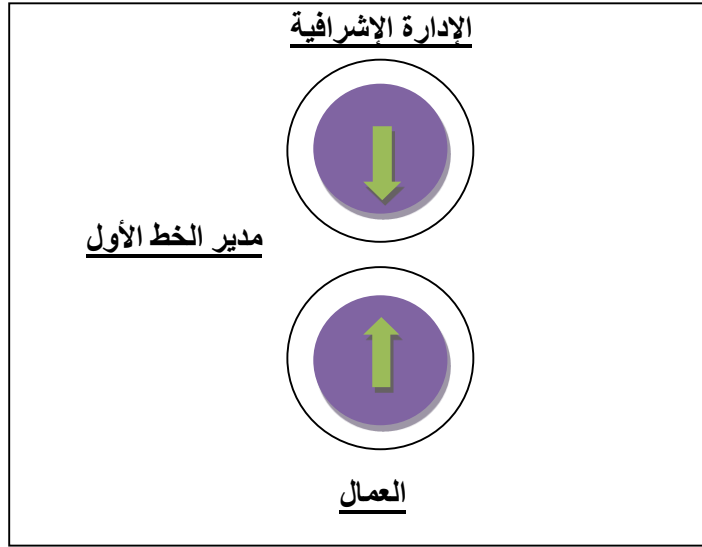


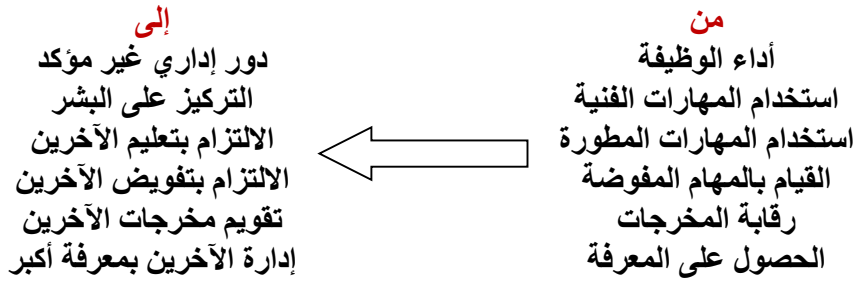
❖ أدوار مدير الخط الأول



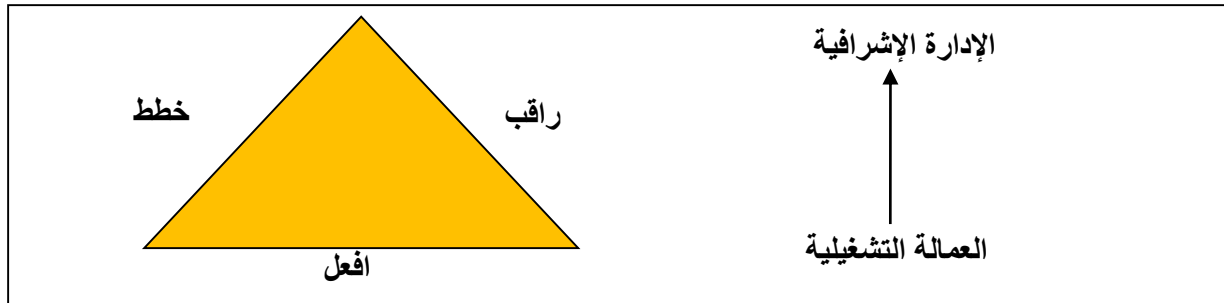
❖ مهام مدير الخط الأول

- التعامل مع البشر - تنمية القدرات - بناء الفرق الجماعية - تحقيق النتائج

التحرك نحو الدور الإداري المتعلق بصناعة التغييرات من الطريقة التي حققت بها الانجازات السابقة



الصعود إلى أعلى السلم / التغييرات الرئيسية

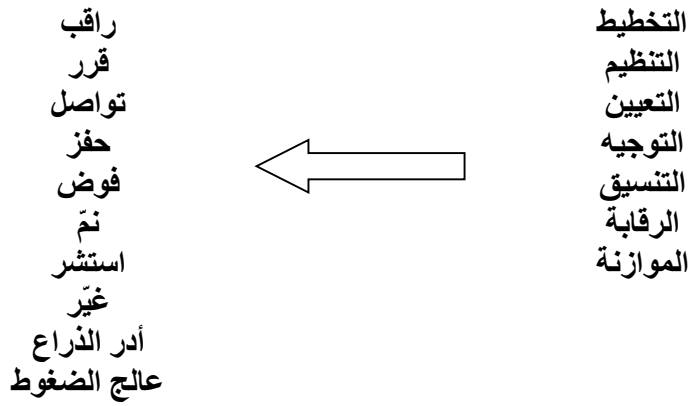


* يعد العامل المشغل خبيراً في وظيفته

* وأنت تفقد خبرتك، وتنفق كثيراً من وقتك في التخطيط في إطار دورك الإداري

* وكلما ارتقيت في السلم الإداري كلما انخفضت خبراتك الفنية

❖ الوظائف الإدارية



❖ أدوار المدير



❖ دور المدير

التابعون	المشرفين	الشركاء	العمل
- استمع للمقترحات والشكاوى - نم الاحساس بالانتماء لفريق العمل - زود بالتغذية الراجعة عن الأداء - شارك الأهداف - شجعهم على تحمل المسؤولية - دربهم - شاورهم - قدر العمل الجيد - كن نفسك ولا غير - كن المحامي عنهم	- اقبل الكل - المسؤولية عن العمل - الاخبار بالتقدم - افهم التوقعات - عبر عن موظفيك - خفف العبء - تابع الحوادث الحرجة	- تعاون مع المديرين الآخرين - نسق العمل مع الأقسام الأخرى - تفهم مشكلات الزملاء - تقبل مقترحات ومرئيات الزملاء - نبأهم بالأفكار التي تؤثر فيهم - قدم المساعدة	- اعرّف عملك - خطط عملك - توقع المشكلات - تجهيز الصحة - إتاحة المواد الخام - توزيع العمل - استخدام خريطة PDCA - درب - عالج حالات المشكلة - أوجد طرقا جديده

❖ القائد	
يطبق الانضباط الذاتي على ضوء:	
- المواظبة والحضور	- التواجد في مكان العمل
- يحافظ على نظافة مكان عمله	- عدم الغياب بدون معلومات
❖ المنفذ	
- منح /رفض ترك البشر معه	- يضمن ارتباط البشر بالبيانات
- منح /رفض تقنية العمليات	- يكفل إتاحة البشر في مكان العمل
- يبادر باتخاذ إجراءات	- يضمن الرعاية المنزلية في منطقتة
- يحتفظ بالسجلات	
❖ المنسق	
وبالنسبة لجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف	
-يضمن وجود كل الموارد الضرورية في منطقة إنجاز الأهداف	
❖ الاختصاصي	
- يضمن تطبيق العمليات	- تطبيق معايير ISO
- يضمن الجودة	- يضمن الأمن والسلامة
- يفكر على ضوء: التحسينات، الكفاءات، التكاليف، المنافع	
❖ المدرب	
- يحدد المهارات و الجدارات اللازمة للوظيفة	- ينظم عملية التدريب
- يحدد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيه	- يوجه، ويدرب
❖ المتواصل	
- يتشارك الأهداف	- يتشارك النجاح والفشل
- يضمن تفهم الأهداف	- يرسل ويتلقى التغذية المرتجعة
- ينصت	- يرسل التقارير
- يقرأ التقارير	

❖ التخطيط (النظر للمستقبل من الحاضر)

تتضمن الخطة ثلاث خطوات

- **الأغراض العامة** - الأهداف، المخرجات، النتائج (المرغوب الوصول إليها)
- **التنفيذ** - كيف يتم التوليف بين البشر والموارد للفترة الزمنية المطلوبة
- **التقييم** - كيفية متابعة التقدم الحادث، حتى يصبح من الممكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية

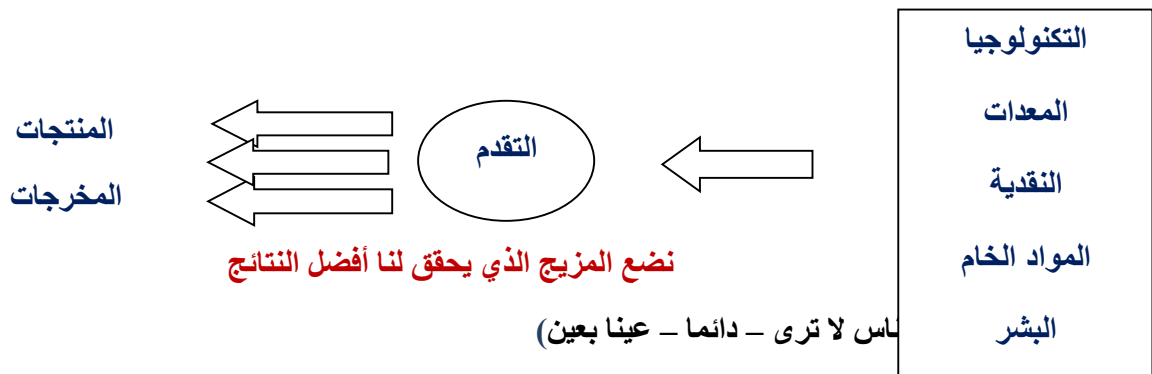
❖ المحفز
- يشجع الإنجازات - يعطي إيماءات إيجابية - يبني الحماس - مهتم ومحتوي للبشر - يمد المساعدة - يقدر المساهمات الإيجابية - يتشاطر كلا من النجاح واللوم
❖ حلال المشاكل
يتناول المشاكل اليومية الفنية والإنسانية والخارجية

❖ التخطيط (النظر للمستقبل من الحاضر)

- يتصرف بعض الناس بردود الأفعال - ولا يقومون بالتخطيط، قانعين بمواجهة المواقف حال حدوثها.
- نحتاج كمديرين أن نبذل محاولات للتحكم بالمستقبل، نحتاج أن نكون **مبادرين** ونحتاج أن ننظر للمستقبل بعين الاعتبار.
- كيف تريد للأشياء أن تتحقق؟ وكيف يمكن للأشياء أن تنجز إذا لم تقم بأي تصرف؟! وما الذي تحتاج إلى القيام به كي تجعل المستقبل يتم على النحو الذي تريده؟!

❖ التنظيم - (أفضل استخدام للموارد)

كيف نقوم بالتنظيم



يعد النزاع -بشكل عادي -منتجا ثانويا للبشر حين يحاولون العمل معا. حيث يختلف البشر عن بعضهم البعض، ومن هنا ينشأ النزاع

وسيكون من المفضل بالنسبة للمدير أن يكون قادرا على:

- تدنية وتحجيم عدد النزاعات
- حل هذه النزاعات في غضون فترة زمنية مقبولة
- ابحث عن السبب الجذري لهذا النزاع
- منع النزاع من إحداث أضرار لا يمكن إصلاحها
- اجعل من النزاع فرصة جديدة للتعلم من جديد

❖ إدارة التغيير

التغيير: هو العامل الثابت الوحيد في مجتمعاتنا المتغيرة

على المدير أن يسعى لإدارة التغيير من خلال:

- تغيير التكنولوجيا
- تغيير المتطلبات المهنية
- تغيير العمليات
- تغيير البيئة
- تغيير السياسة
- تغيير الهيكل التنظيمي/الإداري
- التغيير في طلبات العميل

❖ التفويض (تشارك المهام) -هل أحتاج أن أقوم بذلك بنفسي؟

✓	التفويض	✗
الثقة في أحد الاشخاص ودفع خط السلطة إليه في الاسفل ليتمكن من اتخاذ القرارات حول المهام. وقد يقوم المدير بتحديد النتائج المرجوة، ولكن يترك لهذا الشخص أن يقرر المسار.	يزيد من الانغماس والمشاركة يخلق الحماس يزيد المخرجات يوفر الوقت يتيح نطاق الترقى لأعلى يزيد الفعالية	معالجة المهام، واخبار الناس بدقة كيفية القيام بها ولا تمنحهم حرية استخدام مبادرتهم
يظل المدير مسؤولا عن المهمة التي فوضها		التنصل من المسؤولية

❖ وظائف مدير الصف الأول

- التحفيز: ادفع مروضك كي يعملوا باخلاص وبإنتاجية عالية لتحقيق الأهداف المطلوبة
- التعامل مع الإجهاد-وضغوط العمل.
- التواصل
- صناعة القرارات
- الرقابة
- التوجيه

❖ إدارة البشر بعض المبادئ

- منهج الاتساق في المعاملات
- تجسيد العدالة والانصاف
- تحلى بصفات القيادة
- الملاحظة الحكيمة
- تحلى بالثقة في النفس والفريق
- الوضوح في الاتصالات
- يقدم النموذج
- مباشر وحقيقي
- الاحترام الذاتي
- التعلم من الفشل

المحاضرة الثانية: إدارة الأولويات والتميز الإداري.

❖ الإشراف:

- هو الخط الأول من الإدارة الذي يتصل مع الفنيين.
- أو هو إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين.
- أو حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين.

❖ القيادة:

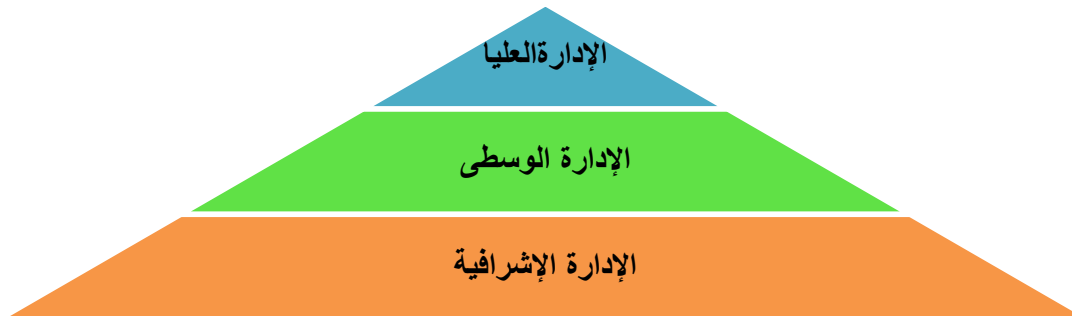
- التعامل المستمر بين الرئيس والمرؤوسين.
- هو علاقة مهنية توجد لها السلطة في المنشأة

أي ان القيادة الإشرافية هي: عملية تعاونية تفاعلية مع الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف تقوم على المعرفة والفهم التام للعمل وكيفية أدائه وتوظيف المهارات السلوكية والقيادية.

❖ صفات المشرف:

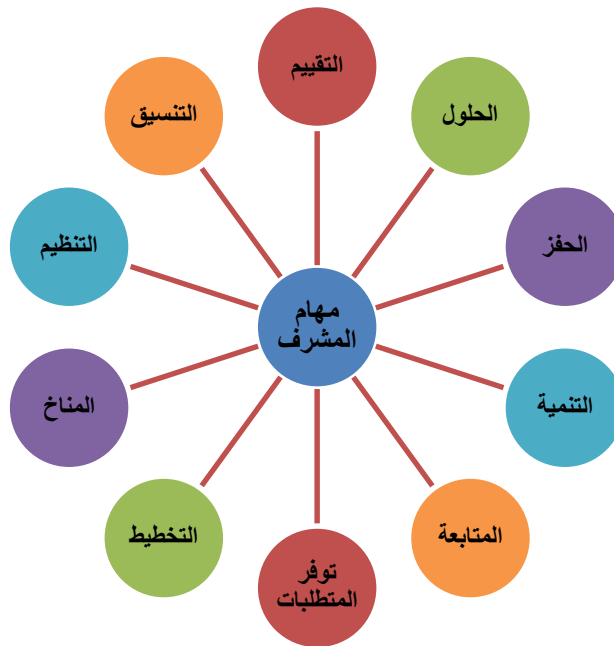
- | | | | |
|------------------|--------------------|------------------|----------------|
| • شخصية قيادية. | • قدرة على التحفيز | * الصدق والأمانة | * ذراع الإدارة |
| • رؤية وبعد نظر. | • قدوة | * حلال للمشكلات | * حلقة الوصل |

❖ موقع المشرف:



انتبه لمهامك: يمثل المشرف الإدارة أمام العاملين كما أنه يمثل دور العاملين أمام الإدارة وهذه الازدواجية في التمثيل أوجبت عليه مهاماً وعليه أن يؤديها وهي: -

- وضع معايير الأداء للعاملين.
- معرفة تامة بتفاصيل العمل.
- تقييم أداء المرؤوسين وحفزهم.
- تحديد أهداف القسم الذي يشرف عليه.
- تحديد احتياجات القسم من المعدات واللوازم.
- تنمية وتطوير قدرات المرؤوسين وتدريبهم.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- التخطيط والتنظيم وتوزيع العمل على العاملين.
- الاتصال والتنسيق مع الجهات المعنية.



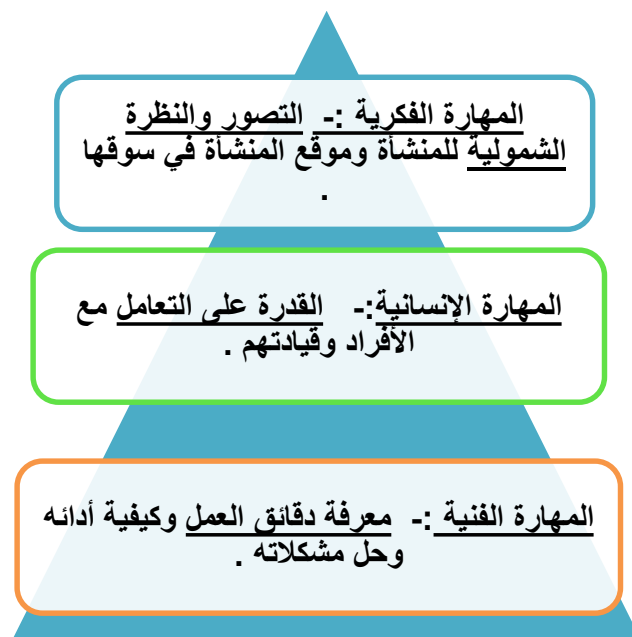
❖ أهداف الإشراف:

- مساعدة الإدارة العليا في التأكيد من أن الأداء يتم تنفيذه وفق الخطط والسياسات الموضوعية.
- اكتشاف الانحرافات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد على تصحيحها.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام
- تقليل التكلفة والمصروفات الناتجة عن سوء استعمال الموارد.
- تزويد المرووسين بالمعرفة والمهارات.
- مساعدة الإدارة على التخطيط واتخاذ القرارات السليمة.

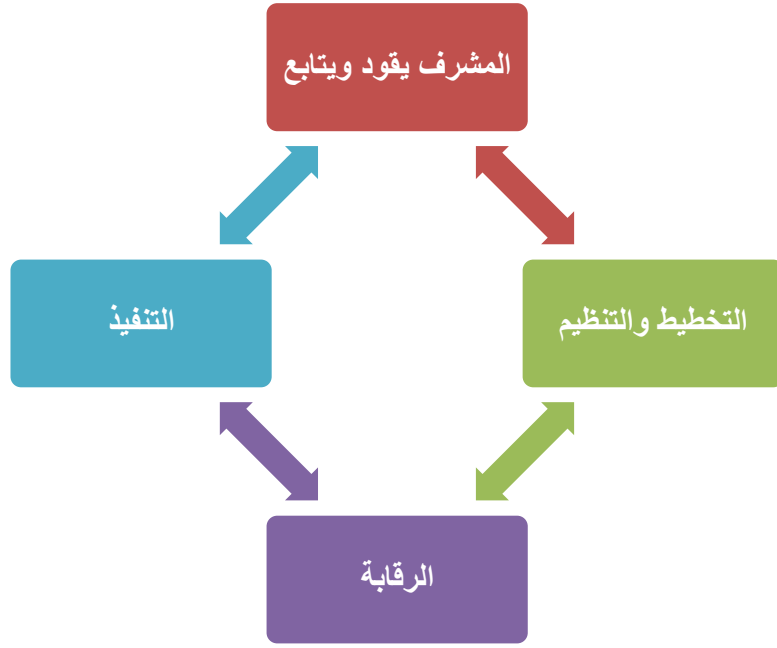
❖ نطاق الإشراف:

هو عدد المرووسين الذين يستطيع المشرف الإشراف عليهم بصورة مباشرة بغرض تحقيق الكفاءة العالية ويتوقف على * القدرات الشخصية * مستوى المرووسين * بيئة العمل ومدى تنظيمها

❖ مهارات المشرف:



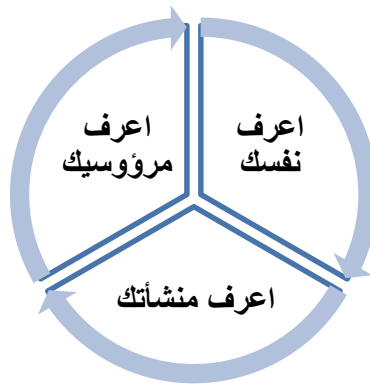
❖ النظرة المعاصرة للإشراف:



❖ الإشراف الفعال:

- تزويد العاملين بالمعلومات الكاملة.
- عقد الاجتماعات لمناقشة التنفيذ ومتابعة المشكلات.
- الاشادة بالعمل المتميز.
- النقد البناء.
- اعطاء العاملين الفرصة لإظهار الكفاءة
- التواصل وعدم التعالي.
- * التسامح.
- * الالتزام والوفاء.
- * البعد عن نسبة افعالهم اليه.
- * التحكم بالانفعالات.
- * العدل.
- * توفير البيئة الصحية.

(أيها المشرف)!



❖ إدارة الأولويات:

تحديد الأولويات. الهدف منه: -تحديد اولوية تنفيذ الأنشطة (أي بماذا أبدأ)، ثم تحديد وقت لكل نشاط.

❖ لماذا تحديد الأولويات؟

- الوقت لا يكفي لإنجاز كل الأعمال المطلوبة.
- الوقت مورد محدود بالمطلق.
- ولا يمكنك صنع المزيد منه.

❖ كيف نحدد أولوياتنا؟

حدد الأعمال المطلوب إنجازها ← حدد الأهمية النسبية لكل منها ← حدد الوقت المتاح لإنجازها ← جدولها ← ثم ابدأ

❖ كيف نضع أولوياتنا؟

- ضع قائمة بالمهام المطلوبة حسب الشرح السابق.
- قسّم أعمالك إلى أ ب ج د (أو أي تقسيم آخر).

• حدد الأولويات كما يلي:

- 1- الأولوية أ: مهام يجب القيام بها الآن وهي ضرورية كالمهام العاجلة والملحة التي تطلبها الإدارة العليا أو المهام العاجلة التي يطلبها مدير.
- 2- الأولوية ب: -مهام يجب القيام بها وهي ضرورية وعاجلة ولكنها ليست بنفس الإلحاح مثل:
 - كتابة تقرير.
 - مقابلة يتفق على موعدها على أن تتم هذا اليوم.
 - الإعداد لاجتماع المدير غدا في الصندوق مع ممثلي شركات المقاولات.
- 3- الأولوية ج: وهي فئة أعمال اقل أهمية مما ذكر سابقا ويمكنك أن تقوم بها في وقت اخر أو تفاوضها إلى أحد الزملاء او المرؤوسين إذا لم يتوفر لك الوقت لأدائها:
 - لديك موعد طارئ / واستقبال شخص سيحضر لمقابلة المدير.
 - لديك اجتماع / وعليك تجهيز تقرير طلبه المدير.
 - لديك موعد / وتجهيز ملف معين.

كيف تفرق بين الأعمال العاجلة والأعمال المهمة وبين غيرهما من الأعمال؟

مهم جداً / عاجل / ملح ٢	مهم جداً / عاجل / ملح ١
أدّ هذا النشاط الآن وبنفسك	أدّ هذا النشاط الآن وبنفسك
مهم / غير عاجل / غير ملح ٣	غير مهم / غير عاجل / غير ملح ٤
استعن بآخر لأداء العمل (فوض)	تؤديه أو لا تؤديه ليس هناك مشكلة

في المربع الثاني

في المربع الأول

<u>أنشطة مهمة جداً:</u> عاجلة \ ولكنها غير ملحة. - توديعها بنفسك أو يجب أن توديعها بنفسك. <u>لكن ليس الآن</u> <u>(اليوم لكن ليس هذه اللحظة).</u> - كتابة تقرير للمدير مطلوب غداً عن عميل مهم. - التفاوض مع مندوب شركة بتكليف من مدير	<u>نضع الأنشطة المهمة والعاجلة والملحة:</u> مثل: الأزمات أو المشكلات الطارئة أو الاجتماعات الطارئة أو المواعيد المهمة أو اجتماعات المدير الهامة أو طلبات المدير التي يعتبرها عاجلة ويصر على إنهاؤها الآن، وأي عمل تراه أنت أولوية على كل الأعمال الأخرى
<u>في المربع الرابع</u> <u>أنشطة غير مهمة:</u> غير عاجلة غير ملحة. إذا توفر لك الوقت فأنتك توديعها وألا لا توديعها - تريد الاتصال على إحدى الشركات لموضوع شخصي. - ضيوف غير مهمين تتوقع زيارتهم. - زملاء متسكعون من أقسام الأخرى. - الذهاب إلى مكتبة جريير للسؤال عن عدد مجلة.	<u>في المربع الثالث</u> <u>أنشطة مهمة:</u> غير عاجلة / غير ملحة. إذا لم يتوفر لك الوقت ماذا تفعل؟ عليك الاستعانة بأخر لأدائها. مثال: مكالمات هاتفية هامة. إعداد التقارير غير عاجل. ترتيب وتحديث ملفاتك.

❖ مضيعات الوقت في الاتصالات:

- عدم وضوح الرسالة بالنسبة إلى المستقبل.
- اختيار الوسيلة الخطأ للاتصال.
- المستقبل ليس هو الشخص المطلوب.
- استخدام لغة غير مناسبة.
- عدم مراعاة الجوانب الإنسانية في العملية الاتصالية.
- عدم استخدام التقنيات العصرية في الاتصال.
- عدم مراعاة قواعد الانصات الجيد.

❖ مضيعات الوقت في استخدام الهاتف:

- إدمان استخدام الهاتف.
- عدم التفكير في أسلوب بديل أفضل.
- الرغبة في الاطلاع على كل شيء.
- لا تقدر على إيقاف الحوار.

❖ أدوات استثمار الوقت:

- الفاعلية. * التعاون
- السرعة. * الاكتفاء
- ترتيب الأولويات. * الانسحاب
- الاستعداد.

١- الفاعلية:

- الفاعلية أهم أدوات استثمار الوقت.
- الفاعلية وهي اداء الأعمال الصحيحة بأقل تكلفة وفي الوقت الصحيح.
- اعداد الميزانية في الوقت المحدد وبشكل صحيح.
- عقد اجتماع في الوقت المحدد وانهاؤه كذلك وبنجاح.
- زيارة إلى عميل الوقت وبنجاح.
- كتابة تقرير.
- الرد على المكالمات.

٢- السرعة:

- السرعة هي الوسيلة الوحيدة لكسب الوقت.
- السرعة تكتسب بالتدريب وبالخبرة.
- هناك سرعة في القراءة.
- وسرعة انجاز العمل.
- السرعة تؤدي إلى انجاز أكبر.
- تعتمد السرعة على التعلم والتدريب وكثرة الممارسة وتعلم تدارك الاخطاء.

٣- ترتيب الأولويات:

- الأهم أولاً.
- المهم ثانياً.
- الأقل أهمية ثالثاً.
- تعتمد الأهمية على الأهداف والنتائج.
- لابد المراجعة الدائمة للأولويات ودرجة الأهمية.

٤- الاستعداد:

- الاستعداد يستهلك من الوقت القليل ويوفر من الوقت الكثير.
- استعداد نفسي / قناعة / إرادة.
- استعداد بدني / لياقة / تدريب.
- استعداد عقلي / دراسة / استيعاب.
- الذي يستعد ينجح وينجز.

٥- التعاون:

- التعاون يضيف اوقات الاخرين إلى وقتك انت احسب المجموع وقارن.

اشكال التعاون:

- تفويض.
- مشاركة.
- طلب المساعدة.

٦- الاكتفاء:

- معنى الاكتفاء: -القدرة انهاء الحالة التي تكون عليها.
 - انهاء اجتماع.
 - إنهاء جلسة مع عميل.
 - الاستيقاظ من النوم.
- كثير من الحالات تستمر بسبب عدم القدرة على انهاءها فيضيع الوقت وانت الخاسر.

٧- الانسحاب:

عندما تكتشف أنك تسير في الاتجاه الخطأ فالأولى بك أن تتوقف ثم تنسحب.

دواعي الانسحاب: -

- العجز عن الاستمرار.
- نقص في المعلومات.
- تغير المعلومات.
- سوء التخطيط.
- ظروف قاهرة.

jody.dk

المحاضرة الثالثة (البث المباشر الأول): مهارات مواجهة الأزمات الإدارية (١)

يجري الخلط بين مفهوم الأزمة وغيرها لذا يجب إلقاء الضوء على هذه المفاهيم المختلفة وهي:

- ❖ **الحدث Incident:** هي شيء حدث وانقضى أثره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر.
- ❖ **الحادث Accident:** هو خلل يؤثر مادياً على النظام بأكمله.
- ❖ **الصراع Conflict:** حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.
- ❖ **الأزمة Crisis:** عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

وهذه الإيضاحات تقودنا لتعريف الأزمة، والذي أجمع عليه البعض بأنه حدث يتصف بالآتي:

- أ. يقع فجأة دون توقع، أو يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً، بما لا يسمح باتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته.
- ب. يتسبب في انهيار النظام أو تهديد أهدافه.
- ج. يتسبب في وقوع خسائر مالية أو بشرية أو نفسية.
- د. يؤدي إلى خلق مشكلات جديدة لا يمتلك الفرد أو الجماعة أو الإدارة أو المجتمع. حسب مستوى ونوع الأزمة. الخبرة الكافية لمواجهتها. وربما كانت الخبرة غير كافية.

❖ أبعاد الأزمة:

أولاً: الأزمة تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات.

ثانياً: قد تؤدي الأزمة إلى زعزعة رسالة المنظمة.

ثالثاً: تؤدي الأزمة إلى إحداث تأثير على حياة الأفراد.

❖ المستهدفون للأزمات:

- غالبيتهم لديهم معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها والمحلية.
- لديهم معلومات كافية عن الأزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى.
- ليس لديهم القدرة على التفكير في أن تتعرض منظماتهم لنفس هذه الكوارث.
- يحاول هؤلاء المديرون حماية أنفسهم والمنظمة التي ينتمون إليها بطريقة خاطئة.
- يروا أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المنظمة يعد إفشاء لأسرارها.
- أن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة لديها نقائص وعيوب.
- انتهاج الأساليب الدفاعية المتمثلة في المقولة: هذه الأزمة لا عهد لأحد بمثلها.
- إن المأساة تتلخص في أن هذه الأساليب الدفاعية تؤدي إلى مزيد من الأزمات وكلما أمعن المديرون في استخدام الأساليب الدفاعية كلما زاد تعقد الأزمة.

❖ المستعدون للأزمات:

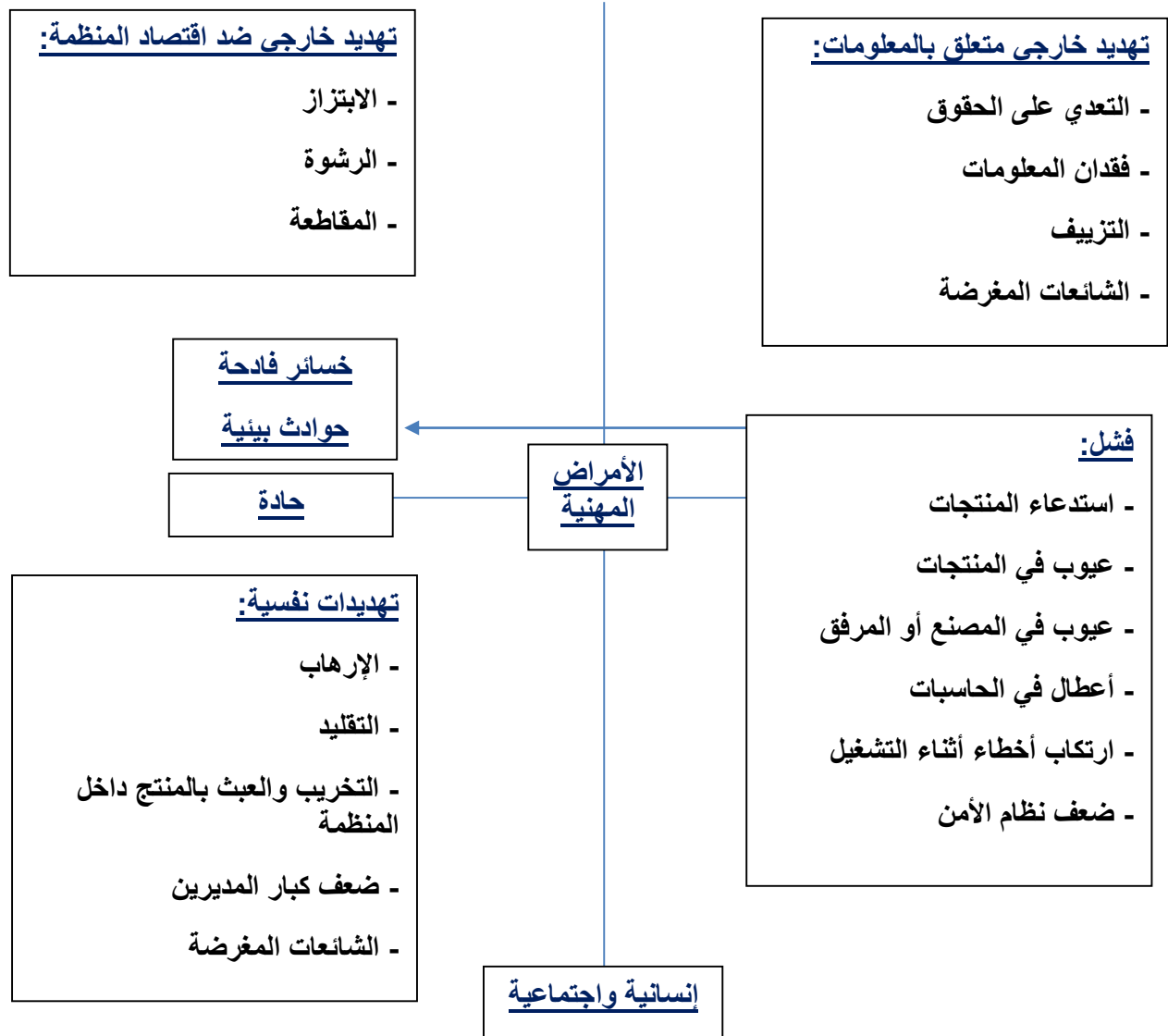
- لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين بالمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة المجاورة.
- مفهوم المسؤولية لديهم يعني أن الأفراد داخل وخارج المنظمة هم الذين يشعرون ويفكرون ويتصرفون.
- أنهم هم الذين يصنعون القرارات.
- لهم الحرية في الاختيار وأنهم إذا عايشوا واقعاً معيناً فهم راضون عنه.

❖ سمات الأفراد في المنظمات المتأزمة:

- لم يتعرضوا بما فيه الكفاية من الخبرات اللازمة للمواجهة.

- تم دفعهم دفعاً لموقع المسؤولية دون تهيئة أو تدريب كافٍ حيث يسيطر عليهم فكرة الاستغلال المناسب لعناصر العمل المادية والبشرية والمالية دون أية قيود.
- لا يعترفون بأي خطأ وليس هناك ضرورة لإحداث تغيير من وجهة نظرهم.
- غير قادرين على الإحساس بالغير.
- ليس لديهم القدرة على إدارة الأزمات التنظيمية أو البيئية لانهم يهتمون في إدارة أزماتهم الشخصية المتمثلة في شعورهم بالإحباط والاكتئاب.

❖ تصنيف الأزمات:



❖ المبادئ التي يجب أن يراعيها المديرون في تحديد طبيعة الأزمات:

- أن الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي على جذور الأزمة.
- الشخص الذي يتولى موقف قيادة الأزمة عليه أن يؤمن بالقول "إذا لم تستطع إشعال الموقد فعليك أن تخرج فوراً من المطبخ"
- لا توجد أزماتان متشابهتان تماماً، فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى. لذلك فإن عملية التشخيص والتحديد الواضح للأزمات تعد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات.

- بعض الأزمات تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر، ولكن البعض الآخر ينفجر فجأة بدون سابق إنذار.

- بغض النظر عن مكان حدوث الأزمة في المنظمة فإن الأزمات عادة ما تكون ذات تأثير شديد ومنتشر في كل المنظمة.

- لا يجب النظر لجميع المواقف التي يحدث فيها نوعاً من الضغط على أنها أزمات فعلى سبيل المثال: عندما تواجه المنظمة حالة من المنافسة الشديدة في السوق تصبح المنظمة في حالة ضغط ولكن مثل هذا الضغط لا يجب النظر إليه أو التعامل معه على أنه يمثل أزمة.

- أن حل أزمة معينة لا يعني تقديم ضمانات أو تأمين بعدم تكرار مثل هذا النوع من الأزمات في المستقبل. فالأزمة يمكن أن تتكرر وتحدث في أي وقت.

- تميل العديد من الظروف البيئية والتنظيمية والتي لا تبدو في طبيعتها مالية لأنها تأخذ شكل الضغوط المالية في الأزمات ومن هنا تظهر أهمية التشخيص في إدارة الأزمات.

- لا يجب النظر دائماً إلى الأزمة على أنها تهديد للبقاء فبعض المنظمات خرجت من الأزمات أكثر قوة. فالأزمات يمكن أن تكون خبرة إيجابية لدى المنظمة فالإدارة الناجحة للأزمات تستطيع أن تزيد من حساسية المديرين لتحديد مواطن القوة والضعف في النظام الحالي.

❖ الإدارة الفعالة في المواقف الطارئة:

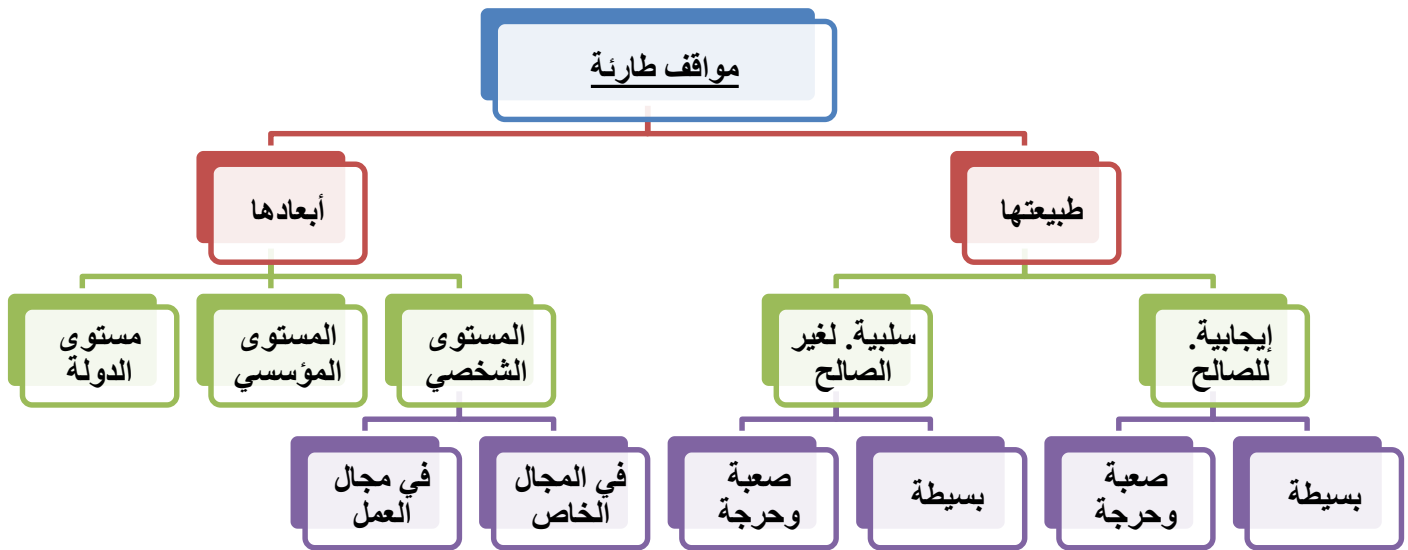
ليست بالضرورة أن تكون كل المواقف الطارئة "أزمات أو كوارث" ولكن هناك مواقف طارئة هي مكاسب أو فرص مواتية.

لو تركت هذه المواقف بدون قرار حكيم انقلبت إلى أزمة أو كارثة. أو على الأقل ضاعت معها المكاسب وأصبحت خسائر وذهبت معها الفرص وأصبحت فرصاً ضائعة. ويتوقف هذا أو ذاك على مهارة الإدارة وقدرتها على المواجهة والتصدي في الوقت الملائم للموقف. وحساب المكاسب والخسائر المالية المترتبة على كل موقف وغيرها من المخاطر المالية.

الإدارة الممتازة هي التي تستطيع التوافق بين ثلاث متغيرات هي:

الأداء الجيد والوقت الملائم والتكلفة المناسبة

❖ الإدارة الفعالة للمواقف الطارئة :Accordin or Adjustment

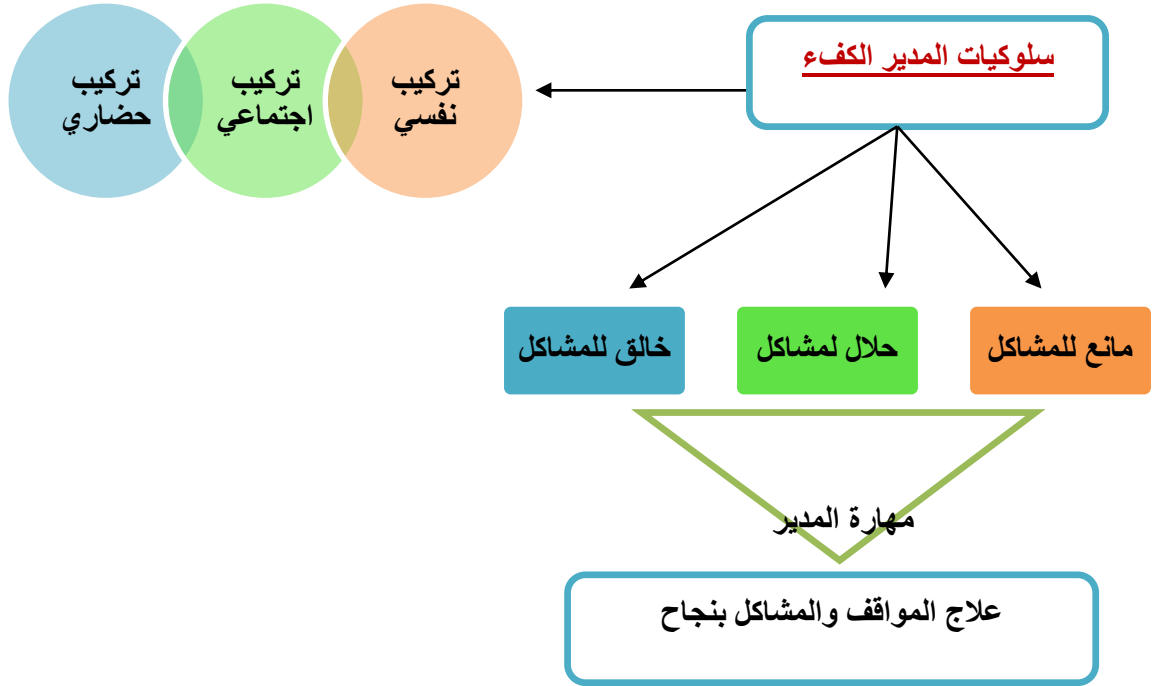


❖ بعض ملامح المواقف الطارئة:

- موقف أو حادثة و غير متوقعة قد تهدد الحاضر أو المستقبل.
- موقف مفاجئ قد يهدد السمعة الشخصية أو القيادة الإدارية أو سمعة المؤسسة.
- تسبب الخوف والتردد أو الحيرة لدى صانعي و متخذي القرارات.
- موقف مفاجئ مصحوب بغيبة أو قلة أو عدم وضوح البيانات و الحقائق المتاحة.
- موقف مفاجئ مع ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات.

❖ يتوقف النجاح في معالجة المواقف الطارئة على:

- تحديد و تشخيص الموقف.
- جمع البيانات الصحيحة عن الموقف.
- تحليل الموقف.
- إيجاد بدائل الحلول.
- تقييم واع وصحيح لكل البدائل.
- اختيار الحل الملئم.
- متابعة تنفيذ الحل.



❖ إدارة المواقف المفاجئة:

أ/ الخلفية العلمية و الثقافية:

- العملية الإدارية بالمفهوم الحديث R.C
- أساليب التنبؤ و نظرية الاحتمالات
- تحديد و إدارة القيم VALUES
- التكيف النفسي و ضبط الذات PSY.S.ADJ
- البعد التكاليفي
- استخدام الحاسوب

ب/الأدوات:

- الاتصالات COMMUNICATION .
- توفير حجم المعلومات INF.PRO
- تنمية الوسائل الاتصالية MED.D
- استراتيجية الاتصال COMM.STR. سواء في الداخل أو مع الخارج.

ج/كفاءة المواجهة:

- إجراءات مواجهة المواقف.
- قدره -مهارة -شجاعة- انضباط.
- جمع الجهود-السيطرة - التوقع - القرار

❖ مفهوم الثقافة التنظيمية:

"الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة و العقائد و الفنون و الأخلاق و والتقاليد وكل القدرات و العادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"



❖ كيفية بناء ثقافة مانعة لأسباب الأزمات:

- تقدير المخاطر والإعداد للأزمة.
- حصر تاريخي و مسح جغرافي و استقصاء للأزمات المحتملة.
- تحليل تنظيمي للهيكل الإداري ،و تقسيم العمل.
- التقييم.

❖ المستويات الأربع لإدارة الأزمة:

- إدارة الاستجابة.
- إدارة موقف.
- إدارة مخاطر.
- إدارة المعرفة.

المحاضرة السادسة: مهارات مواجهة الأزمات الإدارية (٣)

❖ الأساليب الثلاثة الاستراتيجية لتشكيل وتكوين الثقافة الوقائية المتواصلة

الأسلوب الأول: تغيير العادات

- مقابلة العملاء المستهدفين
- مطالبة العاملين بالتصرف كعملاء؛ لخوض التجربة من وجهة نظر العميل
- التدريب بالدوران بين متلف الوظائف داخل المؤسسة والاضطلاع بالمسئولية الكاملة عن العمل والبقاء في كل وظيفة وقتاً كافياً للتعرف على كافة تفاصيلها
- تبادل النذب والإعارة والخبرات فيما بينهم يؤكد الارتقاء المستهدف
- صياغة قواعد رسمية تجذب أي سلوك ابتكاري وتدعيمة وتحميه وتحثي به
- إقامة المسابقات لتشجيع السلوك الذي تريد الرئاسة انتشاره
- عقد ندوات مناقشة يشارك فيها الجميع بروايتهم لتحديد التغييرات الهامة في استراتيجية المؤسسة والالتزام بتنفيذها
- إعادة صياغة العمل عن طريق إصلاح النظم الإدارية، أو إدخال تكنولوجيا جديدة مما يؤدي باستمرار إلى تغيير تجارب العاملين

الأسلوب الثاني: مس شغاف القلوب

- العمل على تجميع العاملين حول مجموعة مشتركة من القيم والتوقعات والآمال والأحلام
- الاحتفال بالنجاح من خلال مناسبات عادية وتلقائية تكرم إنجازات الأفراد، والمجموعات، والمؤسسة ككل وهذا الاحتفال يعزز الثقافة التي يريد القادة غرسها
- تشجيع الابتكارات واستغلال الابتكارات التي تفشل كفرص لتحسين الأداء، وليس كمناسبات للتوبيخ والعقاب
- تحسين نوعية ظروف العمل لكي يدرك العاملون أن رئاسة المؤسسة تكن لهم كل تقدير
- تعزيز الالتزامات العاطفية التي يريدها القادة مثل الإحساس بروح الفريق والالتزام بخدمة العميل
- غرس علاقات قوية جديدة بين جماعات العاملين على أساس الثقة والتعاون والمشاركة في المسئولية عن تحقيق النتائج
- نشر الصدق والشفافية بين العاملين وتجنب الصراعات والعداوات

الأسلوب الثالث: تغيير الثقافة (استمالة العقول-منطقي)

- تحديد العاملين والقادة للافتراضات الضمنية التي تشكل نظامهم أو مؤسستهم، ثم بحث الافتراضات التي تحتاج إلى تغيير
- إجراء مقارنة بين أداء مختلف المؤسسات للتخلي عن النماذج العقلية البالية وذلك بترك الوسائل القديمة لإنجاز العمل
- القيام بزيارات للمواقع لإعطاء العاملين فرصة رؤية المؤسسات التي تجسد الثقافة والسلوك والنتائج التي يريدها القادة، وهذا يساعدهم في التخلي عن نماذجهم العقلية القديمة واستبدالها بأخرى جديدة

• تغيير عقول العاملين بمساعدتهم على تعلم أشياء جديدة معا في مجموعات، وهذه المجموعات هي التي تحدد احتياجات التعليم صورا كلامية عن المستقبل الذي يسعون إلى بلوغه، وتكوين صورة جماعية لما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه

• صياغة قيم معتقدات ومبادئ للمؤسسة تزود العاملين بمعايير غير بيروقراطية تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم في مكان العمل

• استخدام لغة جديدة تحل محل لغة البيروقراطية من عبارات وأفكار توفر للعاملين خطوطا إرشادية تساعد على التكيف مع الثقافة الجديدة

❖ الأزمات التنظيمية

تعد الأزمات جزء هاما وأساسيا من حياة أية منظمة. فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الأزمات

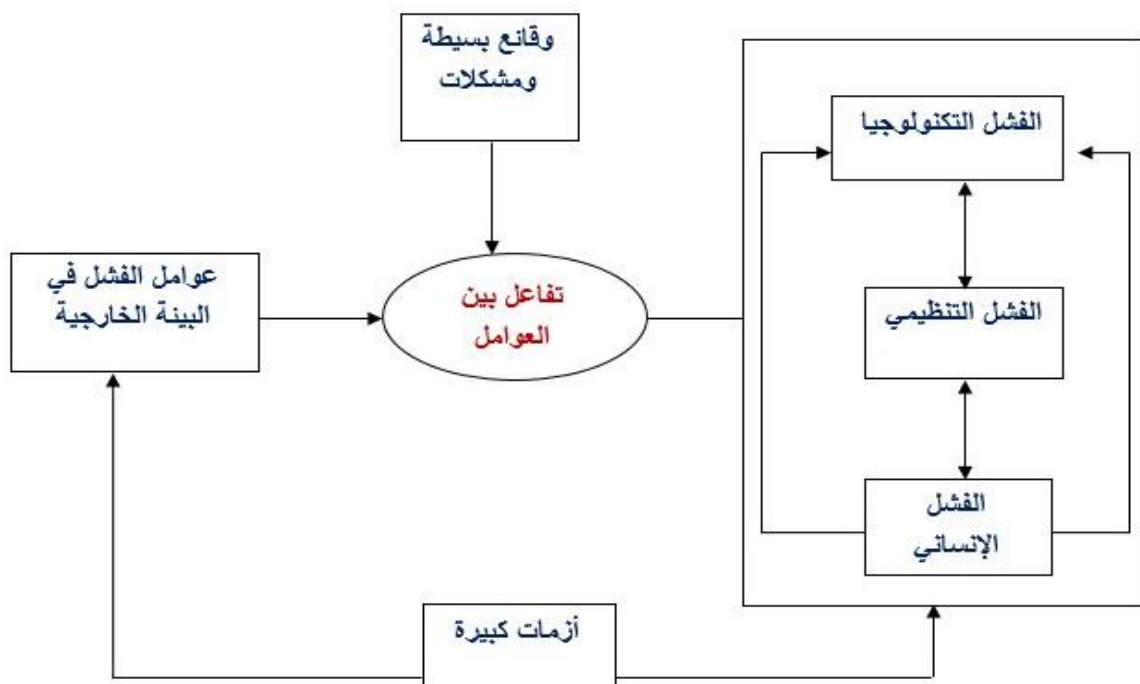
"إذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أي وقت"، فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها. فالأزمات يمكن أن تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية.

❖ لماذا تحدث الأزمات التنظيمية؟ وماهي خصائصها؟

العوامل الداخلية:



عوامل خارجية محيطية بالمنطقة :



- أن الأزمات التنظيمية هي أحداث تهدد-عادة-الأهداف الأساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة
- تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمالات صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير على جميع الأطراف عند حدوثها
- عادة قبل حدوث الأزمة تكون هناك فترة ترسل الأزمة فيها إشارات عديدة تنبئ عن وجود بعض المشكلات في النظام الحالي وهذا ما يعرف بإشارات الإنذار المبكر عن الأزمة
- تأخذ الأزمات خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الأحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة
- لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الأحداث التي تسبب الأزمات فضلا عن أن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقا جدا
- وجود ضغط متزايد من العديد من الأطراف الخارجية على المنظمة للتعامل مع الأزمة بصورة فورية وتقليل آثارها (مثل الحكومة. وسائل الإعلام. الرأي العام ..الخ)
- ترتبط الأزمات بوجود خسائر كبيرة سواء خسائر مادية أو بشرية أو اجتماعية أو نفسية ...الخ
- تؤثر الأزمة عند حدوثها على العديد من الأطراف (موظفين، عملاء، هيئات حكومية...الخ) وينعكس اشتراك العديد من الأطراف في الأزمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الأطراف
- تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبيا قد تصل إلى عدة سنوات لإمكانيات الرجوع إلى الوضع السابق لحدوث الأزمة أو لوضع أفضل منه

❖ **الآثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي :-**

- انخفاض درجة التكامل قبل حدوث وزيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المنظمة في أن تتبع سلوكاً يسمى بالسلوك الانسحابي علي ترك المنظمة.
- زيادة وتقوية أية صراعات Conflicts كانت موجودة قبل حدوث الأزمة.
- خفض قنوات الاتصال والمستخدمات ونقص المعلومات.
- تقلص السلطة Authority Contraction في المنظمة وخفض وعدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلي التدرج التنظيمي .
- زيادة الضغط الواقع على الوحدات الأخرى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
- نتيجة لزيادة الضغط على وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل الشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن.
- زيادة الأشكال الغير سليمة الشللية (حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو ما يسمى بصراع الدور Role Conflict.
- تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرارات إلى أضيق حد ممكن.
- زيادة الضغط الواقع على الوحدات الأخرى الأعلى في المنظمة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
- نتيجة لزيادة الضغط علي وحدات السلطة العليا في المنظمة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية مثل المشروع في الاستقالة الجماعية أو إعلان حالة الإفلاس أو غير ذلك.
- زيادة الأشكال الغير سليمة مثل الشللية (حزبية) Factionalism أو حدوث تعارض بين كل أو أكثر من السلوك المتوقع من الفرد أو ما يسمى بصراع الدور Role Conflict.
- من ناحية أخرى فإن تعديل معايير المنظمة يمكن أن يترتب عليه زيادة الصراع الداخلي في المنظمة أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية.

❖ **خصائص عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:**

- قدرة المنظمة على المواجهة السريعة
- مدى إدراك المديرين لمجهودات إدارة الأزمة الخاصة بالمنظمة
- استخدام المديرين لموارد إدارة الأزمة
- مدى كفاية التخطيط الاستراتيجي للأزمة
- قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة
- مدى إدراك وتفهم المديرين لاحتمال وقوع الأزمة بالمنظمة

❖ **عناصر عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة:**

- تحديد وتقييم المخاطر.
- تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة
- وضع خطط الطوارئ
- وضع السياسات والنظم والإجراءات لمواجهة الأزمة
- تدريب الأفراد والمجموعات
- تقييم عملية الاستعداد

❖ العلاقة بين الاستعداد لمواجهة الأزمات وبعض المتغيرات الأخرى:

بعض الدراسات تقول :-

المجهودات التي تبذل في مجال إدارة الأزمة	مدى توافر خطط الطوارئ لمواجهة الأزمة
مدى الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية	مدة ملائمة قنوات الاتصال أثناء الأزمة
مدى الاهتمام بسلامة وأمان العاملين	تدريب العاملين على إجراءات الطوارئ
مدى الاهتمام بالآثار الاجتماعية للأزمة	إشباع الحاجات المعنوية للعاملين
تقييم عملية الاستعداد	مدى كفاية أدوات الأمان

والبعض الآخر تقول :

حجم المنظمة
المستوى التنظيمي لمديري المنظمة
الخبرة السابقة للمنظمة بالأزمة

❖ مبررات قيام المنظمات بالاستعداد لمواجهة الأزمة:

- مبررات معنوية.
- مبررات اقتصادية.
- مبررات تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور.

❖ اتجاهات مديري المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة:

- النظر إلى منظماتهم على أنها ليست نظاماً إنتاجية فقط ولكن أيضاً على أنها نظم محتملة التدمير، ويجب عليهم الاستعداد ليس فقط لمناقشة قضايا النجاح والنمو والتميز، ولكن أيضاً لمناقشة القضايا المتعلقة بأوجه الفشل المحتملة والفساد والانهيال والأعطال والانهيار.
- التمتع بثقافة تنظيمية مؤيدة لإدارة الأزمة. فهم يؤيدون إعداد خطط الطوارئ، ويدعمون الاستثمار في تدريب الأفراد على مواجهة الأزمة بكفاءة، ويعملون على توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأزمة وتخفيف الآثار السلبية الناجمة عنها.
- عدم اعتبار أن تطبيق المنهج المتكامل يمثل تكلفة لا تبرر العائد المتوقع منه، بل ينظرون إليه على أنه وسيلة ضرورية لضمان صلاحية منتجاتهم وأنظمتهم الإنتاجية والخدمية، والحصول على ميزات تنافسية، ومواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.
- يمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مبدأ رئيسياً لدى المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة، فهم أكثر قدرة على مواجهة القلق الشديد الناجم عن الأزمة، والتصرف بحزم لمواجهةها، كما يتوافر لديهم الإدراك والقدرة على تحمل المسؤولية وأخلاقياً وعاطفياً تجاه أنفسهم، وعاملهم، وشركائهم في العمل والبيئة المحيطة بهم.
- يبذل مديرو المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمة قصارى جهدهم وإمكانياتهم لتخفيض احتمالية وقوع الأزمة وتقليل أثارها التدميرية عندما تقع بالإضافة إلى التحسين لقدرات المنظمة في الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التعلم واستخلاص الدروس المستفادة وفي ضوء الخبرات المكتسبة من التعامل مع الأزمة السابقة.

❖ مفهوم إدارة الأزمات:

اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي، لحل مشاكل سببتها الأزمة نفسها إما بفعل وتصدير جانب آخر، وإما بتراكم آثار سلبية البيروقراطية والإهمال، مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث

❖ مراحل إدارة الأزمات:

مرحلة التخطيط

مرحلة التوجيه

مرحلة التنظيم

مرحلة السيطرة

❖ قضايا إدارة الأزمة:

بناء قدرات المنظمة لتحدي الأزمات والكوارث

من شارك في التخطيط يشارك في التنفيذ ويمثل هذا أدنى درجات الولاء وتأكيد الفعالية.

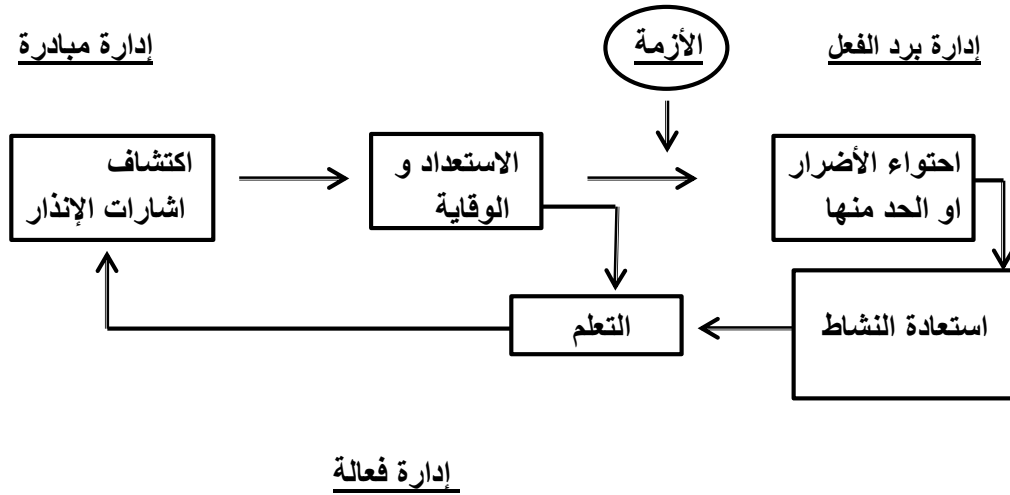
تزايد المصاعب والتهديدات التي توجهها المنظمات طبقاً للمتوالية هندسية بينما القادرون على مواجهتها يتزايدون طبقاً لمتوالية عددية مما يسبب فجوة قيادية إدارية

يؤدي بطيء الخروج من الأزمة إلى زعر المتضررين وفقد مصداقية المستثمرين

التكلفة العالية لمزيج الأمان المتكامل من الإعداد العلمي والاستعداد المستمر الفعال والاستجابة السريعة واستعادة الأوضاع إلى أفضل مما كانت عليه

غياب تواصل الثقافة الوقائية الشاملة أزمة ونكسة التنمية المتواصلة مصيبة

❖ مراحل إدارة الأزمة:



انتهى

JOODY.DK

السؤال ١ : مدير الخط الأول هو حلقة الوصل بين الإدارة الإشرافية والعمالة.

صواب

خطأ

السؤال ٢ : يمثل المشرف الإدارة أمام العاملين كما أنه يمثل العاملين أمام الإدارة وهذه الازدواجية في التمثيل أعفته من مهام كثيرة كان عليه أن يؤديها.

صواب

خطأ (أوجب عليه مهام وليس أعفته)

السؤال ٣ : من مهام مدير الخط الأول.

بناء الفرق الجماعية

التعامل مع البشر

تحقيق النتائج

كل ما سبق

السؤال ٤ : يقوم مدير الخط الأول بدور المدرب من خلال.

مشاركة الأهداف

قراءة التقارير

تقدير المساهمات الإيجابية

لا شيء مما سبق (المدرّب يحدّد المهارات والجدارات اللازمة للوظيفة-يحدّد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيه ينظم عملية التدريب- يوجه ويدرب)

السؤال ٥ : يطبق القائد الانضباط الذاتي من خلال ضمان ارتباط البشر بالبيانات.

صواب

خطأ (من خلال المواظبة والحضور-التواجد في مكان العمل-عدم الغياب بدون معلومات-يحافظ على نظافة مكان عمله)

السؤال ٦ : القيادة هي علاقة مهنية توجد لها السلطة في المنشأة.

صواب

خطأ

❖ الواجب الثاني

السؤال الأول: أي العبارات التالية صحيحة ؟

غالبية المستهدفين للآزمات لديهم معرفة بالكوارث الكبرى العالمية منها و المحلية
ليس لدى المستهدفين للآزمات معلومات كافية عن الآزمات التي تعرضت لها المنظمات الأخرى
يحاول هؤلاء المديرون حماية أنفسهم و المنظمة التي ينتمون إليها بطريقة صحيحة
يميلون إلى انتهاج الأساليب الهجومية

السؤال الثاني: حدوث شئ يترتب عليه تعرض الهيكل المعنوي للنظام للخلل أو الاضطراب و لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام

الآزمةCrisis

الصراعConflict

الحادثAccident

الحدثIncident

السؤال الثالث: عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام:

الآزمةCrisis

الصراعConflict

الحادثAccident

الحدثIncident

السؤال الرابع: لديهم قدرة على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم و العاملين بالمنظمة و المجتمع المحلي و البيئة المجاورة:
المستهدفون للآزمات

العاملون في المنظمات المأزومة

المستعدون للآزمات

لا شئ مما سبق

السؤال الخامس: تهدد شرعية النشاط الكلي لجميع المنظمات ، وتؤدي إلى زعزعة رسالة المنظمة، كما تؤدي إلى إحداث تأثير على

حياة الأفراد:

المستهدفون للآزمة

سمات الآزمة

مفهوم الآزمة

أبعاد الآزمة

السؤال السادس: هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله:

الحدثIncident

الحادثAccident

الصراعConflict

الآزمةCrisis

الحل: بندر المحمدي