

ملزمة

موضوعات إدارية معاصرة

للدكتور / مصطفى النادي

١٤٣٩ هـ - ٢٠١٨ م

تلخيص: الاندلسي

تنسيق

بندر المحمدي

الفصل الأول : أساسيات ريادة الأعمال

أولاً/ تعريف ريادة الأعمال :

عرف Burch ريادة الأعمال على أنها : مجموعة أنشطة تدفع إلى الاهتمام ، وتوفير الفرص ، والحاجات ، والرغبات ، من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت .

أما Dolling فقد عرف ريادة الأعمال بأنها : عملية إنشاء منظمة إقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح ، أو النمو تحت ظروف المخاطرة ، وعدم التأكد .

وأشار Barrow إلى أن ريادة الأعمال هي : عملية الإنتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري ، وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل ، أو إستقلالية أعلى بالإضافة للشعور بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول .

وقد عرف الشميمري وآخرون ريادة الأعمال على أنها : إنشاء مشروع حر يتسم بالإبداع ، ويتصف بالمخاطرة .

- من خلال التعريفات السابقة يتضح أن العلاقة بين مفهوم ريادة الأعمال وشخصية الرائد وثيقة الصلة لعدة أسباب منها :
- إن نجاح ريادة الأعمال يمكن أن يتحقق من خلال أشخاص يملكون صفات ، وسمات محددة يطلق عليهم المبادرون .
 - إن النجاح في ممارسة العمل الحر لا يقتصر على عدد من السمات ، بل يتجاوزه إلى تنمية العديد من المهارات الهامة .
 - إن مشاريع الريادة من أهم مرتكزات النمو الإقتصادي ، ومن أهم أدوات التوظيف الأمثل للموارد في المجالات الإقتصادية والإجتماعية .

ثانياً/ تطور ونمو ريادة الأعمال :

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على تشجيع وتنمية ريادة الأعمال ، ويمكن إجمال تلك العوامل في :

أولاً : الثقافة والقيم الإجتماعية .

ثانياً : إمكانيات البيئة .

ثالثاً : خلق الفرص .

أولاً : الثقافة والقيم الإجتماعية

إن الثقافة والقيم الإجتماعية من أهم العوامل التي تساعد على تنمية الخصائص والمهارات الإبداعية ، حيث أن هناك بيئات إجتماعية تشجع وتدفع إلى ثقافة العمل الحر ، فثقافة المجتمع القائمة على تشجيع مفهوم الريادة كوسيلة لتحقيق الإستقلالية الإقتصادية تمثل بيئة أكثر قابلية لبناء إقتصاد قوي .

ثانياً : إمكانات البيئة

بيئة الإستثمار هي الإطار التشريعي والمؤسسي والمناخ الإقتصادي والإجتماعي المحيط بمجال عمل المنشآت الصغيرة ، ويمكن أن تتحقق بيئة إستثمار ملائمة من خلال العديد من العوامل والعناصر المهمة، والتي منها :

- نظام التعليم
- مؤسسات ومنظمات القطاع العام
- النظام والقانون الداعم
- البنية التحتية ونظم المعلومات

١) نظام التعليم :

إن تعليم الشخص الرائد يجب أن لا يقتصر على التعليم الرسمي، بل يجب أن يتجاوزه ليشمل التدريب وإكتساب المهارات المهنية .

٢) مؤسسات ومنظمات القطاع العام :

إن المؤسسات العامة والخاصة ، ومنظمات الأعمال ، ومجلس الغرف التجارية تلعب دوراً بارزاً في تنمية نشاط العمل الحر في المجتمع .

٣) النظام والقانون الداعم :

من بين العوامل المهمة لدعم المنشآت الصغيرة ما يلي :

سن القوانين والأنظمة الداعمة والمشجعة مثل الإعفاء الضريبي ، والإعانات المادية والعينية . ودعم التصدير .

٤) البنية التحتية ونظم المعلومات :

من أهم المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة إفتقاد البنية التحتية التي تساعد على العمل الحر ، كما تفتقد تلك المشروعات المعلومات عن السوق المحلي والدولي .

ثالثاً : خلق الفرص

بالرغم من أهمية العوامل الخارجية في دعم مفهوم ريادة الأعمال ، إلا أن نجاح ذلك يعتمد على مفهوم خلق الفرص ، والذي يشمل :

- الرائد ، أو الشخص المالك
- الموارد
- الفرص

والعوامل الثلاثة تسمى (مثلث ريادة الأعمال)

١) الرائد :

يطلق مصطلح الرائد على الأشخاص الذين يملكون عدد من السمات التي تدفعهم للمخاطرة ، والإستثمار بشكل مستقل .

٢) الفرصة في السوق :

الرائد هو الفرد الذي يري الفرص التي لا يراها الآخرون ومن ثم يوجه موارده لإستغلال تلك الفرص ، فمن خصائص الرائد إدراكه لإحتياجات العملاء التي لم يتم الوفاء بها وإشباعها كفرصة يمكن إستغلالها والبناء عليها .

٣) الموارد :

إن توفير الموارد اللازمة كـرأس مال المنشأة الصغيرة تعتبر من العوامل المهمة للنجاح ، حيث يعتبر من أهم أسباب فشل تلك المنشآت إفتقادها لرأس المال اللازم للمنشأة والتطور والنمو ، ولا تقتصر الموارد على المال فقط ، بل تشمل أيضاً العناصر المادية ، وغير المادية كالإبداع والخبرة والعناصر البشرية .

ثالثاً / العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال :

هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلي ظهور عصر رواد الأعمال في البيئة الغربية ، والتي منها :

- رواد الأعمال كأبطال .
- التعليم .
- العوامل الإقتصادية والديموجرافية .
- التطور التكنولوجي .
- الحياة المستقلة .
- التجارة الإلكترونية .
- التحول نحو الإقتصاد الخدمي .

١) رواد الأعمال كأبطال : يعتبر موقف الأوربيين والأمريكيين من رواد الأعمال إيجابي ، حيث ينظرون لهم على أنهم أبطال ويعتبرون إنجازاتهم نماذج تحتذي بها ، مثل بيل جيتس .

٢) التعليم : لقد أدركت مؤسسات التعليم العالي أن ريادة الأعمال يمكن أن تكون تخصصاً يدرس في الجامعات والكليات ، ففي الولايات المتحدة وحدها أكثر من ١٥٠٠ جامعة وكلية تقدم مقررات دراسية في ريادة الأعمال .

٣) العوامل الديموجرافية : نحو ثلثي رواد الأعمال يبدئون أعمالهم في المرحلة العمرية ما بين ٢٥٢٥ – ٤٤٤٤ سنة ، وهذه الفئة العمرية تمثل نسبة كبيرة من عدد سكان أي دولة .

٤) التطور التكنولوجي : بمساعدة التقنية المتطورة تظهر المنشأة الصغيرة حتي لو كانت تعمل من المنزل ، وإدارة شخص واحد كمشروع كبير .

٥) الحياة المستقلة : إن ريادة الأعمال تناسب الحياة التي تتسم بالإستقلالية والإنطلاق ، وبالرغم من أن الربح من أهم الأهداف إلا أن الخصائص الأخرى التي يوفرها العمل الحر تمثل أهمية لهؤلاء الرواد ، مثل نمط الحياة ، وفائض الوقت والإستقلالية .

٦) التجارة الإلكترونية : إن سرعة إنتشار الإنترنت أتاح كمية غير محدودة من المعلومات ، مما وفر عدد كبير جداً من الفرص ، ولقد نمت التجارة الإلكترونية بسرعة كبيرة مما يتيح فرص ضخمة للإستثمار .

٧) التحول نحو الإقتصاد الخدمي : لقد أصبح إقتصاد الخدمات من أكبر القطاعات ذات التأثير عالمياً ، حيث أن الخدمات تتميز بانخفاض تكلفة التأسيس ، لذا أصبحت من أكثر المشاريع شعبية لدي رواد الأعمال .

رابعاً / فوائد ريادة الأعمال :

١) الاستقلالية : إن ملكيه المشروع تتيح لرائد الأعمال الاستقلالية والفرصة لتحقيق ما يصبوا إليه .

٢) فرصة للتميز: يمكن من خلال الريادة تحقيق أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين .

٣) فرصة لتحقيق أقصى الطموحات : كثير من الناس يجد أن عمله لا يحمل أي تحدي وغير ممتع إلا أن رواد الأعمال لا يجدون ذلك .

٤) فرصة لتحقيق أرباح : بالرغم من أن الحصول على عمل ليس هو الدافع الوحيد لمعظم رواد الأعمال ، فإن الأرباح التي تمنحها مشاريعهم من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشاريع .

٥) فرصة للمساهمة في المجتمع : في الغالب يتمتع ملاك المشروعات الصغيرة بالاحترام والثقة في مجتمعاتهم وفي أحيائهم .

٦) خلق فرص عمل : إن أهم ما يميز ريادة الأعمال أنها لا تقدم للرائد عملاً فقط بل تجعله قادراً على إيجاد وخلق فرص عمل للآخرين .

خامساً / السلبيات والمخاطر المحتملة لرائد الأعمال :

١) عدم استقرار الدخل : إن إنشاء مشروع لا يضمن الحصول على دخل كاف أو مستقر .

٢) المخاطرة (خسارة الاستثمار بأكمله) : إن نسبة الفشل للمشروع الصغيرة مرتفعة جداً .

٣) ساعات العمل الطويلة : إن بداية أي استثمار يتطلب ساعات عمل جادة وطويلة .

٤) مستوى معيشة اقل : بسبب عدم استقرار الدخل .

٥) المعاناة من ضغط العمل : إن امتلاك مشروع صغير يعتبر مكسباً كبيراً من جانب ومن جانب آخر فانه عمل شاق ومنهك .

٦) المسؤولية الكاملة : إن من ثقافة ريادة الأعمال أن يكون الفرد قادراً على أن يدير نفسه ويتمتع بالاستقلالية .

٧) الإحباط : إن تأسيس أي مشروع رائد يتطلب تضحية كبيره وصبراً طويلاً .

الفصل الثاني (الوحدة الثانية) : الابداع والابتكار

الإبداع:

- يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة .
- فالإبداع ليس الرؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب .
- نشاط إنساني يقدم أفكار أو معارف أصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة من البيانات لتقديم نتائج متفردة .
- الإبداع هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع .

خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

- ١- الذكاء .
- ٢- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه .
- ٣- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة .
- ٤- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع .
- ٥- القدرة على إستنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علامتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر .
- ٦- لديه علاقات إجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم .
- ٧- الجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة .
- ٨- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة .
- ٩- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن .

مكونات الابداع:

١. الطلاقة .
٢. المرونة .
٣. الحساسية للمشاكل .
٤. الأصالة .
٥. مواصلة الإتجاه .

أولاً/ الطلاقة (Fluency) :

- تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع
- وتعني القدرة على توليد عددٍ كبير من البدائل ، أو المترادفات ، أو الأفكار ، أو المشكلات ، أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها .
- ويُقصد بالطلاقة تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها المبدع .
- إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن .
- سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد ، كأن تبدأ أو تنتهي بحرف أو مقطع معين .
- القدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى .



الطلاقة الفكرية: وتعني معدل سيل الأفكار المولدة في زمن محدد .
ومن أمثلتها:

- ذكر كل الاستخدامات الممكنة لـ " كوب الشاي " .
- اذكر جميع الاستخدامات الممكنة لـ " علبة البيبسي " .
- كتابة أكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لموضوع قصة ما .

الطلاقة اللفظية: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الجمل والألفاظ ذات المعاني المختلفة.

- اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف " م " وتنتهي بحرف " م " .

ثانياً / المرونة (Flexibility):

- وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة ، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف .
- والمرونة هي عكس الجمود الذهني ، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة .
- تتضمن المرونة الجانب النوعي في الإبداع ، ويُقصد بالمرونة تنوع الأفكار التي يأتي بها المبدع ،
- فالتلميذ على سبيل المثال ، الذي يقف عند فكرة معينة أو يتصلب فيها ، يُعتبر أقل قدرة على الإبداع من تلميذ مرن التفكير قادر على التغيير حين يكون ذلك ضرورياً .



- المرونة التلقائية أو العفوية: ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتهي إلى فئة أو مظهر بعينه .
- مثل لو كانت قائمة الاستعمالات المحتملة للكوب هي في شرب الماء أو شرب العصير أو شرب الشاي .. إلخ ، حيث أن كل هذه الاستعمالات تنتهي إلى مفهوم الشرب .

المرونة التكيفية: وهنا يقوم الفرد بتغيير فئة الاستعمال أو طريقة الاستعمال أو بناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة .



ثالثاً / الحساسية للمشكلات : Sensitivity to Problems

- يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف .
- ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف .
- ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها .

رابعاً / الأصالة :

- يُقصد بالأصالة التجديد أو الإنفراد بالأفكار .
- كأن يأتي المتعلم بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه.
- وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المتعلم على إنتاج أفكار أصيلة ، أي قليلة التكرار .
- أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها .
- ولذلك يوصف المبدع بأنه الذي يستطيع أن يبتعد عن المألوف أو الشائع من الأفكار .

خامساً / مواصلة الاتجاه :

أي ان الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال إهتمامه بالرغم من المشتتات و المعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية.

مراحل العملية الإبداعية (عملية الإبداع):

١) مرحلة الإعداد أو التحضير Preparation :

- في هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتُفحص من جميع جوانبها ، وتُجمع المعلومات حولها ويُربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة.
- مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه .
- ويمكن اعتبار هذه المرحلة بذرة الابتكار .

٢) مرحلة الإحتضان Incubation :

- مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة .
- وهي تتضمن هضماً عقلياً وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة.

٣) مرحلة الإشراف أو الإلهام illumination :

- وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع Creative Flash .
- أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة.
- ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

٤) مرحلة التحقيق (إعادة النظر) Verification :

- في هذه المرحلة يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصفق.
- وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).

مستويات الإبداع:

- الإبداع على المستوى الفردي .
- الإبداع على مستوى الجماعات .
- الإبداع على مستوى المنظمات .

الإبداع على المستوى الفردي : بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا ، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته .

الإبداع على مستوى الجماعات : بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً .

الإبداع على مستوى المنظمات : فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى ، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي .

أسباب تبني الإبداع في المنظمات :-

- ١- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها .
- ٢- يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة .

معوقات الإبداع في المنظمات :-

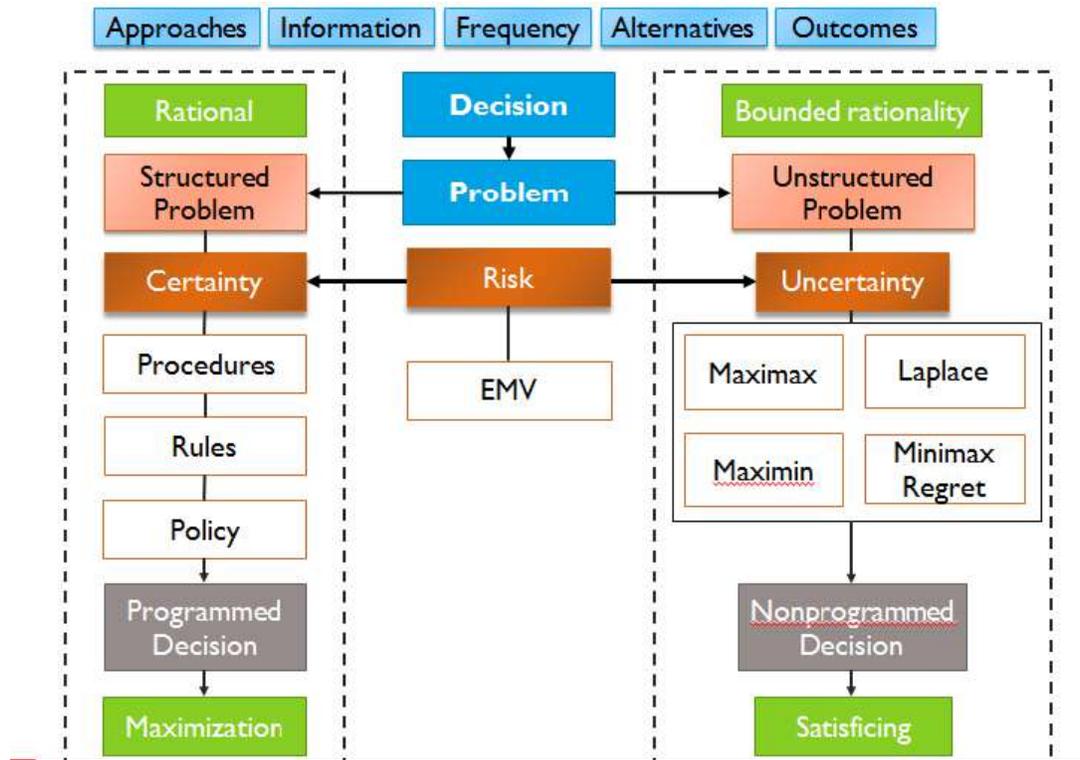
- ١- المحافظة على الوضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الإختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- ٢- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- ٣- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ٤- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.
- ٥- الخوف من الفشل.
- ٦- تجنب المخاطر.
- ٧- الإعتياد على الأمور.
- ٨- عدم توافر الحرية.
- ٩- مقاومة التغيير.
- ١٠- جمود القوانين.
- ١١- انخفاض الدعم الجماعي.
- ١٢- فقدان التحفيز.
- ١٣- التوبيخ العلني.
- ١٤- العقاب في حال الفشل.

الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع :-

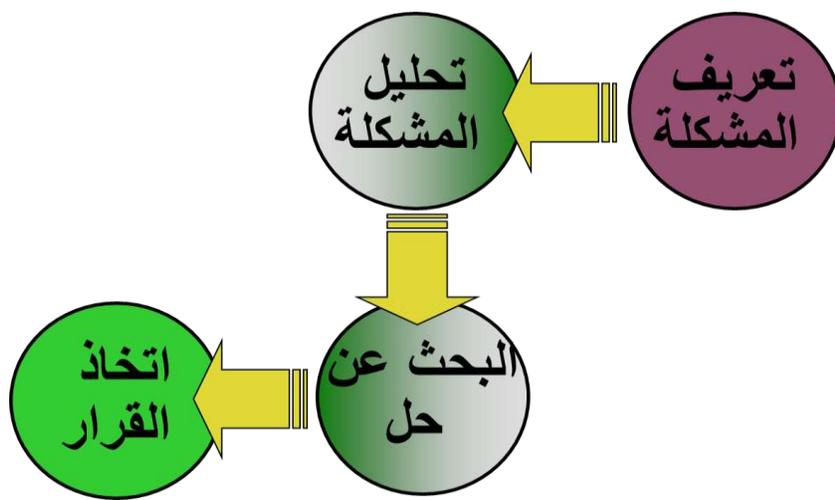
- **التحدي** : عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- **الحرية** : وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك يبني الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

- **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم ، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
- **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات.
- **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

الفصل الثالث : حل المشكلات واتخاذ القرارات



علاقة حل المشكلات باتخاذ القرارات :



تعريف القرار:

الاختيار بين البدائل المتاحة /

- هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الانسب للقيام بعمل ما وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل ، أو المترادفات ، أو الأفكار ، أو المشكلات ، أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها .
- هو عملية اختيار انسب البدائل وأفضل السبل لتحقيق هدف ما ، وهو اختبار لكفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وإدارة العمل .

فالقرارات هي الإدارة

- يعرف القرار بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أهمية القرار:

- تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية
- تعتبر القرار وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة و الرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف و المهام الادارية المطلوب تحقيقها وإنجازها ، بأسلوب علمي وعملي .
- تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة الادارية.
- تؤدي القرارات الادارية عن طريق عملية اتخاذ القرار ، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- تكشف القرارات عن سلوك و موقف و الرؤساء الاداريين ، و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار.

مناخ اتخاذ القرارات :

- يمكن تقسيم المناخ الذي تتخذ فيه مختلف أنواع القرارات إلى ثلاث حالات أساسية وذلك بناءً على توافر المعلومات اللازمة عن كل بديل من البدائل لاتخاذ القرار وكذلك التأكد من النتائج المترتبة على القرار .
- وهذه الحالات هي :

١- حالة التأكد Certainty

٢- حالة المخاطرة Risk

٣- حالة عدم التأكد Uncertainty

أولاً / حالة التأكد :

اتخاذ القرار في حالة التأكد التام : وهي ابسط نوع وأندرها بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود لتوفر البيانات والمعلومات .

ويقصد بها مجموعة من الظروف أو المتغيرات أو الحقائق التي تدفع متخذ القرار إلى الاعتقاد التام بأن حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث على وجه التأكيد .

ومن ثم فإن مهمة متخذ القرار في هذه الحالة اختيار البديل الذي يحقق أكبر منفعة أو عائد ممكن.

ونود أن نشير في هذا المقام إلى أن حالة التأكد التام من الظروف المتوقعة مستقبلاً أمر يكاد يكون نادراً في قطاع الأعمال بصفة عامة .

ثانياً / حالة المخاطرة :

اتخاذ القرار في حالة المخاطرة : حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة .

في هذه الحالة يستطيع متخذ القرار أن يحدد عدداً من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل وأيضاً احتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث.

البدائل	حالة السوق		القيمة الأدنى للخسارة
	طلب عالي	طلب منخفض	
بناء مشروع كبير	200.000	180.000-	10000
بناء مشروع صغير	100.000	20.000-	40000
إلغاء فكرة المشروع	0	0	0
الاحتمال	0.5	0.5	

$$\begin{aligned} \text{القيمة النقدية المتوقعة (مشروع كبير)} &= (200000)(0.5) + (180000)(0.5) = 190000 \\ \text{القيمة النقدية المتوقعة (مشروع صغير)} &= (100000)(0.5) + (20000)(0.5) = 60000 \\ \text{القيمة النقدية المتوقعة (بدون مشروع)} &= (0)(0.5) + (0)(0.5) = 0 \\ \text{لذلك القرار سيكون بناء مشروع صغير} \end{aligned}$$

ثالثاً / حالة عدم التأكد :

اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام : في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جداً وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار ويكون لدينا جهل كامل باحتمالية حدوث أمر ما .

ونقطة الخلاف الأساسية بين حالة عدم التأكد وحالة المخاطرة هو أن متخذ القرار في حالة عدم التأكد لا يمكنه أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة حتى وأن أمكنه تحديد تلك الحالات .

معييار التفاؤل التام:

يستخدم هذا المعيار في حالة التفاؤل التام بالمشروع. وتتمثل فلسفته ففي أن أفضل المتاح سوف يحدث وبالتالي يتم اختيار الاستراتيجية التي تحقق أكبر عائد أو أقل تكلفة ممكنة بصورة مطلقة.

أعظم الأعظم (maximax) التفاؤل:

البدائل	حالة السوق	
	طلب منخفض	طلب عالي
بناء مشروع كبير	180.000-	200.000
بناء مشروع صغير	20.000-	100.000
إلغاء فكرة المشروع	0	0

لذلك القرار سيكون بناء مشروع كبير

Alternatives	Possible Future Demand		
	Low	Moderate	High
Small Facility	\$10	\$10	\$10
Medium Facility	7	12	12
Large Facility	(4)	2	16

معييار التشاؤم:

يفترض هذا المعيار أن أسوأ الظروف سوف تحدث ولهذا يتم اختيار البديل الذى يحقق أفضل الأسوأ (أكبر القليل).
وطبقا لهذا المعيار يتم تحديد أقل عائد متوقع من كل بديل ثم اختيار البديل الذى يحقق أكبر رقم من بينها.

التشاؤم (maximin) أعظم الأصغر:

البدايل	حالة السوق	
	طلب منخفض	طلب عالي
بناء مشروع كبير	180.000-	200.000
بناء مشروع صغير	20.000-	100.000
إلغاء فكرة المشروع	0	0

تشاؤم المدير سيجعله يتخذ قراراً بعدم الإقدام على هذا المشروع وهذا أقل ضرر ممكن

Alternatives	Possible Future Demand		
	Low	Moderate	High
Small Facility	\$ 0	\$10	\$10
Medium Facility	7	12	12
Large Facility	(4)	2	16

/ المتوسط

البدايل	حالة السوق	
	طلب منخفض	طلب عالي
بناء مشروع كبير	180.000-	200.000
بناء مشروع صغير	20.000-	100.000
إلغاء فكرة المشروع	0	0

لذلك القرار سيكون بناء مشروع صغير

الفرصة الضائعة (معيار الأسف) :

ويتطلب تطبيق هذا المعيار تكوين ما يسمى بمصفوفة تكلفة الفرص البديلة.

وتمثل أرقام هذه المصفوفة الفرق بين أرقام الناتج الحقيقي وأرقام الناتج التي كان يمكن تحقيقها إذا علمنا على وجه التأكيد أن حجماً معيناً من الطلب أو حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث ويتحدد تلك القيم لكل بديل تحت كل حالة من حالات الطلب المتوقع يتم تحديد أكبر قيمة لكل بديل ثم يجرى اختيار البديل ذو القيمة الأقل من بين تلك القيم .

Alternatives	Possible Future Demand		
	Low	Moderate	High
Small Facility	\$10	\$10	\$10
Medium Facility	7	12	12
Large Facility	(4)	2	16

Alternatives	Regrets		
	Low	Moderate	High
Small Facility	\$0	\$2	\$6
Medium Facility	3	0	4
Large Facility	14	10	0

Worst Regrets are \$6 , 4, and 14. The best of these worst regrets is 4 which is for medium facility.

حالات الطلب المتوقع						استراتيجيات الإنتاج
35	34	33	32	31	30	
90	90	90	90	90	90	30
93	93	93	93	93	88	31
96	96	96	96	91	86	32
99	99	99	94	89	84	33
102	102	97	92	87	82	34
105	100	95	90	85	80	35

احتمالات الطلب المتوقع هي 10% ، 10% ، 15% ، 20% ، 15% ، 30%

• معيار صافي القيمة المتوقعة

• معيار التفاؤل التام (35)

• معيار التشاؤم (30)

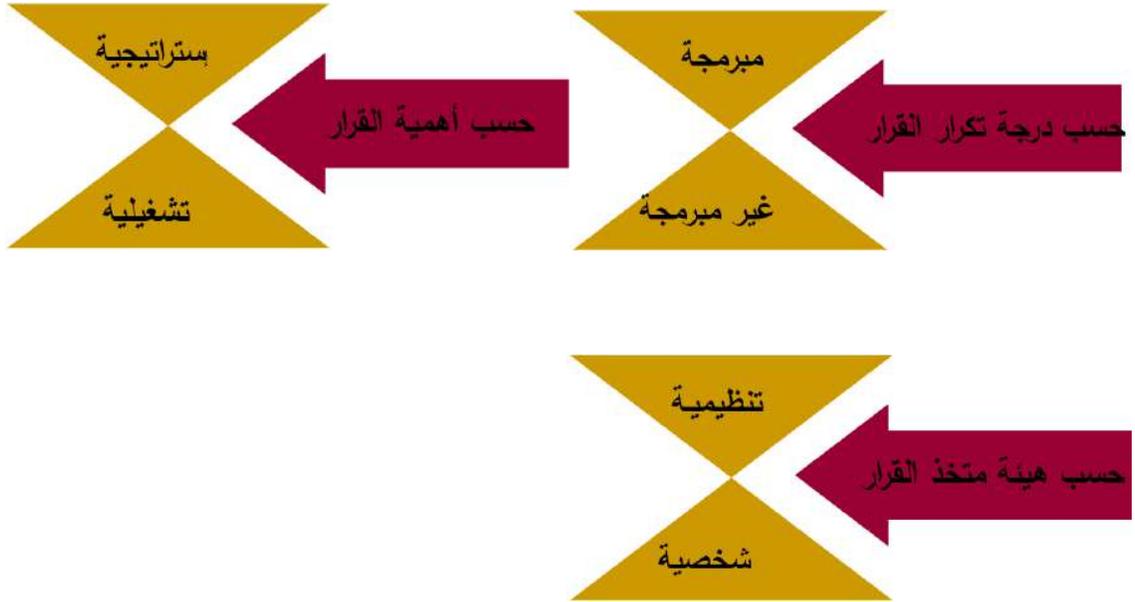
• معيار الأسف (33)

90 جنيه	1×90	= الربح المتوقع عند إنتاج 30 وحدة =
92.5 جنيه	$= (0.90 \times 93) + (0.10 \times 88)$	= الربح المتوقع عند إنتاج 31 وحدة =
94.5 جنيه	$(0.10 \times 91) + (0.10 \times 88)$ $= (0.80 \times 96) +$	= الربح المتوقع عند إنتاج 32 وحدة =
95.75 جنيه	$(0.10 \times 89) + (0.10 \times 84)$ $= (0.65 \times 99) + (0.15 \times 94)$	= الربح المتوقع عند إنتاج 33 وحدة =
96 جنيه	$\times 97) + (0.15 \times 92) + (0.10 \times 87) + (0.10 \times 82)$ $(0.45 \times 102) + (0.20$	= الربح المتوقع عند إنتاج 34 وحدة =
95.5 جنيه	$+ (0.15 \times 90) + (0.10 \times 85) + (0.10 \times 80)$ $= (0.30 \times 105) + (0.15 \times 100) + (0.20 \times 95)$	= الربح المتوقع عند إنتاج 35 وحدة =

أكبر أسف	حالات الطلب						استراتيجيات الإنتاج
	35	34	33	32	31	30	
15	15	12	9	6	3	صفر	30
12	12	9	6	3	صفر	2	31
9	9	6	3	صفر	2	4	32
6	6	3	صفر	2	4	6	33
8	3	صفر	2	4	6	8	34
10	صفر	2	4	6	8	10	35

حالات الطلب المتوقع						استراتيجيات الإنتاج
45	44	43	42	41	40	
160	160	160	160	160	160	40
164	164	164	164	164	157	41
168	168	168	168	161	154	42
172	172	172	165	158	151	43
176	176	169	162	155	148	44
180	173	166	159	152	145	45

أنواع القرارات :



أولاً/ قرارات مبرمجة :

- هي قرارات تتكرر بصورة مستمرة وتعتبر قرارات روتينية لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة .
- غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها .
- يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة .
- هي قرارات محددة جيدا ، لها اجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها .

مثال :

- صرف الرواتب
- تسجيل الفواتير
- اعادة الطلب على المخزون
- قرار منح اجازة لاحد العاملين

ثانياً/ قرارات غير مبرمجة :

- هي قرارات غير روتينية والاجراءات غير محدودة
- تتخذ في ظروف عدم التأكد وتكون هذه المسائل في العادة معقدة لعدم المعرفة المسبقة للكثير من مؤشراتها.
- غالبا ما تتخذ هذه القرارات في المستويات الادارية العليا.
- لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات ، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة .

مثال :

- فتح خط انتاج جديد .
- فتح شركة كبيرة او استثمار في مجالات استراتيجية .

قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	أساسيات التفرقة
غير منتظمة وغير متكررة	روتينية و متكررة	طبيعتها
يمكن استخدام الحكم الشخصي	واضحة	معايير الحكم فيها
تتسم بنوع من الصعوبة	سهلة	تحديد البدائل
عدم تاكد نسبي	تأكد	ظروف اتخاذ القرار
غير محدد مسبقا	محدد	الاجراءات
قليلة جدا وغير كافية	متوفرة	المعلومات
الخبرة ، برامج الحاسوب المتطورة	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	أدوات الحل

تصنيف القرار حسب المستويات الإدارية :

- قرارات استراتيجية
- قرارات تكتيكية
- قرارات تشغيلية

قرارات استراتيجية :

- هي تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة .
- هي القرارات التي تصنع في الإدارة العليا وهي تغطي مدى زمني طويل ينعكس على المؤسسة ككل .
- تتصف بعدم التكرار وتحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها .

قرارات تكتيكية :

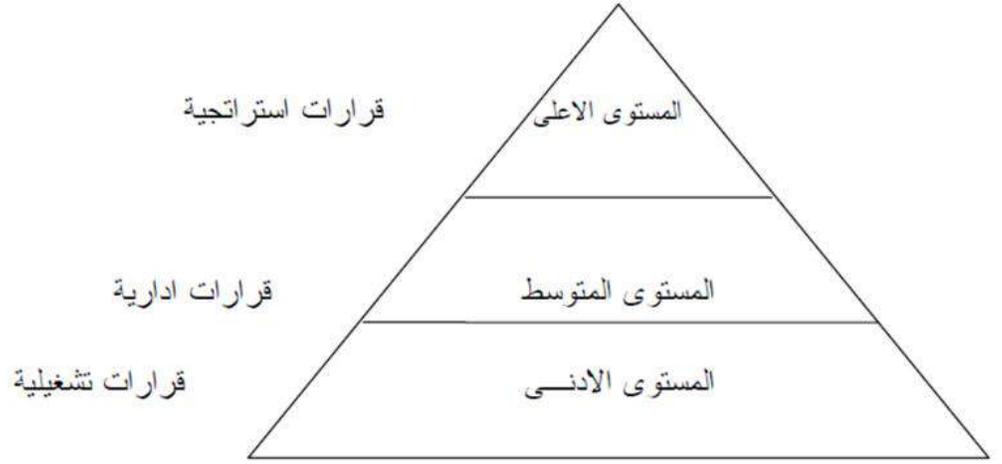
- هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل .
- تتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضا وتعقد وأقل تكرار .
- مثل اتخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الإنتاج ، المالية ، الإدارة .
- على سبيل المثال ، إذا كانت مبيعات منتج معين هي ٤ في المائة اقل من التوقعات السنوية وبقي شهراً واحداً على نهاية السنة المالية فقرر مدير المبيعات إجراء عرض ترويجي أو عمل تخفيضات .

قرارات تشغيلية :

وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية هي قرارات كثيرة التكرار مثلاً :

- قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الأمان .
- حساب أجور العمال وتوزيعه

- قرار مراقبة جودة المنتج.
- تعطل في خط الانتاج وما يحتاجه تصليحه من اجراءات نمطية ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام ونتائجها معروفة مسبقاً.



قرارات فردية :

وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل.

حالات القرار الفردي :

- عندما لا يكون لديك الوقت الكافي .
- عندما تكون أنت الخبير الوحيد في المجال .
- عندما يكون بقية أفراد المجموعة غير مؤهلين .
- عندما يكون القرار روتينياً و نتائجه معروفة .
- في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار .

قرارات تنظيمية (جماعية) :

وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها .

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات :

- ١- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة .
- ٢- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية ، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
- ٣- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها .
- ٤- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات .



مراحل اتخاذ القرار :

المرحلة الأولى : تحديد المشكلة

- تحديد المشكلة يعد اهم خطوة في عملية اتخاذ القرار .
- التشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي الى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة في تنفيذ الخطوات التالية .
- من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية : تحديد معايير القرار

- أي المعايير التي يمكن أن نحكم من خلالها بجدوى أو عدم جدوى القرار المتخذ .
 - معايير القرار هي عوامل مهمة (ذات صلة) لحل المشكلة .
- | | |
|-------------------|-------------|
| - السعر | - الصيانة |
| - الراحة الداخلية | - الأداء |
| - المتانة | - الكماليات |

المرحلة الثالثة : تحديد أوزان المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات

إذا كانت المعايير ذات الصلة ليست بنفس القدر من الأهمية ، يجب على صانع القرار أن يوزن البنود من أجل منحهم الأولوية الصحيحة في القرار .

المعايير	الوزن النسبي
• السعر	10
• الراحة الداخلية	8
• المتانة	5
• الصيانة	5
• الأداء	3
• الكماليات	1

المرحلة الرابعة : تحديد البدائل المتوفرة

- تحديد البدائل القابلة للتطبيق التي يمكن أن تحل المشكلة .
- اجمع عدد مناسب من البدائل .

Jeep Compass
Ford Focus
Hyundai Elantra
Ford Fiesta SES
Volkswagen Golf
Toyota Prius
Mazda 3 MT
Kia Soul
BMW 335
Nissan Cube
Toyota Camry
Honda Fit Sport MT

المرحلة الخامسة : تقييم البدائل

- أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن كل بديل.
- قارن بين الميزات والعيوب لكل البدائل.
- استعرض النتائج المرغوبة وغير المرغوبة المحتملة لكل بديل.
- قارن كل بديل بالمعايير التي اخترتها.
- حدد أي من البدائل يحقق الأهداف الموضوعية.

	السعر	الراحة الداخلية	المتانة	الصيانة	الأداء	الكماليات	المجموع
Jeep Compass	2	10	8	7	5	5	37
Ford Focus	9	6	5	6	8	6	40
Hyundai Elantra	8	5	6	6	4	6	35
Ford Fiesta SES	9	5	6	7	6	5	38
Volkswagen Golf	5	6	9	10	7	7	44
Toyota Prius	10	5	6	4	3	3	31
Mazda 3 MT	4	8	7	6	8	9	42
Kia Soul	7	6	8	6	5	6	38
BMW 335	9	7	6	4	4	7	37
Nissan Cube	5	8	5	4	10	10	42
Toyota Camry	6	5	10	10	6	6	43
Honda Fit Sport MT	8	6	6	5	7	8	40

المرحلة السادسة : اختيار البديل المناسب للمشكلة

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير :

- ١- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- ٢- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- ٣- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
- ٤- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
- ٥- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- ٦- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
- ٧- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- ٨- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- ٩- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

	السعر [10]	الراحة الداخلية [8]	المتانة [5]	الصيانة [5]	الأداء [3]	الكماليات [1]	المجموع						
Jeep Compass	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Ford Focus	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Hyundai Elantra	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Ford Fiesta SES	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	5	5	218
Volkswagen Golf	5	50	6	48	9	45	10	50	7	21	7	7	221
Toyota Prius	10	100	5	40	6	30	4	20	3	9	3	3	202
Mazda 3 MT	4	40	8	64	7	35	6	30	8	24	9	9	202
Kia Soul	7	70	6	48	8	40	6	30	5	15	6	6	209
BMW 335	9	90	7	56	6	30	4	20	4	12	7	7	215
Nissan Cube	5	50	8	64	5	25	4	20	10	30	10	10	199
Toyota Camry	6	60	5	40	10	50	10	50	6	18	6	6	224
Honda Fit Sport MT	8	80	6	48	6	30	5	25	7	21	8	8	212

المرحلة السابعة : متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج.
- عندما يطبق القرار المتخذ ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .
- عملية المتابعة تنهي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها .
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات :

- اتخاذ القرارات المسكنة .
- اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب .
- اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه .

اتخاذ القرارات المسكنة :

وتأخذ القرارات أحد شكلين /

الأول يتمثل في العلاج المؤقت للمشكلة المطلوب حلها.

والثاني يهتم بعلاج ظواهر أو أعراض المشكلة دون محاولة التعرف على المشكلة ذاتها أو اتخاذ الإجراءات الجذرية لمعالجتها.

اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب :

ويأخذ هذا الخطأ بدوره أحد مظهرين /

أولهما : أن يتم اتخاذ القرارات في وقت متأخر عن الوقت الذي كان يتخذ فيه القرار مما ينتج عنه تفاقم المشكلة وربما خلق العديد من المشاكل الإضافية.

وثانيهما : أن يصدر القرار قبل أن يكون من المناسب إصداره، ولهذا مضارة إذ أن الظروف المحيطة بالقرار قد تتغير من وقت لآخر.

اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه :

فاتخاذ القرار في حد ذاته لا قيمة له ما لم يتم تنفيذه والتعرف على نتائجه. وفي حقيقة الأمر فإن متابعة تنفيذ القرار جزء لا يتجزأ من مسئولية متخذ القرار.

الخصائص الشخصية لمتخذ القرار:

١. درجة المخاطرة
٢. الرغبة في تحمل المسؤولية
٣. التحيز

١- درجة المخاطرة:

يمكننا تصنيف الأفراد من حيث درجة قبولهم للمخاطرة إلى ثلاث فئات:

تعرف الأولى بالمغامرين

والثانية هي تلك الفئة التي تتخذ موقفا معتدلا من الرغبة في تحمل المخاطرة

أما الفئة الثالثة فهي التي تتصف بالحذر وعدم الرغبة في المخاطرة

فأفراد الفئة الأولى غالباً ما يميلون إلى اتخاذ قرارات جريئة حتى وإن ترتب عليها بعض النتائج غير المحسوبة

وذلك عكس الحال تماماً بالنسبة لأفراد الفئة الأخيرة الذين يميلون دائماً إلى اتخاذ القرارات الأكثر ضماناً أو أماناً حتى وإن ترتب عليها ضياع

بعض الفرص على المنشأة.

وفيما بين هذين النقيضين تقع الفئة الثالثة وهي التي تميل إلى قبول بعض التحديات وفي نفس الوقت تضمن قدراً معقولاً من فرص النجاح.

٢- الرغبة في تحمل المسؤولية:

إذا لم يكن الفرد راغباً أو مستعداً لتحمل نتائج ما يصدره من قرارات حلوها ومرها فإنه غالباً ما يتصف بالتردد في اتخاذ القرار إما خوفاً

من الفشل أو تهرباً من المسؤولية.

والنتيجة واحدة في الحالتين وهي عدم الحسم في اتخاذ القرار وما يتبع ذلك مكن ترك الأمور معلقة وربما تفاقمها وتطورها في غير صالح

المنشأة.

٣- التحيز:

رغم تقدم الأساليب العلمية في مجال اتخاذ القرارات واستمرار تطورها إلا أنه لا يوجد حتى الآن ضمان لاستبعاد أثر التحيز الشخصي في

اتخاذ القرارات.

• فمتخذ القرار هو الذى يقوم في النهاية بتحديد المشكلة أو الهدف وهو أيضا الذى يحدد طرق الحل البديلة ويختار من بينها، وهو الذى

يحدد نوعية البيانات التي يحتاج إليها في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تظهر شخصية متخذ القرار بمختلف مكوناتها من ملامح

وأنماط سلوكية وثقافية وإدراكية

• الأمر الذى يعنى في النهاية صعوبة استبعاد تأثير الاتجاهات والقيم والمعتقدات والدوافع الشخصية لمتخذ القرار.

عوامل نجاح القرارات

- 1 تفهم العاملين للقرار.
- 2 معلومات كافية لتنفيذ القرار.
- 3 دراية بالوضع الذي ينشأ إذا لم يتخذ القرار.
- 4 التشجيع المستمر من متخذ القرار لتنفيذه
- 5 شرح الآثار الايجابية للقرار للمستفيدين (البيع المسبق للقرار).
- 6 التدرج في اتخاذ القرارات.
- 7 شرعية القرار لاستناده إلى القوانين والأنظمة
- 8 الشعور بالمشكلة وأهمية حلها من قبل الرؤساء والمرؤوسين معاً.
- 9 النظر للمشكلة من خارج إطارها.
- 10 إشراك العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم في إنجاح القرار.

عالي	متوسط	منخفض	
11	14	13	S1
18	15	9	S2
15	21	24	S3
28	14	18	S4

- معيار التفاؤل التام
- معيار التشاؤم
- معيار الأسف

الفصل الرابع : التغيير التنظيمي

التغيير:

- يمكن تعريف التغيير على أنه حدث يطرأ عندما يجري تعديل على هيئة معينة يبدل وضعها من حال الى اخر مختلف .
- التغيير هو الحقيقة الالهة في الحياة و هو ذو أهمية جوهريه للحياة.
- التغيير هو مهارة لا غنى عنها للبقاء في الحياة .
- يتطلب التغيير رد فعل مناسب معه عندما يحدث حتى يتم التكيف معه بنجاح .

يعد التغيير ظاهرة صحية وطبيعية في حياة منظمات الأعمال، بما له من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتة خاصة في ظل هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير وتسابق الأحداث واشتداد حدة المنافسة.

مفهوم التغيير التنظيمي :

- جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة علي حل مشاكلها ومساعدتها علي عمليات التكيف والتجديد.
 - عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل
 - العملية التي تسعى إلي زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب علمية .
 - عملية التخطيط الاستراتيجي التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعاليتها في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها .
- ولذلك يعتبر التغيير ضرورة تفرضها متغيرات البيئة وأنه أصبح هو القاعدة بينما استقرار وثبات المنظمة علي نمط واحد هو الاستثناء . وبالتالي فإنه التغيير لم يعد أمراً اختيارياً أمام الإدارة ولكنه أصبح ضرورة حتمية تفرضها الحاجة إلي البقاء والاستمرار.

شروط التغيير الناجح /

- عدم الرضا عن الوضع الحالي .
- توفر المعرفة والمهارات الضرورية لدى الناس .
- الأدوات المطلوبة متاحة .
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير .
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين .
- توقع المشاركة في العملية والتشجيع عليها .

مداخل التغيير التنظيمي :

هناك أربعة مداخل هامة في التعامل مع العناصر المعنية بالتغيير ، وهي :
التكنولوجيا ، الهيكل ، المهام ، الأفراد .

١- مدخل التكنولوجيا : منذ بداية القرن العشرين تمكن تاييلور من التغيير في شكل الأعمال، بهدف زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية، وقد عمدت المنظمات إلى استخدام مثل هذه التقنيات للسيطرة على أعمال المنظمة كافة، وعدم الاقتصار على جانب واحد من النشاط، باعتماد شاشات العرض التلفزيوني في مواقع العمل مثلاً، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أهم عامل في هذا المدخل.

٢- مدخل الهيكل التنظيمي : يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء التنظيمي ، عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال للأسباب التالية :

- إن ضغط المنافسة على ربحية المنظمة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم .
- إن توسيع حصة المنظمة في السوق عموماً أو الحفاظ على الحصة المالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في ذلك السوق .
- الاندماج والاتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية.

٣- مدخل المهام : يحصل التغيير في المهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم، فتغير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي.

٤- مدخل الأفراد : إن المداخل السابقة تسعى جميعها إلى تطوير الأداء التنظيمي ، من خلال تغير طرق وأساليب العمل استناداً إلى زيادة إنتاجية العاملين عند تطوير بيئة العمل ، أما مدخل الأفراد فيهدف إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير مهاراتهم واتجاههم وإدراكهم وتوقعاتهم ، لأنها تدفع وتشجع العاملين للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة .

المؤشرات والظواهر التي تدفع المنظمة إلى ضرورة إدخال التغيير:

- الشكاوى المقدمة من العاملين
- انخفاض الإنتاجية
- ارتفاع معدلات الحوادث
- زيادة معدل دوران العمالة

أسباب حتمية التغيير:

- (١) تنوع أساليب الحياة سواء الإنتاجية أو الخدمية والتعليمية
- (٢) الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات
- (٣) التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة
- (٤) التغير والتطور السريع في الأساليب التكنولوجية
- (٥) الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية
- (٦) تزايد الحاجة إلى استخدام العمل الجماعي.

العوامل المؤثر في إحداث التغيير:

- النمط القيادي السائد: القادة هم الذين يضعون جو العمل والقادرون على التأثير في المرؤوسين بقبول أو رفض التغيير.
- تصميم التنظيم الرسمي: هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح فمحاولة تنظيم برامج للمشاركة في وضع الأهداف أو اتخاذ القرارات في تنظيم بيروقراطي جامد مسألة غير واقعية وتعكس نقصا في المعرفة والخبرة.
- الخصائص الفردية: من الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدى الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة.
- مدى تقبل التغيير.

صور مقاومة التغيير:

- ١- إخلال بمعايير الأداء
- ٢- إضراب عن العمل
- ٣- رفع التظلمات للإدارة
- ٤- خفض معدلات الإنتاجية

أسباب مقاومة التغيير:

- ١- الأسباب الاقتصادية: فمثلا باستخدام الكمبيوتر قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدمت الموظف وتقليل الوقت الإضافي وبالتالي انخفاض دخله.
- ٢- الأسباب الفنية: فقد تصاغ التغييرات الفنية من قبل الاستشاريين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف.
- ٣- الخوف من المجهول: عادة ما يصاحب التغيير لشيء جديد الغموض وعدم التأكد ويرجع لنقص المعلومات المتاحة لدى العاملين.
- ٤- الأسباب الاجتماعية: فمثلا التغيير في علاقاتهم الإنسانية يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب على التغيير القضاء على العلاقات الاجتماعية المألوفة لدى العاملين أو تغيير بعض القيم والمعايير المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية أو تفكك في الجماعات الحالية.
- ٥- الأسباب النفسية: فقد يصاحب التغيير الخوف من عدم توافر المهارة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب واعتقاد العاملين بأن قبول هذا التغيير أن تصرفاتهم في الماضي كانت خاطئة.
- ٦- الخوف من زيادة الرقابة: حيث يترتب على ذلك الشعور بعدم الاستقلالية والاعتماد بشكل أكبر على الإدارة العليا.

وسائل لخفض مقاومة التغيير:

- ١- الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير لتحقيق الأهداف التالية:
 - شرح النظام المقترح للعاملين
 - التعرف على ردود أفعال العاملين والإجابة على استفساراتهم
- ٢- إشراك العاملين في وضع خطة التغيير .
- ٣- اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير .
- ٤- عدم إدخال التغيير أو فرضه مرة واحدة ولكن بالتدرج .
- ٥- ادخال التغييرات التي تتمشى مع الدوافع الطبيعية لدى العاملين .

مراحل التغيير:

- ١- الإذابة: وتمثل محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام لضرورة الحاجة إلى التغيير، ويتم ذلك بتهيئة الأفراد والمدبرين وتوعيتهم بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل
- ٢- التغيير: وتعني التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة.
- ٣- التجميد: بعد التوصل إلى النتائج يكون من اللازم تجميد ما تم التوصل إليه، أي حماية وصيانة التغير الذي تم التوصل إليه، أي التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها.

الفصل الخامس - الضغوط

- الضغوط هي عبارة عن مجموعة من العناصر والمثيرات البيئية ذات التأثيرات السلبية على الفرد من الناحية الجسمانية والنفسية والسلوكية.
- هي عبارة عن ردود الأفعال الجسمانية والنفسية والسلوكية التي تحدث للفرد نتيجة تعرضه لعوامل ومثيرات خارجية.
- هي إدراك الفرد للقيود والمعوقات البيئية على اعتبار أنها خارج نطاق قدراته وإمكاناته، وكذلك إدراك وجود فجوة بين توقعات الفرد من البيئة المحيطة به وبين ما يحصل عليه فعلاً منها.
- ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

ويتضح من عرض المفاهيم السابقة للضغوط ما يلي:

- أن الضغوط قد تكون ناتجة عن العوامل بيئية إيجابية (فرض بعينه) أو سلبية (معوقات أو قيود).
- أن الخصائص الشخصية للفرد تؤثر في إدراكه لمصادر الضغوط.
- تفاعل الخصائص الشخصية للفرد مع خصائص وعوامل البيئة يحدد إحساس الفرد بمقدار الضغوط الواقعة عليه ومن ثم نوعية الاستجابة التي يمكن أن تحدث من جانبه.

أهمية دراسة ضغوط العمل

- أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل؛ وفقدان الرغبة في الإبداع؛ وانخفاض الدافعية؛ والالتزام بالعمل
- ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.

مراحل إصابة الفرد بالضغوط

- عندما يتعرض الفرد لمصدر ضغط معين، فإنه تحدث لديه التغيرات الجسمانية والنفسية والسلوكية التي تهيئ الفرد للتكيف مع هذا المصدر الضغط ويمر الفرد بالتالي في ثلاثة مراحل متزامنة. وهي:
- مرحلة الإنذار
- مرحلة المواجهة أو المقاومة
- مرحلة الاستغراق (الإنهاك)

مرحلة الإنذار

- عندما يتم التعرض لمصدر ضغط معين يقوم الجسم بإعداد نفسه لمواجهة التهديد المترتب علي هذا المصدر بإفراز هرمونات ينتج عنها العديد من التغيرات الجسمية مثل زيادة إفرازات الإدرينالين، وزيادة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم.
- وقد يترتب علي ذلك ظهور بعض التوترات الملحوظة مثل رعشه اليد أو تغير لون الوجه أو العينين أو الرعشه في الكلمات وغيرها.
- هذه التغيرات سواء الملحوظة أو غير الملحوظة تحاول إما مواجهة مصادر الضغوط أو الهروب من الموقف الذي سبب هذه الضغوط.
- فإذا ما اختار الفرد المواجهة فإن ينتقل إلي المرحلة الثانية.

مرحلة المواجهة أو المقاومة

- وفيها يحاول الجسم إصلاح أي حذر تنتج في مرحلة الإنذار باستخدام ميكانزمات وفاعلية
- فإذا نجح في المقاومة فإن أعراض الضغوط وأثارها تزول
- أما إذا فشل في المواجهة فإن مظاهر المرحلة الأولى تعود مرة أخرى بصورة أشد.

مرحلة الاستغراق (الإنهاك)

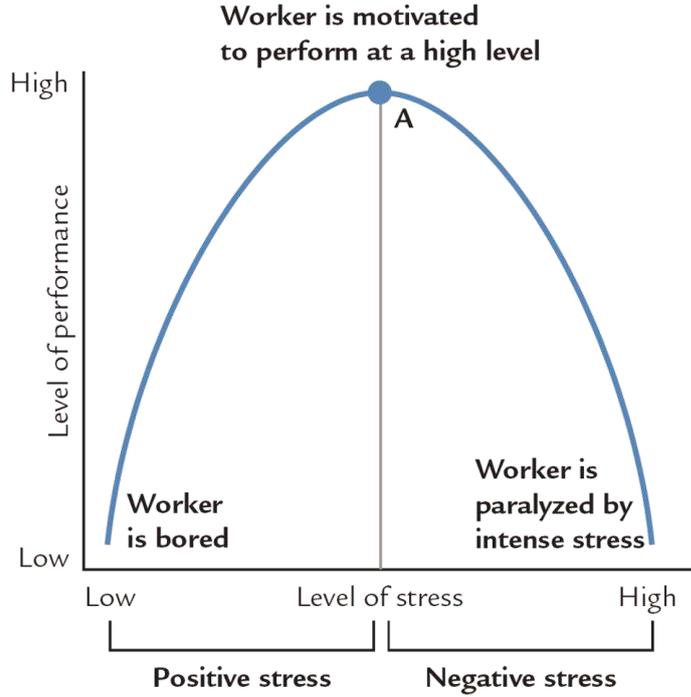
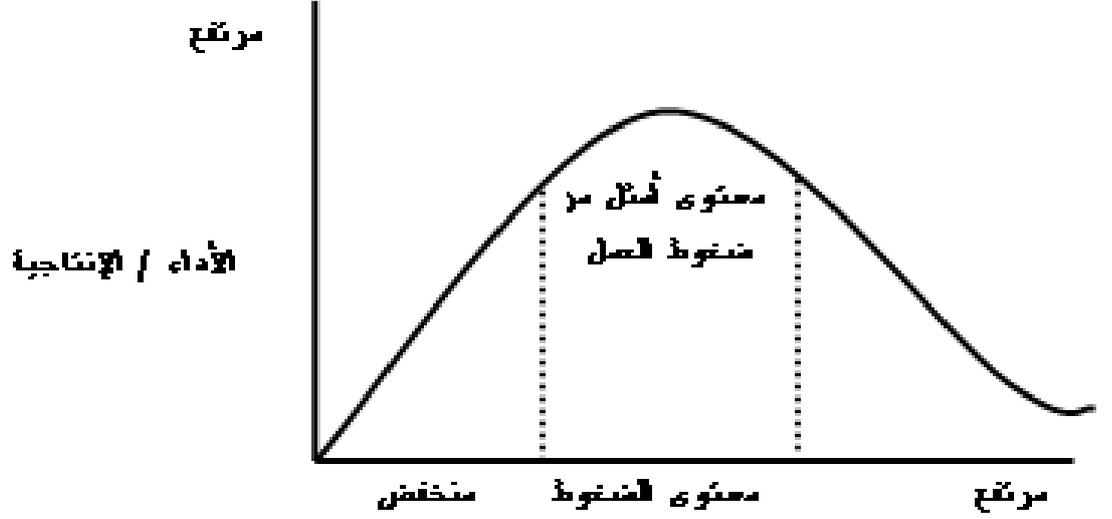
- في هذه المرحلة تصبح قدرة الفرد وطاقته الجسم علي التكيف ضعيفة وفي حالة إنهاك وتجهد وسائل الدفاع والمقاومة، مما قد ينتج عن ذلك آثار أكثر حذراً الفرد مثل الصداع النصفي، الارتفاع الكبير في ضغط الدم، والقرحة، الأزمات القلبية، كما تقل ثقة الفرد في ذاته.
- وتعتبر هذه المرحلة خطره وتشكل تهديداً كبيراً لكل من الفرد والمنظمة
- وكلما زاد معدل تكرار الضغوط والمقاومة (غير الناجحة) كلما أصبح الفرد أكثر إرهاقاً وثوران داخلي واستفزازاً في عمله وفي حياته، وزادت قابليته للإصابة بالأمراض النفسية والبدنية، بالإضافة إلي التأثير السلبي علي أدائه وسلوكه في العمل وفي الحياة بصفة عامة.

علاقة ضغوط العمل بالأداء والإنتاجية

- اختلف الباحثون والعلماء في مجالات الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي حول طبيعة تأثير ضغوط العمل علي الأداء أو الإنتاجية وقد أدى هذا الاختلاف في نتائج البحوث التي تدرس العلاقة بين ضغوط العمل والأداء أو الإنتاجية إلي النتائج والاتجاهات التالية:
- المحافظة علي مستوي معين من ضغوط العمل (علاقة مركبة)
- علاقة طرية
- علاقة عكسية

المحافظة علي مستوي معين من ضغوط العمل (علاقة مركبة)

- يقوم هذا الاتجاه علي أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء تأخذ شكل قريباً من حرف "U" المقلوب.



- ويتضح من الشكل أنه عندما يتعرض الفرد لمستوي منخفض من ضغوط العمل يقل أداءه وإنتاجيته بسبب انخفاض دافعيته، بل إن الفرد لا يشعر بوجود ضغوط من الأساس
- كما انه إذا تعرض لمستوي مرتفع من هذه الضغوط فإن يصاب بالإحباط واللامبالاة وعدم القدرة علي العمل وافتعال المشاكل والصراعات وبالتالي يقل أداءه.
- كما يتضح من الشكل أيضاً أن مستوي متوسط من ضغوط العمل يمثل نوعاً من إثارة دافعية الفرد وشعوره بالتحدي، ورغبته في تحقيق ذاته من خلال تنمية الدافع للإنجاز.
- وبالتالي يجب علي المنظمات والأفراد أن يعيشوا في هذا المستوي الأمثل من ضغوط العمل.

مصادر ضغوط العمل

- يمكن تقسيم مصادر ضغوط العمل غلي مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر التنظيمية للضغوط.

وتشمل كل من:

(أ) علاقات وخصائص الدور.

(ب) جودة حياة العمل.

ثانياً: المصادر الشخصية للضغوط.

أولاً: المصادر التنظيمية للضغوط.

علاقات وخصائص الدور

- يمكن تعريف الدور بأنه: "توقعات معينه يتوقعها الآخرون . الرؤساء الزملاء. المرؤوسين . من الفرد بحكم مركزه في وظيفته بالإضافة إلى توقعاته هو من دوره"
- ينشأ عن علاقات الدور ثلاثة أنواع من الضغوط تتمثل في:
 - ١- غموض الدور .
 - ٢- صراع الدور .
 - ٣- عبء الدور .

١- غموض الدور: Role Ambiguity

- ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلي المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباط الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل.
- يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو حدود صلاحياتهم وسلطاتهم، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المؤسسة التي يعملون بها. مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفا من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة.
- لذلك فان حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعوراً بالضغوط المعنية
- وتلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة
- لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه في بداية عمله يسهم إلى حد بعيد بوضوح الدور لأنه يجيب عن أسئلة العاملين واستفساراتهم.

يمكن ارجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور إلى أربعة أسباب رئيسية هي:

١. نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل.
٢. تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف.
٣. عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه.
٤. غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور أو تجاوزها.

٢- صراع الدور: Role Conflict

- يعنى به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط.

ويأخذ هذا التعارض عدة أشكال منها:

١. تعارض أولويات مطالب العمل:
 - حيث إنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم وخاصة مديري الإدارة الوسطى في مأزق نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري
 - وكذلك فإن المديرين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

٢. تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة:

- وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصية ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال في الوقت الذي ترى فيه المنظمة أنه ينبغي على الأفراد الاعتماد عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة، وتطبيق الصيغ والإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الفرد اتباع صيغ غير رسمية في العمل .

٣- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة:

- وغالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بين الالتزام بتعليمات وتوجهات الإدارة التي يعمل بها والتي تتطلب منه الالتزام الدقيق بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر التي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته.
- مثل هذه المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل، حيث إن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء كثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم ، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

٤- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها:

- توجد المشكلة عند وجود تعارض بين قيم الفرد مع قيم المنظمة تحول دون انسجام الأفراد مع أهداف منظماتهم وعجز المنظمات بالتالي عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.
- وعلى سبيل المثال يجد الأشخاص الذين يعملون في البنوك أنه من الصعب عليهم القيام بواجباتهم في البنك في الوقت الذي لديهم قناعة تامة بأن العمل في البنك غير جائز بسبب أنه يقوم على المعاملات الربوية المحرمة شرعاً.

٣- عبء الدور Role Load

- ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادةً أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف. وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف.

تأخذ الضغوط الناتجة عن عبء الدور عدة صور:

- زيادة عبء الدور الكمي: ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها وفق قدراته أو إمكانيات العمل المتاحة ويسمي ذلك بالعبء الكمي للعمل
- العبء النوعي للدور: ويقصد به صعوبة العمل الناتج عن نقص المهارات أو نقص إمكانيات العمل أو عدم وضوح أسلوب العمل أو نتائجه.
- وضع الشخص في المكان الذي لا يتناسب مع مهارته وقدراته ومؤهلاته.
- انخفاض حجم ومسئوليات العمل بحيث يصبح غير قادر علي استيعاب طاقات وقدرات الفرد مما يشعر الفرد بالملل والضيق، ونقص الأهمية وعدم تقديره لذاته، وهو ما يمكن أن يطلق عليه انخفاض عبء الدور.
- انخفاض عبء الدور فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها.

جودة حياة العمل

- يشير مفهوم جودة حياة العمل إلي توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها. ويتطلب ذلك انتهاز سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة.
- حيث يشتمل هذا المفهوم علي الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة، وفرص أفضل للنمو.

لقد أصبحت المنظمات مطالبة في الآونة الأخيرة بالاهتمام بجودة حياة العمل لعاملها للأسباب التالي:

- تنامي الوعي الثقافي لدي العاملين بالمنظمات، الأمر الذي يتطلب تمكينهم وإتاحة الفرص لتنمية مهاراتهم وخبراتهم، وبناء شخصياتهم الوظيفية.
- إهدار حقوق العاملين في الكثير من الأحيان، وتجاهل احتياجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، وانخفاض مستويات الأمان والاستقرار الوظيفي. وبالتالي أصبح يقع علي عاتق إدارة المنظمات مسؤولية أخلاقية واجتماعية تجاه عاملها.
- المنافسة الشديدة بين المنظمات علي اختزان العمالة الماهرة والمؤهلة، والتي تملك خبرات في مجال العمل. وبالتالي تصبح كل منظمة مسئولة عن المحافظة علي رأسمالها البشري.
- الانسحاب (الجسمي أو النفسي) لبعض العاملين من العمل الناتج عن زيادة الضغوط الداخلية والخارجية.

عناصر جودة حياة العمل:

ظروف العمل المعنوية: وتزداد الضغوط الناتجة عن هذه الظروف في الحالات التالية:

- عدم توافر الثقة بين العاملين وبعضهم أو بينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسهم.
- نقص الحرية والاستقلالية في العمل.
- شعور العامل بعدم الاحترام والتقدير في بيئة العمل.
- نقص المعلومات المرتدة عن نتائج العمل.
- عدم وجود تعاون وتنسيق بين العاملين.
- قلة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية وقلة الدعم الاجتماعي في بيئة العمل.

ظروف العمل المادية: ويقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، ودرجة

الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون

تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحيهم لعملهم أو النفور منه.

- وتزداد الضغوط الناتجة عنها في الحالات التالية:
- قلة الدخل الناتج عن الوظيفة.
- عدم التناسب بين الدخل والجهد المبذول.
- عدم تناسب الدخل مع دخول الآخرين (وفي نفس المنظمة أو المنظمات الأخرى).
- قلة الإضاءة والتهوية وزيادة الضوضاء.
- زيادة ساعات العمل عن قدرة الأفراد.

جماعات العمل: وتنتج الضغوط عنها عن حالة:

- انفصال الفرد عن جماعة العمل.
- عدم تماسك أعضاء الجماعة وزيادة الصراع بينها.
- عدم تكامل مهارات وخبرات الجماعة.
- عدم وجود المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمال الجماعة.
- عدم وضوح أهداف جماعة العمل.

نمط الإشراف: يعد أحد الأسباب الهامة للضغوط في العمل في المعاملات التالية:

- عدم عدالة القائد في التعامل مع المرؤوسين.
- عدم توافر الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- المبالغة في الرقابة على المرؤوسين.
- انخفاض كفاءة القائد.
- عدم قدرة القائد على توفير المعلومات المرتدة عن أداء المرؤوسين.

المشاركة في صنع القرار: تزيد الضغوط الناتجة عنها عندما:

- عدم قدرة الفرد علي التأثير في القرارات التي تخص عمله.
- عدم المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بعمل الفرد.
- النمط المركزي في اتخاذ القرارات.
- تزييف أو نقص المعلومات التي يبني عليها القرار.

تقييم الأداء الوظيفي: ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة.

- حيث إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون. من الممكن أن يكون مصدرراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد.
- ويؤدي ذلك إلى أن العاملين لن يؤديوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية.

النمو والتقدم المهني: يؤدي النمو والتقدم المهني إلى تحقيق الذات ، وذلك بعد أن يشعر الفرد أنه تعلم قدرات جديدة تحقق أحلامه، ويدخل ضمن مفهوم النمو المهني الترقيات والحوافز.

- حيث يتطلع كل موظف إلى الترقى في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاته المادية والمعنوية.
- وذلك لأن الأفراد لا يحتاجون فقط إلى أن يوظفوا مهاراتهم السابقة التي على أساسها تقلدوا وظائفهم الراهنة بل إنهم بحاجة إلى أن تتاح لهم الفرص لكي يطوروا مهاراتهم ويكونوا مهارات جديدة تؤهلهم إلى تحسين مكانتهم الوظيفية إلى جانب تحسين وضعهم المالي.

ورغم أهمية هذا العنصر يوصفه هدفاً رئيساً ينشده العاملون ويتطلبه التطور الوظيفي والمهني، إلا أنه قد يكون سبباً من أسباب ضغوط العمل السلبية خاصة عندما لا يكون لدى المؤسسة خطة للتطوير الوظيفي، أو تكون الفرص محدودة جداً لتطوير العاملين، أو عندما يكون نظام الأجور والحوافز فيها أدنى من نظائرها في المؤسسات والمنظمات الأخرى ، مما يؤدي بهم إلى الملل من العمل وعدم الحماس في الإنجاز وضعف الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، أو يجعلهم يبحثون عن عمل آخر يحققون فيه ذاتهم ويكفل لهم مقابلاً مناسباً لما يقدمونه من جهد وخدمات.

كما يدخل في التطور المهني فرص الترقية والتقدم والنمو الوظيفي، حيث إن إحساس الفرد بأن فرصة ترقيته في مجال عمله ضعيفة أو تحكّمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء، يعد أحد المصادر المهمة لضغط العمل لتعارض وضعه مع طموحاته، ومحاولته تأكيد مستقبله المهني.

ثانياً: المصادر الشخصية لضغوط العمل:

ومن أهم الخصائص أو المصادر الفردية المؤثرة علي استجابة الأفراد لضغوط العمل ما يلي:

١. نمط الشخصية.
٢. قدرة الفرد علي التحكم في الأحداث.
٣. القدرات المهارات والخبرات السابقة.
٤. هيكل الحاجات ومدى إشباعها.
٥. الحالة النفسية والجسمانية.
٦. سمات شخصية أخرى.

١- نمط الشخصية

- هناك نمطاً من الأفراد يتميزون بأنهم أكثر قابلية للإصابة بالأمراض الناتجة عن المواقف الضاغطة، وأطلق علي هذا النمط من الشخصية "نمط الشخصية (A)" ويتصف هذا النمط بعدد من الصفات هي:
 - يلتزم في عمله بإنجاز أكبر عدد ممكن من المهام في اقل وقت ممكن.
 - يميل إلي العمل بمفرده.
 - يتميز بأنه نشيط وفعال وطموح.
 - يتميز بالرغبة في المنافسة علي حد أقصى حد.
 - يتميز بانه غير صبور ويكره الانتظار وعدواني ومتوتر.
 - يشعر بضغط الوقت حتى أنه يأخذ دائماً العمل للمنزل مساءً أو في نهاية الأسبوع حتى ينتهي منه.
- لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغوط العمل واستجابته لها بقدر كبير.
- وعلي العكس فإنه الشخصية (B) ليس لديه الخصائص السابق.
- حيث يتميز بالثقة والهدوء الذي يتيح له العمل باعتدال وبصفة مستمرة ومنتظمة.
- كذلك فإنه لا يعاني من الضغط الناتج عن الصراع من الوقت أو الأفراد.
- ونتيجة لذلك فإن النمط (A) تظهر عليه أعراض الضغوط البدنية والنفسية بمستويات عالية.

٢- قدرة الفرد علي التحكم في الأحداث

- توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في مدي تحكمه وسيطرته علي الأحداث المحيطة به وبين الشعور بالضغط في العمل، وتصنف الدراسات الأفراد إلي:
 - أصحاب مركز تحكم داخلي
 - أصحاب مركز تحكم خارجي.
- فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم والسيطرة علي الأحداث المحيطة بهم بدرجة كبيرة، وأن قراراتهم وأفعالهم سوف تؤثر علي ما يحدث لهم.

- في حين أن أصحاب مركز التحكم الخارجي يعتقدون بأن ما يحدث لهم يتحدد بعوامل وقوي خارجية عن تحكمهم وسيطرتهم مثل الحظ أو الفرصة أو الصدفة أو القضاء والقدر.
- وتشير نتائج بعض الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأنهم اقل معاناة من ضغوط العمل
- في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناته من ضغوط العمل

٣- القدرات والمهارات والخبرات

- تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة علي ردود لضغوط العمل
- فكما كان الفرد يمتلكها المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناة من ضغوط العمل

٤- هيكل الحاجات ومدى إشباعها حيث أن:

- حاجات الفرد غير المشبعة تؤثر علي مستوى الضغوط الذي يتعرض له
- هناك مجموعة من الحاجات تؤثر في مستوى الضغوط
- فهم هذه الحاجات يساعد في التنبؤ بما إذا كان الفرد سوف يتعرض لمصادر الضغوط، كما يساعد الفرد في إدراك أهمية التكيف أو التغلب علي هذه الضغوط.

٥- الحالة النفسية والجسمانية

- تعتبر الحالة النفسية والجسمانية للفرد ذات تأثير علي مستوى معاناته من الضغوط
- فالحالة النفسية هي التي تحدد طبيعة للاستجابة
- فالتعب أو الإجهاد الشديد له تأثير كبير علي إدراك الفرد لمصادر الضغوط من ثم له تأثير كبير علي إدراكه لمستوي الضغوط.
- فمثلا الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لمصادر ضغوط العمل، كذلك فإن الفرد الذي يتفقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعاً من التحدي.
- كذلك تؤثر الحالة الجسمانية للفرد علي مستوى معاناة من الضغوط
- فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضاً للمرض في مواجهة المواقف الضاغطة الحادة
- وكذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين علي التكيف مع والسيطرة علي الضغوط بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء.

٦- سمات شخصية أخرى

- توجد بعض سمات الشخصية الأخرى لها تأثير كبير علي الطريقة التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضاغطة، من بينها:
- الانطواء والانبساط: فالشخص المنطوي أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخص المنبسط، والشخص المنطوي يجد صعوبة أكبر في التكيف مع المواقف الضاغطة لأنها تحدث في مواقف اجتماعية وتهدد استقلاليته.
- المرنة: فالشخصية المرنة تعاني من مستوي عال من الضغوط أكثر من الشخصية الجامدة.
- ويرجع ذلك إلي أن الشخصية المرنة تلوم نفسها عندما تقع في الأخطاء، في حين تلوم الشخصية الجامدة الآخرين علي ما حدث في المواقف الضاغطة وبذلك تبعد هذه الشخصية عن مركز (بؤرة) الصراع.

الأثار الناتجة عن ضغوط العمل

- يترتب علي تعرض الفرد لمصادر الضغوط سواء الخارجية أو التنظيمية أو الشخصية العديد من الأثار علي الفرد ذاته والمنظمة التي يعمل بها أو المجتمع ككل وبالتالي يمكن تقسم هذه الأثار إلي ثلاث مجموعات:
- **الأولي:** هي التي تعود علي الفرد سواء من النواحي:
 - السلوكية
 - النفسية
 - الفسيولوجية.
- **الثانية:** هي التي تعود علي المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- **الثالثة:** الأثار التي تعود علي المجتمع.

أولاً: الأثار التي تعود على الفرد

- **آثار سلوكية:** ومنها الغياب، والتأخير، عدم الانضباط شروذ الذهنية، إثارة المشاكل، إدمان العقاقير والموارد الكحولية، التدخين السلوك العدواني، فقدان الاهتمام بالقضايا الملحة، إتباع السلوك الدفاعي مثل الكذب أو الغش أو الخداع.
- **آثار نفسية:** ومنها الإحباط، القلق والتوتر، الملل، اللامبالاة، اهتزاز الثقة بالنفس.
- **آثار فسيولوجية:** مثل الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، مرض السكر، الصداع، زيادة إفرازات الأدرينالين، القرحة، القولون العصبي.

ثانياً: آثار الضغوط علي المنظمة

الأثار المباشرة وتشتمل:

١. ارتفاع معدلات دوران العمل، الناتج عن عمليات الغياب والتأخير والاستئذان المبكر.
٢. الإضراب والتوقف عن العمل كليه.
٣. الانسحاب من العمل.
٤. ارتفاع تكاليف الإحلال والتجديد للعنصر البشري.
٥. ارتفاع معدلات الشكاوي والتظلمات.
٦. ارتفاع نسبة حوادث وإصابات العمل.
٧. انخفاض كمية وجودة الإنتاج.

الأثار غير المباشرة وتشتمل:

١. انخفاض الجهد المبذول من جانب الأفراد.
٢. انخفاض الأداء الكلي للمنظمة.
٣. ضعف الاتصالات والنفسية.
٤. انخفاض فعالية التنظيم.

ثالثاً: آثار الضغوط علي المجتمع

وتتمثل في التكلفة التي يتحملها المجتمع نتيجة لتزايد الضغوط فية:

١. ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية.
٢. ارتفاع تكاليف المعاشات التي تقدم حالة التقاعد المبكر.
٣. ارتفاع تكاليف التعويضات وإعانات العجز الناتجة عن حوادث العمل.
٤. ارتفاع معدلات الرشوة والاختلاس والسرقة.
٥. زيادة الإضرابات وعدم الاستقرار في المجتمع.
٦. زيادة المشاكل الأسرية.
٧. ضعف الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة للتعامل بين أفراد المجتمع.
٨. ضعف الاهتمام بقضايا المجتمع ومشاكله.

استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

• وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلي عدة أنواع وهي:

أولاً: الاستراتيجيات الشخصية (الفردية). ثانياً: الاستراتيجيات التنظيمية. ثالثاً: المدخل الديني.

أولاً: الاستراتيجيات الفردية

التعايش مع الضغوط:

- وتمثل هذه الإستراتيجية الأسلوب الأضعف والأقل قبولاً في التعامل والتكيف مع الضغوط العمل
- ويمكن إتباعها في الزمن القصير ولكنها لا تعتبر صحية في الأجل الطويل
- ويتطلب ذلك تفهما لنوع الضغوط وآثارها وعلاقتها بسلوك الفرد.

الانسحاب من المواقف الضاغطة:

- حيث يفضل الفرد الانسحاب من المواقف الضاغطة وذلك لصعوبة التعامل معها أو لعدم مناسبة الأساليب الأخرى
- وتعتبر الانسحاب مفيداً إذا ترتب عليه تخفيض حدة التوتر، ويكون ضاراً إذا لم يؤثر علي التوتر أو أدي لي زيادته.
- ويصل الانسحاب إلي قمته بسعي الفرد إلي تغيير وظيفته أو تغيير القسم الذي يعمل فيه أو تغيير الزملاء أو العلاقات الاجتماعية داخل العمل.
- يعني هذا سعي الفرد علي تغيير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التي تسببت في الضغوط. وهذه العناصر قد تكون الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو العمل نفسه وطريقة أدائه أو ظروفه المادية أو خصائص الدور الذي يلعبه في المنظمة.

تغيير الضغوط نفسها:

- ويعني هذا قيام بالتأثير في المصادر التي تسبب الضغوط له بتغييرها من خلال أساليب التفاهم والاقتناع والتفاوض والحسم وهذا يحتاج بلا شك إلي مهارات سلوكية وقدرة عقلية ومادية.

تقبل الموقف وتخفيض الضغوط:

- وهنا يتقبل الفرد مصادر ومسببات الضغوط، ويحدث هذا غالباً لعدم إمكانية الفرد تغيير هذه المصادر والمسببات، ولذا فإن ما يستطيع أن يقوم به الفرد تخفيض وعلاج الآثار الناجمة عن هذه المصادر.

ثانياً: الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة وعلاج ضغوط العمل

- نظراً لأن الضغوط أصبحت تكلف المنظمات أموالاً طائلة (تكاليف مباشرة. تكاليف غير مباشرة)، فأصبح لزاماً علي هذه المنظمات أن تقوم بمسئولياتها تجاه هذه الضغوط من خلال تصميم برامج ووضع استراتيجيات تساعد في تخفيض هذه الضغوط بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها.
- مع العلم أن قيام المنظمات بهذه المسؤولية يعني تقبلاً لمسئوليتها الاجتماعية تجاه العمل والمجتمع، وفي نفس الوقت توفيراً للأموال الضائعة بسبب ضغوط العمل كذلك مجازاة الاتجاه العالمي السائد والذي يهدف إلى تحسين جودة حياة العمل.

ثالثاً: المدخل الديني لإدارة الضغوط

- يقوم هذه المدخل علي مسؤولية الفرد عن إدراك حقيقة نفسه، وأنه مخلوق ضعيف، ويجدر به ألا يحمل نفسه مالا يطيق
- ويتذكر قول الحق تبارك وتعالى "والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس"
- وقول الرسول صلي الله عليه وسلم "ليس الشديد بالصرعة، ولكن الشديد من يملك نفسه عند الغضب"
- وعلي الفرد أن يضع نصب عينيه قوله تعالى "ألا بذكر الله تطمئن القلوب"
- وقوله تعالى "أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء"
- وأن المصطفى صلي الله عليه وسلم كان إذا تأزم من أمر من الأمور فزع إلي الصلاة.

الفصل السادس (الجزء الأول) : إدارة التفاوض وحل النزاعات

مفهوم المفاوضات :

- لغةً : تتضمن جانبي الاخذ والعطاء .
- باللغة الانجليزية : العملية التي تقوم على اجتماع طرفين أو اكثر لإجراء مباحثات بهدف التوصل الى اتفاق حول قضية ما.
- اصطلاحاً : تعددت التعاريف والمضمون هو :
- طريقة أو محادثات يمكن الوصول من خلالها الى اتفاق بشأن القضايا المطروحة بين أطراف متنازعة .
 - أو هي مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول الى اتفاق .

عناصر التفاوض :



أساليب التفاوض :

- **الإقناع :** جوهر الإقناع يعتمد على فرض أحد الأطراف إرادته على الآخر بما يضمن التغلب على اعتراضاته والتسليم بالشروط التي يفرضها عليه الطرف الآخر.
 - **التسوية :** هي عدم فوز أي طرف من أطراف التفاوض ، لأن المطلوب من هذه الأطراف أن تتنازل عن بعض مطالبها التي قد لا تريد التنازل عنها.
 - **التنازل :**
 - الادعاء لمطالب الطرف القوي بين اطراف متحاربة ينتصر فيها طرف على اخر فيستسلم الطرف المهزوم دون قيد او شرط لاعتقاده انه لا امل في التغلب على الطرف الاخر حاليا على الاقل.
 - هو محصلة جهد تفاوضي تم ممارسته على الطرف المتنازل ، و يتم تحديد حجم وطبيعة ومقدار هذا الحق بناء على القدرة والجهد التفاوضي للطرفين (المتنازل والمتنازل له)
 - **المساومة :**
 - هي تبادل المقترحات بشأن شروط الاتفاق حول مسائل معينة أو حول شروط الاتفاق في مسألة ما.
 - مثال : المحادثة بين البائع والمشتري حول الثمن الذي يجب على المشتري دفعه مقابل السلعة أو الخدمة المراد الحصول عليها
 - يتشابه مع التفاوض إلى حد كبير ، ولكن التفاوض عملية اشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض وتكتيكا من تكتيكاته.
 - **التحكيم :** التحكيم هو شكل من الأشكال القانونية لفض النزاع خاصة في المعاملات التجارية بين الشركات والمؤسسات والتجار وتتميز بالسرعة في الإجراءات والاقتصاد في النفقات وقد يستخدم التحكيم كتكتيك تفاوضي عند الوصول إلى نقطة اختلاف وإصرار كل طرف على رأيه هنا يتم اللجوء إلى طرف ثالث يرتضى الطرفان حكمه .
- (وجميعها جزء من التفاوض وليست بديل عنه) .

يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في أن :

- * التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك .
- * الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الأصليين ،
- بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط .

* يمكن القول بأن المساومة والوساطة والتحكيم هو صورة من صور سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في إطار عملية التفاوض الأكثر شمولاً.

خصائص المفاوضات :

- ١- عملية تتكون من عدة مراحل .
- ٢- عملية تبادلية .
- ٣- علاقة إختيارية إرادية .
- ٤- عملية تحيط بها القيود والمحفزات .
- ٥- وجود قضية .
- ٦- يستخدم التفاوض في مجالات عدة
- ٧- وجود قدر من النزاع والصراع بين الأطراف .
- ٨- التفاوض أنواع متعددة .
- ٩- تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد .

أولاً: مراحل التفاوض

- أ- تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها : من خلال التعرف على كافة العناصر المؤثرة في الموضوع محور التفاوض ومعرفة نوايا واتجاهات الطرف الآخر بهدف التوصل إلى نقطة التقاء المصالح لتكوين الأرضية المشتركة لبدء عملية التفاوض.
- ب- تهيئة المناخ التفاوضي : أي توفير المناخ المناسب لبدء العملية التفاوضية.
- ج- قبول الاطراف المتنازعة للتفاوض : لاقتناعهم بأن التفاوض هو الطريق الوحيد الممكن والأفضل لحل النزاع.
- د- بدء عمليات التفاوض: وذلك بتحديد الأطراف التفاوضية واختيار الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لإجراء المفاوضات.
- ذ- التوصل إلى إتفاق : سواء مكتوب أو غير مكتوب « حل يرضي الطرفين»
- و- تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض : وعادة يتم استخدام بعض المعايير في هذه المرحلة للتأكد من تحقيق الأهداف.

ثانياً : المفاوضات عملية تبادلية

- أي تقوم على فكرة الأخذ والعطاء بين المفاوض والخصم لمحاولة التوصل إلي نتيجة مقبولة ومرضية لتسوية القضية المتنازع عليها .
- وتقوم على وجود توازن نسبي في قوي أطراف التفاوض وفقاً لمنهج (ربح \ ربح) يتم موضوع التفاوض.
- وقد تكون القضية كمية مثل مقدار الخدمة المراد تقديمها أو عدد العناصر أو السعر أو التكلفة.
- وقد تكون كيفية لها صلة بوضع الشركة أو بممارساتها الصناعية وهنا يجب التركيز في مفاوضات (ربح \ ربح) على شخصيات الأطراف المتفاوضة والقضية .

ثالثاً : المفاوضات علاقة اختيارية ارادية

دخول أطراف التفاوض برغبتهم دون إجبار للاقتناع بأن التفاوض سيؤدي إلى مكسب لكل منهما.

ويتم النشاط التفاوضي على مراحل :

حيث يقدم كل طرف مطالبه ومقترحاته للطرف الآخر ويدرس الطرف الآخر تلك المقترحات ومن ثم يقبلها أو يرفضها أو يقدم مقترحات بديلة أو مضادة.

رابعاً : المفاوضات عملية تحيط بها القيود والمحفزات

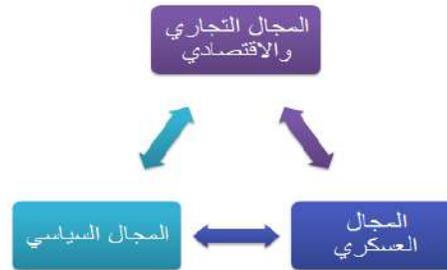
أطراف التفاوض يكونون في حالة من عدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق ، ويوضح ذلك معنى كلمة تفاوض باللاتينية .

ان القيود تعمل على إعاقة التقدم نحو الحل فيثير كل طرف مجموعة من الأسئلة

مثال : ما الذي سأكسبه ؟ أو سأخسره؟ وما تأثير هذا الاتفاق ؟

خامساً : أساس المفاوضات وجود قضية أو مشكلة مهمة

- لا بد أن يدور التفاوض أياً كان نوعه حول قضية معينة قد تكون شخصية أو اجتماعية ، أو اقتصادية ، أو سياسية ومن خلال القضية التفاوضية يتحدد الهدف التفاوضي والاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.
- يتمحور الهدف التفاوضي في الغالب حول القيام بعمل محدد يتفق عليه أطراف التفاوض أو الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض ، أو تحقيق مزيج من الهدفين السابقين.
- يجب على المفاوض أن يستبعد من جدول أعماله القضايا التي يمكن التعامل معها بأساليب أخرى غير أسلوب التفاوض وذلك بتحليل جميع القضايا على أساس نتائجها المهمة.
- يجب على المفاوض أن يجزئ القضية المتنازع عليها إلى بنود صغيرة ويوزع الوقت التفاوضي على هذه البنود بما يتناسب وأهميتها ويحذف ما هو غير قابل للتفاوض ، وكذلك كل ما ليس له صلة بأهداف القضية التفاوضية الرئيسية.



مجالات التفاوض :

- أ- المجال التجاري والاقتصادي : يستخدم في أنشطة الشراء والبيع والتصدير والاستيراد والتوزيع والنقل والتمويل والعلاقات العمالية.
- ب- المجال العسكري : يستخدم لإشاعة حالة استرخاء العسكري والتقاط الأنفاس لتفادي النتائج التدميرية للحرب .

سمات التفاوض في المجال العسكري :

٣- امتداد المفاوضات العسكرية لتطال عمليات التعويضات العسكرية وتبادل الأسرى على سبيل المثال

٢- الترابط فمن الصعب التفاوض في المجالات العسكرية دون الدخول في مجالات أخرى (كالمجالات السياسية والاقتصادية والعسكرية).

١- السرية وعدم الإفصاح عن ما حدث في جلسات التفاوض أو النتائج التي تم التوصل إليها.

ج- المجال السياسي : وهو من أهم المجالات التي يستخدم فيها التفاوض.

مثال / المفاوضات بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبنى برامجها وأهدافها ، وكذلك المفاوضات بين الوزراء أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال ، والمفاوضات بين الدول لحل النزاعات .

سادساً : يكون بين أطراف التفاوض قدر من النزاع والصراع

مقوم هام للتفاوض ، بدون الصراع تقل الدافعية للعمل الجاد في الوصول إلى حل .



أنواع الصراع :

أ- صراع الموارد : لا يستطيع أي طرف من اطراف التفاوض أن يحقق أهدافه الا على حساب الاخر، بسبب القيود المفروضة الموارد.

ب- صراع الوسائل : يتم التركيز على كيفية التوصل الى الهدف المتفق عليه .

مثال : إذا كان الهدف زيادة الربح في الشركة قد يري مدير التسويق أن تخفيض النفقات الإدارية يوصل إلى ذلك الهدف في حين قد يري مدير التصنيع أن هذا الهدف يمكن تحقيقه من خلال زيادة ساعات العمل لتخفيض نفقات إعداد الآلات. في النهاية كلتا الطريقتين صحيحة من وجهة نظر كل فرد. فإذا كانت الطريقتان تتساويان في أهميتهما لتعظيم الربح فإن الحل المختار يجب أن يأتي نتيجة للتفاوض.

ج- صراع القيم : أكثر اشكال الصراع صعوبة فعلى اطراف التفاوض ان تتعرف على هذا الشكل من الصراع وان تعالجه بطريقة مختلفة عن طريقة معالجة الشكلين الاخرين لأنه يتعلق بالقيم والمشاعر أكثر مما يتعلق بالحقائق

عندما يجد المفاوض ان صراع القيم يهيمن على القضية فإن لديه الخيارات التالية للتعامل معها :

- ترك الخصم يعبر عن مشاعره تجاه القضية ، وعدم تحدي تلك المشاعر .
- ترك الخصم يعبر عن مشاعره ، ثم تجاهل هذه المشاعر والمضي قدماً في التفاوض ، أو أخذ استراحة من اجل تهدئة مشاعر الخصم ثم استئناف المفاوضات.
- طرح قضية أخرى مشابهة وذات جاذبية ، وفي الوقت المناسب ، بهدف استعادة فرصة حل القضية الأصلية.
- عدم الاستسلام لموقف مبني على القيم ، إذ ان ذلك يؤدي عادة الى مطالب كبيرة.

سابعاً: تقوم نتائج المفاوضات على عدم التأكد

لجميع المفاوضات نتائج ، وقد تكون هذه النتائج ايجابية وقد تكون سلبية ويتوقف ذلك على الاساليب المستخدمة للوصول الى تلك النتائج .

* تتمثل النتائج الإيجابية :

في الحل أو التكيف ، وذلك عندما يحصل كل من المفاوض وخصمه على جميع ما يريدان .

مثال : رغبة أحد العملاء في شراء جهاز من شركة محتكرة لإنتاجه وتحدد سعره ، العميل قد يجد نفسه مضطراً للشراء لأن الجهاز لا يتوافر في مكان آخر .

ان كل طرف سيواجه بعض الصعوبات في تحقيق هدفه الاساسي المختلف عن هدف الآخر ، ولذا لا بد لكل منهما ان يعمل مع الآخر للتوصل الى اتفاق ، و ما يتم التوصل اليه من اتفاق يتم تنفيذه .

* النتائج السلبية:

أ- فرض الحل :

قد يتمتع أحد اطراف التفاوض بقوة تسمح له ان يفرض الحل على الآخر دون تقدير لموقفه ، ويعد استخدام تكتيك التهديد والإكراه كضرب من ضروب القوة .

مثال : بالقانون بشأن قضية متنازع عليها إذا لم يستجيب الطرف الآخر لمطالبه ، وبالرغم من أن الطرف الآخر يشعر بسذاجة المطالب المطروحة فإنه يراها أقل تكلفة من اللجوء إلى القانون فيقرر الاستجابة لها .

- إن الاستجابة تحت ظرف القوة لا يعنى تسوية القضية لأن التجارب دلت على أن الطرف المكروه يستمر في البحث عن وسائل لتعطيل تنفيذ الاتفاقية التي تم التوصل إليها ، وبالتالي فإن تحقيق الأهداف بالقوة طريقة تفاوضية قصيرة النظر (الأجل) .
- قد يتم فرض الحل من خلال إطالة الوقت لإنهك الطرف الآخر فيضطر إلى الاستسلام لإدراكه استحالة الأخذ بوجهة نظره
- إذن فرض الحل يؤدي إلي نتيجة ربح مقابل خسارة مما يؤدي في النهاية إلي عدم الرضا عن الاتفاق ، وبالتالي إلحاق الضرر بالعلاقة المستقبلية بين الطرفين .

ب- الاستسلام:

- يحدث الاستسلام عندما يقتنع أحد الطرفين بأن اصراره في الحصول على ما يريد يكلفه خسارة أكبر من الخسارة التي تلحق به عند التنازل للطرف الآخر .
- يؤدي الاستسلام إلى تسوية غير مضمونة للقضية ، كما هو في فرض الحل . ويترك القضية معلقة دون حل . ويختلف عن فرض الحل في أنه يتجنب الإضرار بالعلاقات المستقبلية .
- ويؤدي النجاح أو الإصرار علي المطالب إلى تكلفة عالية .
- مثال إصرار البائع على زيادة غير مبررة في السعر لسلعة معينة بالرغم من اعتراضات العميل على ذلك يدفع العميل مستقبلاً إلى البحث عن مصادر أخرى لتأمين احتياجاته من تلك السلعة .

فرض الحل : يتجنب المشاكل المستقبلية ، بينما الاستسلام : لا يحل المشكلة تماماً « حل مؤقت » لا ينهي أساس المشكلة .

ج- الحل الوسط :

تعني نتيجة الحل الوسط ، تنازل كل من المفاوض والخصم عن بعض اهدافه الصغرى ، وربما بعض اهدافه الكبرى ، وذلك من اجل ضمان تحقيق الاهداف الاخرى ، فإذا ما كان احد الطرفين معطيا فان ذلك محاولة منه لتقليل الخسائر .

- ان لمستوى المهارة التفاوضية تأثيرا كبيرا على محتوى نتائج الحل الوسط .
- تتمثل نتائج الحل الوسط عادة في ان يتقاسم الطرف الكسب ، وليس بالضرورة ان تكون حصص الكسب متساوية .
- ان فرص نجاح المفاوضات التي تتوصل الى اتفاق من خلال الحل الوسط كبيرة ، لكنها تتطلب متابعة اكبر .

د- التصحيح :

يحدث التصحيح عندما يستخدم احد الطرفين بيانات خاطئة أو ليست ذات مصداقية كأساس لدعم موقفه. وهذا يؤدي إلى إرباك المفاوض وقد يكون السبب في ذلك هو عدم التحضير الجيد أو التسرع في التصحيح والحكم ، ويؤدي هذا إلى فوز الطرف الآخر ويمثل ذلك نتيجة إيجابية له.

الإجراءات المتبعة في التصحيح :

- الاعتراف بالخطأ،
- اقتصر التصحيح على القضية المناقشة وعدم السماح بامتدادها إلى قضايا أخرى .
- أخذ عطفة حتى لا يضعف المفاوض في القضية التالية وحتى لا يتيح فرصة الكسب للخصم.

هـ- المأزق :

ينشأ المأزق عندما يأبى كلا الطرفين الاستمرار في الاتجاه نحو التسوية. أو عندما يتخذ كلاهما موقفاً دفاعياً عنيداً ، او عندما لا يرى كلا الطرفين أي فائدة من احداث تغيير يسمح بالتقدم في اتجاه التسوية .

البدائل التي يمكن للمفاوض الذي يواجه مأزقاً أن يختارها هو مناسب منها اعتماداً على احتمالية نجاح كل بديل من هذه البدائل :

١- إعادة توضيح القضية أو النقطة النقاشية : مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لتقدم المفاوضات لتوضيح النقطة التي كانت سبب المأزق.

٢- أخذ عطفة لتستأنف المفاوضات بعد ذلك : وتتوقف مدة العطفة على الظروف المحيطة بالعملية التفاوضية.

٣- تقديم معلومات جديدة : وتغيير هدف أو صيغة القضية المسببة للمأزق ، اذ قد يمكن تغيير أهميتها من خلال ربطها بقضية أخرى يحتمل طرحها في وقت لاحق .

٤- طرح القضية جانباً لفترة مؤقتة : ثم إعادة إثارتها بحيث يتفق الطرفان على ذلك وبالتالي لن يكون هناك خلاف على محتواها وهدفها.

■ ان طرح القضية جانباً اسلوب فعال من اجل نقل القضايا الى مكان انسب في جدول الاعمال وهذا يعني اعادة ترتيب القضايا لأغراض النقاش.

■ من النتائج المحتملة لوضع القضية جانباً ان يعود كلا الطرفين الى مواقفهما الاصلية عند مناقشة القضية

وهذا لن يكون الوضع افضل من السابق ولا اسوء منه ايضا وربما يتكرر المأزق ومن الممكن ان يتطور الامر الى سحب القضية نهائياً

■ لذا معظم المفاوضات يتجنبون استخدام هذا البديل.

٥- استبدال الأشخاص بغيرهم : وهذا يجب أن يتم باتفاق مشترك .

٦- الكف عن التفاوض والانتقال إلى الوساطة أو التحكيم : لأن إشراك طرف ثالث قد يتيح فرصاً للتقدم ما دام الطرفان متمسكين بموقفهما

كما ان وجود اطراف ثلاثة يقدم نوعا مختلفا من المناقشة

(ان استخدام الطرف الثالث مفيد الا ان ذلك يجب ان يكون الخطوة الاخيرة) .

ثامناً : التفاوض انواع متعددة

يمكن تصنيف التفاوض وفق أكثر من معيار . ويوجد معياري الاستراتيجية ، والهدف فوفق معيار الاستراتيجية هناك :

- **تفاوض (ربح / ربح) :** وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة.
- **تفاوض (ربح / خسارة) :**

- يحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض ،

- ويتبنى المفاوضون هنا استراتيجيات تصارعية تقوم على استنزاف امكانات الطرف الاخر واحكام السيطرة عليه ،

■ التفاوض التسكيني :

- يستهدف تسكين الاوضاع لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تصبح فيها الظروف اكثر ملائمة

- يتبنى المفاوضون وفق هذا النوع استراتيجية الاسترخاء واستراتيجية كسب الوقت ، اعتقادا منهم بأن الزمن سيكون العامل الاكثر تأثيرا في سير المفاوضات .

طبقاً للهدف التفاوضي :



الخلاصة :

تفاوض (ربح / ربح) : وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة.
تفاوض (ربح / خسارة) : ويحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض.

قال جورج برنارد شو: التفاوض هو فن تقسيم الكعكة بطريقة يتصرف بعدها كل من الحضور معتقدا انه حصل على الجزء الاكبر .

صفات المفاوض الماهر:



من المهم أن المفاوض يبتكر و لا يستخدم أساليب تقليدية

الفصل السادس (الجزء الثاني) : الشخصية والثقافة والسلوك التفاوضي

يختلف الأفراد بينهم باختلاف العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والحضارية ، مما يؤثر على نمط شخصية المفاوض وسماته وبالتالي على السلوك الذي ينتجه خلال جلسات التفاوض المختلفة .

سمة: تعبر عن مفاهيم استعدادية لدى الفرد ، وتبنى هذه المفاهيم عن اتجاهه أو نزعاته للفعل وطريقة الاستجابة لمؤثر معين ، فهي صفة للشخص ذاته ، وتشير إلى خصائص نفسية تحدد كيفية سلوكه الشخصي ويمكن التعرف عليها من خلال الحركات أو الأفعال والتعبيرات اللفظية والتغيرات الفسيولوجية للنشاط النفسي.

النمط: يعبر عن الصفات العامة التي تتصف بها مجموعة من البشر وبناءً على ذلك يتجه النمط إلى مجموعة معينة من البشر يتخذ سلوكهم نمطاً معيناً ، في حين تعزي السمة إلى فرد أو إلى شخص بعينه.

الشخصية: هي كل العناصر والصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية ، كما أن شخصية الفرد تعكس اهتمامات الفرد ورغباته وكذلك قيمة ، إن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأفراد تظهر جوانب شخصيته .

تركز نظرية السمات: على تحديد سمات معينة للشخصية يمكن قياسها للتعرف على نوعية الشخصية ، فقد يوسم الفرد بأنه ذو شخصية اجتماعية أو قلقة ، أو اندفاعية .. الخ ووفقاً لهذه النظرية تتكون الشخصية من مجموعة من السمات ، ويختلف الفرد في شخصيته عن الآخر بقدر اختلافه في كل سمة من هذه السمات.

ويختلف الباحثون في تقسيمهم لسمات شخصية المفاوض ، فبعضهم يصنفها وفقاً للدافع ، وبعضهم وفقاً للقدرات التي تشير إلى المهارات العامة والخاصة للمفاوض ، وبعضهم وفقاً للحالة المزاجية للفرد كنزعه إلى التفاؤل أو الاكتئاب أو النشاط .

نماذج الشخصية :

أ- النماذج الشخصية وفقاً لدافع الأخذ والعطاء /

- 1- **النموذج المعطي:** لدى هذا النموذج ميل كبير للعطاء والتعاون مع الآخرين ويميل إلى مساعدة الناس ، ويرى العار في مساعدة الناس له ، لأن مساعدة الناس دليل التفوق والعلو ، ولكن تلقي المساعدات دليل التبعية ، ويميل هذا النموذج إلى العمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية والخيرية.
- 2- **النموذج الأخذ:** ميل الشخصية إلى الأخذ أكثر من العطاء ، وهو متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية ، وخاصة في المدى القصير ، ويستغل النموذج المعطي بسهولة.
- 3- **النموذج المعطي الأخذ:** شخصيته راغبة في العطاء والأخذ ولديه استعداد للتعاون مع الآخرين.

ب- وفقاً لمدى التساهل والتشدد :

- 1- **النموذج المتساهل:** يميل عادة إلى تجنب النزاع الشخصي ، ويقدم تنازلات عن طيب خاطر ليتوصل مع الطرف الآخر إلى اتفاق ، فهو يسعى إلى حل ودي لمشكلاته ولكنه كثيراً ما يجد نفسه قد استغل فيشعر بخيبة الأمل.
- 2- **النموذج المتشدد:** يرى أن التفاوض صراع إرادات فيأخذ موقفاً متطرفاً ، فهو يريد الربح ، ولكنه يواجه أحياناً باستجابة صلبة تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الآخر.
- 3- **النموذج المبدئي:** يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض ، ويتميز بالتشدد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

ج- وفقاً لدافع الانجاز:

١- النموذج الطموح (هذا النموذج عادة) :

- ✓ يمتلك رغبة كبيرة في الانجاز ولديه طموح واضح ويميل إلى السيطرة.
- ✓ يضع لنفسه أهدافاً واضحة وينظر إلى مهمته بوصفها كل شيء بالنسبة له.
- ✓ لا يضيع وقتاً للاسترخاء ولا يسعى للتمتع بالإجازات.
- ✓ لا يضيع وقته ويلتزم بالمواعيد المحددة.
- ✓ لا يتقبل الفشل بسهولة وإذا ما أضرط للانتظار فهو صبور.

٢. النموذج الهادي : وهذا النموذج عادة /

- ✓ ليس من السهل إثارته ولا يميل إلى السيطرة.
- ✓ لا يضع لنفسه أهدافاً مغالى فيها.
- ✓ يقدر خبرات الآخرين.
- ✓ يوازن بين واجبات وظيفته ومسؤولياتها وبين راحته والترفيه عن نفسه.

٣. النموذج الواعي : وهذا النموذج عادة /

- ✓ يسعى للاتفاق ويمكن الاعتماد عليه.
- ✓ يعطي أهمية كبيرة للتفاصيل ، ويتمسك بالسلطة والتقاليد.
- ✓ يحترم رئيسه ، ويتوقع ممن يرأسهم مثل ذلك.
- ✓ يتبع في حياته روتيناً ونظاماً معيناً.

٤. النموذج غير الواثق بنفسه : هذا النموذج عادة /

- ✓ غير موجه ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه.
- ✓ هدفه أن يجعل الآخرين مسرورين منه ، وهو مشغول بإشباع حاجاتهم.
- ✓ يتجنب الإفصاح عن رغباته.

٥. النموذج الحيوي : هذا النموذج عادتاً /

- ✓ يسعى إلى حياة متنوعة وممتعة.
- ✓ لديه رغبة في تحمل المخاطر والقيام بالأعمال التي تستبطن التحدي.
- ✓ يتمتع بعلاقات قوية مع الآخرين.

٦. النموذج القلق : هذا النموذج عادة /

- ✓ يجد صعوبة في الاسترخاء ، ويعجز عن التفكير المنظم بسبب قلقه الزائد.
- ✓ يركز على المستقبل لخوفه منه.
- ✓ لا يثق بنفسه ولديه ميل للشك في الآخرين.

استناداً لما سبق ، يوجد أربعة أنماط تفاوضية :

١. **النمط الواقعي** : يتصف بالهدوء والصبر والواقعية والدقة والتركيز الحاضر ، والقدرة على إقامة الدليل ، وهذا النمط يعتمد على تجاربه الماضية ويتصف بالخيال الضعيف ، كما أنه يرى الصورة الكلية للموضوع.

٢. **النمط الابتكاري** : يتصف الأفراد في هذا النمط بقدر كبير من التخيل ، وقدرة على الانتقال من موضوع إلى آخر بسرعة ، كما يتصفون بمزاج متقلب وسرعة الحركة ويعتمدون على الأسلوب الاستنتاجي في حل المشكلات ، والشخص الابتكاري شخص صبور في التعامل مع التفاصيل ، كما أنه ليس دقيقاً في عرض المعلومات وتنقصه الواقعية.

٣. **النمط المقوم** : يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام وتقويم الحقائق استناداً إلى مجموعة من القيم الشخصية التي يؤمن بها ، وعادة يحاول استمالة مشاعر الآخرين ، ويقدم عروض مغرية بهدف الامتثال لأرائهم ويحاول التوصل إلى الحلول الوسطى ، ويقبل بعض الأفكار الجديدة دون التحقق من صحتها ، وتنقصهم القدرة التحليلية المنطقية والنظرة الشمولية. إن التفاوض مع شخص ذو نمط مقوم يفرض عليك أن تخاطب المشاعر ، وأن تعمل على بناء علاقات وثيقة معه في بداية التفاوض مباشرة ، وأن تبدي اهتمامك بما يقوله ، وأن تحاول التعرف على القيم التي يؤمن بها .

٤. **النمط التحليلي** : يتصف هذا النمط باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية ، وهم في العادة غير عاطفيين ، ويتمتع بقدرة على المواجهة ، ويواجه مشكلة في علاقته مع الآخرين. ان التفاوض مع شخص ذي نمط تحليلي ، يفرض عليك أن تكون صبوراً وأن تستخدم المنطق في نقاشك ، وأن تبحث عن الأسباب والنتائج ، وأن تحلل العلاقة بين العناصر المختلفة للموقف أو المشكلة المعروضة وأن تعمل على تحليل البدائل المتاحة.

د- وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين :

١- **نموذج أنا بخير وأنت بخير** : يشعر الشخص الذي يتبنى هذا النموذج بالثقة في نفسه ، ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم ، كما يعتقد بأنه كالآخرين ، ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الآخرين.

٢- **نموذج أنا بخير وأنت لست بخير** : من يتبنى هذا الافتراض يشعر بأنه بخير والآخرين ليسوا بخير ، فهو يعاني من اضطراب في الشخصية إذ تولدت في نفسه منذ الصغر أحاسيس الاضطهاد وعدم الثقة ، فهو يشك في الناس لأنه يعتقد أنهم ضده وهو مغرور ، ويفترض سوء النية.

٣. **نموذج أنا لست بخير وأنت بخير** : يشعر الفرد الذي يتبنى هذا الافتراض بالاكئاب ، وبأنه ولد خاسراً في مجتمع الرابيين في الحياة ، يحس دائماً بالانهزامية ، والضالة ، ويبدو بمثابة الظل للشخصيات السلطوية ، ويفضل أن يتزوي بعيداً من الناس خوفاً منهم ، ويشعر بالتردد والتوتر إذا اضطرت للعمل.

٤. **نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير** : يتبنى هذا الافتراض الأفراد الذين يشعرون بعدم قيمة الحياة ، ومن ثم يفتقدون الاهتمام بها ، وينعكس هذا الشعور على سلوكهم الذي يتميز بالقلق والاكئاب والتخبط ، ويعتقدون أنه ليس هنالك أناس رابحون في الحياة ، ويشعرون بأنهم يدورون في حلقة مفرغة ، قد تنقذهم منها أحلام اليقظة.

هـ- وفقاً لمدى التركيز:

١- النمط المركز على أهدافه:

يركز هذا النمط من سلوك الأفراد على أهدافه وحقوقه وموارده دون أخذ حقوق الآخرين بنظر الاعتبار، وقد يتخذ أحد الأسلوبين: الأسلوب **الحازم** الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين والتمسك بما يؤمن به دون إنكار لحقوق الآخرين، والأسلوب **العدواني** الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على الآخرين، مع إنكار حقوقهم والإقلال من شأنهم.

أبعاد المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب العدواني
مجال التركيز	الأهداف دون إحياء الآخرين	الأهداف وإحياء الآخرين
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية	أنا أفوز وأنت تخسر وأنا دائماً على حق
آليات التعامل	- الشرح وتوضيح للأهداف، والتوقعات وتبادل الآراء والأفكار. - إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه يستطيع الاعتراض أو الاختلاف دون اعتباره عدو	- السيطرة وتوجيه الاتهامات واحتقار الطرف الآخر. - إذكاء الشعور لدى الطرف الآخر بأنه لن يستطيع الاعتراض

٢. النموذج المركز على أهداف الآخرين وحقوقهم:

يركز هذا النمط من الأفراد على الآخرين، وماذا يريدون وما هي الطرق التعامل مع حقوقهم وأفكارهم ومواردهم، ويتخذ أسلوبين الإيجابي والسلبي، فالأسلوب الإيجابي يقوم على البحث عن احتياجات وأهداف وموارد الآخرين والتعامل معها، وإبداء الاهتمام دون إنكار لحقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم. أما الأسلوب السلبي يقوم على إنكار حقوقهم ومواردهم واحتياجاتهم وأهدافهم وعجزهم عن الدفاع عن أنفسهم، مستخدماً في ذلك المجاملة والاعتذار وتأنيب النفس وتحقير الذات وإلقاء اللوم عليها.

أبعاد المقارنة	الأسلوب الإيجابي	الأسلوب السلبي
مجال التأثير	التأثير على الذات مع الاستماع والفهم وإظهار الاحترام بغرض الوصول إلى الصواب	التأثير على ذات الآخرين وعلى رضاهم وتعاطفهم مع إنكار لاحتياجاتهم الشخصية واهتماماتهم ومواردهم.
النتائج	أنا أفوز وأنت تفوز وكلانا يتحمل المسؤولية	أنا أخسر وأنت تفوز، وذلك باعتماد مدخل المتساهل
الآليات	- التجاوب والاستماع والفهم والمشاركة والرغبة في التغيير. - إذكاء شعور الآخرين بالتقدير، وأن لديهم الفرصة للتأثير في النتائج	- الاعتذار والشعور بالدونية والإنياء وتحقير الذات. - إذكاء شعور الآخرين بالقلق والضيق وعدم القدرة على الاعتراض أو الاختلاف، خوفاً من التسبب في إيذاء الآخرين.

و- وفقاً لمدى التوجه نحو المهمة أو نحو الناس:

١. **توجه منخفض نحو المهمة والناس:** ولا يتوقع أن يصل أصحاب هذا التوجه إلى منزلة المفاوضين المهرة بسهولة.
٢. **توجه متوسط نحو المهمة والناس:** ويتسم أصحاب هذا التوجه بسعيهم المستمر إلى الحلول الوسطى.
٣. **توجه عال نحو المهمة والناس:** ويتخذ هذا النمط أشكالاً سلوكية يمتدحها علماء النفس، ففيه انفتاح كبير وثقة عالية، وفيه قسط كبير من التروي، ويتميز باتخاذ قرارات خلاقة وإبداعية بعد أن يتم استكشاف آراء الطرف الآخر وأفكاره واتجاهاته.

بناء على ذلك هناك ثلاث أنماط من المفاوضين:

- ✓ **المقاتل:** وهو شديد التوجه نحو المهمة.
- ✓ **المتعاون:** يواجه المشكلات بحلول خلاقة وعقد صفقات بناءة.
- ✓ **المسوي:** ويسعى دائماً إلى الحل الوسط، بهدف تسوية القضايا والتزاعات.

ما هو انعكاس الأنماط الثلاث السابقة للتفاوض علي طريقة عمل المفاوض :

تقتضي الإجابة الإشارة إلى نقطتين :

- ✓ **الأولى :** ليس من السهل أن يتحلل المرء من نمطه السلوكي ، فهو يميل أساساً إلى إتباع طريقته في العمل ، ولن يتكيف بسهولة مع النمط التفاوضي الأخر ، وبالتالي فإن المهارة ضرورية لكي تجعل الطرف الأخر يعمل وفق طريقتك ، لا وفق طريقته ، وهذه المهارة يمكن اكتسابها من خلال الخبرة والتغذية الراجعة من الزملاء في مواقف تفاوضية معينة.
- ✓ **الثانية :** لا بد في مرحلة التخطيط للمفاوضات أن يأخذ في عين الاعتبار النمط التفاوضي للطرف الأخر ، فلو كان التفاوض وفق منهج (نحو التوصل إلى اتفاق) أو وفق منهج (نحو تحقيق المكاسب) لكان المفاوض يتوقع مواجهة مفاوضين مهرة وأن عليه أن يعد دفاعاته التي يجب أن تشمل على تكتيكات توفر مجالات واسعة للمناورة.

ثمة نظريات أخرى تميز بين نمطين من المفاوضين :

النمط الطليعي / شخص قوي يحسن اغتنام الفرص وتحقيق الأرباح وهو شخصية مسيطرة وذو صفات بطولية ، ويكون المفاوض من هذا النمط ملحاً وضاعطاً وجاهزاً بسرعة لاتخاذ القرارات والتوصل إلى اتفاق ، ويتمتع بشخصية قوية ، ولذا لا بد من وجود شخصية بنفس المستوى من القوة للتفاوض معه ، فإذا ما توافرت معلومات كافية مسبقاً لدى الطرف الأخر بأنه سيواجه مفاوضاً طليعياً ، فإنه لا بد أن يستعد بالتالي :

- اختيار رئيس فريق ذو شخصية مماثلة لشخصية المفاوض الطليعي .
- تزويد الرئيس بقدر كبير من المعلومات ، لأن الرئيس الطليعي يعرف كثير من التفاصيل بما يفوق الرئيس الذي يعمل على تفويض سلطاته.
- التركيز على العمل الجماعي واليقظة المستمرة لأعضاء الفريق.
- قيام أحد أعضاء الفريق بدور تنمية إجراءات المفاوضات ، بحيث يكون داعماً مؤازراً للرئيس ، بهدف الرقابة على خطة المفاوضات.
- وجود فترات راحة.

المفاوض البيروقراطي / فهو النمط السائد غالباً في المنظمات الكبرى ، فطريقة عمله منظمة، يمارس كثيراً من الرقابة ويتمسك بأنظمة ومعايير المنظمة التي يعمل فيها ، فمثلاً عند التفاوض على صفقة ما سيتذكر أهداف الرئيس البيروقراطي على مخصصات الميزانية ، وإذا ما توقع المفاوض التفاوض مع هذا النمط من المفاوضين فلا بد أن يتبع منهج (نحو تحقيق المكاسب لنا) لا منهج (نحو التوصل إلى اتفاق).

الفصل السادس (الجزء الثالث) : مبادئ التفاوض

متى تنجح المفاوضات :

يعتمد النجاح في المفاوضات إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من أن :

- ١- يلتزم بأهدافه وأن يكون هادئاً ومسيطرأ على نفسه ومخفياً لمشاعره .
- ٢- يتذكر دائما أنه عارض للأفكار ومروج لها.
- ٣- لابد له كذلك من أن يستثمر وقته استثماراً جيداً .
- ٤- أن يحترم الآخرين وألا يستخف بهم فكما أن التعالي صفة مذمومة، فالإفراط في التواضع مصدر خطر.

المبادئ المتعلقة بالمفاوض :

- ١- فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها ويكون مهم الحصول على تنازلات قبل أن يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش.
- ٢- ضع أهدافا كبيرة وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى إذا ما تطلب الأمر ذلك، وكن على استعداد كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما وجدت أنها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.
٣. لا تركز على الأهداف قصيرة المدى وقاوم إغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضياع للأهداف بعيدة المدى.
- ٤- كن هادئاً واضبط أعصابك ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين ، وكن واثقاً من نفسك وقادراً على فرض احترامك على الآخرين، وشارك في النقاش وأنت على ثقة بأنك ستحقق أهدافك. وعليك كذلك أن لا تبدو قلقاً وأن تكون دائم الابتسام فالابتسامة تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر وتعمل كذلك على إجبار الخصم على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية. إن الاسترخاء لا التوتر والاضطراب هو خير سبيل لتعلم المفاوض كيف يفاض.
- ٥- كن متفائلاً، فالتفاؤل أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم، وانشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي. ولا بد لك من أن تكون بعيداً عن الانفعال لكي تظل في حالة التوافق النفسي والاتزان العاطفي وأن لا تقع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يدفع إليك كمية كبيرة من المعلومات غير الصحيحة بهدف تضليلك.
- ٦- لا تروج لنفسك، وروج لأفكارك وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساساً ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.
- ٧- تفهم حاجات الطرف الآخر وتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمه بطريقة ذكية، ولا تستخف بالآخرين لأنهم قد يمتلكون القوة التي قد تكون كافية لأن تجعلهم في وضع يقدرون فيه على إلحاق الضرر بك، ولا تسقط من ذهنك حقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية
- ٨- استعد للمفاوضات وتمتع بجاهزية عرض رسالتك وتعلم كيف تستفيد من ردود أفعال الآخرين ولا تفاوض مالم تكن مستعداً. فإذا لم تكن مستعداً للجلوس إلى مائدة المفاوضات فلا تفصح عن ذلك، بل قم بوضع الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلى مائدة المفاوضات وإذا ما أجبرت على التفاوض دون استعداد فاستخدم تكتيكات كسب الوقت والتسويق التي تكفل لك تحقيق الأهداف.

٩- لا تستعجل الأمور ولا تتسرع في البت بأمرتشك فيه أجل قراراتك لوقت آخر ولا تستسلم لأي ضغوط من شأنها أن تجعلك تتخذ قرارا متسرعاً إذ يجب إخضاع أي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر في أثناء العملية التفاوضية لمزيد من الدراسة التحليلية حتى يكون القرار المتخذ قرارا سليماً.

١٠- تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً و لكن من الممكن التغلب عليه. إذ كثيراً ما يعتمد الطرف الآخر إلى استخدام (استراتيجية الضعيف) بهدف استدراج العطف و خداع الطرف الآخر. وقد يظهر الطرف الآخر عدم التكبر من قبيل الورع الديني، فإن حسن الاستقبال والترحيب ولطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الود و الصداقة للبدء في التفاوض.

١١- راع مبدأ السرية و احرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة كن غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر فذلك يشنت جهدهما بين اكتشاف المجهول والتفاوض معه. و يقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع أوراقك عند الجلوس إلى مائدة المفاوضات. وكلما كان حاجز عدم المعرفة الذي بينك وبينه سميكا كنت أقدر على خداعه. وقد يدفعه ذلك إلى السير بخطوات تجاه مصالحك دون أن يدري.

١٢. قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه. وجميل أن تلجأ إلى ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام في أثناء الحديث معه، وأن تشعره بأهميته وأهمية آرائه وأن تبدي الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتمه وأن تتجنب توجيه النقد إليه وأن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه.

١٣. كن مقبولاً في طرح أفكارك وتمتع باليقظة والحذر ، فساعات من المفاوضات يمكن أن تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الآخر بصبر بالغ. واعمل على التجديد المستمر في أساليب التفاوض. ومن شأن هذا المبدأ أن يجعل القضية ساخنة وعملية التفاوض متجددة.

١٤. اختتم الجلسة التفاوضية بملحوظة إيجابية بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة، إذ إن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها. ومعظم المواقف تستدعي التعبير عن التقدير فامنح التقدير بحرية لمن يستحقه.

١٥. لا ترسل أحدا نيابة عنك فأنت الوحيد الذي تستطيع أن تشرح قضيتك بصدق و تثير الاهتمام الحقيقي بشأنها.

١٦. شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فإن المفاوضات تصبح مهددة بالفشل ، و احرص على أن تعقد المفاوضات وجهاً لوجه للإفادة من ردود أفعال الطرف الآخر. وتجنب ما أمكن المفاوضات على الهاتف أو عبر المراسلات وتعرف على صاحب السلطة في الطرف الآخر فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

١٧. استمع بتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر ، فذلك يكسبك بصيرة إضافية و احتفظ بحكمتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات إذ نادراً ما يكون لديك كل الحقائق وراقب سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر لك مصدراً جيداً للمعلومات.

١٨. لا تنهبر بنجاح الآخرين، بل قوم هذا النجاح إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك إذا ما اقتضى الأمر ذلك. وتحقق مما يدلي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات فقد تعوزها الحقائق الثابتة. وتنبه إلى أعباءه فقد تسبب لك هذه الألعاب بعض المشكلات في المستقبل .

١٩. اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء و يمنحك الطمأنينة في نفسك. ولا تسمح بالتغيب عن الجلسات التفاوضية فغياب أعضاء أحد فريقك عن أي جلسة قد يجلب لك المتاعب ويضعف من مركزك خصوصاً إذا كانت مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو اختصاص العضو المتغيب .

٢٠. لا تتردد، فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي وعندما يعمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع أو يحاول تجنب القضية المطروحة فإنه يمكنك التعرف على سبب ذلك بشيء من الذكاء.

المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي :

١- كن كما أنت ، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك إذا ما تظاهرت بشيء ما. وتوقع استجابات شخصية فبغض النظر عما تطرحه من آراء وأفكار فإن الطرف الآخر قد لا يقابله بإيجابية. ولا تهاجم الآخرين فمعظم الناس لا يحبون من ينتقدهم وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسيك.

٢- كن إيجابيا عند مناقشة مشكلات الآخرين إنهم سيقدرون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح. ولا تبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بإثارة جروح غائرة تسببت فيها إذ ينعكس ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشددا بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من المفاوضات واللجوء إلى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي

٣- لا تحرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل إلى نقطة أخرى فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائما وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها لن توصلك إلى أهدافك.

٤- احذر من الاستطرداد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وأفكارك الشخصية ولن يقابلها الآخرون بارتياح وستخسر أكثر مما تكسب. إن النصيحة العظيمة للمفاوضين أين كونوا اقتصاديين في الكلمات لأن ذلك يساعد الآخرين على فهم ما قيل و يعمل

٥- لا تكن فظا كرمها فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية. احترم التفضيلات الشخصية للآخرين فإذا لم يكن هناك منفضات للسجائر مثلا فامتنع عن التدخين. وكن صبورا فعند نهاية الاجتماع ولدى التوصل إلى الاتفاق قد تجد أن هناك نقاطا تم إغفالها و من ثم لا بد من ان تكون مستعدا لمناقشتها على توفير الوقت كذلك.

٦- أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة. إن نظرة سريعة على ما بداخل المكتب سوف تمدك بزيادة لحديث قد تجد فيه بداية موفقة. وكن حساسا تجاه أمزجة الآخرين فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر. و من ثم يجب أن تخطط له بعناية. وإذا كان كل شخص ينفرد عن غيره فإن المزاج كذلك يختلف من وقت لآخر.

٧. لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر. وكن حساسا تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم ولا تطلب الكثير إن الجشع غالبا ما يجهض أكثر الاجتماعات إيجابية.

٨. فكر قبل أن تتكلم واحترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين فكثير من المفاوضات الناجحة تعطلت بسبب ملاحظات شخصية حادة

٩. كن متفهما للأحاسيس الشخصية ودع الآخرين يعرفون أنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون إلى تقديمها قدر إسهاماتهم و عبر عن وعيك وإدراكك لها فالآخرون عادة يفخرون بقدراتهم و منجزاتهم. وتذكر أن المفاوضات – شأنهم شأن جميع الناس – حساسون و أنهم يقدرون تفهمك لهم و أنهم لا يحبون أن يهاجمهم أحد.

١٠. احترم الهوية الشخصية فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس و يعود بالنفع الكبير عليك ومثل ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها. أظهر الاهتمام الحقيقي بالآخرين وشجع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية وكن مدركا لما يحبونه ويكرهونه وخطط كيف يمكن الاستفادة من ذلك.

المبادئ المتعلقة بنظام العمل في المفاوضات :

- إن اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصا لا حاجة للفريق به أو شخصا قد يعمل على عرقلة الاجتماعات و تجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب وتدوين الملحوظات والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها كلها أمور قد تبدو قليلة الأهمية ولكنها ذات أثر كبير في نتائج المفاوضات
 - وإنه لشيء جميل ذلك الاعتقاد بأن الإنسان أسى من أن يستخدم صور التحايل والخداع في المفاوضات ولكن الواقع العملي يكشف عن زيف ذلك الاعتقاد ، فكن حذرا من الأشخاص الذي تتعامل معهم فلا تدل بمعلومات قد يستخدمها الطرف الآخر ضدك. و إذا شاركت في اجتماع تفاوضي فاعلم أن عدم توفير الطرف الآخر الإمكانيات المريحة لفريقك التفاوضي يعني أنكم أشخاص غير مرغوب بكم.
- ١- لا تراجع : واعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخرا سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل .
 - ٢- كن عضوا في فريق : فعندما يعمل أعضاء الفريق معا في المفاوضات فإن كل عضو فيه لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعية بالتزام ذاتي . إن السير خلف النجوم ضرره أكثر من نفعه.
 - ٣- احرص على أن تكون إجابتك صحيحة : خصوصا مع بداية الجلسة التفاوضية وإذا لم تكن متأكدا فأرجئ الإجابة واعلم أن العودة لتصحيح ما سبق أن أجبت عنه خطأ سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير .
 - ٤- احرص على مظهرك وسلوكك في أثناء جلسات التفاوض : ولا تكن مترهلا في جلستك فوضع القدم على المائدة أو على الكرسي أمر غير مقبول ويعكس شيئا من عدم الإخلاص للمهمة وقلة الاحترام للناس. إن كثرة الضحك والفكاهة والضحك والضحج تقلل من احترام الطرف الآخر لك.
 - ٥- لا تكن على عجلة من أمرك : وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد وستكون معرضا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
 - ٦- لا تتكبر أو تتفاخر: فإذا كان لا بد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعدك يفعل ذلك. ولا تكن متصيدا للأخطاء ولا تعرض نجاح المفاوضات للخطر بتكبرك على توافه الأمور. و لا تقل (لقد قلت لك ذلك) إذا ما ثبتت صحة ما قلته احتفظ به لنفسك لأن الآخرين يدركون ذلك دون أن تقول لهم شيئا .
 - ٧- كن صادقا : إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك وعن المؤسسة التي تمثلها وعما يتوقع منك و في غير ذلك فإن مصداقيتك تضعف أمام الطرف الآخر.
 - ٨- لا تتأخر عن الوقت المحدد : وإذا اضطرت للتأخر فاتصل بذوي العلاقة في المفاوضات ودعهم يعرفوا أسباب ذلك إن التأخر دون عذر مقبول يضع المفاوضات في الطريق الخطأ.
 - ٩- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به : وكن مستعدا بشكل جيد فذلك يزيد من ثقتك بنفسك ويجعل الآخرين أكثر تهيبا لك. إن عدم الاهتمام بنفسك يوحى بعدم اهتمامك بأي شيء آخر. ولا تبد متوترا فعدم تناولك وجبة طعام مثلا في حين يستمتع كل واحد من المشاركين بتناولها يعطي انطباعا لهم بأنك في حالة من التوتر. و تجنب إيماءات التدخين فلا تعبر عن التوتر بالتدخين الكثير خصوصا لدى مناقشة بعض النقاط المهمة . و عندما تكون في روما تصرف كما يتصرف الرومانيون إنك ستجني فوائد كثيرة من اتباعك لها المبدأ .
 - ١٠- حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر: واختر أعضاء فريقك بعناية ولا تختار شخصا لا تدعو الحاجة إليه. و أبق الفريق الفني خارج قاعة الاجتماعات بحيث يكون مستعدا لتقديم المشورة لك وفاوض في مكانك إذا كان موقفك التفاوضي يسمح بذلك.
 - ١١- تجنب التعقيد : وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها واختر الوقت المناسب للمفاوضات وتحين الظرف المناسب لها فلا تتفاوض في أثناء وجبات الطعام إذ إنه من الصعب تكوين انطباع إيجابي عند تناول الطعام .

١٣- تنبه إلى عملية ترتيب المكتب فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة؛ ولا حظ نوافذ غرفة المفاوضات فقد يعتمد الطرف الآخر أن يجلسك مواجها للشمس أو لضوء ساطع .

و كن على علم بأنك لن تحصل من الطرف الآخر على المعلومات التي تريد فلا تتوقع منه أن يخبرك بكل شيء . و كن مدركا أن الطرف الآخر يحاول إضعافك و لا تتوقع دائما ممن يخطئ أن يبادر إلى الاعتراف بذلك.

١٣- كن حذرا من الشخص المداهن : فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقة تحمل مداهنته معاني عدم الإخلاص . واحذر من المسوف فبعض المشاركين يتطوعون لإعطائك معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك بأمل أن تنسى . واحذر من المعلومات التي تعطى لك بطريقة تموهية بهدف خداعك. و لا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر ولا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده من تقارير. ولا تنخدع بظاهر الأمور فبعض التقارير الثقيلة شكلا خفيفة من حيث المحتوى. و لا تنخدع بالتملق فمعظم الناس فهم ضعف خاص ويستهوهم الحديث في موضوع معين ومن ثم فمن المناورات الشائعة لجعلك لينا التحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات.

١٤- لا تقع في شرك من يفتعل الغضب : فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك. تحكم في أعصابك و لا تسرع في الرد لكي تكون متأكدا مما ترغب في التلطف به. حاول أن تفهم دوافع الطرف الآخر فأحدى المناورات التي يمكن أن تواجهها أن يدخل الآخرون معك في مناقشات ليعرفوا الكثير عنك وعن عملك فيستخدموا هذه المعلومات لمصلحتهم لا لمصلحتك.

١٥- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها : خصوصا إذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر فحتى لو حققت نتائج جيدة في أثناء الجلسات التفاوضية فإن الأمر سيغير إذا لم تقم بذلك. واحرص على الطباعة الجيدة لأن المفاجآت في الطباعة الجيدة غالبا ما تكون قليلة. و سجل ملحوظاتك على بنود الاتفاقية وأعد قراءتها أمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضروريا لكي تقضي على سوء الفهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها. وتنبه إلى أن الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في المفاوضات قد تفرض وجود علاقة مع الطرف الآخر فدعه يدرك بأن هذه المفاوضات لا تمثل فرصة أخيرة للقاء.

المبادئ المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية :

١- اطرح أسئلة : للحصول على إجابات إيجابية ، و دع الآخرين يقولون نعم.

٢- كن مرناً : فالتنازل المقدم منك يمهد الطريق لتلقي الطرف الآخر ، فإذا كنت مبادرا لعقد اجتماع ما فابذل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.

٣- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له : لأنه عادة ما يبادلك المحاولة ، وإذا ما حدث شيء غير مرغوب فيه في أثناء المفاوضات فاذكره لأن في إرجائه إضعافا لموقفك.

٤- أجل مناقشة القضايا الأساسية : وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف إذ ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف .

٥- كن على بينة من أنك لن تقاطع في الاجتماع : وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح وكن يقظا لدى محاولة شخص ما أن ينأى بالاجتماع عن مساره المحدد و تذكر دائما هدف الاجتماع .

٦- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة : فلا تتوقع أن تكسب شيئا من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية. ولا تنه الاجتماع بملاحظة سلبية لأنها ستستقر في أذهان الآخرين حتى إذا ما أغفلوها في حينها فإنها ستعود إلى أذهانهم في وقت لاحق. وإذا كان لا بد من اجتماع تال فليحدد زمانه و مكانه.

٧- إبرح غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعدك ووجدت في ذلك فائدة : إنك بذلك تحد من عملية تراجع الطرف الآخر إذا ما تم التوصل إلى نقطة اتفاق. ويمكن استخدام هذا الأسلوب بهدف تليين المواقف المتشددة للطرف الآخر.

- ٨- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب : وأجل مناقشة النقاط الحساسة وإذا كنت حساسا إزاء أمور معينة فوافق عليها قدر الإمكان بدلا من أن تضع نفسك أمام تحديات مبكرة.
- ٩- عالج توتر المشاركين : فإذا ما شعرت أنهم في حالة توتر فاقتراح وقتنا للراحة.
- ١٠- لا تكن معقدا للأمور : فكلما كان الأمر سهلا من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية ولا تركز على أخطاء الآخرين عند عدم موافقتهم على ملحوظة إيجابية طرحتها بل ركز على المكاسب التي يمكن أن تعود عليهم منها.
- ١١- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى إذ كلما كان عدد المشاركين قليلا كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.
- ١٢- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى إذ كلما كان عدد المشاركين قليلا كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.
- ١٣- قدم تنازلاتك بحذر إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما ولكن من السهل أيضا أن تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.
- ١٤- لا تضع وقتك ووقت الآخرين وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار وسوف تجدهم جميعا مقدرين لذلك ومتعاونين معك.
- ١٥- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محددا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر وفي غير ذلك فإنه سيلجأ إلى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.
- ١٦- اطلب استراحة قصيرة وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات فإنه يمكنك أن تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة .

الفصل السابع (الدعم التنظيمي)

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العملية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة ، مما أوجب على المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه على المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلى تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين بما يعكس حرصها على مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم. وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمة لهم ، فإنه من الطبيعي أن يبادلونها دعماً ، ومن ثم يبدي العاملون قدراً من الانتماء والمواطنة ، وتحمل أعباء العمل وتضحياته .

تستمد نظرية الدعم التنظيمي (Perceived Organizational Support) من نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) وقيم المبادلة ، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد الذين يستفيدون من تصرفات طرف أو شخص آخر فإنهم يشعرون بالالتزام نحو مبادلته بالمثل وذلك في شكل أنماط واستجابات معينة .

ويعرف Eisenberger et al إدراكات الدعم التنظيمي : على أنها اعتقادات الفرد بشأن اهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لإسهاماته أي أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتماء المنظمة له.

حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضاً يشعر بان عليه التزاماً برد انتماء المنظمة له من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية .

مستويات الدعم التنظيمي

في مجال الدراسات التنظيمية ، يتم دراسة الدعم التنظيمي عند مستويات مختلفة من التنظيم ، إلا أنه يمكن القول أن هناك مستويين من مستويات الدعم هما :

١. الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر

هناك عدد من النماذج أو البناءات التي قدمت في أدبيات هذا المجال ، وكلها تصف طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم ، وتتضمن العلاقات المتبادلة بين القائد والعضو ، والثقة في الرئيس أو المشرف ورضاء الفرد عن اتصاله بالرئيس ونجد أن السمة المشتركة بين تلك النماذج هي أنها تحاول دراسة جانب معين من جودة العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين أو المشرفين .

٢. الدعم من المنظمة

مستوى أكثر عمومية ، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، وغالباً يشار إليه بالدعم التنظيمي ، وعادة يتم تعريفه على أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة ، أي اتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل.

أهمية الدعم التنظيمي :

١. يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.
٢. يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
٣. العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها ، حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.
٤. ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء .
٥. زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، وزيادة سلوكيات المواطنة والدور الإضافي وغيرها من السلوكيات الاجتماعية .
٦. اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم ، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة ، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى .
٧. تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري .

وفيما يلي يتناول المؤلف بشيء من الإيجاز لأهم السلوكيات المتبادلة بين المنظمة والعاملين والتي تعكس دعم كل منها للطرف الآخر وذلك على النحو التالي :

أولاً/ سلوكيات دعم المنظمة للعاملين ، وتشمل كل من :

(١) العدالة التنظيمية. (٢) الثقة التنظيمية. (٣) جودة حياة العمل.

ثانياً / سلوكيات دعم العاملين للمنظمة ، وتشمل كل من :

(١) الالتزام التنظيمي. (٢) المواطنة التنظيمية. (٣) الارتباط التنظيمي .

أولاً/ سلوكيات دعم المنظمة للعاملين

١- العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء ، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم.

وترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة (Equity Theory) التي قدمها آدمز (Adam,) والتي بناها على الافتراضات التالية : يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه في ضوء المقارنة بين معدلين هما :

$$\frac{\text{مخرجات شخص مرجعي}}{\text{مدخلاته}} \leq \frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}} \quad (أ)$$

حيث تشير **مخرجات الفرد** إلى المزايا التي يحصل عليها من عمله مثل الأجر ، والمكافأة والترقية ، والإحترام والتقدير والأمان وأي مزايا إضافية أخرى. أما **مدخلات الفرد** فتشير إلى مقدار الجهد المبذول ، والتضحيات التي يقدمها للمنظمة علاوة على ما يتمتع به من مستويات تعليم وخبرة ومهارة وتدريب.

ووفق المقارنة بين المعدلين السابقين يشعر الفرد بعدم العدالة إذا كان ما يحصل عليه من مخرجات مقارنة بمدخلاته أقل مما يحصل عليه شخص مرجعي آخر مقارنة بمدخلاته .

إن شعور الفرد بالعدالة يقوي لديه الدافع للإنجاز ومن ثم يتحسن مستوى أدائه ، في حين أن الشعور بعدم العدالة يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكية ضارة بنفسه أو بالمنظمة ، ومن هذه الأنماط :

- أ. الوشاية بالشخص المرجعي لدى إدارة المنظمة لتقليل ما يحصل عليه الفرد من عوائد .
- ب. الشكوى والتذمر من أن عبء العمل لدى الشخص المرجعي بسيط ، ومن ثم محاولة تحميله أعباء إضافية بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة مقام المعادلة للشخص المرجعي.
- ج. تخفيض الجهد الذي يبذله الشخص الذي يشعر بعدم العدالة (المدخلات) كي تتناسب مع مخرجاته ، التي هي قليلة من وجهة نظره ، وبالتالي يعيد التوازن إلى بسط ومقام المعادلة.
- د. إعادة عملية تقييم المدخلات والمخرجات التي تخصه أو تخص الشخص المرجعي.
- هـ. اختيار شخص مرجعي آخر يكون أقل تبايناً معه في عوائده (مخرجاته) وأدائه (مدخلاته).
- و. لجوء الشخص إلى زيادة مخرجاته بإتباع أساليب غير أخلاقية مثل الرشوة أو السرقة أو التحايل والخداع.

وبالرغم من وجهة نظرية العدالة **Equity Theory** في تحديد ما يشعر به العاملون من عدالة إلا أنه يشوبها بعض أوجه القصور ومنها:

١. أن عملية المقارنة بين المخرجات والمدخلات مبنية على تقديرات وأحكام شخصية قد تكون غير سليمة .
٢. إذا ما كان هناك نظام سليم للموارد البشرية بالمنظمة ، فإن لجوء الفرد لتخفيض جهده أو مدخلاته لا بد أن يقابله انخفاض عوائده ، وبالتالي لن يستطيع الفرد تخفيض التوازن المنشود.
٣. عدم تناسق عناصر المدخلات والمخرجات مما يجعل عملية التقييم غير سليمة من الأساس.
٤. أن النظرية تفترض أن العدالة تتمثل فقط بما يحصل عليه الأفراد من عوائد مقارنة بما يبذلونه من جهد.

أنواع العدالة التنظيمية :

١. عدالة التوزيع :

تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي تتسلمها ، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة ، وبين ما يبذله الآخرون ما يحصلون عليه من جهة أخرى وعادة ما تتحدد مخرجات الفرد وفق عدد من العوامل منها :

- أ. المستويات التي يتحملها الفرد .
- ب. مستوى الخبرة الشخصية .
- ج. مستوى التعليم والتدريس .
- د. حجم الجهد المبذول .
- هـ. جودة المخرجات الناتجة عن العمل الذي يؤديه .
- و. القدرة على التغلب على القيود والمعوقات .

٢. عدالة الإجراءات :

- تشير الإجراءات إلى الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء عمل معين ، وعدالة الإجراءات تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء ، وتكون الإجراءات عادلة عندما تتسم بما يلي :
- أ. الاتساق وعدم التعارض.
 - ب. الثبات والاستمرارية.
 - ج. تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والبعد عن الأهداف الشخصية.
 - د. أن تكون قائمة على أساس من المعلومات الصحيحة والصادقة.
 - هـ. المرونة بحيث توفر الفرص لتصحيح الأخطاء .
 - و. أن تتحقق مصالح كافة أطراف المنظمة.
 - ز. قياسها على معايير أخلاقية مثل المساواة والأمانة وغيرها.

٣. عدالة التفاعلات أو المعاملات :

- وتشير إلى كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل ، وكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين وينقسم هذا النوع من العدالة إلى نوعين هما :
- أ. عدالة التعامل مع الأفراد ، ويقصد بها تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير.
 - ب. عدالة المعلومات ، وتشير إلى المعلومات المتوافرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات

وتتوافر عدالة التفاعلات أو التعاملات عندما :

- نزاهة وموضوعية القائد وخبرته.
- توفير المعلومات الصادقة بشفافية.
- احترام وتقدير المرؤوسين .
- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- توفير التغذية العكسية للمرءوسين.

أهمية العدالة التنظيمية :

١. أن العدالة بصفة عامة تعتبر قيمة اجتماعية.
٢. يساعد توافر العدالة على إحساس العاملين بقيمتهم وكيانهم واحترامهم .
٣. أن عدم الشفافية في توفير المعلومات (عدالة المعلومات) وعدم العدالة في توزيعها ، يجعل العاملين أكثر إحساساً بغموض بيئة العمل وغموض أدوارهم وعدم وضوحها ، ويشجع على انتشار الشائعات .
٤. أن الأفراد يستخدموا إدراكهم للعدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً .
٥. المساعدة في توفير الالتزام من جانب العاملين وزيادة المواطنة التنظيمية .
٦. المساعدة في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وقادتها وسياساتها وإجراءاتها .
٧. زيادة الشعور بالرضا لدى العاملين وتقليل نوايا ترك العمل أو الانسحاب النفسي أو الجسدي من العمل.
٨. تحسين العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ، وتحسين العلاقات مع الجمهور الخارجي.
٩. تحسين مقالة سياسات الموارد البشرية .
١٠. تقليل السلبيات الأخلاقية في العمل.

٢- الثقة التنظيمية

- من أهم وسائل وأدوات دعم المنظمة للعاملين توفير مناخ للثقة بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.
- وقد أهتم العديد من الباحثين بدراسة المنظمات كنظام اجتماعي مركب لما تنطوي عليه من سلوكيات متنوعة من الأفراد والجماعات والتفاعلات داخلها وتأثيرها على الأداء التنظيمي ، وخلال السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة وتفسير الدور الذي تلعبه الثقة في العمليات التنظيمية ، للمساهمة في علاج العديد من المشكلات التنظيمية ظهرت بالتالي الحاجة إلى إجراء بحوث إضافية لفهم وتفسير علاقات الثقة والدور الذي تلعبه في مستويات أداء العاملين بالمنظمة وسلوكياتهم.

مفاهيم الثقة التنظيمية ، ونماذجها وأنواعها وأهميتها ، وذلك على النحو التالي :

مفاهيم الثقة :

- ✓ الثقة تشير إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.
- ✓ اعتقاد شخص معين بأن الطرف الثاني الذي يُعتمد عليه سوف يتصرف وفق ما تمليه عليه مصلحة الطرف الأول .
- ✓ توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتماداً على ما بينهما من علاقات وقيم وأنماط مشتركة .
- ✓ "توقع مبني على أسس اجتماعية بأن كل الأفراد والمنظمة يحمل منهم تجاه الآخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الآخر .

وبالرغم من تعدد مفاهيم الثقة إلا أن هذه المفاهيم تجمعها عدة خصائص مشتركة وهي:

١. أنها تبني على التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك ، مع وجود بُعد عاطفي وبُعد سلوكي في نفس الوقت.
٢. أنها تتضمن قدر من المخاطر ، لأن أي من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكيد كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.
٣. وجود رضا من طرفي الثقة عن نمط العلاقات والتفاعل بينهما ، وعن تحمل قدر من المخاطر الناتجة عنها.

العوامل التي تبني عليها الثقة :

الثقة التنظيمية تبني على عدد من العوامل وهي:

- (١) عوامل خاصة بالطرف الذي يثق وتتمثل في ميله الطبيعي نحو الثقة في الآخرين.
- (٢) عوامل خاصة بالطرف الثاني (الموثوق به) وتشمل كل من القدرة التي تشير إلى مستوى المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها شخص معين ومدى كفاءته التي تجعله جديراً بثقة الآخرين.
- (٣) مخرجات عملية الثقة فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة القائمة بين الطرفين تزيد من حجم الثقة وتزيد من التفاعل بين الطرفين مستقبلاً .
- (٤) مستوى المخاطر المحسوبة حيث أن كلاً من الطرفين يتحمل قدر من المخاطر الناتجة عن ثقته في الطرف الثاني ، وإدراك مستوى هذه المخاطر مرتبط بمدى إيجابية أو سلبية مخرجات علاقة الثقة.
- (٥) تماسك السلوك واستمراريته وتشير إلى ثبات تصرفات المدير وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفقاً لتصرفاته السابقة.
- (٦) تكامل السلوك وتشير إلى توافق أقوال المدير مع تصرفاته وأفعاله.
- (٧) الاحتواء ويقصد به مدى قدرة المدير على احتواء تابعيه ، وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة ، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح على المرؤوسين.
- (٨) الاهتمام ، حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته على إشباعها.
- (٩) الخصائص الشخصية لكل من طرفي الثقة ، وخصائص الموقف ، والدور الذي يؤديه الفرد ومدى قيامه بمسئوليات هذا الدور بكفاءة.

أنواع الثقة التنظيمية :

- ✓ **الثقة القائمة على المعرفة :** وهي التي تبني على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
- ✓ **الثقة القائمة على أسس رسمية :** وهي التي تحدث نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.
- ✓ **الثقة القائمة على ملامح الشخصية :** هي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين ، بغض النظر عما إذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه.
- **الثقة الشخصية :** هي التي تستمد من التفاعلات بين الأشخاص والجماعات ، وتعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص الشخصية ، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.
- **الثقة غير الشخصية :** فهي التي تتوقف على المراكز الوظيفية والأسس الرسمية.
- **الثقة في الزملاء :** تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل ، القيم والمبادئ ، الاهتمام بمصالح الزميل .
- **الثقة في المشرف المباشر :** يكتسب المشرف المباشر الثقة مرؤوسيه إذا كانت تتوافر خصائص الكفاءة ، الجدارة ، الأخلاق ، الانفتاح على المرؤوسين ، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ، دعم المرؤوسين.
- **الثقة في الإدارة العليا :** تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين بالمنظمة إذا ما قامت بإشباع احتياجاتهم ورغباتهم ، تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين ، وتطابق أقوالها مع أفعالها ، وضوح توقعاتها .

أهمية الثقة التنظيمية : أجريت العديد من الدراسات لبيان أهمية الثقة التنظيمية وكان من أهمها:

- زيادة سياسات تمكين المرؤوسين.
- زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن أن تكون بديلاً عن الرقابة ، فكلما زادت الثقة قلت الحاجة إلى هذا النمط الرقابي.
- زيادة دافعية الأفراد ، وتحسين مستويات الأداء ، وتقليل نوايا ترك العمل.
- زيادة معدلات الرضا عن العمل.
- قبول عمليات التغيير التنظيمي ، وتخفيض المقاومة لها ، وتحسين المخرجات الناتجة عنها تعد أحد التأثيرات الإيجابية للثقة التنظيمية.
- زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- تحسين فعالية المشاركة والعلاقات وزيادة التفاعلات داخل المنظمة.

ثانياً : دعم العاملين للمنظمة

١- الانتماء التنظيمي (الإلتزام التنظيمي)

هو أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ، ووسيلة من وسائل رد الجميل لها ، ويطلق عليه البعض لفظ الولاء والإلتزام التنظيمي ولقد تنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقاً لتنوع المداخل التي اتبعتها الباحثون والعلماء في دراسته، ويمكن تجميع جميع هذه المداخل فيما يلي:

١- مدخل التبادل . ٢- المدخل النفسي . ٣- المدخل المشترك .

وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه المداخل .

مدخل التبادل : يعتمد هذا المدخل على أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

المدخل النفسي : وفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

- ✓ قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة.
- ✓ رغبة الفرد من بذل جهود عادية لصالح المنظمة.
- ✓ رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة .

المدخل المشترك : وفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:

- ✓ الانتماء الاستمراري
- ✓ الانتماء العاطفي

ينقسم الانتماء التنظيمي إلى ثلاثة أنواع (أنواع الإلتزام التنظيمي) :

١. الانتماء العاطفي أو الوجداني :

ويعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة لأنه يشعر بارتباط عاطفي وراحة نفسية بها نظراً لتوافق قيمة وأهدافه لقيم وأهداف هذه المنظمة.

٢. الانتماء الاستمراري :

ويعبر عن قوة رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير (مادياً ومعنوياً)

٣. الانتماء المعياري :

وتشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، أو أن من واجبه الاستمرارية فيها وعدم التخلي عنها فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة.

٢-المواطنة التنظيمية

هي سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

▪ ويتكون سلوك المواطنة من العديد من الأنماط منها على سبيل المثال:

- ✓ اتخاذ التصرفات الكفيلة بحماية المنظمة وممتلكاتها.
- ✓ تقديم المقترحات البناءة لتحسين أداء المنظمة.
- ✓ التطوير الذاتي ، والتدريب الذاتي لتحمل المزيد من المسؤولية عن المنظمة ككل.
- ✓ المساهمة في إيجاد المناخ الملائم لبقائها ونموها في ظل بيئة متغيرة.
- ✓ التعاون البناء مع الآخرين من رؤساء وزملاء ومرؤوسين ، قائم على تقديم المساعدات عند الحاجة وكذلك النصيح والإرشاد والتوجيه .

أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية :

- ١- **الإيثار:** ويشير إلى أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل ، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .
- ٢- **المبادرة:** وهو السلوك الذي يهدف إلى تفادي وقوع المشكلات المرتبطة بالعمل ، والمبادرة بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة ، والتقدم بالمقترحات الهادفة إلى تحسين صورة المنظمة.
- ٣- **الروح الرياضية:** وتشير إلى رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة ، ومحاولة التغلب على المعوقات القائمة بدون شكوى أو تدمير.
- ٤- **التكيف:** وتشير إلى مدى قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات الداخلية ، وتحمل المسؤوليات وإحساسه بأنه جزء من المنظمة وليس مجرد عضو فيها.
- ٥- **الوعي:** وهو أنماط السلوك التي تتعدى الدور الرسمي ومتطلباته مثل العمل لساعات أطول ، والالتزام بقواعد العمل صراحة وضمنا ، وتوافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة ، يمكن تقسيم تلك العوامل إلى عدة أنواع وهي:

١. العوامل التنظيمية:

وهي تلك التي تتعلق بكفاءة التنظيم وفعاليته ومدى الدعم التنظيمي للأفراد ونظم الأجور وسياسات التحفيز.

٢.العوامل الإنسانية:

وهي التي تتعلق بأنماط العلاقات السائدة بين الأفراد داخل التنظيم سواء في المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات الإدارية ، وأنماط القيادة المتبعة.

٣.العوامل الشخصية . وتتمثل في :

- الخصائص الشخصية.
- الرضا الوظيفي.
- التكيف مع الضغوط.

٤ . عوامل وظيفية.

وتتعلق بمدى احتواء الفرد لوظيفة ، وكفاءة التصميم الوظيفي ، ووضع الشخص في المكان المناسب ومدى ما يشعر به تجاه الدور الذي يؤديه من حيث مدى غموض الدور ، وعي الدور.

أهمية المواطنة التنظيمية :

- سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير قوي على فعالية فرق العمل ، وكذلك على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
- زيادة كل من الرضا عن العمل ، والالتزام التنظيمي.
- يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات ، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل .

الفصل الثامن (مهارة بناء فريق عمل فعال)

ما هو الفرق بين المجموعة و الفريق ؟

المجموعة : مجموعة من الناس مجتمعة مع بعضها البعض في بيئة معينة دون هدف او مهمة واضحة .

الفريق : مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهود مشترك ، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً ، ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة .

ويلاحظ ما يلي :

- ١ . يتكون من مجموعة من الناس مرتبطة بغرض مشترك .
- ٢ . الفريق ملائم للقيام بمهام عالية التعقيد ومهام فرعية مترابطة .
- ٣ . أعضاء الفريق عادة يمتلكون مهارات تكاملية .

العمل الجماعي :

أنه مبدأ إداري وغاية نبيلة تقوم على دمج مجموعة من العاملين ذوي المهارات المختلفة معا والعمل على ارتباطهم ماديا و معنويا وصهرهم في بوتقة واحدة من أجل تحقيق أهداف مشتركة وغاية واحدة .

و يقصد بديناميكية الجماعة التفاعل الذي يتم داخل الجماعة بين أفرادها والمناخ الإجتماعي المحيط بها .

ولا تستطيع أي جماعة أن تعمل كفريق إلا بعد :

- التعارف بين الأعضاء .
- تحديد الأدوار لكل عضو .
- العمل في اتجاه واحد (هدف واحد) .
- كل عضو مؤهل للقيام بالعمل المحدد له .
- وتتوافر لديه الرغبة والمشاركة والتعاون داخل الفريق .

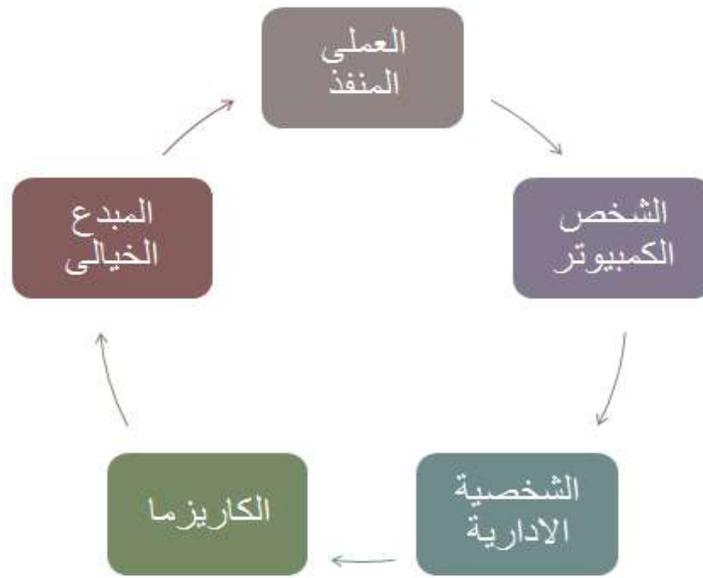
ويوضح الجدول التالي الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل :

فرق العمل	مجموعة العمل التقليدية
القائد هو العامل المسهل لعمل الفريق	القائد هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم بها
الأهداف تحدد من قبل أعضاء الفريق	الأهداف تحدد من قبل المنظمة
التركيز على أداء الفريق	التركيز على أداء الفرد
الإجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات الحرة والعصف الذهني	القائد هو الذي ينظم الإجتماعات واللقاءات
أعضاء الفريق يعملون كوحدة واحدة	هناك تنافس بين العمال بعضهم ضد الآخر
القرارات تؤخذ بناء على رأي الفريق ككل	القرارات تتخذ بناء على رأي القائد
الاتصال يتم من القائد إلى الفريق وبالعكس (اتصال من أعلى إلى أسفل واتصال من أسفل إلى أعلى)	الاتصال يكون من القائد إلى المجموعة (اتصال من اعلى إلى أسفل)

الحالات التي تستدعي بناء فرق العمل :

- تسارع معدلات التغيير تنتج فرصاً ينبغي اقتناصها أو تظهر تحديات ينبغي تخطيها .
- صعوبة بعض الأعمال مما يستدعي وجود خبرات متعددة ومعلومات متنوعة .
- احتياج المنظمة أو المؤسسة إلى رؤى وأفكار جديدة .
- ظهور مشكلات يعجز الفرد أو التنظيم الإداري عن حلها .
- قصور في أداء العمل في تحقيق المهام المطلوبة .

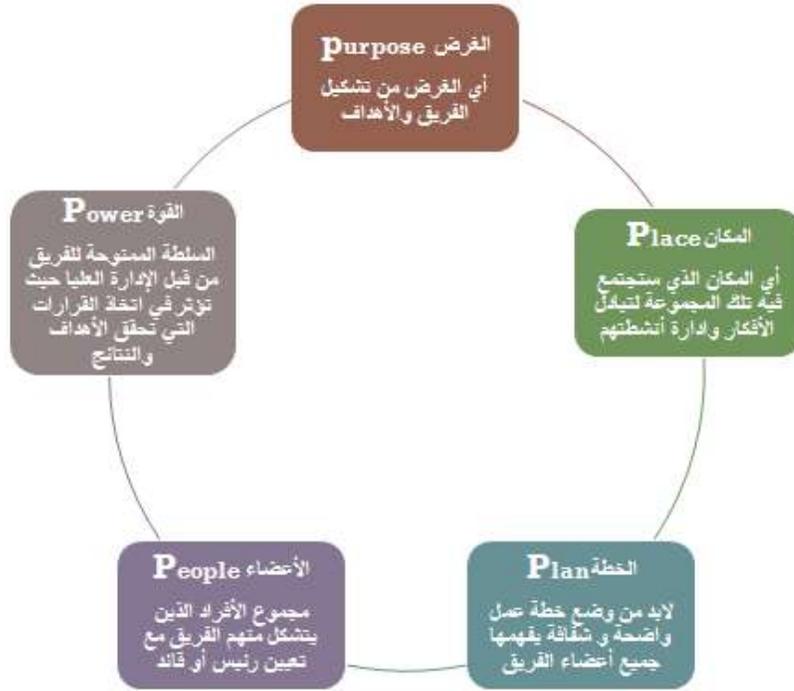
أسس اختيار فريق العمل :



هناك بعض الأصناف المختلفة التي يجب توافرها في فريق العمل :

١. **الشخص العملي المنفذ** : يؤمن بأهمية الإنجاز وحاسم في اتخاذ القرارات ويتمتع بشخصية متميزة وقوية يمكن الإعتماد على ادائه .
٢. **الشخص الكمبيوتر** : هو قاعدة بيانات الفريق ، وشخصية تحب جمع المعلومات والتأني قبل إتخاذ القرارات ويمتاز بالصبر والحذر ويجب أن يدرس الموقف جيداً قبل اتخاذ قراره .
٣. **الشخصية الإدارية** : هذا الشخص يعطي العملية الإدارية الإهتمام الأكبر ويهتم بسير العمل وإعداد التقارير والتأكد من أن الخطط تسير بشكل منظم ويهتم بتنظيم العمل .
٤. **الكاريزما** : وهو شخص يتمتع بحضور طيب وشخصية جذابة ويحبه أفراد الفريق ويطيعونه لذا يكون من السهل جمعهم وتحفيزهم من خلاله .
٥. **المبدع الخيالي** : ويتمتع بخيال خصب ودائماً ما يثري الفريق بأفكاره ورؤى جديدة وخلاصة ، ويرى الصورة الكلية الشاملة أكثر من رؤيته للأمور البسيطة .

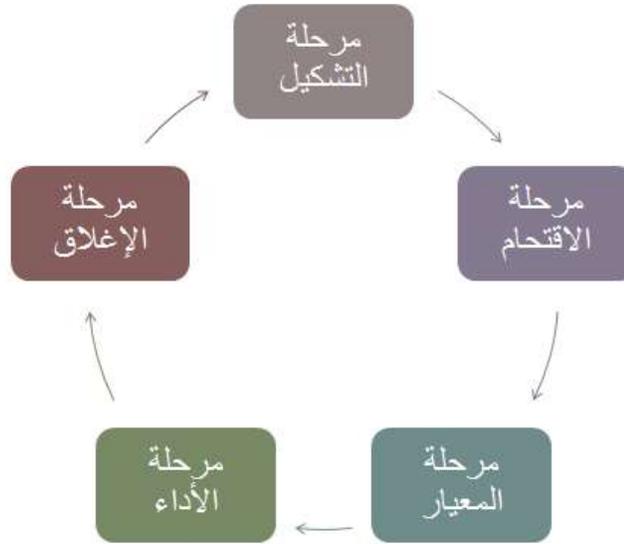
لتشكيل العمل الجماعي يجب توفر خمسة عناصر رئيسية (Five Ps) وهي :



فوائد العمل الجماعي :

- ❖ تقوية مهارات الاتصال بين العاملين .
- ❖ توسيع أفق الموظف وتنمية طرق التفكير لدى الموظف وتقويم سلوكه وتلاحق الأفكار بين العاملين .
- ❖ إذكاء روح المنافسة بين العاملين بالطرق الشريفة والأخلاق الطيبة .
- ❖ زرع مبادئ الأخوة و المشاعر النبيلة ووحدة الهدف و المصير ونشر روح التعاون .
- ❖ تعلم الجديد في كل عمل من الأعمال التي تهم المنشأة .
- ❖ يحول الأفراد الذين تبدو عليهم بوادر الضعف إلى أشخاص فاعلين و مهمين .
- ❖ تلاشي الأخطاء الفردية .
- ❖ يرسخ الأركان الثلاثة للعمل الناجح وهي الالتزام و الولاء و روح الفريق الواحد بين جميع العاملين .

مراحل تشكيل فريق العمل الجماعي :



١-مرحلة التشكيل

تعد المرحلة الأولية ، ويتم فيها تعريف الفرد بالجماعة و اندماجه معهم ، ويتم التساؤل عن ماهية المهام التي سيقوم بها ؟ وما نوع المساهمة التي سيطلبها منه الفريق ؟ وهل سيتم تحقيق رغباته الوظيفية ؟ وفي هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بنوع من القلق

٢-مرحلة الاقتحام

يكون التوتر واضح على أعضاء الفريق بسبب توزيع المهام وبروز السمات الشخصية و الفروق الفردية لهم وتعتبر مرحلة ذات انفعالية عالية ويحدث فيها تطور في تفهم الأعضاء لبعضهم .

٣-مرحلة المعيار

يبدأ الأعضاء بالتنسيق فيما بينهم بوصفهم وحدة عمل واحدة مع الميل للعمل بقواعد مشتركة للسلوك الجماعي ويظهر تعاونهم ويشعرون بأهمية القائد لتحقيق الأهداف ويبدأ الانسجام بينهم.

وتعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الحقيقية لبزوغ وتكون الجماعة ، وتحتاج هذه المرحلة إلى عدة كفاءات للتخطيط للعمل معاً ، كما يتم في هذه المرحلة الاتفاق على معايير ومؤشرات جودة العمل والمهام المحددة . ويتم أيضاً توزيع المسؤوليات وتحديد الأدوار ، ووضع الأطر الزمنية . وتحديد المصادر المادية والبشرية لتحديد المهمة ، كذلك أيضاً وضع طرائق ونظم التقييم والمتابعة .

٤-مرحلة الأداء

يكون الأعضاء قادرين على العمل بطرق إبداعية مع المهام المعقدة و العلاقات الشخصية التي تربطهم ويصبح عمل الفريق واضح المعالم ويتمتعون بالنضج والتنظيم أما التحدي الذي يواجههم يكمن في الاستمرارية في تنقية أجواء العمل والعمل بوصفهم وحدة واحدة

٥-مرحلة الإغلاق

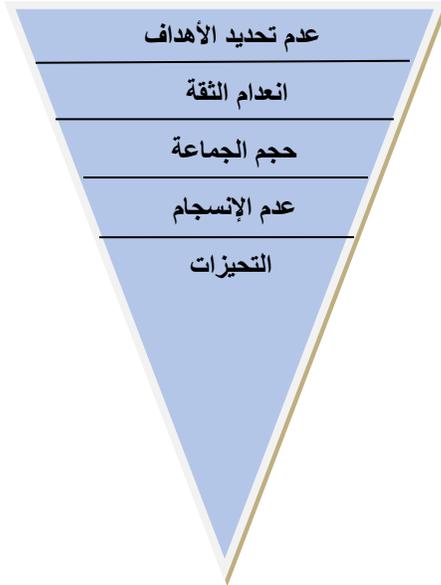
آخر المراحل وهي مرحلة تفككك بعد إنجاز الأهداف التي تشكل الفريق من أجل تحقيقها وهنا يظهر نوع من العواطف الجياشة

العوامل الأربعة لصناعة فريق مؤثر:

قبل أن يبدأ المدير في تكوين فريق العمل يجب عليه أن ينتبه إلى عدة عوامل كي يكون فريق العمل مؤثرا وفعال :

- **الثقة :** إن الفريق الناجح يجب أن تنتشر الثقة بين أعضائه ، ويجب أن يؤمنوا أن العمل في فريق سوف يساعدهم على تحقيق أهدافهم .
- **الاهتمام و التقدير:** فالقائد الفعال يفهم جيدا أن الفطرة الانسانية تبحث دائما عن مهتم بها و يقدرها ، فيجب منح كل فرد في الفريق حقه من الاهتمام و التقدير ، ليس هذا وحسب بل يجب أن يحث أعضاء فريقه على الاهتمام ببعضهم البعض .
- **الانضباط التام :** فريق العمل لن ينجح في مهمته ما لم يكن لدى أعضاء الفريق رغبة حقيقية و جادة للمشاركة في العمل المطلوب انهاؤه ، مع توضيح مهمة الفريق للأعضاء و شرح اسباب اختيار كل عضو .
- **الإيمان بأهمية التعاون :** و التأكيد على أن مصلحة الفريق فوق مصلحة الفرد و أن النجاح الجماعي هو الغاية والهدف .

عوامل ضعف الفريق :



- عدم تحديد أهداف فريق العمل
- انعدام الثقة بين أعضاء الفريق بعضهم البعض .
- انعدام الثقة بين أعضاء الفريق و القائد أو المدير .
- كبر أو صغر حجم فريق العمل .
- عدم انسجام أعضاء الفريق معا .
- التحيز .
- جمع فريق عمل متشابه في أفكاره و رؤاه مما يجعل أفق فريق العمل محدود .

المهارات المطلوبة للعمل في الفريق :

- الاستماع الفعال .
- القدرة على التفاوض و الاقناع .
- احترام آراء الآخرين .
- مبادرة المساعدة .
- روح المشاركة و المساهمة .
- تقبل النقد البناء والاستجابة له .
- مهارة الاتصال و التواصل .

الواجب الأول – موضوعات إدارية معاصرة ٢٠١٨

١- لا تعتبر من بين العوامل المكونة لمثلث ريادة الأعمال :
الرائد أو الشخص المالك

المشروع الريادي

الفرص

الموارد

٢- هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة ، وتوجيهه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير المثير أو متطلبات الموقف :

الطلاقة

مواصلة الاتجاه

المرونة

الأصالة

٣- تعد مرحلة المرحلة الأولى في العملية الإبداعية :

المراجعة

التحضير والإعداد

الحضانة

الإشراق

٤- كلما درجة شيوع الفكرة درجة أصالتها :

زادت ، قلت

قلت ، زادت

قلت ، قلت

٥- هي مرحلة الاختبار التجريبي للفكرة الجديدة (المبدعة) :

مرحلة التحضير والإعداد

مرحلة الحضانة

مرحلة الإشراق

مرحلة التحقيق

٦- من أهم السلبيات والمخاطر المحتملة لرائد الأعمال :

ساعات العمل الطويلة

مستوى معيشة أقل

المسئولية الكاملة

كل ما سبق

٧- كتابة أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف " م " وتنتهي بحرف " م " تعتبر مثال للطلاقة

الذهنية

الترابطية

الفكرية

اللفظية أو اللغوية

٨- في مرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها وتجمع المعلومات حولها :
الإشراق
المراجعة
التحضير والإعداد
الحضانة

٩- هي إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن :
الحساسية للمشكلات
المرونة
الطلاقة
الأصالة

١٠- هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعلامات عند الاستجابة لمثير معين :
الطلاقة
الأصالة
الحساسية للمشكلات
المرونة

١١- تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة :
الطلاقة
الجمود الذهني
الأصالة
المرونة

١٢- كل ما يلي من انواع الطلاقة ماعدا:
اللفظية او اللغوية
الذهنية
الفكرية
الترابطية

١٣- تعد مرحلة المرحلة الثالثة في العملية الابداعية :
التحضير والإعداد
المراجعة
الإشراق
الحضانة

١٤- هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة :
الابتكار
الإبداع
الاختراع
التفكير

١٥- هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف :

مواصلة الاتجاه

الإصالة

الطلاقة

المرونة

١٦- تتضمن الطلاقة الجانب في الإبداع :

النوعي

الكيفي

الكمي

لا شئ مما سبق

١٧- تعتبر عكس الجمود الذهني . الحساسية للمشكلات :

الأصالة

المرونة

الطلاقة

١٨- هي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل، أو المترادفات، أو الأفكار، أو المشكلات، أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين :

المرونة

الإصالة

الطلاقة

الحساسية للمشكلات

١٩- كل ما يلي من مراحل العملية الإبداعية ماعدا :

مرحلة الحضانة

مرحلة التحضير والإعداد

مرحلة المراجعة

مرحلة الإشراف

٢٠- تعتبر مرحلة بذرة الابتكار :

المراجعة

التحضير والإعداد

الإشراف

الحضانة

٢١- تتضمن الجانب الكمي في الإبداع :

الطلاقة

الجودة

المرونة

الإصالة

٢٢- كل ما يلي من صفات الشخصية المبدعة ماعدا :

المجازفة

التسرع

الذكاء

الثقة بالنفس

٢٣- هي مرحلة ترتب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة.

مرحلة المراجعة

مرحلة الحضنة

مرحلة الإشراف

مرحلة التحضير والإعداد

٢٤- هي القدرة على انتاج افكار قليلة التكرار.

الإصالة

مواصلة الاتجاه

الطلاقة

المرونة

الواجب الثاني – موضوعات ادارية معاصرة ٢٠١٨

كل ما يلي يعد من حالات اتخاذ القرارات ما عدا:

- حالة الرضا
- حالة عدم التأكد
- حالة التأكد
- حالة المخاطرة

كلما زاد(ت)..... وقل(ت) كلما زادت درجة ثقة المديرين في القرارات التي يتم اتخاذها.

- التأكد ، الوقت
- المخاطرة ، عدم التأكد
- عدم التأكد ، المخاطرة
- التأكد ، المخاطرة

أي من العبارات التالية صحيحة بخصوص تحديد المشكلة؟
ما يعد مشكلة لأحد المديرين هو مشكلة لجميع المديرين الآخرين
أعراض المشكلة و المشكلة شئ واحد
تحديد المشاكل بشكل فعال ليست مهمة سهلة.
غالباً ما تكون المشاكل واضحة

كل ما يلي يعد من حالات القرار الفردي ما عدا....

- عندما لا يكون لديك الوقت الكافي
- عندما يكون القرار استراتيجياً
- في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار
- عندما تكون أنت الخبير الوحيد في المجال

عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

- التغيير التنظيمي
- الصمت التنظيمي
- الالتزام التنظيمي
- الهيكل التنظيمي

قرار منح اجازة لأحد العاملين يعد مثال لقرارات:.....

- غير مبرمجة
- جماعية
- مبرمجة
- استراتيجية

تتخذ القرارات..... في المستويات الادارية العليا.

- غير المبرمجة
- المبرمجة
- الروتينية
- الفردية

القرارات المبرمجة:

روتينية ومتكررة

تتخذ من قبل الادارة العليا

غير مهيكلة

تتخذ مرة واحدة فقط

قرار فتح خط انتاج جديد يعد مثال لقرارات:

مبرمجة

روتينية

فردية

استراتيجية

عندما يرتبط كل بديل و نتاجه بتقديرات الاحتمالات، تتخذ القرارات في اطار من

التاكيد

المخاطرة

عدم التاكيد

التضارب

الاختبار الفصلي – موضوعات إدارية معاصرة ٢٠١٨

السؤال ١ : الشركة التي تقرر تطبيق اللامركزية على إجراءات المبيعات. يعتبر هذا تغيير في:

الأفراد

الإدارة

التكنولوجيا

الهيكل التنظيمي

السؤال ٢ : يعتبر فهد الموظف الأقدم في القسم و يعرف كل شيء عن وظيفة كل شخص داخل القسم. فإذا قامت الشركة بتدريب جميع الموظفين في القسم الذي يعمل به فهد لتحسين وتطوير ادائهم، فلن يكون لدى فهد ميزة تفوق الآخرين داخل القسم. فإن مقاومة فهد للتغيير تأتي من:

الخوف من المجهول

الخوف من أنه سيضطر لتغيير كثير من عاداته في العمل

القلق من فقد السيطرة

الاعتقاد بان التغيير سوف يضر المنظمة

السؤال ٣ : هي قرارات تتوفر المعلومات الكافية عنها ولها إجراءات محددة مسبقا للتعامل معها:-

قرارات تكتيكية

قرارات استراتيجية

قرارات مبرمجة

لاشئ مما سبق

السؤال ٤ : أي من العوامل التالية تساعد على اتخاذ قرارات فردية؟

عندما يكون القرار روتينيا و نتائجه معروفة

عندما يكون القرار هام

عندما يؤثر القرار على مستقبل المنظمة

عندما لا تتوفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار

السؤال ٥ : القرارات المبرمجة:

روتينية ومتكررة

تتخذ من قبل الإدارة العليا

غير مهيكلة

تتخذ مرة واحدة فقط

السؤال ٦ : تعد مرحلة المرحلة الاولى في العملية الابداعية.

المراجعة

الإشراق

التحضير والإعداد

الحضانة

السؤال ٧ : الحالة التي يستطيع متخذ القرار أن يحدد عددا من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل وأيضا احتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث.

حالة التأكد

حالة عدم التأكد

حالة المخاطرة

حالة الرضا

السؤال ٨ : هي مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة.

مرحلة التحضير والإعداد

مرحلة الإشراق

مرحلة الحضانة

مرحلة المراجعة

السؤال ٩ : تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة.

الاصالة

المرونة

الطلاقة

الجمود الذهني

السؤال ١٠ : عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

التغيير التنظيمي

الصمت التنظيمي

الالتزام التنظيمي

الهيكل التنظيمي

السؤال ١١ : بعد تحديد المشكلة تعد الخطوة الثانية في مراحل اتخاذ القرارات.

تحديد معايير القرار

تحديد البدائل المتوفرة

تقييم البدائل

اختيار البديل المناسب للمشكلة

السؤال ١٢ : هي هي مرحلة الاختبار التجريبي للفكرة الجديدة (المبدعة).

مرحلة الإشراق

مرحلة التحقيق

مرحلة الحضانة

مرحلة التحضير والإعداد

السؤال ١٣ : كل ما يلي من مكونات الابداع ما عدا:

الطلاقة

المرونة

الاصالة

الجودة

السؤال ١٤ : هي المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.

تحديد المشكلة

جمع البيانات والمعلومات

تنمية وتقييم البدائل

متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

السؤال ١٥ : كتابة أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف "م"، وتنتهي بحرف "م" تعتبر مثال للطلاقة:

الترابطية

اللفظية او اللغوية

الذهنية

الفكرية

السؤال ١٦ : كل ما يلي يعد من حالات اتخاذ القرارات ما عدا:

حالة الرضا

حالة عدم التأكد

حالة التأكد

حالة المخاطرة

السؤال ١٧ : هي القدرة على انتاج افكار قليلة التكرار.

مواصلة الاتجاه

الطلاقة

المرونة

الاصالة

السؤال ١٨ : تم التبرع بمبلغ مليون دولار لاحدى المستشفيات حيث يتولى ابراهيم منصب الرئيس التنفيذي للمستشفى. ويجب

على ابراهيم اتخاذ قرار في تحديد كيفية تخصيص واستخدام هذا المبلغ، يعتبر هذا النوع من القرارات.....

قرارات مبرمجة

قرارات غير مبرمجة

قرارات شخصية

قرارات تشغيلية

السؤال ١٩ : تعتبر مرحلة الإذابة في عملية التغيير:

تغيير الى وضع جديد

حفاظ على التغيير مع مرور الوقت

تغيير فى الهيكل التنظيمى

تحضير للتغيير المطلوب

السؤال ٢٠ : كل ما يلى من انواع الطلاقة ما عدا:

اللفظية او اللغوية

الذهنية

الترابطية

الفكرية

السؤال ٢١ : هناك العديد من العوامل التي ساعدت على تشجيع وتنمية ريادة الأعمال، ولا يعتبر من بين تلك العوامل ما يلي :

خلق الفرص

صفات رائد الأعمال

إمكانيات البيئة

كل ما سبق.

السؤال ٢٢ : يريد محمد تقديم نموذج خط الإنتاج جديد. قام محمد بتطوير ثلاثة نماذج وسوف يقوم باختيار نموذج واحد فقط. ولذلك قرر محمد اختيار النموذج الأفضل بناء على حجم السوق المستهدف ، وتكاليف الإنتاج ، والأرباح الصافية. في هذه الحالة يعتبر حجم السوق المستهدف ، وتكاليف الإنتاج ، والأرباح الصافية.....

بدائل

أوزان المعايير اللازمة لاتخاذ القرار

معايير القرار

مشاكل

السؤال ٢٣ : قامت احدى الشركات بشراء وتركيب مجموعة من المعدات والألات الجديدة. يعد هذا مثال على التغيير فى:

الأفراد

الادارة

التكنولوجيا

الهيكل التنظيمي

السؤال ٢٤ : إذا استعانت شركة ما بخبير استشاري لتعزيز علاقات العمل التعاونية بين العاملين ، فسيكون ذلك مثلاً على تغيير فى.....

الأفراد

الادارة

التكنولوجيا

الهيكل التنظيمي

السؤال ٢٥ : هي الحالة التي لا يمكن لمتخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة حتى وأن أمكنه تحديد تلك الحالات.

حالة المخاطرة

حالة عدم التأكد

حالة التأكد

حالة الرضا

السؤال ٢٦ : لا يعتبر من بين العوامل المكونة لمثلث ريادة الأعمال، ما يلي:

الموارد

المشروع الريادي

الرائد أو الشخص المالك

الفرص

السؤال ٢٧ : كل ما يلي يعد من حالات القرار الفردي ما عدا....

عندما لا يكون لديك الوقت الكافي

عندما يكون القرار استراتيجياً

في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار

عندما تكون أنت الخبير الوحيد في المجال

السؤال ٢٨ : تتخذ القرارات..... في المستويات الادارية العليا.

غير المبرمجة

المبرمجة

الروتينية

الفردية

السؤال ٢٩ : بناء على مراحل عملية التغيير. اي مما يلي هو هدف مرحلة التجميد؟

توجيه السلوك بعيدا عن التغيير

القضاء على الحاجة للتغيير فى المستقبل

تثبيت واستقرار الوضع الجديد

لاشئ مما سبق

السؤال ٣٠ : كلما درجة شيوع الفكرة درجة أصالتها.

زادت ، قلت

قلت ، زادت

قلت ، قلت

السؤال ٣١ : من ضمن مداخل التغيير التنظيمى:

مدخل التكنولوجيا

مدخل الهيكل التنظيمى

مدخل المعدات

كل من مدخل التكنولوجيا ومدخل الهيكل التنظيمى

السؤال ٣٢ : تقوم احدى الشركات بتركيب معدات جديدة في مصانعها. يخشى العديد من الموظفين أنهم لن يتمكنوا من تشغيل

هذة الالات والمعدات. أي من الاساليب التالية هو الأفضل للشركة للتغلب على مقاومة الموظفين التغيير؟

تهدد الموظفين الذين يقاومون التغيير

توصيل معلومات خاطئة للعاملين

انهاء خدمات الموظف الذى يقاوم التغيير

تدريب الموظفين والتواصل معهم

السؤال ٣٣ : بناء على مراحل عملية التغيير. فى اي مرحلة يجب توعية العاملين بوجود مشاكل فى العمل تحتاج الى تغيير وحل؟

الإذابة

التغيير

التجميد

لاشئ مما سبق

السؤال ٣٤ : من أهم السلبيات والمخاطر المحتملة لرائد الأعمال.....: -----

ساعات العمل الطويلة.

مستوى معيشة أقل

المسؤولية الكاملة.

كل ما سبق.

السؤال ٣٥ : القدرة على الجمع بين الأفكار بطريقة فريدة أو لإتشاء روابط غير عادية بين الأفكار.

الإبداع

الابتكار

التغيير

التحويل

السؤال ٣٦ : إذا كان أحمد يفكر في تعزيز الإنتاجية من خلال إعطاء سلطة أكبر لمؤوسيه وزيادة إضفاء الطابع الرسمي عليها ، فإنه سوف يفكر في تغيير.....

الأفراد

الإدارة

التكنولوجيا

الهيكل التنظيمي

السؤال ٣٧ : أي من ردود الفعل التالية من الموظفين يفضل كرد فعل للتغيير التنظيمي؟

إضراب عن العمل

نقاش اسباب التغيير

خفض معدلات الإنتاجية

إخلال بمعايير الأداء

السؤال ٣٨ : قرار منح اجازة لأحد العاملين يعد مثال لقرارات:.....

غير مبرمجة

جماعية

مبرمجة

استراتيجية

السؤال ٣٩ : تتكون العملية الابداعية من:

4مراحل

3مراحل

5مراحل

6مراحل

السؤال ٤٠ : تتضمن الطلاقة الجانب في الإبداع

النوعي

الكيفي

الكمي

لا شئ مما سبق

السؤال ٤١ : تعتبر مرحلة أهم مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

تحديد المشكلة

جمع البيانات والمعلومات

تنمية وتقييم البدائل

متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

السؤال ٤٢ : كل ما يلي من صفات الشخصية المبدعة ما عدا:

المجازفة

الذكاء

التسرع

الثقة بالنفس

السؤال ٤٣ : تعد مرحلة المرحلة الثالثة فى العملية الابداعية.

المراجعة

الإشراف

التحضير والإعداد

الحضانة

السؤال ٤٤ : غالبا ما يقوم الفرد بمقاومة التغيير بسبب الشعور ب.....

الانجاز

الخوف من المجهول

ان التغيير فى مصلحة المنظمة

لاشئ مما سبق

السؤال ٤٥ : قرار فتح خط انتاج جديد يعد مثال لقرارات:

مبرمجة

روتينية

فردية

استراتيجية

السؤال ٤٦ : اى من العبارات التالية ليس من اسباب مقاومة التغيير؟

الأسباب الاقتصادية

الخوف من التغيير

الاسباب الاجتماعية

الخوف من قلة الرقابة

السؤال ٤٧ : تتضمن الجانب الكمي فى الإبداع

الطلاقة

الأصالة

المرونة

الجودة

السؤال ٤٨ : تعتبر..... عكس الجمود ذهنى.

الحساسية للمشكلات

الطلاقة

المرونة

الأصالة

السؤال ٤٩ : فى مرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها وتجمع المعلومات حولها.

المراجعة

الحضانة

الإشراف

التحضير والإعداد

السؤال ٥٠ : تعتبر مرحلة بذرة الابتكار.

الحضانة

التحضير والإعداد

المراجعة

الإشراف

السؤال ٥١ : من اهم السمات الشخصية للمبتكرين....

يحبون الامور الروتينية و المعتادة

بطء في تحليل المعلومات و الوصول للحل

ارتفاع نسبة التسلبية و الجمود

لديهم القدرة على تقديم الافكار غير العادية

السؤال ٥٢ : من بين فوائد ريادة الاعمال:

عدم استقرار الدخل

فرصة لتحقيق اقصى الطموحات

التحول نحو الاقتصاد الصناعي

خلق فرص النمو

السؤال ٥٣ : عملية أخذ فكرة إبداعية وتحويلها إلى منتج مفيد

الابداع

الابتكار

التغيير

التحويل

السؤال ٥٤ : اكلمنا زاد(ت)..... وقل(ت)..... كلما زادت درجة ثقة المديرين فى القرارات التى يتم اتخاذها.

التأكد ، الوقت

المخاطرة ، عدم التأكد

عدم التأكد ، المخاطرة

التأكد ، المخاطرة

التحويل

السؤال ٥٥ : أي من العبارات التالية صحيحة بخصوص تحديد المشكلة؟

ما يعد مشكلة لأحد المديرين هو مشكلة لجميع المديرين الآخرين

أعراض المشكلة و المشكلة شئى واحد

تحديد المشاكل بشكل فعال ليست مهمة سهلة.

غالبا ماتكون المشاكل واضحة

السؤال ٥٦ : التغيير التنظيمى هو اي تغيير فى:

الأفراد او الهيكل او التكنولوجيا

الهيكل او الادارة او الأهداف

التكنولوجيا او الأهداف او الادارة

القواعد او الاجراءات او الادارة

السؤال ٥٧ : هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من

المعرفة فى أشكال فريدة.

الابتكار

الابداع

الاختراع

التفكير

السؤال ٥٨ : يعتقد محمد أن مؤسسته يمكن أن تكون أكثر ربحية إذا تمكنت من الاستجابة للعملاء بسرعة أكبر ، لذلك قرر إزالة بعض مستويات الإدارة وزيادة نطاق اشرف المديرين المتبقين. تعتبر هذه التغييرات في_____.

الهيكل التنظيمي

التكنولوجيا

درجة المركزية

الأوضاع المالية

السؤال ٥٩ : عندما يرتبط كل بديل و نتائجه بتقديرات الاحتمالات، تتخذ القرارات في اطار من

التاكيد

المخاطرة

عدم التاكيد

التضارب

السؤال ٦٠ : هي قرارات طويلة الأجل من سنتين إلى خمس سنوات وتؤثر على المنظمة برمتها:

استراتيجية

تشغيلية

مبرمجة

تكتيكية

السؤال ٦١ : تعتبر التغييرات في عمليات العمل والأساليب والمعدات جزءاً من التغييرات._____

الأفراد

الإدارة

التكنولوجيا

الهيكل التنظيمي

السؤال ٦٢ : هي قدره على توليد عدد كبير من البدائل ، او المترادفات، او الافكار او المشكلات او الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ؟؟؟

مرونة

طلاقه

اصاله

الحساسيه للمشكلات

السؤال ٦٣ : هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلي ظهور عصر رواد الأعمال في البيئة الغربية، والتي منها: رواد الأعمال كأبطال، والتعليم، والعوامل الإقتصادية والديموجرافية، .-----

الثقافة والقيم الإجتماعية

النظام الإقتصادي.

التجارة الإلكترونية.

التحول نحو الإقتصاد الصناعي.

السؤال ٦٤ : تتضمن المرونة الجانب في الإبداع.

الكمي

الكيفي

النوعي

لاشيئ مما سبق

السؤال ٦٥ : هي قدره على توليد افكار متنوعه ليست من نوع الافكار المتوقعه عادة ، وتوجيهه وتحويل مسار التفكير مع تغير المثير او متطلبات الموقف.

الاصاله

لطلاقه

المرونة

مواصله الاتجاه

السؤال ٦٦ : هي إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن

الطلاقة

الاصالة

المرونة

الحساسية للمشكلات

السؤال ٦٧ : عندما تستخدم محلات السوبر ماركت وتجار التجزئة المساحات الضوئية التي توفر معلومات جرد فورية ، فإنها تعتمد تغييرات في.....

الأفراد

الادارة

التكنولوجيا

الهيكل التنظيمي

السؤال ٦٨ : كل ما يلي من مراحل العملية الابداعية ماعدا:

مرحلة الحضانه

مرحلة الإشراف

مرحلة التحضير والإعداد

مرحلة المراجعة

السؤال ٦٩ : من ضمن معوقات الابداع:

تجنب المخاطر

التحدى

الخوف من الفشل

الاعتیاد على الامور