



أسهل عن بعد

الموقع الرسمي:

<http://www.easyel.net>



الاتجاهات الحديثة في الإدارة - دار ٤٤٤

د. أحمد محمد المطوع

تفريغ اللقاءات الحية / الفصل الأول ١٤٤٠ هـ

& كويات اللقاءات الحية

& المراجعات

حنان الغامدي & نوف العنزي

" بسم الله الرحمن الرحيم "

## يغطي هذا المقرر الموضوعات التالية:

- الفصل الأول: الإدارة الفعالة للوقت
- الفصل الثاني: بناء وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين
- الفصل الثالث: الصراع التنظيمي وضغوط العمل
- الفصل الرابع: إعادة هندسة العمليات الإدارية
- الفصل الخامس: إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات
- الفصل السادس: بناء وإدارة فرق العمل في المنظمات
- الفصل السابع: الإدارة بالتجوال

## " اللقاء الأول "

### الفصل الأول: الإدارة الفعالة للوقت

- حينما يقسم الله عز وجل بشيء، فإنه يكون لعظم أهميته، أقسم الله عز وجل بالوقت: بالفجر، والضحى، والعصر، والليل، والنهار، ويُذكر النبي الكريم بأهمية الوقت بقوله: " لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال، منها: عمره فيما أفناه، وشبابه فيما أبلاه "
- وإذا عرضنا ١٠ مليون ريال على شاب في العشرين لينتقل عمره إلى ٧٠ سنة!! هل سيوافق؟
- ما أحوج الانسان في الوقت الحالي المليء بالمسئوليات ومضيعات الوقت، أن يدير وقته بكفاءة، وأن يحرص على عدم إضاعته.

### أولاً: إدارة الوقت وإدارة الذات:

- يمكن تعويض المال والأصدقاء والمناصب، إلا الوقت، يسير ولا يتوقف، والذي لا يستطيع إدارة وقته لن يستطيع إدارة أي شيء آخر.
- **إدارة الوقت هي:** تخطيط وتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية في الوقت المحدد.
- أن الانسان بإمكانه أن يقلع عن عادة قديمة سيئة خلال فترة من ٢١ إلى ٢٨ يوماً.
- إن أي فرد يمكن أن يدير وقته ويطور ذاته إذا التزم بالأمور التالية: (العزيمة والإصرار ، القراءة الهادفة ، التدريب على فن إدارة الوقت ، المرح والتفاؤل ، والثبات الانفعالي ، اظهار الحب ، وحسن الظن بالغير وصياغة أهداف واقعية).
- لن ينجح أحد في إدارة الوقت إلا بتطبيق مبدأ: التنظيم من الداخل إلى الخارج
- يتقدم الناجحون على غيرهم بخطوة واحدة هي: الانضباط الذاتي وهذا الانضباط هو الذي يميز الناجحين عن غير الناجحين.
- هل تنظيم الوقت معناه الجد التام، ولا وقت للراحة أو التسلية طبعاً لا، لأن تنظيم الوقت سوف يوفر للفرد متسعاً ليمارس هواياته ويستمتع بوقته دون شاغل يشغله، كما أن إضاعة الوقت تؤدي إلى تراكم الأعمال فتنشأ الأزمات، ويسود الشعور بالضجر، وهذا يؤثر سلباً على الحالة البدنية والنفسية للفرد فيحرم من الاستمتاع بالوقت (مثل الفوضوي).
- أنظر مثلاً إلى حالتك النفسية والبدنية بعد الجلوس على النت وألعاب الكمبيوتر لمدة ساعتين أو ثلاث ساعات رغم وجود عمل مطلوب منك، أو امتحان موعده قرب.

### ثانياً: خصائص الوقت:

- ✓ اليوم ٢٤ ساعة متاحة لكل فرد، ويمر الوقت بنفس السرعة، ويشعر المجدون بأن الوقت يسير محملاً بالبركة.
- ✓ لا يمكن تخزينه أو شراؤه أو بيعه أو زيادته (الوقت شيء ثابت).
- ✓ إن الوقت ليس من ذهب، إنه أعلى من الذهب، والوقت نعمة، وممكن يكون نقمة (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ).

يوجد أربعة أنماط من الأشخاص تبعاً للاستفادة من الوقت، وهي:

١	المضيع للوقت	هو شخص لا يدرك أهمية الوقت، ويفلت منه الوقت دون أن يدري. مثال: على ذلك الشخص الذي يجلس على ألعاب الكمبيوتر، أو على المقهى ساعات،
٢	المستخدم للوقت	هذا الشخص لا يجلس عاطلاً، بل يبحث عن عمل يشغل فيه نفسه، أي عمل!!
٣	المستفيد من الوقت	وهو الذي يقضى وقته في شيء نافع ومفيد وليس مجرد شغل الوقت لا لرغبته أو طموحه.
٤	المنجز	هو الأفضل، حيث يصل إلى أهداف محددة في الوقت المتاح ويفكر دائماً في العمل التالي، وأكثر من ذلك أنه يتوقع المشاكل ويستعد لها.

### ثالثاً: فوائد تنظيم الوقت:

فوائد تنظيم الوقت للفرد:	فوائد تنظيم الوقت للمنظمة:	فوائد تنظيم الوقت للمجتمع:
١. ارضاء الله عز وجل بالعبادة والعمل تكسب الدنيا والأخرة. ٢. رفع الروح المعنوية. ٣. تحقيق مكاسب مادية. ٤. تحقيق مكاسب اجتماعية.	١. إنجاز العمل في وقته. ٢. تخفيض الفاقد والضياع والتكاليف. ٣. تحسين صورة المنظمة أمام الغير.	١. ارتفاع معدلات الأداء فيزيد الناتج القومي. ٢. الحفاظ على موارد المجتمع. ٣. تعميق القيم الإيجابية لدى المواطنين.

### رابعاً: أسباب ضياع الوقت:

١	أسباب خاصة بالشخص نفسه:	مثل: الكسل ، والتسويف ، والإفراط في الطعام والشراب والنوم ، والانشغال بالإنترنت ، والإفراط في مطالعة الصحف ومشاهدة التلفاز ، وسوء التنظيم الشخصي فضلاً عن عدم قيام الفرد بتحديد الأهداف.
٢	أسباب اجتماعية:	مثل: العلاقات الاجتماعية ، والزيارات غير المخططة ، والإفراط في الاتصالات الهاتفية ، والخلافات الأسرية.
٣	أسباب تنظيمية:	مثل: الاجتماعات واللجان الشكبية ، تضخم الأعمال الورقية ، المكالمات الهاتفية غير الفعالة ، والزيارات في أماكن العمل ، البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها.

### خامساً: مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت:

المكالمات الهاتفية:	الزائرون:
الهاتف في المنظمات نعمة أو نقمة ، استرشد بما يلي: - التعريف الشخصي ، ثم تحية سريعة ، ثم الدخول في الموضوع - وضع سجل بجوار الهاتف. - الاتصال بالشخص قبل أن يتصل بك. - الاتصالات الهاتفية الشخصية ، تعد من المحرمات. - اقتناص الفرصة لإنهاء المكالمات بلباقة.	- سيطر على وقت الزيارة. - استخدام السكرتير كمصفاة (تنظيم وتنسيق). - تعليق ساعة في غرفة المكتب في مكان مرئي للزائرين. - أن يخصص المدير وقتاً معلوماً لمقابلة المرؤوسين. - التفويض الفعال، والقيام بزيارة الموظفين في مكاتبهم. - ترشيد سياسة الباب المفتوح. - ذكاء التعامل مع الزوار. - يقول لا في حالة المطالب غير المنطقية. - الصراحة مع الزائرين.
التسويق:	الاجتماعات:
وهو التردد وتأجيل البدء في العمل وينتج عنه: - الأعمال التي كانت غير عاجلة ستصبح أعمالاً عاجلة. - إصابة الفرد بالتوتر والإحباط نتيجة تأخير العمل. - فقد أرباح بسبب تأخير نزول المنتج إلى السوق.	مصيدة لإضاعة الوقت ، وتحتاج إلى: - التحضير الجيد للاجتماع. - بدء الاجتماع في موعده تماماً. - لباقة حزم رئيس الاجتماع. - ترتيب الموضوعات في جدول الأعمال حسب أهميتها.

### لذلك يجب:

- ✓ وجود عزيمة قوية، وأن يكون شعارك: الآن وليس غدا.
- ✓ ضع خطة زمنية لإنجاز كل الأعمال حسب أهميتها.
- ✓ المهم أن تبدأ سواء بالعمل السهل أو بالعمل الصعب.
- ✓ ففت الاعمال.

### أسئلة اللقاء الأول:

س١ / إدارة الوقت هي تخطيط وتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية في الوقت المحدد: ١. صح ✓ ٢. خطأ
س٢ / تخطيط وتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية في الوقت المحدد هي: ١. إدارة الوقت ✓ ٢. إدارة الذات

## " اللقاء الثاني "

### **سادساً: مهارات إدارة الوقت:**

يشكو كثير من الأفراد من ضغط الوقت، وهم أصلاً يهملون كل شيء، وخاصة الشخصيات المهمة، والعامل الحاسم في ذلك هو النجاح في إدارة الذات (مثال وزير النفط سابقاً النعيمي).

#### **١ / مهارة تحديد الأهداف:**

الأهداف التي تساعد على استثمار الوقت، وتحتاج إلى: الوضوح - الواقعية - مدى زمني معلوم - مكتوبة.  
الكتابة: ينام الفرد بعمق - تجعل العقل متحرراً - الحبر الضعيف خير من الذاكرة القوية " فلا مجال للنسيان هنا ".

#### **٢ / مهارة التخطيط:**

- ماذا يجب أن يعمل، ومتى وأين وكيف، وأولويات القيام بالعمل، ومقدار الوقت المقدر لإنجاز هذا العمل.
- التعرف على ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه.
  - تشجيع الفرد على البدء في التنفيذ.
  - كما تحمي من التنقل غير المدروس من نشاط إلى نشاط آخر غير مخطط.
  - ستشعر الفرد بالارتياح مع كل تقدم في الانجاز، فترتفع الروح المعنوية.

#### **٣ / مهارة تسجيل وتحليل الوقت:**

من لا يتذكر الماضي ربما يقوم بتكراره.  
ويهدف تسجيل الوقت إلى: تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط - توزيع الوقت على الأنشطة - التعرف على مضيعات الوقت - حسن استغلال الوقت.

### **أنواع سجلات الوقت في المنظمات:**

السجل اليومي للوقت:	يوضح هذا السجل ساعات العمل في اليوم، والأنشطة التي تتم خلالها، وبداية ونهاية كل نشاط، ومستوى أهميته (مثل نظام البصمة تسجيل الحضور والغياب)
سجل تحليل الوقت:	يفيد في: - معرفة أكثر الأوقات إنتاجية، وأقلها إنتاجية - أنواع المقاطعات التي حدثت، والبحث في أسبابها - معرفة هل الوقت المخصص لتنفيذ الأنشطة جاء مطابقاً للوقت المخطط لها
سجلات الوقت الخاصة:	مثل الهاتف والاجتماعات، وتفيد في: - تحديد الأنشطة التي أخذت وقتاً طويلاً وفائدتها محدودة - المهام التي يقوم بها المدير ويمكن تفويضها - ما الأنشطة المضيعة للوقت ويمكن السيطرة عليها

#### **٤ / مهارة التفويض:**

- معناه: حتى الشخص العادي يفوض زوجته وأبناءه وأصدقاءه.
- فوائده: السرعة - تفرغ المديرين - تكوين صف ثان.
- شروط نجاح التفويض: (اختيار المهام التي تفوض - متابعة التفويض - اختيار الأفراد - كسب تأييد المرؤوسين)

#### **٥ / مهارة وضع أولويات لاستخدام الوقت:**

- من الخطأ أن يقدم المدير عمل بألف ريال عن عمل بمليون ريال، ويتم تعيين الأولويات كما يلي:
١. يتم تسجيل كافة الأنشطة الواجب القيام بها بصرف النظر عن درجة أهميتها أو مقدار الوقت الذي تحتاجه.
  ٢. ترتيب الأنشطة حسب أهميتها الحقيقية.
  ٣. ترتيب الأنشطة وفقاً لدرجة إلحاحها.
  ٤. عمل ترتيب آخر للأنشطة وفقاً لإمكانية تفويضها.
  ٥. عمل الترتيب النهائي للأولويات، مع تحديد المدى الزمني لتنفيذ كل منها.

## سابعاً: نماذج للإدارة الوقت:

توجد أعمال ممتعة وغير ممتعة، وأعمال مفيدة وغير مفيدة، أعمال صعبة وأخرى سهلة، وتوجد أعمال عاجلة وعادية، وعلى أساس ذلك توجد مصفوفتان:

### المصفوفة الأولى: (مصفوفة الوقت للأعمال المفيدة والممتعة) كما يلي:

(٢) مفيد وغير ممتع	(١) مفيد وممتع
(٤) غير مفيد وغير ممتع	(٣) غير مفيد وممتع

للخانة (١) انطلق.

للخانة (٢) مثل المذاكرة ، حدد موعداً فوراً للبدء.

للخانة (٣) مثل ألعاب الكمبيوتر ... عليك محاصرة هذا الوقت ، وتوظيفه لصالحك.

للخانة (٤) ويقع فيها أعمال غير مفيدة لك - بل قد تكون ضارة ، احذر القيام بها.

### المصفوفة الثانية: (إدارة الأولويات حسب الأهمية والاستعجال) حاول أن ترتب أعمالك تبعاً للمصفوفة:

(٢) مهم وغير عاجل	(١) مهم وعاجل
(٤) غير عاجل وغير مهم	(٣) عاجل وغير مهم

للخانة (١) هي خانة الطوارئ: أعمال لازم تؤديها بنفسك - ضغط - إطفاء حرائق - لا تفويض (أعمال لا يمكن تأجيلها).

للخانة (٢) التخطيط وانعدام الازمات: هدوء واتقان ، وإذا تهاونت ستنتقل للخانة الأولى.

للخانة (٣) ضحية - خداع ، كما الشمعة ، ومن أمثلة ذلك: اجتماع غير ضروري ، أو زيارات مفاجئة ، أو مكالمات هاتفية ، أو قيامك بعمل زميلك الذي غاب عن العمل اليوم ، كلها أعمال لصالح الغير، إذا سمح وقتك.

للخانة (٤) شخص يسير بلا هدف - مدير يتابع الحضور والانصراف - إنترنت بالساعات - قراءة الوفيات - توقف فوراً.

الأنسان المتميز: تقع ٢٠% تقريبا من أعماله في الخانة رقم (١) و ٧٥% من أعماله في الخانة رقم (٢) و ٤% في الخانة رقم (٣) و ١% فقط في الخانة رقم (٤).

### ثامناً: نصائح سريعة في استغلال الوقت:

- رتب نفسك وكل شيء حولك: مكتبك - سريرك - دولاب ملابسك - سيارتك.
- حدد لنفسك أهدافاً، ثم خطط لتنفيذها.
- ضع أولويات للتنفيذ حسب الأهمية، وابدأ بالأهم.
- فكر ليلاً فيما ستقوم به في اليوم التالي.
- تخلص تدريجياً من كافة الأعمال غير المفيدة التي تقوم بها حالياً.
- اذهب إلى فراشك مبكراً وأبداً عملك اليومي مبكراً.

## " اللقاء الثالث "

### الفصل الثاني: بناء وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين

" أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن "، الاتصال الجيد مهم في حياة كل الافراد والمنظمات.

#### **أولاً : مفهوم وأهمية الاتصالات :**

**هو عملية ذات اتجاهين لتوصيل الأفكار والآراء والمشاعر ومعرفة رد الفعل.**

( أفكار ، وآراء ، ومشاعر ، توصيل معلومة ، إرسال رسالة ، لأخذ رأي ، والاتصال لا يشترط أن يكون لفظي (بالكلام) أحياناً يكون هناك اتصال بالمشاعر أحياناً يكون كتابة أحياناً تعابير الوجه والملامح )

↳ **من خلال الاتصال** يتم تعريف العاملين بسياسات المنظمة، وإجراءات العمل بها، كما يعبر العاملون من خلاله عن مشاكلهم ويقدمون مقترحاتهم.

↳ **ومن خلاله** أيضا يقوم المديرين بنقل تعليمات العمل للعاملين، ومعرفة آرائهم، وتحفيزهم، وجمعهم في فريق عمل واحد، (إذا لم يوجد اتصال واضح وناجح بين المدير والعاملين يتعرض التخطيط للفشل)

#### **ثانياً : عملية الاتصال :**

أي عملية اتصال أياً كانت لابد أن يكون فيها ← المرسل – الرسالة – الوسيلة – المستقبل – التغذية المرتدة.

(مثال المرسل الدكتور أحمد / الرسالة هي المادة العلمية / الوسيلة المستخدمة البلاك بورد وسيلة إلكترونية / المستقبل الطلاب والطالبات / التغذية المرتدة هي شرح أو توضيح أو إجابة عن سؤال)

#### **ثالثاً : أنواع الاتصالات في المنظمات :**

١ / حسب عدد الأفراد	٢ / حسب مدى الرسمية	٣ / حسب اتجاه الاتصال	٤ / حسب طبيعة الاتصال
١. مرسل فرد ، ومستقبل فرد ٢. مرسل فرد ، ومستقبل جماعة ٣. مرسل جماعة ، ومستقبل فرد ٤. مرسل جماعة ، ومستقبل جماعة	يوجد نوعان ، وهما: ١. الاتصال الرسمي ٢. الاتصال الغير رسمي	١. نازلة من الإدارة العليا للإدارة الوسطى او الدنيا ٢. صاعدة من العاملين الى الإدارة العليا ٣. أفقية على مستوى واحد مثال: مدير يتواصل مع مدير ٤. متقاطعة يتواصل حسب جهة الاتصال لا يوجد جهة محددة	١. غير لفظي : لغة صامتة (لغة الجسد) ، ودرجة عالية من الصدق ٢. لفظي : شفهي ، كتابي ، والاتصال إلكتروني

الاتصال اللفظي يستخدم الكلمات والصور ، سواء كان منطوقاً أو مكتوباً ، ويشمل :

الاتصال الإلكتروني	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفهي
يستخدم وسائل إلكترونية مثل : الفاكس والإنترنت (ولقاءات التعليم عن بعد) والبريد الإلكتروني والاتصالات الموجودة على الجوال	ويتم من خلال عدة وسائل مثل : التقارير، والمذكرات ، والكتيبات ، والنماذج ، والنشرات . وله نواحي إيجابية : المعلومات المكتوبة لا تضيع ، ويمكن الرجوع إليها بسهولة . الكتابة تحافظ علي حقوق كافة الأطراف ، وتدرء الخلافات إعداد مسبق جيد للمعلومات ، ومراجعتها وتنظيمها تحل مشكلة كثرة المعلومات وتشعبها الخطط وتعليمات العمل وتقارير الأداء ، تتطلب الكتابة	ويشمل : اللقاء المباشر وجهاً لوجه ، والمقابلات ، والاجتماعات ، والهاتف ، والمحاضرات وله نواحي إيجابية ، منها : - سرعة نقل المعلومات الحوار وتبادل وجهات النظر - إظهار المشاعر والتفاعل المشترك ، ويناسب نقل المعلومات السرية



## رابعاً : معوقات الاتصال :

١. **اللغة** : إذا كانت غير مفهومة – وبها مصطلحات .
  ٢. الإفراط في الاتصال : التكرار – خير الكلام ما قل ودل .
  ٣. طول خط الاتصال : تعديل – تحريف – تأخير – فقدان للرسائل .
  ٤. الجانب النفسي : الخوف والقلق لهما تأثير سلبي .
  ٥. غموض الرسالة : أخطاء – نقص – تضارب المعلومات .
- وقد تكون المعوقات في : المرسل ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل ، البيئة .

## خامساً : طرق تحسين فعالية الاتصالات :

١. المتابعة : التأكد من وصول الرسالة بنفس المعنى .
٢. تبسيط لغة الرسالة : لغة مشتركة ، مفهومة للطرفين ، مثل : شرح الأستاذ للطلاب .
٣. اختيار الوسيلة المناسبة : وليس لأنها الأسهل أو الأكثر شهرة .
٤. اختيار الوقت المناسب للاتصال : موعد المحاضرة – الاجتماع .
٥. جذب انتباه المستقبل : إثارة الانتباه – الابتكار – التشويق .
٦. الإنصات الفعال : استماع – فهم – تفسير – تحليل .
٧. تجنب الضوضاء و التثويش : فهو يصيب الصوت أو الصورة أو الكلمة أو العرض .

## سادساً : مهارات الاتصال :

مهارات اتصال لفظي شفهي	مهارات اتصال لفظي كتابي	مهارات اتصال غير لفظي
( الإنصات ، والتحدث )	( مهارة الكتابة ، ومهارة القراءة )	( بصري ، صوتي ، حركي )

## تخلص من الانطواء بتعلم مهارات الاتصال التالية :

### (١) مهارة الاستماع والإنصات :

- هي أهم مهارة في الاتصال ، ولها السبق في التعلم
- والإنصات يتم بالإذن والعين والانتباه بالقلب والعقل
- اسمع مخاطبة الجليس ولا تكن عاجلاً بنطقك قبلما تتفهم
- لدي كل فرد أذنان ولسان واحد ليسمع ضعف ما يتكلم

أهمية الإنصات :	حتى تقوي مهارة الاستماع والإنصات لديك :
- فهم واكتساب المعلومات والخبرات - الاصغاء الجيد يشجع المتحدث علي مواصلة الحديث - في حياتك الشخصية والوظيفية (الزوج – المدرس – المدير) " استمع للجاهل ، فإن الاستماع له زيادة في الحلم .. واستمع للعالم فإن الاستماع له زيادة في العلم "	- استمع جيداً للمتحدث حتى تفهم ما يقول ولا تشتت انتباهك - لا تقاطع المتحدث ، ولا تجادل ، ركز وافهم ، انتقد بأدب - ارسل إشارات تؤكد على متابعتك - لن تستطيع الإنصات وأنت تتكلم ، المستمع الجيد يتحدث جيد

### (٢) مهارة التحدث :

- من حسن حديثه حسن حظه ، إرشادات تجعل الحديث فعال ومؤثر :
- انتقاء الكلمات (القرآن والحديث والحكم تزين الكلام ، وتزيد تأثيره)
  - الإلمام بجوانب الموضوع يقنع المستمع مثل رجل البيع الشاطر
  - التحدث بطريقة منظمة ومرتبطة بعيداً عن الإيجاز المخل
  - عدم الانفعال – استخدام الابتسامة – لا تتحدث عن نفسك
  - لا تقع في أخطاء الحديث مثل / السرعة – التهتهة – تفاصيل زائدة

### (٣) مهارة الحوار والنقاش :

- الحوار يؤدي للترابط أو للتباعد ، ألا يكون فيما يغضب الله ، أسس فن الحوار مع الآخرين :
- الاستماع الجيد ، وعدم المقاطعة ، وتجنب الجدل
  - أن يعرف المحاور متى يتكلم ومتى يسكت – رأيك يحتمل الخطأ
  - استخدام الأدلة التي تبرهن على صدق كلامك وحرصك على الآخر
  - الابتعاد عن النقد اللاذع مثل: أنت مخطئ تماماً ذلك او لا تحسن الكلام، هذه الكلمات تحول الحوار إلى خصومه وتهدم الثقة
  - تعلم من نماذج الحوار في القرآن ، وحوارات الرسول الكريم

### (٤) مهارات الكتابة :

#### يستخدم الفرد الكتابة بغرض:

- ✍️ التواصل مع الآخرين في حال تعذر التخاطب معهم
- ✍️ توثيق ما يتفق عليه أطراف الاتصال
- ✍️ كتابة المذكرات والخطابات في العمل
- ✍️ تعطي فرصة كاملة في التفكير وتحري الدقة في التعبير
- ✍️ طبيعة المعلومات المنقولة والرجوع إليها عند اللزوم
- ✍️ ومن أشكال الاتصالات المكتوبة: الرسائل ، والتقارير ، والمذكرات

#### إرشادات تساعدك في الكتابة الصحيحة :

- ✍️ فكر الموضوع الذي ستقوم بكتابته ، وحضر عناصره ، ثم اكتب مسودة
- ✍️ يجب ألا تستطرد فيما تكتب بما يؤدي إلى أن تخرج عن الموضوع
- ✍️ ضع نفسك مكان القارئ

#### انتبه إلى ما يلي :

- ✍️ سلامة اللغة من حيث القواعد والإملاء
  - ✍️ يتجنب الأسلوب التهكمي ، الذي فيه سخرية من الغير
  - ✍️ حسن اختيار الكلمات وتركيب الجمل والبعد عن التعقيد اللفظي
  - ✍️ وعرض الأفكار في عبارات مشوقة ، بتسلسل منطقي .
  - ✍️ استخدام الكلمات الانتقالية التي تساعد على تماسك الأفكار وربطها
- فضلاً عما سبق ، على الكاتب أن يهتم بتنسيق الكتابة وخاصة الفقرات، والعناوين ، وعلامات الترقيم ، والجداول والأشكال ، والاختصارات .



## " اللقاء الرابع "

### الفصل الثالث : الصراع التنظيمي وضغوط العمل

#### أولاً: الصراع التنظيمي :

**مفهوم الصراع :** ← تعرض بين طرفين ( لأسباب شخصية أو تنظيمية ) وينتج عنه / خوف / قلق / أفاظ نابية / تشابك بالأيدي، يأخذ ٢٠% من وقت العمل.

إنهاء الصراع أم إدارته : إنه سلاح ذو حدين .

#### ثلاث مراحل لتطور مفهوم الصراع :

- ١/ **مدخل الفكر التقليدي :** يكون مستوى الصراع صفرًا (علاقة الموظفين جميعاً إيجابية، واضحة، روح العمل، حب الانتماء لهذا المكان جيدة إذا لا يوجد مشاكل عندهم)
- ٢/ **المدخل السلوكي :** لا يتجاوز حد أقصى (يوجد خلاف وصراع لكنه لا يتجاوز الحد المعين نستطيع أن ندركه)
- ٣/ **المدخل التفاعلي :** يكون له حد أدنى وحد أقصى تقرره الإدارة (حين تقوم الإدارة بمنح جهة أو قسم صلاحيات ومميزات عن الجهة الأخرى)

#### مستويات الصراع :

فردى - بين الأفراد - داخل جماعة واحدة - بين جماعات بالمنظمة

#### اتجاهات المنظمات حول الصراع التنظيمي :

١. الاتجاه الإيجابي : ☺	٢. الاتجاه السلبي : ☹	٣. المدخل المتوازن : 😊	٤. الاتجاه الموقفي : 🙌
ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ، كما أنه يشجع على التفكير والإبداع (إيجاد حلول للمشكلة)	يرى أن الصراع يشنت الجهود ويزيد ضغوط العمل على الموظفين فيخفض الأداء وتوتر العلاقات ويحدث عنف	له نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب ، نوع يتم تجنبه ، ونوع يتم إهماله وعدم الاهتمام به ، ونوع ثالث ينبغي إدارته	نظرة عادية ، فهو يحدث في أي مكان ، يظهر ويختفي ، فإذا تفاقم أمره تتصدى الإدارة بكل حزم لمواجهته (لا يوجد منظمة إلا وفيها صراع)

#### أسباب الصراع داخل المنظمات :

- ١/ العلاقة الاعتمادية
- ٢/ تعارض الأهداف
- ٣/ التنافس على موارد محدودة
- ٤/ صراع الأدوار
- ٥/ تفاوت الصفات الشخصية
- ٦/ سوء استخدام السلطة مثل : غطرسة المدير والمجاملات والكذب

#### الآثار السلبية والايجابية للصراع :

الآثار السلبية للصراع	الآثار الإيجابية للصراع
١ - طول مدة الصراع يؤثر سلباً على الصحة النفسية والجسمانية للفرد	١ - أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية
٢ - احتدام الصراع يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت ، والجهد	٢ - أن الصراع يقود أحياناً إلى إحداث التغيير
٣ - لجوء العمال إلى الانتقام مثل تعطيل الآلات أو تخريبها	٣ - معالجة الصراع تساعد على التعاون والتلاحم
٤ - تزوير البيانات ، وتزييف الحقائق ضد الطرف الآخر في الصراع	أكثر من ذي قبل

#### إدارة الصراع :

تتدخل الإدارة عند زيادته ، وعند انخفاضه كما يلي :

أولاً : تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع :	ثانياً : تدخل الإدارة لتنشيط الصراع :
من خلال مدخل القوة - مدخل المهادنة ( مواجهة الشدة باللين ) - الاستعانة بطرف ثالث - تحويل الأهداف المتعارضة إلى أهداف مشتركة (خلق مشاعر إيجابية ، بيان الخسائر عند عدم الاتفاق ، إحلال التعاون واستبعاد التنافس وتقريب وجهات النظر) وهذه أفضل طريقة لأنها تحل المشكلة من جذورها.	توجد مؤشرات على انخفاض مستوى الصراع مثل: الطاعة العمياء أو مقاومة التغيير أو قلة الأفكار الجديدة أو انخفاض بارز في معدل دوران العمل.

## ويتم تنشيط الصراع من خلال :

- ١ / إحداث تغيير في نظام الاتصالات مثل: إعطاء معلومات ناقصة ، أو غامضة ، أو مضللة في بعض الأحيان .
- ٢ / إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي .
- ٣ / إساءة استخدام السلطة بطريقة متعمدة ، كأن يتعسف المدير في إصدار الأوامر ، أو يحجب التمكين عن بعض العاملين ، أو يخرق مبدأ توازن السلطة والمسئولية .

## ثانياً: ضغوط العمل :

**تعريف ضغوط العمل :** ← هي أي تهديد مادي أو معنوي أو وظيفي أو مالي للفرد في العمل .

(مثل العقوبات/ الخصم/ انعدام الأمن الوظيفي/ مسؤولية كبيرة/ عدم القدرة على تحمل المسؤولية)

هل أي مقدار من الضغوط لابد وأن يكون له آثار ضارة بالفرد ؟

## أسباب دراسة ضغوط العمل :

تحمل المنظمات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل ، وفقدان الرغبة في الإبداع ، وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل ، والشعور بالإجهاد النفسي مما يؤثر سلباً على الأداء ، ومع ذلك فإن جميع نتائجها ليست سلبية أو ضارة .

## حيث تفيد دراسة ضغوط العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية :

- ١ . تمكين المنظمة من تحسين أداء موظفيها
- ٢ . تفعيل برامج التدريب
- ٣ . زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في زيادة الإنتاج وتحسين الجودة

## مصادر ضغوط العمل وأنواعها :

### أ - المصادر التنظيمية : وتشمل عدة أنواع من الضغوط ، وهي :

- ١ / اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه في العمل
- ٢ / طبيعة المهنة ، كأن يعمل الفرد في غير تخصصه
- ٣ / عبء الدور زيادة ، أو نقصاً : فضلاً عن وقت العمل
- ٤ / غموض الدور وتعددده : مثل نقص المعلومات ، عدم معرفة الفرد بالمطلوب منه – عدم معرفة الفرد بنتائج عمله
- ٥ / صراع الدور: تعارض بين الواجبات ، أو تعدد التوجيهات ← وله صور مختلفة مثل : تعارض حاجات الفرد الشخصية والأسرية مع متطلبات المنظمة ، تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة
- ٦ / عدم المشاركة في اتخاذ القرارات
- ٧ / تقييم الأداء الوظيفي
- ٨ / فرص الترقية المتاحة
- ٩ / بيئة العمل المادية : الحرارة – الضوضاء – الإضاءة – المكتب

### ب - المصادر الشخصية لضغط العمل :

- ١ / نمط الشخصية : الشخصية ( أ ) إقدام ونشاط زائد = ضغوط أكبر ، الشخصية (ب) هادئ وصبور وواثق في إمكاناته = ينجح في التعامل مع الضغوط ، معظم المديرين الناجحين تجددهم في النمط (ب)
- ٢ / الجنس : المرأة أكثر عرضة لضغوط العمل من الرجل بسبب التفرقة في العمل ، إلى جانب متطلبات الأسرة ، وأكثر حساسية
- ٣ / درجة التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل : الموظف الذي يملك خبرة ومهارة أقل عرضة للضغوط
- ٤ / الحالة النفسية والبدنية
- ٥ / التسوية وتراكم الأعمال

## " اللقاء الخامس "

### النتائج المترتبة على الإحساس بالضغط :

- ١/ الاستياء من جو العمل : ضيق في العمل وسرور في المغادرة (بيئة غير جذابة)
- ٢/ الأثر على الأداء : هدر للوقت والموارد وتعقيد في العلاقات (أداء غير جيد ، أقل من المتوقع)
- ٣/ التفكير في ترك الوظيفة : تأخر وغياب وبعدين ترك للعمل
- ٤/ نتائج سلوكية ضارة : عصبية - تدخين - إفراط في الطعام - تغير عادات النوم - استخدام أدوية مهدئة
- ٥/ أعراض نفسية : اكتئاب - نسيان - سلبية - شعور بالإحباط (متدمر وناقذ)
- ٦/ الأثر على الصحة البدنية : صرع - سكر - ضغط دم - أزمات قلبية وتصلب الشرايين

### هل المطلوب القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ؟

للإجابة بالنفي ، لأن القضاء كلية على الضغوط فضلاً عن أنه غير ممكن عملياً ، فإنه ليس في صالح المنظمة ، حيث تؤكد الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ، ويثير الحيوية والنشاط لدى الفرد . وكلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد كلما زادت إنتاجيته إلى أن يصل الضغط إلى مستوى معين ، بعده يترتب على أي زيادة في الضغط نقصاً في الإنتاجية .

### هل توجد فروق بين الأفراد في القدرة على مقاومة ضغوط العمل ؟

للإجابة بنعم هناك بعض الصفات الشخصية التي تجعل الفرد أقلت ضرراً من الضغوط مثل : التفاؤل ، والعزيمة ، والهدوء ، والثقة بالنفس

### وسائل التعامل مع ضغوط العمل القوية على مستوى المنظمة :

تبين مما سبق أنه ليس المطلوب القضاء كلية على الضغوط التي يتعرض لها الفرد في العمل ، وإنما محاولة التخفيف من حدتها .

### وتتبع المنظمات وسائل متعددة للتخفيف من ضغوط العمل ، مثل :

١. تطوير نظم الاختيار والتعيين
٢. إعادة تصميم العمل : تخفيف الأعباء ، إثراء الوظيفة ، روح الفريق
٣. التدريب على التكيف مع الضغوط
٤. الحوافز وتقييم الأداء
٥. الأنشطة الاجتماعية
٦. تمكين العاملين

## الفصل الرابع: إعادة هندسة العمليات الإدارية

هندسة + إدارة = هندرة .

ظهرت عام ١٩٩٢ - ثورة إدارية خارج الصندوق نحو التحرر والإبداع ، شركات عديدة طبقتها ونجحت تحتاج إلى وضوح الهدف وتهيئة العاملين حتى تنجح .

### أولاً : مفهوم الهندرة :

للإجابة التام عن إجراءات العمل القديمة ، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات ، أو تقديم الخدمات الهندرة هي : إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة وهي / التكلفة والجودة والخدمة والسرعة

## أربع ركائز أساسية في التعاريف السابقة وهي :

١. إعادة التفكير بصورة أساسية:	٢. إعادة التصميم الجذري:	٣. هائلة النتائج:	٤. العمليات:
للأي التخلي عن القديم تماماً والبحث عن جديد ، أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح أو ترميم	للأي التغيير من الجذور وليس السطح أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، إنها تعنى التجديد والابتكار	للأي تحسينات شاملة في كل شيء ، وتغيير كلي	للأي هي حجر الزاوية، حيث تركز بعض الشركات على الوظائف والهيكل التنظيمي بدلا من العمليات

### ثانيا : أهمية إعادة الهندسة (الهندرة) :

١. التكيف مع متغيرات البيئة العامة / اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، والبيئية الخاصة / عملاء، مساهمين، منافسين، موردين
  ٢. ارتفاع جودة المنتج النهائي / (الشكل النهائي للمنتج) وهذا يحقق رضا العملاء
  ٣. النجاح في التوجه بالعميل / إشباع الحاجات- المنتج - السعر
- الشركات التي طبقت الهندرة حققت : زيادة العائد ب ٣٠ % والحصة السوقية ب ٢٠ % ، وخفضت التكاليف ب ١٢ % ووقت الإنتاج ب ٢٥ . %

### أهداف الهندرة :

١. زيادة إنتاجية المنظمة
٢. تشجيع روح الابتكار والتجديد لدى العمالة
٣. تحسين خدمة العملاء
٤. زيادة فعالية المنظمة
٥. زيادة الرضا الوظيفي لدى العمالة
٦. تبسيط الهيكل التنظيمي

### ثالثا : المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة :

١. المنظمات ذات الوضع المتدهور ( المتعثرة )
٢. المنظمات التي لم تصل إلى التدهور: أي القريبة من التعثر بسبب المنافسة وتقدم منتجاتها (مثل نوكيا)
٣. المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح : لديها طموح وتوسع لتوسيع الفرق بينها وبين منافسيها

### رابعا : مجالات التحسين في منهج الهندرة :

١. إعادة هندسة المنتج: فيتم تطويره لتحقيق إشباع أكبر للعملاء
٢. إعادة هندسة العملية: لتساير التكنولوجيا المتقدمة (يستخدم تقنيات جديدة)
٣. إعادة هندسة النظم الإدارية: الارتقاء بجميع العمليات التنظيمية والإدارية بإدخال نظم متطورة ترتقي بكافة وظائف المنظمة

### خامسا : الأسس التي تقوم عليها الهندرة :

١. تحويل الهيكل التنظيمي من أفقي إلى رأسي بهدف التنسيق بين الأعمال
٢. تحويل السلطات والمسئوليات من أدوار فردية إلى أدوار جماعية عن طريق تشكيل فرق عمل
٣. إعطاء فريق العمل قدراً من الحرية ، عن طريق تفويض السلطة (وأيضاً من ناحية إعطاء بعض الصلاحيات)
٤. إعادة تصميم أساليب التحفيز ، وتحويلها إلى التحفيز الجماعي
٥. إعادة تصميم معايير الأداء / سرعة / كمية / جودة / تكلفة
٦. إعادة النظر في خطوات تنفيذ الأعمال من بدايتها إلى نهايتها

## سادسا : العمليات التي تخضع لإعادة الهندسة :

تستند الشركات إلى ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب هندرة نظم العمل ، وهذه المعايير هي :

١. العمليات التي بها خلل أو مشاكل
٢. العمليات المهمة ذات التأثير البالغ على الإنتاج والتكاليف
٣. العمليات ذات الجدوى : قد تكون بسيطة في أدائها ولكن لها تأثير بالغ على المنظمة مثل العلاقة بين الإدارة والعاملين والعلاقة مع العملاء

## سابعا : فوائد الهندرة :

١. توفير الوقت : حيث يتم جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها
٢. يزيد التماسك والتعاون ، وينخفض الصراع والتسلط
٣. حرية واستقلال ومن ثم سرعة وإبداع وابتكار
٤. يزيد الإنتاج ، ويتحسن الأداء ، ويرتفع الرضا لدى العملاء
٥. تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة عن طريق توعية العاملين بأهمية تقديم أفضل الخدمات للعملاء وليس للرؤساء العملاء ، وربط مكافآت العاملين بالنجاح في خدمة العملاء وكسب رضاهم

## ثامنا : مخاطر تطبيق مدخل إعادة الهندسة :

مخاطر سياسية :	مخاطر مالية :	مخاطر مقاومة التغيير :
للحصول نتيجة الاستغناء عن جزء كبير من العمالة (مثل ما حدث لدينا من الاستغناء عن عدد من العمالة)	للحصول استثمارات وتدريب (الدورات ذات تكلفة عالية) ولا يوجد ضمان للنجاح	للحصول من جانب بعض العاملين والمديرين على حد سواء وقد لا يخلصون للتجربة ، فتمتثل المنظمة خسائر فادحة

## تاسعا : أهم التغييرات التي تطرأ على الشركات بعد تطبيق الهندرة :

١. تتحول وحدات العمل من إدارات متخصصة إلى فرق عمليات
٢. التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي ، فتختفي المستويات الإدارية ويذهب اتخاذ القرارات إلى فرق العمل حيث تمارس دورها بحرية
٣. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين ، ولا تحتاج فرق العمل إلى رؤساء ولكن موجهين بالقرب منهم يساعدهم في حل المشكلات

## توجد خصائص مشتركة بين جميع العمليات التي تخضع للهندرة وهي :

١. دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة
٢. الموظفون يتخذون القرارات
٣. إنجاز العمل في مكانه
٤. خفض مستويات الرقابة والمراجعة
٥. الجمع بين المركزية واللامركزية في أداء العمل

## عاشراً : مراحل تطبيق الهندرة : (مهمة وبالترتيب)

- ١/ التحضير للهندرة : فهم الوضع الحالي ، والاقتناع والإقناع
- ٢/ التعرف على فرص التحسين : بفحص الوقت والجودة والتكلفة
- ٣/ بناء التصور العام للتغيير
- ٤/ وضع تصميم جديد للعملية : الاستفادة بالمقارنة المرجعية
- ٥/ تنفيذ عملية إعادة الهندسة : بدء التطبيق ومعه التدريب وتصحيح الأخطاء ، والمتابعة الجيدة للنتائج

## " اللقاء السادس "

### الفصل الخامس: إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات

يؤدي الابتكار إلى ظهور منتجات جديدة ، وتحسين المنتجات الحالية ، ومواجهة المنافسين ، فضلاً عن تحقيق الأرباح الطائلة .  
المنظمات الناجحة لا تبخل في الإنفاق على البحوث .

#### التفكير وأنواعه ، وعلاقته بالذكاء :

لـ التفكير عملية ذهنية تقوم بالمعالجة العقلية للبيانات للوصول إلى نتائج .  
لـ وهو نشاط غير ملموس ، يتفاعل فيه : الإدراك مع الخبرة مع الذكاء .

#### أشكال التفكير :

التفكير الخرافي	التفكير الابتكاري	التفكير الناقد	التفكير المنطقي	التفكير العلمي
يهرب من الواقع يفسر الظواهر بأمر غيبية (مثل علماء الجيولوجيا)	يوجد شيء مألوفاً من شيء غير مألوف (مثل المهندسين والمصممين)	يتقصى الدقة بعيداً عن التحيز والعاطفة (مثل المبحرين والمعمقين باللغة العربية)	مقدمات ونتائج بناء على أدلة (مثل المحقق يبحث عن حل للمشكلة)	يستخدمه الفرد لحل المشكلات واتخاذ القرارات (يستخدمه أكثر الأفراد)

أنواع الذكاء : لـ الذكاء هو قدرة متميزة في التفكير والفهم (مهم)

الذكاء اللغوي	الذكاء الرياضي	الذكاء الذاتي	الذكاء الاجتماعي
التحكم في اللغة وحسن الصياغة والتعبير ، وكتابة الأشعار والقصص الروائية ، يعتمد على الخيال	التعامل مع الأرقام وحل مسائل الرياضيات وربط الأحداث ، يحتاجه العلماء ورجال الفلك والقضاء والمخبرات	فهم النفس وتوجيهه المشاعر: فلاسفة وعلماء النفس	الإحساس والنجاح في التعامل (حسن التعبير والكلام) وهو يلزم لرجال البيع ورجال السياسة

والجانب الأيمن من المخ هو : جانب التفكير الإبداعي ، والخيال ، والعاطفة ، والمرح ، والعلاقات ، والتجديد  
أما الجانب الأيسر من المخ فهو : جانب التفكير التحليلي ، والواقع ، والمنطق ، والتقليد ، وهو السائد لدينا في نظام التعليم

#### من زاوية الإبداع يوجد تفكير تحليلي ، وتفكير ابتكاري : (غير مهم)

التحليلي :	الابتكاري :
منطقي / أرقام / حل واحد صحيح / يربط بين أفكار بينها علاقات واضحة / لا يخرج عن المألوف والمعتاد	عكس التحليلي

أجب عن السؤال التالي / ١ + ١ = ؟ ما رأيك ؟

مثال آخر: إذا قال لك رجل أن لديه عدد من الأخوة يساوي عدد الأخوات ، وقالت لك أخته أن لها عدد من الأخوة ضعف عدد الأخوات !

#### مفهوم الإبداع والابتكار :

**الإبداع هو : التفوق في فهم الأمور ، وتقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة .**

لـ ومن خلال الإبداع يتم تقديم أفكار جديدة خارجة عن المألوف ، على شرط أن تكون أفكاراً ناعمة ، وأخلاقية وقابلة للتطبيق

**أما الابتكار فهو : التطبيق العملي للإبداع .**

لـ أي أن الإبداع مرتبط بالفكرة ، في حين أن الابتكار مرتبط بالتنفيذ الفريد للفكرة



## الإبداع والابتكار لا يتعلق فقط بالسلع ، حيث يغطي الإبداع والابتكار كافة المجالات مثل :

- ✓ الابتكار في السلع ، بإنتاج سلعة جديدة ، أو تطوير سلعة موجودة
- ✓ الابتكار في إدارة العلاقات مع العملاء (مثل شركة الاتصالات تطورت في علاقتها مع العملاء)
- ✓ الابتكار في العملية الإنتاجية ، بزيادة سرعة الآلات ، أو خفض التكاليف ، أو انسياب العمليات (كصناعة السيارات، والمخابز الآلية دون تدخل العنصر البشري)
- ✓ الابتكار في وظائف الإدارة ، وتحسين أدائها (مثل إدارة جديدة أسمها إدارة السعادة، إدارة المبادرات، إدارة الابتكار لم تكن موجودة سابقاً)
- ✓ الابتكار في كافة أنواع الخدمات (كيف كانت سابقا وكيف أصبحت الآن)
- ✓ الابتكار في وظائف المنظمة ، كالتسويق والتمويل والموارد البشرية

### أهم صفات المبدعين : (بصفة عامة)

صفات عقلية	صفات نفسية	صفات عملية	صفات إنسانية
مثل : قوة الذاكرة ، التركيز على النقد البناء ، حب الاستقلال ، حب الاستطلاع ، ومعرفة الأمور الغريبة	مثل : المبدع يواجه المشاكل ولا يتهرب منها ، يجب التجديد ويكره التقليد ، لديه ثقة بالنفس ، طموح عال	مثل : يحب الأعمال الصعبة ، والتي بها تحدى لديه صبر ويتحمل قسوة الحياة يحب الحرية ، ويكره اللوائح	مثل : حساس ، مهذب ، صريح ، خدوم ، يستمتع بالأعمال التي يقوم بها

### متطلبات التفكير الإبداعي :

١/ الأصالة = أفكار جديدة	وتعني تقديم أفكار تتميز بالآتي : • الحداثة ( أي فكرة غير مسبوقة ) • الندرة ( أي فكرة لم تخطر على بال الآخرين ) • تجاوز الواقع ( أي فكرة تتسم بالخيال ، وتجمع بين عناصر متباعدة )
٢/ المرونة = أفكار متنوعة	وتعني أن يأتي الفرد بأفكار متنوعة ، وأن يبتعد عن التمسك بفكرة واحدة أو رأي واحد ، أي : • عدم التفكير في حل واحد • عدم التقيد بالأشياء المألوفة • عدم وضع حدود للتفكير
٣/ الطلاقة = أفكار كثيرة	هي سرعة توليد الأفكار في وقت محدد ، وتضم : • الطلاقة اللفظية : وتعني إنتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات • الطلاقة الشكلية : وتعني إنتاج أمثلة ، ورسم أشكال متنوعة • الطلاقة الفكرية : ومعناها السرعة في استدعاء الأفكار • الطلاقة في التعبير : حسن الصياغة والتعبير عن الأفكار
٤/ الاستنباط	وهو تجميع الأشياء المتفرقة والربط بينها ، واستخلاص أشياء جديدة منها

### أهمية الابتكار للمنظمات : من لا يتقدم يتأخر ...

- أولاً : خفض التكاليف : منتجات أصغر وأسرع وأكثر دقة من ناحية التقنية
- ثانيا : زيادة الإنتاجية : زيادة المخرجات ، أو نقص المدخلات
- ثالثا : تحسين الأداء : علاقات جيدة مع العملاء ، وخدمة أسرع ( مثل تطور خدمة البنوك ، وأبشر وغيرها... )
- رابعاً : إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها
- خامساً : فتح أسواق جديدة : هو المدخل لغزو أسواق جديدة
- سادسا : إيجاد فرص العمل الجديدة ( مشروع جديد )

## " اللقاء السابع "

**تصنيف المنظمات حسب الابتكار : تنقسم المنظمات تبعا للابتكار إلى ٤ مستويات وهي :**

<p>المستوى الأول: القائد الابتكاري</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• له السبق في ابتكار الفكرة ، والمنتج ، والأول في دخول السوق (منظمات لديها روح المغامرة والمبادرة لابتكار شيء جديد)</li> <li>• لديه ابتكار متكامل من حيث التكنولوجيا والمواد والمهارات التي تحول دون تقليده بسهولة</li> <li>• القائد الابتكاري يحتل الصدارة في السوق حيث يحصل الأوائل على ٦٩ % من السوق</li> </ul> <p><b>والثمن هو :</b></p> <p>مخاطر مالية : وتتمثل في الاستثمار الضخم في البحوث والتطوير</p> <p>مخاطر الفشل: مثلاً عدم رغبة العملاء في هذا المنتج</p> <p>مخاطر زمنية: تتمثل في طول فترة الانتظار بين صياغة الفكرة الإبداعية إلى أن يتم تحويلها إلى منتج ثم طرحه بالأسواق</p> <p>المخاطر اللاحقة : وهي التي تأتي من المقلدين التابعين الذين قد ينجحون سريعاً في تفكيك المنتج وتقليده بالإضافة عليه ، فيحتل المقلد مركز القيادة ، ويفقد القائد مركزه في السوق لصالح التابعين</p>
<p>المستوى الثاني: المقلد الابتكاري</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هي شركات تقوم بإدخال تحسينات تتفوق بها على النسخة الأصلية للشركات صاحبة الابتكار (في الكفاءة أو في التكلفة)</li> <li>• وتنقسم الشركات التابعة إلى نوعين :</li> </ul> <p><b>الأول :</b> تابع مستنسخ يقوم بالنقل الحرفي</p> <p><b>الثاني :</b> تابع ابتكاري خلاق ، يضيف خصائص جديدة إلى المنتج ، تجعله يتفوق على القائد المبتكر، فيحصل حصة أكبر من السوق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ويحقق هذا المقلد الابتكاري مزايا عديدة ، منها :</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ تجنب الإنفاق الكبير على البحوث ، ينفق فقط على التحسين</li> <li>✍ تفادي المخاطر ، حيث أصبح للمنتج سوق مضمون</li> <li>✍ امتلاك الوقت ، حيث إن كثيراً من المستهلكين يتروى قبل الإقدام على شراء المنتج الأصلي ، وحينما يقرر فقد يختار المقلد</li> </ul>
<p>المستوى الثالث: المقلد الاستنساخي</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وهو الذي يدخل السوق في وقت متأخر بعد أن يكون المنتج الأصلي أصبح معروفاً ومنتشراً ، فيدخل الناسخون بعد تأكدهم من نجاحه</li> <li>• ويقوم المقلد الاستنساخي بإدخال تحسينات على التكلفة والتسويق (مثل الصين مشهور عنها المنتجات المقلدة عن الأصل)</li> </ul> <p><b>وتوجد ملاحظتان في هذا الشأن :</b></p> <p><b>الأولى :</b> يواجه المقلد الاستنساخي صعوبات حقيقية ناجمة من أن القائد الابتكاري والمقلد الابتكاري قد حصلوا من السوق على نصيب الأسد من خلال دخول السوق مبكراً</p> <p><b>الثانية :</b> أن المقلد الاستنساخي ينبغي أن يكون مرحلة مؤقتة من مراحل تطور الشركات وهذا ما حدث بالضبط للتجربة اليابانية ، وبعدها التجربة الكورية فقد بدأت الدولتان بالمقلد الاستنساخي ، ثم الانتقال إلى المقلد الابتكاري ، ثم القائد الابتكاري في مجالات عديدة وحالياً فإن الصين هي أوضح مثال على المقلد الاستنساخي</p>
<p>المستوى الرابع: النمط غير المتكيف</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يترتب على كل ابتكار جديد : ناجحين وفاشلين ، وأكثر الفاشلين خسارة هو فئة الشركات التي لم تتمكن من مجاراة الابتكار أو حتى التقليد سواء لأسباب فنية متعلقة بالتكنولوجيا ، أو لأسباب إدارية متعلقة بالفشل في قراءة متغيرات السوق ، فضلاً عن الخوف من المخاطرة (مثل ظهور شركة أوبر عندما ثم بدأت الشركات الأخرى بتقليدها)</li> <li>• وهذه الشركات ليس أمامها سوى الانسحاب من سوق المنتج : إما الانسحاب بالكامل وطى صفحة هذا المنتج ، أو بالانتقال -ولو لفترة- إلى أسواق بعيدة عن المنافسة لتصريف المخزون ، أو لالتقاط الأنفاس لتطوير نفسها ، وربما تُقدم الشركة على تغيير نشاطها تماماً</li> </ul>

## معوقات الإبداع والابتكار :

### أ - معوقات الإبداع والابتكار داخل الأفراد :

١. الانطواء : والخوف والخجل من الحديث مع الرؤساء والزلاء
٢. الخوف من الفشل
٣. عدم الثقة بالنفس ، وتفضيل التبعية والاعتماد على الآخرين
٤. الإجهاد الزائد : حيث يؤثر الإجهاد سلباً على الحالة البدنية وعلى الصحة النفسية للفرد ، فيضعف معها التفكير وينخفض الإبداع
٥. عدم الخروج عن المألوف
٦. اعتقاد الفرد بأن هناك إجابة واحدة صحيحة
٧. اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً ، فيصبح خارج دائرة الإبداع
٨. الخوف من التعليقات السلبية كالنقد والسخرية من الأفكار التي يقدمها

### ب - معوقات الإبداع والابتكار داخل المنظمات :

١. مقاومة التغيير : التغيير يسبب خوف ، وينتج عنه قلق وإحباط
٢. التمسك باللوائح : التمسك الحرفي يدمر الإبداع والابتكار
٣. القيادة الضعيفة
٤. عدم الاهتمام بالعاملين : عدم تلقيهم التدريب ، وإهمال المقترحات
٥. تجنب المخاطرة : في هذه الحالة لن تفعل المنظمة شيئاً
٦. عدم وجود ثقافة الإبداع والابتكار : فلا رغبة في احتلال مركز متقدم ، ولا رغبة في التوسع ... فماذا تنتظر ؟ النتيجة : لا إبداع ، ولا ابتكار ، حتى وإن ظهرت أفكار إبداعية لدى أحد العاملين بها فإن أفكاره لن ترى النور

## وسائل تنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد والمنظمات :

### أ. لتنمية الإبداع والابتكار عند الأفراد يمكن القيام بما يلي :

١. مارس رياضة المشي في الصباح الباكر، وتأمل الطبيعة (بشكل روتيني)
٢. خصص يوماً جزءاً حتى لو قليل من الوقت للتخيل والتأمل
٣. الابتعاد عن التفكير التقليدي وإطلاق العنان للخيال (مثل نبي الله إبراهيم عليه الصلاة والسلام كان يطيل التأمل والتفكير)
٤. وسع إدراكك بالقراءة المتنوعة خارج تخصصك العلمي أو العملي
٥. نشط ذاكرتك بألعاب الذكاء
٦. فكر في مشكلات موجودة (خاصة أو عامة) واكتب حلولاً لها
٧. خصص مذكرة لكتابة الأفكار الإبداعية التي تتوارد إلى خيالك

### ب. لتنمية الإبداع والابتكار داخل المنظمة يمكن القيام بما يلي :

١. مراجعة لوائح وسياسات العمل ، والتخلص من البيروقراطية (كانتظار المدير حتى يوافق على هذا الأمر)
٢. إقامة نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات
٣. اقناع الموظفين بأنه لا يوجد مستحيل / وأحلام اليوم حقائق الغد
٤. توفير محفزات الإبداع والابتكار - مالية ومعنوية
٥. عقد جلسات عصف ذهني لمجموعات العاملين بشكل مستمر
٦. مراعاة ضغوط الوقت : ضيق الوقت لا يعطي فرصة للتخيل والفراغ الكبير يفقد الإحساس بأهمية الوقت ، ويتراجع الابتكار

## أساليب الابتكار على مستوى الجماعة : (الأساليب تعداد بدون شرح)

### ١ / أسلوب العصف الذهني :

هو اضطراب مفاجئ في الدماغ ، ينتج عنه أفكار بارعة غير متوقعة ، يجتمع من ٦ - ١٢ فرداً سوياً ، ويُعرض عليهم موقف محدد ويُطلب منهم اقتراح حلول أو تقديم أفكار ، في ضوء الإرشادات التالية :

لـ الهدف الرئيس هو الحصول على أكبر قدر من الأفكار والحلول

لـ ثم يُطلب في النهاية من كل فرد أن يقوم بترتيب الحلول (الأفكار) والفكرة التي تحصل على أفضل ترتيب هي التي يؤخذ بها

لـ ويُعرض في الجلسة الواحدة موضوع واحد فقط

### ٢ / أسلوب ٦ - ٣ - ٥ :

يجتمع ستة أفراد ، ويقدم كل واحد منهم ثلاث أفكار خلال خمس دقائق ، وخلال نصف ساعة سيصبح لدينا ١٠٨ فكرة ، يتم دراستها جيداً ، ثم يتم اختيار الأفضل منها

### ٣ / أسلوب دلفاي :

ترسل الأسئلة للخبراء ، وتأتي الإجابات ، فيتم تجميعها وإعادة إرسالها لهم ، وجمعها مرة أخرى ، وهكذا ... إلى أن يتم التوصل لحل نهائي

### ٤ / أسلوب القبعات الست للتفكير