

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

تفريغ اللقاءات الحية

الدكتور / عبد الله الحمود

لترم الصيفي لعام ١٤٣٩ هـ

مستوى ثامن

الإصرار على التفائل قد يصنع ما كان مستحيلاً

اعداد / اختكم وفاء الحارثي.. wafa..

جهد شخصي يحتمل الخطأ

اولا ادارة الوقت وادارة الذات

دارة الوقت هي : تخطيط وتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية في الوقت المحدد

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

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 الانفعالي — إظهار الحب ، وحسن الظن بالغير وصياغة أهداف واقعية

ثانيا خصائص الوقت

يوجد أربعة أنماط من الأشخاص تبعاً للاستفادة من الوقت

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 عن عمل ... 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 .

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 :

١ / ارضاء الله عز وجل بالعبادة والعمل تكسب الدنيا والآخرة .

٢ / رفع الروح المعنوية ٣ / تحقيق مكاسب مادية ٤ / تحقيق مكاسب اجتماعية

فوائد تنظيم الوقت للمنظمة:

١ / انجاز العمل في وقته ٢ / تخفيض الفاقد والضياع والتكاليف ٣ / تحسين صورة المنظمة أمام الغير

٤ / حسن توزيع المهام بين العاملين ٥ / اكتساب ميزة تنافسية تعود بالفائدة على المنظمة

فوائد تنظيم الوقت للمجتمع :

١ / ارتفاع معدلات الاداء فيزيد الناتج القومي ٢ / الحفاظ على موارد المجتمع ٣ / تعميق القيم الايجابية لدى المواطنين

رابعاً: أسباب ضياع الوقت ١ / أسباب خاصة بشخص نفسه :

مثل الكسل ، والتسويف ، والإفراط في الطعام والشراب والنوم ، وارتكاب المعاصي ، 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 الشكلية . تضخم الأعمال الورقية المكالمات الهاتفية غير الفعالة ، والزيارات في أماكن العمل ، البدء في تنفيذ أي مهمة قبل التفكير

خامسا /مقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت :

يمكن لأي شخص أن يسيطر على معظم مضيعات الوقت في ثلاث خطوات أساسية وهي :

الأولى : أن تقر وتعترف بأن هناك وقتا ثمنا يضيع منك .

ثانيا : عقد النية لمحاصرة الوقت الضائع .

ثالثا : اختيار الإجراء الملائم والبدء الفوري في تنفيذه .

وفيما يلي مضيعات الوقت والمقترحات:

☆/ الزائرون : (سيطر على وقت الزيارة) - استخدام السكرتير كمصفاة

☆/ المكالمات الهاتفية : الهاتف في المنظمات نعمة او نقمة ، استرشد بما يلي (التعريف الشخصي ثم التحية السريعة ثم الدخول في الموضوع) - وضع سجل بجوار الهاتف - الاتصال بشخص قبل ان يتصل بك .

☆/الاتصالات غير الفعالة

☆/ الاجتماعات : مصيدة لإضاعة الوقت وتحتاج الى :

١/ التحضير الجيد للاجتماع ٢/ بدء الاجتماع في موعده تماما ٣/ لياقة حزم رئيس الاجتماع ٤/ ترتيب الموضوعات في جدول الاعمال على حسب اهميتها

☆/ التسويف : هو التردد وتأجيل البدء في العمل وينتج عنه :

١/ الأعمال التي كانت غير عاجلة تصبح أعمال عاجلة - ٢/ إصابة الفرد بالتوتر والإحباط نتيجة تأخير العمل

☆/ مكتب غير المنظم : (رتب المكتب أولا بأول - حدد الأوراق النشطة وغير النشطة والمنتبهة - لازم تتحرك - احتفظ بمفكرة . رتب أوراقك باستمرار - ورد بسرعة على الرسائل

☆/ الإهمال وسوء التنظيم الشخصي : - (مكتب غير منظم ، خزينة ملابس لا تسر ، وأثاث منزل لا تعرف له اتجاه / والعمل امتداد للحالة الخاصة فالإهمال أصبح عادة

-إن الساعة الأولى من اليوم تحدد اتجاه اليوم بالكامل الناجحون يتقدمون غيرهم بخطوة واحدة وهي : الانضباط الذاتي

☆/عادات النوم: بعض الأفراد حولوا ليلهم إلى نهار ، والعكس ما النتيجة ؟

_ ٨٠% من النوم العميق تتحقق من الساعة (١٠ - ١) ليلا

سؤال من الدكتور في المحاضرة .

س/ هو شخص لا يجلس عاطلا بل يبحث عن عمل يشغل فيه نفسه ؟

١/ مضيع الوقت ٢/ مستفيد الوقت ٣/ مستخدم للوقت ٤/ منجز

س/ من فوائد التي يحصل عليها الفرد في تنظيم وقته ؟

١/ رفع الروح المعنوية ٢/ انجاز العمل في وقت متأخر ٣/ القيام بالعمل الجماعي

س/ من فوائد تنظيم الوقت للمنظمة ؟ ١/ رفع الروح المعنوية ٢/ تحقيق مكاسب اجتماعية ٣/ انجاز العمل في وقته

س/ ينتج عن التسويف ؟ ١/ التوتر والإحباط ٢/ انجاز العمل في وقته ٣/ العمل الجماعي ٤/ الاهتمام بالفرد

سادسا / مهارات ادارة الوقت :

يشكو كثير من الأفراد من ضغط الوقت ، وهم أصلا يهتمون كل شيء . وخاصة الشخصيات المهمة ... والعامل الحاسم في ذلك هو النجاح في إدارة الذات

☆ / ١ مهارة تحديد الأهداف

الأهداف تساعد على استثمار الوقت . وتحتاج إلى : الوضوح - الواقعية - مدى زمني معلوم - المكتوبة

الكتابة : ينام الفرد بعمق .. تجعل العقل متحررا (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

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

ب / 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 مطابقا للوقت المخطط لها .

ج / سجلات الوقت الخاصة : مثل (الهاتف والاجتماعات) وتفيد في : - تحديد الأنشطة التي أخذت وقتا طويلا 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 وأبنائه وأصدقائه . **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 وفقا لدرجة إلحاحها .

٤/ عمل ترتيب آخر للأنشطة وفقا لإمكانية تفويضها . ٥/ عمل الترتيب النهائي للأولويات ، مع تحديد المدى الزمني لتنفيذ كل منها

سابعا / نماذج الادارة الوقت

توجد أعمال (ممتعة وغير ممتعة) . وأعمال (مفيدة وغير مفيدة) . أعمال (صعبة وأخرى وسهلة) .
وتوجد أعمال (عاجلة وعادية) . وعلى أساس ذلك توجد مصفوفتان :

(2) مفيد وغير ممتع	(1) مفيد وممتع
(4) غير مفيد وغير ممتع	(3) غير مفيد وممتع

الأولى : مصفوفة الوقت للأعمال المفيدة والممتعة كما يلي : رقم (١)

الخانة (١) انطلق ... فورا

الخانة (٢) مثل المذاكرة .. حدد فورا موعدا للبدء

الخانة (٣) مثل اللعب الكمبيوتر .. عليك محاصرة هذا الوقت ، وتوظيفه لصالحك

الخانة (٤) ويقع فيها اعمال غير مفيدة لك ... بل قد تكون ضارة .. احذر القيام بها

رقم (١)

(2) مهم وغير عاجل	(1) مهم وعاجل
(4) غير عاجل وغير مهم	(3) عاجل وغير مهم

المصفوفة الثانية رقم (٢)

إدارة الاولويات حسب الأهمية والاستعجال :

حاول أن ترتب أعمالك تبعا للمصفوفة

الخانة (١) هي خانة الطوارئ

الخانة (٢) التخطيط وانعدام الازمات - هدوء واتقان - وإذا تهاونت ستنتقل للخانة الاولى.

الخانة (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...

الخانة (٤) شخص يسير بلا هدف - مدير يتابع الحضور والانصراف

رقم (٢)

أولا : مفهوم وأهمية الاتصالات :

هو عملية ذات اتجاهين لتوصيل الأفكار والآراء والمشاعر ومعرفة رد الفعل

ثانيا : عملية الاتصال : المرسل - الرسالة - الوسيلة - المستقبل - التغذية المرتدة

ثالثا : أنواع الاتصالات في المنظمات

١/ حسب عدد الأفراد - مرسل فرد .. مستقبل فرد - مرسل فرد .. مستقبل جماعية - مرسل جماعة .. مستقبل فرد - مرسل جماعة .. مستقبل جماعة	٢/ حسب مدى الرسمية يوجد نوعان ، وهما : - الاتصال الرسمي - الاتصال الغير رسمي	٣/ حسب اتجاه الاتصال الاتصالات : - نازلة - صاعدة - أفقية - متقاطعة	٤/ حسب طبيعة الاتصال - غير لفظي : لغة صامتة - ودرجة عالية من الصدق . - لفظي : كتابي ، شفهي والاتصال إلكتروني .
---	---	---	---

يستخدم الكلمات والصورة سواء كان منطوقا ، او مكتوبا ويشمل :

الاتصال الشفهي	الاتصال الكتابي	الاتصال الإلكتروني
ويشمل : اللقاء المباشر وجها لوجه والمقابلات ، والاجتماعات ، والهاتف ، والمحاضرات . وله نواحي إيجابية ، منها : - سرعة نقل المعلومات - الحوار وتبادل وجهات النظر - اظهار المشاعر	ويتم من خلال عدة وسائل مثل : التقارير ، والمذكرات ، والكتيبات ، والنماذج ، والنشرات	يستخدم وسائل إلكترونية مثل : الفاكس والإنترنت (لقاءات التعليم عن بعد) والبريد الإلكتروني والاتصالات الموجودة على الجوال .

رابعا : معوقات الاتصال :

١/ اللغة : اذا كانت غير مفهومه ، وبها مصطلحات

٣/ طول خط الاتصال : تعديل ، تحريف ، تأخير ، فقدان للرسائل

٢/ الافراط في الاتصال : التكرار ، خير الكلام ما قل ودل

٤/ الجانب النفسي : الخوف ، و القلق لهما تأثير سلبي

٥/ غموض الرسالة : أخطاء ، نقص ، تضارب المعلومات (معوقات في : المرسل ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل ، البيئة)

خامسا : 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 : ستماع - فهم - تحليل - تفسير

٧ / تجنب الضوضاء و التشويش : فهو يصيب الصوت أو الصورة أو الكلمة أو العرض

سادسا : مهارات الاتصال :

١/ مهارات اتصال لفظي شفهي ← (الإنصات ، والتحدث).

٢/ مهارات اتصال لفظي كتابي ← (مهارة الكتابة ، ومهارة القراءة).

٣/ 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 ولاتكن عجلا بنطقك قبلما تتفهم لدي كل فرد أذنان ولساناً واحد ليسمع ضعف ما يتكلم .

أهمية الإنصات : ١/ فهم واكتساب المعلومات والخبرات . ٢/ الاصغاء الجيد يشجع المتحدث علي مواصلة الحديث .

٣/ في حياتك الشخصية والوظيفية (الزوج - المدير - المدرس)
- استمع للجاهل .. فإن الاستماع له زيادة في الحلم - واستمع للعالم فإن الاستماع له زيادة في العلم "

ومن أشكال الاتصالات المكتوبة: (الرسائل ، والتقارير ، والمذكرات)

سؤال من الدكتور في المحاضرة .

س/ من انواع الاتصالات في المنظمات حسب مدى الرسمية

١/ مرسل فرد ... ومستقبل فرد ٢/ مرسل جماعية .. مستقبل فرد ٣/ الاتصال الرسمي ٤/ المتابعة

س/ من مهارات الاتصال اللفظي الكتابي مهارة الكتابة ؟ ١/ صح ٢/ خطأ

س/ من مهارات الاتصال الغير لفظي ؟ ١/ بصري ٢/ مهارة الكتابة ٣/ مهارة القراءة ٤/ الإنصات

(كويز) 😊😊

س/ من معوقات الاتصال ؟ ١/ التركيز ٢/ اللغة ٣/ التحريف

س/ من طرق تحسين فعالية الاتصالات ؟ ١/ المتابعة ٢/ الجانب النفسي ٣/ غموض الرسالة ٤/ التركيز

س/ من مهارات الاتصال لفظي كتابي ؟ ١/ مهارة القراءة ٢/ الاستماع ٣/ المتابعة

اولا 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

مراحل لتطور مفهوم الصراع (٣) وهي : **١/ مدخل الفكر التقليدي :** يكون مستوى الصراع صفرا .

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 بالمنظمات

اتجاهات المنظمات حول الصراع التنظيمي : ايجابي - سلبي - متوازن - موقفي

١/ الاتجاه الإيجابي

ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ، كما أنه يشجع على التفكير والإبداع .

٢/الاتجاه السلبي

يرى أن الصراع يشتمل الجهود ويزيد ضغوط العمل على الموظفين فينخفض الأداء وتتوتر العلاقات ويحدث عنف .

٣/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 .

٤/الاتجاه الموقفي

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

أسباب الصراع داخل المنظمات :

١/ العلاقة الاعتمادية ٢/ تعارض الاهداف ٣/ التنافس على موارد محدودة ٤/ صراع الادوار

٥/ تفاوت الصفات الشخصية ٦/ سوء استخدام السلطة مثل (غطرسة المدير - المجاملات - الكذب)

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

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

أولا : تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع : من خلال ...

١/ مدخل القوة ٢/ مدخل المهادنة (مواجهة الشدة باللين) ٣/ الاستعانة بطرف ثالث

٤/ 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.

ثانيا : 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 :

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

ثانيا ضغوط العمل .

تعريف ضغوط العمل :

((هي أي تهديد مادي أو معنوي أو وظيفي أو مالي للفرد في العمل)) .

هل أي مقدار من الضغوط لايد 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 سلبا على الأداء

ومع ذلك فإن جميع نتائجها ليست سلبية أو ضارة حيث تفيد دراسة ضغوط العمل بشكل عام في تحقيق الأهداف الآتية :-

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

مصادر ضغوط العمل وانواعها

أ / المصادر التنظيمية : تشمل عدة انواع من الضغوط وهي

- 1/ اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسة في العمل ٢/ طبيعة المهنة كأن يعمل الفرد في غير تخصصه
- 3/ عبء الدور زيادة ، او نقصا - فضلا عن وقت العمل
- 4/ غموض الدور وتعددده - مثل نقص المعلومات ، عدم معرفة الفرد بالمطلوب منه - عدم معرفة الفرد بالنتائج عمله
- 5/ 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 .
- 6/ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات . ٧/ تقييم الأداء الوظيفي . ٨/ فرص الترقية المتاحة .
- 9/ بيئة العمل المادية : الحرارة - الإضاءة - الضوضاء - المكتب .

ب- المصادر الشخصية لضغط العمل :

١/ نمط الشخصية : الشخصية (أ) إقدام ونشاط زائد = ضغوط أكبر .

الشخصية (ب) هادئ وصبور وواثق في إمكانياته = ينجح في التعامل مع الضغوط .
معظم المديرين الناجحين تجدهم في النمط ب .

٢/ الجنس : المرأة أكثر عرضة لضغوط العمل من الرجال بسبب التفرقة في العمل ، الى 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/ التسويق وتراكم الأعمال .

النتائج المترتبة على الإحساس بالضغوط :

١/ الاستياء 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 وبعدين ترك للعمل) .

٤/ نتائج سلوكية ضارة : عصبية تدخين- إفراط في الطعام - تغير عادات النوم - استخدام ادوية مهدنة .

٥/ أعراض نفسية : اكتئاب - نسيان - سلبية - شعور بالإحباط

٦/ الأثر على الصحة البدنية : صرع - سكر - ضغط دم - أزمات قلبية وتصلب الشرايين .

وسائل التعامل مع ضغوط العمل القوية على مستوى المنظمة ؟

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/ الانشطة الاجتماعية
٦/ تمكين العاملين

سؤال من الدكتور في المحاضرة .

س/ لابد ان يكون مستوى الصراع يساوي صفر هو

١/ مدخل التفاعلي ٢/ مدخل السلوكي ٣/ مدخل التقليدي ٤/ مدخل الانساني

س/ ينظر الى الصراع نظرة واقعية حيث يرى بعض الصراعات مرغوب فيها والبعض الآخر غير مرغوب فيها هي ..؟

١/ مدخل الايجابي ٢/ المدخل السلبي ٣/ المدخل المتوازن ٤/ المدخل الموقفي

س/ من الآثار السلبية لصراع التنظيمي ..؟

١/ زيادة الولاء ٢/ الهدوء ٣/ تعطيل الآلات ٤/ مكاسب مالية

س/ تعتبر من الاساليب التي تستخدم لتخفيف حدة الصراع مدخل المهادنة وهو ..؟

١/ الاستعانة بطرف ثالث ٢/ مواجهة الشدة باللين ٣/ مدخل القوة ٤/ مدخل الاتفاق

س/ من مصادر التنظيمية لضغوط العمل ؟

١/ صراع الدور ٢/ الراحة النفسية ٣/ الهدوء ٤/ زيادة العلاقات داخل المنظمة

س/ من النتائج المترتبة على الاحساس بالضغوط العمل الاعراض النفسية ومنها ..؟

١/ النسيان ٢/ الصراع ٣/ التأخر والغياب ٤/ هدر للوقت والموارد

س/ الرجال اكثر عرضه لضغوط العمل ؟ ١/ صح ٢/ خطأ (المرأة هي اكثر عرضه لضغوط)

هندسة + إدارة = هندرة

☆ مفهوم الهندرة : مفهوم عام

التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة ، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات ، أو تقديم الخدمات .
- إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء خلال فترة زمنية محددة .

الهندرة هي : إعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل جذري بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة وهي التكلفة والجودة والخدمة والسرعة . هذا التعريف مهم

ذكر الدكتور ان الهندرة تركز على ... (ممكن يجي بالاختبار)

١/ تصميم العمليات /٢ إعادة تصميم العمليات /٣ إعادة تصميم العمليات الادارية /٤ تصميم العمليات بشكل عام او بشكل جذري (جميعها نقاط صحيحة) في الدقيقة السادسة من المحاضرة

أربع ركائز أساسية في التعاريف السابقة وهي :

١/ عادة التفكير بصورة أساسية : أي التخلي عن القديم تماما 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 القائم ، إنها تعنى التجديد والابتكار .

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

٤/ العمليات : العمليات هي حجر الزاوية ، حيث تركز بعض الشركات على الوظائف والهيكل التنظيمي بدلا من العمليات .

☆ أهمية إعادة الهندسة (الهندرة)

١ /التكيف مع متغيرات البيئة العامة / اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية .

البيئية خاصة / عملاء ، مساهمين ، منافسين، موردين .

٢/ ارتفاع جودة المنتج النهائي ، وهذا يحقق رضا العملاء .

٣/ النجاح في التوجه بالعميل (إشباع الحاجات- المنتج - السعر)

☆ 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 .

☆ المنظمات التي تحتاج إلى الهندرة :

- المنظمات ذات الوضع المتدهور (المتعثرة) .

- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ..أي القريبة من التعثر بسبب المنافسة وتقدم منتجاتها .

- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح ... لديها طموح وتوسع لتوسيع الفرق بينها وبين منافسيها .

☆ مجالات التحسين في منهج الهندرة :

- إعادة هندسة المنتج : فيتم تطويره لتحقيق إشباع أكبر للعملاء .

- إعادة هندسة العملية : لتساير التكنولوجيا المتقدمة .

- إعادة هندسة النظم الإدارية : الارتقاء بجميع العمليات التنظيمية والإدارية بإدخال نظم متطورة ترتقي بكافة وظائف المنظمة

☆ 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 قدرا من الحرية عن طريق تفويض السلطة . **ذكرة الدكتور ٣ من الاسس فقط والبقية قال معلومات عامة**

☆ العمليات التي تخضع لإعادة الهندسة :

- ١/ العمليات التي بها خلل أو مشاكل .
- ٢/ العمليات المهمة ذات التأثير البالغ على الإنتاج والتكاليف .
- ٣/ العمليات ذات الجدوى

☆ فوائد الهندرة : ذكرها الدكتور نقاط

- ١- توفير الوقت
- 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

☆ 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 والمديرين على حد سواء ... وقد لا يخلصون للتجربة ، فتتحمل المنظمة خسائر فادحة .

☆ أهم التغيرات التي تطرأ على الشركات بعد تطبيق الهندرة :

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

☆ مراحل تطبيق الهندرة :

- ١ / التحضير للهندرة .
 - ٢ / التعرف على فرص التحسين .
 - ٣ / بناء التصور العام للتغيير .
 - ٤ / وضع تصميم جديد للعملية .
- ☆ فريق مشروع الهندرة يتكون من : ١/ (قائد الفريق هو قائد عملية الهندرة) - ٢/ (منسق الفريق هو مساعد للقائد)

أعضاء الفريق : (يضم ٥ الى ١٠) أفراد. وتحتاج الهندرة إلى عدة فرق، لكل فريق مهمة محددة .
يحتاج عمل الفريق التعاون والتماسك . والعمل دون كلل أو ملل .

سؤال الدكتور في المحاضرة

س/ تعتبر حجر زاوية في الهندرة ؟ /١ العمليات /٢ إعادة التصميم الجذري /٣ إعادة التفكير بصورة اساسية /٤ تركيز على الاهتمام

س/ أحد المخاطر التي تترتب على تطبيق مدخل إعادة الهندسة او الهندرة ؟

١/ مخاطر سياسية /٢ مخاطر اجتماعية /٣ مخاطر سيكولوجية /٤ مخاطر جغرافية

س/ أعضاء فريق الهندرة يتكون ... ؟ /١ من واحد /٢ من (٥ فأقل) /٣ من (٥ الى ١٠) /٤ من (١٠ الى ١٥)

يؤدي الابتكار إلى ظهور منتجات جديدة ، وتحسين المنتجات الحالية ، ومواجهة المنافسين ، فضلا عن تحقيق الأرباح الطائلة . المنظمات الناجحة لا تبخل في الإنفاق على البحوث والتطوير - تقييم ادارة لأفكار اختيار وتدريب ومرتببات عالية منظمات قائدة

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 :

١ - التفكير العلمي ← (يستخدمه الفرد لحل المشكلات واتخاذ القرارات) .

٢ - التفكير المنطقي ← (مقدمات ونتائج بناء على أدلة) .

٣- التفكير الناقد ← (يتقصى الدقة بعيدا عن التحيز والعاطفة) .

٤- التفكير الابتكاري ← (يوجد شيء مألوف من شيء غير مألوف) .

٥- التفكير الخرافي ← (يهرب من الواقع يفسر الظواهر بأمور غيبية) .

أنواع الذكاء : الذكاء هو قدرة متميزة في التفكير والفهم .

١/ الذكاء الاجتماعي : الإحساس والنجاح في التعامل - وهو يلزم لرجال البيع ورجال السياسة

٢/ الذكاء الذاتي : فهم النفس وتوجيه المشاعر (فلاسفة وعلماء نفس) .

٣/ الذكاء الرياضي : التعامل مع الأرقام وحل مسائل الرياضيات وربط الأحداث (يحتاجه العلماء ورجال الفلك والقضاء والمخبرات)

٤/ الذكاء اللغوي : التحكم في اللغة وحسن الصياغة والتعبير ، وكتابة الأشعار والقصص الروائية . إن هذا الذكاء يعتمد على وجود خيال واسع لدى صاحبه .

مفهوم الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
هو : التفوق في فهم الأمور ، وتقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة	هو التطبيق العملي للإبداع ، أي ان الإبداع مرتبط بالفكرة ، في حين أن الابتكار مرتبط بالتنفيذ الفريد للفكرة ، وبعبارة أخرى فإن الإبداع هو التفكير في الأشياء الجديدة ، في حين أن الابتكار هو عمل الأشياء الجديدة .

وقد يعتقد البعض أن الإبداع والابتكار يتعلق فقط بالسلع ، ولكنهما أكثر من ذلك

حيث يغطي الإبداع والابتكار كافة المجالات مثل (ذكرها نقاط سريع)

- الابتكار في إدارة العلاقات مع العملاء . - الابتكار في السلع ، بإنتاج سلعة جديدة ، أو تطوير سلعة موجودة .

- الابتكار في العملية الإنتاجية ، بزيادة سرعة الآلات ، أو خفض التكاليف ، أو انسياب العمليات .

- الابتكار في كافة أنواع الخدمات . - الابتكار في وظائف الإدارة ، وتحسين أدائها .

- الابتكار في وظائف المنظمة ، كالتسويق والتمويل والموارد البشرية .

أهم صفات المبدعين :

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

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

☆ - صفات عملية مثل : يحب الأعمال الصعبة ، والتي بها تحدى لديه صبر ويتحمل قسوة الحياة يحب الحرية ، ويكره اللوائح ، يفضل الأعمال الغامضة ، والأعمال التي يهرب منها الآخرون .

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

متطلبات التفكير الإبداعي :

١/الأصالة: وتعني تقديم أفكار تتميز بالآتي : - الجدة (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.

اي : - عدم التقيد بالأشياء المألوفة . - عدم التفكير في حل واحد . - عدم وضع حدود للتفكير

٣/الطلاقة: 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 .

• طلاقة الارتباط : وهي إنتاج كلمات مترادفة ، أو مضادة .

• الطلاقة في التعبير : حسن الصياغة والتعبير عن الأفكار

٤/ الاستنباط : وهو تجميع الأشياء المنفرقة والربط بينها ، واستخلاص أشياء جديدة منها

إذن : الأصالة = أفكار جديدة . والمرونة = أفكار متنوعة . والطلاقة = أفكار كثيرة

أهمية الابتكار للمنظمات :

١/ خفض التكاليف ٢/ زيادة الإنتاجية ٣/ تحسين الأداء

٤/ ايجاد المنتجات الجديدة وتطويرها ٥/ فتح اسواق جديدة ٦/ ايجاد فرص العمل الجديدة

تصنيف المنظمات حسب الابتكار

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 .

المستوى الثاني : المقلد الابتكاري : هي شركات تقوم بإدخال تحسينات تتفوق بها على النسخة الأصلية للشركات صاحبة الابتكار (في الكفاءة أو في التكلفة)

ويحقق هذا المقلد الابتكاري مزايا عديدة ، منها

• تجنب الإنفاق الكبير على البحوث ، ينفق فقط على التحسين

• امتلاك الوقت حيث ان كثير 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 .

المستوى الرابع : النمط غير المتكيف :

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 .

معوقات الإبداع والابتكار :

معوقات الإبداع والابتكار داخل المنظمات	معوقات الإبداع والابتكار داخل الأفراد
- مقاومة التغيير	- الانطواء - الخوف من الفشل - عدم الثقة بنفس
- التمسك باللوائح	- الاجهاد الزائد - عدم الخروج عن المألوف
- القيادة الضعيفة	- اعتقاد الفرد بان هناك اجابه واحده صحيحة
- عدم الاهتمام بالعاملين	- اعتقاد الفرد بانه ليس مبدع
- تجنب المخاطرة	- الخوف من التعليقات السلبية
- عدم وجود ثقافة الإبداع و الابتكار	

أساليب الابتكار على مستوى الجماعة :

١/ أسلوب العصف الذهني : هو اضطراب مفاجئ في الدماغ ، ينتج عنه أفكار بارعة غير متوقعة . يجتمع من (٦ - ١٢) فرداً سوياً ويعرض عليهم موقف محدد ويطلب منهم اقتراح حلول أو تقديم أفكار .

٢/ (اسلوب ٥ - ٣ - ٦) و ٣/ (اسلوب دلفاي) و ٤/ (اسلوب القبعات الستة) و ٥/ (طريقة الخدم (الأمعاء الستة)) فقط للقراءة

أهم طرق الإبداع وتوليد الأفكار : ١/ التفكير بالمقلوب . ٢/ التفكير بالدمج . ٣/ التفكير بالحذف .

٤/ التفكير بالأحلام . تخيل أنك أصبحت ٥/ التفكير بالتقليل . تحويل فكرة تبدو غير صحيحة إلى معقولة .

٥/ التفكير بالاستخدامات الأخرى . إيجاد استخدامات أخرى للشيء .

٧/ التفكير بالتطوير باستمرار : لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء

سؤال الدكتور في المحاضرة

س/ شكل من اشكال التفكير يستخدمه الفرد لحل المشكلات واتخاذ القرارات ؟

١/ تفكير الناقد ٢/ تفكير المنطقي ٣/ التفكير العلمي ٤/ التفكير الابتكاري

س/ من انواع الذكاء الذي يعتمد على وجود خيال واسع لدى صاحبه ؟

١/ الذكاء الذاتي ٢/ الذكاء الرياضي ٣/ الذكاء اللغوي ٤/ الذكاء الاجتماعي

س/ الإبداع هو التطبيق العملي للابتكار ؟ ١/ صح ٢/ خطأ (الابتكار هو التطبيق العلمي للإبداع)

س/ الابتكار هو التفكير في الأشياء الجديدة حين ان الإبداع هو عمل الأشياء الجديدة ؟

١/ صح ٢/ خطأ (الابتكار هو عمل الأشياء الجديدة حين ان الإبداع هو التفكير في الأشياء الجديد)

س/ من الصفات العقلية للمبدعين ؟

١/ حب الاعمال الصعبة ٢/ الشجاعة ٣/ يواجه المشاكل ولا يتهرب ٤/ حب الاستطلاع

س/ من متطلبات التفكير الإبداعي المرنة وتعني ان يبتعد عن التمسك بفكرة واحدة او رأي واحدة ؟ ١/ صح ٢/ خطأ

س/ من متطلبات التفكير الإبداعي وتعني ان يبتعد عن التمسك بفكرة واحدة او رأي واحد ؟

١/ الاصالة ٢/ المرونة ٣/ الطلاقة ٤/ الاستنباط

س/ نوع من انواع الطلاقة وتعني انتاج أمثلة ورسم اشكال متنوعة ؟

١/ الطلاقة الشكلية ٢/ الطلاقة اللفظية ٣/ الطلاقة الفكرية ٤/ الطلاقة الارتباط

س/ من طرق الإبداع توليد الأفكار ...؟ ١/ التفكير المنطقي ٢/ التفكير العقلاني ٣/ التفكير المقلوب ٤/ التفكير بالوضع الراهن .

المحاضرة السابعة الفصل السادس :بناء وإدارة فرق العمل في المنظمات (الجزء الاول)

مفهوم فريق العمل : هو مجموعة من الأفراد يعملون سويا لإنجاز هدف مشترك .

الأنشطة التي تعمل بها فرق العمل ما يلي :

- أنشطة فنية مثل : الجودة - الإنتاجية خفض التكاليف - صيانة - المعدات - التدريب - نظافة مكان العمل - التغيير التنظيمي .
- أنشطة اجتماعية مثل : تنظيم الاجتماعات والرحلات - وضع إجراءات انضباط العمل - تحسين العلاقات داخل المنظمة - ومع الجمهور .
- أنشطة إدارية تقليدية مثل : الميزانية - الأفراد - البيع - الشراء .

أسباب حاجة المنظمات لوجود فرق العمل :

- ١ / ارتفاع مستوى الفاقد في موارد المنظمة .
- ٢ / زيادة الشكاوى وحدة الصراع بين العاملين بالمنظمة .
- ٣ / زيادة شكاوى المراجعين أو المستهلكين للمنتجات .
- ٤ / عدم وضوح المهام والعلاقات .
- ٥ / ضعف روح المبادرة والإبداع ، ومعارضة التغيير في إجراءات العمل .

أهمية وفوائد فرق العمل للمنظمات :

- ١ / التعاون المشترك : بين أعضاء الفريق .
- ٢ / القرارات الفعالة : تتخذ فرق العمل قرارات فعالة من حيث الوقت والجودة سرعة في القرارات وتخصصات متعددة ترتقي بالجودة .
- ٣ / مناخ العمل الجيد : فالعمل داخل الفريق يقلل الشعور بالوحدة لدى العاملين ، ويصبحوا متوافقين فيزيد إنتاجهم وتقل معدلات غيابهم .
- ٤ / التصدي لمشكلات : مثل (الإنتاج، والتمويل، والتسويق ، الموارد البشرية ..) فضلا عن الصراع بين الإدارات التي تؤثر، سلبا على كفاءة العمل بالمنظمة وتحتاج هذه المشكلات إلى أفكار وحلول إبداعية .
- ٥ / العمل الجماعي
- ٦ / مواجهة التحديات

مراحل بناء ونمو فريق العمل : مهم بترتيب

- المرحلة الأولى : تشكيل فريق العمل
- المرحلة الثانية : جلسة التعارف
- المرحلة الثالثة : تحديد الهدف
- المرحلة الرابعة : بدء العمل
- المرحلة الخامسة : الرؤية
- المرحلة السادسة : انتهاء عمل الفريق

بعض الجوانب المرتبطة بتشكيل وأداء فريق العمل

☆ **أولا / تأسيس العضوية :** يمكن أن يتشكل أعضاء الفريق من إدارة واحدة او من مستوى اداري واحد . كما يمكن أن يتشكل من وحدات ومستويات إدارية مختلفة

☆ **ثانيا / تحديد مستوى سلطة الفريق**

☆ **ثالثا / الحجم المناسب لفريق العمل :** ويكون حجم المناسب للفريق من (٥ - ١٠)

☆ **رابعا / طرق اتخاذ القرارات داخل فريق العمل :**

١ / الأغلبية : ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعا لأغلبية الأصوات .
٢ / قاعدة الأقلية : ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق وبتفويض من الأعضاء .
٣ / الطريقة الفردية : وفيها يقوم شخص واحد باتخاذ القرار بعد المناقشة ، وسماع وجهات النظر وذلك بتفويض من الأعضاء .
٤ / بالتراضي والإجماع : حيث يوافق الفريق على الحل النهائي بالتراضي

☆ **سادسا / أعضاء الفريق**

☆ **خامسا / دور قائد الفريق**

نماذج فرق العمل:

• نماذج أعضاء فريق العمل الناجح ♥

- شخص **المفكر**: صاحب المبادرة بأفكاره لحل المشكلات التي تواجه الفريق . ☺
- **والعالم**: الذي يعرف الكثير من المعلومات . ☺
- **والمعلم**: الذي يملك موهبة في شرح المسائل المتعلقة بالعمل وإعطاء الأمثلة الدقيقة عليها . ☺
- **والنبيه**: الذي يسجل كل كبيرة وصغيرة ويرتب أموره دائما . ☺
- **وكبير الفريق**: وهو شخص ملهم يجيد التعامل مع الناس ويقوم دائما بتوجيههم وبث الروح البناءة بين أعضاء الفريق . ☺
- **وصاحب النقد البناء**: وهو من يستطيع دائما لفت زملائه إلى أوجه التقصير في عملهم بطريقة لا ترحمهم أو تجرحهم بل تدفع بهم للأمام . ☺

نماذج أعضاء فريق العمل الفاشل ومن أمثلة ذلك :

- **المغرور**: يرى أنه يتعب تعباً شديداً ، وأن العمل من دونه سيخرب . ☹
- **الهدام**: يبحث دائما عن السلبيات ، ويصغر جهود أعضاء الفريق . ☹
- **الكاره**: يكره زملائه ، ويفتش ويحرص على إبراز أخطائهم . ☹
- **البيروقراطي**: هو شخص خواف ، يعشق الروتين، ويحارب التطوير . ☹
- **الكسول**: يقول لك..: إفعل ما شئت ولكن لا تطلب مني أن أفعل شيئا . ☹
- **المتصل**: وهو شخص دائم التهرب من المسؤولية ، يرى نفسه شخص ناجح يعمل مع مجموعة فاشلين! وأنه معصوم من الخطأ . ☹
- **المتميز الفاسد**: هو شخص ذو مهارة عالية وفاسد في نفس الوقت لو رحل سيخسرون شخص صاحب مهارة وإذا أبقوا عليه فقد يفسد الآخرين ، مثل التفاح الفاسد تفسد باقي التفاح إذا وضعت معهم . ☹
- **المسيطر**: يسعى دائما للتحكم في المناقشة فتقل مشاركة الأعضاء . ☹

أسئلة الدكتور في المحاضرة .

س/ من الأنشطة الفنية التي تعمل بها فرق العمل هي تنظيم الرحلات والاجتماعات ؟ ١/ صح ٢/ خطأ (الأنشطة الاجتماعية)

س/ من اهم الأنشطة التي تعمل بها فرق العمل الجودة وهي مرتبطة بـ ؟

١/ الأنشطة الاجتماعية ٢/ الأنشطة الفنية ٣/ أنشطة ادارية تقليدية ٤/ أنشطة استثنائية

س/ اول مرحلة من مراحل بناء ونمو فريق العمل هي جلسة التعارف ؟ ١/ صح ٢/ خطأ (تشكيل فريق العمل)

س/ اول مرحلة من مراحل نمو فريق العمل هي ..؟

١/ جلسة التعارف ٢/ تشكيل فريق العمل ٣/ تحديد الهدف ٤/ بدء العمل

س/ الحجم المناسب لفريق العمل ..؟ ١/ خمسة فأقل ٢/ من (٥ - ١٠) ٣/ من (١٠ - ١٥) ٤/ من (١٥ - ٢٠)

س/ من طرق اتخاذ القرارات داخل فريق العمل قاعة الأغلبية ؟ ١/ صح ٢/ خطأ (قاعة الأقلية)

س/ من طرق اتخاذ القرارات داخل فريق العمل ؟ ١/ الأغلبية ٢/ السلوك الجماعي ٣/ رأي رئيس المجموعة ٤/ الادارة العليا

س/ احد نماذج اعضاء فريق العمل الناجح العالم ويقصد به ..؟

- ١/ الذي يملك موهبة في تحليل المسائل
- ٢/ صاحب المبادرة بأفكاره لحل المشكلات
- ٣/ يسجل كل صغيرة وكبيرة
- ٤/ الذي يعرف الكثير من المعلومات

س/ من طرق اتخاذ القرارات داخل فريق العمل وهو الأغلبية ويقصد بها ؟

- ١/ يوافق الفريق على الحل النهائي بتراضي
- ٢/ يقوم شخص واحد باتخاذ القرار
- ٣/ يقوم في هذا الفريق عضو واحد او عضوان باتخاذ القرار بنبابة عن الجميع
- ٤/ يتم فيها اتخاذ القرارات تبعا للأغلبية الأصوات

السلوكيات السلبية والإيجابية لفرق العمل

- السلوكيات السلبية :

نقد الأشخاص - احتكار المناقشات - الدخول في مهاترات - السعي لتحقيق مصالح شخصية - الانسحاب النفسي - الانغلاق الفكري - عدم الإتصالات - والدخول في مناقشات جانبية .

- السلوكيات الإيجابية :

نقد الأفكار وليس الأشخاص - مشاركة جيد - روح ودية صادقة - التركيز على المصلحة العامة - الإيجابية وحسن الظن - المشاعر الطيبة - الحماس والروح المعنوية العالية

الخصائص الخمس لفرق العمل الناجح:

١/ بناء الثقة .

٢/ الخلاف الإيجابي : والخلاف أنواع منه الإيجابي ، ومنه السلبي .

وينقسم الخلاف حسب مشاركة عضو الفريق إلى أربعة أنواع (التجنب - المنافسة السلبية - التكيف - التشارك)

٣/ الالتزام : فهم الأعضاء للقرار وتأبيدهم له حتى لو كان أحدهم من معارضي القرار في البداية، فالفريق الملتزم لا يوجد منهم من يتمنى فشل القرار.

٤/ المساءلة : استعداد كل عضو بالفريق لتنبية زملائه إلى أي تصرفات من شأنها تضر بالفريق .

٥/ التركيز على النتائج .

العوامل التي تدعم أداء فريق العمل

١/ المشاركة في القيادة ٢/ الاتصال المفتوح ٣/ البيئة الودية ٤/ المشاركة في جميع أعمال الفريق

٥/ التعامل مع الخلافات بموضوعية ٦/ الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرار ٧/ التقييم الذاتي

أنواع فرق العمل :

١/ فريق عمل الإدارة العليا :

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة .

٢/ فرق العمل الوظيفية :

وهي التي يتألف أعضاؤها من نفس الإدارة أو القسم (فرق إنتاج - فرق تسويق - فرق مالية) ... وهكذا ويكون القائد معينا بشكل رسمي في المنظمة.

٣/ فرق العمل متعددة الوظائف : وهي مجموعة من الأفراد يمتلكون المهارات والخبرات ويحتفظ الأفراد بأدوارهم داخل التنظيم .

٤/ فرق حل المشكلات : ويطلق عليها مسمى **دوائر الجودة** وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة ، ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة .

٥/ فرق العمل المدارة ذاتيا ٦/ فرق العمل الافتراضية

كيف تجعل العمل يتم بروح الفريق :

١/ تجنب التقسيم : بإسناد النجاح إلى الفريق كله بدلا من الأفراد

٢/ وحدة المظهر : يتم تمييز أعضاء الفريق بشيء يعرفهم به الجميع - مثل تعليق شارة تحمل اسم الفريق او ارتداء لون معين من القمصان

٣/ الإشادة بالنجاح ٤/ تحفيز الفريق ٥/ الاعتراف بإنجازات الفريق

سؤال الدكتور في المحاضرة

س/ تجعل العمل يتم بروح الفريق الواحد هي وحدة المظهر والمقصود بها؟

١/ الإشادة بالنجاح إلى الفريق ٢/ أسناد النجاح إلى الفريق كله بدلا من الأفراد

٣/ يتم تمييز أعضاء الفريق بشيء يعرفهم به الجميع او ليس معين ٤/ ان يكون اللباس مختلف

أن الهدف الأساسي للإدارة بالتجوال ليس المراقبة والسيطرة وتصيد الأخطاء ، وإنما بث الحماس ورفع الروح المعنوية للعاملين .

الإدارة بالتجوال هي :

اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشية الحقيقية له .
كما تعرف بأنها : " خروج القيادات من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية للتعرف على أداء العاملين الفعلي والمشكلات التي تواجههم .

أهمية الإدارة بالتجوال :

١/ أهميتها للمدير :

- الاطلاع على كل ما يجري داخل مواقع العمل الميداني
- كسر حواجز الاتصال مع العاملين
- الحصول على تغذية ارجعة من العاملين عن كافة جوانب العمل
- إتاحة الفرصة أمام المدير لتقديم شكره بصورة شخصية للعاملين

٢/ أهميتها للعاملين :

- إتاحة الفرصة أمامهم لمقابلة المسؤولين
- الاستماع إلى كل ما يجري داخل المنظمة
- إنها فرصة للعاملين للحصول على بعض الوعود
- الكشف عن العوامل الإيجابية والعوامل السلبية
- توزيع اعباء العمل على العاملين

٣/ أهميتها للمنظمة :

- تحديد مواطن الضعف
- التعرف على مجالات الانحراف

الصفات الواجب توافرها في المدير المتجول :

- ١/ العدالة = من خصائص المدير العادل المنصف ما يلي: (أنه قاضي عادل و حاسم - يقدر ملائسات الأحداث - لا يتهاون مع الفساد) .
- ٢/ الاستقامة = فلا يكون منحرفا .. بل يكون صفحة ناصعة البياض
- ٣/ النزاهة = لا يستجيب لأي ضغوط من جانب أصحاب النفوذ .
- ٤/ الصبر = يحتاج المدير المتجول إلى والتأني وسعة الصدر
- ٥/ الشجاعة
- ٦/ الحب = عليه إظهار مدى حبه للمنظمة وللعاملين بها .

فوائد الإدارة بالتجوال

- ١/ اختصار المسافات : كسرت الإدارة بالتجوال حواجز العزلة واختصرت المسافات بين الرؤساء والمرووسين في المنظمات من خلال ترك المديرين ، لمكاتبهم ونزولهم إلى مواقع العمل والتعايش مع واقع العمل الفعلي ، فبتم اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفعالية .
- ٢/ التفويض الجيد للسلطة : عندما يقوم المدير المتجول بزيارة ميدانية لمواقع العمل فإنه يتمكن من معرفة الأشخاص والأعمال والأوقات المناسبة للتفويض ، ويتمكن من اكتشاف الأفراد المناسبين لذلك .
- ٣/ تحديد الاحتياجات التدريبية : وتحقق المنظمة من التحديد الصحيح لبرامج التدريب فوائد عديدة منها (ارتفاع معدلات الأداء كما ونوعا) .
- ٤/ التوزيع الجيد للعمل: التكدس في أماكن العمل بأعمال تفوق طاقتها ويؤثر سلبا على انخفاض معدلات الأداء .

٥/ تنقية جو العمل

- ٦/ تحسين قياس الاداء : تعتمد بعض المنظمات في قياس الأداء على التقارير المكتوبة التي ترد من اماكن التنفيذ .

معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال :

- توجد معوقات تؤثر سلبا على تطبيق الإدارة بالتجوال وأهمها ما يلي :
- عدم الالتزام بالتطبيق الفعال نتيجة لقلّة مهارة وكفاءة بعض القيادات .
 - اتساع الفجوة بين القيادة العاملين
 - التكلفة المادية التي قد يتجه إليها بعض العاملين إذا ما عرفوا بمواعيد زيارات المدير المتجول .
 - الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهري .
 - الاتصال الغير فعال بين العاملين .
 - البيروقراطية والروتين .

أنواع التجوال الإداري :

أنواع الجولات حسب طبيعة النشاط	أنواع الجولات حسب الدوافع
<ul style="list-style-type: none"> ١- جولات خاصة بالإنتاج ٢- جولات خاصة بالتسويق ٣- جولات خاصة بالتمويل ٤- جولات خاصة بالموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> ١- جولات حل المشاكل ٢- جولات تفويض السلطة ٣- جولات كسب الولاء ٤- جولات التحفيز
أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف من الجولة الإدارية	أنواع الجولات من حيث المستوى الإداري
<ul style="list-style-type: none"> ١- جولات تحسين الجودة ٢- جولات لخفض التكلفة ٣- جولات لاحترام اللوائح ٤- جولات لإدارة الصراع ٥- جولات دعم المديرين الجدد 	<ul style="list-style-type: none"> ١- جولات للإدارة العليا ٢- جولات إدارية للإدارة الوسطى ٣- جولات إدارية للإدارة التنفيذية
أنواع الجولات الإدارية من حيث الشمول	أنواع الجولات حسب الإخطار المسبق
<ul style="list-style-type: none"> ١- جولات إدارية شاملة ٢- جولات إدارية محدودة 	<ul style="list-style-type: none"> ١- جولات بإخطار مسبق ٢- جولات مفاجئة

أدوات مهمة يحتاج إليها المدير أثناء القيام بالتجوال :

١/ حسن الإعداد = تحديد المناطق التي يقوم بزيارتها والأفراد الذين سيتم اللقاء معهم ، ومجالات الحوار ، وتحديد مواعيد الزيارة .

٢/ حسن التنفيذ = فإن نجاح المدير يعتمد على حسن قراءة الأحداث و الأشخاص وحسن الاستماع والحديث والمناقشة والإقناع.

ويستخدم المدير في ذلك عدة أدوات مهمة وهي كالآتي :

١/ الحديث المشوق ٢/ الاتصاات الواعي ٣/ حقيبة الأفكار

اسئلة الدكتور في المحاضرة

س/اختصار المسافات الجغرافية والمسافات الزمنية نقصد بها ..؟

١/ الهندرة ٢/ تصميم العمل ٣/ الادارة بالتجوال ٤/ فرق العمل

س/ النزاهة والمقصود بها ..؟

١/ التآني وسعة الصدر ٢/ مرتبط بحب المنظمة ٣/ حب للمنظمة وللعاملين بها ٤/ لا يستجيب لأي ضغوط من جانب اصحاب النفوذ

س/ من انواع الجولات حسب الدوافع ..؟

١/ جولات خاصة بالإنتاج ٢/ جولات خاصة بالتسويق ٣/ جولات خاصة بالتمويل ٤/ تفويض السلطة

((أسئلة التكليف))

١س/ من الأشياء التي تؤكد على أهمية الابتكار للمنظمات ؟

١/ زيادة الإنتاجية ٢/ خفض الصراع ٣/ زيادة الدافعية ٤/ جماعات العمل

٢س/ من الأسباب الاجتماعية لضيق الوقت ؟ ١/ الاجتماعات ٢/ عدم النظام ٣/ الخلافت الاسرية ٤/ نظام العمل

٣س/ من الآثار السلبية التي تحدث نتيجة الاحساس بضغط العمل ؟

١/ الصراع التنظيمي ٢/ ترك الوظيفة ٣/ تأخر الترقية ٤/ تحقيق الاهداف

٤س/ من معوقات الابداع والابتكار لدى الافراد ..؟ ١/ المنافسات ٢/ الخوف من الفشل ٣/ تجنب المخاطرة ٤/ التمسك باللوائح

٥/ يتمثل الهدف الرئيس من تطبيق منهج الهندرة من...؟

١/ زيادة الاجور ٢/ خفض عدد العمال ٣/ اعادة تصميم العمليات ٤/ تمكين العاملين

٦س/ مدخل من مداخل الصراع التنظيمي تقوم فيه الادارة بمواجهة الشدة باللين .. هو مدخل ؟

١/ القوة ٢/ المهادنة ٣/ الطرف الثالث ٤/ تحويل الاهداف

٧س/ نوع من التفكير يعتمد على مقدمات ويصل منها الى نتائج هو التفكير ؟

١/ العلمي ٢/ المنطقي ٣/ الابتكاري ٤/ الناقد

٨س/ اتجاه من اتجاهات الصراع التنظيمي ينظر الى الصراع نظرة واقعية هو الاتجاه ..؟

١/ الإيجابي ٢/ السلبي ٣/ المتوازن ٤/ الموقفي

٩س/ من الفوائد الاساسية لفريق العمل ..؟ ١/ الابتكار ٢/ الهندسة الادارية ٣/ العمل الجماعي ٤/ ادارة الوقت

١٠س/ تعد حجر زاوية في تعريف مصالح الهندرة ...؟

١/ الوظائف ٢/ العمليات ٣/ الهيكل التنظيمي ٤/ الادارة العليا

١١س/ تعتمد الادارة بالتجوال على ..؟ ١/ الاتصالات الإلكترونية ٢/ التقارير ٣/ العلاقات الاجتماعية ٤/ الزيارات الميدانية

١٢س/ من انواع السجلات الوقت الخاصة سجل ...؟

١/ المشتريات ٢/ المبيعات ٣/ الاجتماعات ٤/ الزيارات

١٣س/ ظروف في العمل تشكل تهديدا : ماديا او معنويا او وظيفيا او ماليا هي ..؟

١/ الصراع التنظيمي ٢/ مشاكل العمل ٣/ بيئة العمل ٤/ ضغوط العمل

١٤س/ المدخل الذي يرى ان مستوى الصراع يجب ان يكون (صفر) دائما هو..؟ ١/ الموقفي ٢/ السلوكي ٣/ التفاعلي ٤/ التقليدي

١٥س/ من فوائد تنظيم الوقت للفرد : ارتفاع روح المعنوية ..؟ ١/ صح ٢/ خطأ

١٦س/ تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة نهائيا وابداع اساليب جديدة مستحدثة لأداء العمل ..؟

١/ الهندرة ٢/ فرق العمل ٣/ الابداع والابتكار ٤/ الاثراء الوظيفي

١٧س/ يمكن لأي فرد ان يدير وقته ، ويطور ذاته اذا التزم بـ ؟ ١/ العمل ٢/ المال ٣/ العزيمة ٤/ الصدق

١٨س/ تدرج الاتصالات المتقطعة تحت تصنيف الاتصالات حسب ؟ ١/ عدد الافرار ٢/ مدى الرسمية ٣/ اتجاه الاتصال ٤/ طبيعة الاتصال

١٩س/ مهارة الاتصال الكتابي تضم مهارتي (الكتابية - الاستماع) ١/ صح ٢/ خطأ (الكتابة ت القراءة)

٢٠س/ الهدام هو الشخص الذي يبحث دائما عن السلبيات وينتقد اعضاء فريق العمل بطريقة لاذعة ..؟ ١/ صح ٢/ خطأ

٢١س/ من الطرق التي يمكن استخدامها لتحسين فعالية الاتصالات ؟ ١/ المتابعة ٢/ وجود ضوضاء ٣/ كتابة الرسالة ٤/ القراءة

أسئلة المراجعة لدكتور /عبدالله الحمود ...

١س/الشخص الذي يجلس على ألعاب الكمبيوتر لساعات طويلة هو..

١/مضيع الوقت ٢/مستخدم الوقت ٣/مستفيد للوقت ٤/المنجز

٢س/فوائد تنظيم الوقت للفرد هو الكسل ؟ ١/صح ٢/خطأ

٣س/ فوائد تنظيم الوقت للمجتمع ؟

١/ارتفاع روح المعنوية ٢/تحقيق مكاسب مادية ٣/تحقيق مكاسب اجتماعية ٤/ارتفاع معدلات الاداء

٤س/فوائد تنظيم الوقت للمنظمات

١/رفع روح المعنوية ٢/تحقيق مكاسب مادية ٣/ارتفاع معدلات الاداء ٤/تخفيض معدلات التكاليف

٥س/مهارات الاتصال الكتابي...

١/التحدث ٢/الإنصات ٣/القراءة ٤/القرار

٦س/الإبداع هو التطبيق العملي للابتكار ؟

١/صح

٢/خطأ (الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع)

٧س/من صفات الواجب توفرها في مدير التجوال ؟

١/تفويض السلطة ٢/العصبية ٣/العدالة ٤/عدم البشاشة

٨س/الأصالة هي أحد متطلبات التفكير الإبداعي ويعني تقديم أفكار تتميز ب ..؟

١/معاكسة ٢/عدم الوضوح ٣/غير قوية ٤/الجدة

٩س/من هو الشخص الذي لا يجلس عاطل ويحب أن يبحث عن عمل يقوم به حتى وإن كان غير منتج؟

١/مضيع الوقت ٢/منجز ٣/المستخدم للوقت ٤/المستفيد من الوقت

١٠س/يتكون أعضاء فريق العمل الهندرة ؟

١/ من (٢٠_٣٠) ٢/من (١٠_٢٠) ٣/من (١٠_٥) ٤/ من واحد

١١س/ماذا يترتب اذا كان هناك صراع قوي جدا داخل المنظمة ؟

١/ يعتبر تقدم ٢/ يقل الاهتمام ٣/تعطيل الآلات ٤/عيوب المنتجات التي يقدمونها

١٢س/من مهارة إدارة الوقت؟

١/الصراع ٢/الاتصالات ٣/الاجتماع ٤/التفويض

١٣س/من اتجاهات الصراع التنظيمي أن الصراع ظاهرة عادية يظهر ويختفي هو الإتجاه؟

١/الموقفي ٢/الإيجابي ٣/السلي ٤/المتوازن

١٤س/تعد حجر زاوية...؟

١/الإدارة الوسطى ٢/العمليات ٣/الوظائف ٤/الهيكل

١٥س/ من الطرق التي يمكن أن نستخدمها في تحسين فاعلية الاتصالات ؟

١/كتابة لرسالة ٢/الإستماع ٣/الضوضاء ٤/المتابعة

١٦س/ تكون خان الطوارئ حسب الأهمية والاستعجال؟

١/مهمه وعاجلة ٢/مهمه وغير عاجلة ٣/غير مهمه وغير عاجلة ٤/غير مهمه وعاجلة

١٧س/الأصالة هي تقديم أفكار جديدة حين أن الطلاقة تقديم أفكار كثيرة ؟ ١/صح ٢/خطأ

١٨س/ الهدام هو الشخص الذي يبحث دائما عن السلبيات ويصغر جهود أعضاء الفريق ؟ ١/صح ٢/خطأ

١٩س/شخص من أعضاء فريق العمل الناجح يوصف انه يعرف كثير من المعلومات ؟

١/المعلم ٢/العالم ٣/المفكر ٤/السكرتير

٢٠س/ نوع من أنواع الذكاء يعتمد على خيال واسع هو الذكاء ؟

١/اللغوي ٢/الرياضي ٣/الاجتماعي ٤/الذاتي

٢١س/أسباب ضياع الوقت الخاصه بالشخص (الفرد) نفسه ؟

١/الاجتماعات ٢/الاتصالات ٣/الخلافات الاسرية ٤/الكسل

٢٢س/المنظمات التي لها سبق في الابتكار هي ؟

١/المنظمة المتميزة ٢/القائد الابتكاري ٣/الناقد الابتكاري ٤/المقلد الابتكاري

٢٣س/التفكير الذي يهرب من الواقع و يفسر الظواهر بدون دليل علمي هو التفكير؟

١/العلمي ٢/الخرافي ٣/الناقد ٤/الابتكاري

٢٤س/المرحلة الأولى من مراحل بناء و نمو فريق العمل

١/جلسة التعارف ٢/تشكيل الفريق ٣/تحديد الهدف ٤/الرؤية

٢٥س/من اتجاهات المنظمات حول الصراع التنظيمي الذي ينظر إلى الصراع على أنه فرصة لمعرفة مواطن الضعف في المنظمة هو الإتجاه ؟

١/السليبي ٢/الإيجابي ٣/الموقفي ٤/المتوازن

٢٦س/من الأمراض النفسية لزيادة ضغوط العمل ؟

١/الاهتمام ٢/النسيان ٣/الراحة في النوم ٤/التركيز

٢٧س/من الطرق اتخاذ القرارات داخل فريق العمل طريقة التصويت عن طريق..؟

١/الأقلية المتميزة ٢/الأغلبية ٣/الفردية ٤/التراضي

٢٨س/من معوقات الابداع والابتكار داخل المنظمات ؟

١/مقاومة التغيير ٢/صعوبة في إدارة الوقت ٣/الاتصالات ٤/الهندسة الادارية

٢٩س/الإبتكار هو الابتكار في الأشياء الجديدة والإبداع العمل في الأشياء الجديدة ؟ ١/صح ٢/خطأ

٣٠س/ النساء أقل عرضه لضغوط العمل من الرجال ؟ ١/صح ٢/خطأ

٣١س/ الفوائد الاساسية لفريق العمل ؟ ١/إدارة الوقت ٢/البيروقراطية ٣/الخلافات ٤/العمل الجماعي

٣٢/س/ فوائد الإدارة بالتجوال ؟

١/ المركزية ٢/ التطوير ٣/ تفويض السلطة ٤/ البيروقراطية

٣٣/س/ الطلاقة التي تعني إنتاج أكبر قدر من الأفكار والمقترحات ؟

١/ الطلاقة الشكلية ٢/ الطلاقة الفكرية ٣/ الطلاقة اللفظية ٤/ الطلاقة الارتباط

٣٤/س/ معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال ؟

١/ تطوير ٢/ التجانس ٣/ البيروقراطية ٤/ الخلافات

٣٥/س/ من اهم الصفات العقلية للمبدعين ؟

١/ صريح ٢/ حب الاستطلاع ٣/ مهذب ٤/ حساس

٣٦/س/ يطلق عليه اختصار المسافات الجغرافية و المسافات الزمنية ؟

١/ الإدارة بالتجوال ٢/ الهندرة ٣/ الإدارة الإلكترونية ٤/ القيادة

٣٧/س/ من انواع السجلات الوقت الخاصة هي

١/ سجل الزيارات ٢/ سجل الاجتماعات ٣/ المشتريات ٤/ المبيعات

٣٨/س/ تندرج الاتصالات المتقطعة تحت تصنيف الاتصال حسب اتجاه الاتصال ؟

١/ صح ٢/ خطأ

٣٩/س/ يندرج الاتصال الكتابي تحت تصنيف الاتصال حسب .. ؟

١/ مدى الرسمية ٢/ اتجاه الاتصال ٣/ عدد الأفراد ٤/ طبيعة الاتصال

٤٠/س/ من ضمن الانشطة الفنية لفريق العمل...؟

١/ تنظيم الاجتماعات ٢/ تنظم الرحلات ٣/ الميزانية ٤/ الجودة

٤١/س/ من فوائد تنظيم الوقت بنسبة للفرد أو الشخص...؟

١/ تحقيق مكاسب شخصية ٢/ تحقيق مكاسب مادية ٣/ تحقيق مكاسب اجتماعية ٤/ تحقيق مكاسب معلوماتية

٤٢/س/ من الاسباب الاجتماعية الخاصة لضباغ الوقت..؟

١/ الخلافات الاسرية ٢/ الاجتماعات ٣/ الكسل ٤/ الاحباط

٤٣/س/ يترتب على التسوية..؟

١/ الانضباط في الأداء ٢/ كثرة الأخطاء ٣/ الانضباط الذاتي ٤/ التوتر و الإحباط

٤٤/س/ من معوقات الابداع والابتكار الخوف من الفشل ؟

١/ صح ٢/ خطأ

٤٥/س/ نوع من التفكير يعتمد على المقدمات ويصل منها الى نتائج..؟

١/ التفكير المنطقي ٢/ التفكير الناقد ٣/ التفكير العلمي ٤/ التفكير الخرافي

من معوقات تطبيق الادارة بالتجوال

- عدم الالتزام بالتطبيق الفعال نتيجة لقلّة مهارة وكفاءة بعض القياد
- اتساع الفجوة بين القيادة العاملين
- التكلفة المادية التي قد يتجه إليها بعض العاملين إذا ما عرفوا بمواعيد زيارات المدير المتجول .
- الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهري .
- الاتصال الغير فعال بين العاملين.
- البيروقراطية والروتين .

٤٦س/ من العوامل التي تساعد المنظمة على تطبيق روح فريق العمل وحدة المظهر وتعني .. ؟

١/ الاعتراف بالإنجازات ٢/ التطور ٣/ تحفيز ٤/ توحيد الملابس

٤٧س/ مخاطر تطبيق الهندرة يحدث نتيجة التخلّص و الاستغناء عن جزء كبير من العمالة هي المخاطر..

١/ السياسية ٢/ اجتماعية ٣/ مالية ٤/ تكنولوجية

٤٨س/ صفة من صفات المدير المتجول تعني أن لا يكون المدير منحرفاً أو سيء السلوك.. ؟

١/ العدالة ٢/ الصبر ٣/ الاستقامة ٤/ الشجاعة

٤٩س/ نوع من أنواع الجولات الإدارية حسب طبيعة النشاط.. ؟

١/ جولات تحفيز ٢/ جولات التسويق ٣/ جولات التنظيم ٤/ جولات التدريب

٥٠س/ أحد أعضاء الفريق اذا رحل سيخسرون شخص ماهر واذا أبقوا عليه فقد يفسد الآخرين.. ؟

١/ المغرور ٢/ البيروقراطي ٣/ المتميز الفاسد ٤/ المتنصل

٥١س/ أحد متطلبات التفكير الإبداعي التي تعني عدم التفكير في حل واحد ؟

١/ الطلاقة ٢/ المرونة ٣/ الأصالة ٤/ الاستنباط

٥٢س/ من معوقات الاتصال طول خط الاتصال ويؤدي...

١/ تحريف الرسالة ٢/ غموض الرسالة ٣/ الخوف والقلق ٤/ وضوحها

٥٣س/ أنواع الجولات حسب المستوى الإداري ؟

١/ جولات الخبراء ٢/ جولات منتسبين لدولة ٣/ الإدارة العليا

٥٤س/ حقق المقلد الابتكاري مزايا عديدة منها .. ؟

١/ السبق في الابتكار ٢/ تفادي المخاطر ٣/ تكامل الابتكار

٥٥س/ من مصادر التنظيمية لضغوط العمل ؟

١/ الأسرة ٢/ المجتمع ٣/ صراع الدور

٥٦س/ من طرق الإبداع وتوليد الأفكار هو.. ؟

١/ التفكير بالواقع ٢/ تفكير المنطق ٣/ التفكير بالمقلوب

٥٧س/ اتجاه من اتجاهات الصراع التنظيمي انه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية هو الاتجاه .. ؟

١/ الموقفي ٢/ المتوازن ٣/ السلبي ٤/ الإيجابي

٥٨س/ نوع من انواع الطلاقة وهو يعني إنتاج امثلة أو رسوم؟

١/ الطلاقة الشكلية ٢/ الطلاقة الفكرية ٣/ الطلاقة اللفظية ٤/ الطلاقة الارتباط