

نسخة محدثة حتى  
٣١  
٤٠



تفريغ اللقائات الحية لمقرر

# الاتجاهات الحديثة في الإدارة

د.أحمد بن محمد المطوع

إعداد:

لمن الغروب & واخان الشمري



نسختك المطبوعة والمحدثة لهذا الإصدار  
تجدها فقط في المتجر الإلكتروني لـ دار تلخيص

[www.tal5is.com](http://www.tal5is.com)

TAL5ISCOM 920005906

## ..اللقاء الأول..

سننطلق في هذه المحاضرة لموضوعات التالية:

**أولاً:** إدارة الوقت وإدارة الذات. **ثانياً:** خصائص الوقت **ثالثاً:** فوائد تنظيم الوقت

**رابعاً:** أسباب ضياع الوقت **خامساً:** مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت.

### الفصل الأول : الإدارة الفعالة للوقت:

- حينما يقسم الله عز وجل بشيء، فإنه يكون لعظم أهميته. فأقسم الله 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 الإنسان 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 الإنسان بإمكانه أن يقلع عن عادة قديمة سيئة خلال فترة من 21 إلى 28 يوم.
- إن أي فرد يمكن أن يدير وقته ويطور ذاته إذا التزم بالأمر التالي: العزيمة والإصرار \_ القراءة الهادفة \_ التدريب على فن إدارة الوقت \_ المرح والتفاؤل \_ والثبات النفعالي \_ إظهار الحب \_ وحسن الظن بالغير \_ وصياغة أهداف واقعية.
- **لن ينجح أحد في إدارة الوقت إلا بتطبيق مبدأ : التنظيم من الداخل إلى الخارج . (مهم)**
- يتقدم الناجحون على غيرهم بخطوة واحدة هي : الانضباط الذاتي وهذا الانضباط هو الذى يميز الناجحين عن غير الناجحين .
- **هل تنظيم الوقت معناه الجد التام ، ولا وقت للراحة أو التسلية ؟.. طبعاً لا ، لأن تنظيم الوقت سوف يوفر للفرد متسع ١١ من الوقت 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 .**
- 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 24 ساعة متاحة لكل فرد ، ويمر الوقت بنفس السرعة، ويشعر المجدون بأن الوقت يسير محملاً بالبركة .
- لا يمكن تخزينه أو شائه أو بيعه أو زيادته .
- إن الوقت ليس من ذهب ، إنه أغلى من الذهب ، والوقت نعمة ، ويمكن يكو نعمة ، (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ) .

### يوجد أربعة أنماط من الأشخاص تبعاً للاستفادة من الوقت ، وهى:

- **المضيع للوقت :** هو شخص لا يدرك أهمية الوقت ، ويفلت منه الوقت دون أن يدري . **مثال** على ذلك الشخص الذى يجلس على ألعاب الكمبيوتر ، أو على المقهى ساعات.

- **المستخدم للوقت** : هذا الشخص لا يجلس عاطلا ، بل يبحث عن عمل يشغل فيه نفسه ، أي عمل. !!
- **المستفيد من الوقت** : وهو الذي يقضى وقته في شيء نافع ومفيد وليس مجرد شغل الوقت.
- **المُنجز** : وهو الأفضل ، حيث يصل إلى أهداف محددة في الوقت المتاح ، ويفكر دائما في العمل التالي ، وأكثر من ذلك أنه يتوقع المشاكل ويستعد لها.

### ثالثا : فوائد تنظيم الوقت:

- أ – فوائد تنظيم الوقت للفرد : ١-إرضاء الله عز وجل . بالعبادة والعمل تكسب الدنيا والآخرة.
- ٢- رفع الروح المعنوية. ٣- تحقيق مكاسب مادية. ٤- تحقيق مكاسب اجتماعية.
- ب – فوائد تنظيم الوقت للمنظمة: ١- إنجاز العمل في وقته
- ٢- تخفيض الفاقد والضباغ والتكاليف. ٣- تحسين صورة المنظمة أمام الغير
- ٤- حسن توزيع المهام بين العاملين. ٥- اكتساب ميزة تنافسية تعود بالفائدة على المنظمة.
- ج - فوائد تنظيم الوقت للمجتمع: ١- ارتفاع معدلات الأداء ، فيزيد الناتج القومي.
- ٢- الحفاظ على موارد المجتمع. ٣- تعميق القيم الإيجابية لدى المواطنين.

### رابعا : أسباب ضباغ الوقت:

- ١- أسباب خاصة بالشخص نفسه : مثل الكسل ، والتسويف ، والإفراط في الطعام والشراب والنوم ، والإنشغال بالإنترنت ، والإفراط في مطالعة الصحف ومشاهدة التلفاز ، وسوء التنظيم الشخصي ، فضلا عن عدم قيام الفرد بتحديد الأهداف.
- ٢- أسباب اجتماعية : مثل العلاقات الإجتماعية ، والزيارات غيرالمخططة ، والإفراط في الإتصالات الهاتفية ، والخلافات الأسرية.
- ٣- أسباب تنظيمية : مثل: الإجتماعات واللجان الشكلية . تضخم الأعمال الورقية ، المكالمات الهاتفية غير الفعالة ، والزيارات في أماكن العمل ، البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير فيها.

### خامسا : مقترحات للسيطرة على مضبغات الوقت:

<p><b>المكالمات الهاتفية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الهاتف في المنظمات نعمة أو نقمة.استرشد بما يلي</li> <li>• التعريف الشخصي، ثم تحية سريعة، ثم الدخول في الموضوع</li> <li>• وضع سجل بجوار الهاتف .</li> <li>• الإتصال بالشخص قبل أن يتصل بك</li> <li>• الإتصالات الهاتفية الشخصية تعد من المحرمات .</li> <li>• اقتناص الفرصة لإنهاء المكالمة بلباقة</li> </ul>	<p><b>الزائرون :</b> سيطر على وقت الزيارة..</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام السكرتير كمصفاة</li> <li>• تعليق ساعة في غرفة المكتب في مكان مرئي للزائرين</li> <li>• أن يخصص المدير وقتا معلوما لمقابلة المرؤوسين</li> <li>• التفويض الفعال ، والقيام بزيارة الموظفين في مكاتهم</li> <li>• ترشيد سياسة الباب المفتوح • ذكاء التعامل مع الزوار</li> <li>• يقول لا في حالة المطالب غير المنطقية</li> <li>• الصراحة مع الزائرين</li> </ul>
<p><b>التسويف:</b> وهو التردد وتأجيل البدء في العمل . وينتج عنه : -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأعمال التي كانت غير عاجلة ستصبح أعمالا عاجله.</li> <li>• إصابة الفرد بالتوتر والإحباط نتيجة تأخير العمل.</li> <li>• فقد أرباح بسبب تأخير نزول المنتج إلى السوق</li> </ul>	<p><b>الاجتماعات :</b> مصيدة لإضاعة الوقت ، وتحتاج إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التحضير الجيد للاجتماع • بدء الإجتماع في موعده تماما</li> <li>• لباقة حزم رئيس الجتماع •ترتيب الموضوعات في جدول الأعمال حسب أهميتها</li> </ul>

- **لذلك يجب** : ١- وجود عزيمة قوية ، وأن يكون شعارك : الآن وليس غدا . ٢- وضع خطة زمنية لإنجاز كل الأعمال حسب أهميتها . ٣- المهم أن تبدأ سواء بالعمل السهل أو بالعمل الصعب. ٤- فتت الأعمال.

-اللقاء الثاني: تابع الفصل الأول: الإدارة الفعالة للوقت

سادساً : مهارات إدارة الوقت :

يشتكى 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 )

١- مهارة تحديد الأهداف : الأهداف 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 . • تشجع 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 الإنجاز ، 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 :-

١- السجل اليومي للوقت: يوضح هذا السجل ساعات العمل في اليوم، والأنشطة التي تتم خلالها، وبداية ونهاية كل نشاط ، ومستوى أهميته .

٢- 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 .

٣- سجلات الوقت الخاصة : مثل الهاتف والاجتماعات . وتفيد في : تحديد الأنشطة التي أخذت وقتاً طويلاً وفائدتها

• المهام التي يقوم بها المدير ويمكن تفويضها . • ما الأنشطة المضيعة للوقت ويمكن السيطرة عليها

٤- مهارة التفويض : معناه ... حتى الشخص العادي يفوض زوجته وأبناءه وأصدقائه .

• فوائد: السرعة – تفرغ المديرين – تكوين صف ثان .

• شروط نجاح التفويض : أ- اختيار المهام التي تفوض – متابعة التفويض . ب- إختيار 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 :

أ - يتم تسجيل كافة الأنشطة الواجب القيام بها بصرف النظر عن درجة أهميتها أو مقدار الوقت الذي تحتاجه .

ب - ترتيب الأنشطة حسب أهميتها الحقيقية .

ج - ترتيب الأنشطة وفقاً لدرجة إلحاحها .

د - عمل ترتيب آخر للأنشطة وفقاً لإمكانية تفويضها .

هـ - عمل الترتيب النهائي للأولويات ، مع تحديد المدى الزمني لتنفيذ كل منها .

سابعاً : نماذج لإدارة الوقت :

• توجد أعمال : ممتعة وغير ممتعة . وأعمال مفيدة وغير مفيدة . أعمال صعبة وأخرى سهلة . وتوجد أعمال عاجلة وعادية .



• وعلى أساس ذلك توجد مصفوفتان :- الأولى : مصفوفة الوقت : للأعمال المفيدة والممتعة كما يلي :

١- مفيد وممتع: وتعني انطلق فوراً .٢- مفيد وغير ممتع: مثل المذاكرة ... حدد فوراً موعداً للبدء .

٣- غير مفيد وممتع: مثل ألعاب الكمبيوتر .عليك محاصرة هذا الوقت ، وتوظيفه لصالحك .

٤- غير مفيد وغير ممتع: ويقع فيها أعمال غير مفيدة لك - بل قد تكون ضارة ،، احذر القيام بها .

**\_الثانية: مصفوفة إدارة الأولويات حسب الأهمية والاستعجال:** حاول أن ترتب أعمالك تبعاً لهذه المصفوفة

١-مهم وعاجل: هي خانة الطوارئ\_أعمال لازم تؤديها بنفسك - ضغط - إطفاء حرائق - لا تفويض .

٢-مهم وغير عاجل: خانة التخطيط وإنعدام الأزمات- هدوء واتقان وإذا تهاونت ستنتقل للخانة الأولى

٣-عاجل وغير مهم: 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 إعمال لصالح الغير ..إذا سمح وقتك

٤-غير مهم وغير عاجل: شخص يسير بلا هدف، مدير يتابع الحضور والانصراف، إنترنت بالساعات ، قراءة الوفيات، توقف فوراً-

• **الإنسان المتميز:** تقع ٢٠ % تقريباً 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:**

رتب نفسك وكل شيء حولك : مكتبك - سريرك - دولاب ملابسك - سيارتك	• حدد لنفسك أهدافاً ، ثم خطط لتنفيذها .
• ضع أولويات للتنفيذ حسب الأهمية ، وابدأ بالأهم	• فكر ليلياً فيما ستقوم به في اليوم التالي .
• تخلص تدريجياً من كافة الأعمال غير المفيدة التي تقوم بها حالياً	• اذهب إلى فراشك مبكراً ، وابدأ عملك اليومي مبكراً
• إستمتع بالعمل الذي تقوم به	• لا تضيع وقتك ندماً على ما فات منك
• كن متفائلاً ، ومرحاً على الدوام	• قلل مقاطعات الآخرين لك عند قيامك بالعمل
• تعامل مع الأوراق بحزم	• اجلس وتحدث مع العائلة
• داوم على قراءة خططك وأهدافك	• انجز أعمالك مبكراً ، ولا تؤخرها إلى اللحظات الأخيرة
• احرص على أن تكون في الصدارة ، وأن يكون لك السبق دائماً	

- **مقترح أخير لتوزيع وقتك**

• أنا وربي ( أنت تحافظ على الصلاة .. ولكن هل هذا يكفي ؟ )	• أنا وعملي ( انفاق ساعات العمل في العمل وبطريقة فعالة ) .
• أنا وبدني ( النوم - النظافة - الرياضة ) .	• أنا وأولادي (مع زيادة مشاغلك .. هل أعطيت جزء من وقتك لزوجتك وأولادك)
• أنا وعقلي ( هل تقرأ وتضيف إلى مخزون المعرفة لديك)	• أنا والناس .. زيارات ، وصلة أرحام ، وقضاء حاجات الناس
• أنا والجماد.. تنظيم المسكن والمكتب	• أنا والمجتمع.. هل لك مشاركات في أعمال خيرية ، أو في نظافة البيئة ، أو في محو الأمية ، أو في أي عمل يفيد المجتمع.

.. اللقاء الثالث..

**الفصل الثاني: بناء و تحسين مهارات الإتصال مع الآخرين:**

"إدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن"الاتصال الجيد مهم في حياة كل الأفراد والمنظمات .

**أولاً : مفهوم وأهمية الاتصالات**

هو عملية ذات اتجاهين لتوصيل الأفكار والآراء والمشاعر ومعرفة رد الفعل. ،**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 و معرفة آرائهم ، وتحفيزهم ، و جمعهم في فريق عمل واحد.

**ثانياً : عملية الاتصال :** المرسل – الرسالة - الوسيلة – المستقبل – التغذية المرتدة

**ثالثاً : أنواع الاتصالات في المنظمات :**

١- حسب عدد الأفراد :

- ١ - مرسل فرد ، ومستقبل فرد ٢- مرسل فرد ، ومستقبل جماعة .
- ٣ - مرسل جماعة ، ومستقبل فرد ٤- مرسل جماعة ، ومستقبل جماعة

٢- حسب مدي الرسمية :

يوجد نوعان ، وهما الاتصال الرسمي ، والاتصال الغير رسمي

٣- حسب اتجاه اتصالات : نازلة - صاعدة – أفقية – متقاطعة

٤- حسب طبيعة الاتصال :

-**غير لفظي** : لغة صامتة / ودرجة عالية من الصدى

-**لفظي** : شفهي ، كتابي ، والاتصال إلكتروني

يستخدم الكلمات والصور ، سواء كان منطوقاً أو مكتوباً ،

**وبحسب طبيعة الإتصال يشمل كلاً مما يلي**

<p><b>ويشمل :</b> اللقاء المباشر وجهاً لوجه ، والمقابلات ، والاجتماعات والهاتف ، والمحاضرات . وله نواحي إيجابية ومنها اسرعة نقل المعلومات - الحوار وتبادل وجهات النظر ، إظهار المشاعر والتفاعل المشترك ، ويناسب نقل المعلومات السرية</p>	<p><b>الاتصال الشفهي :</b></p>
<p>ويتم من خلال عدة وسائل مثل : التقارير، والمذكرات والكتيبات ، والنماذج ، والنشرات . وله نواحي إيجابية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المعلومات المكتوبة لا تضيع ، ويمكن الرجوع إليها بسهولة</li> <li>• الكتابة تحافظ علي حقوق كافة الأطراف ، وتدرء الخلافات</li> <li>• إعداد مسبق جيد للمعلومات ، ومراجعتها وتنظيمها تحل مشكلة كثرة المعلومات وتشعبها</li> <li>• الخطط وتعليمات العمل وتقارير الأداء ، تتطلب الكتابة</li> </ul>	<p><b>الاتصال الكتابي :</b></p>
<p>يستخدم وسائل إلكترونية مثل : الفاكس والإنترنت (ولقاءات التعليم عن بعد) والبريد الإلكتروني والاتصالات الموجودة على الجوال</p>	<p><b>الاتصال الإلكتروني :</b></p>

### رابعاً : معوقات الاتصال

- ١- اللغة : إذا كانت غير مفهومة وبهامصطلحات
- ٢- الإفراط في الاتصال: التكرار، خير الكلام ما قل ودل
- ٣- طول خط لاتصال : تعديل ، تحريف تأخير ، فقدان
- للرسائل ٤- الجانب النفسي : الخوف والقلق لهما
- تأثير سلمي ٥- غموض الرسالة : أخطاء -نقص -
- تضارب المعلومات
- معوقات في: المرسل، الرسالة ، الوسيلة، المستقبل ، البيئة

### سادساً : مهارات الاتصال :

- مهارات اتصال لفظي شفهي : الإنصات والتحدث
  - مهارات اتصال لفظي كتابي: مهارة الكتابة والقراءة -مهارات
  - اتصال غير لفظي : 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
- عجلأً بنطقك قبلما تفهم
- لدي كل فرد أذنان ولسان واحد ليسمع ضعف ما يتكلم.

### -أهمية الإنصات:

- فهم واكتساب المعلومات والخبرات
- الاصفاء 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.

### حتي تقوي مهارة الاستماع والإنصات لديك :

- ١-استمع جيداً للمتحدث حتي تفهم ما يقول ولا تشتت انتباهك
- ٢- لا تقاطع المتحدث ، ولا تجادل .. ركز وافهم . انتقد بأدب
- ٣- ارسل إشارات تؤكد على متابعتك
- ٤- لن تستطيع الانصات وأنت تتكلم.المستمع الجيد يتحدث جيد
- ٢- مهارة التحدث : من حسن حديثه . حسن حظه

### إرشادات تجعل الحديث فعال ومؤثر.

- ١- انتقاء الكلمات (القرآن والحديث والحكم تزين الكلام وتزيد تأثيره).
- ٢-الإمام بجوانب الموضوع يقنع المستمع كرجل البيع الشاطر
- ٣- التحدث بطريقة منظمة ومرتبعة بعيداً عن الإيجاز المخل
- ٤-عدم الانفعال ،استخدام الابتسامة ، لا تتحدث عن نفسك
- لاتقع في أخطاء الحديث مثل السرعة، التهمة، تفاصيل زائدة

### 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 :
- الابتكار، التشويق ، إثارة الانتباه
- ٦- الإنصات الفعال : استماع، فهم، تفسير، تحليل
- ٧- تجنب الضوضاء والتشويش: فهو يصيب الصوت أو الصورة أو الكلمة أو العرض،
- وكلما زادت الأرضية المشتركة بين الطرفين ازداد تأثير الرسالة على المستلم ( طه حسين ) .
- ويقول ( العقاد ) : قبل أن تكتب رسالة أو كتاب ، فكر عشرات المرات إلى أن يصلك إيجاز من العقل يدعوك لتدوينها تحريرياً.

### إرشادات تساعدك في الكتابة الصحيحة

١- فكر الموضوع الذي ستقوم بكتابته ، وحضر عناصره ، ثم اكتب مسودة

٢- يجب ألا تستطرد فيما تكتب بما يؤدي إلى أن تخرج عن الموضوع

٣- ضع نفسك مكان القارئ

انتبه إلى ما يلي :

• سلامة اللغة من حيث القواعد والإملاء

• ان يتجنب الأسلوب التهمي ، الذي فيه سخريّة 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.

### ٣-مهارة الحوار والنقاش: الحوار يؤدي

للترايط أو للتباعد.ألا يكون فيما يغضب الله

-أسس فن الحوار مع الآخرين :

•الاستماع الجيد، وعدم المقاطعة، وتجنب

الجدال

• أن يعرف المحاور متى يتكلم ومتى يسكت -

رأيك صواب يحتمل الخطأ

• استخدم الأدلة التي تبرهن على صدق

كلامك وحرصك على الآخر

•الابتعاد عن النقد اللاذع مثل :أنت مُخطئ

تماماً ذلك.أو لا تحسن الكلام، هذه الكلمات

تحول الحوار إلى خصومة وتهدم الثقة

•تعلم من نماذج الحوار في القرآن وحوارات

الرسول الكريم

٤-مهارة الكتابة : يستخدم الفرد الكتابة

بغرض التواصل مع الآخرين في حال تعذر

التخاطب معهم

•توثيق ما يتفق عليه أطراف الاتصال

•كتابة المذكرات والخطابات في العمل تعطى

فرصة كاملة في التفكير وتحري الدقة في

التعبير

•طبيعة المعلومات المنقولة . والرجوع إليها

عند اللزوم

•ومن أشكال الاتصالات المكتوبة : الرسائل ،

والتقارير ، والمذكرات



## الفصل الثالث: الصراع التنظيمي وضغوط العمل

### أولاً: الصراع التنظيمي:

- مفهوم الصراع : تعرض بين طرفين (لأسباب شخصية أو تنظيمية). وينتج عنه / خوف / قلق / ألقاظ 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 صفرأ .
  - ٢- المدخل السلوكي: لا يتجاوز حد أقصى .
  - ٣- المدخل التفاعلي: يكون له حد أدنى وحد أقصى تقرره الإدارة
- مستويات الصراع : فردي - بين الأفراد - داخل جماعة واحدة - بين جماعات بالمنظمة

### - اتجاهات المنظمات حول الصراع التنظيمي :

#### \* الاتجاه الإيجابي:

ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة. كما أنه يشجع على التفكير والإبداع  
\* الاتجاه السلبي:

يرى أن الصراع يشتت الجهود ويزيد ضغوط العمل على الموظفين فينخفض الأداء وتتوتر العلاقات ويحدث عنف .  
\* المدخل المتوازن : 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 .

#### \* الاتجاه الموقفي :

نظرة عادية - فهو يحدث في أي مكان - يظهر ويختفي - فإذا تفاقم أمره تتصدى الإدارة بكل حزم لمواجهة .

### - أسباب الصراع داخل المنظمات :

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

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

- إدارة الصراع : تتدخل الإدارة عند زيادته ، وعند انخفاضه كما يلي

### أول : تدخل الإدارة لتخفيف حدة 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 التفاق ، إحلال التعاون واستبعاد التنافس وتقريب وجهات النظر. وهذه أفضل طريقة لأنها تحل المشكلة من جذورها .

**ثانياً:** تدخل الإدارة لتنشيط الصراع :

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 الإتصالات : 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 .

\*هل أي مقدار من الضغوط لبد وأن يكون له آثار ضارة بالفرد ؟

- أسباب دراسة ضغوط العمل :

- تحمل المنظمات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل ، وفقدان الرغبة في الإبداع ، وانخفاض الدافعية والإلتزام 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 :

<p><b>وتشمل عدة أنواع من الضغوط ، وهي :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١ - اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه في العمل .</li> <li>٢ - طبيعة المهنة، كأن يعمل الفرد في غير تخصصه .</li> <li>٣ - عبء الدور زيادة ، أو نقصاً، فضلاً عن وقت العمل .</li> <li>٤- غموض الدور وتعددده، مثل نقص المعلومات ، عدم معرفة الفرد بالمطلوب منه - عدم معرفة الفرد بنتائج عمله .</li> <li>٥- صراع الدور: تعارض بين الواجبات ، أو تعدد التوجهات . وله صور مختلفة مثل :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض حاجات الفرد الشخصية والأسرية مع متطلبات المنظمة .</li> <li>- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة .</li> <li>٦ - عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .</li> <li>٧ - تقييم الأداء الوظيفي .</li> <li>٨ - فرص الترقية المتاحة .</li> <li>٩ - بيئة العمل المادية : الحرارة- الضوضاء - الإضاءة - المكتب .</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>أ- المصادر التنظيمية</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>١- نمط الشخصية : <b>الشخصية (أ)</b> إقدام ونشاط زائد = ضغوط أكبر .</li> <li><b>الشخصية (ب)</b> هادئ وصبور وواثق في إمكاناته = ينجح في التعامل مع الضغوط . معظم المديرين الناجحين تجدهم في النمط ب</li> <li>٢- الجنس : المرأة أكثر عرضة لضغوط العمل من الرجل بسبب التفرقة في العمل، إلى جانب متطلبات الأسرة، وأكثر حساسية .</li> <li>٣- درجة التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل : الموظف الذي يملك خبرة ومهارة أقل عرضة للضغوط .</li> <li>٤- الحالة النفسية والبدنية .</li> <li>٥- التسوية وتراكم الأعمال .</li> </ol>	<p><b>ب- المصادر الشخصية لضغط العمل</b></p>

(إتمام شرح ماتبقى من شرائح اللقاء الرابع في مطلع المحاضره الخامسه)

- النتائج المترتبة علي الإحساس بالضغوط :

- ١ - الإستياء من جو العمل : ضيق في العمل وسرور في المغادرة .
- ٢ - الأثر على الأداء : هدر للوقت والموارد وتعقيد في العلاقات .
- ٣ - التفكير في ترك الوظيفة : تأخر وغياب وبعد ذلك 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 .
- ٦ - الأثر علي الصحة البدنية : صرع - سكر - ضغط دم - أزمت قلبية وتصلب الشرايين .

- هل المطلوب القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ؟

• الإجابة بالنفي ، لأن القضاء كلية على الضغوط فضلا عن أنه غير ممكن عمليا ، 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. وكلما ازداد مقدار الضغط الواقع على الفرد كلما ازدادت إنتاجيته إلى أن يصل الضغط إلى مستوى معين ، بعده يترتب على أي زيادة في الضغط نقصا في الإنتاجية .

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

• الإجابة بنعم هناك بعض الصفات الشخصية التي تجعل الفرد أقل تضررا 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 الختيار 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 .
- أخيرا : هل يختلف الصراع عن المنافسة ؟ وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِن لَّهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا ... والصبر والرضا..

## الفصل الرابع: إعادة هندسة العمليات الإدارية

(هندسة + إدارة = هندرة) (مهم)

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 :**

التخلي 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:أي التخلي عن القديم تماماً والبحث عن جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح أو ترميم.  
٢- إعادة التصميم الجذري : أي التغيير من الجذور وليس السطح أو تجميلات ظاهرية للوضع القائمة، إنها تعنى التجديد والابتكار

٣- هائلة النتائج : تحسينات شاملة في كل شيء ، وتغيير كلي

٤- العمليات هي حجر الزاوية: حيث تركز بعض الشركات على الوظائف والهيكل التنظيمي بدلاً من العمليات.

**ثانياً : أهمية إعادة الهندسة ( الهندرة )**

١- التكيف مع متغيرات البيئة العامة : اقتصادية اجتماعية ثقافية والبيئية خاصة / عملاء ، مساهمين ، منافسين، موردين  
٢- ارتفاع جودة المنتج النهائي: 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:

• زيادة إنتاجية المنظمه	• تحسين خدمة العملاء	• زيادة الرضا الوظيفي لدى العمالة
• تشجيع روح الابتكار والتجديد لدى العمالة	• زيادة فعالية المنظمة	• تبسيط الهيكل التنظيمي

**ثالثاً: المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة :**

- المنظمات ذات الوضع المتدهور ( المتعثرة )
- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور: أي القربة من التعثر بسبب المنافسة وتقدم منتجاتها.
- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح: لديها طموح وتسعى لتوسيع الفرق بينها وبين منافسيها.

**رابعاً : مجالات التحسين في منهج الهندرة :**

١- إعادة هندسة المنتج : فيتم تطويره لتحقيق إشباع أكبر للعملاء  
٢- إعادة هندسة العملية : لتساير التكنولوجيا المتقدمة  
٣- إعادة هندسة النظم الإدارية : الارتقاء بجميع العمليات التنظيمية والإدارية بإدخال نظم متطورة ترتقي بكافة وظائف

المنظمة

## خامساً : 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
- 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.

## سادساً : العمليات التي تخضع لإعادة الهندسة :

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

## سابعاً : 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 ، ويحسن الأداء ، ويرتفع الرضا لدى العملاء
- ٥- تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة عن طريق توعية العاملين بأهمية تقديم أفضل الخدمات للعملاء، وربد مكافآت العاملين بالنجاح في خدمة العملاء وكسب رضاهم.

## ثامناً : مخاطر تطبيق مدخل إعادة الهندسة :

- ١- مخاطر سياسية : نتيجة الاستغناء عن جزء كبير من العمالة.
- ٢- مخاطر مالية: استثمارات وتدريب ولا يوجد ضمان للنجاح
- ٣- مخاطر مقاومة التغيير: من جانب بعض العاملين والمدبرين على حد سواء ... وقد لا يخلصون للتجربة ، فتتحمل المنظمة خسائر فادحة

## تاسعاً : أهم التغيرات 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 يساعدونهم 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

- 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.



**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 :**

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

**أشكال التفكير:**

- 1- التفكير العلمي : يستخدمه الفرد لحل المشكلات واتخاذ القرارات
- 2- التفكير المنطقي : مقدمات ونتائج بناء على أدلة
- 3- التفكير الناقد : يتقصى الدقة بعيداً عن التحيز والعاطفة
- 4- التفكير الابتكاري : يوجد شيء مألوف من شيء غير مألوف
- 5- التفكير الخرافي : يهرب من الواقع يفسر الظواهر بأمور غيبية

**أنواع الذكاء : الذكاء هو قدرة متميزة في التفكير والفهم**

- 1- الذكاء الاجتماعي : الإحساس والنجاح في التعامل – وهو يلزم لرجال البيع ورجال السياسة
- 2- الذكاء الذاتي : فهم النفس وتوجيه المشاعر: فلاسفة وعلماء نفس.
- 3- الذكاء الرياضي : التعامل مع الأرقام وحل مسائل الرياضيات وربط الأحداث . يحتاجه العلماء ورجال الفلك والقضاء والمخبرات
- 4- الذكاء اللغوي : التحكم في اللغة وحسن الصياغة والتعبير وكتابة الأشعار والقصص الروائية . يعتمد على الخيال

- 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 .**

\* التحليلي : منطقي / أرقام / حل واحد صحيح / يربط بين افكار بينها علاقات واضحة لا يخرج عن المألوف والمعتاد

\*الابتكاري : عكس التحليلي ... أجب عن السؤال التالي  $1+1 = ?$  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 مسبوقه لمشكلات قائمة
- ومن خلال الإبداع يتم تقديم أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكاراً نافعة ، وأخلاقية وقابلة للتطبيق.
- أما الابتكار فهو : التطبيق العملي للإبداع . أي أن الإبداع مرتبط بالفكرة ، في حين أن الابتكار مرتبط بالتنفيذ للفكرة.

- متطلبات التفكير الإبداعي :

- ١- الأصالة : 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 : وتعني أن يأتي الفرد بأفكار متنوعة ، وأن يبتعد عن التمسك بفكرة واحدة أو رأي واحد .. أي
  - عدم التفكير في حل واحد
  - عد التقيد بالأشياء المألوفة
  - عدم وضع حدود للتفكير

- ٣- الطلاقة: هي سرعة توليد الأفكار في وقت محدد ، وتضم مايلي:

- 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
- ثانياً : زيادة الإنتاجية :زيادة المخرجات أونقص المدخلات
- ثالثاً : تحسين الأداء : علاقات جيدة مع العملاء، وخدمة أسرع
- رابعاً : إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها
- خامساً : فتح أسواق جديدة : هو المدخل لغزو أسواق جديدة
- سادساً : إيجاد فرص العمل الجديدة

- الابتكار في السلع ، بإنتاج سلعة جديدة ، أو تطوير سلعة موجودة

- الابتكار في إدارة العلاقات مع العملاء
- الابتكار في العملية الإنتاجية، بزيادة سرعة الآلات، أو خفض التكاليف ، أو انسياب العمليات
- الابتكار في وظائف الإدارة ، وتحسين أدائها.مدير السعادة

- الابتكار في كافة أنواع الخدمات
- الابتكار في وظائف المنظمة ، كالتسويق والتمويل والموارد البشرية

- أهم صفات المبدعين :

- ١- صفات عقلية مثل : قوة الذاكرة - التركيز على النقد البناء وحب الاستقلال . حب الاستطلاع ، ومعرفة الأمور الغريبة

- ٢- صفات نفسية مثل : المبدع يواجه المشاكل ولا يتهرب منها، يحب التجديد ويكره التقليد . لديه ثقة بالنفس.طموح عال

- ٣- صفات عملية مثل : يحب الأعمال الصعبة ، والتي بها تحدى لديه صبر ويتحمل قسوة الحياة ، يحب الحرية ، ويكره اللوائح .

- ٤- صفات إنسانية مثل : حساس . مهذب . صريح ، خدوم يستمتع بالأعمال التي يقوم بها

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

**المستوى الأول : القائد الابتكاري :**

- له السبق في ابتكار الفكرة ، والمنتج ، والأول في دخول السوق
- لديه ابتكار متكامل من حيث التكنولوجيا والمواد والمهارات التي تحول دون تقليده بسهولة
- القائد الابتكاري يحتل الصدارة في السوق حيث يحصل الأوائل على ٦٩% من السوق
- **والثمن هو :**

- مخاطر مالية : وتتمثل في الاستثمار الضخم في البحوث والتطوير
- مخاطر زمنية : وتتمثل في طول فترة الانتظار بين صياغة الفكرة الإبداعية إلى أن يتم تحويلها إلى منتج ثم طرحه في الأسواق
- **المخاطر اللاحقة :** وهي التي تأتي من المقلدين التابعين الذين قد ينجحون سريعاً في تفكيك المنتج وتقليده وإضافة عليه ، فيحتل المقلد مركز القيادة ، ويفقد القائد مركزه في السوق لصالح التابعين.

- **المستوى الثاني : المقلد الابتكاري :**

- هي شركات تقوم بإدخال تحسينات تتفوق بها على النسخة الأصلية للشركات صاحبة الابتكار في الكفاءة أو في التكلفة..
- **تنقسم الشركات التابعة إلى نوعين:**

الأول : تابع مستنسخ يقوم بالنقل الحرفي

الثاني : تابع ابتكاري خلاق يضيف خصائص جديدة إلى المنتج تجعله يتفوق على القائد المبتكر، فيحصد حصة أكبر من السوق

- **ويحقق هذا المقلد الابتكاري مزايا عديدة ، منها**

- تجنب الإنفاق الكبير على البحوث ، ينفق فقط على التحسين
- تفادي المخاطر ، حيث أصبح للمنتج سوق مضمون
- امتلاك الوقت ، حيث إن كثيراً من المستهلكين يتروى قبل الإقدام على شراء المنتج الأصلي ، وحينما يقرر فقد يختار المقلد.

- **المستوى الثالث : المقلد الاستنساخي:**

وهو الذي يدخل السوق في وقت متأخر بعد أن يكون المنتج الأصلي أصبح معروفاً ومنتشراً ، فيدخل الناسخون بعد تأكدهم من نجاحه ويقوم المقلد الاستنساخي بإدخال تحسينات على التكلفة والتسويق.

- **وتوجد ملاحظتان في هذا الشأن :**

الأولى : يواجه المقلد الاستنساخي صعوبات حقيقية ناجمة من أن القائد الابتكاري والمقلد الابتكاري قد حصلا من السوق على الأسد من خلال دخول السوق مبكراً

الثانية : 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.

- **المستوى الرابع : النمط غير المتكيف :**

- **يترتب على كل ابتكار جديد : ناجحين وفاشلين ، وأكثر الفاشلين خسارة** هو فئة الشركات التي لم تتمكن من مجارة الابتكار أو حتى التقليد سواء لأسباب فنية متعلقة بالتكنولوجيا ، أو لأسباب إدارية متعلقة بالفشل في قراءة متغيرات السوق ، فضلاً عن الخوف من المخاطرة.

• وهذه الشركات ليس أمامها سوى الانسحاب من سوق المنتج إما الانسحاب بالكامل وطي 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.

### - معوقات الإبداع والابتكار :

#### أ - معوقات الإبداع والابتكار داخل الأفراد :

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

#### ب - معوقات الإبداع والابتكار داخل المنظمات :

• التمسك باللوائح : التمسك الحرفي يدمر الإبداع والابتكار	• مقاومة التغيير : التغيير يسبب خوف، وينتج عنه قلق وإحباط
• عدم الاهتمام بالعاملين : عدم تلقيم التدريب ، وإهمال المقترحات.	- القيادة الضعيفة
- 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	- تجنب المخاطرة : في هذه الحالة لن تفعل المنظمة شيئاً

### - وسائل تنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد والمنظمات:

ب- لتنمية الإبداع والابتكار داخل المنظمة يمكن القيام بما يلي	أ . لتنمية الإبداع والابتكار عند الأفراد يمكن القيام بما يلي
• مراجعة لوائح وسياسات العمل ، والتخلص من البيروقراطية	• مارس رياضة المشي في الصباح الباكر، وتأمل الطبيعة
• إقامة نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات .	• خصص يوماً جزء حتى لو قليل من الوقت للتخيّل والتأمل
• اقناع الموظفين بأنه لا يوجد مستحيل / وأحلام اليوم حقائق الغد	• الابتعاد عن التفكير التقليدي وإطلاق العنان للخيال .
• توفير محفزات الإبداع والابتكار - مالية ومعنوية .	• وسع إدراكك بالقراءة المتنوعة خارج تخصصك العلمي أو العملي
• عقد جلسات عصف ذهني لمجموعات العاملين بشكل مستمر	• نشط ذاكرتك بألعاب الذكاء
• مراعاة ضغوط الوقت : ضيق الوقت لا يعطي فرصة للتخيّل والفراغ الكبير يفقد الإحساس بأهمية الوقت ، ويتراجع الابتكار	• فكر في مشكلات موجودة (خاصة أو عامة) واكتب حلولاً لها
	• خصص مذكرة لكتابة الأفكار الإبداعية التي تتوارد إلى خيالك.

- أسلوب العصف الذهني:

هو اضطراب مفاجئ في الدماغ ، ينتج عنه أفكار بارعة غير متوقعة، يجتمع من 6-12 فرداً سوياً ، ويُعرض عليهم موقف محدد ويُطلب منهم اقتراح حلول أو تقديم أفكار، في ضوء الإرشادات التالية

- الهدف الرئيس هو الحصول على أكبر قدر من الأفكار والحلول
  - ثم يُطلب في النهاية من كل فرد أن يقوم بترتيب الحلول (الأفكار) والفكرة التي تحصل على أفضل ترتيب هي التي يؤخذ بها
  - ويُعرض في الجلسة الواحدة موضوع واحد فقط
- ٢- أسلوب (٥-٣-٦):

• 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 ..



**الفصل السادس: بناء وإدارة فرق العمل في المنظمات..**

- الاتجاه العالمي للأعمال يرجح فكرة فريق العمل
- ولا يقتصر استخدام فرق العمل على القطاع الصناعي أو القطاعات الربحية ، بل أيضاً في القطاعات غير الربحية مثل المؤسسات الدينية والخيرية والحكومية
- **أولاً : مفهوم فريق العمل :** هو مجموعة من الأفراد يعملون سوياً لإنجاز هدف مشترك . ويتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم . ويتم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة معينة في زمن محدد .
- من أهم الأنشطة التي تعمل بها فرق العمل ما يلي:

• أنشطة إدارية تقليدية	• أنشطة اجتماعية	• أنشطة فنية
------------------------	------------------	--------------

**ثانياً : أسباب حاجة المنظمات لوجود فرق العمل :**

- ارتفاع مستوى الفاقد في موارد المنظمة
- زيادة شكاوى المراجعين أو المستهلكين للمنتجات
- عدم وضوح المهام والعلاقات
- ضعف روح المبادرة والإبداع ، ومعارضة التغيير في إجراءات العمل.

**ثالثاً : أهمية وفوائد فرق العمل للمنظمات :**

١- التعاون المشترك :	يكون بين أعضاء الفريق .. مثلاً مشكلة البطالة لا تخص جهة واحدة داخل الدولة ، والتصدي الناجح لها يحتاج فريق عمل متعدد التخصصات.
٢- القرارات الفعالة :	تتخذ فرق العمل قرارات فعالة من حيث الوقت والجودة والسرعة في القرارات ، وتخصصات متعددة ترتقي بالجودة .
٣- مناخ العمل الجيد :	فالعامل داخل الفريق يقلل الشعور بالوحدة لدى العاملين.
٤- التصدي لمشكلات:	الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والموارد البشرية
٥- العمل الجماعي :	العمل الجماعي يزرع روح الفريق فيحدث تلاحم بين الرؤساء والمرؤوسين
٦- مواجهة التحديات :	تعمل المنظمات في بيئة مليئة بالتحديات ، حيث تحدث تغيرات سريعة في الأسواق ، والمنتجات ، والتكنولوجيا
- ولعل ما يؤكد على أهمية فرق العمل هو اتباع هذا المنهج من جانب الشركات العالمية القائدة مثل شركات : General Electric , Caterpillar , Boeing , Ford , Chrysler ,GMC ,	

**رابعاً : مراحل بناء ونمو فريق العمل :**

• المرحلة الأولى :	• <b>تشكيل فريق العمل..</b> وعند تكوين الفريق يجب التفكير في : كم سيكون عدد أعضاء الفريق ؟ ومن الذي يجب أن ينضم للفريق ؟ ومعايير الاختيار / التي يجب ألا تخضع للعواطف والمجاملات
• المرحلة الثانية :	• <b>جلسة التعارف ..</b> بعد تكوين الفريق يقوم القائد بعقد جلسة تعارف بين الأعضاء ، ويشرح طبيعة العمل داخل الفريق.
• المرحلة الثالثة :	• <b>تحديد الهدف :</b> ويتم بمشاركة القائد مع الأعضاء
• المرحلة الرابعة :	• <b>بدء العمل..</b> في هذه المرحلة يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق ، ثم ينطلقون في التنفيذ
• المرحلة الخامسة :	• <b>الرؤية ..</b> رؤية وتصورا للنجاح وليس للفشل
• المرحلة السادسة :	• <b>انتهاء عمل الفريق:</b> ينتهي عمل الفريق عند تحقيق أهدافه أو بسبب ترك الأعضاء لعضوية الفريق

**سابعاً : السلوكيات السلبية والإيجابية لفرق العمل :**

السلوكيات السلبية :	نقد الأشخاص - احتكار المناقشات - الدخول في مهاترات - السعي لتحقيق مصالح شخصية - الانسحاب النفسي - الانغلاق الفكري - عدم الإنصات - والدخول في مناقشات جانبية
السلوكيات الإيجابية:	نقد الأفكار وليس الأشخاص - مشاركة جيدة - روح ودية صادقة- التركيز على المصلحة العامة - الإيجابية وحسن الظن - المشاعر الطيبة - الحماس والروح المعنوية العالية

**ثامناً : الخصائص الخمس لفرق العمل الناجح :**

١- بناء الثقة :	• الثقة هي إيمان أعضاء الفريق بأن نوايا زملائهم حسنة تجاههم ، وأنه لا داعي لأن يكون الفرد متحفظاً أو حذراً في التعامل مع زملائه.
٢- الخلاف الإيجابي :	• يؤدي الخلاف إلى تنوع الآراء ، فمن عيوب الفريق الذي يخاف من الخلاف أن اجتماعاته تكون مملة ، وتكثر خلالها المجاملات ويعيقها النميمة • والخلاف أنواع ، منه الإيجابي ، ومنه السلبي . وينقسم الخلاف حسب مشاركة عضو الفريق • أخيراً ينبغي أن يتحلى أعضاء الفريق بالاختلاف الإيجابي ، وليس لأسباب شخصية ، للوصول إلى أفضل قرارات تصب في مصلحة العمل
٣- الالتزام :	• الالتزام يعني فهم الأعضاء للقرار ، وتأييدهم له حتى لو كان أحدهم من معارضي القرار في البداية • والفريق غير الملتزم مضطرب ، ويتسم بالبطء في القرار والتنفيذ • ويمكن رفع مستوى الالتزام من خلال الاتفاق على احترام القرار الذي يتم اتخاذه حتى من جانب الذين كانوا معارضين له • الفريق الملتزم يعمل في تناغم ، ويدفع في نفس الاتجاه ولا يفكر في هدم القرار أثناء التنفيذ.
٤- المساءلة :	• المساءلة تعني استعداد كل عضو بالفريق لتنبية زملائه إلى أي تصرفات من شأنها أن تضر بالفريق. • وينبغي أن يقتنع كل عضو بأن نجاح الفريق هو نجاح لكل.
٥- التركيز على النتائج:	• الفريق الذي لا يركز على النتيجة هو فريق مشتت الاهتمام.

**تاسعاً : العوامل التي تدعم أداء فريق العمل :**

١. المشاركة في القيادة :	فريق العمل الفعال هو الذي يتقاسم أعضاؤه وظائف ومهام القيادة ، بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ المهام
٢. الاتصال المفتوح :	الثقة المتبادلة أساس نجاح الاتصالات لذلك فإن القائد الجيد هو الذي يشجع المناقشة الصريحة.
٣. البيئة الودية :	بعيداً عن التوتر والشكليات والجو المشحون . يجب أن تكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم البعض.
٤. المشاركة في جميع أعمال الفريق :	لا بد وأن يشترك الجميع في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية.
٥. التعامل مع الخلافات بموضوعي:	فهي فرصة لإثراء النقاش والمساهمة في الخروج بالرأي الصواب.
٦. الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات :	بعض القرارات تحتاج إلى تضافر في الرأي بين الموافقين والمحايدين والمعارضين.
٧. التقييم الذاتي :	إن أداء الفريق الناجح لمهمته يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته

• يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تُشكل من مديري الإدارة العليا ، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة ، والبيئة الخارجية ، <b>ومن المهام التي تقوم بها : تحديد رؤية ورسالة المنظمة ووضع الاستراتيجيات ، وتحديد أهداف إدارات وأقسام المنظمة.</b>	١. فرق عمل الإدارة العليا
• وهي التي يتألف أعضاؤها من نفس الإدارة أو القسم ( فرق إنتاج فرق تسويق – فرق مالية ... وهكذا )	٢. فرق العمل الوظيفية
• وهي مجموعه من الأفراد يمتلكون المهارات والخبرات ويحتفظ الأفراد بأدوارهم داخل التنظيم إضافة إلى دورهم في الفريق.	٣. فرق العمل متعددة الوظائف
• ظهرت في اليابان .. ثم انتشرت في أنحاء العالم ويطلق عليها مسمى <b>دوائر الجودة ( Quality circle )</b> وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة	٤. فرق حل المشكلات :
• هي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين • وهذه الفرق <b>مسئولة عن الابتكار ، والسرعة ، والجودة ، وخفض التكاليف</b> ويترتب عليها تغيير في الهيكل التنظيمي لينتقل من الشكل التقليدي ذي التسلسل الهرمي الواسع إلى شكل بسيط تختفي فيه الإدارة الوسطى	٥. فرق العمل المدارة ذاتياً :
• هي أحدث فرق العمل ظهوراً ، وأعضاء هذه الفرق لا يجمعهم مكان واحد ، بل يقيمون في أماكن وجود فروع المنظمة سواء كانت تقع تلك الفروع في داخل الدولة أو في خارجها	٦. فرق العمل الافتراضية:

**الحادي عشر : أخطاء تقع فيها فرق العمل :**

• عدم توشي الدقة عند اختيار قائد الفريق ، أو عند اختيار الأعضاء	• عدم منح فريق العمل الصلاحيات الكافية للقيام بعمله	• عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة بعد انضمامهم للفريق
• عدم وضوح الأهداف.	• ممارسة قائد الفريق لأسلوب سلطة غير ديموقراطي	• عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون المشترك بينهم
• عدم توفير الإمكانيات المطلوبة لفريق العمل	• تملق الأعضاء لرئيس الفرق ، أو أن يكونوا سلبيين	• فشل فريق العمل في التعاون مع الفرق الأخرى داخل المنظمة

**الثاني عشر : كيف تجعل العمل يتم بروح الفريق :**

تجنب التقسيم :	• بإسناد النجاح إلى الفريق كله بدلاً من الأفراد . وأن الفشل مسئوليه الجميع ويستطيعون معاً البحث عن الأسباب وإيجاد الحل
وحدة المظهر	• يتم تمييز أعضاء الفريق بشيء يعرفهم به الجميع – مثل تعليق شارة تحمل اسم الفريق ، أو ارتداء لون معين من القمصان . هذا الإجراء البسيط يمكن أن يجعل أفراد الفريق يشعرون بالانتماء لفريقهم والعمل على إنجاحه وتفوقه
الإشادة بالنجاح	• إن الإشادة بنجاح الفريق ، ومناقشة إنجازاته يغرس الشعور بالفخر وتدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد ، وحب العمل الجماعي.
تحفيز الفريق	• بالوسائل المختلفة - فيتمسك بالإجادة والتميز
الاعتراف بإنجازات الفريق	• مثلاً: من خلال الإشادة به في تجمع احتفالي داخلي. إن الاعتراف بالإنجاز يرفع الروح المعنوية ويحفز أعضاء الفريق ، ويوطد العلاقات ، ويشعل حماس الأفراد للعمل أكثر.

### الفصل السابع : الإدارة بالتجوال..

- لم يكتفي النبي صلى الله عليه وسلم بالجلوس في المسجد والاستماع إلى الشكاوي ، بل كان يخرج بنفسه يتجول في الأسواق ، ويفتقد أحوال الناس ، ويتحدث معهم . وهذه هي فكرة الإدارة بالتجوال .
- أن الهدف الأساسي للإدارة بالتجوال ليس المراقبة والسيطرة وتصييد الأخطاء ، وإنما بث الحماس ورفع الروح المعنوية للعاملين.

#### أولاً : مفهوم الإدارة بالتجوال :

- في الماضي القريب كان المعتاد أن يظل المديرين جالسين خلف مكاتيمهم لا يغادرونها إلا للذهاب إلى بيوتهم ، وتحولت علاقة المدير بمروؤوسيه إلى علاقة أوراق ومستندات ربما تفتقر للموضوعية
- لقد تغيرت الأحوال ولم تعد منظمات اليوم مثل منظمات أمس ، وأصبح اتخاذ القرارات مرتبطاً إلى حد كبير بالمشاهدة القريبة
- نحن في مؤسساتنا في أمس الحاجة الآن لتطبيق هذا المفهوم
- الإدارة بالتجوال هي : " اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشية الحقيقية لها،
- كما تعرف بأنها : " خروج القيادات من مكاتيمهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم.

#### ثانياً : أهمية الإدارة بالتجوال :

أهميتها للمدير ،	تتيح له : • الاطلاع على كل ما يجري داخل مواقع العمل الميداني • كسر حواجز الاتصال مع العاملين • الحصول على تغذية راجعة من العاملين عن كافة جوانب العمل • إتاحة الفرصة أمام المدير لتقديم شكره بصورة شخصية للعاملين
أهميتها للعاملين .	• إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين في مواقع صنع القرار وطرح وجهات نظرهم دون عوائق والتحدث عن حاجاتهم ورغباتهم وبحرية • الاستماع إلى كل ما يجري داخل المنظمة من قبل المسؤولين أنفسهم
أهميتها للمنظمة :	• تحديد مواطن الضعف ، وتحليل أسبابها ، ووضع الحلول المناسبة لها • التعرف على مجالات الانحراف، والأسباب التي أدت إلى تزييف الحقائق • الكشف عن العوامل الإيجابية والعوامل السلبية المؤثرة على الأداء • التعرف على توزيع أعباء العمل على العاملين ، ومدى عدالة توزيعه ومناسبته لإمكانات الأفراد • كسب ولاء العاملين للقرارات التي تتخذها إدارة المنظمة.

#### - الصفات الواجب توافرها في المدير المتجول :

١- العدالة	٢- الإستقامه	٣- النزاهه	٤- الحب
٥- الصبر : يحتاج المدير المتجول إلى التآني وسعة الصدر ، والصبر مفتاح الفرج ، فهو يتعامل مع شخصيات متباينة ،	٦- الشجاعة : يحتاج أيضاً إلى الشجاعة في اتخاذ القرارات وفي مقاومة الفساد الإداري وإبداء الرأي بصراحة ووضوح دون خوف		

### ثالثاً: فوائد الإدارة بالتجوال :

#### ١- اختصار المسافات :

كسرت الإدارة بالتجوال حواجز العزلة واختصرت المسافات بين الرؤساء والمرؤوسين

#### ٢- التفويض الجيد للسلطة :

عندما يقوم المدير المتجول بزيارة ميدانية المواقع العمل فإنه يتمكن من معرفة الأشخاص والأعمال والأوقات المناسبة للتفويض، كما سيعرف على:

- الفروق الفردية بين الأشخاص على أرض الواقع
- ذكاء الفرد وقدرته على التصرف في المواقف الصعبة
- التفكير الشمولي للفرد وقدرته على ربط الأحداث
- حساسية الفرد تجاه الآخرين

#### ٣- تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتحقق المنظمة من التحديد الصحيح لبرامج التدريب فوائد عديدة، منها:

- ارتفاع معدلات الأداء كماً ونوعاً • إمداد العاملين بمفاهيم ومعارف جديدة تساعدهم على تطوير مهاراتهم
- تهيئة العاملين لإحداث التغيير المناسب

#### ٤- التوزيع الجيد للعمل: فالتكسب في أماكن العمل بأعمال تفوق طاقاتها ، يؤثر سلباً على:

- انخفاض معدلات الأداء ، وضيق الوقت ، وتداخل في أداء الأنشطة
- كما أن عدم وجود عمل كاف يترتب عليه : وجود طاقة غير مستغلة وضيق فرص النمو ، ودفع أجور الأفراد لا يعملون

#### ٥- تنقية جو العمل:

#### ٦- تحسين قياس الأداء :

تعتمد بعض المنظمات في قياس الأداء على التقارير المكتوبة التي ترد من أماكن التنفيذ ، وقد تبين أن كثيراً من هذه التقارير تخالف الحقيقة ،

- ولذلك فإن الزيارة الفعلية للمدير المتجول إلى أماكن العمل ستمكنه من معرفة:

- حجم الإنجاز الفعلي • جودة التنفيذ . • حجم التالف والفاقد • التزام كل فرد بالدور المطلوب منه
- وهذه المؤشرات سوف تساعد الإدارة على قياس أداء الأقسام ، وقياس أداء الأفراد أيضاً بشكل واقعي ، بعيداً عن التحيز ،
- كما سيمكنها من معرفة المشكلات التي أثرت سلباً على الأداء .
- وهذا القياس يفيد المنظمة في: صياغة تقارير صحيحة عن تقييم الأداء . مكافأة المتميزين . تحديد احتياجات التدريب .
- الترشيع للترقية . ربط المكافآت بالإنجاز الفعلي .

#### رابعاً: معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال :

توجد معوقات توتر سلباً على تطبيق الإدارة بالتجوال وأهمها ما يلي:

- ارتفاع التكلفة المادية التي قد يتجه إليها بعض العاملين إذا ما عرفوا بمواعيد زيارات المدير المتجول
- الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهري للجولات من قبل القيادات.
- الاتصال غير الفعال بين العاملين والقيادات في المنظمة مما يؤدي إلى فشل تطبيق الاتجاه
- البيروقراطية والروتين المكتبي والهروب من تحمل المسؤولية.



<p>أ. جولات حل المشاكل : المشكلات متعددة ومتنوعة ب. جولات تفويض السلطة ج. جولات كسب الولاء : حيث يسعى المدير إلى مشاركة العاملين في أعمالهم ، والإشادة بجهودهم ، والترحيب بمقترحاتهم ، والاستماع إليهم بهدف : زيادة الولاء والانتماء. د. جولات التحفيز : من أجل رفع الروح المعنوية ، وإزالة الملل ، وحث العاملين على العمل ، وشرح نظام الحوافز ، واستطلاع رأيهم فيه</p>	<p>١- أنواع الجولات حسب الدوافع</p>
<p>أ. جولات خاصة بالإنتاج : تقدم المنظمات منتجات ( سلعاً أو خدمات ) ويقوم المدير بتفقد نظام الإنتاج على الطبيعة ، يفحص جداول الإنتاج ويشاهد دوران الآلات ، ويراقب جودة المنتج ، ويعايش ظروف العمل على الطعة. ب. جولات خاصة بالتسويق : يركز فيها على كيفية اكتساب مزايا تنافسية من خلال عناصر المزيج التسويقي ج. جولات خاصة بالتمويل : يفحص مصادر التمويل ، ويراجع الموقف المالي للمنظمة ، ومدى الاستغلال الأمثل للأموال د. جولات خاصة بالموارد البشرية : حيث يفحص سياسات الموارد البشرية.</p>	<p>٢- أنواع الجولات حسب طبيعة النشاط</p>
<p>أ. جولات للإدارة العليا ب. جولات إدارية للإدارة الوسطى ج. جولات إدارية للإدارة التنفيذية</p>	<p>٣- أنواع الجولات من حيث المستوى الإداري</p>
<p>أ - جولات تحسين الجودة . ب - جولات متابعة سير العمل : تبعث النشاط ج - جولات لخفض التكلفة : فحينما يشعر المدير بخروج التكاليف الفعلية عن المخطط لها ، أو يرى ارتفاع نسبة التالف . فإنه يقوم مسرعاً بجولة تفقدية لمراكز التكلفة لدراسة الموقف على الطبيعة ، والتوصل إلى الحلول المناسبة د- جولات لإحترام اللوائح : اللوائح تضبط إيقاع العمل هـ. جولات لإدارة الصراع و. جولات دعم المديرين الجدد : التغيير سنة الحياة</p>	<p>٤- أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف من الجولة الإدارية</p>
<p>أ - جولات بإخطار مسبق : يتم في هذه الجولات زيارة مختلف مواقع العمل في موعد محدد يعلمه الأفراد مسبقاً . والهدف من ذلك هو إعطاء الفرصة للوحدات لمعالجة الأخطاء وتحسين الصورة وإثارة جهود العاملين ليظهروا في أفضل وضع ممكن . وغالباً ما يتم في هذه الجولات افتتاح وحدات جديدة. ب - جولات مفاجئة : تحدث دون إخطار مسبق للتأكد من أن العمل يسير على ما يرام ، كما يتم فيها التفيتيش على الأصول والأشياء ذات القيمة . إن شعور العاملين بأن هناك من سيقوم بالزيارة بشكل فجائي سيجعل الأفراد في حالة يقظة واستعداد دائم.</p>	<p>٥- أنواع الجولات حسب الإخطار المسبق</p>
<p>أ- جولات إدارية شاملة : تشمل . جولة المدير في هذه الحالة كل أقسام المنظمة . ويلتقي فيها المدير مع جميع القيادات ومع معظم العاملين ب - جولات إدارية محدودة : وهذه هي النوع المعتاد والأكثر استخداماً بين كافة الجولات ، فهي تراعي اعتبارات الوقت والتكلفة ، وهذا التجوال الجزئي يرتبط بأشياء محددة مثل: • افتتاح أو معاينة أحد المشروعات أو الأقسام التي تم إنشاؤها حديثاً • التحقيق في بعض الأحداث المتفرقة التي تقع من وقت لآخر ، والتعرف على أسبابها ، ووضع علاج مناسب لها . • التأكد من انتظام العمل في الأماكن المهمة المحورية ذات التأثير الجوهرى على أداء المنظمة ككل</p>	<p>٦- أنواع الجولات الإدارية من حيث الشمول</p>

**سادساً: أدوات مهمة يحتاج إليها المدير أثناء القيام بالتجول :**

- تحتاج الجولة الإدارية الناجحة إلى : حسن الإعداد ، وحسن التنفيذ :

• بالنسبة للإعداد :

يحتاج المدير المتجول إلى : تحديد المناطق التي سيقوم بزيارتها ، والأفراد الذين سيتم اللقاء معهم ، ومجالات الحوار ، وتحديد مواعيد الزيارة ( وهل ستكون سرية أم معلنة.

• وبالنسبة للتنفيذ :

فإن ناب المدير يعتمد على حسن قراءة الأحداث والأشخاص ، وحسن الاستماع والحديث والمناقشة والإقناع

• ويستخدم المدير في ذلك عدة أدوات مهمه ، وهي :

١- الحديث المشوق ٢- الإنصات الواعي ٣- حقيبة الأفكار

• ويعتمد المدير على عدة دعائم لبناء ثقة العاملين في الإدارة ، وهي (للقرءاء والإستفاده)

أ - المناقشة الصريحة ، وإظهار المشكلات على السطح بدلاً من إخفائها

ب - إقرار المدير المتجول بتقصير الإدارة اذا كانت مقصرة

ج- الوفاء بالوعود التي يتم إعطاؤها للعاملين ، ومنحهم حقوقهم

د - إشراك الأفراد في وضع حلول للمشاكل بدلاً من تجاهلهم ، فالمشاركة تضمن تأييدهم للحلول التي يتم التوصل إليها

هـ - أن يظهر المدير المتجول الحب والتعاطف مع كل العاملين ، حتى وإن كانوا من ذوي الوظائف الهامشية .

١-	من خصائص الوقت أنه يمكن السيطرة عليه وزيادته: أ- صح <u>ب- خطأ</u> لايمكن السيطرة عليه
٢-	يوجد خمس أنماط من الأشخاص تبعاً أو طبقاً للإستفاده من الوقت: أ- صح <u>ب- خطأ</u> اربعة أنماط
٣-	تعتبر العلاقات الإجتماعيه والزيارات غير المخطط لها والإتصالات الهاتفيه من أسباب ضياع الوقت: <u>أ- صح</u> ب- خطأ
٤-	المستخدم للوقت هو الشخص الذي يقوم بعمل يشغل فيه نفسه حتى وإن كان العمل غير منتج: <u>أ- صح</u> ب- خطأ
٥-	أفضل شخص يتعامل مع الوقت: أ- المستفيد من الوقت ب- المضيع للوقت ج- المستخدم للوقت <u>د- المنجز</u>
٦-	شيء لايمكن تعويضه: أ- المال ب- الصحة <u>ج- الوقت</u> د- المنصب
٧-	إنجاز العمل في وقته ومن ثم تحقيق معدلات الإنتاج المنشوده أو المطلوبه يدخل من ضمن فوائد تنظيم الوقت ل: المجتمع ب- الفرد ج- العائله <u>د- المنظمه</u>
٨-	من فوائد تنظيم الوقت للمجتمع: <u>أ- الحفاظ على موارد المجتمع.</u> ب- زيادة معدل البطاله ج- خفض ساعات العمل د- إستهلاك الموارد المتاحة
٩-	يمكن للإنسان الإقلاع عن أي عاده سيئه خلال الفتره: أ- أسبوع ب- عشرة أيام <u>ج- من ثلاث إلى أربعة أسابيع بصيغه أخرى (٢١-٢٨) يوم</u> د- لايمكن الإقلاع عن الفعل
١٠-	الوقت شيء لايمكن تعويضه : <u>أ- صح</u> ب- خطأ
١١-	من فوائد تنظيم الوقت بالنسبه للفرد إرتفاع الروح المعنويه: <u>أ- صح</u> ب- خطأ
١٢-	من فوائد تنظيم الوقت بالنسبه للمنظمه: أ- تحقيق مكاسب إجتماعيه. ب- تخفيض رواتب العاملين <u>ج- تحسين صورة المنظمه أمام الغير</u> د- السيطرة على السوق
١٣-	من مهارات إدارة الوقت: <u>أ- مهارة التفويض</u> ب- مهارة الإتصال ج- مهارة التسويق د- مهارة الإجتماع
١٤-	في مصفوفة إدارة الوقت حسب الاهميه والإستعجال فإن خانة الطوارئ هي: <u>أ- مهم وعاجل</u> ب- مهم وغير عاجل ج- غير مهم وغير عاجل د- غير مهم وعاجل
١٥-	الإتصالات المتقطعه هي التي تتم بين الزملاء (الموظفين) في نفس المستوى التنظيمي : أ- صح <u>ب- خطأ</u> ليست في نفس المستوى (الأفقيه تكون في نفس المستوى)
١٦-	الإتصال الشفهي أفضل وسيله لنقل المعلومات ذات الطبيعه السريه: <u>أ- صح</u> ب- خطأ
١٧-	الإتصال ..... يتم من خلال عدة وسائل مثل التقارير والمذكرات: <u>أ- الكتابي</u> ب- الشفهي ج- الإكتروني د- الجسدي

١٨-	من معوقات الإتصال اللغه المستخدمه: <b>أ-صح</b> ب- خطأ
١٩-	من مهارات الإتصال: أ- مهارة قياده ب- مهارة الإبتكار ج- مهارة الحركه <b>د- مهارة الإستماع والإنصات</b>
٢٠-	من الأمثله على وسائل الإتصال الإلكترونيه: أ- البريد الورقي ب- البريد الإلكتروني ج- الفاكس والأنترنت والتلفاز والهاتف <b>د- ب+ج</b>
٢١-	هو تعارض بين طرفين لأسباب شخصيه أو تنظيميه يعتبر تعريف: أ- الإتصال <b>ب- الصراع</b> ج- ضغوط العمل
٢٢-	من أسباب الصراع داخل المنظمات تعارض الأهداف: <b>أ-صح</b> ب- خطأ
٢٣-	الهندره تجمع بين: أ- هندسه ومهاره <b>ب- هندسه وإداره</b> ج- إداره ومهاره
٢٤-	التخلي التام عن إجراءات العمل القديمه والتفكير بصوره جديده ومختلفه في كيفية تصنيع المنتجات يعتبر تعريف: أ- ضغوط العمل ب- مفهوم الصراع <b>ج- الهندره</b> د- الإدارة
٢٥-	من أهداف الهندره: أ- الغاء الوظائف ب- تقديم خدمات مابعد البيع <b>ج- زيادة الإنتاجيه</b> د- السيطرة على السوق
٢٦-	من الأسس التي تقوم عليها الهندره: <b>أ- إعطاء (تمكين) فريق العمل قدر من الحريه.</b> ب- تحويل الهيكل التنظيمي إلى هيكل وظيفي ج- نقل الخدمات د- إستبدال الموظفين
٢٧-	من المخاطر المحتمله في تطبيق إعادة الهندسه: <b>أ- مخاطر سياسيه وماليه</b> ب- مخاطر أسريه ج- مخاطر بيئيه د- مخاطر نفسيه
٢٨-	المرحله الأولى من مراحل تطبيق الهندره: أ- التعرف على فرص التحسين ب- وضع تصميم جديد للعمليه ج- بناء التصور العام <b>د- التحضير للهندره</b>
٢٩-	من أشكال التفكير: أ- التفكير السياسي ب- التفكير الإجتماعي <b>ج- التفكير الناقد والعلمي</b> د- التفكير الحاقد
٣٠-	التفكير ..... يتقصى الدقه بعيدا عن التحيز والعاطفه: أ- العلمي <b>ب- الناقد</b> ج- الإبتكاري د- الخرافي
٣١-	هو التفوق في فهم الأمور وتقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمه: <b>أ- الإبداع</b> ب- الإبتكار ج- التنظيم
٣٢-	تكمن أهمية الإبتكار في المنظمات فيما يلي: <b>أ- خفض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجيه</b> ب- تخفيض الإنتاجيه ج- القضاء على المنافسين
٣٣-	من أسباب أو معوقات الإبتكار في المنظمات: أ- العاملين <b>ب- الخوف من الفشل</b> ج- القيادة الضعيفه د- عدم الثقه
٣٤-	وجود كفاءات يعتبر عائق؟: أ- صح <b>ب- خطأ</b>
٣٥-	منح الصلاحيات الأمنه يعتبر عائق؟: أ- صح <b>ب- خطأ</b>
٣٦-	إذا كانت المنظمه تتبنى ثقافة الإبداع والإبتكار تعتبر عائق؟: أ- صح <b>ب- خطأ</b>

٣٧-	مجموعه من الأفراد يعملون سويا لإنجاز هدف مشترك:	أ- المنظمات	ب- فريق العمل	ج- الأفراد
٣٨-	من أسباب حاجة المنظمات لفريق العمل:	أ- إنخفاض مستوى الفاقد في المنظمه	ب- عدم وجود شكاوي من المراجعين	ج- وضوح المهام
٣٩-	المرحلة الثانيه من مراحل بناء فريق العمل:	أ- تشكيل فريق عمل	ب- جلسة التعارف	ج- تحديد الهدف
٤٠-	من السلوكيات السلبيه في فريق العمل:	أ- نقد الأفكار	ب- نقد الأشخاص	د- الإنفتاح الفكري
٤١-	من أنواع فريق العمل:	أ- فريق عمل الإدارة العليا	ب- فريق عمل غير روتيني	ج- فريق عمل جديد
٤٢-	من الصفات الواجب توفرها في المدير المتجول :	أ- عامل السن	ب- عامل السيطرة	ج- العدالة والإستقامه
٤٣-	من أنواع التجول الإداري حسب الدوافع:	أ- جولات لحل المشكلات	ب- جولات أسريه	ج- جولات خاصه
٤٤-	جوله تحدث دون إخطار مسبق للتأكد من أن العمل يسير على مايرام:	أ- جولة إخطار مسبق	ب- جولة إداريه شامله	ج- جوله مفاجئه
٤٥-	من مهارة تحديد الاهداف:	أ- الوضوح والواقعيه	ب- السرعة	ج- الغموض والواقعيه
٤٦-	من أنواع سجلات الوقت في المنظمات:	أ- سجل تحليل الأشخاص	ب- سجل يومي للوقت	ج- سجل المهارات
٤٧-	من أهم مهارات إدارة الوقت:	أ- مهارة تحديد الأهداف والتخطيط معا	ب- مهارة التسويق	ج- مهارة التأجيل
٤٨-	من أبرز الآثار السلبيه للصراع داخل المنظمه:	أ- لجوء العماله إلى تعطيل الآلات والمعدات	ب- إنخفاض مدة الصراع	ج- إرتفاع مستوى الإنتاجيه
٤٩-	أي تهديد مادري أو معنوي أو وظيفي أو مالي للفرد في العمل يعتبر تعريف:	أ- الإتصال	ب- المواجهه	ج- ضغوط العمل
٥٠-	المنظمات التي بحاجه إلى هندهه هي منظمات:	أ- سياسيه	ب- بيروقراطيه	ج- ذات الوضع المتدهور
٥١-	من العمليات التي تخضع لإعادة الهندسه:	أ- عمليات يوجد بها خلل أو مشاكل	ب- عمليات غير مهمه	ج- عمليات غير مجديه
٥٢-	حينما يحتدم بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق يطلق عليها:	أ- صراع بين الأفراد	ب- صراع داخل الجماعات	ج- صراع بين المنظمات
٥٣-	يستطيع الإنسان الجاد تعويض الوقت المفقود منه:	أ- صح	ب- خطأ	الوقت لايعوض
	شخص لا يحب الجلوس عاطلا ويبحث دائما عن عمل يقوم به حتى وإن كان العمل غير منتج:	أ- المستفيد للوقت	ب- المستخدم للوقت	ج- المنجز





٥٤-	يوضح سجل ساعات العمل في اليوم والانشطه التي يتم من خلالها بداية ونهاية كل نشاط.، يعتبر تعريف: <b>أ- سجل يومي للوقت</b> ب- سجل تحليل الوقت ج- سجل الاوقات الخاصه د- سجل المناسبات
٥٥-	هي عمليه ذات إتجاهين لتوصيل الأفكار والأراء والمشاعر ومعرفة ردة الفعل: أ- الإبداع <b>ب- الإتصال</b> ج- الإبتكار
٥٦-	مكونات عملية الإتصال: <b>أ- مرسل، رساله، وسيله، مستقبل، تغذيه راجعه</b> ب- مرسل، مساند، رساله، واسطه ج- مستقبل، مرسل، تغذيه سمعيه
٥٧-	من أنواع الإتصالات في المنظمات : <b>أ- على حسب الافراد او مدى الرسميه</b> ب- على حسب التخصص ج- على حسب وقت الإتصال د- على حسب النظام
٥٨-	تصنف من أنواع الاتصالات انها نادره وصاعده وأفقيه ومتقطعه: أ- حسب طبيعه الإتصال <b>ب- حسب إتجاه الإتصال</b> ج- حسب الأفراد
٥٩-	هي الوسيط بين المرسل والمستقبل : أ- الرساله <b>ب- الوسيله</b> ج- التغذيه الراجعه د- المحتوى
٦٠-	من الإتصالات التي لاتخضع لنظام معين: أ- الإتصالات الصاعده ب- الإتصالات الأفقيه <b>ج- الإتصالات المتقطعه</b>
٦١-	الإتصالات التي تحمل شكاوي ومقترحات الموظفين: <b>أ- الإتصالات الصاعده</b> ب- الإتصالات الأفقيه ج- الإتصالات السريعه
٦٢-	البرامج الموجوده في الهاتف الجوال تدخل ضمن : أ- إتصالات كتابيه ب- إتصالات شففيه <b>ج- إتصالات الكترونيه</b>
٦٣-	أول مهاره يتعلمها الإنسان من مهارات الإتصال : <b>أ- مهارة التحدث</b> ب- مهارة الإستماع والإنصات ج- مهارة القراءه د- مهارة الكتابه
٦٤-	خلو المنظمه من أي صراع تنظيمي يعتبر ظاهره صحيه: أ- صح <b>ب- خطأ</b>
٦٥-	الرجال أقل عرضه لظغوط العمل من النساء: <b>أ- صح</b> ب- خطأ
٦٦-	إيجاد شيء مألوف في شيء غير مألوف يعتبر: <b>أ- تفكير إبتكاري</b> ب- تفكير علمي ج- تفكير متحيز

تم بحمد الله وفضله إتمام تفرغ هذه الماده

وأسأل الله العظيم ان يجعله خالص لوجهه سبحانه

فماكان فيه من صواب فمن الله وحده وماكان فيه من خطأ فمن أنفسنا والشيطان.

أذكرونا بدعوه طيبه.