء على جميع أسباب الضغوط من حياتك.
  - وما يمكنك القيام به هو تطوير طرق لإدارة الشعور بالضغوط ، فمن السهل أن تقول "كل ذلك هو في العقل" ، ولكن الحقيقة هي أنه موجود حقاً ، لن العقل يستقبل كل حدث ، ويحدد إذا كان يسبب ضغط أم لا.
  - إن السيطرة على الكيفية التي ننظر بها إلى مثل هذه الأحداث هي التي تتحكم في الضغوط والتوتر.
  - إن الضغوط هي جزء من الحياة ، فهي جزء من الكائن البشري.
  - والضغوط تأتي من الغريزة البدائية "القتال أو الفرار" في كل واحد منا.
  - وعندما يكون جسمك تحت ضغط فإنه ينتج هرمونات تهدف لتنبهك أن هناك شيء خطأ.
  - وهذا يتسبب في الأعراض الجسدية التي نشعر بها عندما نكون تحت ضغوط.
  - إن آثار الضغوط أسوأ بكثير على جسمك مما قد يتصور البعض.
- الإدارة الفعالة لضغوط العمل :**
- إن الضغط الأكثر شيوعاً في حياتنا يأتي من العمل.
  - ويجب تعلم كيفية التعرف على ما تسببه لك الضغوط من آثار ونتائج سلبية وانعكاس ذلك على حياتك وإنتاجيتك بالمنظمة.

- استخدام أساليب مختلفة للحد من الضغوط يمكن أن تساعدك على التعامل بشكل أفضل مع المواقف التي تتسبب في الضغوط.
- وفي الواقع قد تستطيع التخلص من بعض مصادر الضغوط بمجرد معرفة السبب وإيجاد الحل لذلك في المرة القادمة.
- **والخلاصة هي :**
- المدير الناجح : يمتلك مهارة إدارة الضغوط بكفاءة وفعالية حتى يتمكن من تحديد أسباب الضغوط والتوتر التي قد تحدث للعاملين بالمنظمة.
- ومعرفة أسباب الضغوط تمكن المدير من وضع الاستراتيجيات المناسبة للتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن هذه الضغوط.
- إن الضغوط هي من حقائق الحياة ولها آثار سلبية وإيجابية.
- لا يجب التخلص نهائياً من الضغوط ولكن يجب ان تكون تحت السيطرة بما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة .

## محاضرة ٢٠ : مهارات المبادرة والابتكار والإبداع

### أولاً : المبادرة في الدين الإسلامي الحنيف

- إن مبادرات الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين والتابعين والأمراء ساعدت في بلوغ الدعوة الى الإسلام مشارق الأرض ومغاربها وبلغت الأمة الإسلامية ولقرون عدة شأنًا عظيمًا.
- يقول الحق تبارك وتعالى : (وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون). سورة التوبة ، من الآية ١٠٥ .
- لقد دعا الله تبارك وتعالى الى المبادرة بالأعمال الصالحة ومن ذلك الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والتصدق والإنفاق ، وأن يبادر العبد بالناقل الى الله تعالى حتى يحبه الله.

### ثانياً : المبادرة في الأعمال

#### • الحقائق التي تؤثر على المبادرة في الأعمال :

- ينبغي على كل قيادي الأخذ بالمبادرة في تطوير وتحسين أعمال منظمته و أهدافها وسياساتها وأنظمتها.
- ولا يجب عليه انتظار وقوع المشاكل حتى يبادر بحلها أو البحث عن اساليب جديدة أو أفكار متجددة لتحسين عمله.
- إن الأعمال الناجحة تتطلب مديرين يتميزون باتخاذ المبادرة نحو التجديد والتطوير والجرأة والإقدام على ذلك ، ولكن يتطلب الأمر أيضا القدرة على التحكم في انفعالاتهم وسرعة انطلاقاتهم، كما يجب أن يتحلوا بالمثابرة وعدم اليأس والنشاط والحيوية.

#### • وللمبادرة الناجحة ثلاثة أسس :

- ١- تحمل المسؤولية : عما ينتج عن أعمال وإن لم تكن هذه الأعمال من الراجبات الرئيسية للوظيفة.
- ٢- البحث عن الفرص : والتي قد لا تبدو مهمة سهلة إلا أن المدير الناجح لا يدع أي من الفرص المناسبة للنمو والتطوير والتوسع تذهب سدى.
- ٣- البحث عن الأفكار الجديدة للتطوير : وتجديد العمل، والانفتاح على المعلومات والدراسات والبحوث تسهم في إثراء الفكر واستنارة العقل.
- ولأن معظم المنظمات تعمل ضمن نطاق تنظيمي كالهيكلي التنظيمي فإن ذلك يساعد على وضوح المسؤوليات وقنوات الاتصال ووضوح خطوات ومراحل ومستويات اتخاذ القرارات والمحاسبة .
- إلا انه لا يشجع المبادرات الخلاقة أو التي تؤدي الى التجديد فالمشكلة تكمن في أن الأشخاص الذين يتبعون التطبيق الحرفي أو الشديدي للإجراءات والقياسات والأنظمة يكافون ، والذين يبادرون الى التجديد يتعرضون للمضايقات وللضغوط من باقي زملائهم ، ونرى ذلك خاصة في المنظمات الحكومية.
- ولكن : مع انفتاح الدول على ما يدعى بالتجارة الدولية أصبح التجديد والابتكار من الأمور الأساسية للنمو وتزداد الحاجة الى المديرين أصحاب الجرأة والمبادرات والأفكار الخلاقة.

### ثالثاً : الأفكار الخلاقة

- والمعنى المقصود : هي الأفكار التي تعمل على حل المشاكل بصورة فعالة ، وتعمل على تطبيق مفاهيم وأسس جديدة في العمل.

#### • ومن أهم وسائل تطبيق الأفكار الخلاقة نذكر :

- ١- يجب على القيادي الناجح التغلب على الإحساس بالفشل كنتيجة للذكريات أو التجارب السابقة المؤلمة.
- فالعقل يقارن تلك الأفكار الجديدة بالأحداث السابقة فاذا وجدها غير مناسبة رفضها ، ومثل هذا الإحساس يقتل المبادرة والأفكار الجديدة.
- كما ان تقييم الفكرة يقوم على المسببات أو المنطق المحض لا على دراسة الفكرة وجوانبها المختلفة ولذلك فان تقييم الأفكار الجديدة يجب أن يتم في معزل عن مثل ذلك الإحساس ، وهو ما يدعى بأسلوب التفكير الجانبي حيث يتم الحل فيه بشكل مختلف.
- ٢- أسلوب التفكير الجانبي يقوم على النقاط التالية :
- أ- اخر حكمك على الفكرة ، ولا تدع تفكيرك يوحى اليك بأنها خاطئة لمجرد تجربة سابقة في الماضي.
- ب- حاول كسر حاجز ما يدعى بالمستحيل قدر الإمكان ، فكر في أي أمر يكون مستحيلاً ثم اعرض الوسائل الممكنة لذلك الأمر.

- ت- اعمل على تغيير نمط تفكيرك واختار أساليب جديدة في التفكير ، وعلى سبيل المثال عندما تفكر في حل مشكلة ما وبدلاً من الجلوس على الكرسي قم واخرج الى الشارع وقف بجوار النافذة وأنظر الى الخارج وحول الطرقات والمباني أو الحدائق.
- حاول ان تجد ما يشبه مشكلتك أو ما يمكنك ربطه بمشكلتك ثم انتقل بتفكيرك تدريجياً الى الحل والذي تظنه لا ينجح أو مستحيلاً ان الوصول الى الحل هنا يكمن في خطوات وأساليب التفكير والذي تعودت عليه.
- لاحظ أنك بالبحث عن ما يشبه مشكلتك ومن خلال الأسلوب الجديد يجب ألا تعتمد البحث عن ما يلاءم تماماً تلك المشكلة حاول أن يكون بحثك عشوائياً ، ولا تياس من التجربة بل كررها.
- ث- قم بتقسيم المشكلة الى عدة أجزاء ثم حاول حل كل جزء على حدة.
- **وهكذا يمكن تلخيص أسلوب التفكير الجانبى كما يلي :**
- آخر حكمك على الفكرة أو الموضوع للأخير ، لاتدع تفكيرك يوحي إليك بأنها خاطئة لمجرد تجربة سابقة في الماضي.
- حاول كسر حاجز ما يدعى بالمستحيل قدر الإمكان.
- اعمل على تغيير نمط تفكيرك واختار أساليب جديدة في التفكير.

- قم بتقسيم المشكلة إلى عدة أجزاء ثم حاول حل كل جزء على حدة ، ولا تخشى من ترابط الحلول بترابط الأجزاء.

#### رابعا : عوائق الابتكار والمبادرة

- 1- عندما لا توجد لديك مثابرة كافية ، إن الابتكار يتطلب صبر ومثابرة مستمرين.
- 2- التغيير يتطلب كسر الروتين الذي تعودنا عليه ، فإن كان التغيير يسبب لك توتراً وخوفاً من عدم الاستقرار أو الاطمئنان.
- 3- قد تشعر بأن لا وقت كافي لديك للتفكير الخلاق ، حاول تنظيم أعمالك وأوقاتك.
- 4- نقص الثقة بالنفس: إن الثقة في النفس وفي قدراتك تساعدك نفسياً على تحقيق الابتكار ، أما عدم الثقة فهي معول هدام يقضي على الابتكار.
- 5- العدوانية ، والانفعال ، والتصرف الفوري بدون تخطيط ، و انتظار حدوث المشاكل ثم العمل على حلها.

- كل ما سبق ذكره تُعد عوامل معاكسة للابتكار وتعمل ضده.

#### ● **أمور تساعدك على جمع أفكار جديدة :**

- أقض بعض الوقت بمفردك وحاول أن تجد لنفسك ساعة كل يومين بدون أي مقاطعات لتتمى لديك القدرة على الاستغراق في التفكير.
- نظم أعمالك ولا تحاول أن تعمل كل شيء في وقت واحد.
- استفد من أحلام اليقظة المدروسة والمخطط لها مسبقاً فهي تساعدك على الابتكار.
- عندما تفكر في أمور وأفكار جديدة حاول استخراج أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة ولا تكتفي بفكرة واحدة أو فكرتين.
- كن متيقظاً دوماً حيال الأفكار الجديدة وأحتفظ لنفسك بسجل أو مفكرة حول كل فكرة جديدة ترد الى ذهنك.
- راقب الأحداث من حولك جيداً ، فقد تلاحظ أشياء لا يلاحظها الآخرون وبذلك تكون لديك قدرة أفضل على ملاحظة الفروقات.
- أسأل لماذا ، كيف تم عمل ذلك العمل ؟ إن معرفة إجابات هذه الاسئلة تساعدك على كشف الحواجز دون المشاكل.
- شارك الآخرين في أفكارهم وأسألهم عن آرائهم وانتقاداتهم واقترحاتهم.
- لا تدع الحقائق والمنطق عائقاً لورود أفكار جديدة ، إن معظم المخترعين لم يكونوا علماء في علومهم أو لم يبلغوا مراكز متقدمة جداً في تحصيلهم العلمي ومع ذلك توصلوا إلى اختراعات خيرت حياة البشرية.

#### خامسا : خطوات التفكير الإبداعي

- حدد مايك فانس ٧ خطوات للتفكير الإبداعي الجماعي وذلك في كتابه "التفكير خارج الصندوق" وهي :
- **الخطوة الأولى :** وهي الخطة الرئيسية والتي تتضمن الفاء نظرة عامة على كل أهداف ومتطلبات ونتائج المشروع الذي انت بصددده ، وهي توضح المتطلبات الاجمالية للوصول الى النتائج النهائية المطلوبة ، أن هذه الخطوة الرئيسية (الهدف وطريقة تحقيقه) يجب أن تكون امامك وأمام المشاركين معك في نجاح المشروع طوال الوقت، وسيعاد تشكيلها كلما اقتضت الضرورة، ويجب أن تكون مرئية.
- **الخطوة الثانية :** تطوير الفكرة وهي تعنى بالتوسع التام في الفكرة التي تكونها الخطة الأساسية ، ويتم عرض الأفكار الناتجة عن الخطة الرئيسية على لوحة تطوير الفكرة ، وي عد ذلك جوهر التفكير الاستعراضي والذي يعرض الفكرة.
- **الخطوة الثالثة :** الاتصال وذلك يعنى بالاتصال مع كل من له دور في المشروع وبهدف التأكيد على الخطة وتفاصيلها والأفكار وشرحها ويتضمن الاتصال بمن الذي يحتاج الى معرفة ماله من علاقة بالمشروع وما الذي يحتاجون الي معرفة تلك المعلومات.
- **الخطوة الرابعة :** تنظيم الأعمال والمهام وتوزيع الأدوار ومن ذلك : ما الذي يجب القيام به ، ومن الذين سيقومون به ، وما موعد الانتهاء منه ، وما هي الاستراتيجيات اللازمة لتدريب وتطوير قدرات العاملين ؟.
- **الخطوة الخامسة :** التغذية العكسية وذلك لمراجعة النتائج أولاً بأول وتقييم الأعمال ومراجعة الأفكار وتقييمها والرجوع الى سجل الأحداث وخاصة الأفكار السابقة.
- **الخطوة السادسة :** لوحة الايضاح والتي تعنى أن يستطيع الجميع مشاهدة الأهداف والبرامج والنشاطات والمهام أولاً بأول والاطلاع على النتائج وجميع المستجدات ويمكن لكافة المشاركين في المشروع طرح افكارهم ومقترحاتهم.
- **الخطوة السابعة :** مشاركة الأفكار وتعنى بتوليد الأفكار وأن يدلى كل برأيه وفكرته حتى وان لم تكن تلك الأفكار مترابطة ظاهرياً ، ان مشاركة الأفكار تتيح لنا الحصول على أكبر قدر من الأفكار الجديدة.

#### ● **ومما سبق يمكن القول :**

- إن الحقائق التي تؤثر على المبادرة في الأعمال هي :
- على كل قيادي الأخذ بالمبادرة في تطوير وتحسين أعمال منظمته وأهدافه وسياساتها وأنظمتها ولا يجب عليه انتظار وقوع المشاكل حتى يبادر بحلها أو بالبحث عن أساليب جديدة لتحسين عمله.
  - تكمن المشكلة : أن الأشخاص الذين يتبعون التطبيق الحرفي للإجراءات والقياسات والأنظمة يتم تقديرهم وشكرهم على ذلك التقيد المترم.
  - أما الأشخاص الذين يبادرون إلى التجديد ولديهم الجرأة والرغبة على الابتكار والخروج عن التقاليد والعادات القديمة يتعرضون للمضايقات وللضغوط من باقي زملائهم.
  - إن الأعمال الناجحة تتطلب مديريين يتميزون باتخاذ المبادرة نحو التجديد والتطوير والجرأة على فعل هذا، كما يتطلب الأمر القدرة على التحكم في انفعالاتهم وسرعة انطلاقاتهم.

#### • وعليه فإن أسس المبادرة الناجحة هي :

- تحمل المسؤولية : عما ينتج من أعمال وإن لم تكن هذه الأعمال من الواجبات الرئيسية للوظيفة (المدير مسئول عن مهام من يشرف عليهم لذا يجب أن يبادر بالتصحيح والتحسين).
- البحث عن الفرص: والتي قد لا تبدو مهمة سهلة إلا أن المدير الناجح لا يدع أي من الفرص المناسبة للنمو والتطور تذهب سدى دون استغلالها والاستفادة منها.
- البحث عن الأفكار الجديدة: لتطوير وتجديد العمل والانفتاح على المعلومات والدراسات والبحوث التي تسهم في إثراء الفكر واستنارة العقل.

#### • خطوات التفكير الإبداعي الجماعي :

- ١- الخطة الرئيسية التي تتضمن إلقاء نظرة عامة على كل أهداف ومتطلبات ونتائج المشروع القائم موضع الاهتمام.
- ٢- تطوير الفكرة وهي تعنى بالتوسع التام في الفكرة التي تكونها الخطة الأساسية ويتم عرضها على لوحة تطوير الفكرة.
- ٣- الاتصال مع كل من له دور في المشروع وبهدف التأكيد على الخطة وتفصيلها والأفكار وشرحها.
- ٤- تنظيم الأعمال والمهام وتوزيع الأدوار.
- ٥- التغذية العكسية لمراجعة النتائج أول بأول وتقييم الأعمال ومراجعة الأفكار.
- ٦- لوحة الإيضاح والتي يستطيع الجميع مشاهدة الأهداف والبرامج والنشاطات.
- ٧- مشاركة الأفكار وتعنى توليد الأفكار وأن يدلى كل برأيه وفكرته حتى وإن لم تكن تلك الأفكار مترابطة ظاهرياً على شكل علاقات هادفة مترابطة بالمشروع وبرامجه.

#### سادساً : الإبداع بالمنظمات

##### ١- تعريف الإبداع

الإبداع : هو العملية الذهنية التي تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة والنظر للمألوف من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال.

##### ٢- سمات الشخصية المبدعة

- ١- الذكاء .
- ٢- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- ٣- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
- ٤- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- ٥- تفضيل العمل بدون وجود قيود وأنظمة.
- ٦- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- ٧- القدرة على استنباط الأمور ، فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
- ٨- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم.
- ٩- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته ومهاراته ، فهناك درجة من الأنانية.
- ١٠- غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات. الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة.

##### ٣- مستويات الإبداع

- الإبداع على المستوى الفردي : يكون لدى العاملين قدرة إبداعية لتطوير العمل ، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو مكتسبة كحل المشاكل مثلاً ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
  - الإبداع على مستوى الجماعات : بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتعيرير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً .
  - الإبداع على مستوى المنظمات : فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى ، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.
  - ٤- أنواع الإبداع على مستوى المنظمات
- أ- الإبداع الفني : يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، وتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

ب- الإبداع الإداري : ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

ت- الإبداع التكيفي : (تطورات بسيطة + خطوات منطقية + درجة قليلة من المخاطرة).

ث- الإبداع الجذري : (تطور هائل جداً + خطوات سريعة + درجة عالية من المخاطرة).

#### ٥- أسباب تنبئ الإبداع في المنظمات

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تنافسية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.
- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضماناتها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

#### ٦- معوقات الإبداع في المنظمات

أ- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع عن الاختلافات بين الثقافة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

ب- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

ت- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

ث- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

ج- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم ، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

#### ٧- مفاتيح الإبداع في المنظمات

- تنمية وحفز الابتكار، وتفعيل مبتكرات العاملين.
- تشجيع التفكير الجماعي.
- تكريم المبدعين بجوائز دورية.
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- التزام الإدارة بمنهج التطوير والتحسين المستمر.
- تشجيع الأفكار الغريبة ودعم البحث العلمي.
- خلق بيئة عمل محفزة للإبداع وليست معرقة له.

#### رؤية أخرى للإبداع بالمنظمات الإدارية

• يعتبر الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت مررن حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

• لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة.

• ومنهم من يعرفه على :

- أنه الاستخدام الأول أو المبكر لا حدي الأفكار من قبل واحده من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

- ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

• هذا ويمكن التمييز بين: الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الجديد ، حيث يعتبر التغيير تنبئاً لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ، فري حرين أن الإبداع عبارة عن فكرة أو أسلوب جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة.

#### حاجة المنظمات إلى الإبداع

• لقد وجدت التغييرات فري عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي ، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

• كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.

• فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فأنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك بالإبداع.

• ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح ، فهي قد تكشف وتنبئ طرقاً واساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن اداءها يجب على المنظمات العقلانية ان تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها.

• وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقصى مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

#### مصادر الإبداع

١- النجاح غير المتوقع ، والفشل غير المتوقع والاحداث الخارجية غير المتوقعة.

- ٢- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- ٣- الإبداع الناتج عن الحاجة الى تغيير في العملية.
- ٤- التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.
- ٥- التغيير في العوامل الديموغرافية.
- ٦- التغيير في الإدراك والامتزجة والمعاني.
- ٧- المعرفة الجديدة.

### مجالات الإبداع بالمنظمات

- ١- تفعيل سياسة جديدة : أي أحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- ٢- إيجاد فرصة جديدة : أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة.
- ٣- استخدام أسلوب جديد : أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- ٤- تصميم هيكل تنظيمي جديد : أي أحداث تعديل على الهيكل الرسمي أو إعادة التنظيم أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

### البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة

- إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي.
- يقوم هذا المنهج على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب ، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسمًا مشتركًا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.
- وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ، ومن هذه القيم :
  - ١- إن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي.
  - ٢- إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة من المنظمة.
  - ٣- وجود الفكرة الإبداعية بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس صاحبها.
  - ٤- إن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات.

### وتؤكد الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي :

- أ- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر.
- ب- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم للإبداعات الجديدة.
- ت- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات.
- ث- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- ج- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم.
- ح- دراسة الأفكار الجديدة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.
- د- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم للإبداعات الجديدة.
- خ- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.

### مبادئ الإبداع

- قام بيتر داركر بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها ، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات.
- كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's) .
- والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي :
  - ١- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص.
  - ٢- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً.
  - ٣- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة.
  - ٤- الإبداع الفعال يبدأ صغيراً ولا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد.

### وتوجد 3 أعمال يجب على المنظمات تجنبها وهي :

- ١- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- ٢- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- ٣- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

### مراحل العملية الإبداعية

- |                   |                              |                   |                            |
|-------------------|------------------------------|-------------------|----------------------------|
| ١- مرحلة الإعداد. | ٢- مرحلة الاختبار والاحتضان. | ٣- مرحلة الإشراف. | ٤- مرحلة التحقيق والتطبيق. |
|-------------------|------------------------------|-------------------|----------------------------|

### استراتيجيات الإبداع

- هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة.
- ويقصد باستراتيجيات الإبداع : السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات نذكر 3 منها وهي :
  - أولاً : التطوير التنظيمي.
  - ثانياً : التخصص الوظيفي.
  - ثالثاً : الدورية.

### معوقات الإبداع

- هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومن هذه المعوقات ما يلي :
- ١- الخوف من التغيير ، وتفضيل حالة الوضع الراهن.

- ٢- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة.
  - ٣- الالتزام بحرفية القوانين والتركيز على الشكليات دون المضمون.
  - ٤- مركزية الإدارة : وعدم الإيمان بالتفويض.
  - ٥- عدم الإيمان : بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
  - ٦- نبذ الزملاء : المتفوقين في مجال العمل.
  - ٧- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
  - ٨- القيادات الإدارية غير الكفوة.
  - ٩- الفواصل الرئاسية.
  - ١٠- معوقات مالية.
  - ١١- معوقات تنظيمية.
  - ١٢- ضعف الولاء التنظيمي.
  - ١٣- التفكير غير المتعمق.
- وخلص القول : إن المنظمات اليوم في أشد الحاجة إلى وجود إدارة وقيادة تتوافر لديها مهارات المبادرة والابتكار والإبداع حيث يحتاج القيادي والمدير إلى تجديد أساليبهما في التفكير والأخذ بالمبادرات والتجديد أو الابتكار أو الإبداع في أعمالهما بما يؤدي في النهاية إلى تقدم وازدهار هذه المنظمات.

### محاضرة ٢١ : مهارات التفاوض الفعال

#### أولاً : مهارات التفاوض الفعال

- يعتبر التفاوض من المجالات الهامة والحيوية التي ترتبط بالمنظمات على اختلاف طبيعتها ونوعيتها وحجمها، كما أن التفاوض يعتبر سمة من سمات النشاط التجاري بصفة عامة.
- وبالرغم من أن التفاوض مفهوم قديم إل أنه لم يعد يعتمد فقط على الخبرة واللباقة عند الممارسة العملية. والجديد في هذا النشاط هو أنه أصبح له مبادئ وقواعد واستراتيجيات علمية تحكمه ، وإن كانت هذه الأصول والمبادئ لا تلغى أهمية وضرورة توافر المهارات الفردية في المفاوضات مثل (الذكاء واللباقة والقدرة على الحوار والمثابرة والصبر)، كما أنها لا تلغى الخبرة العملية في ممارسة العمل التفاوضي، ومن هنا فإن التفاوض لا بد وأن يجمع بين العلم والفن لضمان فاعليته.

#### ثانياً : تعريف التفاوض ومدى الحاجة اليه

- عملية التفاوض : هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل الي اتفاق يؤدي الي حسم قضية أو قضايا نزاعيه بينهما أو بينهم وفي نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم.
- ينشأ التفاوض تأسيساً على وجود ركنين :  
- وجود مصلحة مشتركة أو أكثر.  
- وجود قضية نزاعيه أو أكثر.

#### الحاجة للتفاوض :

- تنشأ الحاجة للتفاوض في كل مجالات النشاط الإنساني، أي حيثما توجد مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما و يرغب الطرف في حسمه بطريقة ودية ، و من مجالات التفاوض :  
- على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها.  
- على المستوى الدولي بين الدول.  
- الفرد مع نفسه.
- التفاوض : هو العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر والذي من خلالها يقوم الطرفين (أو جميع الأطراف) بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما.

#### مبادئ التفاوض :

- ١- التفاوض يتضمن طرفين أو أكثر لديهم حاجة لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح أو الاهتمامات المرغوبة لدى كل منهما.
- ٢- على الرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين أطراف عملية التفاوض إلا أن كل منهما يبدأ بعرض أهداف مختلفة.
- ٣- يعتبر الأطراف المشتركة في التفاوض أن التفاوض أسلوباً مفضلاً لحل الخلافات بينهم بالمقارنة بالبدائل الأخرى.
- ٤- كل طرف يعتقد أن هناك إمكانية ما لحث وإقناع الطرف الآخر لتعديل وضعه الأصلي أو وجهة نظره.
- ٥- إذا لم تتحقق النتائج المثالية لكل طرف فإن كلا الطرفين يظل لديه الأمل في التوصل إلى اتفاق نهائي مقبول.
- ٦- كل طرف له بعض التأثير أو القوة الحقيقية أو المتظاهر بها على مقدرة الطرف الآخر على التصرف.
- ٧- إن عملية التفاوض هي أحد صور التفاعل بين الناس ومن ثم فإن عملية التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف والمشاعر وليس فقط بالحقائق والمنطق.

#### ثالثاً : صور التفاوض التجاري في منظمات الأعمال

##### ١- التفاوض مع العملاء :

يعتبر التفاوض مع العملاء من أكثر صور التفاوض التجاري ممارسة في الحياة العملية ويتم عادة التفاوض التجاري حول قضايا السعر والكمية والجودة وتوقيت وطريقة التسليم.

##### ٢- التفاوض مع الموردين :



التفاوض مع موردي البضائع أو المواد الخام أو الآلات وعادة يتم التفاوض مع الموردين على قضايا السعر والكمية والموصفات والتسليم.

### ٣- التفاوض مع المنظمات المنافسة:

أي التفاوض مع المنظمات المنافسة لها في نفس النشاط وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التفاوض بسبب وجود نزاع أو خلاف بين الأطراف المتنافسة حول قطاعات السوق أو حول منطقة بيعه معينة أو حول حقوق تجارية معينة.

### ٤- التفاوض مع المؤسسات المالية:

- وتتمثل المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين بصفة رئيسية فكثيرا ما تلجأ المنظمات للتفاوض مع البنوك إما للحصول على قروض معينة بسعر فائدة معينة وبطريقة معينة في السداد أو لحل نزاع بينها وبين هذه البنوك في حالة عدم القدرة على السداد.

- كما تلجأ المنظمات للتفاوض مع شركات التأمين بخصوص شراء وثائق التأمين على البضائع أو المخزون أو الأصول.

### ٥- التفاوض مع الأجهزة الحكومية:

تتعرض المنظمات إلى مواقف عديدة ومتنوعة ينشأ عنها نزاع أو خلاف بينها وبين بعض الأجهزة الحكومية مثل التأخر في دفع الضرائب المستحقة أو الإفراج عن بضاعة في جمرک الميناء أو التأخير في دفع تعويضات أو تأمين على العمال.

### ٦- التفاوض في الحقوق:

وهو ينشأ عندما يكون هناك اتفاق أو عقد بالفعل بين طرفين ولكن يوجد اختلاف في تفسيره أو تطبيقه أو قيام أحد الأطراف بعدم الالتزام ببنود العقد أو الاتفاق الذي سبق التوصل إليه.

### ٧- التفاوض مع وسائل النشر:

وهي عبارة عن التفاوض مع وسائل النشر مثل وكالت الإعلان بالتلفزيون - الإذاعة - الصحف - المجلات وغيرها حول قيمة العمولة التي يجب أن تحصل عليها الوكالة بخصوص نشر الرسائل الإعلانية أو بخصوص إعلان سبق نشره وأساء إلى إحدى المنظمات.

### ٨- التفاوض في الاهتمامات أو المصالح:

ويحدث هذا النوع من التفاوض عادة عندما تكون هناك اهتمامات أو مصالح مشتركة بين طرفين ويرغب كل منهما الاتفاق عليها بما يحقق مصلحة كل الأطراف مثل التفاوض مع العمال بخصوص الأجور وساعات العمل. صور أخرى للتفاوض والتي تتصل بالنزاع.

• يشابه التفاوض مع المساومة الي حد كبير.

• يتضمن الوساطة و التحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الصلین.

• المساومة و الوساطة و التحكيم هي صور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها جميعا في التفاوض الكثر شمولا.

### رابعا : مدخل أو أسلوب حل المشاكل في التفاوض

• من المداخل الفعالة للتفاوض ذلك المدخل الإداري الذي يطلق عليه (أسلوب حل المشاكل) والذي يعتمد على تحديد المشكلة أو قضية النزاع أو الخلاف وتشخيصها جيدا وتحديد الأهداف أو الحلول المرغوبة ومراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة مع الطرف الآخر والاعتماد على الحوار والمناقشات المشتركة للوصول إلى البدائل الممكنة واختيار البديل المناسب للحل والذي يرضى جميع الأطراف.

• إن اتباع هذا المدخل من جانب المفاوض ليس أمرا سهلا ولكن يتطلب مهارات معينة.

١- التحرك ببطء : لأن التحرك السريع أو المنذفع من جانب المفاوض وتقديم تنازلات منذ البداية ربما يثير الشك لدى الطرف الآخر أو قد يدفعه إلى طلب المزيد (الطمع) من التنازلات.

٢- محاولة بناء الثقة دون المغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة : أي يجب أن يتم بناء الثقة تدريجيا من خلال خلق جو الصداقة أو الاستماع إلى آراء الطرف الآخر وإظهار الاهتمام بوجهة نظر الطرف الآخر ثم تقديم تنازلات بسيط في البداية ... وهكذا.

٣- تحديد الاهتمامات والمصالح المشتركة بوضوح والتي سوف تمثل مجالات التعاون.

٤- الفصل كلما أمكن بين المسائل التي يمكن تحقيق التعاون فيها من أجل حلها وبين المسائل الأخرى التي تحتاج إلى مساومة مثلا.

٥- البدء بالمسائل الرئيسية أو الحيوية التي تحتاج إلى تعاون مشترك وهنا يراعى ما يلي :

- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.

- تشجيع الطرف الآخر ليفعل نفس الشيء.

- والتركيز عليه.

- توضيح ومناقشة الخلافات والفروق وفقا لأولويتها.

- الاستماع والإنصات الجيد لرد الفعل مع إظهار الاهتمام والتقدير.

### خامسا : خصائص عملية التفاوض

يعتبر التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد نشاط لمواجهة موقف طارئ أو مؤقت ، أو مجرد أزمة يسعى المدير للخروج أو التخلص منها وعلى هذا فإن هناك مجموعة من الخصائص تتميز بها العملية التفاوضية وهي على النحو التالي:

١- عملية التفاوض هدفها فض النزاع أو حسم الخلاف حول قضية أو مسألة معينة ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانتهيارها مترتب تلقائيا على انهيار تلك المصالح.

٢- التفاوض عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الأطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة ... الخ.

٣- تتأثر عملية التفاوض بشخصية المفاوضين واتجاهاتهم وبالقوى والموارد المتاحة.

- ٤- تتجاوز الآثار المترتبة على عملية التفاوض الاتفاقات أو العقود أو الصفقات التي يتم التوصل إليها وذلك في حدود العلاقات المترتبة عليها بين الطرفين سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- ٥- تتأثر عملية التفاوض بالعلاقات السابقة واللاحقة بين الطرفين بالأهداف المعلنة وغير المعلنة لكل منهما.
- ٦- التفاوض علم يحتاج إلى التخطيط الجيد ويسترشد باستراتيجيات متنوعة ويستخدم تكتيكات متفوتة ويستلزم متابعة وتقييم وله مبادئ وأصول تحكمه.
- ٧- التفاوض فن من حيث اعتماده على مهارات المفاوضين وخبرتهم وذكائهم ولباقهم وقدرتهم على التصرف وقدرتهم اللمحة ومواهبهم.
- ٨- العملية التفاوضية لها أبعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الاتصال والإنصات الجيد والإدراك الجيد والفهم والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والتنبؤ به.
- ٩- العملية التفاوضية لها أبعاد مستقبلية فهي لا تعالج مشاكل الحاضر بل تأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية. عملية التفاوض أداه لفض النزاع لكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة.
- التفاوض عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها.
  - يتأثر الناتج المتوقع من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مادة التفاوض.
  - يركز المفاوض في كثير من الأحيان على ما يتحقق في الأجل القصير.
  - التفاوض عملية تتأثر بشخصية المفاوضين.
  - تتأثر عملية التفاوض باعتبارات عديدة أخرى.
  - تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات.
  - التفاوض علم و فن في نفس الوقت.

#### محددات النجاح في عملية التفاوض

- العداد الجيد للتفاوض .
- معرفة الاستراتيجية المستخدمة و التكتيكات المصاحبة لها.
- الاستعداد الجيد للتفاوض.
- العلاقات بين الأطراف المتفاوضة.
- العناية بصياغة الاتفاقات و العقود.
- استخدام الذكي للتوقيت.
- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال.

#### كما يساعد على النجاح هنا الالتزام بمبادئ التفاوض وهي :

- القدرة الذاتية - المنفعة بين الطرفين.
- الالتزام لكل من الطرفين.
- العلاقات المتبادلة. - أخلاقيات التفاوض.
- للمفاوض.

#### سادسا : مبادئ التفاوض الفعال

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل التفاوضي والتي يجب على المدير أن يأخذها بعين الاعتبار عند القيام بالتفاوض وهذه المبادئ :

##### ١- مبدأ القدرة الذاتية :

وهو يعكس قدرة المفاوض وشخصيته وقدرته على فهم الخ صم وتفهمه لطبيعة السلوك الإنساني وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والإقناع والاستماع وبصفة عامة : أن تتناسب قدرته مع الموقف التفاوضي.

##### ٢- مبدأ المنفعة :

حيث لا تستمر مفاوضات ليجني من ورائها كل طرف منفعة معينة حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار والخسائر التي يمكن لأحد الأطراف تلخيصها في المقولة الشائعة (إنقاذ ما يمكن إنقاذه) .

##### ٣- مبدأ الالتزام :

ويتمثل ذلك في التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من ناحية ، والتزامه بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقات من ناحية أخرى ، إضافة إلى هذا التزامه بمواعيد ومكان التفاوض.

##### ٤- مبدأ العلاقات المتبادلة :

وتظهر أهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الأطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة مستمرة لحقة بينهم.

##### ٥- مبدأ أخلاقيات التفاوض:

ويعنى هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض، فالتفاوض هو عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح، فبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل لا يجب أن يكون من سمات عملية التفاوض ، فالمفاوض أولا وأخيرا هو ممثل للمنظمة التي يتبعها وهو واجهتها وصانع سمعتها.

#### سابعا : أهداف وخصائص عملية الإعداد للتفاوض

##### ١- الهدف من الإعداد :

- يستهدف العداد للتفاوض التجهيز المسبق و التخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات استناد على التحليل السليم للموقف التفاوضي و عناصره و الاستخدام المرن لكل من تلك العناصر.
- كما يستهدف أيضا العداد للتفاوض التنبؤ بالصعوبات التي يمكن ان يواجهها المفاوض وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها
- يستهدف العداد للتفاوض توضيح الرؤية لجميع عناصر الموقف امام المفاوضين بشكل شمولي.

##### ٢- خصائص عملية الإعداد للتفاوض :

- العداد للتفاوض عملية تخطيطية وعملية مستمرة.
- يستند التفاوض على توافر البيانات و المعلومات.

- يمكن التمييز بين وجهين مختلفين ومرتبطين في نفس الوقت لعملية الإعداد : الوجه الأول : هو التنبؤ بالمتغيرات ، والوجه الثاني : هو الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات.
- لا ينفرد بالإعداد للتفاوض من سيقومون بالتفاوض الفعلي و إنما هي عملية أوسع و أكبر تتم داخل المنظمة. يتضمن الإعداد كافة الأساليب الممكنة للتخطيط والتحليل و التنبؤ و القياس و التقدير و تمثيل الدوار و المحاكاة و المباريات.
- تتكون عملية الإعداد من عناصر أو جوانب أساسية يمكن النظر إليها على انها ابعاد مختلفة للعملية التفاوضية.

### الجوانب الأساسية لعملية الإعداد

و يمكن تحديد أهم خطوات عملية الإعداد للتفاوض في :

- ١- تحديد الأهداف.
- ٢- تحديد اجندة التفاوض.
- ٣- تحديد الفرص والقيود.
- ٤- اختيار لغة التفاوض.
- ٥- تحديد قضايا التفاوض.
- ٦- تحديد مكان التفاوض.
- ٧- الدراسة و التجهيز بالبيانات و الحقائق و الوثائق.
- ٨- ترتيبات الاتصال.
- ٩- تقويم المركز التفاوضي و تحديد المواقف.
- ١٠- الجلسة الافتتاحية.
- ١١- تحديد الاستراتيجيات البديلة و التكتيكات المصاحبة لها.
- ١٢- تحديد سيناريوهات بديلة.
- ١٣- اختيار المفاوض.
- ١٤- التدريب العملي.

### ثامنا : استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

- الاستراتيجية : هي الإطار العام للتحرك و الأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها و ترجمة ذلك في صورة سياسات و مبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل فهي بذلك تكون الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي.
- التكتيك : هو التخطيط للتنفيذ و يركز اساسا على كيفية تنفيذ الخطط و خطوات العمل اللازمة لتحقيق الهداف الفعلية ، و يتطلب ذلك تحدد أهداف جزئية أو مرحلية و برامج زمنية للتنفيذ.

### تصنيف استراتيجيات التفاوض

- أولا : طبقا للنتائج المطلوب تحقيقها :
- استراتيجية فوز / فوز . - استراتيجية خسارة / فوز . - استراتيجية خسارة / خسارة .

### ثانيا : طبقا لتوقيت التصرف :

- كأساس لنجاح الاستراتيجية : متى يتم تنفيذ الاستراتيجية ؟، قبل أو اثناء أو بعد العملية التفاوضية.

### ثالثا : طبقا لطابع السلوك التفاوضي : كيف؟

- استراتيجية هجومية / دفاعية.
- استراتيجية التفاوض / استراتيجية التفاوض.
- استراتيجية التفاوض / استراتيجية التفاوض.
- استراتيجية التفاوض / استراتيجية التفاوض.

### خلاصة القول :

- إن التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين أو رجال الأعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة الخلافات و التوصل إلى اتفاق مرض للطرفين.
- وإنما فن من فنون الحياة اليومية ، يحتاجه كل منا مهما كان عمره أو موقعه أو مركزه ، فلا يمر يوم دون أن نعيش عشرات من المواقف التي نحتاج فيها إلى التفاوض حتى دون أن ندرى كالتفاوض مثلا مع البائع المتمسك بسعره ، أو شريك في الحياة متمسك بوجهة نظره ، أو مدير متمسك بسياساته . و سواء انتهت هذه المفاوضات بالنجاح أو الفشل ، فقليل ما نحاول أن نفهم السبب الحقيقي لهذا النجاح أو هذا الفشل.
- فلو أننا نجحنا في تحقيق هدفنا ... فنحن في الغالب نعزو ذلك لمهارتنا الشخصية في التفاوض وقوة اقناعنا.
- ولو إننا فشلنا في التوصل لتفاهق ... فلن نعتبر أنفسنا بالطبع المسؤولين عن هذا الفشل ، بل سنتهم الطرف الآخر بالتشدد و التجرس.
- مفهوم التفاوض : عبارة عن حوار و تبادل للأراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد ، أملا في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف أطراف التفاوض.

### تاسعا : صفات المفاوض الماهر

- ١- اللباقة و القدرة على الحوار : يجب على المفاوض أن يتسم باللباقة و القدرة على الحوار و يمكن تحقيق ذلك من خلال معرفة ثقافة و نفسية الطرف الآخر و من الأمور الواجب مراعاتها في هذا المجال :
    - عدم مقاطعة الطرف الآخر .
    - احترام المفاوض الآخر .
    - ألا تشعر الطرف الآخر بأنك من خصومه .
  - ٢- القدرة على الإقناع : تعتمد القدرة على الإقناع على المهارات السلوكية ، و من أهم العوامل المؤثرة في القدرة على الإقناع هي :
    - حسن الاستماع و الإنصات .
    - احترام عقول الآخرين .
- أ- توافر المعلومات : حيث أن توافر المعلومات يساعد على وضع تصور للحلول الممكنة.

- ب- التدريب: يساعد التدريب على تنمية مهارة الاقتناع لدى المفاوض ومن المهم أن يكون المفاوض على درجة عالية من الإقناع وان يشعر الطرف الآخر بأنه على حق ومن الأمور الواجب مراعاتها الصدق حيث أن الصدق هو أقصر الطرق للإقناع.
- ٣- القدرة على الإنصات: من المهم أن تتوفر القدرة على الأنصاف لدي المفاوض لن الإنصات يحقق فوائد متعددة منها التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر واستيعاب طريقة تفكيره واعطاء انطباع جيد لدي الطرف الآخر.
- ٤- التحلي بالهدوء وضبط النفس: لن الشخص الذي يتحلى بالهدوء وضبط النفس يستطيع أن يكتسب ثقة واحترام الآخرين.
- ٥- الموضوعية: ويقصد بالموضوعية هنا عدم التحيز والإيمان بأن كل طرف له مصالح يريد تحقيقها.
- ٦- القدرة على تنمية البدائل: وتعني أن يكون لدي المفاوض عدة بدائل وفرص للاختيار من بينها ول يكون أسيرا لبدل واحد فقط.
- ٧- الثقة بالنفس والغير: تساعد الثقة بالنفس على خلق جو ودي يسوده التعاون ويساهم في نجاح المفاوضات.
- ٨- مهارة إدارة المعلومات: خروج المعلومات من المفاوض يجب أن تكون بشكل مدروس ومحسوب وليس بشكل عشوائي.
- ٩- القدرة على التجديد والابتكار: حيث أن اتباع المفاوض لأسلوب واحد غير متجدد في المفاوضات يعتبر أمرا غير مقبول.
- ١٠- التعاون: من الأمور التي تساعد على نجاح التفاوض هنا التعاون مع الطرف الآخر ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة.
- ١١- القدرة على إقامة علاقات طيبة من الآخرين: حيث أن القدرة على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين تعتبر موهبة قد لا تتوفر لمختلف الأفراد بسبب وجود فروق فردية بينهم.

### خطوات الإعداد للتفاوض

- ١- تحديد أهداف التفاوض:
- في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها عن طريق التفاوض ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالواقعية والطموح وأن تصاغ في شكل كمي قدر الإمكان.
  - ويمكن تقسيم أهداف التفاوض الي أهداف أساسية وأهداف ثانوية فمثلا قد يكون الحصول على درجة جودة معينة هدفا أساسيا وقد يكون الحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا.
- ٢- تحديد موعد التفاوض:
- موعد التفاوض ومدة التفاوض يعتبر من أهم العوامل بالنسبة للمفاوض " المشتري " حيث أن المشتري قد يحتاج للمواد خلال فترة زمنية معينة وبالتالي فإن موعد التفاوض يعتبر من العوامل المؤثرة على المشتري.
- ٣- تحديد النقاط التي يتم التفاوض بشأنها:
- بدون تحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها فإن عملية التفاوض تتم بشكل عشوائي ومن الضروري التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بخصوص النقاط التي سيتم التفاوض عليها حيث أن هذه النقاط قد تمثل أمور ثانوية للطرف الآخر.
- ٤- جمع المعلومات:
- حيث أنه يجب الحصول على مجموعة من المعلومات بخصوص نقاط التفاوض مثل التعرف على الأسعار المختلفة للصفة الذي سيتم شرائه كذلك يجب التعرف على حجم احتياجاتنا من هذا الصنف وما هي أفضل طرق الحصول عليه .
- ٥- إعداد جدول التفاوض:
- ويشمل جدول التفاوض الأمور التي سيتم مناقشتها أثناء عملية التفاوض ولا يجب أن يتعرف الطرف الآخر على جدول الأعمال الخاص بالمفاوض إل أن هذا ل يمنع وجود جدول أعمال مشترك للمفاوض والطرف الآخر .
- ٦- تحديد الأسئلة التي يتم طرحها على الطرف الآخر:
- إن تحديد الأسئلة التي سيتم إقائها على الطرف الآخر يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للمفاوض حيث أن تحديد هذه الأسئلة مسبقا يساعد في الحصول على المعلومات من الطرف الآخر.
- ٧- تحديد استراتيجية التفاوض:
- هي الإطار العام الذي يحكم عملية التفاوض ونظرا لأهمية هذه النقطة فإنه سوف يتم عرضها بالتفصيل في مكان خاص بها.
- ٨- تحديد القائمين بالتفاوض:
- من الممكن أن يقوم بالتفاوض فرد واحد كذلك قد يقوم به فريق كبير من المفاوضين والاختيار بين هذين الأمرين يتوقف على طبيعة الموقف التفاوضي ومدى صعوبته ، وعند اختيار فريق من المفاوضين يجب مراعاة ما يلي :
- حسن اختيار أعضاء فريق
  - حسن اختيار قائد الفريق.
  - يجب أن يوجد نوع من التفاهم بين أعضاء التفاوض.
- ٩- تحديد الصلاحيات والسلطات المفوضة لفريق التفاوض:
- وفي مجال تحديد السلطات والصلاحيات لفريق التفاوض يجب مراعاة ما يلي :
- من الضروري منح السلطة الكافية لفريق
  - يجب ألا تكون هذه السلطة مطلقة.
  - يجب أن تكون السلطة محددة تحديدا دقيقا.
- ١٠- تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على التفاوض:
- يقصد بعوامل البيئة الخارجية تلك العوامل التي لا تقع تحت سيطرة المفاوض نسبيا ومن أمثلة هذه العوامل الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية المتعلقة بالدولة.

## ١١ - الاستعداد النهائي للتفاوض :

بعد تغطية النقاط السابقة من تحديد هدف ومكان وموعد التفاوض وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها وجمع المعلومات وتحديد الصلاحيات والسلطات المفوضية لفريق التفاوض يتم الاستعداد النهائي للتفاوض.

### استراتيجيات التفاوض

- إن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج لعملية التفاوض ، ثم يؤثر المنهج على اختيار الاستراتيجية.
- ومن أهم المناهج المستخدمة في التفاوض ما يلي :
- ١- **منهج المصلحة المشتركة :**
- منهج يقوم على المصلحة المشتركة بين أطراف التفاوض فهناك مصالح مشتركة بين المورد والمعمِل ، فالمورد يرغب في البيع ويترتب على ذلك نجاح موقفه التنافسي، كذلك الأمر بالنسبة للمشتري فمن خلال شرائه احتياجاته تتحقق مصالحه. هناك استراتيجيتين أساسيتين :
- أ- **استراتيجية التكامل :**
- تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ التفاوض بين أطراف التفاوض كذلك فإن العلاقة بين أطراف التفاوض عبارة عن علاقة مصالح مشتركة حيث يمكن الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لطرف معين في تحقيق مصالح أطراف التفاوض.
- ب- **استراتيجية تحسين وتطوير التعاون القائم :**
- وهي تقوم أيضا على وجود مصلحة مشتركة بين أطراف التفاوض وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحسين وتطوير التعاون القائم بينهما.

## ٢- **منهج الصراع :**

- طبقا لهذا المنهج يرى المفاوض أن هناك تعارض في المصالح بينه وبين المفاوض الآخر ويرى أنه يجب أن يحقق مكاسب يقدر ما يحقق الطرف الآخر خسائر، ومن الجدير بالذكر أن المفاوض الماهر ل يعلن أنه يبنّي استراتيجية الصراع ولكنه يستخدم أساليب التمويه والخداع وعدم إظهار الدوافع الحقيقية له. ومن أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها منهج الصراع ما يلي :
- أ- **استراتيجية الاستنزاف :**
- وتقوم هذه الاستراتيجية على أن هناك تعارض بين مصلحة أطراف التفاوض ويقوم المفاوض على استنزاف موارد الطرف الآخر ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إطالة وقت التفاوض والدخول في مآهة الأمور الفرعية والتلاعب بالألفاظ الاستنزاف الوقت.
- كما يمكن أيضا استنزاف الموارد المالية للطرف الآخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة أكثر من استخدامها في مجال الأعمال.
- ب- **استراتيجية إحكام السيطرة والإخضاع :**
- وطبقا لهذه الاستراتيجية يسعى أحد المفاوضين للسيطرة والهيمنة على جو التفاوض ويقوم بطرح المبادرات على أساس مصالحته ويستدرج الطرف الآخر إليها وما يكاد الطرف الآخر يوافق على شيء فإنه المفاوض يستدرجه للموافقة على شيء آخر ، وتستخدم هذه الاستراتيجية بصورة أكبر في مجال السياسة.
- ت- **استراتيجية التشتيت :**
- وتقوم هذه الاستراتيجية على تشتيت الطرف الآخر من خلال تفريق الجماعة الممثلة للطرف الآخر ويمكن تشتيت الطرف الآخر من خلال جدول أعمال مليئا بالتفاصيل والأمور الفرعية التي تجعل الطرف الآخر يفقد تركيزه.

المحاضرة ٢٢ البث المباشر الثالث مراجعه لما سبق من المحاضرة ١٣ الى ٢٠

## الواجب الاول /

**1/ لا تختلف وظيفة المدير في الإدارة العليا أو المتوسطة أو الدنيا .**

**خطأ**

**2/ يمكن أن نطلق كلمة المدير على أكثر من شخص في المنظمة**

**صواب**

**3/ المدير الناجح هو الذى يلتزم بالأنظمة واللوائح التزاماً حرفياً ويطبقها بالمنظمة .**

**خطأ**

**4/ يقوم القائد بوضع السياسات والأهداف ، ثم يطرح للأفراد حرية عملية التنفيذ ويكون ذلك فى:**

**- القيادة الديمقراطية**

- القيادة المستبدة

- القيادة الاستهلاكية

- كل ماسبق ذكره صحيح

5/ الدافع الذى يعد أكثر الدوافع تأثيراً على الأطلاق بالنسبة للقيادة الإداريين هو:

- الدافع للشهرة

- الدافع لارضاء ( تحقيق) الذات

- الدافع للثراء

- الحاجة إلى الانجاز

الواجب الثاني /

السؤال ١

1. إن إتخاذ قرار بإنتاج سلعة أو منتج جديد ، أو فتح فرع جديد للمنظمة يعد قراراً روتينياً .

خطأ

السؤال ٢

1. لا يوجد أسلوب قيادي أمثل لكافة الحالات والمواقف للتأثير على الأفراد بالمنظمة.

صواب

السؤال ٣

1- إن قيام العاملين ببذل قصارى جهدهم في أي مهمة عمل توكل إليهم يعود بالنفع على المنظمة.

خطأ

السؤال ٤

1- المدير الناجح يعرض مقترحاته أثناء الاجتماع وكأنها حلول نهائية ولها أفضلية في التنفيذ.

خطأ

السؤال ٥

1- الاجتماعات التي تعقد فصلياً أو سنوياً ويتم بها وضع أهداف جديدة أو تصحيح الانحرافات فهي:

1أ - اجتماعات المناقشة.

2ب - اجتماعات حل المشكلات.

3ج - اجتماعات متابعة الأداء.

4د - اجتماعات التخطيط والتقييم.

الواجب الثالث /

السؤال الاول/

- إذا كانت نشاطات المنظمة تحتاج لكثير من التنسيق والتوجيه والمتابعة والرقابة الدقيقة كأعمال المالية والمشتريات فتصبح اللامركزية هي الأفضل.

خطأ

السؤال الثاني/

- إن إعداد الميزانيات والتواصل مع العملاء الكبار والنواحي التنظيمية هي مهام يقوم بها: المدير ولا يمكنه أن يفوضها للآخرين.

- المدير ولكن بإمكان الآخرين مساعدته في أدائها.

- المدير ولكن يمكن للآخرين القيام بها إذا حصلوا على الفرصة .

- المرووسين الذين تم تفويضهم لأداء هذه المهام .

السؤال الثالث/

- يمكن النظر إلى وظيفة التوجيه في المنظمة على أنها وسيلة وغاية في آن واحد.

خطأ

السؤال الرابع

- إن القيام بوظيفة التوجيه بين المستويات التنظيمية المتماثلة في الإدارة مثل التوجيه اليومي في الإدارة المالية يعتبر:

توجيه خارجي .

توجيه زمني.

توجيه رأسي.

توجيه أفقي.

السؤال الخامس/

يرى البعض : أنه يمكن التفويض من أسفل إلى أعلى خاصة عند الشعور بأن هذه المهمة من الضروري أن يتم إنجازها من قبل المدير.

صح

الواجب الرابع /

السؤال ١

: - كل ما يلي يعد من وسائل الرقابة داخل المنظمة ما عدا

1.

-. الموازنة التقديرية

2.

-. الملاحظة الشخصية

3.

-. التقارير الإدارية

4.

-. المقترحات والشكاوى

السؤال ٢

- هذا النوع من الرقابة يتضمن تقييداً من قبل الجهة الرقابية لحرية تصرف جهة التنفيذ ، وهذا يعد تدخلاً مباشراً في سلطاتها:

1.

-. الرقابة القضائية

2.

-. الرقابة الذاتية

3.

-. الرقابة السابقة

4.

-. الرقابة اللاحقة

السؤال ٣

: - إذا كانت مصادر ضغوط العمل تتمثل في عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية ... فهي تعد من مصادر

1.

-. البيئة الداخلية

2.

-. البيئة الخارجية

3.

-. التنافس على الموارد

4.

-. اختلال بيئة العمل المادية

السؤال ٤

: - إذا كان الإبداع يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات

1.

-. الإبداع الإداري

2.

-. الإبداع الفني

3.

-. الإبداع التكيفي

4.

-. الإبداع الجذري

السؤال ٥

-. يمكن القول : إن الآثار الناتجة عن الضغوط والتوتر في العمل دائماً سلبية

صواب

خطأ

الاختبار الفصلي /

السؤال ١ :. يري البعض : إن كثرة الاجتماعات واللجان الفرعية تعد ظاهرة صحية للإدارة.

صواب \_ خطأ

السؤال ٢ : هناك من يرى: بعدم وجود فرق بين القيادة والزعامة.

صواب\_خطأ

السؤال ٣ : الحقائق الدافعية تلعب دور قوي في الرضا الأساسي للعاملين ولكنها لا تلعب دور قوي في دفعهم لبذل المزيد من الجهد أو حثهم نحو أداء أفضل.

صواب\_خطأ

السؤال ٤ :. قد يرى الكثيرون أن : كل قائد مدير وليس كل مدير قائد.

صواب\_خطأ

السؤال ٥ : هذا النوع من القادة يكون على اقتناع تام بأن الحوافز المالية والتخويف هما الدافعان لكافة الأفراد نحو العمل وذلك في:

1. القيادة الأستهلالية.

2. القيادة الديموقراطية.

3. القيادة المهمة بالإنجاز.

4. لا شئ صحيح مما سبق ذكره.

السؤال ٦ : يمكن القول : بعدم وجود فرق بين التغيير والتغير التنظيمي الذي يحدث بالمنشأة.

صواب\_خطأ

السؤال ٧ :. يمكن القول : بوجود قيادي ناجح وبارز في كل المواقف والحالات.

صواب\_خطأ

السؤال ٨ :. لمعالجة المقاومة والتردد الناتجة عن التطوير التنظيمي يمكن الاعتماد على المجموعات الغير الرسمية .

صواب\_خطأ

السؤال ٩ : تعتبر العلاقات الأنسانية في العمل من الحقائق الدافعية طبقاً لنظرية هيرزبيرج.

صواب\_خطأ

السؤال ١٠ : تقتصر مهمة المدير بالمنظمة على إصدار الأوامر وإرغام الآخرين على أداء العمل.

صواب\_خطأ

السؤال ١١ : إن طرح منتج بالسوق به عيوب فنية مثلاً يعد من :



1. المشكلات الروتينية.

2. المشكلات المهمة. الاجابة خطأ

3. المشكلات الخطيرة.

4. كل ما سبق ذكره صحيح.

السؤال ١٢ : القائد الذي لا ينصح به إلا في حالات الأزمات الشديدة هو:

- 1. القائد الديمقراطي. الاجابة خطأ

- 2. القائد المستبد.

- 3. القائد الاستهلاكي.

- 4. القائد المهتم بمشاعر الآخرين والمنظمة

السؤال ١٣ : أسلوب القيادة بالمشاركة ينصح به عندما تكون المهام غير واضحة وفي حالة عدم

وجود تفاهم بين العاملين .

صواب\_ خطأ

السؤال ١٤ : يرى البعض أن مقاومة التغيير بالمنظمة ينتج عنها دائماً آثار سلبية .

صواب\_ خطأ

السؤال ١٥ : إن إدارة وحسن استثمار الوقت مهارة يمكن إكتسابها بالأنضباط والتمرين والتدريب .

صواب\_ خطأ

السؤال ١٦ : هناك من يرى أن الأخطاء الفردية لا يمكن أن تتلاشى بالعمل الجماعي داخل

المنظمات .

صواب\_ خطأ

السؤال ١٧ : إن حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات تظهر بشكل أقل لدي المرؤوسين مما

لدي المديرين .

صواب\_ خطأ

السؤال ١٨ : يمكن القول: إن حاجة القياديين للمهارات الإدارية في كافة المستويات تكون بدرجة

واحدة .

صواب\_ خطأ

السؤال ١٩ : يمكن القول: أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعد من:

1. الأهداف المالية.

2. الأهداف البيئية.

3. الأهداف الخاصة بالعاملين.

4. الأهداف الخاصة بالبقاء والاستمرار.

السؤال ٢٠ : إن هدف زيادة الأرباح بنسبة ١٥ % مثلاً بالمنظمة تقوم به:

1. الإدارة التنفيذية ( التشغيلية).

2. الإدارة المتوسطة.

3. الإدارة العليا.

4. لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

السؤال ٢١ : الخطوة التي تعرف بانها المخزون الابتكاري في عملية حل المشكلات هي مرحلة:

1. البحث عن أسباب المشكلة.

2. تجميع وتحليل المعلومات.

3. وضع البدائل للممكنة.

4. تقييم البدائل والمتابعة.

السؤال ٢٢ : يمكن القول أن المنظمات التي تمنح أفرادها مستوى متدني من التفاعل الإجتماعي

يكون لديها أعلى نسبة دوران عمل .

صواب\_ خطأ

السؤال ٢٣ : القيادي في المستوى التنفيذي يحتاج أكثر إلى المهارات الفنية ، يليها المهارات

الإنسانية ، وأخير المهارات الفكرية ( الإدراكية ).

صواب\_ خطأ

السؤال ٢٤ : يمكن القول: إن الصمت أثناء الاجتماع يعنى بالضرورة الموافقة وعدم الاعتراض .

صواب\_ خطأ

السؤال ٢٥ : القائد العاطفي هو الذي يكون اهتمامه كبير بالعاملين وضئيل بالإنتاج ويشير إليه

بالرمز :

1. ( 1 , 9 )

2. ( 9 ) ، 9

3. ( 5 ) ، 5

4. ( 9 ) ، 1

السؤال ٢٦ : في حالة قيام المدير باتخاذ مجموعة قرارات تتعلق بالتخطيط والسياسات والإجراءات

فهي تعد قرارات:

1. عملية وتشغيلية

2. تتعلق بالاستراتيجيات والأهداف.

3. تتعلق بالتنظيم والمهام والأنشطة.

4. لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

السؤال ٢٧ : القرارات التي تتعلق بالأنشطة والعمليات والبرامج التي تتم بصورة يومية ( مثل تحديد

ساعات العمل ) هي:

1. قرارات استراتيجية.

2. قرارات تنظيمية.

3. قرارات عملية تشغيلية.

4. كل ما سبق ذكره صحيح

السؤال ٢٨ : لمعالجة المقاومة والتردد الناتجة عن التطوير التنظيمي يمكن الاعتماد على المجموعات الغير الرسمية .

صواب\_خطأ

السؤال ٢٩ : يمكن القول أن : المدير هو الذي يصنع المشكلات ، والقائد هو الذي يحل المشكلات.

صواب\_خطأ

السؤال ٣٠ : تقتصر مهمة المدير بالمنظمة على إصدار الأوامر وإرغام الآخرين على أداء العمل .

صواب\_خطأ

السؤال ٣١ : من أهم وأقوى الأسباب في مقاومة التغيير بالمنظمة هو:

1. الشعور بعدم الأمان الوظيفي.

2. ضعف الاتصال بالمنظمة.

3. التغيير السريع والمتواصل.

4. الاضطراب النفسي.

السؤال ٣٢ : يرى البعض أن الأفراد يختلفون في الحاجات الأساسية أكثر من اختلافهم في الحاجات الثانوية.

صواب\_خطأ

السؤال ٣٣ : يجب علي المدير أن يشارك في النقاش أثناء الاجتماع بصفته قائداً ، كما يستخدم السلطة في تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بالاجتماع.

صواب\_خطأ

السؤال ٣٤ : عندما تهدف المنظمة للحصول على شهادة الأيزو ( i s o ) فإن ذلك يكون عندما يتم تقسيم الخطط وفقاً لمعيار:

1. المدة الزمنية.

2. المستوي الإداري.

3. المدي أو النطاق.

4. معدل الاستخدام.

السؤال ٣٥ : عند قيام القيادة الإدارية بوضع الخطة المستمرة للمنظمة فإنه لا يوجد فرق بين السياسات والاهداف والإجراءات والقواعد

صواب\_خطأ

السؤال ٣٦ : من مظاهر التصرفات السلبية والناتجة عن عدم الرضا الانخراط في نشاطات جانبية .

صواب\_خطأ

السؤال ٣٧ : إن اسم وسمعة المؤسسة وتجاربها وإبتكاراتها تعد من الأصول:

1. المالية.

2. المادية.

3. الناعمة.

4. لا شيء صحيح مما سبق ذكره.

السؤال ٣٨ : إن وضع هدف لزيادة الإنتاج في المنظمة تقوم به:

. الإدارة العليا .

. الإدارة الوسطى .

. الإدارة الدنيا .

. كل ما سبق ذكره صحيح.

السؤال ٣٩ : الاسقاط هو أن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلي أشخاص آخرين ، وذلك

في حالة تدنى أدائه أو عدم أشباع حاجاته.

صواب\_خطأ

السؤال ٤٠ : من صفات الاجتماع الناجح اقتصره على تبادل المعلومات دون اتخاذ قرارات.

صواب\_خطاء

السؤال ٤١ : المدير يتبع نمط الاتصال في اتجاهين بينما القائد يتبع نمط الاتصال في اتجاه واحد.

صواب\_خطاء

السؤال ٤٢ : عند قيام المديرين باستخدام مهارة حسن إدارة وأستثمار الوقت بشكل جيد جداً فإن

هذا يشير إليه بالرمز:

1. من ( ١٦ . ١٤ ).

2. من ( ١٨ . ١٧ ).

3. من ( ٢١ . ١٩ ).

4. من ( ٢٤ . ٢٢ ).

السؤال ٤٣ : المهارات الفكرية يجب أن تتوافر في مستوى الإدارة العليا أما المهارات الإنسانية

فيجب أن تتوافر في كافة المستويات.

صواب\_خطأ

السؤال ٤٤ : أي من الآتي لا يعد من مصادر قوة القائد بالمنظمة:

1. العلم والمعرفة والخبرة والمعلومات.

2. القدرة على تقديم الحوافز والتشجيع.

3. القدرة على التفاوض والإقناع والاتصال بفاعلية.

4. القدرة في الحصول على تأييد النظام السياسي له.

السؤال ٤٥ : هناك من يري : ان الاجتماعات وسيلة وهدف في حد ذاتها.

صواب\_خطأ

السؤال ٤٦ : إن هدف تقليل دوران العمال والغياب بالمنظمة يعد من:

. الأهداف المالية .

. الأهداف الخاصة بالعاملين .

. الأهداف البيئية .

. الأهداف الخاصة بالبقاء والاستمرار .

السؤال ٤٧ : قد يري البعض : بوجود فرق بين الفاعلية والكفاءة عند قيام المديرين والعاملين بتنفيذ المهام الموكلة اليهم بالمنظمة.

صواب\_خطأ

السؤال ٤٨ : إن أهم مهارة يجب أن تتوافر لدى كل مدير بالمنظمة هي:

1.المهارة الوظيفية.

2.المهارة المعرفية.

3.المهارة الإنسانية.

4.المهارة الفكرية ( الإدراكية).

السؤال ٤٩ : إذا كان الإنسان لديه الرغبة فى التعلم وتحمل المزيد من المسئولية فهذا يكون وفقاً

لـ:

نظرية X

نظرية Y

نظرية Z

نظرية X & Z

السؤال ٥٠ : أي من الآتي لا يعد من المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات:

جذب الانتباه فور انعقاد اللقاء

تجنب المجادلة

احترام وجهة نظر الآخرين

التأكد من انتباه المشاركين

السؤال ٥١ :

السؤال ٥٢ : القائد الذي يقوم بتعديل تصرفاته حسب أنماط المجموعات ولا يظهر استخدام القوة

والنفوذ هو:

القائد المستقل و المعتد بذاته ( المتسلط)

القائد المتفاعل ( المشارك)

القائد المهتم بالانجازات

كل ما سبق ذكره صحيح

السؤال ٥٣ : يطبق التخطيط الإستراتيجي عادةً في المؤسسات صغيرة الحجم والتي لا تتأثر بشكل

كبير بالتغيرات التقنية المتطورة.

صواب\_خطأ

السؤال ٥٤ : يمكن القول : إن وظيفة المدير ودوره لا يختلف في الإدارة العليا أو المتوسطة أو

الدنيا .

صواب\_خطأ

السؤال ٥٥ : يمكن القول : نجاح القائد في عمله يعتمد على المهارة الاتصالية بنسبة ٨٥% ، وعلى المهارات العلمية والمهنية المتخصصة بنسبة ١٥%.

صواب\_خطأ

السؤال ٥٦ : إن زيادة درجة التفاعل الاجتماعي للفرد في بيئة العمل يؤدي إلى حسن إدارة واستثمار الوقت.

صواب\_خطأ

السؤال ٥٧ : إن التفاعل بين أعضاء المجموعات الرسمية وغير الرسمية يتم وفقاً للسياسات والأنظمة التي تحددها المنشأة .

صواب\_خطأ

السؤال ٥٨ : لنجاح الرسالة في عملية الاتصال فإنه لا ينبغي ان تقتصر على فكرة أو هدف واحد بقدر الإمكان.

صواب\_خطأ

السؤال ٥٩ : هناك من يرى أن التغيير المفاجئ الذي يحدث بالمنظمة لا يقابله إلا نسبة قليلة من الاعتراضات من بعض العاملين.

صواب\_خطأ

السؤال ٦٠ : يرى البعض: بعدم وجود فرق بين السلطة والنفوذ عند ممارسة المديرين للوظائف الإدارية بالمنظمات.

صواب\_خطأ

السؤال ٦١ : يمكن القول : أنه يجب على المدير أن يعمل بجهد أكبر وبذكاء أقل.

صواب\_خطأ

السؤال ٦١ : إن الاتصالات غير اللفظية التي تتم بين القائد والعاملين بالمنظمة تكون أكثر تأثير من الكلام اللفظي.

صواب\_خطأ

السؤال ٦٢ : هناك من يرى بعدم وجود فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار عند قيام القيادة الإدارية بوظيفة اتخاذ القرارات.

صواب\_خطأ

## المحاضرة المسجلة الثانية

يقع على عاتق الاداره مواجه التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحديث (صح)

-لاعلاقه للاداره بما تواجهه المنظمات من تحديات في العصر الحديث ( خطأ )

-اي حاجه خلقها الله سبحانه عباره عن ( مدخلات ومخرجات ) بما فيها المنظمات

-يقع عبئ اختيار العنصر البشري على ( الاداره العليا - الاداره المتوسطة - الدنيا - لاشي مما ذكر )  
اهم مورد في اي منظمه هو المورد البشري.

-ان فريدريك تايلور في الاداره العلميه التي وضعها اهتم بالجانب الانساني للاداره ( خطأ )

-من ضمن اهداف الاداره : تنسيق الجهود الجماعيه.

-الجهود الجماعيه باي منظمه او مجتمع الخ شبيهها او تصورها الدكتور كاتها شلال متدفق من المياه.

-الجهود الجماعيه عباره عن شلال متدفق تحتاج الى تنسيق وتوحد جهودهم بكفاءه وفاعليه وبوسائل انسانيه.

-الهدف من وجود المنظمات اين كانت نوعها ؟ الارتقاء بحياه المواطن.

-هناك من يرى ان المنظمه يمكن ان تعمل في فراغ ( خطأ ) ان اي انسان او دوله او منظمه لايعمل في فراغ.

-افضل انواع المنظمات هو الذي يؤثر في البيئه ويتأثر بها البيئه المحيطه داخليا وخارجيا.

-هناك من يرى ان كل المديرين في المنظمه يحتاجوا الى مهارات على مستوى واحد ( خطأ )

-المدير في الاداره العليا يحتاج الى مهاره اكثر - المدير في الاداره الوسطى اقل - والدنيا اقل.

-هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الفعاليه والكفاءه ( خطأ ) الكفاءه معناها : قدره على تحقيق الاهداف بأقل قدر من

التكلفه ... الفعاليه : تستخدم انسب الطرق التي تناسب مع امكانيه المنظمه واحتياجات السوق.

-ان مهمه المدير تقتصر على اصدار الاوامر او ارغام الاخرين على اداء الاعمال ( خطأ )

ان مهمه المدير لاتقتصر على اصدار الاوامر او ارغام الاخرين على اداء الاعمال ولكن لابد ان يرتقى دوره ليكون دورا

تنسيقيا لعمل الاخرين بطريقه تكاملية قادره على انجاز العمل المطلوب.

-هناك من يرى ان لكل منظمه مدير واحد فقط ( خطأ )

تطلق كلمه مدير على اكثر من شخص في المنظمه.

-ان أهم المهارات الاساسية للمدير هي ( المهارات الانسانية)

ملاحظه مهمه :المهاره الفكرية يجب أن تتوفر في مستوى الإدارة العليا أما المهاره الانسانية فيجب أن تتوفر في كافة

المستويات.

-اختيار من متعدد جامعه الدمام تعتبر منظمه ( جامعه حكوميه ) او ( مؤسسه عامه او حكوميه )

## المحاضرة المسجلة الثالثة-

هناك من يعتقد بعدم وجود فرق بين القيادة والزعامه ( خطأ ) في فرق بينهم.

-الزعامه هي صفة كارزمية تغلب عليها الموهبه وهي رناسة الافراد ( صح. )

-صاحب الاداره العلميه هو ( فريدريك تيلور)

-هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الدوافع والحوافز فكلاهما تستخدمه المنظمه لتحقيق اهدافها ( خطأ ) في فرق

الجواب الدوافع محركات داخلية اما الحوافز فهي مؤثرات خارجية.

-ان الحاجة المادية هي اكبر دافع للقيادة ( خطأ ) الحاجه الى انجاز والتميز وتحقيق الاهداف.

-هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الفاعليه والكفاءه ( خطأ ) في فرق بينهم.

-هل هناك فرق بين القوة والنفوذ ؟ نعم القوة والسلطة كلاهما وجهه محددة القوة تكون رسمية

اما النفوذ فهو بشكل غير رسمي.

-السلطة اللازمة للقائد - يجيب لنا اختيار من متعدد.

- 5 - القيادة بالبحث عن الاتباع ومناصرتهم سؤال اختياري

يقلك هذا النوع من القيادة ( يناسب المشاريع قصيرة المدى حيث ان العلاقة بين القيادة والعاملين لن تدوم طويلا)

-اوجه الاختلاف بين القائد والمدير مهمه

-لايوجد فرق بين المدير والقائد (خطأ) في فرق بينهم.

-كل قائد مدير.

-ليس كل واحد يستطيع ان يكون قائدا..

-ادوار القيادة يجيب لنا اختيار من متعدد.

-هل انتاج منتج جديد او فتح فرع جديد هل هو قرار روتيني ام لا ??? لا

## المحاضرة المسجلة الرابعة...

صح ام خطأ"

وفقا لنظرية الادارة بالاهداف يمكن تحقيق اهداف المنظمة مع عدم وجود اتفاق بين القائد والعاملين على هذه الاهداف ( خطأ ) ( وجود فرق بينهم.

هناك من يعتقد ان هناك اسلوب امثل لكافة المواقف والحالات وذلك للتأثير على الأفراد ( خطأ ) لا يوجد اسلوب امثل هناك من يرى بان القائد يستطيع ان ينفرد في اتخاذ القرار في الادارة العليا او المتوسطة او الدنيا ( خطأ ) هناك من يرى إمكانية نجاح المنظمة رغم وجودها في برج عاجي ( خطأ ) ان مهمة اختيار الموظفين الجدد يمكن ان تقوم بها الادارة ( الوسطى او الدنيا او العليا ) اختيار من متعدد الجواب العليا.

هناك من يرى ان كل العاملين في المنظمة يقبلون بالتغيير والتطوير ( ) صح ام خطأ.... انه توجد مقاومة لدي بعض العاملين بالمنظمة

المدير الناجح يمنع وجود الجماعات الغير رسمية ( خطأ ) الادارة بالاهداف تتكون من ..... وبيجيك صح ام خطأ او هل العبارة صحيحة ام خطأ اي العبارات لا تتفق مع الادارة بالاهداف الخ...

هناك من يرى ان اتخاذ القرارات يمكن ان يقتصر على الادارة العليا في المنظمة ( خطأ ) المشاركة تجب في كل المستويات .

-المنظمات تصمد وبناجح بقيادة مدير جيد الى بضع اعوام ولا تستطيع ان تدوم بدون قيادي يرسم لها افاق المستقبل ( صح. )

المنظمات تصمد وبناجح بقيادة مدير جيد الى بضع اعوام ولكن لا تستطيع ان تصمد لـ اعوام طويلة مع المدير الجيد هذا ولا تستطيع ان تدوم بدون قيادي يرسم لها افاق المستقبل ( صح. ) القوة والسلطة : شكل رسمي النفوذ : شكل غير رسمي

لايستطيع القائد مهما كان نجاحه ان يمنع وجود المجموعات الغير رسمية.

ان مدرسة الادارة العلمية او الحركة الادارة العلمية التي نادى بها فريدريك تيلور في القرن العشرين ركزت على الجانب الانساني ( خطأ ) الحركة الادارة العلمية ركزت على الارباح والجانب المادي واهملت الجانب الانساني.

لايوجد فرق بين انواع مهارات الثلاثة فنية انسانية فكريه ( خطأ ) يوجد فرق بينهم

لايوجد فرق بين درجة الاحتياج للمهارات بين المدير في الادارة العليا او الدنيا او الوسطى ( خطأ ) في فرق بينهم. هناك من يرى بعدم وجود فرق الحاجة في هذه المنظمات ( خطأ )

هناك من يرى بعدم وجود فرق بين القرارات الروتينية والغير روتينية بالنسبة للمنظمة ( خطأ )

مثل : فتح فرع جديد للمنظمة او انشاء قسم جديد مثل شركة بنده او عبد اللطيف جميل قررو اصحاب هذه الشركة فتح فرع له في مدينة اخرى غير الدمام هل هذا قرار روتيني ام غير روتيني؟؟

مثل : مطعم بسيط قرر فتح تقديم وجبة جديدة هل هذا قرار روتيني او غير روتيني؟؟

من يتخذ هذا القرار وباي مستوى اداري هل ادارة عليا - متوسط -دنيا

-القرارات الروتينية معظمها تقع في الادارة الدنيا كلمه روتينيه) يعني كل اسبوع او كل شهر)

-القرارات الغير روتينية معظمها تقع في الادارة العليا ولا بد من المشاركة مستويات اخرى ونجعل المشاركة شي فعلي وليس روتيني او شكلي...



## المحاضرة المسجلة الخامسة - البث المباشر الاول- مراجعه لما سبق.

- هل هناك فرق بين الفاعلية والكفاءة ( نعم ) في فرق بينهم . مكرر هالسؤال
- كل مستوى اداري يحتاج الى مهارات ادارية مختلفة.
- ان المديرين في المستويات الادارية المختلفة يحتاجون الى المهارات الادارية بنفس المستويات ( خطأ ) كل مدير في مستوى اداري معين يحتاج الى مهارة معينة ويحتاج الى كل انواع المهارات بالترتيب.
- هناك من يرى بان كل المنظمات في المجتمع تهدف الى تحقيق ارباح ( ) او لاتوجد منظمات في المجتمع لاتسعى الى تحقيق ارباح ( خطأ ) هناك تحقيق ارباح وهدف اساسي ، وخدمه عامه للدوله.
- مهمه المدير ليست مقتصره على اصدار الاوامر وارغام الاخرين على اداء العمل ( صح )
- كما يمكن ان تطلق كلمه مدير على اكثر شخص في المنظمه.
- هناك من يرى ان الادارة فن ( خطأ )
- هناك من يرى ان الادارة علم ( خطأ )
- الادارة لايد ان تجمع بين المعارف الاساسية والرئيسية. الاساسية مثل علم - نظريات - اسس اما الرئيسية مثل - الفن - ابداع تطوير - خبرة.
- ( افضل انواع المديرين الذي يجمع بين جانبي الادارة كعلم وفن ) الادارة علم وفن في ان واحد..
- هناك فرق بين القيادة والزعامه..
- أول وأهم مورد من موارد المنظمه هو ( العنصر البشري ) .
- وسائل التعرف على القيادة ( القيادي الناجح ) مهم وفي غايه الاهمية..
- دوافع القيادة ( الدافع لارضاء الذات ) هذا اعلى الدوافع تاثرا بالنسبة للقيادة الادارية خاصة بالنسبة للمستويات الادارية العليا.
- دور القيادة ( ٦- اتخاذ القرارات ) لايد ان يكون بالمشاركة لجميع المستويات الادارية.
- افضل انواع القرارات تتم بالمشاركة.
- افضل الانواع ( القائد المتفاعل المشارك ) وراح يجيب لنا اختيار من متعدد.
- انماط القيادة المختلفة ( افضل الانواع هو اسلوب القيادة بالمشاركة. )
- ينصح باستخدام اسلوب القيادة بالمشاركة عندما تكون المهام غير واضحة وفي حالة عدم وجود تفهم كبير بين العاملين ( خطأ ) المهام واضحة وفي حاله تفهم كبير بين العاملين.
- الفرق بين المدير والقائد مهم.
- أنماط القيادة الادارية ( ٤ . القيادة الديمقراطية ) افضل الانواع.
- (-القيادي المستبد ) اسوء الانواع.
- ان كل قائد مدير وليس كل مدير قائد.
- ادوار القيادة ( القائد المتفاعل المشارك ) افضل الانواع.
- هناك من يرى بوجود اسلوب امثل يمكن اتباعه لكافه الحالات ( خطأ. )
- الشبكة الادارية يمكن راح يجيبها لنا بالاختبار يقول نمط ورمز ويرمز الى ايش...
- (9,9) -اهتمام عالي بكلا من الانتاج والعاملين والزملاء) .... افضل انواع القادة. ( )
- مش كل المنظمات تقع بالنمط ٥ الى هو (٩،٩) ليست كل المنظمات تستطيع ان تتخذ نمط واحد وانما تتراوح بين هذا وذلك .
- التفويض يقتصر على المسؤوليات والسلطات ( خطأ ) يكون في السلطات والصلاحيات للقيام بالمهام وهنا علاقة طرديه بين السلطة والمسؤولية وترك حرية اتخاذ القرار لهم وطالما يؤدي الى انجاز الاهداف المطلوبة.
- وهذه المهارات تتفاوت درجة الاحتياج لها حسب موقع القيادي من التنظيم . نقطه مهمه.
- القيادي في المستوى الاقل - الاوسط - الاعلى . يمكن يعكسها ويلخبط كل وحده انتبهو..
- كل واحد له اهتمامات معينة وهذه المهارات تختلف من مستوى الى اخر حسب حاجة المدير لهذه الانواع ٣ لهذه المهارات.

## المحاضرة المسجلة السادسة.....

مهارات التخطيط : هي اول مهارة يجب ان تتوفر في القيادي الناجح.

مهارة التخطيط اكثر من معيار زمني - مستوى - شمول حسب المعيار التي يتم النظر اليه في هذا التخطيط.  
الاهداف كلها وحدة ( خطأ ) في اهداف استراتيجية طويلة المدى - تكتيكية قصيره المدى - تنفيذية تشغيلية قصيرة المدى..

هل جميع المنظمات تتبع نفس الخطوات وبنفس الترتيب ( خطأ ) يمكن ان يقدم خطوة ويبدل خطوة وياخر خطوة  
تُحذف خطوة مايقدر يستغنى اول يعمل التخطيط بدون خطوات لابد ان تمر عملية التخطيط بعده خطوات.  
مقولة مهمة جدا ( هل مهارة التخطيط مهمه ام لا ؟ بالنسبه للقيادي وبالنسبه لحياتنا ومنظماتنا وجمعاتنا والدولة  
بتعتنا هل مهمه ??? ) ( نعم انها في غاية الأهمية..

**كلمة الاستراتيجية** لو دخلت على اي عبارة بتغير معناها .. انتبهو..

هناك من يرى ان المدير يستطيع ان ينجح في المهارة بتعتة دون ان تكون لديه مهارة التخطيط ( خطأ ) لابد بقدر  
المستطاع ان تتوافر لدى القائد والمدير الذي يريد ان ينجح في منظمة مهارة التخطيط وضع الاهداف والنظم  
والسياسات والوسائل والتي ستؤدي الي تحقيق رسالة وهدف المنظمة..

(المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ) من اي اهداف - مالية - او بيئية - او خاصة بالعاملين.. الجواب بيئية  
نظم المنظمة فيها اجزاء رسمية وغير رسمية..

المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يلغي وجود التنظيمات غير الرسمية من المنظمة (خطأ )

أن حصول شهادة الأيزو هدف للمنظمة ويعد هذا الهدف وفق معيار زمني من المستوى الإداري ( خطأ )

التخطيط متوسط المدى هو الذي تقوم به الادارة الدنيا ( خطأ )

التخطيط التكتيكي او التنفيذي تقوم به الادارة العليا ( خطأ )

وظيفة الادارة القيادة الادارية / تبدء بالتخطيط وتنتهي بالرقابة,

وظيفة الادارة تقتصر على رقابة الموارد البشرية ( خطأ ) الرقابة تشمل كل شي.

هناك من يرى ان كل المنظمات الموجودة في المجتمع تسعى الى تحقيق الربح ( خطأ )

شرط أساسي ان يكون الهدف واضح بالنسبة لكل المجتمع والفرد والمنظمات ولكل دولة الخ..

**تختلف الغاية عن الهدف...**

هناك من يرى بعدم وجود فرق في الغاية والهدف عند التخطيط في المنظمة ( خطأ ) الغاية اكثر عمومية وتغطي فترة  
زمنية اكبر الخ....

(تحقيق الريادة في السوق ) هذا يعد هدف ... اختيار من متعدد

هدف استراتيجي - تكتيكي - او مرحلي - او دنيا - او عليا. الجواب استراتيجي

هناك ادارة معينة تسعى لاقامه انشاء مصنع جديد فهذا يعد من اهداف ( متوسطه الاجل - قصيره الاجل - طويلة الاجل  
- لاشي مما ذكر ) الجواب متوسطة الاجل..

بجيب لنا مثال ويقول هذا من اي نوع حسب المدى الزمني..

الجهود في المنظمة عبارة عن شلال متدفق بين المياة يحتاج الى توجيه عشان يحقق اداء المنظمة .. وهو في  
غايه الاهمية.

هل المنظمات لها حجم ثابت ( خطأ ) لها عدة اسباب تجعلها المنظمات تزيد بالحجم.

لا توجد علاقة بين الاهداف بانواعها ال 3 متوسطة المدى قصيرة المدى طويلة المدى ( خطأ )

التخطيط الاستراتيجي عادة يطبق بالمنظمات الصغيرة ( خطأ ) الكبيرة والمتوسطة الحجم الخ..

المنظمة جزء من المجتمع ولا تستطيع ان تنفصل عن هذا المجتمع او البيئه تبعها,,

ان كل المنظمات تهدف الى خدمة البيئه فيما تقدمه من سلع وخدمات الخ,,

كلما كانت المنظمة اقدر على التكيف مع البيئه كلما كانت اقدر على النجاح وتستطيع ان تتميز على الاستمرارية والبقاء  
والمنافسة .

المحاضرة المسجلة السابعة....

(تعريف الاتصال الغعال ) مهم + ( هو عملية تفاعلية) تعريف الاتصال مهم

(الاتصال هو عملية دينمائيكية (ديناميكية يعني شي متحرك

الاتصال قد يتم من القيادة الإدارية ألى الموظفين ب المنظمة بقصد وبدون قصد ( صح )  
هو عملية نقل المعلومات مفهومة ( مهم )

وليم أوشي قال ( سر تقدم المؤسسات اليابانية والامريكية من الناحية الادارية هو الثقة والمودة والخ).

هناك من يرى أن الأتصال عملية بسيطة او احاديه الجانب ( خطأ ) عملية معقدة.

يمكن القول ان الأتصال ظهر حديثا ( خطأ ) ..ان الاتصال قديم قدم الانسان

يمكن للمدير الناجح ان يستغنى عن الاتصال الفعال للمنظمة ( خطأ. )

هناك من يرى بوجود علاقة طردية بين انجاز الأهداف وبين كفاءة الأتصال التي يقوم بها المديرين ب منظماتهم ( صح )

من خصائص الأتصال أن الأتصال عملية مستمره ( صح )

هنا راح يجب لنا اختيار من متعدد ويمكن يجب لنا اختيار مش من ضمن الخصائص الاتصال مثل

من خصائص الأتصال أن الأتصال عملية مؤقتة ( خطأ ) مثل هذا السؤال طبع الاجابه مش موجوده ضمن الخصائص.

أي من الأتي لا يعد من العوامل الشخصية المؤثرة في الأتصال ويجب لنا وحده خطأ مثل

مكونات جسدية

-مكونات معرفية

-المكونات الاجتماعية

-المكونات الأتفاعلية

-المكونات إدارة الحوار

الاتصال قد يكون هابطا فقط ( خطأ )

المدير الناجح هو الذي يوجه اوامره او قراراته بمنظمة للقيادات الادنى فقط لا غير ( خطأ )

(التغذية العكسيه مهمه)

يجب أن يتضمن الرسالة أكثر من هدف ( خطأ)

.. المحاضرة المسجلة الثامنة....

تأخر الرد على المراسلات العامة يعد من اي نوع من المشكلات- ( مشكلات روتينية ) راح يكون اختيار من متعدد.  
المشكلات بصفة عامة لابد ان نعرف نوع المشكلة هل هي روتينية هامة خطيرة حسب نوع هذه المشكلة نستطيع اننا نتخذ القرار.

إن عملية جمع المعلومات والبيانات كمرحلة من مراحل حل المشكلات تقتصر مثلا مرحلة دون اخرى). **خطأ ( لا تقتصر**  
كثير من المديرين ينجحون في صنع القرار ولكنهم يفشلون في تطبيقه ( صح. )

لا يوجد فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار ( **خطأ ( في فرق بينهم.**  
لا يوجد فرق بين المشاكل العابرة وبين المشاكل المهمة في عملية أو خطوات الحل ( **خطأ..** ) يوجد فرق بينهم  
**المشاكل العابرة :** مشاكل روتينية متكررة لاتؤخذ وقت لحلها , **المشاكل الهامة :** مشاكل غير روتينية وغير متكررة  
وتحتاج الى وقت اطول لحلها.

لا يوجد فرق بين التأثير الداخلي أو الخارجي بالنسبة للمشكلات تنظيم المنظمة ( **خطأ ( )**  
**الداخلي :** لا يصعب حلها , **الخارجي :** حلها لا يكون بسهولة..

يمكن اتخاذ القرار من غير هدف ( **خطأ... ( )**

هناك من يرى اتخاذ القرارات تتعلق بالحاضر يمكن لحل مشاكل المنظمة الاتية ( **خطأ**

**لا تتعلق بالحاضر فقط وانما بالمستقبل**

يعتبر التخطيط والسياسات والإجراءات هي من قرارات التي تتعلق بـ ( اختيار من متعدد:

-قرارات إدارية وتشغيلية

-قرارات تتعلق بالاستراتيجيات والأهداف

-قرارات تتعلق بالتنظيم والمهام والنشاطات

الوسائل التكنولوجية - الوظائف هي من قرارات التي تتعلق بـ

-قرارات استراتيجية

-قرارات تنظيمية

-قرارات عملية وتشغيلية

أهم هذي الحالات في حالات القرار الفردي عندما لا يتوفر الوقت الكافي لتحقيق المشاركة فعلا ( **صح ( )**

هناك من يرى امكانية حل المشكلة بوجود حل واحد لها ( **خطأ ( لابد من حلين**

المحاضرة المسجلة التاسعة....

من الممارسات الاجتماعية الخاطئة التي تؤدي إلى ضياع الوقت على سبيل المثال الزيارات أثناء العمل والمجاملات وواجبات الضيافة نحو الزائرين وتجمعات العاملين كحلقات الدردشة والجماعات غير الرسمية ( صح )  
أي من الآتي لا يعد من الممارسات الاجتماعية التي تعوق عملية استثمار الوقت:

-الزيارات بعد العمل

-الجماعات غير الرسمية

-المجاملات

-واجبات الضيافة

هناك من يرى عدم وجود فرق بين السلطة والنفوذ الذي يمكن استخدامها المدير في المنظمة بتاعته ( خطأ ) السلطة  
هي : التأثير الرسمي القائد أو المدير.

النفوذ : نتيجة العلاقات غير رسمية وليست لها وجود في التنظيم ولكنها موجودة وتتبع أيضا بالعلاقات غير رسمية.  
هل يمكن للمدير الناجح أن يمنع العلاقات الغير الرسمية بالمنظمة ( خطأ ) لان المنظمة تجمع بشري وانساني والانسان  
كائن اجتماعي بطبعة لا يمكن ان نمنعه منه العلاقات الغير رسمية او النفوذ .

المدير الناجح هو الذي يحاول أن يتخلص تدريجيا من العادات السيئة وهو بالتأكد بعد ذلك سوف ينجح في إدارة وقته  
بفاعلية ( صح )

رأس مال الانسان هو ( وقتة )

إدارة الوقت مهارة يمكن اكتسابها بالانضباط والتمرين ( صح )

إدارة الوقت لا يمكن اكتسابها من الحياة إنما هي شيء طبيعي ( خطأ )

اي شي عايز تنجزه حدد بدايته ونهايته.

قاعده باريتو : خلو بالكم منها

من نماذج مهارات إدارة الوقت (22-42) ممتاز في استخدام الوقت ( صح )

كلما قلت درجة التفاعل الاجتماعي للفرد في بيئة العمل فإن ذلك سوف يؤدي إلى عدم ضياع الوقت ( خطأ )

زيادة درجة التفاعل الاجتماعي للفرد في بيئة العمل يؤدي الى ضياع الوقت ( صح )

على سبيل المثال ان زيادة التفاعل الاجتماعي يكون لها اثار سلبية ( صح )

من الأفضل أن تبذل قصارى جهدك في أي مهمة عمل ( خطأ ) لا بد ان نبذل قصارى جهدنا في الاعمال المهمة

والاعمال الاستراتيجية الكبيرة الضرورية التي تؤثر بشكل فعال..

لازم ترتب الاعمال المهمة والاعمال العادية..

حسن استثمار الوقت بالشكل المطلوب والامثل يؤدي الى نجاح الفرد في اداء مهامه ومسؤولياته بشكل يتميز بالكفاءة  
والفاعلية.

نجد ان استغلال الوقت في المنظمة العربية سيئ الى درجة كبيرة ( صح )

او يعكس العبارة (هناك من يرى ان استغلال الوقت في المنظمة العربية هو جيد بشكل كبير ) خطأ )

لاتعمل بجهد أكبر ولكن بذكاء أكبر ( صح )

أي من هذي الاساليب ليس من نموذج الدقيقة الواحدة

-التوجيه

-التدريب

-التفويض

-المرونة

الأطراء من أي نوع

-المساندة

-التفويض

-التوجيه

-التدريب

التغذية المرتدة من أي أنواع

-المساندة

-التفويض

-التوجيه

-التدريب

على المدير الناجح ان يعمل بجهد اكبر وبذكاء اقل ( خطأ )  
المدير الناجح يعمل بجهد اقل وذكاء اكبر ( صح )  
المدير بالدقيقة الواحدة يمكنه اتباع اسلوب واحد لتحقيق أهداف المنظمة وحسن استثمار الوقت ( خطأ )

المحاضرة المسجلة العاشرة.....

إن نجاح الاجتماع هو مسؤولية المدير دون غيره في المنظمة ( خطأ ) مسؤولية كل عضو من اعضاء الاجتماع سواء كان مدير او كان مجرد مشارك في الاجتماع.

هناك من يرى أن الاجتماعات سلاح ذو حدين ( صح )

الجانب الايجابي ( الاجتماعات وسيلة وليست هدف لذاتها )

هناك من يعتبر ان الاجتماعات وسيلة وهدف في نفس الوقت ( خطأ ) ان الاجتماعات وسيلة لتحقيق الاهداف وتحقيق اهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة.

هناك من يرى مسؤولية الاجتماع تقع على عاتق المدير فقط ( خطأ ) سير الاجتماع مسؤولية كل المجتمعين وليس القائد فقط وتقاس جودة الاجتماعات بجودة المشاركين فيها.

مش اي موظف يحظر الاجتماع عثمان يقول حظرت الاجتماع لا

الاجتماع لا يحظره الا الذي يتطلب حضوره هذا الاجتماع ولة دور يودية ومهمة محددة داخل هذا الاجتماع هناك من يرى أن الاجتماع يخلق جوا من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه .

(صح)

المدير يشارك في الاجتماع بصفته قائد وليس عضوا عادي في النقاش أثناء الاجتماعات ( خطأ ) القائد الناجح هو الذي يشارك في الاجتماع وكأنه ليس هو في موقع القائد الان انما في موقع هيئة التنظيم في اللجنة الي موجودة وفريق العمل الموجود الان.

يشارك في النقاش كانه عضو وليس قائد ( صح )

يستخدم الاقتناع اكثر من السلطة في تنفيذ القرارات.

من أنواع الاجتماعات المناقشات

-وضع أهداف جديدة وتصحيح الانحراف

-تقتصر على أفراد معينين لديهم معلومات

-توفير مناخ تعاوني

اجتماعات حل المشكلات تقتصر على أفراد معينين لديهم معلومات ( صح )

اجتماعات لحل المشكلات تضم كل أو معظم الأفراد الموجودين في المنظمة ( خطأ )

أن الصمت يعني بالضرورة التامه أو عدم الاعتراض ( خطأ )

ان الصمت لا يعني بالضرورة الموافقة التامة او عدم الاعتراض ( صح )

دورة حياة الاجتماعات لابد أن تكون مجموعة منسجمة ومنتجة ( صح )

أي من دورة حياة الاجتماعات التطبيع ( اختيار من متعدد )

-يصل المشاركون إلى اجتماعا في القرارات

-صنع تحالفات لتحريك الأمور إلى الأمام

-أب

-يحصلون على نتائج فعالة ومؤثرة ومدعومة بكفاءة

المراهقة مرحلة مهمة قد تعتبر اخطر لا يمكن تجنبها.

هناك من يرى أن المدير في المنظمة لديه القدرة أن يحصل على كافة المعلومات أو لديه القدرة حصول المعلومات بسهولة دون الاستعانة من مديرين موجودين بالمنظمة ( خطأ ) لا يوجد مدير لديه كافة المعلومات عن المنظمة

وعشان كذا زي ما قلنا حتى رؤساء الدول والوزراء والسفراء يحتاج كل واحد منهم الى مستشارين .والخ

هل القيادة علم أو فن ( خطأ ) علم وفن

كل انسان فينا مجموعة معارف تراكمية بشتى انواعه.

المدير يستطيع أن يعرض اقتراحات أثناء الاجتماعات أو بعد انتهائها كأنها حلول نهائية ولها أفضلية التنفيذ

(خطأ )

لا تعرض اقتراحاتك كأنها حلول نهائية ولها افضلية في التنفيذ....

الاجتماعات التي تعقد من أجل اتخاذ القرارات فيها وبها لابد الاعضاء المشاركين يبغى عندهم فكرة مسبقه عن هذه

الاجتماعات ( صح )

يجب الا يحضر الاجتماع الا من له علاقة بتحقيق أهدافه أو تنفيذ هذي الأهداف على حيث الواقع

(خطأ ) ينبغي حصر حضور الاجتماعات على الاعضاء الذين لديهم علاقة مباشرة بأهدافه أو بتطبيق ما سينتج عنه

من قرارات .

المحاضرة المسجلة الحادية عشر...

هناك من يرى أن ثمرت العمل الفرد قد تكون أكبر وأفضل من العمل الجماعي ( خطأ ) ان العمل الجماعي ثمرته ونتيجة اكبر من ثمرة العمل الفردي.  
نقطة مهمة ( ان نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من اعضائه وفشله هو فشل لكل عضو ايضا )

الاهداف المشتركة بيننا اكثر من نقاط الاختلاف كثيرا.  
هناك من يرى بان القائد النابغ أو الناجح يستطيع أن يستغني عن مساعدة غيره لتحقيق أفضل نتائج للمنظمة  
( خطأ ) مهما كان مستوى نبوغ القائد او براعته فانه يحتاج الى مساعدة غيرة لتقديم اقصى ما عنده.

اختيار من متعدد ( الشخص الذي يقوم بتقييم النتائج التي توصل إليها أعضاء الفريق بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل بأسلوب تشجيعي يساعد على استدرار مزيد من الأفكار المبادر

-الناقد البناء

-الموفق

-المنسق

الاختلاف مسألة ضرورية في البشر ولكن الاختلاف يتطلب وجود ثقة بين أعضاء الفريق ( صح )  
المجاملات بين أعضاء الفريق لها أثر سلبي كبير ( صح )  
البعض يستصعب عدم المحاسبة في العمل التطوعي ويغفل أهميته في الرفع من مستوى كفاءة الأداء ( صح )

هناك من يرى امكانية التغير في المنظمة يمكن أن تكون بشكل فردية ( خطأ ) ان التغير يتم بشكل جماعي وليس فردي.

الأخطاء الفردية تتلاشى بالعمل الجماعي ( صح )

اختيار من متعدد ( أي من الأسباب الآتية تجعل الفرد يلجأ للعمل الفردي )  
الذكاء العالي

-الشعور بالأمان

-حب الذات أو الأنانية

أن هناك من يعتقد بان الفرد وحده يستطيع أن يعمل أشياء عظيمة ( خطأ ) لا يوجد شخص بمفرده يقوم بعمل مجموعة من الأشخاص.

أن الفريق كثير جدا ولكن يحقق أهداف قليلة جدا ( خطأ ) لان الفريق يحتاج الى الرؤية والتي

تؤدي الى تركيز الجهود والانتباه ■

المحاضرة المسجلة الثانية عشر ... مراجعه لما سبق من ( ٦ الى ١١ )...

هناك من يرى أن التخطيط يقتصر على الحاضر والماضي ( خطأ )  
هناك من يرى الاقتصار على الادارة العليا او المتوسطة او الدنيا ( خطأ ) التخطيط مسؤولية كافة الادارة او العاملين بالمنظمة.

(تحقيق الريادة في السوق في أي من الأهداف التالية) اختيار من متعدد:  
الأهداف التكتيكية

-الأهداف الاستراتيجية

-جميع ماسبق

-لاشيء مما سبق

الأهداف الاستراتيجية توضع من جانب الإدارة العليا ( صح )

هناك من يرى بعدم وجود فرق بين القواعد وبين السياسات او الاهداف ( خطأ ) في فرق الهدف : هو غاية ، القواعد : تحدد التصرفات الواجب القيام بها او عدم القيام بها ، السياسات : هي وسيلة التي يمكن تحقيق هذا الهدف.

هناك من يرى التخطيط الاستراتيجي عادة في المؤسسات صغيرة الحجم والتي لا تتأثر بشكل كبير بـ



التغيرات التقنية المتطورة ( خطأ ) عادة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي المؤسسات التي تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التقنية المتطورة.

هناك من يرى أن الاتصال لابد ان يكون عن قصد أو عن غير قصد ( صح )  
هناك من يرى أن عملية الاتصال تقتصر على الرموز اللفظية في المنظمة فقط ( خطأ )  
الاتصال عملية معقدة ( صح )

الاتصال هو عملية بسيطة احادية الجانب ( خطأ ) معقدة.  
هناك من يرى ان الاتصال ظاهرة حديثة ( خطأ )  
هناك من يرى أن الاتصال قديم قدم الانسان مارسه الانسان في صورة بدائية، ثم تطور كما نراه الآن

(صح)  
هناك من يرى إن النجاح الذي يحققه القائد في عمله إذا كان لديه ٨٥% من المهارات العلمية و١٥% من البراعة الاتصال فقط ( خطأ )  
هناك من يرى إن النجاح الذي يحققه القائد او المدير في عمله يعتمد في ٨٥% منه على البراعة الاتصالية ، و١٥% فقط تعتمد على المهارت العلمية أو المهنية المتخصصة ) . ( صح )  
أي من الاتي ليس من الاتصال غير اللفظي

-حركي

-ساكن

-فعال

-أحب

يجب أن تتضمن الرسالة أكثر من معنى وأكثر من مطلوب ( خطأ ) مطلوب واحد فقط افضل.  
تأخر الرد على المراسلات العامة من المشكلات

-مشكلات روتينية

-مشكلات خطيرة

-مشكلات هامة

تأخر الرد على الخطابات العاجلة والهامة من المشكلات

-مشكلات روتينية

-مشكلات خطيرة

-مشكلات هامة

طرح منتج بالسوق به عيوب فنية من المشكلات

-مشكلات روتينية

-مشكلات هامة

-مشكلات خطيرة

هل هناك فرق بين أعراض المشكلة والمشكلة ذاتها ( صح )

هل هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار ( نعم ) في فرق

صنع القرار : عملية اشمل واعم من اتخاذ القرار ، اتخاذ القرار : اخر مرحلة من عملية صنع القرار.

يمكن القول أن اتخاذ القرارات ليس له هدف ( خطأ )

المعلومات وعلاقتها بـ اتخاذ القرارات عندما نحسد اننا محتاجين لهذي القرارات في مرحلة ما مثل اتخاذ القرارات

(خطأ ) المعلومات مهمه قبل اتخاذ القرار واثاء وبعد المعلومات تعد بمثابة العمود الفقري..

جداول العمل - الصيانة تعتبر قرارات من الإدارة وتشغيلية ( صح ) اختيار من متعدد

التخطيط -السياسات -الاجراءت من قرارات ( اختيار من متعدد )

قرارات إدارية وتشغيلية

-قرارات تتعلق بالتنظيم والمهام والنشاطات

-قرارات تتعلق بالاستراتيجيات والأهداف

هناك من يرى بعدم وجود فرق بين السلطة والنفوذ ( خطأ ) السلطة : رسمية ، النفوذ : بشكل غير رسمي

ان اسوء ادارة للوقت هو ان تعمل باتقان ما لا يستحق العمل ( صح )

اعمل بجهد اكبر .. وبذكاء اقل ( خطأ ) اعلم بجهد اقل وبذكاء اكبر

لا تحاول جذب الانتباه فور انعقاد اللقاء ولكن بالتدرج ( صح )

أول مانع الاجتماع يجب على المدير أن يلفت انتباه اعضاء الاجتماع إليه ( خطأ )

المدير الناجح يستطيع أن يقوم بمعظم أعباء المنظمة ( خطأ )

أن العمل الجماعي يؤدي الى تلاشي الأخطاء الفردية في المنظمة ( صح )

ان الاخطاء الفردية تتلاشى بالعمل الجماعي ( صح )

المحاضرة المسجلة الثالثة عشر....

لا يوجد مقاومة التغيير والتطوير داخل المنظمة ( خطأ )

هناك من يرى بعدم وجود مقاومة التغيير والتطوير داخل المنظمة الموجودة في عالم اليوم

( خطأ )

التغيير التنظيمي يتم تلقائيا في المنظمة ( خطأ ) موجه ومقصود واهداف وواع يسعى لتحقيق

التكيف البيئي الداخلي والخارجي الخ.....

أهم مدخل من مداخل المنظمة هو البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ( صح )

لا يوجد فرق بين التطوير والتغيير في المنظمة ( ) مافي فرق بينهم..

هناك فرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي ( صح )

لا علاقة بالبيئة للحاجه إلى التغيير للمنظمة ( خطأ ) تتأثر المنظمة كما تؤثر في البيئة المحيطة

سواء مباشر او غير مباشر....

التغيير التنظيمي هو جهد طويل المدى ( صح )

ان التغيير في المنظمة يكون بشكل مفاجئ ( خطأ ) ستقابلة موجه قوية من الاعتراضات لذا لزم

الاعداد الجيد.

ممكن يحدث التغيير جذري وفجائي ( خطأ )

هناك من يرى أن الاستثمارات التي يمكن أن تقتصر على نشاط المنظمة هي الأصول المالية

والمادية والقوة الشرائية ( خطأ ) في اصول ناعمة والغير المادية او المرئية..

التطوير التنظيمي يحدث بشكل عشوائي ( خطأ )

اكسيد الحياة في تقدم ونجاح المنظمات مثل مقال وليم أوشي الياباني هي (الثقة)

من الاشياء التي اذا ضاعت لن تعود **اولها الثقة - الوقت - الكلمة.**

العلاقات الجيدة بين الأفراد والجماعات في التنظيم تقلل من المشاكل بالمنظمة

( صح )

هناك من يرى المقاومة بالتغيير في المنظمة دائما اساسها سلبي ( خطأ ) لها سلبي وايجابي سلبية

في اغلب الاحوال بل ايجابية

التفاعل بين أعضاء المجموعات الرسمية يكون وفق السياسات والأنظمة التي يحددها التنظيم

( صح )

التفاعل بين أعضاء الجماعات الغير رسمية فيكون وفق معايير ومفاهيم أعضائها ( صح )

المحاضرة المسجلة الثانية عشر ... مراجعه لما سبق من ( ٦ الى ١١ ... )

هناك من يرى أن التخطيط يقتصر على الحاضر والماضي ( خطأ )

هناك من يرى الاقتصار على الادارة العليا او المتوسطة او الدنيا ( خطأ ) التخطيط مسؤولية كافة

الادارة او العاملين بالمنظمة.

(تحقيق الريادة في السوق في أي من الأهداف التالية) اختيار من متعدد:

الأهداف التكتيكية

-الأهداف الاستراتيجية

-جميع ماسبق

-لاشيء مما سبق

الأهداف الاستراتيجية توضع من جانب الإدارة العليا ( صح )  
هناك من يرى بعدم وجود فرق بين القواعد وبين السياسات او الاهداف ( خطأ ) في فرق  
الهدف : هو غاية ، القواعد : تحدد التصرفات الواجب القيام بها او عدم القيام بها ، السياسات :  
هي وسيلة التي يمكن تحقيق هذا الهدف.  
هناك من يرى التخطيط الاستراتيجي عادة في المؤسسات صغيرة الحجم والتي لاتتأثر بشكل كبير بـ  
التغيرات التقنية المتطورة ( خطأ ) عادة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي المؤسسات  
التي تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التقنية المتطورة.

هناك من يرى أن الاتصال لا بد ان يكون عن قصد أو عن غير قصد ( صح )  
هناك من يرى أن عملية الاتصال تقتصر على الرموز اللفظية في المنظمة فقط ( خطأ )  
الاتصال عملية معقدة ( صح )  
الاتصال هو عملية بسيطة احادية الجانب ( خطأ ) معقدة.  
هناك من يرى ان الاتصال ظاهرة حديثة ( خطأ )  
هناك من يرى أن الاتصال قديم قدم الانسان مارسه الانسان في صورة بدائية ، ثم تطور كما نراه  
الآن

(صح)  
هناك من يرى إن النجاح الذي يحققه القائد في عمله إذا كان لديه ٨٥% من المهارات العلمية  
و١٥% من البراعة الاتصال فقط ( خطأ )  
هناك من يرى إن النجاح الذي يحققه القائد او المدير في عمله يعتمد في ٨٥% منه على البراعة  
الاتصالية ، و١٥% فقط تعتمد على المهارات العلمية أو المهنية المتخصصة ) . صح ( )  
أي من الاتي ليس من الاتصال غير اللفظي

-حركي

-ساكن

-فعال

-أ+ب

يجب أن تتضمن الرسالة أكثر من معنى وأكثر من مطلوب ( خطأ ) مطلوب واحد فقط افضل.  
تأخر الرد على المراسلات العامة من المشكلات

-مشكلات روتينية

-مشكلات خطيرة

-مشكلات هامة

تأخر الرد على الخطابات العاجلة والهامة من المشكلات

-مشكلات روتينية

-مشكلات خطيرة

-مشكلات هامة

طرح منتج بالسوق به عيوب فنية من المشكلات

-مشكلات روتينية

-مشكلات هامة

-مشكلات خطيرة

هل هناك فرق بين أعراض المشكلة والمشكلة ذاتها ( صح )  
هل هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار ( نعم ) في فرق  
صنع القرار : عملية اشمل واعم من اتخاذ القرار ، اتخاذ القرار : اخر مرحلة من عملية صنع  
القرار.

يمكن القول أن اتخاذ القرارات ليس له هدف ( خطأ )  
المعلومات وعلاقتها بـ اتخاذ القرارات عندما نحس اننا محتاجين لهذي القرارات في مرحلة ما مثل  
اتخاذ القرارات

(خطأ ) المعلومات مهمه قبل اتخاذ القرار واثاء وبعد المعلومات تعد بمثابة العمود الفقري..  
جداول العمل - الصيانة تعتبر قرارات من الإدارة وتشغيلية ( صح ) اختيار من متعدد  
التخطيط - السياسات - الاجراءت من قرارات ( اختيار من متعدد )

قرارات إدارية وتشغيلية  
-قرارات تتعلق بالتنظيم والمهام والنشاطات

**-قرارات تتعلق بالاستراتيجيات والأهداف**

- هناك من يرى بعدم وجود فرق بين السلطة والنفوذ ( خطأ ) السلطة : رسمية ،النفوذ : بشكل غير رسمي  
ان اسوء ادارة للوقت هو ان تعمل باتقان ما لا يستحق العمل ( صح )  
اعمل بجهد اكبر .. وبذكاء اقل ( خطأ ) اعلم بجهد اقل وبذكاء اكبر  
لا تحاول جذب الانتباه فور انعقاد اللقاء ولكن بالتدرج ( صح )  
أول مانعمل الاجتماع يجب على المدير أن يلفت انتباه اعضاء الاجتماع الية ( خطأ )  
المدير الناجح يستطيع أن يقوم بمعظم أعباء المنظمة ( خطأ )  
أن العمل الجماعي يؤدي الى تلاشي الأخطاء الفردية في المنظمة ( صح )  
ان الاخطاء الفردية تتلاشى بالعمل الجماعي ( صح )

المحاضرة المسجلة الثالثة عشر....

لايوجد مقاومة التغيير والتطوير داخل المنظمة ( خطأ )

هناك من يرى بعدم وجود مقاومة التغيير والتطوير داخل المنظمة الموجودة في عالم اليوم  
( خطأ )

التغيير التنظيمي يتم تلقائيا في المنظمة ( خطأ ) موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي  
والخارجي الخ.....

أهم مدخل من مداخل المنظمة هو البعد الإنساني للتغيير التنظيمي (صح)

لايوجد فرق بين التطوير والتغيير في المنظمة ( ) مافي فرق بينهم..

هناك فرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي ( صح )

لا علاقه بالبيئة للحاجه إلى التغيير للمنظمة ( خطأ ) تتاثر المنظمة كما تؤثر في البيئة المحيطة سواء مباشر او غير  
مباشر....

التغيير التنظيمي هو جهد طويل المدى ( صح )

ان التغيير في المنظمة يكون بشكل مفاجئ ( خطأ ) ستقابلته موجه قوية من الاعتراضات لذا لزم الاعدا د الجيد.

ممكن يحدث التغيير جذري وفجائي ( خطأ )

هناك من يرى أن الاستثمارات التي يمكن أن تقتصر على نشاط المنظمة هي الأصول المالية والمادية والقوة الشرائية  
( خطأ ) في اصول ناعمة والغير المادية او المرئية..

التطوير التنظيمي يحدث بشكل عشوائي ( خطأ )

اكسيد الحياة في تقدم ونجاح المنظمات مثل مقال وليم أوشي الياباني هي (الثقة)

من الاشياء التي اذا ضاعت لن تعود **اولها الثقة - الوقت - الكلمة.**

العلاقات الجيدة بين الأفراد والجماعات في التنظيم تقلل من المشاكل بالمنظمة

( صح )

هناك من يرى المقاومة بالتغيير في المنظمة دائما اساسها سلبي ( خطأ ) لها سلبي و ايجابي سلبية في اغلب الاحوال بل  
ايجابية

التفاعل بين أعضاء المجموعات الرسمية يكون وفق السياسات والأنظمة التي يحددها التنظيم ( صح )

التفاعل بين أعضاء الجماعات الغير رسمية فيكون وفق معايير ومفاهيم أعضائها ( صح )

المحاضرة المسجلة الرابعة عشر....

يرى البعض أن لا يوجد فرق بين الدافعية والحوافز ( خطأ ) يوجد فرق الدافعية : شي داخلي داخل الانسان ، الحوافز :  
مؤثرات خارجية تستخدمها الادارة والمنظمة والقيادة من اجل تغيير سلوك بعض الافراد..

الدافعية بسيطة وموقفته ( خطأ ) مركبة ومستمرة ومعقدة..

هل هناك فرق بين الدافعية والحوافز ( نعم )

إن حاجات الفرد والمنظمة دائما واحدة ( خطأ )

إن حاجات الفرد والمنظمة ليست دائما واحدة ( صح )

يختلف الأفراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الأساسية  
(صح)

يختلف الأفراد في الحاجات الأساسية أكثر من اختلافهم في الحاجات الثانوية  
(خطأ)

هناك من يعتقد بان وراء الحافز الانساني له هدف لكل العاملين في المنظمة  
(صح)

نقطه مهمه ( في علاقة تبادلية بين المنظمة والموظف ) اعتماد الموظف على المنظمة أكثر من اعتماد المنظمة على الموظف.

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك  
(صح)

الأفراد الذين يعملون بمعزل عن الآخرين دائما أكثر نشاطا وأكثر فعالية ( خطأ)

الحاجة الى التقدير والاحترام عند المرؤوسين أعلى مما هي موجودة عند المديرين ( خطأ)

نظرية ماكيلاند خلو بالكلم منها تجي بالاختبار

إذا كان دافع الانجاز من الدوافع المتعلمة فيمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الانجاز  
(صح)

هل دور الدولة والمؤسسات في حياتنا بتزيد ام تقل ( بتزيد )

أن خصم من الراتب يعد حافز سلبي قد يغير العامل إلى الأفضل ( صح)

يعتبر الحفز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر واستحاله قيام اي منظمة باشباع جميع حاجات العاملين فيها ( صح)

يجب تقوية دافع الايمان لدى العاملين بالمنظمة...

المحاضرة المسجلة الخامسة عشر.....

هل التفويض مهارة مطلوبة في المدير ( صح)

او بصيغة اخرى للسؤال : تستطيع المنظمة او القيادة الإدارية في المنظمة أن تنجز مهامها وأهدافها دون أن يكون أي تفويض من قبل هذه الادارة من المرؤوسين ( خطأ)

هناك من يرى أن التفويض فن وليس كل المديرين لديهم المهارة ( صح)

هناك من يرى أن مهارة التفويض تتوفر في جميع المديرين بالمنظمة ( خطأ ) لان التفويض مهارة ولا تتوفر في جميع المديرين..

ان عملية التفويض تعود بالنفع على المفوض اليهم فقط او على المنظمة فقط ( خطأ ) التفويض مهم على للرؤساء والادارة وللمفوضين اليهم المرؤوسين..

النواحي التنظيمية من مهام : (اختيار من متعدد ) او ( صح - خطأ )

-مهام يجب أن يقوم بها المدير بنفسه ولا يفوضها لآفوضها

-مهام ينبغي أن يقوم بها المدير ولكن بإمكان الآخرين مساعدته في أدائها

-مهام يجب أن يقوم بها الآخرين

مهام يجب ان يقوم بها المدير بنفسه ولا يفوضها لآخرين كالتخطيط الاستراتيجي

( صح )

مهام ينبغي ان يقوم بها المدير ولكن بإمكان الآخرين مساعدته في ادائها مثل النواحي التنظيمية

( صح )

يجب على المدير أن يفوض وظيفة .... التخطيط الاستراتيجي وتطوير السياسات للمرؤوسين

( خطأ )

ليس من الضروري على المدير القائم بالتفويض ان يوضح الهدف او الغرض من التفويض

( خطأ ) ينبغي على الرئيس ان يوضح للعاملين الاهداف المرجوة من تفويضة لهم.

هناك من يرى ان عملية التفويض يمكن ان تتم من اسفل الى اعلى ( صح )

يمكن التفويض من اسفل الى اعلى خاصة عند الشعور بأن المهمة من الضروري انجازها من قبل رئيسك

(صح)

هناك بعض المديرين يمكنهم تفويض المهام التي لا يرغبون في ادائها للمرؤوسين ( خطأ )

المحاضرة المسجلة السادسة عشر....

هناك من يرى بوجود طريقة مثالية واحده للتنظيم يمكن تطبيقها في كل المنظمات وفي كل الدول ( خطأ )  
لا توجد هناك طريقة مثالية واحدة للمنظمة..

هناك من يرى بان الهيكل التنظيمي ثابت أو مستمر لا يمكن تغييره من وقت لآخر  
(خطأ )

التنظيم الرأسي تسلسل السلطة في خطوط مستقيمة من أسفل إلى أعلى ( خطأ )  
التنظيم الرأسي تسلسل السلطة في خطوط مستقيمة من أعلى إلى أسفل (صح)  
التنظيم الرأسي الاستشاري يستخدم في حالة اتمام انشاء المنظمة ( خطأ ) في المراحل الاولى من انشاء المنظمة.  
يستخدم التنظيم الرأسي الاستشاري في المراحل الأولى من انشاء المنظمة (صح)  
هناك من يرى بعدم وجود فرق بين المركزية واللامركزية يتعلق في التنظيم داخل المنظمة  
(خطأ ) في فرق بينهم.

يساهم التنظيم في منع الازدواجية في المهام والوظائف ( صح )  
رغم وجود التنظيم قد تحدث الازدواجية أو معودت التنظيم في المهام التوظيف ( خطأ ) تمنع هذه الازدواجية  
لا يوجد فرق بين الوظائف القيادية والمساندة في التنظيم الاداري ( خطأ )  
يفضل اتباع اسلوب المركزية عند إدارة الجامعات والمستشفيات ( خطأ )  
يفضل اتباع اسلوب المركزية عند البحوث والمحاماة وبرامج الحاسب الآلي (صح)  
التفويض لا يصلح أن يكون شفهيًا ويدعمها كتابيًا رسميًا لكافة جهات الاختصاص  
(صح)

هناك من يرى رسم هيكل تنظيمي مصغر في الوصف الوظيفي لكي يوضح فيه العلاقات الرأسية مباشرة  
(صح)

المحاضرة المسجلة السابعة عشر....

هل التوجيه كوظيفة اكثر في الادارة العليا ام الدنيا ( صح ام خطأ - اختيار من متعدد )

يعتبر التوجيه الوظيفة الاكثر أهمية في المستوى الاداري الأدنى.

يعتبر التوجيه وسيلة وليست غاية بالنسبة للمنظمة ( صح )

التوجيه او التنسيق او التعاون كلاهما واحد ( خطأ ) في فرق...

ليس من الضروري أن يوجد تجانس بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حتى تنجح المنظمة ( خطأ )

هناك من يرى أنه يمكن فصل وظيفة التوجيه عن الوظائف الأخرى ( خطأ )

يمكن فصل وظيفة التوجيه عن التخطيط عن التنظيم عن التنسيق عن الرقابة ( خطأ ) وظيفة التوجيه وظيفة ملازمة  
لكل الوظائف الادارية.

هناك من يرى أن القيادة هو جوهر وظيفة التوجيه وعصبه الرئيسي الأساسي (صح)

نمو هذه الوحدات يجعلها اكثر بيروقراطية الامر الذي يتطلب ضرورة التوجيه للوحدات المتعددة .

نوع من انواع التوجيه ( اختيار من متعدد - صح - او خطأ )

يتم ذلك من خلال التحديد الدقيق للانشطة التي يقوم بها كل قسم او ادارة وان يعرف كل شخص العمل المسنول عنه  
وعلاقتة بالانشطة الأخرى:

-التوجيه بالاجراءات

-التوجيه الرأسي

-التوجيه الداخلي

-التوجيه الخارجي

-التوجيه الزمني

ان معرفة المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل افضل من الانتظار لما بعد

كويز المحاضرة ١٨

1) هناك من يرى أن الرقابة تقتصر على الشؤون المالية - صح - خطأ

2) هناك من يرى أن الرقابة دائما يجب أن تكون إيجابية - صح - خطأ

3) تتطلب الرقابة قدرا من الحكمة إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين - صح - خطأ

4) الرقابة السلبية هي التي تكتشف الأخطاء وتعاقب مرتكبها وتقف عند هذا الحد - صح - خطأ

- 5) الرقابة ممكن أن يمارسها أي شخص بالمؤسسة - صح - خطأ
- 6) العملية الإدارية حققت أهدافها بإعلى قدر ممكن من الكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت - صح - خطأ
- 7) الرقابة عملية مستمرة متجددة يتم مقتضاها التحقق من أن الإداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم ولتصحيح بشكل سريع - صح - خطأ
- 8) الرقابة تفضل الصالح الخاص على الصالح العام - صح - خطأ
- 9) الرقابة الإدارية تقتصر على الشؤون الإدارية والمادية - صح - خطأ
- 10) الرقابة شاملة على كل موارد المنظمة - صح - خطأ
- 11) وظائف الرقابة أو أهدافها تتمثل فيه - حماية الصالح العام ، وهي محور الرقابة - توجية القيادة الإدارية لتصحيح الأخطاء والانحرافات - مكافأة العناصر التي تكتشف الانحرافات وتحفيزها مغنيا وماديا - جميع ماذكر
- 12) لا توجد علاقة بين النظام الرقابي المتبع وحجم طبيعة النشاط الذي تقوم بها المنظمة - صح - خطأ

#### كويز المحاضرة ١٩ + ٢٠

- 1) هل كل الآثار الناتجة من ضغوط العمل والتوتر سلبية - نعم - لا
- 2) القيادي يجب عليه أن يقضي تماما على الضغوط في العمل - صح - خطأ
- 3) أن مسؤولية الاختيار في الموارد البشرية في المنظمة هي تكون مسؤولية - الإدارة الدنيا - الإدارة العليا - الإدارة الوسطى
- 4) هناك من يرى وجود علاقة بين ضغوط العمل ونوع الأداء بالنسبة للموظفين - صح - خطأ
- 5) هل المطلوب القضاء كلية على كل أسباب الضغوط في العمل - نعم - لا
- 6) المدير الناجح هو الذي يمتلك مهارة إدارة الضغوط - صح - خطأ
- 7) المبادرة الناجحة تتكون من - تحمل المسؤولية - البحث عن الفرص - البحث عن الأفكار الجديدة للتطور - جميع ما سبق
- 8) الأعمال الناجحة تتطلب مديرين متميزين بإتخاذ المبادرة نحو التجديد والتطوير والجرأة - صح - خطأ
- 9) الأبداع هو عملية ذهنية - صح - خطأ
- 10) هناك من يرى أن من سمات الأبداع العمل الفردي - صح - خطأ
- 11) يميل المبدعون إلى الفضول - صح - خطأ
- 12) حتى تصل المنظمات إلى الأبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي - صح - خطأ
- 13) الأبداع الفني والأبداع الإداري هم واحد - صح - خطأ
- 14) أي من هذي أنواع الأبداع يتعلق بشكل مباشر ب هيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وغير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية - الأبداع الفني - الأبداع الإداري
- 15) أي من هذي أنواع الأبداع يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي نشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات - الأبداع الفني - الأبداع الإداري
- 16) الأبداع الجذري هو تطورات بسيطة + خطوات سريعة + درجة قليلة من المخاطرة - صح - خطأ
- 17) لا يعتبر الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات - صح - خطأ
- 18) هناك من يرى أن لا يوجد فرق بين الأبداع والتغيير - صح - خطأ
- 19) بيتر داركو وضع مبادئ الأبداع التنظيمي - صح - خطأ

#### كويز المحاضرة ٢١

- 1) هناك من يرى أن التفاوض يعتمد الان على الخبرة واللباقة حتى يصبح ناجحا

صح

خطأ

- 2) هناك من يرى أن الاستراتيجية هي التكتيك

صح

خطأ

- 3) هل يحتاج التفاوض دخول مباشرة

نعم

لا

- 4) التفاوض يجمع بين العلم والفن

صح

خطأ

- 5) لابد من التفاوض يكون له أكثر من طرف

صح

خطأ

6) يعتبر التفاوض مع موردين البضائع أو المواد الخام أو الآلات وعادة يتم التفاوض مع الموردين على قضايا السعر والكمية والمواصفات والتسليم

-التفاوض مع العملاء

-التفاوض مع المنظمات الأخرى

-التفاوض مع الموردين

7) هناك من يرى أن عدم وجود اختلاف بين التفاوض بين الوساطة والتحكيم

-صح

-خطأ

8) هناك من يرى أن التفاوض عملية بسيطة وهي مجرد نشاط موجهة لموقف طارئ أو مؤقت و مجرد أزمة

-صح

-خطأ

9) التفاوض نتيجة علمية

-صح

-خطأ

10) التفاوض يتعلق بمسائل حول الحاضر فقط

-صح

-خطأ

11) لا تستمر مفاوضات لايجنى من ورائها كل طرف منفعة معينة حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار والخسائر التي يمكن لأحد الأطراف تلخيصها في المقولة الشائعة (إنقاذ مايمكن إنقاذه)

-مبدأ الالتزام

-مبدأ المنفعة

-مبدأ أخلاقيات التفاوض

12) هناك من يرى أن التفاوض يمكن أن يقوم الغش والتضليل والغبن

-صح

-خطأ

13) الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق من أهم خطوات عملية الإعداد للتفاوض

-صح

-خطأ

14) هناك من يرى لا يوجد فرق بين الاستراتيجيات والتكتيك

-صح

-خطأ

15) هي الاطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك في صورة سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل فهي بذلك تكون الاطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي

-التفاوض التكتيكي

-التفاوض الاستراتيجيات

16) هناك من يرى أن التفاوض فن من فنون الحياة اليومية

-صح

-خطأ

17) هناك من يرى أن التفاوض يقوم على الخداع والغش والتدليس بالنسبة للطرف الآخر

-صح

-خطأ

8) هناك من يرى أن نجاح التفاوض التعاون مع الطرف الآخر <u>ولكن ليس على حساب ومصصلحة المنظمة </u>

-صح

-خطأ

19) الحصول على جودة معينه هدف أساسى والحصول على سعر منخفض هدفا ثانويا

-صح

-خطأ

كوزير المحاضرة ٢٢ البث المباشر الثالث والاخير .

١) هناك من يرى بإمكانية عدم القيام بالرقابة بالمنظمة - صح - خطأ

٢) الرقابة الفعالة لا بد أن تكون اقتصادية - صح - خطأ

٣) هل المدير الناجح من مصلحته أنه يقضي تماما على ضغوط التوترات والاجتهاد - نعم - لا

٤) هل نحن بالفعل نستطيع التخلص كليا بالمنظمة ؟ - نعم - لا

٥) هل القيادة الناجحة تستطيع بالفعل تقضي على كل أنواع التوتر والإجهاد بالمنظمة ؟ - نعم - لا



- ٦) هل ضغوط التوتر والإجهاد نتائجه سلبية بالمنظمة ؟ - نعم - لا
- ٧) هناك علاقة طردية بين زيادة الإنتاجية والضغط - صح - خطأ
- ٨) هناك علاقة طردية بين زيادة الإنتاجية والضغط حتى مستوى معين - صح - خطأ
- ٩) هناك علاقة طردية بين زيادة الإنتاجية والضغط حتى مستوى معين والضغط والتوتر تؤدي إلى علاقة عكسية بالنسبة للعاملين

صح - خطأ

- ١٠) هل كل الناس يتوافق على التغيير والتطوير - نعم - لا
- ١١) هناك من يرى أن المدير يستطيع أن يلغي دور الجماعات غير الرسمية بالمنظمة - صح - خطأ
- ١٢) التغيير المدروس والتطوير التنظيمي من مهام القيادة - القيادة العليا - القيادة الوسطى - القيادة الدنيا
- ١٣) الأصول الناعمة هي الأصول غير المادية أو غير المرئية - صح - خطأ
- ١٤) ما هو أهم أسباب المقاومة للتغيير - الشعور بعدم الأمان - وجود خبراء - دعم وتأييد - جميع ماسبق
- ١٥) هناك من يرى دائما أن المقاومة آثار سلبية - صح - خطأ
- ١٦) الأسقاط هو حيث يلجأ بعض الأفراد عندما تتدنى مستويات ادانهم أن يلقون باللوم على زملائهم أو الإجراءات أو الأنظمة الموجودة بالمؤسسة - إلقاء اللوم على الآخرين - المساومة
- ١٧) هناك من يرى أن لا يوجد فرق بين الدافعية والحوافز - صح - خطأ
- ١٨) حب القيادة حب الظهور حب التملك وحب السيطرة - دوافع أولية - دوافع ثانوية مكتسبة - دوافع شعورية
- ١٩) هناك من يرى أن حاجات الفرد والمنظمة دائما واحدة - صح - خطأ
- ٢٠) الأفراد يختلفون في الحاجات الأساسية أكثر من خلفاتهم في الحاجات الثانوية - صح - خطأ
- ٢١) الإنسان يكره العمل، لا يحب المسؤولية، يحب القيادة من الآخرين، لا يحب القيادة الذاتية ولا الرقابة الذاتية كلها - نظرية z - نظرية y - نظرية x
- ٢٢) الإنسان يحب العمل، يحب المسؤولية و يبحث عنها، يحب الرقابة الذاتية ولا يحب الرقابة من الآخرين - نظرية z - نظرية y - نظرية x
- ٢٣) الثقة المودة المهارة واهتمام الشامل للإنسان - نظرية z - نظرية x - نظرية y
- ٢٤) أن هذه الحاجات تؤثر في الإنسان حسب الأناجيز والدافعية أو أن في مهام إذا استطاع الإنسان أن يلبسها ف تؤثر هذي الحاجات على تغيير سلوكه بما يحقق إلى أهداف المنظمة - نظرية سلم الحاجات - نظرية مكريجور - نظرية ماكيلاند للاحتياجات
- ٢٥) أن هناك بعض المنظمات تستطيع أن تلبي حاجات جميع العاملين فيها - صح - خطأ
- ٢٦) مهام يقوم بها المدير ولا يستطيع تفويضها - صح - خطأ
- ٢٧) المتابعة، وعمل ملفات معينة، .... الخ من مهام - مهام ينبغي أن يقوم بها الآخرين - مهام يجب أن يقوم بها الآخرين - مهام ترغب في تفويضها
- ٢٨) هناك من يرى أن التفويض من أسفل إلى أعلى خاصة عند الشعور بان المهمة من الضروري إنجازها من قبل رئيسك - صح - خطأ
- ٢٩) هناك من يرى الحذر من التفويض المهام التي لا ترغب في أدائها هذا التصرف يجعلك تبدو ضعيفا - صح - خطأ
- ٣٠) هناك من يرى ان هناك طريقة مثالية واحدة للتنظيم في جميع المنظمات - صح - خطأ
- ٣١) هناك من يرى أن التنظيم تتصف بالبساطة والبعد عن البيروقراطية - صح - خطأ
- ٣٢) تبنى <u></u> ليكرت </u> <u></u> الاسلوب </u> <u></u> اللامركزي </u> <u></u> في القيادة - صح - خطأ
- ٣٣) هي الأسلوب الذي يقوم على مبدأ احتفاظ القيادة الإدارية بسلطات وصلاحيات اتخاذ القرار - المركزية التنظيمية - اللامركزية التنظيمية
- ٣٤) يطلق على توزيع الصلاحيات بطريقة منظمة بين أجزاء التنظيم ليكون من حق المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية اتخاذ القرارات الملانمة - المركزية التنظيمية - اللامركزية التنظيمية
- ٣٥) ليس من المهم أن تتجانس المنظمة مع أفراد العاملين فيها - صح - خطأ
- ٣٦) المقصود في مبدأ وحدة الرئاسة هو أن الرئيس يتلقى أوامره من أكثر من شخص في المنظمة - صح - خطأ
- ٣٧) الرقابة تقتصر على الموارد البشرية و الموارد المالية - صح - خطأ
- تمت بحمد الله وتوفيقه .