

## المحاضرة رقم ١٢ بث مباشر رقم ٢

### المحاضرة السادسة: مهارات التخطيط

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

### أهمية التخطيط

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

### مفاهيم أساسية لعملية التخطيط

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

### الأهداف العامة للمنظمة :

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

### نظم المنظمة

#### ما الفرق بين النظم والأنظمة ؟

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

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

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

**النظم :**

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

**نظم الإدارة :**

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

**تصنيف الأهداف :**

١- **الأهداف الاستراتيجية :** وهي أهداف مستقبلية عريضة ترتبط بالمنظمة ككل دون التعرض لأهداف الفروع والإدارات الفرعية .  
**مثال ( تحقيق الريادة في السوق )** وهي توضع من جانب الإدارة العليا .

٢- **الأهداف التكتيكية :** وهي اهداف تترجم بعبارات قابلة للقياس وهي تخص الفروع والإدارات الفرعية ك**نقل** وضع هدف لزيادة الإنتاج ) وتوضع من جانب الإدارة الوسطى .

٣- **الأهداف التنفيذية (التشغيلية) :** وهي أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية وتتعلق بالفترات قصيرة الأجل وهي تعتبر عن نتائج محدهد وهي توضع من جانب الإدارة التنفيذية مثال ( وضع هدف **لزيادة الأرباح** بنسبة معينة ١٥% مثلا في مدة زمنية محددة ) .

**تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني :**

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

**تعريف المنظمة وتحديد أهميتها**

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

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

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

## الضغوط التي تتعرض لها المنظمة

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

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

## نمو احجام المنظمات

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

رسالة المنظمة وأهدافها ونظمها وفعاليتها وقيمتها وتقوفا :

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

## الأهداف هي :

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

## أنواع الأهداف

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

## أنواع الخطط :

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

## ثانيا: تقسيم الخطط وفق المستوى الإداري :

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

## ثالثا: تقسيم الخطط وفق المدى أو النطاق :

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

## رابعا: تقسيم الخطط وفق معدل الاستخدام :

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

## وهي نوعان منها :

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

## خطوات ومراحل التخطيط :

- ١- **تحديد الأهداف** : وذلك من خلال تحديد ما هو مطلوب إليه .
- ٢- **تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف** : وذلك من خلال معرفة الموقف الحالي ومقارنته بما هو مطلوب مستقبلا وذلك يتطلب تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة والفرص والتحديات تواجهها .
- ٣- **وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية** : وهذه الافتراضات تتعلق بالظروف الخارجية والداخلية للمنظمة ودورها في نجاح أو فشل الأهداف الموضوعية .
- ٤- **تحديد البدائل والاختيار بينها** : حيث يجب عند وضع الخطة أن يتم وضع أكثر من بديل واختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف .مثال : (زيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات – فتح أسواق جديدة – زيادة الدعاية ) .
- ٥- **التنفيذ وتقييم النتائج** : وهي مرحلة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ثم يتم تقييم النتائج للوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة في حالة الانحراف عن الهدف المطلوب .

**التخطيط الاستراتيجي**: لقد فرق د. أحمد ماهر : بين التخطيط والتخطيط قائلا : **التخطيط** : هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل ، وهو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ ، والتخطيط الاستراتيجي: ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة ، وإن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل ،فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكله ،فهذا ما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي .

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

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

- **ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية ( ٩ مراحل ) هي :**
- **المرحلة الأولى:** إعداد التخطيط الاستراتيجي : **حيث يقرر فيها ما يلي:**
  - ١- من سيتولى مباشرة مهام ومسؤوليات التخطيط الاستراتيجي .
  - ٢ - ما المدة التي سيغطيها هذا التخطيط.
  - ٣ - من سيساعد في البحث عن المعلومات وتحضيرها والذي سوف يتابع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- **المرحلة الثانية :** مرحلة مراجعة القيم والمفاهيم :
- وفي هذي المرحلة يقوم الفريق المكلف بمراجعة القيم والمفاهيم والثقافة السائدة في المنظمة وفي المجتمع المحيط بها وتشمل عملية المراجعة ما يلي :
- ١- مراجعة قيم كبار التنفيذيين والمديرين بما فيها قيم القائمين بعملية التخطيط (كالرغبة في العمل الجماعي مثلا )
- ٢- مراجعة قيم المنظمة (السلوك العام في المنظمة والرغبة في التغيير )
- ٣- مراجعة فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالجودة والكفاءة والفعالية وأساليب اتخاذ القرار.
- ٤- مراجعة ثقافة المنظمة وهي تتعلق بدرجة كبيرة بثقافة المجتمع .
- **المرحلة الثالثة :** صياغة ( أو إعادة صياغة ) رسالة المنظمة
- **إن رسالة المنظمة** هي تعبير عن الوظائف التي ستقوم بها في المنظومتين الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى الملاك ، وهذا يتطلب مراجعة **أربعة دعائم أساسية** تقوم عليها هذه الوظائف :
- ١- ماذا تعمل المنظمة بمعنى ماهي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي حددتها مسبقا عند تأسيسها.
- ٢- من هم العملاء المستفيدين من المنظمة حاليا والعمل أيضا على تحقيق رغباتهم المستقبلية .
- ٣- تحديد الإدارات التي ستقوم بهذه الوظائف والمسؤولين عن عمليات التطوير والتحسين .
- ٤- ماهي الدوافع والقوى المحركة للمنظمة والتي تساعد على أداء أدوارها وتقديم خدماتها وسلعها بشكل أفضل .
- **المرحلة الرابعة :** الفرضيات النموذجية للمنظمة (قياسات الشكل المثالي المطلوب تحقيقه):
- بمعنى أن تضع المنظمة استراتيجية تحقق لها الشكل المثالي الذي تطمح الوصول إليها ، وهذه الاستراتيجية تفرض الأعمال والوظائف والنشاطات التي ينبغي أن تقوم المنظمة بها والتي ستؤدي إلى تحقيق النجاح ، وهي تشمل كافة أوجه النشاط بالمنظمة مثل (زيادة الحصة السوقية بعد عشرة سنوات).
- **المرحلة الخامسة :** مراجعة ومراقبة الأداء:
- وفي هذه المرحلة يتم اختبار وقياس أداء المنظمة لنشاطاتها ووظائفها (كالجودة – الأرباح – الإنتاج – المعلومات عن المنافسين )، مما يتيح المعرفة الدقيقة بمقدرات المنظمة وهذا بالطبع يتطلب من فريق التخطيط الاستراتيجي القدرة والمهارة على إجراء البحوث والدراسات والتحليل المالي والتسويقي.
- **المرحلة السادسة :** تحليل الفجوة وتضييق الفروقات .
- بمعنى تضييق الفجوة بين ما يجب أن تكون عليه المنظمة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي وبين ما هي عليه الآن وذلك من واقع ما تم التوصل إليه في المرحلة الرابعة (الفرضيات النموذجية) والعمل على تحسين وضع المنظمة والسعي في تطبيق أمثل لفرضيات تلك المرحلة .
- **المرحلة السابعة :** وضع خطط للطوارئ والتغيرات الغير متوقعة:
- وهنا يتم وضع التوقعات الممكنة في البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات (اقتصادية – سياسية... إلخ) وسواء كانت هذه التغيرات إيجابية أي ستعود بالنفع على المنظمة أو سواء تشمل هذه التوقعات التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية سواء كانت إيجابية او سلبية .
- **المرحلة الثامنة :** البدء في إسناد مهام وضع الخطط التطبيقية :
- وهنا يتم إسناد مهام التخطيط التفصيلي المنبثق عن الخطة الاستراتيجية لرؤساء الإدارات والأقسام بهدف ان تقوم كل إدارة وقسم بوضع الميزانية الخاصة بها ، كذلك تحديد الأوقات اللازمة لتنفيذ الخطة الخاصة بها .
- **المرحلة التاسعة :** مرحلة تنفيذ
- وهنا يتم وضع خطط العمل التفصيلية موضع التنفيذ (البداية في تحقيق حجم المبيعات المخطط لكل عام ، وكيفية تنفيذ ذلك – الأرباح – الإنشاءات)، كما يتم في هذه المرحلة أيضا عمليات المراجعة والرقابة والتقييم .

## المحاضرة السابعة : مهارات الاتصال والتفاعل

### أولا : تعريف الاتصال الفعال

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### طبيعة وخصائص وأهمية عملية الاتصال

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

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

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

- الاتصال عملية لها اطراف ومكونات متعددة ، **وليس** مفهوما **احاديا الجانب** .
- الاتصال نظام معقد يضم نظم فرعية وأنشطة متنوعة .
- وتعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية .
- **كما يمكن القول :** أن القدرة على **انجاز الأهداف** تتوقف على كفاءة الاتصالات التي تبرزها الشخص في عمله .
- **والخلاصة :** إن النجاح الذي يحققه القائد أو المدير في عمله يعتمد في **٨٥%** منه على **البراعة الاتصالية** ، و **١٥%** فقط تعتمد على المهارات العلمية أو المهنية المتخصصة .
- **إن الاتصال:** يفيد في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة .
- **والاتصال** ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين ، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود القيادية بالمنظمة .
- **أخيرا يعد الاتصال :** وسيلة هادفة وفعالة لضمان التفاعل والتبادل المشترك لتحقيق الأهداف والأنشطة المختلفة بالمنظمة .
- **الاتصال** عملية مستمرة .
- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا .
- الاتصال **تفاعلي وأني ومتغير** .
- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا .
- الاتصال **قد يكون بقصد أو بدون قصد** .
- الاتصال ذو ابعاد متعددة .
- الاتصال قد يكون هابطا أو صاعدا أو أفقيا .

من أهم وسائل الاتصال

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

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

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

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

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

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

**ويمكن تحديد أهم مبادئ الاتصال في : (٤) :**

- ١- التركيز على الموضوع وتجنب التركيز على الأشخاص .
  - ٢- الحفاظ على ثقة واحترام الآخرين وحسن العلاقة معهم .
  - ٣- المبادرة بتطوير العلاقات مع الآخرين .
  - ٤- القدوة في السلوك وإدارة الحوار .
- ويمكن تحديد أهم أنواع الاتصال في : (٦) :**

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

**مفهوم الاتصال غير اللفظي وأهميته:**

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

**أهمية الاتصالات غير اللفظية:**

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

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

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

**إيجابيات الاتصال الشفوي :**

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

**إيجابيات الاتصال المكتوب:**

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

**سلبيات الاتصال المكتوب :**

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

**خامساً : معوقات الاتصال:**

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

**سادساً :المحاور الأساسية للاتصال :**

١- **الإعداد:** وهو التخطيط المسبق للاتصال بتحديد الأفكار المطوب توصيلها والبيئة المناسبة للاتصال والإعداد النفسي لمستقبل الرسالة وتحديد الوسائل الأنسب للاتصال .

٢- **تطوير أهداف الرسالة :** تحديد المطلوب توصيله من الرسالة ويفضل أن يسعى الاتصال إلى تحقيق هدف واحد أو توصيل فكرة واحدة قدر الإمكان " إن الهدف من لقاءنا هو .....".

٣- **استخدام الوسائل المناسبة :** اختيار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة الاتصال وطبيعة المستقبل .

٤- **الحصول على انتباه :** وإنصات المستقبلين للرسالة باستخدام مؤثرات جاذبية .

٥- **التأكيد المستمر :** على التغذية العكسية بمتابعة ردود أفعال متلقي الرسالة .

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

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

#### أهمية التغذية العكسية وكيفية طرح الأسئلة

ويتوقف نجاح التغذية العكسية على مراعاة المبادئ التالية :

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

وجهة نظر أخرى لمبادئ الاتصال :

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

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

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

#### تعريف الاتصال الفعال:

مهارة الاتصال تعد من أهم المهارات على الإطلاق:

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

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

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

#### السلوكيات المختلفة في عملية الاتصال:

- **الوالد :** ودوره الحرص والحماية والتقييد بالعادات والتقاليد والاعراف والمبادئ واعطاء الأوامر والتعليمات ،ويتحدث مع الآخرين باتزان وموضوعية وعقلانية .
- **الناصح أو البالغ :** ويتميز دوره بالوضوح والموضوعية والكفاءة والفاعلية ، ووضع الاولويات لتقديم أول ،ثم الجماعة ثانياً، ثم الأفراد لاحقاً.
- **الطفولة:** وتتصف بالأنانية حب الظهور والرغبة في أن يكون مركز الانتباه ، ويحب بسهولة ويكره بسهولة ويحب المغامرات ولديه الرغبة في المخاطرة ولكن لا يحب المسؤوليات .
- ويتم نقل الرسالة من الاب إلى الاب ،أو من الاب إلى البالغ ،أو من الاب إلى الطفل ،كما يمكن نقلها من البالغ إلى الاب ،أو للبالغ مثله أو للطفل .
- وإذا اتصف **قائد أو مدير أو رئيس** التنظيم بصفة الوالد في شخصيته واثناء محادثاته فانه عادة يتحدث مع من هم مثله بحديث الإباء الحريصون على العادات والتقاليد ، ومع البالغين بحديث الحريص على مصالح المؤسسة ،ومع العمال والمستويات الدنيا حديث الامر والناهي.

- **البالغ العاقل:** والراشد يتحدث مع من اتصف بصفات الوالد حديث الموضوعية وحديث المصالح المشتركة لا للعادات والاعراف، ومع الراشدين مثله يتحدث عن الأهداف الغايات والاولويات ، ومع من توجههم الطفولة يتحدث عن الفعاليات والكفاءة والاجتهاد والجد والثواب والعقاب.
- اما من توجههم الطفولة يتحدثون كأطفال كبار مع امثالهم وباحترام وحذر مع الراشدين وبخوف أو استعطف مع الإيباء.

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

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

#### من أهم معوقات الاتصال:

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

#### الخلاصة :

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

### المحاضرة ٨ : مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

#### تعريف المشكلة

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

#### درجات أهمية المشكلات

- مشكلات روتينية : مشكلات متكررة ، (تأخر الرد على المراسلات العامة مثلا).

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

### أسباب حدوث المشكلات

- ١- معلومات غير صحيحة أو متناقضة.
- ٢- ضعف برامج التدريب بالمنظمة.
- ٣- سوء فهم للمعلومات.
- ٤- ضعف البحوث والدراسات أو غيابها.
- ٥- قصور في الهياكل التنظيمية.
- ٦- كثرة تغيير القيادات والمديرين.
- ٧- قصور في قنوات الاتصال وتبادل التقارير والمعلومات.
- ٨- ضعف أنظمة تحفيز العاملين.
- ٩- مشكلات سابقة لم يتم حلها بشكل جذري.
- ١٠- الفردية وفقدان روح العمل الجماعي.
- ١١- فقدان ثقافة التعلم من الماضي.
- ١٢- فقدان التنسيق بين الإدارات.
- ١٣- كثرة تغيير أساليب وإجراءات العمل.
- ١٤- فقدان ثقافة التعلم من الماضي.
- ١٥- التخطيط غير المدروس (العشوائي).

### خطوات حل المشكلات

#### ١- إدراك المشكلة :

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

#### ٢- التعرف على المشكلة :

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

#### ٣- جمع المعلومات الضرورية :

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

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

#### ٤- تحليل المعلومات :

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

#### ٥- وضع البدائل الممكنة :

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

#### **٦- تقييم البدائل :**

وتهدف هذه المرحلة إلي اختيار البديل الأمثل من خلال :

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

#### **٧- تطبيق البديل الأنسب :**

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

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

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

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

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

- وفيما يلي بعض الأسس المهمة في تحديد المشكلة :

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

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

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

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

#### **ت- تحديد طبيعة المشكلة :**

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

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

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

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

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

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

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

- ويمكن القول أنه :

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

## أهمية توافر مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات

### أولاً : تعريف المشكلة

#### ١- ما هي المشكلة :

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

#### ٢- خطوات إيجاد المشاكل وحلها :

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

- مشاكل عابرة / مشاكل هامة : المشاكل العابرة وهي عبارة عن مشاكل روتينية متكررة ل تؤخذ وقتاً لحلها ، أما المشاكل الهامة فهي مشاكل تكون غير روتينية وغير متكررة وتحتاج وقتاً أطول لحلها.
- المشاكل القصيرة المدى/البعيدة المدى : هناك مشاكل تكون آثارها مقتصرة على المدى القصير ولكن إذا تم اهمالها وعدم معالجتها فيمكن أن تمتد آثارها للأجل البعيد.
- توفر المعلومات : ان توفر المعلومات عن المشاكل التي تواجه المنظمة يساهم بشكل كبير في حل هذه المشاكل.
- مقدار التأثير الداخلي أو الخارجي : إذا كان تأثير المشاكل يقتصر على المستوى الداخلي للمنظمة فإنه لا يصعب حلها ، أما إذا تعلقت المشاكل بالجهات الخارجية فإن حلها لا يكون بسهولة كما هو الحال بالنسبة للمشاكل الداخلية.

##### ب- تعريف المشكلة :

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

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

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

##### ث- تحليل المعلومات :

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

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :

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

##### ج- وضع البدائل الممكنة :

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

- حصر جميع البدائل التي يمكن أن تحقق الهدف . - استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.

- الابتكار و الإبداع في طرح البدائل . - التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.

##### ح- تقييم البدائل :

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

- مراجعة الهدف من حل المشكلة . - دراسة كل بديل وفقاً للمعايير الموضوعية.

- وضع معايير للتقييم . - التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج

"البديل الأنسب".

- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير .

### **خ- تطبيق البديل الأنسب :**

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

### **د- تقييم النتائج :**

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

### **❖ كيفية إيجاد وحل المشكلات :**

- هي عملية تحليل وتحديد المشاكل القائمة والمحتملة وتعريفها وتوصيفها بشكل علمي ومحدد يمكننا من فصلها عن أي مشاكل أخرى.
  - هي الخطوات العلمية والمنطقية لتخاذ أفضل القرارات المناسبة لحل المشكلة وعدم تكرارها في المستقبل ، كما تمتد إلى البحث عن الفرص الممكنة للتحسين والتطوير.
- ### **❖ أسباب حدوث المشاكل وتعذر الكشف عنها مبكرا :**
- وجود معلومات غير صحيحة حول الأداء والإنجازات.
  - سوء فهم للمعلومات أو الأهداف والخطط.
  - تناقض وعدم وضوح الاتصال.
  - مشاكل يسببها الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال.
  - مشاكل بسبب وضع حلول غير مدروسة ولا عملية لمشاكل سابقة.
  - اتخاذ قرارات غير مدروسة جيدا أو غير مناسبة.
  - عدم التشاور والتعاون أو مشاركة العاملين في بعض القرارات.
  - كثرة تغيير إجراءات العمل وأساليبه.
  - ضعف أو قلة برامج التدريب والتطوير.
  - قلة بحوث تطوير المنظمة والأعمال.

### **❖ حل المشاكل / البحث عن الحل**

- حيث يتم تحديد أولويات حل تلك المشاكل ، إن المشاكل قد تحدث نتيجة لسبب واحد أو بمعنى مصدرها واحد ، وإيجاد الحلول في مثل هذه الحالات يكون لن البدائل التي ستدرس للحلول المتوقعة ستكون أقل بكثير.
  - كيف نجد هذه البدائل ؟
- 1- البحث في الحلول السابقة في الماضي داخليا أو خارجيا.
  - 2- الحل بالابتكار كأن يبحث المدير عن حلول جديدة ومختلفة للمشكلة ويقاس الأبعاد المترتبة عليها.
  - 3- يتم اللجوء إلى العصف الذهني.
  - 4- ويعني مشاركة مجموعة العمل لإيجاد الحل بصورة عفوية وسريعة بحيث تكتب الحلول المقترحة بدون انتقاد أو تأويل أو تعديل ثم تقوم بإعادة صياغتها وتقييمها.
- ### **❖ لماذا ينبغي ان نبحث عن المشاكل مقدما ونسعى لحلها ؟**

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

### ثانياً : اتخاذ القرارات

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

#### ١- تعريف القرار :

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

#### ٢- الهدف من اتخاذ القرارات :

- إن القرارات تتخذ من أجل الوصول لحل مشكلة معينة.
- إن أي قرار يعني المخاطرة حتى يثبت هذا القرار جدواه ، وهذا هو الذي يؤدي الى تعقيد خطوات اتخاذ القرار.

- إن القرارات التي تتخذ تتعلق بالحاضر فقط بل إنها تتعلق ايضا بالمستقبل.

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

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

#### ٤- أسس التعامل مع المعلومات :

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

#### ٥- أنواع القرارات :

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

#### ٦- تقسيم القرارات وفق أهميتها ومستويات متخذيها الى :

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

## ٧- مستويات المشاركة في صنع القرارات :

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

## ٨- عوامل نجاح القرارات :

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

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

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

## ❖ المؤثرات الشخصية (الفردية) وتأثيرها على القرار

- وجد د. ألن رو (جامعة جنوب كاليفورنيا) أن معظم التنفيذيين يبنون قراراتهم على تجاربهم الشخصية ، وليس على ضوء الحقائق والمعلومات الواردة إليهم.
- إن جميع التنفيذيين يستجيبون للمؤثرات من حولهم والضغوط المحيطة بهم.
- كما أن تصرفاتهم تخضع أو تتأثر بما يتمنونه وما ينتظره التنظيم منهم ، وفي حالة حدوث صراع بين رغباتهم كأفراد ورغبات التنظيم فأنهم يميلون إلى تحقيق رغباتهم ، وقد يكون لذلك عدة آثار سلبية.

## ❖ وسائل التخفيف من أثر رغبات الأفراد وتأثير شخصياتهم على القرارات

- ١- تفهم المؤثرات التي تؤثر في قرارات المديرين.
- ٢- تحليل وتصنيف مدى قوة تلك المؤثرات ، مثل الخوف من الفشل والثقة في الأقارب والصدقاء أكثر من باق العاملين.
- ٣- إدراك أن الآخرين لديهم مؤثرات ذاتية وشخصية.
- ٤- عدم تجاهل الأفكار الجديدة للعاملين خاصة الايجابية منها.
- ٥- إمكانية اتخاذ القرارات بصورة حكيمة بعيدة عن المؤثرات.
- ٦- تفهم أثر الدوافع والحوافز وتأثيرها على القرارات.
- ٧- يجب تغيير المفاهيم طبقا للتغيرات والحقائق مثل : نوع العمل ، والسن ومستوى الحياة الاجتماعية ، والتغيرات السياسية... الخ.

## ❖ اتخاذ القرارات مهمة رئيسية للمديرين

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

## المحاضرة ٩ : مهارة إدارة الوقت

### مقدمة

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

### تعريف إدارة الوقت

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

### قيمة الوقت وأهميته في الدين الإسلامي الحنيف

- لقد أرشدنا الله تعالى في كتابه الكريم وعلى لسان نبيه المصطفى صلى الله عليه وسلم ، إلي أهمية الوقت والتوقيت في حياتنا وأعمالنا ، فرسم لنا الأحكام الشرعية وحدد لنا أوقاتها ومواعيد أداؤها ، وحذرننا من التساهل والتجاوز عن توقيتها ، وفي ذلك منه سبحانه وتعالى تعليم وتربية لنا على تنظيم الأعمال والقيام بها في موقيتها ، ومن ذلك على سبيل المثال وليس الحصر قوله تعالى : "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا".
- وقال رسولنا صلى الله عليه وسلم : "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس ، الصحة والفراغ". (صحيح البخاري).
- وبالمحافظة على الصلاة في وقتها ينمو سلوك الإنسان معها على الحفاظ على المواعيد والانضباط في السلوك، والوقت من نعم الله علينا ففيه ومنه نعمل كافة الأعمال والتي فيها صلاح دنيانا وآخرتنا، وعلى قدر ما نستفيد منه بالقيام بالصالح من هذه الأعمال على قدر ما ننتفع به.

### استخدام الوقت في المنظمات العربية

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

### ❖ أولاً : آثار الثقافة الاجتماعية على الوقت

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

### ❖ ثانياً : آثار البيئة التنظيمية على الوقت

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

### ❖ ثالثاً : آثار المدير العربي على الوقت

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

### اقتراحات وحلول لتحسين استخدام الوقت

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

### بعض النصائح الغربية عن قيمة الوقت وإدارته

- إن قيمة حياتك تقدر بكيفية إدارتك للوقت.
- الوقت هو أثمن مواردك ، وكل ما عليك هو استثماره للحصول على ما تريد في الحياة.
- إدارة الوقت مهارة يمكن اكتسابها بالانضباط والتمرين.
- إدارة الوقت هي إدارة ذاتك وإدارة حياتك وإدارة نفسك.
- إن أسوء إدارة للوقت هو أن تعمل بإتقان ما لا يستحق العمل.
- كن نموذجاً في إدارة وقتك ليقتدي بك الآخرون.
- قم بتبسيط أعمالك وخطوات العمل قدر الإمكان.
- الهدف الرئيسي من إدارة الوقت هو قضاء أكبر وقت مع من تحب.
- إن العمل بدون تفكير هو السبب في كل فشل.

- قاعدة باريتو : ( قانون ٨٠/٢٠ ) ينص على أن ٢٠% من النشاطات المهمة (كالتخطيط مثلا) مسؤولة عن ٨٠% من النتائج ، بينما ٢٠% هي نتيجة النشاطات المتكررة (كالصيانة الدورية واليومية والتشغيل).
- إن ذلك يعني أن نبحث عن النشاطات المهمة والتي تؤثر في الـ ٨٠% من النشاطات ونعطيها المزيد من الوقت.

- وبناءا على ما سبق : فإنه يمكن تحديد عدة نماذج لمهارة إدارة الوقت وذلك على النحو الآتي :
  - من (٢٤-٢٢) ممتاز في استخدام الوقت.
  - من (٢١-١٩) جيد جدا في استخدام الوقت.
  - من (١٨-١٧) جيد في استخدام الوقت.
  - من (١٦-١٤) متوسط في استخدام الوقت.
  - أقل من ١٤ يعني أن المدير ضعيف في استخدام الوقت.

### والخلاصة هي إن :

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

### أسباب عدم استثمار (ضياع) الوقت

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

### ومما سبق يمكن القول إن :

- الوقت مورد محدود : لا يمكن إيقافه أو إعادته للوراء ، و إذا لم نتمكن من استثماره بالشكل الأمثل فإن ذلك يعد خسارة كبيرة.
- الوقت عنصر مشترك : في حياتنا كلها منذ ولادتنا وحتى مماتنا من عرف قيمته نجح وتقدم ومن تهاون به تأخر وخسر.
- لذا فإننا في مجال منظمات الأعمال نرى أن المدير الناجح هو من يقدر قيمة الوقت ويحسن استثماره.
- لذا فإننا نجد أن إدارة الوقت شيء ضروري ومهم في جميع وظائف الإدارة.

### ومن ثم يمكن تعريف إدارة الوقت :

- هي تخطيط استخدام الوقت وأساليب استخدامه بكفاءة وفعالية مع توجيه الجهود نحو زيادة الكفاءات والإنتاجية ورفع معدلات الأداء.

### استخدام الوقت في المنظمات العربية :

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

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

### أولاً : آثار الثقافة الاجتماعية على الوقت :

- ١- تأثير الارتباطات العائلية والاجتماعية على الانتظام والانضباط في العمل.
- ٢- الممارسات الاجتماعية في أماكن العمل.

### ثانياً : آثار البيئة التنظيمية على الوقت :

- أ- استخدام النفوذ والسلطة في تقديم خدمات خاصة وتحقيق علاقات اجتماعية.
- ب- استخدام المديرين للعلاقات الغير رسمية في تحقيق أهدافهم.
- ت- استخدام المديرين القرارات الفردية وبعدهم عن العمل الجماعي في اتخاذ القرارات.
- ث- كثرة وتعقد الإجراءات والميل إلى المركزية في المنظمات العربية.

### ثالثاً : آثار المدير العربي على الوقت :

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

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

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

### ❖ التفكير بصورة مرنة

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

### ❖ الانطباع عن الآخرين

- وهنا يركز نموذج الدقيقة الواحدة على روح الفريق والمدير في هذا النموذج مدير انتقائي، لأن لديه القدرة على الاختيار من بين عدة أساليب، ولهذا فإنه يتصف بالمرونة والتلقائية في أساليب القيادة التي تأخذ أربعة أشكال تتمثل في :
  - ١- التوجيه : حيث يعطي القائد تعليمات معينة، ويشرف على إنجاز المهام بدقة.
  - ٢- الترتيب : يستمر القائد في الأسلوب الأول ، إضافة إلى ذلك يشرح القرارات ويلتمس الاقتراحات ويدعم التطور.

- والاستراتيجيات : التدريب - نقل الخبرة - التغذية المرتدة.
- ٣- **المساندة** : يسهل القائد الجهود الساعية إلى إنجاز المهام ويشارك مرؤوسيه مسؤولية صنع القرار .  
والاستراتيجيات : الإطراء - الإصغاء - التسهيل.
- ٤- **التفويض** : يحول القائد مسؤولية صنع القرار وحل المشكلات إلى العاملين معه.  
والاستراتيجيات : التفويض - المساندة - نقل السلطة.

### ❖ **المرونة في القيادة**

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

### ❖ **تطوير كفاءة الالتزام**

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

## المحاضرة رقم ١٠

### مهارت إدارة الاجتماعات

#### مهارات إدارة الاجتماعات بكفاءة وفعالية

- (ويمكن تحديد أهم محتويات المحاضرة في: (١٠ نقاط ) هي :
  - ١- تعريف الاجتماعات
  - ٢- أهمية الاجتماعات
  - ٣- أدوار أعضاء الاجتماع
  - ٤- أنواع الاجتماعات
  - ٥- القوى المؤثرة في الاجتماعات
  - ٦- دورة حياة الاجتماعات ، (ديناميكية الاجتماعات )
  - ٧- العمليات الإدارية في الاجتماعات (قبل ، واثناء ، وبعد الاجتماع)
  - ٨- سمات الاجتماعات الغير فعالة .
  - ٩- التعامل مع بعض الحالات الخاصة.
  - ١٠ - أهمية توافر مهارات إدارة الاجتماعات للمديرين.

#### مقدمة

بعد أي اجتماع قد تسمع التالي :

كان يمكن الا أشارك في الاجتماع!

١- لم يكن في الاجتماع أي شي يخصني

!

٢- لا أرى مبرراً لعقد الاجتماع !

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

تابع

**تعتبر الاجتماعات سلاح ذو حدين :**

مضيعة للوقت ، الخصام ، سوء العلاقات

..أو سيلة جيدة لإشراك المجموعة في العمل

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

كثرة الاجتماعات واللجان الفرعية ظاهرة غير صحية في الإدارة

تابع

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

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

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

**تعريف الاجتماعات**

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

**أهمية الاجتماعات**

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

**أدوار أعضاء الاجتماع**

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

#### أ- قائد الاجتماع : leader :

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

#### ب- الميسر ( المنسق ) : facilitator :

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

#### ج- الأمين : Recorder :

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

#### د- المشاركون :

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

#### أنواع الاجتماعات

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

##### ١- الإعلامية :

- حضور كبير .
- توصيل أخبار ومعلومات .
- ليس هناك أسئلة .

##### ٢- المناقشة :

- تبادل الآراء والاقتراحات .
- لا يصدر قرار ولا خطة عمل .
- تشجيع الجميع للنقاش .

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

#### القوى المؤثرة في الاجتماعات :

##### أ - التفكير الفردي والسلوك الفردي يتأثران بالمجموعة :

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

##### دورة حياة الاجتماعات (ديناميكية الاجتماعات )

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

##### ١- التكوين : ( forming ) :

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

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

- الانهماك في مناقشات كلامية .
- قد يتحدى المشاركون بعضهم بعضاً .

- إعادة تقييم انطباعاتهم وخلفياتهم .
- تعتبر أخطر مرحلة ولا يمكن تجنبها .

### ٣- التطبيع :

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

### ٤- الأداء : (الرشد Adulthood ) :

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

### العمليات الإدارية في الاجتماعات

أ- ما قبل الاجتماع ب- اثناء الاجتماع د- التنشيط ج - ما بعد الاجتماع

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

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

#### ٢- التخطيط لهذا الاجتماع :

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

#### ( When , Where , Who)

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

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

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

#### ٥- تنظيم وتهيئة مكان وظروف الاجتماع : ( التسهيلات ) :

- التهوية ، الحرارة الملائمة.
- الإضاءة .
- الماء ، الشاي ، القهوة .
- الأوراق ، الأقلام ، السبورة .
- عدم وجود ما يلفت الانتباه ( ضوضاء ) ، ( جوال ) .

#### ٦- التطهير :

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

- ٧- التعرف على عقليات ونفسيات المجتمعين .
- ٨- رؤية جميع المشاركين في الاجتماع :
- إذا كان هناك شخصان معروف أنهما كثيرا المحاجة والمناقشة فيما بينهما فمن الأفضل ألا يجلسا بجانب أو مقابل بعضهما في الاجتماع .

#### ب- أثناء الاجتماع : ( يجب ممارسة فن القيادة ) :

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

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

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

## د- التنشيط : ( التحفيز والتجديد ) :

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

### صفات الاجتماعات غير الفعالة

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

### كيفية التعامل مع بعض الحالات الخاصة

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

### رأي آخر لمهارات الاجتماعات

أولا : عوامل نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفاعلية .

ثانيا : نقاط أساسية لمراجعته التجهيز للاجتماعات .

ثالثا : المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات .

أولا : عوامل نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفاعلية .

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

- ١- دراسة وتحديد مدى الحاجة لعقد اجتماع من عدمه ، وما هي الأهداف التي سيحققها ، ومدى تحقيق هذه الأهداف دون الحاجة لعقد اجتماع .
- ٢- التحديد الدقيق لأهداف الاجتماع والموضوعات التي سيتم مناقشتها .

- ٣- تجميع البيانات والمعلومات اللازم توافرها في الاجتماع .
- ٤- التأكد من صلاحية موقع عقد الاجتماع والإمكانات المتوافرة فيه ( إضاءة ، تكييف ، هدوء ... الخ )
- ٥- تحديد المدة الزمنية للاجتماع وتقسيم الوقت على الموضوعات .
- ٦- إعداد وتوزيع أجندة الاجتماع على المشاركين قبل عقد الاجتماع بفترة كافية وتوضيح الأجندة :  
أهداف الاجتماع ، المشاركين ، الموضوعات ، المدة الزمنية ..؟؟
- ٧- الاجتماعات التي تعقد لاتخاذ قرارات يجب أن يتم إعلام المشاركين بها مسبقاً وتوجيه استقصاءات أو طرح أسئلة تشجعهم على تجهيز مقترحاتهم .
- ٨- حضور الاجتماع فقط للأعضاء ذوي العلاقة المباشرة بالموضوع .

#### ثانياً: نقاط أساسية لمراجعة التجهيز للاجتماعات

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

#### ثالثاً: المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات

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

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

#### وخلاصة القول إن:

- الكثير من المديرين يعتقدون أن اجتماعاتهم **ضرورية ومجدية** وتؤدي دورها بكفاءة وفعالية ولكن في حقيقة الأمر نجد أن كثير من الأوقات تضيع في هذه الاجتماعات وكان من الممكن أن تختصر في وقت أقل وتعطى نفس النتائج المتوقعة منها .
- إن بعض المديرين يظنون انه **باطالة مدد الاجتماعات** ودعوة **أكبر عدد من الزملاء** والعاملين ونقاش أكبر **عدد من الموضوعات** أو النقاط يحققون الفائدة المرجوة من هذه الاجتماعات .
- **من الاجتماعات الغير فعالة تكوين لجان** قد تدوم لفترات طويلة لدراسة موضوع ما إلا أن طرق إعداد وإدارة هذه الاجتماعات تجعلها تستنزف أوقات العاملين وخاصة إذا كان حجم هذه اللجان كبيراً أو اشترك فيها أشخاص غير مناسبين .
- عوامل وأسس نجاح الاجتماعات وإدارتها بكفاءة وفعالية :

- ١- دراسة مدى الحالة لعقد اجتماع وماهي الاهداف التي سيحققها **وهل يمكن تحقيقها بدون اجتماع مثل ( المحادثات - المكاتبات )** فإن كان لابد من الاجتماع فيجب وضوح أهدافه وموضوعاته لجميع المشاركين.
- ٢- البحث في المعلومات اللازمة والبيانات والأرقام التي يستعرضها الاجتماع وملاحظة أولوياتها أو أهميتها لنقاط النقاش .
- ٣- التحقق من مناسبة وصلاحيّة الموقع الذي سيتم فيه عقد الاجتماع من حيث المسافة وخاصة عند حضور أعضاء من مواقع أخرى والتأكد من صلاحيّة المكان للاجتماع.
- ٤- تحديد المدة الزمنية المناسبة للنقاش لكل اجتماع على حدة .
- ٥- يجب عمل جدول اعمال للاجتماع توزع على المشاركين فيه .
- ٦- عندما يتعلق الاجتماع باتخاذ قرار ما وخاصة القرارات التي تتطلب المشاركة **فإن على المدير تشجيع الأعضاء** الذين سيحضرون على المشاركة .
- ٧- ينبغي قصر حضور الاجتماعات **على الأعضاء الذين لهم علاقة مباشرة بأهدافه** أو بتطبيق ما سينتج عنه من قرارات .
- ٨- يجب عدم تغيير موقع الاجتماع المعلن عنه أو إلغائه في آخر لحظه دون إشعار المشاركين بفترة كافية لأن ذلك يسبب قلقاً وتذمراً .

#### المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات

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

- ١- **الاهتمام بالحصول على الاصغاء والمشاركة بالتدرج** وعدم محاولة جذب انتباه الحضور فور انعقاد اللقاء .
- ٢- العمل على ان يقوم المختصين بالرد على الاسئلة المطروحة .
- ٣- العمل على توجيه الاسئلة للمشاركين بطريقة تسمح بالحوار .
- ٤- عدم الدخول في جدال أثناء الحوار .
- ٥- الحرص على بدء وإنهاء الاجتماع في الوقت المخصص لذلك .
- ٦- تلطيف الجو بكلمات لطيفة اثناء عقد الاجتماع.
- ٧- تجنب مقاطعة المتحدثين.
- ٨- تجنب سيطرة اشخاص بعينهم على الاجتماع.
- ٩- ذكر النقاط التي تم التوصل اليها باختصار في نهاية الاجتماع.
- ١٠- تحديد المهام المطلوبة والمسئولين عنها بناءً على نتائج الاجتماع ويمكن كتابة خطة عمل بعد انهاء الاجتماع.
- ١١- اعداد مذكرة (محضر) الاجتماع وارساله لجميع المشاركين.

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

##### العمل الجماعي في الإسلام

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

## تعريف العمل الجماعي

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

## ما هو العمل الجماعي ؟

مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل.

## أهمية العمل الجماعي من القرآن الكريم والسنة النبوية

- (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان) من الآية 2 ، سورة المائدة.
- (واعصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا) من الآية 103 ، سورة آل عمران.
- وقوله صلى الله عليه وسلم: (يد الله مع الجماعة)، ويعلق ابن تيمية فيقول: "يجب أن نعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين بل لا قيام للدين إلا بها ، فإن بني آدم لا تتم مصالحهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس أي قيادة".
- وقوله صلى الله عليه وسلم: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً".
- يأتي الأفراد من خلفيات متنوعة تتجمع مع التشكيل مجموعات في مجال الأعمال أو الهيئات الاجتماعية ، سواء كنت تملك شركة صغيرة ، أو تعمل لدى شركة ، أو التطوع في هيئة غير هادفة للربح أو عضو في منشأة مهنية... الخ، نجد العمل في إطار فريق أمر لا مفر منه ، العمل الجماعي ، سواء كان فريق من اثنين أو فريق من 20 ، فهو مهم لحل المشاكل وإنجاز المهام المطلوبة.

## الهدف من العمل الجماعي

- 1- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
- 2- الحصول على أحدث وأدق المعلومات.
- 3- زيادة الاتصال بين الأعضاء.
- 4- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
- 5- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
- 6- الوصول إلى حلول جماعية.
- 7- الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة.
- 8- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
- 9- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء.
- 10- تبادل المعلومات والتجارب.
- 11- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
- 12- يجب التوقف للتذكير بنقطة مهمة وهي أن نجاح الفريق هو نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه ، وفشله هو فشل لكل عضو أيضاً.

## أهم فوائد العمل الجماعي

### 1- تبادل الآراء المتنوعة :

- العمل الجماعي يعطي الأعضاء فرصة استكشاف آراء متنوعة، والتي يمكن أن توفر وجهات نظر مختلفة ، اثناء عملهم على حل المشاكل.
- يمكن أن ينظر أعضاء من المجموعة في خيار أو أن يكون لها موقف ، في الوقت الذي هناك أعضاء آخرين في المجموعة لم ينظروا فيه.
- مع الخبرات المتنوعة والمعرفة ، والعمل الجماعي يضمن أن لا يتم حل المشاكل باستخدام مدخلات شخص واحد بل الاستفادة من المجموعة للوصول الى رأى موحد أو اقرب للتوحد.

### 2- بناء العلاقات :

- يمكن العمل في مجموعة ما يساعد الأفراد على بناء علاقات طويلة الأمد مبنية على الثقة والولاء.

- كما ان أعضاء المجموعة ، تتعرف على القواسم المشتركة والاختلافات بينهم ، والذي يمكنهم من بناء علاقات قوية في ما بينهم ، وعلاقات اجتماعية خارج المجموعة ممن يتوافق معهم.

### ٣- دافع للإبداع :

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

### أسس ومهارات العمل الجماعي

باعتبارك مدير بمنظمة ما فإنه يجب عليك القيام بالآتي :

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

### الفريق الفعال

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

### الأدوار المهمة في الفريق الفعال

#### • القائد :

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

#### • المبادر :

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

#### • المحرك المشجع :

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

#### • الموفق المنسق :

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

#### • الناقد البناء :

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

### العوامل المعيقة لعمل الفرق الجماعية

#### ١ - غياب الثقة بين أعضاء الفريق :

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

#### ٢ - الخوف من الاختلاف :

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

#### ٣ - عدم الالتزام :

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

#### ٤ - عدم المحاسبة :

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

#### ٥ - التركيز على النتائج :

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

### اختيار الأشخاص

- عند اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة لمهمة معينة لابد من اتباع الخطوات الآتية :
- شرح العمل والمهمة وماهيتها.
- تحديد مواصفات الشخص المناسب لهذه المهمة.
- وضع اعلان يحدد الشروط التي يجب ان تتوفر في الموظف.
- اجراء المقابلات الشخصية لمعرفة الموظف عن قريب.
- اختيار الشخص المطلوب الذي يتمتع بالصفات والمزايا التي تطلبها الوظيفة.

### مميزات العمل الجماعي

- تقديم الاقتراحات وتحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد لتكتمل صورة العمل الجماعي التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات.
- خلق بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل.
- التركيز على الأهداف وتشجيع المبادرات.
- ان التغيير لا يكون الا بشكل جماعي.
- العمل الجماعي يستطيع تحويل الأشخاص الضعيفين اجتماعياً الى أشخاص أفضل.
- إن التعاون لا نعرف قيمته إلا إذا جربناه ، وكذلك العمل بروح الفريق لا نراها إلا عند العمل بروح الفريق.

- الأبداع المشترك يؤدي الى تصرفات متماسكة و افعال يدعمها الجميع.
- إن الأخطاء الفردية تتلاشى بالعمل الجماعي.
- أداء الشخص مع المجموعة يكون أقوى من أداءه منفرداً.
- يتطور الفرد برؤية أعضاء الفريق متماسكين.
- العمل الجماعي يعنى مزيداً من الموارد والطاقة والأفكار.
- الجماعة تزيد من القدرات وبالتالي تقلل من نقاط الضعف.
- الجماعة تقدم بدائل أكثر للوصول للهدف.

### أسباب لجوء البعض للعمل الفردي :

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

### قوانين العمل الجماعي

- إن القيادي الناجح هو الذى يجمع أعضاء فريق العمل تحت مجموعة واحدة تعمل متماسكة ومتعاونة نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- القوانين أو القواعد التي تساعد على النجاح في تكوين وبناء المجموعة :
- ١- قانون التميز في الأهمية أو المعنى :  
"واحد هو رقم أصغر من أن يحقق شيء عظيم أو متميز".
- إن الاعتقاد بأن فرداً واحداً يستطيع أن يعمل أشياء عظيمة هو اعتقاد خاطئ ، فلا يوجد شخص بمفرده يقوم بعمل مجموعة من الأشخاص.
- ٢- قانون الصورة الكبيرة :  
"الهدف أهم من غايات الأفراد".
- وهنا يجب على كل الأفراد في المنظمة أن يركزوا على أن هدف المنظمة هو أكبر من مصالحهم الفردية ، حيث أنه عندما يركز الأفراد على تحقيق الأهداف الفردية فإنهم سيفقدون رؤية الصورة الكبيرة للهدف الأساسي.
- الأشخاص المتميزون في بناء وإدارة فريق العمل الجماعي يدركون أن لكل فرد في المجموعة دور في نجاحها حتى وإن كان دوراً صغيراً.
- إن القادة يدركون تلك الأدوار ومن ثم يوزعون المهام والمسئوليات حسب قدرات ومهارات وأدوار كل فرد في المجموعة من أجل بناء عمل جماعي متناسق ومتكامل.
- ٣- قانون التلاؤم (الملائمة) :  
"لكل عضو مكان أو دور يقدم فيه عطاء أفضل".
- لنجاح العمل الجماعي يجب على القيادي حسن اختيار الأفراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهذا قد لا يتوفر بشكل كبير ولكن يظل على القائد أن يحسن بقدر الإمكان وضع الأفراد في الأماكن التي يمكن أن ينتجوا فيها بشكل أفضل من غيرها وفق قدراتهم ومؤهلاتهم وحماسهم ودوافعهم للعمل.
- إن وضع الأفراد في الأماكن المناسبة أو وضعهم في الأماكن الغير مناسبة يمكن أن ينتج عنه ما يلي :  
أ- الشخص الخطأ في المكان الخطأ = انعكاسات سلبية (ارتداد).  
ب- الشخص الخطأ في المكان الجيد = إحباط (تثبيط الهمم).  
ت- الشخص المناسب في المكان الخطأ = تشويش أو خلط.  
ث- الشخص المناسب في المكان المناسب = تقدم ونجاح.  
ج- الشخص المناسب في الأماكن المناسبة = مضاعفة الأداء.
- وهنا يجب على القائد أن يكون على علم بما يلي :  
أ- أن يكون ملم بقدرات وكفاءات ومهارات أعضاء فريق العمل لديه.  
ب- المعرفة الجيدة بنشاط المنظمة.  
ت- أن يكون ملماً بأكثر الأفراد فاعلية وتأثير وقيادية وخبرة وانضباط في العمل عن غيرهم.

#### ٤- قانون قمة جبل إيفرست :

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

#### ٥- قانون ترابط حلقات السلسلة :

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

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

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

#### ٧- قانون البوصلة :

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

#### ٨- قانون التفاحة المعطوبة :

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

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

#### ٩- قانون الاعتمادية :

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

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

- "الفريق يفشل في الوصول إلى طاقاته الكبرى عندما يفشل في دفع السعر المطلوب لذلك".
- وهذا يعني أنه إذا فشل فريق العمل في الوصول لأقصى إمكانياته وطاقاته الكامنة فيه فذلك مرده إلى أنه لم تتوفر له الموارد اللازمة ، أي لم يتم الانفاق الكافي لتوفير الموارد اللازمة لعمل المنظمة وأعضاء الفريق.
- ولكي يتجاوز فريق العمل هذا الفشل فيجب أن يقوم بما يلي :

أ- قيام كل فرد في فريق العمل ببذل ما أمكن من أوقاتهم وجهدهم دون انتظار تعويضات مادية عن الوقت والجهد الإضافي.

ب- الالتزام بالوقت وحسن استثماره.

ت- قيام قائد فريق العمل وأعضاء الفريق بتطوير قدراتهم.

ث- تجنب الأهداف الفردية.

#### **١١- قانون لوحدة النتائج :**

• "عندما نكتب النتائج أولاً بأول يستطيع كل عضو في فريق العمل معرفة مواقف الأعضاء وإلى أين وصلوا أو حققوا".

• حيث أن تحقيق الأهداف لا يمكن التأكد منه إلا بالنظر فيما تحقق بالفعل.

• أهمية إعلان النتائج أولاً بأول :

أ- معرفة ما تحقق في كافة الأوقات ومن ثم إدراك أين نحن الآن مما يجب أن نحققه.

ب- تقييم النتائج التي تحققت.

ت- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الأوضاع.

#### **١٢- قانون الاحتياطي :**

• "فريق العمل القوي لديه عمق قوي".

• أي أن فريق العمل الذي يريد تحقيق أعلى النتائج يجب أن يكون لديه أعضاء احتياطيين إلى جوار الأعضاء الدائمين والتميزين، فإذا تمكن القائد من وضع الأعضاء الاحتياطيين في الأماكن المناسبة فسيكون لهم أهمية وأثراً في النتائج ربما لا تقل عن الأعضاء الأساسيين ، كما أنهم يعطون للقائد بدائل أكثر ويمكن الاعتماد عليهم في حالات الأزمات.

#### **١٣- قانون الهوية :**

• "تحدد هوية فريق العمل على ضوء قيمه المشتركة".

• فكما تؤثر القيم والأعراف في سلوك وتصرف الفرد ، تؤثر أيضاً القيم والأعراف التنظيمية في سلوك وتصرفات العاملين "حيث أن القيم هي عبارة عن مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك العاملين".

• فوائد القيم التنظيمية :

أ- تعمل القيم التنظيمية على تلاحم أفراد الفريق وتماسكهم.

ب- تؤدي القيم والأعراف التنظيمية على إيجاد قواعد ثابتة تسهم في استقرار نفسيات العاملين وأدائهم الجيد.

ت- تعمل القيم في مساعدة العاملين على معرفة اتجاههم ومن ثم اتخاذ القرارات الصحيحة وخاصة في الظروف الصعبة.

ث- القيم والأعراف الجيدة تساعد على جذب العاملين وتعمل على ترابطهم حولها.

ج- تؤدي هذه القيم إلى تكوين هوية مميزة لفريق العمل.

#### **١٤- قانون الاتصال الفعال :**

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

#### **١٥- قانون الحد أو الفاصل :**

• "الفرق بين فريق عمل وآخر لديهما نفس القدرات ومعدلات الذكاء هو القيادة".

• فالقيادة الفعالة والناجحة هي التي تحدد نجاح فريق العمل.

#### **١٦- قانون المعنويات المرتفعة :**

• "في سبيل المكاسب تهون الآلام".

• فالمعنويات المرتفعة تساعد على زيادة الدوافع لإنجاز الأعمال ورفع معدلات الأداء وتقوية الالتزام وتذليل الصعاب.

#### **١٧- قانون حصص التوزيع :**

• "استثمر في فريق العمل بالتدرج ولكن باستمرار".

• الوقت والجهد أمور مطلوبة لتطوير فريق العمل ولكن يجب أن يتم التغيير بالتدرج وباستمرار.

## ويمكن إيجاز قوانين العمل الجماعي في :

- ١- قانون التميز في الأهمية أو المعنى : واحد هو رقم أصغر من أن يحقق شيء عظيم أو متميز.
  - العمل الجماعي يعني مزيد من الأفراد يعلمون مع بعضهم ومن ثم مزيد من الطاقات.
  - الجماعة تقلل من نقاط الضعف.
  - الجماعة تقدم بدائل أكثر.
  - الجماعة تحمل القيادي المسؤولية وتفعل مبدأ المحاسبة.
  - لماذا يلجأ الأفراد إلى الفردية في العمل؟ حب الذات - عدم الشعور بالأمان - المزاجية وتغلب العاطفة على العقل.
- ٢- قانون الصورة الكبيرة : الهدف أهم من غايات الأفراد.
  - يجب رؤية الصورة الكبيرة للمنظمة والتركيز على أهدافها الكلية وتجنب التركيز على الأهداف الشخصية.
- ٣- قانون التلاؤم (الملائمة) : لكل عضو مكان أو دور يقدم فيه عطاء أفضل : يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بسبب الفشل والإحباط.
- ٤- قانون قمة جبل إيفرست : كلما زادت التحديات زادت الحاجة للعمل الجماعي.
- ٥- قانون ترابط حلقات السلسلة : قوة الفريق هي قوة ترابط حلقاته وأضعف حلقة فيه هي أضعف رابط.
- ٦- قانون المبادرة بالفوز : في كل مجموعة عمل أعضاء يأخذون الفريق إلى النجاح يبادرون بالأخذ بالأسباب ثم يتبعهم الآخرون.
- ٧- قانون البوصلة : الرؤية القوية تعطي أعضاء الفريق الاتجاه السليم والثقة.
- ٨- قانون التفاحة المعطوية : التفاحة المعطوية في صندوق يحتوي على العديد من التفاح الجيد يفسد باقي التفاح ، والسلوك السيئ في فريق العمل يفسد الفريق.
- ٩- قانون الاعتمادية : يجب أن يتمكن أعضاء فريق العمل الواحد من الاعتماد على بعضهم البعض خاصة عند اللزوم.
  - الاعتمادية = السلوك + الكفاءة + الالتزام + الانسجام + التماسك.
- ١٠- قانون السعر : الفريق يفشل في الوصول إلى طاقته الكبرى عندما يفشل في دفع السعر المطلوب لذلك (لم يبذل الجهد الذي يمكنه من تحقيق المطلوب).
- ١١- قانون لوحة النتائج : عندما نكتب النتائج أولاً بأول على لوح بارز يستطيع كل عضو في الفريق معرفة مواقف الأعضاء والى أين وصلوا أو ماذا حققوا.
- ١٢- قانون الاحتياطي : فريق العمل لديه عمق قوي (أعضاء احتياطيين).
- ١٣- قانون الهوية : تتحدد هوية فريق العمل على ضوء قيمه المشتركة.
- ١٤- قانون الاتصال الفعال : نجاح فريق العمل يرتبط بتمكنهم من مهارات الاتصال الفعال.
- ١٥- قانون الحد أو الفاصل : الفرق بين فريق عمل وآخر لديهما نفس القدرات هو القيادة.
- ١٦- قانون المعنويات المرتفعة : في سبيل المكاسب تهون الآلام.
- ١٧- قانون حصص التوزيع : استثمر في فريق العمل بالتدرج ولكن باستمرار.