

مفهوم فريق العمل :

هو مجموعه من الافراد لديهم هدف مشتركه او بينهم هدف مشتركه يشعر كل منهم بضرورة التعاون مع الاخرين لتحقيقه ، ويوجد بينهم علاقات تبادليه وتكامليه ويعملون في ظل قيم ومبادئ متفق عليها بينهم سلفاً ،يسود بينهم الشعور بالمسؤولية والالتزام .

يأخذ شكل التنظيم الافقي

يقوم على مبدأ الشراكة الدائمة

الغرض من تبني التنظيم القائم على اساس فرق العمل

١. تسخير الامكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات
٢. تمكين الافراد من المشاركة وتقاسم المعارف
٣. تبادل التجارب والخبرات

دور القائد في جماعات العمل:

تحويل تلك الجماعات الى فرق عمل يكون هدفها التعاون والتفاعل الايجابي لتحقيق اهداف التنظيم .

القائد هو الشخص الذي تتوقف عليه فاعليه الفريق .

ثورة التحالفات :

تعددت التعاون بين الجماعات داخل المنظمات او مع المنظمات المماثلة الى الشركات الكبرى والدول على مختلف مستويات التنمية والاقتصادية .
تختلف انواع فرق العمل باختلاف الهدف من إنشائها .

انواع فرق العمل بتقسيم عبد الوهاب :

١- فريق الانجاز

يتكون لتحقيق هدف معين وفقاً لخطة محددة ، يتوقف نجاحه على إلتزام الاعضاء ورغبتهم في العمل .

٢- فريق حل المشكلات

يتكون لحل مشكله محدد ، يضع كل عضو خبرته لحالها وتتكامل المجهودات للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكله ، يتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة العضو في المشاركة بالحل ودرجة الثقة و الامان بين الاعضاء .

٣- فريق التطوير

يعتبر مصدراً للابتكار و الابداع ، يتكون لاكتشاف افاق جديدة والفرص المتاحة للتطوير ، ومهمته هي لتحسين و التجديد والتنمية ، ويتوقف نجاحه بالدرجة الاولى على وجود القدرات الابتكارية والتفكير الخلاق عند الاعضاء ووجود نزعه تنافسيه .

وقد اضاف قاسم ضرار نوعين لفرق العمل هما :

١- الفريق الرسمي

يظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، يكلف بمهام اساسيه للتنظيم لتحقيق اهدافه ، مثل فريق تأكيد الجودة .

٢- الفريق الغير الرسمي

ينشأ داخل التنظيم الغير رسمي نظراً لوجود الحاجه له ، مثل فريق المطالبة بتحسين اوضاع العمال .

دور القائد الاداري في فريق العمل :

- ١- تسهيل عملية وضع الفريق لاهدافه .
- ٢- تشجيع جميع افراد الفريق وخاصة النشطين .
- ٣- استخدام اساليب العمل الجماعي والمواجهه البناءة .
- ٤- اعطاء توجيهات واضحة لانجاز المهمة .
- ٥- احترام الآخرين وقبولهم على ما هم عليه .
- ٦- الاهتمام الحقيقي باعضاء الفريق و الاستماع اليهم بعناية.
- ٧- الانفتاح القائم على المصارحة و الاعتراف والتغذية العكسية لتنمية الثقة المتبادلة .

يجب على القائد الاداري تجنب بعض الممارسات نحو فريق العمل والتي حددها "موكسون" ، وهي :

- ١- فرض السيطرة على الفريق .
- ٢- الدخول في الصراعات او مزايدات او منافسات او تحدي مع احد اعضاء الفريق .
- ٣- البحث عن سلبيات و اخطاء الآخرين .
- ٤- تقديم الافتراضيات الشخصية للقائد حول الموضوع او الدخول في جدال لانهاضي بين اعضاء الفريق .
- ٥- استغلال المركز القيادي .
- ٦- المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد او التعاطف معه .
- ٧- الانسحاب وعدم المشاركة بفعالية في اعمال الفريق .

مراحل تطور فريق العمل :

❖ من اكثر التصنيفات شيوعاً ، تصنيف "موكسون" الذي يرى ان الفريق يمر باربعة مراحل

اثناء تطوره ، وهي :

١- مرحلة التكوين .

يغلب على الاعضاء الشعور بالحماس و الخوف من الفشل ، قائم على العلاقات الرسمية .

٢- مرحلة العصف .

يغلب على الاعضاء الشعور بالاختلاف في وجهات النظر و الرفض و المقاومة .

٣- مرحلة وضع المعايير .

يبدأ الاعضاء فيها بقبول الانضمام الى الفريق براحة نفسية مع الالتزام لتحقيق الهدف المشترك.

٤- مرحلة الاداء .

يبدأ الفريق بممارسة عمله فعلياً بشعور عالي بالرضا و الثقة بالنفس و الاخرين ، يكون السلوك تعاوني ويتحمل فيها الافراد المخاطرة .

❖ رأي آخر لـ"دوبرين" حول المراحل التي يجب تطبيقها بالتتابع لتطوير فريق العمل :

١- مرحلة التشكيل .

أ. تزويد الاعضاء بالمعلومات اللازمة لتشكيل الفريق ، وحرية الانضمام للفريق.

ب. التخطيط والتهيئة .

٢- مرحلة المشاطرة في الغايات و الاهداف .

٣- مرحلة تصميم خطوات العمل و تحديد معايير الاداء و السلوك .

٤- مرحلة توزيع المهام وتحديد الادوار .

٥- مرحلة اداء الفريق وصيانتة .

٦- مرحلة الاحتفال .

المهارات اللازمة لفريق :

الاتصال الفعال	الاستماع الايجابي	التغذية الراجعة	ادارة الخلاف بين الاعضاء
- تشجيع المشاركة - ايضاح وتلخيص التعليقات - ملاحظة اعمال الفريق ومعرفة مشاكلة - التأكد من الوضوح التام للهدف - تطبيق الاسلوب العلمي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات - إدارة الخلاف بفعالية .	- عدم المقاطعه او المجالده او النقد - الامتناع عن الكلام أثناء تحدث الشخص الاخر - اظهار الاهتمام والرغبة في الاستماع للمتحدث - فهم الحديث من وجهة نظر المتحدث - الصبر على المتحدث واعطائه فرصة للحديث . - عدم الانفعال و الغضب	حالة إبداء التغذية الراجعة : - التأكد من ان القصد هو مساعدة الشخص لكي يتحسن - التأكد من استعداد الشخص الاخر لتلقي التغذية الراجعة حالة تلقي التغذية الراجعة : - الاستماع بعناية - عدم المسارعه الى الرفض "الرجوع الى ص ١٨٨"	- عدم تجاهل او اهمال اي خلاف - التأكد من وجود خلاف حقيقي وانه ليس مجرد مزاح سيء - التحدث مباشرة الى الشخص الاخر - التعاون - تذكر ان الخلاف امر طبيعي - تشجيع الحديث بين الافراد - عدم التردد في طلب المساعدة من المتخصصين

خصائص فريق العمل الفعال :

- ١- القيادة بالمشاركة .
- ٢- الاتصال المفتوح .
- ٣- البيئة الودية .
- ٤- إدراك اهداف الفريق المشتركة .
- ٥- فهم و توضيح المهام و الادوار .
- ٦- المشاركة في جميع أعمال الفريق .
- ٧- التحضر في التعامل من الخلاف .
- ٨- الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات .
- ٩- التقييم الذاتي وتنويع الاساليب .

الإدارة بالأهداف:

أقدم الأساليب الإدارية الحديثة التي مازالت تستخدم بشكل كبير .
ظهرت على يد المفكر الأمريكي **بيتر دركر** بداية النصف الثاني من القرن العشرين .
مفهوم الإدارة بالأهداف : هي أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين ويوفر لهم التوجيه المناسب ويخلق روح ويحقق الانسجام بين الأهداف الشخصية و التنظيمية .

أسس الإدارة بالأهداف :

- ١- الإدارة بالمشاركة للاتفاق بين القائد و العاملين لوضع الأولويات و الأهداف .
- ٢- المراجعة الدورية و المستمرة للأهداف .
- ٣- التغذية العكسية .

مقومات الإدارة بالأهداف :

- ١- قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف .
- ٢- اشتراك القائد والأفراد معاً في وضع الأهداف .
- ٣- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة و الأقل أهمية .
- ٤- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف .

إدارة الجودة الكلية "الشاملة" :

اثبتت فعاليتها في تطوير المنظمات ورفع مستوى اداءها .
ظهرت على يد المفكر الأمريكي **أدوارد ديمينج** بأمريكا .
مفهوم إدارة الجودة الكلية : هي عبارة عن أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز على فلسفة خدمة العميل واداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مره و كل مرة .

مبادئ ديمينج لإدارة الجودة الكاملة "١٤ مبدئ" صفحة ٢٠٣ - ٢٠٤

الاسس و المقومات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الكلية :

- ١- البدء من العميل .
- ٢- تعزيز العلاقات مع الموردين .
- ٣- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد .
- ٤- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية .
- ٥- التحسين المستمر .
- ٦- تعزيز وتمكين العاملين .

لتطبيق اسلوب ادارة الجودة الكلية يتوجب على القيادات الادارية اتخاذ المواقف التالية :

- ١- التخلي عن اساليب وطرق الادارة التقليدية .
- ٢- الاعتراف بأهمية العميل وانه اساس استمرار وجودها .
- ٣- الابتعاد عما اعتادته من الميل الشديد نحو المركزية المطلقة .
- ٤- تطوير فهمها للجودة ليشمل تحسين النظام الكلي للإدارة لخدمة المنظمة .
- ٥- عدم شغل نفسها بمعالجة المشاكل الروتينية والحلول السريعة المؤقتة .

المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق برنامج الجودة الشاملة "الكلية" :

- ١- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة
- ٢- الترويج لبرنامج الجودة
- ٣- التعليم والتدريب
- ٤- تشكيل فرق العمل
- ٥- تشجيع وتحفيز العاملين
- ٦- توفير الدعم الفني والمتابعة الإشراف
- ٧- الاستعانة بالاستشاريين
- ٨- استراتيجية التطبيق

القائد الاداري واعادة الهندسة نظم العمليات الإدارية (الهندرة) :

مفهوم اعادة بناء نظم العمل : البدء من نقطة الصفر وليس ترميم او اصلاح الوضع الحالي.
 اسلوب الحل الرديكالي : البدء من جديد .
 عرف هامرو شامبي اسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية : بأنه إعادة التفكير المبدئي والاساسي ، وإعادة تصميم العمليات بصفه جذريه بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية او تدريجية .
 وعرف الساعاتي أسلوب إعادة الهندسة نظم العمليات الإدارية : اعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري .
 يتميز هذا الاسلوب بتركيزه على العملاء والعمليات

خصائص اسلوب اعادة هندسة نظم العمليات الادارية كما يذكرها هامرو شامبي :

- ١- انها تهدف الى احداث تغيير جذري فائق وسريع .
- ٢- ان اختيار العمليات المطلوب اعادة بنائها يخضع للأولويات .
- ٣- يشترط ان يتفرغ فريق العمل للمشروع تفرغاً كاملاً .
- ٤- لا يحتاج فريق العمل الى تحليل مفصل للوضع الراهن ، انما يحتاج نظرة الهاميه سريعه .
- ٥- يركز اسلوب هذا الاسلوب على التعليم اكثر من التدريب .
- ٦- يسعى هذا الاسلوب الى تقليص مدة المشروع حتى لا يكون مملاً .

يرى هامرو ان اسلوب اعادة هندسة نظم العمليات الادارية ظهر كأسلوب اداري جديد لسيطرة الرغبات الفردية .

وصف بيئة العمل التي يدعو اليها اسلوب اعادة اعادة هندسة نظم العمليات الادارية ص ٢١١

الصعاب و العقبات التي تعترض عملية تطبيق اسلوب اعادة الهندسة :

- ١- عدم التركيز على العمليات ، ومحاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها .
- ٢- التراجع المبكر و الاكتفاء بالنتائج المتواضعة .
- ٣- إهمال كل شيء ماعدا اعادة تصميم العمليات .
- ٤- التركيز التام على العمليات وإهمال قيم ومفاهيم الافراد .
- ٥- وضع قيود مستقبلية على تحديد المشكلات ونطاق اعادة هندسة نظم العمليات .
- ٦- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الادارية باعاقبة عملية اعادة الهندسة .
- ٧- البدء بالتطبيق من القاعدة او تكليف اشخاص لا يعرفون عن هذا الاسلوب شيئاً .
- ٨- تخصيص موارد محدودة ، وتشتيت الجهود بين عدد كبير من العمليات .
- ٩- محاولة التنفيذ مع الاصرار على رضا الجميع ، او التراجع عند ظهور بعض المعارضين .
- ١٠- غياب حماس القيادات للبرنامج ، او البدء بالتطبيق في حالة عدم استقرار القيادات الادارية.

القائد الاداري و اعادة اختراع الحكومة :

ادخال تغييرات جذرية في اعمال الحكومة واساليب ادارتها لأنشطتها من منطلق اصلاح مؤسسات الدولة و تحسين ادائها .

الاليات و الاساليب و الاسس التي يقوم عليها تطوير الاداء الحكومي بأسلوب اعادة اختراع الحكومة :

- ١- ان تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص .
- ٢- ان تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها .
- ٣- ان يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع ورؤية محددة واستراتيجية واهداف مكتوبة.
- ٤- يجب ان تقوم الحكومة على النتائج بدلاً من البيروقراطية و الروتين العقيم .
- ٥- ان تعمل الحكومة لتحقيق رضا العميل أولاً ، وليس البيروقراطية "النظام" .
- ٦- ان تصبح لحكومة موجهة نحو العمل على تحقيق الربح .
- ٧- ان تكون الحكومة ذات نظرة مستقبلية قادرة على التفاعل مع معطيات العصر الحديث.
- ٨- ان تعمل الحكومة على الاخذ باعتبارات السوق عند احداث عمليات التطوير.
- ٩- ان تصبح الحكومة لا مركزية .

اسباب اعادة اختراع الحكومة -كما ظهر من تجربة الحكومة البريطانية والامريكية- :

- ١- زيادة توقعات المواطنين للخدمات .
- ٢- التضخم في حجم الحكومة وخدماتها .
- ٣- سيطرة البيروقراطية و الروتين على عملية تقديم الخدمات وتصدي الرأي العام لذلك.
- ٤- القلق الاجتماعي و الصناعي و زيادة البطالة .
- ٥- تأثير المفاهيم الادارية الحديثة .
- ٦- المقارنه بين اداء القطاع الخاص و العام .
- ٧- قلق الرأي العام من تزايد دور الحكومة وسيطرتها على كافة مجريات الشعوب.
- ٨- التنافس العالمي وتنامي الشعور لدى المواطنين بأن الحكومة لاتبذل ما هو مطلوب منها.

بطاقة الاداء المتوازن BSC :

وسيلة فعالة لترجمة الرؤى و الخطط الاستراتيجية الى مجموعة من النتائج الملموسة .
توصف بالبطاقة المتوازنة لأنها تقدم نظاماً متوازناً لقياس الاداء .
توفر مجموعة من مؤشرات الاداء المستقبلية .
تعريف بطاقة الاداء المتوازن : هي طريقة جديدة في الادارة الاستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية في ضوء رؤية المنظمة واستراتيجياتها على المدى البعيد .

مكنات المديرين من النظر الى منظماتهم من خلال اربعة ابعاد وهي :

- ١- منظور العملاء "الزبائن" .
- ٢- المنظور المالي .
- ٣- منظور عمليات الاداء داخل المنظمة "العمليات التشغيلية" .
- ٤- منظور النمو و التعلم و الابداع .

أهداف واهمية بطاقة الاداء المتوازن :

- ١- تساند المنظمات في بناء وتطوير خططها الاستراتيجية .
- ٢- تساعد من تصميم نظم الحوافز الادارية وربطها بالأداء و الانجاز .
- ٣- تساعد المنظمه على تقييم مدى تحقيقها لاهدافها .
- ٤- تجعل المنظمة تهتم ببيئتها الخارجية و الداخلية .
- ٥- ربط الاداء باستراتيجية المنظمة عن طريقة المناظير الاربعة "السابقة".
- ٦- تعمل على مراقبة العمليات اليومية ورصد اثرها على التطورات المستقبلية للمنظمة .

المحاور والابعاد الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن :

- ❖ المحور المالي .
- ❖ محور العمليات التشغيلية الداخلية .
- ❖ محور الموارد البشرية .
- ❖ محور البعد البيئي .

إدارة المشاريع :

تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية علي أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الإبتداء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق.

دورة حياة المشروع :

- أ. مرحلة تعريف المشروع .
- ب. مرحلة تصميم المشروع .
- ت. مرحلة تنفيذ المشروع .
- ث. مرحلة تطوير المشروع .

تنظيم ادارة المشروع :

يوضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة والاسس التنظيمية .

ادارة المشاريع الحكومية :

تصنيفات بيئة المشاريع |

- ١ - التجارية "الهادفه للربح" .
- ٢ - غير الهادفه للربح .
- ٣ - الحكومية .
- ٤ - العسكرية .

تختلف المشاريع الحكومية وغير الهادفه للربح عن المشاريع التجاريه بحسب مايلي :

- ١ . تعتبر العوامل الاقتصادية اقل اهمية في ادارة المشاريع الحكومية وغير الهادفه للربح .
- ٢ . انفاق اموال الميزانية يتم في سبيل الحصول على منتجات او خدمات .

منهجية ادارة المشاريع :

الرجوع الى صفحة ٢٣٠-٢٣١-٢٣٢

مهارات القيادة الادارية الحديثة :

- ١- ادارة الذات .
- ٢- ادارة الوقت
- ٣- ادارة التغيير
- ٤- ادارة ضغوط العمل
- ٥- ادارة الصراع
- ٦- ادارة الاخفاق
- ٧- ادارة الاجتماعات

القائد الاداري و ادارة الذات :

تعني قدرة القائد الشخصية علي التعامل مع نفسه بما يتعامل مع الآخرين ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة النامة علي عواطفه ومشاعره الذاتية والقدرة علي ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية.

أسس إدارة الذات.:

- ١- ان تكون لديه رساله واضحة للحياة الشخصية .
- ٢- أن يلتزم القائد الاداري بوضع وتحديد بعض الاهداف الذاتية .
- ٣- يجب ان يتميز تعامل القائد الاداري مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط في كافة التعاملات.
- ٤- التعهد بالالتزامات والوفاء بها .
- ٥- التأكيد على ان الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة .
- ٦- الاتزان و النضج العاطفي .
- ٧- التواضع في التعامل مع الآخرين .
- ٨- ان يكون القائد قدوة حسنة للآخرين .
- ٩- ان يكون القائد سهلاً في تعامله وليس صعباً
- ١٠- ان يعترف القائد بالخطأ ويعمل على تصحيحه .

صعوبات و عقبات ادارة الذات :

- ١- صعوبة تحقيق الرغبات و الطموحات الشخصية التي حددها القائد .
- ٢- تأثير الآخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته .
- ٣- العتقاد بعدم اهمية ادارة الذات .
- ٤- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً .
- ٥- عدم وعي أو إلمام القائد بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة .
- ٦- عدم الربط بين نظرة القائد لذاته وتعامله مع الآخرين عند تقييم ادارة الذات .

مبادئ إدارة الذات.:

المرحلة الاولى : المرحلة التبعيه للأشخاص الآخرين ، تتطلب انتصار خاصاً على الذات من خلال تطوير المبادئ التالية :

المبدأ الاول: ان يكون القائد مبادراً في كل امور حياته

المبدأ الثاني : ان يبدء القائد والنهائه واضحه في ذهنه

المبدأ الثالث : ان يضع القائد الإداري الامور ذات الأولويه في البدايه

المرحلة الثانيه : بعد مرور القائد بمرحلة الاولى يتحقق له ما نسميه (الاستقلاليه الذاتيه) وفي هذه المرحلة تظهر الحاجه الى التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب ، ويتحقق من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الرابع : التفكير بصيغه تحقيق المكسب للجميع

المبدأ الخامس : محاولة فهم القائد للآخرين ، واتاحة الفرصه لهم لإفهامه والشرح لهم

المبدأ السادس : التعاون الإبداعي مع الآخرين

المرحلة الثالثه : يحتاج الى المحافظه عليها وتنميتها وهذا هو التجديد المطلوب عند ستغن كوفي في هذه المرحلة ..

المبدأ السابع : التجديد بفتح الزائم وشحن الهمم ..

يتم التركيز عليهم بأربع جوانب رئيسيه :

١- الجانب الجسدي

٢- الجانب الروحي

٣- الجانب العقلي

٤- الجانب الاجتماعي

القائد الاداري و ادارة الوقت :

هو توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز علي النشاطات التي تجعل المدير قائد فعال ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلي الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.

الايخطاء الشائعه في إدارة الوقت :

١- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره .

٢- الاعتقاد بأن اداء القائد لجميع أعماله بنفسه افضل من التفويض بالرغم من ضرورته .

٣- الاعتقاد بأن إدارة الوقت سبباً في ضياعه .

٤- إعطاء كافة الموضوعات نفس الاهمية .

٥- التأخير في اصدار القرارات بحجة نسيانها .

٦- الاعتقاد بأن الانشطة اليومية لا تحتاج الى تخطيط .

مضيعات الوقت :

- ١- القيام باكثر من عمل في نفس الوقت
- ٢- الاتصال غير الفعال و غموض المسؤوليات
- ٣- المركزية وعدم فعالية التفويض
- ٤- عدم القدرة على الرفض "قول لا"
- ٥- عدم اكمال المهام "داء الفراشة"
- ٦- كثرة الاجتماعات
- ٧- كثرة الاعمال الورقية
- ٨- تأجيل الاعمال و القرارات
- ٩- المقاطعات الهاتفية و الزوار .

سبل ادارة الوقت بفعالية :

- ١- تخطيط الوقت و المهام بدقة .
- ٢- حسن استخدام التفويض .
- ٣- ادارة المكتب بفعالية .
- ٤- الادارة الفعالة للاتصال .
- ٥- استثمار الوقت كمورد ناضب مع الادراك بان مازهد لن يعود .
- ٦- الادارة الى اعلى "ادارة المدير" .

القائد الاداري و إدارة التغيير :

يعرف بأنه ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد او يشرف عليه لاجداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة.

ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة.

اهداف التغيير المنظم :

- ١- ايجاد اوضاع تنظيميه اكثر كفاءه وفعاليه بالمنظمه
- ٢- حل بعض المشكلات التنظيميه او الاجرائيه
- ٣- تطوير مستوى الخدمات
- ٤- ادخال تقنيه جديده او اساليب اداريه حديثه
- ٥- ايجاد توافق كبير بين وضع المنظمه والظروف البيئه العالميه او المحليه
- ٦- معالجة اوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم

أبعاد التغيير :

- ١- ان يقرر القائد الاداري ما اذا كان ان يكون التغيير سريعاً او ببطيئاً
- ٢- ان يقيم القائد الاداري مدى الحاجة الى احداث تغيير شامل او جزئي ، والتغيير الشامل هو التغيير الذي يشمل جميع جوانب المنظمة والاعمال الانسانية ..
- ٣- ان يحدد القائد نوع التغيير الذي يريد احداثه

المراحل العلمية للتغيير وادارته:

- ✓ المرحله التشخيصيه
- ✓ وضع خطة الغير او التطوير
- ✓ التهيئه لقبول التغيير
- ✓ بدء تنفيذ عملية التغيير
- ✓ المتابعه التصحيحه

القائد الاداري و ادارة ضغوط العمل :

يقصد به المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط علي الفرد وتجعل من الصعب أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه عمله بفعالية و الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الإعتيادي الذي يرغبه في العمل.

أنواع ضغوط العمل :

- ضغوط مصدرها الفرد نفسه .
- ضغوط اجتماعية .
- ضغوط حسب فترة التخلص "بسيطة ، طويلة ، متوسطة ، شديدة"

أسباب ضغوط العمل :

- ١- صراع الدور وغموضه .
- ٢- العبء الوظيفي والحواجز و الاجور .
- ٣- بيئة العمل و طبيعته .
- ٤- غياب المساندة الاجتماعية .
- ٥- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار .
- ٦- غياب التغذية العكسية من القيادة الادارية .
- ٧- الاحداث الشخصية .

اساليب إدارة الضغوط على المستوى الشخصي

- الفرع الى الله سبحانه و تعالى
- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد
- ادارة الوقت بفعالية
- مواجهة الصراع في بيئة العمل بإدراك وجود مشكلة
- التمارين البدنية
- الدعم و المساندة الاجتماعية
- الحفاظ على الطاقة من خلال اتباع نظام غذائي صحي
- طلب المساعدة من المختصين

أساليب ادارة الضغوط على مستوى المنظمة

- استخدام اساليب الادارة الحديثة .
- ادارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الافراد
- اقرار مبدأ مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات الادارية
- اعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى واكثر استقلالية
- الاشراف الفعال
- استخدام الدوافع بفعالية
- مواجهة الصراع عن طريق توضيح الدور
- توفير المناخ الملائم
- تحسين ظروف العمل المادية "الاضائة - التهوية - التكييف"

القائد الاداري و إدارة الاخفاق :

اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق وال فشل وإدارتها بما يضمن انعكاس تأثيراتها السلبية علي المنظمة مثل :

- ١- توقع حدوث الاخطاء .
- ٢- المبادرة الى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة اسبابه وكيفية علاجه .
- ٣- وضع خطة علاجيه مفصلة لمواجهة الاخفاق .
- ٤- يشرك القائد مروسية في تحليل مواطن الخلل والمساهمة في وضع الخطة العلاجية .
- ٥- الاستفادة من الاخطاء ومن مواضع الاخفاق كدروس تدريبية ثمينة .
- ٦- عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية عن المرووسين .
- ٧- اعتبار الاخفاق فرصة لاعادة تقييم الامور وتحسينها .

القائد الاداري و إدارة الاجتماعات :

يجب أن تتوفر لدي القائد الإداري مهارة إدارة الاجتماعات لجعل إجتماعاته فعالة وللتقليل من إهدار وقته .

الأسباب التي تؤدي إلي عدم فعالية الاجتماعات:

- ١- حضور الاجتماعات بدون ضرورة .
- ٢- عدم الالتزام بتوقيت بداية ونهاية الاجتماع .
- ٣- تدني فعالية رئيس الاجتماع في ادارة اعمال الاجتماع .
- ٤- تدني المهارات السلوكية للمشاركين .
- ٥- تدني مهارات الاعضاء في حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ٦- عدم متابعة نتائج الاجتماعات .

المهارات الفردية الشخصية التي يستخدمها القائد في تطوير الثقة بينه وبين أعضاء الاجتماع :

- ١- تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش موضوعات الاجتماع .
- ٢- اعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للجابة عن تساؤلات الاجتماع .
- ٣- استخدام صياغة الاسئلة المفتوحة لاستيضاح المعلومات المطلوبه .
- ٤- الابتعاد عن المجادلة .
- ٥- البعد عن تضخيم التوقعات .
- ٦- بدء الاجتماع في ظل تحديد دقيق لوقت البداية و النهاية .
- ٧- بث روح الدعابة و المرح دون افراط لتهيئة البيئة المشاركة .
- ٨- الاستماع الايجابي ، منع كثرة المقاطعات ، تحسين مستوى الاتصال .

العوامل التي يحتاج إليها القائد الإداري حتي تكون إدارته للإجتماع ناجحة وإيجابية :

- ١- جدول الاعمال الخفي .
- ٢- التأخر عن الحضور في بداية الاجتماع
- ٣- الاختلاف في وجهات النظر
- ٤- تعليق القرارات
- ٥- المناقشات العشوائية
- ٦- التشويش و المقاطعات من الخارج

القائد الاداري و إدارة الصراع :

مفهوم الصراع : هو ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي إلي منع أو اعاقه فرد أو جماعة التنظيم من تحقيق أهداف معينة.
عملية الصراع عملية ديناميكية ..
إدارة الصراع : تعرف بأنها تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين.

أسباب الصراع:

اسباب شخصيه :

- ١- تفاوت الصفات الشخصية، كالقيم والمعتقدات .
- ٢- اختلاف الادارك و الاتجاهات
- ٣- الاختلافات الشخصية الفرديه
- ٤- تعدد التنظيمات غير رسميه
- ٥- العلاقات الاعتماديه

اسباب تنظيمية :

- ١- التداخل بين أنشطة المنظمة .
- ٢- معوقات الاتصال .
- ٣- القرارات المشتركة .
- ٤- التنافس على الموارد .
- ٥- تباين المصالح و الاهداف .
- ٦- اختلاف ثقافة العاملين .
- ٧- تسلط الادارة .

اساليب إدارة الصراع :

- ١- التنافس
- ٢- التساهل والمجامله
- ٣- التجنب ، اهمال القائد لمصالح المظمه بتفادي التعامل مع الصراع
- ٤- التعاون ، محاوله لتوفير الفرصه لتحقيق مصالح كلا الطرفين
- ٥- التوفيق ،القبول بالتسويه

بغض النظر عن الاستراتيجية التي يتبعها القائد الاداري في التعامل مع الصراع فإن عليه الألمام بالاساليب التالية لتحكم بالصراع :

- ١- توفير إمكانيه المشاركه في صنع القرار
- ٢- تجزئيه موضوع الصراع
- ٣- ايضاح الاهداف ووسائل تحقيقها
- ٤- تحديد الادوار بشكل واضح
- ٥- بناء وتعزيز الثقه بين الاخرين
- ٦- الاستعانه بالجهات الاستشاريه لاجراء الدراسات وتدريب العاملين
- ٧- موضوعيه وعداله القوانين التي تحكم العلاقات بين الموظفين والاداره
- ٨- وضع وتنفيذ البرامج التدريبيه

مشكلات القيادات الإدارية:

- ١- البيروقراطية المترهلة : نظام ادراي تراكمي
- ٢- الأنظمة واللوائح : تعتبر من اكبر المشكلات التي يواجهها القاده خاصه انها اصبحت جزء من التنظيم
- ٣- نقل واستخدام التكنولوجيا : ان سمة نجاح القائد الادراي في العصر الحاضر هي القدره على التعامل مع تقنيات ومعطيات هذا العصر
- ٤- البيئة المادية والتنمية الخرسانية : سيطرة الماديات والمظاهر الشكله على الوضع القائم في كثير من المنظمات ابتداءً بالمكتب والاثاث انتهاءً بالمنزل والسيارات
- ٥- القيم والانتماءات الإجتماعية : تتأثر المجتمعات بمجموعه المبادئ والقيم والمثل العليا التي يأمن بها المجتمع والقياده الاداريه (الواسطات ، المحسوبيات ، الاعراق الاجتماعيه)
- ٦- الضغوط الداخلية والخارجية : الداخليه (يمارسها زملاء العمل والقاده الاخرون) الخارجييه (مصدرها المجتمع)
- ٧- عدم كفاءة القيادة الاداريه :
 - أ- مستوى تعليم القيادات الإدارية
 - ب- ضعف مستوى التدريب
 - ت- ضعف مستوى الخبرة
- ٨- الإنغلاق الثقافي الحضاري : تفوق ثقافي (ليس عقائدي) في ذهنه كثير من القاده الاداريين
- ٩- الانحراف الإداري الأخلاقي : تنتشر في لي تنظيم كالعده ، تؤدي الا الاخلال بالثقه عامه والامانه
- ١٠-العلاقات مع المستشارين : الاعتماد الكبير على المستشارين ، قد ينشاء المستشارين والتنفيذيين بعض المشاكل وسببها عدم الوضوح ، دور المستشار ينحصر في تقديم الخبرات وقادة الوحدات يتخذون القرار .

تنمية وتطوير القيادات الإدارية:

- ١- تأهيل القيادات الإدارية
- ٢- تطوير وتدريب القيادات الإدارية
- ٣- اختيار وتعيين القيادات الإدارية

التحديات المعاصرة والمستقبلية:

- ١- ظاهرة العولمة
- ٢- المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية
- ٣- التطور التقني
- ٤- التحدي الريادي
- ٥- التحدي الأيدولوجي