



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل  
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد  
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
إدارة أعمال - المستوى الرابع



[www.cofe-cup.net](http://www.cofe-cup.net)

منتديات كوفي كوفي

# ملزمة جزئية الاختبار الفصلي

## لمقرر مهارات ادارية

### الفصل الثاني ، ١٤٤٠ هـ

موضوعات الاختبار الفصلي :

مهارة القيادة الادارية

مهارة الاتصال الفعال

مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات

مهارة التحفيز

مهارة إدارة الاجتماعات

**التمهيد****ملاحظة : غير مطلوب في الاختبار النهائي للفصل الاول ١٤٤٠****البداية**

المهارات الإدارية: من؟

المهارة: ماهي؟

المهارات الإدارية: لماذا؟

المهارات الإدارية: ماذا؟

المهارات الإدارية: كيف؟

**المهارة: ماهي؟**

«القدرة عمى ترجمة المعرفة إلى تصرف أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب مع الاقتصاد في الجيد والوقت  
 « أو «التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ  
 كل عمل تتقنه أو تحسنه ( ان الله يحب اذا عمل احدكم عملاً أن يتقنه )

**المهارات الإدارية: ماهي؟**

تذكر أن :

المهارة مكتسبة وليست فطرية

ولها شرطان

موجبة نحو تحقيق هدف معين

تحقيق الهدف في أقل وقت وبأقل جيد

وتذكر أيضاً

أن المدير المتميز يمتلك ٤ أنواع من المهارات :

- المهارة المعرفية: هي القدرة الذهنية على تنسيق وتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحيانا في المنظمة.
- المهارة الإنسانية: وهي القدرة على العمل مع ، وفهم / وتحفيز الآخرين سواء فرديا او في مجموعات
- المهارة الفنية: وهي القدرة على استخدام الأدوات و الإجراءات و التقنيات في مجال محدد .
- المهارة السياسية: وهي القدرة على تحسين المكانة الوظيفية، وبناء مركز السلطة وتأسيس للعلاقات الصحيحة.

- الإدارة وقصة التأثير
- النجاح في العمل يعتمد على
- 30% معرفة فنية
- 70% مهارات شخصية
- تمتلك مهارات فنية وفتقد المهارات الشخصية
- سوق العمل: عفوا مطلوب مهارات شخصية
- المتغيرات العالمية

### المهارات الإدارية: ماذا؟

مقرر يشتمل على معرفة نظرية ومبادرات علمية تصنع الفارق في أداء المدير وتحوله من مجرد مدير الى قائد. قائد بالفعل وبالتفصيل يشتمل على المهارات التالية:

- مهارة القيادة
- مهارة الاتصال والتفاعل مع الآخرين
- مهارة التفويض
- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات
- مهارة إدارة الاجتماعات
- مهارة إدارة الوقت
- مهارة إدارة الضغوط
- مهارة إدارة النزاعات والصراعات
- مهارة إدارة الأزمات
- مهارة إدارة الضغوط
- مهارة المبادرة والابتكار

### المهارات الإدارية: كيف؟

- ✓ ليتحول المقرر الى نقطة تحول في حياتنا المهنية والشخصية علينا أن:
- ✓ نعرف نظرياً: ماهي المهارة؟ لماذا هي مهمة ومؤثرة؟ ماهي مكوناتها؟
- ✓ نحدد الأساليب والأدوات العلمية التي نستخدمها في تطبيق المهارة
- ✓ نطبقها علمياً على كل المواقف التي تواجهنا في عملنا ( أو حتى خارج عملنا)
- ✓ نستمر في التطبيق حتى نتحول الى عادة من عاداتنا
- ✓ لا نتوقف عن تطوير ما تعلمناه بالخبرة والمعرفة والاطلاع

“I hear and I forget. I see and I remember. I do and I understand”.

العمل بغير إخلاص ولا اقتداء كالمسافر يملأ جرابه رمالاً يتقله ولا ينفعه

E7sas

## مهارة القيادة

### المحتويات

قصه من سامسونج ( غير مطلوب موضوع قصة سامسونج في الاختبار النهائي )

- أولاً : تطور الفكر الاداري
- ثانياً : تعريف القيادة الادارية
- ثالثاً : اوجه الاختلاف بين القائد و المدير
- رابعاً : قواعد و اسس القيادة الادارية
- خامساً : دوافع القيادة الادارية
- سادسا : انماط القيادة الادارية
- سابعاً : نماذج القيادة الادارية
- ثامناً : المستويات الادارية و مهارات القيادة

### قصة من سامسونج

سامسونج ليست شركة سامسونج امبراطوريه !! .. نعم امبراطورية الشركات عندما تكبر لا تكبر وحدها تكبر معها دول و مجتمعات .. ٢٠ % من مدخول اقتصاد كوريا الجنوبية يعتمد على شركة سامسونج .. سامسونج هي المتحدث الرسمي باسم كوريا الجنوبية و هي الدجاجة التي تبيض لها وفيها ذهب و سامسونج في حد ذاتها دولة بل هي امبراطورية .. ايرادات سامسونج بمفردها تزيد عن ايرادات عدة دول مجتمعة .. في عام ٢٠١٠ بلغت ايرادات سامسونج نحو ٢٢٠ مليار دولار و يقولون لو ان سامسونج دولة لاحتلت المرتبة ٣٥ بين اقتصاديات دول العالم هذا يعني ان ٣٥ دولة تتقدم على سامسونج و كل الدول الاخرى تأتي بعدها .. في عام ١٩٩٥ انتجت الشركة موديلاً جديداً من هواتفها المحمولة قبل طرح المنتج الجديد في السوق قام رئيس الشركة بتوزيع عدد من الهواتف على عدد من اصدقائه و اقاربه المفاجأة كانت غير ساره لرئيس الشركة ..

اصدقائه و اقاربه اكتشفوا عيوباً في الهاتف الجديد عيوب في هاتف سامسونج لن يضر سامسونج وحدها بل يضر اقتصاد كوريا بأكمله .. الامر يتعلق بسمعة شركة و كبرياء دولة و مستقبل شعب .. ما هو رد الفعل الذي نتوقه من رئيس سامسونج ؟ هل سيعود فيوقع الجزاءات على موظفيه او يفصل بعضهم من العمل او يستثمر الفرصة فيوقف دفع رواتب موظفيه ؟؟ .. لا لم يفعل هذا .. رجل يجلس على مقعد الرئيس في شركة سامسونج بالتأكيد رجل مختلف .. جمع موظفيه و امر بإحضار كل ما تم انتاجه من الموديل الجديد في ساحة كبيرة ..

اشعل النار في ١٥٠ هاتف محمول من الموديل الجديد .. تحولت الهواتف الى رماد .. تصاعد دخان كثيف من سامسونج دخان منتج لا يعبر عن سامسونج ولا يمثل قيمتها و قيمها ، بكى الموظفون بحرقة ، بكوا على جهودهم و تعيهم بكوا كما لم يبكوا من قبل ، و بعد ان جفت دموعهم قرروا و اقساموا على عدم تكرار الخطأ ، قرروا و اقساموا على ان تظل سامسونج نجم ساطع في سماء كوريا و ان تظل كوريا فخورة بسامسونج ، يقولون ان فوارق كبيرة بين المدير و القائد .. تصرف قائد سامسونج اختصر كل الفوارق

أولاً : تطور الفكر الإداري

- في القرن الثامن عشر و التاسع عشر و في اوروبا قامت الثورة الصناعية ، لم يكن العالم قبلها يعرف الا الزراعة و التجارة ، و كان عماد الثورة الصناعية و اساسها هو اختراع الآلة البخارية ، انتقلت بعد ذلك الثورة الصناعية الى دول غرب اوروبا و بعدها الى جميع انحاء العالم ، عصر الصناعة بدأ بلا نهاية في العالم كله ، و الغرب سادوا العالم من هنا
- تزامن هذا مع اكتشاف اسس علم الادارة ، ( فريدريك تايلور ) مهندس يعمل في مصنع ينتج الحديد ، لاحظ انخفاض انتاجية العمال فبدأ يراقب سكناتهم و حركاتهم ، اكتشف انهم يتحركون بعشوائية و ينتجون بعشوائية ، قرر تايلور ان يغير الواقع المتجسد امامه ، اعد تقسيم العمل و خطط للمهام بشكل جديد و اعد تنظيم العمال في مكان العمل ، و ابدع تايلور دراسة الحركة و الزمن و التي درست تحركات العامل في مكان عمله و الوقت الذي يستغرقه في الحركة ، اكتشفت الدراسة ان العامل يستطيع ان يقوم بحركات اقل وفي وقت اقل فيستثمر وقته و جهده و ترتفع انتاجيته ، زاد الانتاج في المصنع من ٢ طن الى ١٠ طن في الساعة و انخفضت التكاليف من ٢٧ سنت الى ٨ سنت للطن ، هنا بدأت تتبلور الوظائف الاساسية للإدارة و التي نهاني حتى الان في شركاتنا ومصانعنا و مدارسنا و مؤسساتنا من عدم ادائها على الوجه المطلوب ، اربعة وظائف هي وظائف الادارة في كل مكان و لا يصلح المدير ان يكون مديرا بدونها او بدون واحدة منها – التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة – و لكل وظيفة قصة في مكوناتها و تطورها ، اصبح فريدريك تايلور " ابو علم الادارة "
- مع هذا دخل فريدريك تايلور في مواجهة مع العاملين في مصنعة ، رفضوا طريقته .. لماذا ؟ ، لأن التغيير دائما ما يواجه مقاومة ممن اعتادوا على اداء عملهم بطريقة معينة ، و لكن السبب الاهم كان سببا اخر ، تايلور كان يتعامل معهم باعتبارهم آلات تتحرك و ليسوا بشر يتنفسون و يشعرون و يفرحون و يتألمون ، هنا كانت نقطة التحول الكبير في الادارة و علومها ، " ليس مطلوبا منك ان تفكر ، هناك من ندفع لهم ليفكروا " هذا ما قاله تايلور لاحد العمال في المصنع ، ما قاله كان يعكس فلسفته و فلسفة مرحلة بداية علم الادارة ، الآلة كانت هي الحاكم بأمره في المصنع ، الكل يخدم الآلة . اما العامل فعليه ان يلتزم بالتعليمات ولا يجيد عنها ، كما للآلة كتالوج للعامل ايضا كتالوج !! و اكد تايلور على ان الاجر المادي هو المحفز الاساسي للعامل ، اطلقوا على هذه المرحلة ( الادارة الكلاسيكية ) ، هذا الحال لن يدوم
- يأتي علماء و باحثين و مهندسين فيطوروا تجارب في بيئة العمل ، هذه التجارب تكشف ان العامل في المصنع انسان و ليس آلة ، و ان التعامل معه باعتباره انسان سيمكنه من تقديم اداء افضل و انتاجية اعلى ، في مدينة شيكاغو الامريكية وما بين عامي ١٢٧١٩٣٢ قام ( التون مايو ) بقيادة تجارب في مصانع شركة ويستيرن الكتريك و هي شركة كانت تعمل في صناعة الهواتف ، كان هدف التجارب هو معرفة تأثير متغيرات مثل الاضاءة و فترات الراحة على اداء العامل ، وضعوا العمال في بيئة منخفضة الاضاءة ثم رفعوا الاضاءة في المكان ، و تابعوا اداء مجموعة عمال تعمل بدون فترات راحة ، و اخرون يتخلل عملهم فترات راحة ، و تابعوا اداء مجموعة عمال تعمل ساعات عمل اكثر و اخرى تعمل في ساعات اقل ، مشاركة العامل بأرائه و تفاعله مع الاخرين متغيرات اخرى تم تتبعها و قياسها ... الخ ، تعددت التجارب و المتغيرات و اثبتت النتائج ان العوامل المعنوية مؤثرة بشكل كبير في الاداء و الانتاجية و ان الظروف المحيطة بالعامل تؤثر على ادائه و ان التفاعل مع العمال و تمكينهم من التعبير عن آرائهم يؤثر ايضا في انتاجيتهم

- الخلاصة في التجارب ان العامل انسان و ليس آلة و ان المتغيرات النفسية و الاجتماعية تحدد بشكل كبير ادائه و انتاجيته كما و كيفا ، هنا بدأ يتشكل اتجاه العلاقات الانسانية ( المدرسة السلوكية ) في الادارة ، في العشرينات من القرن التاسع عشر اكتشفوا ان العامل او الموظف انسان من لحم و دم و قلت و عقل و حتى الان و نحن في القرن الحادي و العشرين هناك شركات ما زالت تتعامل مع الانسان باعتباره آلة
- تتعاقب مدارس و نظريات الادارة ( مدرسة النظم حيث التعامل مع الادارة باعتبارها خطوات و اجراءات تتشكل في مدخلات و عمليات و مخرجات ، المدرسة الكمية حيث تركز على استخدام الاساليب الكمية ( علم الرياضيات و الاحصاء ) في اتخاذ القرارات الادارية ... الخ
- كلا مرحلة تأتي لتكتشف تصور جديد يؤثر في الانسان و يمكنه من تقديم افضل ما لديه ، حتى وصلنا لنظريات في القيادة الادارية

### ثانياً : تعريف القيادة الادارية

القدرة على التأثير في الافراد و المجموعات بما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة

### ثالثاً : اوجه الاختلاف بين القائد و المدير

القائد	المدير
يدرب و ينصح	يصدر الاوامر و يقرر
يعتمد على الثقة بالنفس و التأثير في المرؤوسين	يعتمد على السلطات الممنوحة
يركز على التجديد و الابتكار	لا يميل الى التجدد و الابتكار
الاتصالات من اعلى الى اسفل و بالعكس	الاتصالات باتجاه واحد من الاعلى الى الاسفل
يميل الى العمل الجماعي	يميل الى الفردية و الذاتية
يختاره المرؤوسون و يرغبون في قيادته لهم	مفروض على المرؤوسين
يستشير و يطلب النصيحة	لا يطلب النصيحة
لا يتمسك باللوائح الرسمية في تطبيق المكافآت و الجزاءات	يتمسك باللوائح الرسمية في تطبيق المكافآت و الجزاءات
يحل المشكلات	يصنع المشكلات

### رابعاً : سمات القائد الناجح

الطاقة الجسدية و الذهنية و النفسية – الثقة بالنفس – الثقة في الاخرين – القدرة على مواجهة الضغوط و التعامل مع الازمات – المعرفة بالوظائف الادارية ( تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ) و القدرة على ممارستها – اهتمام بتحصيل المعرفة في الادارة و الاقتصاد و السياسة و علم النفس ... الخ – اجتماعي و متفاعل مع الاخرين – مرن – متواصل جيد و فعال – يركز على تحثيث الاهداف ( الفاعلية ) – مبادر – مطور و متطور – انساني – مبدع- يهتم بتجميع المعلومات و تحليلها – الامانة و الصدق و تحمل المسؤولية – يمتلك المهارات الادارية ( ما ندرسه في المقرر )

قيم نفس الان .. هل تمتلك هذه السمات ؟ و كيف تصنفها ما بين ممتاز و جيد جدا و جيد و ضعيف ؟

**خامساً : دوافع القيادة الادارية**

- ١- الحاجة الى الانجاز : القائد ومنذ نشأته تتضح لديه الدافعية لتحقيق انجازات ( دراسة جامعة هارفارد :اهم دوافع القيادي)
- ٢- الحاجة للتزود بالقوة اللازمة : القائد يرغب دائما في الحصول على الموارد و الامكانيات التي تمكنه من تحقيق طموحاته و طموحات المنظمة
- ٣- الدافع للثراء : لدى القائد طموح مادي يعكس على ادائه في العمل
- ٤- الدافع للشهرة : القائد يسعى لبناء سمعة و شهرة داخل المنظمة و خارجها
- ٥- الدافع لإرضاء الذات : يسعى القائد الى تأدية ادوار تشعره بالرضا عن ذاته و عن القيمة التي يقدمها لمنظمتها و مجتمعه ( اكثر الدوافع تأثيرا )

حدد دوافعك التي تحفزك على تعلم علم و فن القيادة و ممارستها

**سادساً : انماط القيادة الادارية**

- ١- القيادة المشاركة : يهتم القائد بمشاركة رؤوسيه في اتخاذ القرارات و تصميم السياسات و تحديد الاهداف ، و يتطلب هذا النمط وجود درجة مرتفعة من التفاهم بين القائد و رؤوسيه و وضوح المهام لدى الجميع و تتضح اهمية هذا النمط في مراحل التغيير و التطوير في المنظمة ، و لا يستخدم هذا النمط في حالة روتينية العمل و تكراره
- ٢- القيادة المهمة بمشاعر و احتياجات العاملين بالمنظمة : يركز هذا النمط على البعد الانساني و التعامل مع العاملين او الرؤوسين باعتبارهم بشر لهم خصائصهم و احتياجاتهم و تتضح اهمية هذا النمط في حال اختلاف قدرات و خصائص و احتياجات العاملين بالمنظمة
- ٣- القيادة المستبدة : وهي قيادة حاكمة و موجهة و مسيطرة و التي تستخدم السلطة و القوة في تحقيق الاهداف ، و يستخدم هذا النمط في حالة الازمات او الكوارث التي تواجه المنظمة
- ٤- القيادة الديمقراطية : يقع هذا النمط في الوسط بين القيادة بالمشاركة و القيادة المستبدة ، حيث يقوم القائد بالتعرف على آراء و اتجاهات الرؤوسين و لكن يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار النهائي ، يستخدم هذا النمط في حالة اتخاذ قرار بإنتاج منتج جديد او فتح فرع جديد للمنظمة

بعد التعرف على الامثلة التالية : حدد النمط القيادي الذي يناسبك ؟ و لماذا ؟

امثلة :

القيادة بالمشاركة : حسنا ، بما اننا اتفقنا على ما ينبغي ان نقوم به ، هيا بنا لعمله و سأترك لكم حرية اختيار اساليب ادائه و اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيقه

القيادة المهمة بمشاعر و احتياجات العاملين بالمنظمة : اعتقد انكم توافقوني الرأي اننا بإمكاننا ان نعمل الافضل و نتحمل مزيد من المسؤولية

القيادة الديمقراطية : لنعمل سويا في هذا المشروع الجديد و لنحدث سويا فيما يمكن عمله و سأعمل على اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاحه

القيادة المستبدة : عليكم ان تقوموا بهذا العمل و الا .....

**سابعاً : نماذج القيادة الادارية**

## الادارة بالأهداف

- \* الاتفاق بين القائد و العاملين على اهداف محددة و عادلة
- \* توفير الامكانيات و الاجراءات المدعمة لتحقيق الاهداف المتفق عليها
- \* القائد لا يبخل بالنصح و التقييم و التغذية المكتسبة
- \* التقييم الدوري للتأكد من تحقيق الاهداف
- الشبكة الادارية : تصف القيادة بخمس صفات و تضع لكل صفة رقم وقد يكون للقائد اكثر من صفة و يتضح هذا في الشكل التالي :  
المحور الافقي يعبر عن الاهتمام بالإنتاج ، و الرأسى الاهتمام بالعاملين

1.9				9.9
		5.5		
1.1				9.1

(١.٩) : يهتم كثيرا بالعاملين مع اهتمام ضعيف او مفقود بالإنتاج ، يرغب فقط في الحصول على رض زملائه و يتجنب الدخول في مشكلات معهم ، حساس و غير عملي ، يرغب في تقديم المساعدة للآخرين حتى ولو كانت على حساب العمل !!

(٩.١) : يهتم كثيرا بالإنتاج ولا يهتم بالعاملين ، قائد متعسف و متسلط و يتعامل مع العاملين باعتبارهم آلات

(١.١) : لا يهتم بالعاملين ولا يهتم بالإنتاج ، منطو و كسول لا يطور نفسه ولا يطور غيره ، وجوده عبء على العمل

(٥.٥) : يقع في المنطقة الوسطى ، يوزع اهتماماته بين الانتاج و العاملين ، يستمع لأراء الآخرين قبل ان يصدر رأيه ، نمط قابل للتطور

(٩.٩) : يهتم كثيرا بالإنتاج و يهتم كثيرا بالعاملين ، طموح بلا حدود و نشيط بلا حدود ، نمط مثالي و تحقق معه المنظمة او الادارة التي يقودها نقلة نوعية

كل نمط يستطيع التنقل بين النقاط المختلفة

**ثامناً : المستويات الادارية و مهارات القيادة**

- القيادة العليا : مهارات فكرية ( تطوير الرؤية و التخطيط و وضع الاستراتيجيات و التفاوض مع الجهات الرسمية و اتخاذ القرارات ( ... الخ )
- القيادة الوسطى : مهارات انسانية ( ادارة فرق العمل ، وضع الخطط متوسطة المدى ، تطوير الاجراءات ، ... الخ )
- القيادة التنفيذية : مهارات فنية ( وضع خطط التشغيل ، تحديد اهداف قصيرة المدى ، الصيانة ، التوجيه و الرقابة ، حل مشكلات التنفيذ ، ..... الخ )

**النجاح يحققه فقط الذين يواصلون المحاولة بنظرة ايجابية للأشياء**

**E7sas**

## مهارة الاتصال و التفاعل مع الاخرين

### المحتويات :

- أولاً : الاتصال في الاسلام
- ثانياً : قاعدة ٣٠ | ٧٠
- ثالثاً : تعريف الاتصال
- رابعاً : المكونات الرئيسية للاتصال
- خامساً : العوامل الشخصية المؤثرة في الاتصال
- سادساً : مبادئ الاتصال
- سابعاً : معوقات الاتصال
- ثامناً : الخطوات الاساسية للاتصال
- تاسعاً : مهارات الحديث
- عاشراً : مهارات الانصات

### أولاً : الاتصال في الاسلام

( ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفصوا من حولك )

### ثانياً : قاعدة ٣٠ | ٧٠

نجاحك في عملك يرتبط بنسبة ٣٠% بمهاراتك الفنية ، و نسبة ٧٠% بقدراتك و مهاراتك الاتصالية

### ثالثاً : تعريف الاتصال

الاتصال Communication : هو العملية التي يتم من خلالها التعبير و التبادل للأفكار و المفاهيم و الحقائق و الآراء و الاتجاهات بين طرفين او اكثر باستخدام طرق معينة سواء كانت منطوقة او غير منطوقة

### رابعاً : المكونات الرئيسية للاتصال

المرسل: الطرف الذي يقوم بصياغة الرسالة بشكل واضح و مفهوم

الرسالة : مجموعة الكلمات او الرموز او الصور او الارقام او الاشارات التي تعبر عن الفكرة التي يريد المرسل توصيلها الى المستقبل

الوسيلة : هي وسيلة الاتصال ( رسالة ، كتاب ، جهاز حاسب آلي ، جوال ، ... الخ ) التي يستخدمها المرسل في توصيل الرسالة

المستقبل : هو الطرف المستهدف بالاتصال و وصول الرسالة اليه

بيئة الاتصال : الموقع الذي يتم فيه الاتصال ( المكان ، الهدوء و الطمأنينة ، وضوح الصوت و الصورة ، ... الخ )

الاستجابة | التغذية المرتدة : هي مجموعة ردود الافعال الصادرة من مستقبل الرسالة

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل – التعليم عن بعد

إعداد : مريم عبدالرحمن – تنسيق ومراجعة : عادل الذرمان

حقوق نسخ وطباعة هذا الملف محفوظة .لا يجوز للمكتبات أو مراكز النسخ غير المعلن عنها الطباعة وأتمنى التنسيق وأخذ الأذن من الناشر

### خامساً : العوامل الشخصية المؤثرة فى الاتصال

- ١- مكونات جسدية : المظهر الخارجي و صحة و سلامة الجسد
- ٢- مكونات معرفية : القدرات المعرفية و الادراك و الذكاء و الثقافة ... الخ
- ٣- المكونات الانفعالية : المشاعر من حب و كراهية و خوف و غضب و اطمئنان و انفتاح و انطواء ... الخ
- ٤- المكونات الاجتماعية : المبادئ و العادات و التقاليد و القيم

### سادساً : مبادئ الاتصال

- ١- التركيز على الموضوع و تجنب التركيز على الاشخاص
- ٢- الحفاظ على ثقة و احترام الاخرين و حسن العلاقة معهم
- ٣- المبادرة بتطوير العلاقات مع الاخرين
- ٤- القدوة في السلوك و ادارة الحوار

### سابعاً : معوقات الاتصال

- ١- اختلاف الثقافات بين المرسل و المستقبل
- ٢- فقدان الثقة بين المرسل و المستقبل
- ٣- كثرة المعلومات المعروضة في الرسالة الواحدة
- ٤- اختلاف التوقعات و اختلاف الفروقات الانسانية
- ٥- اختلاف المعاني و المفردات بين المرسل و المستقبل
- ٦- اختلاف النوع ( الرجل و المرأة )
- ٧- ضيق الوقت و عدم كفايته للاتصال
- ٨- التسرع في الاستنتاج و اصدار الاحكام
- ٩- مقاطعة كل طرف للآخر اثناء الاتصال
- ١٠- الغضب و الانفعال و عدم السيطرة على المشاعر
- ١١- الاستئثار بالحديث و عدم ترك الفرصة للطرف الاخر للحديث
- ١٢- التهكم و السخرية و اصدار التعليقات المستفزة
- ١٣- كثرة الجدل غير المفيد

**ثامناً : الخطوات الأساسية للاتصال**

- ١- **الاعداد :** التخطيط المسبق للاتصال بتحديد الافكار المطلوب توصيلها و البيئة المناسبة للاتصال و الاعداد النفسي لمستقبل الرسالة و تحديد الوسائل الانسب للاتصال
- ٢- **تطوير اهداف الرسالة :** تحديد المطلوب توصيله من الرسالة و يفضل ان يسعى الاتصال الى تحقيق هدف واحد او توصيل فكرة واحد قدر الامكان " ان الهدف من لقاءنا هو ..... "
- ٣- **استخدام الوسائط ( الوسائل ) المناسبة :** اختيار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة الاتصال و طبيعة المستقبل
- ٤- **الحصول على انتباه و انصات المستقبلين للرسالة باستخدام مؤثرات جاذبة**
- ٥- **الثقة بالنفس و بالقدرة و القدرة على تحقيق الاهداف المحددة**
- ٦- **الحصول المستمر على التغذية العكسية بمتابعة ردود افعال متلقي الرسالة**
- ٧- **الانتباه للحركات الجسدية و التصرفات اثناء التواصل**
- ٨- **الاستعداد للمفاجآت غير السارة**
- ٩- **تلخيص النقاط الرئيسية التي يجب التأكد من فهم المستقبل لها**
- ١٠- **المواظبة على تقييم الاداء و نتائج الاتصال**

**تاسعاً : مهارات الحديث**

- ☒ نعمتك الصوتية و نوعيتها تشكل ٨٤% من رسالتك كما تشير الدراسات العلمية ( نغمة حبالك الصوتية و الرنين و الالقاء تشكل ٨٤% من مصداقيتك عندما لا يستطيع الناس رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلا )
- ☒ المهارة في الحديث و الإلقاء ليست وفقا على الموهوبين فقد منحك الله كما منحهم جميع الآلات الصوتية اللازمة للكلام الجيد المفهوم
- ☒ الفارق الوحيد بين الخطيب العادي و المتميز هو ان الاخر يعرف كيف يستخدم جميع اجزاء هذه الآلات
- ☒ غير طبقات صوتك
- ☒ غير معدل سرعة صوتك
- ☒ توقف قبل و بعد الافكار المهمة
- ☒ شدد على الكلمات المهمة ، اخفض الكلمات غير المهمة
- ☒ ينبغي الا تزيد سرعة الكلام على ١٢٠ كلمة في الدقيقة ، ولا ان تنقص عن ذلك كثير
- ☒ انظر الى الذين تتحدث اليهم ، سواء اكانوا شخصا واحدا ام الف شخص
- ☒ افتح فمك جيدا و انت تتكلم و دع الكلمات تخرج واضحة و بصوت عال
- ☒ ليكن فمك خاليا من السجائر او العلكة و ما شابهها
- ☒ اجلس او قف معتدلا ، بحيث تكون عضلات حلقك و فكك مرتخية حتى تستطيع ان تتنفس و ان تتكلم بسهولة
- ☒ كن منبسط و انت تتكلم ، شديد الثقة بنفسك مؤمنا بحديثك
- ☒ كلما كان المستمع منهمكا اكثر و مشاركا اكثر و منفعلا مع ما تقول كلما ازادت قدرتك على اقناعه برسالتك

عاشراً : مهارات الانصات

المنصت	المستمع
يبحث عن اهمية الموضوع و مغزاه	يستمع بفتور
يبحث عن المحتوى و يتجاهل طريق المتحدث	يقبل اهتمامه اذا كانت طريقة المتحدث سيئة
لا يقوم بالتقييم حتى يفهم ما يعنيه المتحدث	يقاطع و يدخل مبكرا في جدل
يحافظ على تركيزه و يتجنب مشتتات الانتباه	يسهل تشتيت انتباهه
يسيطر على انفعالاته و يتعامل بموضوعية	يتعامل بعاطفية و لا يسيطر على انفعالاته
يركز و يحلل و يخلص و يقيم قبل ان يتحدث	يتحدث بسرعة و دون تأني
يستخدم لغة الجسد ( ايماءات و حركة الرأس)	لا يستخدم لغة الجسد في المتابعة

المشكلة في معظم الناس أنهم يفكرون بأمنياتهم أو بمخاوفهم بدلاً من أن يفكروا بعقولهم

E7sas

## مهارة حل المشكلات و اتخاذ القرارات

### المحتويات

١. مقدمة
٢. اهمية اتخاذ القرار
٣. تعريف القرار
٤. علاقة حل المشكلات باتخاذ القرارات
٥. المعلومات و علاقتها بالقرارات ( قبل و خلال و بعد اتخاذ القرار )
٦. مواقع اتخاذ القرار
٧. مناخ اتخاذ القرارات
٨. انواع القرارات

### مقدمة

- يرتبط نجاح العملية الادارية بصنع و اتخاذ القرار السليم و لقد ذهب البعض ( سايمون ) الى القول الى ان الادارة هي عبارة عن اتخاذ القرارات
- القدرة على حل المشاكل اصبحت هي مقياس عام لمهارة المديرين

### اهمية اتخاذ القرار

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات من اهم الاعمال التي يقوم بها المدير ، بل هي صلب عمل المدير ، فهي وظيفة اساسية يمارسها المديرين في كل وقت من الاوقات . " ان اتخاذ القرارات هو محور العملية الادارية "
- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته
- يرتبط نجاح المنظمة و استمرارها و تفوقها بمدى كفاءة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة
- تكشف القرارات عن سلوك و مواقف الرؤساء و الاداريين ، و تكشف عن القوى و العوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار

### تعريف القرار

" هو اختيار بين مجموعة حلول مطروحة او البدائل لمشكلة ما او ازمة ما او تسيير عمل معين "

هل اتخاذ القرار يقتصر على المستويات الادارية العليا ؟

اتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى اداري دون سواء . اذ المفروض انها عملية تمارس في جميع المستويات و يقوم بها كل مدير

علاقة حل المشكلات باتخاذ القرارات

هناك عدة خطوات لحل المشكلات تنتهي بخطوة اخيرة و هي اتخاذ القرار

- **تحديد و تعريف المشكلة**

- اعراض المشكلة ليست هي المشكلة
- تحديد طبيعة المشكلة : روتينية – استراتيجية – تشغيلية – ادارية
- تجزئة عناصر المشكلة

- **البحث عن حلول**

مشاركة الاخرين – العصف الذهني – البحث في مشكلات سابقة مشابهة

- **اختيار الحل الامثل و اتخاذ القرار**

- **التنفيذ و المتابعة**

المعلومات و علاقتها بالقرارات ( قبل و خلال و بعد اتخاذ القرارات )

- المعلومات تعد بمثابة العمود الفقري لاتخاذ القرار فتوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات بشكل سليم
- اسس التعامل مع المعلومات
  - 1- تحديد المعلومات التي سوف نحتاج اليها ( نوعية المعلومات )
  - 2- تحديد اسباب الاحتياج للمعلومات ( الهدف من المعلومات )
  - 3- تحديد متى نحتاج للمعلومات ( متى )
  - 4- تحديد كيفية الحصول على المعلومات ( كيف نتحصل عليها )
  - 5- تحديد كيفية التأكد من مصداقيتها
  - 6- تحديد وسائل تحليل المعلومات

مواقع اتخاذ القرار

- 1- تنازلي اي ينبع من المستويات الاعلى فالوسطى فالأدنى
- 2- تصاعديا اي ينبع من اسفل و يرفع حتى يصل الى الادارة العليا
- 3- مركزية اي تتخذ في المستويات العليا
- 4- لا مركزية اي تتخذ في المستويات الدنيا من التنظيم

**مناخ اتخاذ القرارات**

- يمكن تقسيم المناخ الذي تتخذ فيه مختلف انواع القرارات الى ثلاث حالات اساسية و ذلك بناءً على توافر المعلومات اللازمة عن كل بديل من البدائل لاتخاذ القرار و كذلك التأكد من النتائج المترتبة على القرار
- **و هذه الحالات هي :**
  - ☒ حالة التأكد
  - ☒ حالة الخاطرة
  - ☒ حالة عدم التأكد
  - ☒ **حالة التأكد**
- يقصد بها مجموعة من الظروف او المتغيرات او الحقائق التي تدفع متخذ القرار الى الاعتقاد التام بأن حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث على وجه التأكيد
- ومن ثم فان مهمة متخذ القرار في هذه الحالة تكون هي اختيار البديل الذي يحقق اكبر منفعة او عائد ممكن
- و نود ان نشير في هذا المقام الى ان حالة التأكد التام من الظروف المتوقعة مستقبلا امر يكاد يكون نادرا في قطاع الاعمال بصفة عامة
- ☒ **حالة المخاطرة**
- في هذه الحال يستطيع متخذ القرار ان يحدد عددا من **الحالات** او الاحداث المتوقع حدوثها في المستقبل و ايضا **احتمالات** حدوث كل حالة من هذه الحالات او الاحداث
- و غالبا ما يتم تحديد احتمالات وقوع هذه الاحداث بأحد **اسلوبين**
  - يطلق على **الاول الاحتمالات الموضوعية** او تلك التي يتم حسابها من خلال تحليل البيانات التاريخية المتاحة و المتجمعة من فترات سابقة و على اساس ان ما حدث في الماضي هو خير مرشد لما يتوقع حدوثه في المستقبل
  - **الاسلوب الثاني** فيشار اليه **بالاحتمالات التقديرية او التحكمية** و يتم تحديدها على اساس الخبرة و التقدير الشخصي و استطلاع آراء الخبراء المتخصصين
- ☒ **حالة عدم التأكد**
- يكون لدينا جهل كامل باحتمالية حدوث امر ما
- و نقطة الخلاف الاساسية بين حالة عدم التأكد و حالة المخاطرة هو ان متخذ القرار **في حالة عدم التأكد لا يمكنه ان يحدد احتمالات** حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة حتى و ان امكنة تحديد تلك الحالات

**لماذا تكون معظم القرارات في حالة عدم التأكد ؟**

- ١- العولمة
- ٢- التطور في تكنولوجيا الاتصالات المستمر
- ٣- التغير في حاجات و رغبات المستهلكين الدائم و السريع
- ٤- المنافسة الشديدة
- ٥- المسؤولية الاجتماعية و الاخلاقية

انواع القرارات

## ● حسب درجة تكرار القرار

○ مبرمجة

○ غير مبرمجة

## ● حسب اهمية القرار

○ استراتيجية

○ تكتيكية

○ تشغيلية

## ● حسب هيئة متخذ القرار

○ تنظيمية

○ شخصية

## ☒ قرارات مبرمجة

- هي قرارات تتكرر بصورة مستمرة و تعتبر قرارات روتينية لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة
- غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها
- يوجد تأكد 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

## ☒ قرارات غير مبرمجة

- هي قرارات غير روتينية و الاجراءات غير محدودة
- تتخذ في ظروف عدم التأكد و تكون هذه المسائل في العادة معقدة لعدم المعرفة المسبقة للكثير من مؤشراتنا
- غالبا ما تتخذ هذه القرارات في المستويات الادارية العليا
- لا توجد انماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات ، و يمكن 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 المبرمجة و غير مبرمجة

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

## تصنيف القرار حسب المستويات الادارية

- قرارات استراتيجية
- قرارات تكتيكية
- قرارات تشغيلية

## قرارات استراتيجية

- هي تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر و مستقبل المؤسسة من خلال التجاوب و التوافق بين هذه القرارات و متطلبات البيئة
- هي القرارات التي تصنع في الادارة العليا و هي تغطي مدى زمني طويل ينعكس على المؤسسة ككل
- تتصف بعدم التكرار و تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها

## قرارات تكتيكية

- هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الادارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج و التسويق و وظيفة الموارد البشرية و غيرها الى الاداء الامثل
- تنتمي بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الاجل و تنطوي على درجة مقبولة من التأكد و هي تكون عادة اقل غموضا و تعقد و اقل تكرار
- مثل اتخاذ قرار يخص و ضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الانتاج ، المالية ، الادارة
- على سبيل المثال ، اذ كانت مبيعات منتج معين هي ٤ في المائة اقل من التوقعات السنوية و بقي شهرا واحدا على نهاية السنة المالية فقرر مدير المبيعات اجراء عروض ترويجي او عمل تخفيضات

## قرارات تشغيلية

- وهي المتعلقة بالتأكد من ان المهام و الانشطة قد تم تنفيذها بكفاءة و فعالية و هي تهدف لتسيير الامور العادية و حل المشاكل اليومية
- هي قرارات كثيرة التكرار مثلا :
  - قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الاولية من اجل وضع المخزون في معدل الامان
  - حساب اجور العمال و توزيعه
  - قرار مراقبة جودة المنتج
  - تعطل في خط الانتاج وما يحتاجه تصليحه من اجراءات نمطية
- و يؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام و نتائجها معروفة مسبقا

## قرارات فردية

- وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الاول في المنظمة و القانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف و الترقيّة و الفصل

## حالات القرار الفردي

- عندما لا يكون لديك الوقت الكافي
- في حالات السرية القصوى لمخرجات القرار
- عندما تكون انت الخبير الوحيد في المجال
- عندما يكون بقية افراد المجموعة غير مؤهلين
- عندما يكون القرار روتينيا و نتائجه معروفة

## قرارات تنظيميه ( جماعية )

- وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين و اللجان في الاجتماعات من قواعد عامّة ملزمة تطبيق على عدد غير محدود من الافراد مثل اصدار اللوائح و تحديد السلطات الواجب اتباعها

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

- ١- تساعد على تحسين نوعية القرار ، و جعل القرار المتخذ اكثر ثباتا و قبولا لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد و رغبة صادقه
- ٢- كما تؤدي المشاركة الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و بين افراد المؤسسة من ناحية ، و بين المؤسسة و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية اخرى
- ٣- و للمشاركة في عملية صنع القرارات اثرها في تنمية القيادات الادارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، و تزيد من احساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم ، و تجعلهم اكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها
- ٤- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم و اشباع حاجة الاحترام و تأكيد الذات

ليست سعة الرزق والعمل بكثرتة ولا طول العمر بكثرة الشهور والأعوام

ولكن سعة الرزق والعمر بالبركة فيه

e7sas

## مهارة التحفيز

إذا كانت السيارة لا تعمل بدون وقود فالموظف لا يعمل بدون تحفيز

### قائمة المحتويات

- ١- الدوافع و الحوافز : ماهي؟
- ٢- الدوافع و الحوافز
- ٣- سلوك الافراد في المنظمة
- ٤- مظاهر السلوكيات و التصرفات السلبية
- ٥- نظريات الدوافع
- ٦- طبيعة الوظيفة و دورها في الدافعية و الحوافز
- ٧- انواع الحوافز

### الدوافع و الحوافز : ماهي؟

#### الدوافع:

قوة (محركات ) داخلية تدفع الانسان نحو سلوك معين لأن فيه بقاءه و سلامته و امنه و نموه جسديا و فكريا و عضويا و معنويا ، و يكتسبها من صفاته و تجاربه و خبراته و ثقافته المجتمع الذي يعيش فيه ، و الدوافع تحرك الافراد و الجماعات و تبحث عن حوافز تخرجها و تترجمها الى سلوك ملموس

#### الحوافز:

عوامل خارجية ( وسائل) توفر الدوافع او تحقق اشباعها ، تصنعها البيئة المحيطة بالفرد و تدفعه لتصرف محدد يحقق فيه تقدمه و تطوره ماديا و معنويا في حياته المعيشية او المهنية

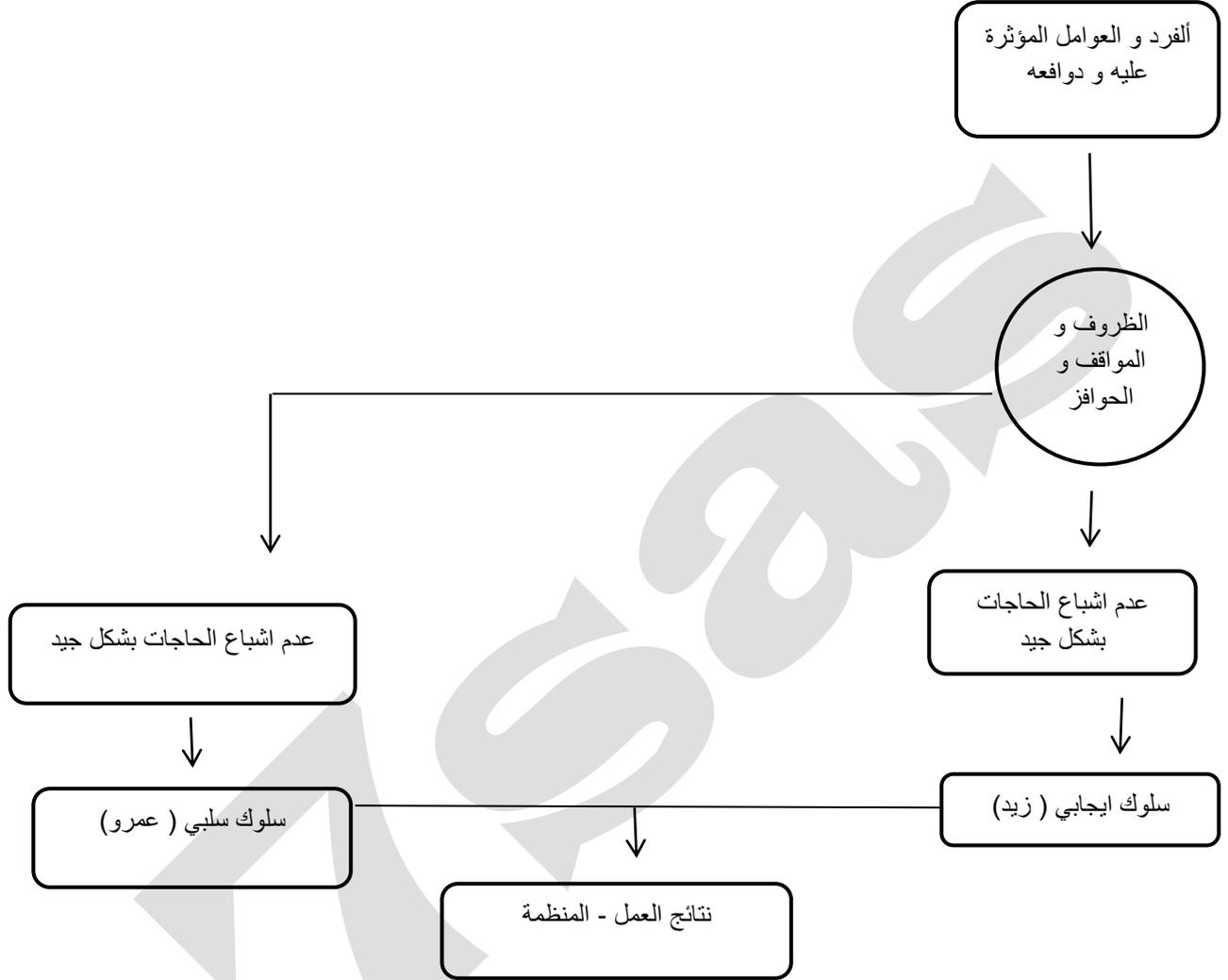
#### سلوك الافراد في المنظمة

يتأثر السلوك الانساني بعدة عوامل منها ما هو مبني على الشخصية مثل : قيمة و اتجاهاته و افكاره و ثقافته وما تأثر به من الاسرة و المجتمع . ومنها ما هو نتيجة لدوافعه و حوافزه . ومنها ما هو مبني على قدرته على تحليل المواقف و الظروف و المتغيرات البيئية المحيطة به .

هنالك دائنا اسباب وراء تلك التصرفات او السلوكيات . و تتم وفقا للعوامل المذكورة اعلاه : ومن هذ الاسباب ما هو شخصية ( العوامل الجسدية و الصحية و النفسية و المادي و الاجتماعية و الثقافية للفرد )

و اسباب مادية تحرك المرء ومنها الحاجا الحياتية و الامنية و المعيشية و الاسرية و اسباب اخرى يمكن وراءها اهداف يسعى المرء لتحقيقها و تختلف من فرد لأخر

في الغالب لا يتفق اثنان حول سلوك معين او تصرف محدد حتى و ان كانت الاسباب واحدة ، وما ذلك الا لاختلاف تلك العوامل بينهم ، بمعنى اخر ربما الاسباب التي تدعوا للسلوك واحدة و لكن تصرف زيد و عمر قد يكون مختلفا



### مظاهر السلوكيات و التصرفات السلبية :

من مظاهر السلوكيات و التصرفات السلبية و الناتجة عن عدم الرضاء ما يلي:

- ١- العدوانية
- ٢- الانهزامية والانعزالية
- ٣- الانتاجية في مجال اخر
- ٤- القاء اللوك على الاخرين
- ٥- المساومة

## دراسة سلوكيات المنظمة تساعد على

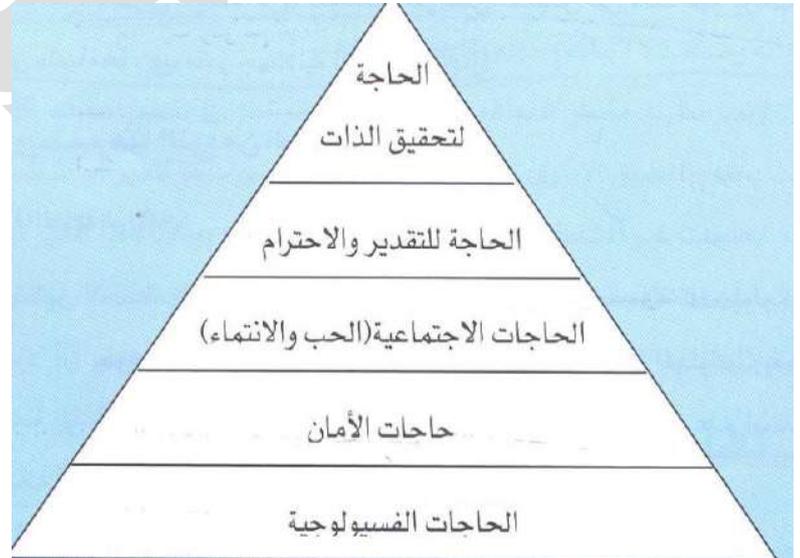
- تفهم و معرفة تصرفات العاملين و دوافعهم و احتياجاتهم ، ومن ثم بناء و تطوير الوسائل الاكثر فعالية و كفاءة في استخدام الحوافز و الدوافع لتحسين تلك التصرفات
- تساعد القياديين على تطوير قنوات الاتصال و التغذية العكسية مع العاملين بشكل اكثر فعالية
- تساعد المنظمة على فهم عوامل و اثار البيئة الاجتماعية المحيطة و من ثم تعديل و تطوير سياستها و اجراءاتها و انظمتها لتكون اكثر فعالية

نظريات الدوافع

اولا: نظرية تدرج الحاجات ( هرم ماسلو)

هناك مجموعة من الحاجات الي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دوافع للسلوك ، و تتلخص النظرية في الخطوات التالية :

- الانسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة
- تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الاساسية لبقاء الجسم
- يقوم الفرد في اشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الاساسية
- ان الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة قد تؤدي الى احباط و توتر حاد



**نظرية هيرز بيرج**

تشير النظرية الى ان هنالك عاملين اساسيين في دوافع الناس وحثهم على العمل و التعاون و الجد و الاجتهاد ، و هما :

- ١- **الحقائق الاولية** التي لا بد منها ، و تتمثل في الرواتب و الاجور ، و الامن الوظيفي ، و احوال العمل كعوامل السلامة مثلا و العلاقات الانسانية في العمل ، و هي تلعب دور اساسي في تحقيق الرضا الاساسي او الاولي . و في التزام العاملين بمهامهم . و لكنها لا تلعب دور قوي في دفعهم لبذل المزيد من الجهد او حثهم نحو اداء افضل
- ٢- **الحقائق الدافعية** مثل التقدير و الاحترام و التدريب و تطوير المهارات و القدرات و منحهم المزيد من المسؤوليات و الصلاحيات (الثقة في قدراتهم) ، و هي تدفعهم لإثبات قدراتهم و تحسين ادائهم .

**نظرية ماكلاند**

قسم ماكلاند الاحتياجات الانسانية و التي تدفع الناس الى الجد في العمل الى **ثلاث اقسام** ، متى ما توفرت لهم واحدة او اكثر وفق فروقهم الفردية فسيبدلون مزيدا من الجهد نحو اداء افضل في اعمالهم وهي كالتالي:

**دافعية القوة**: الافراد الذين يرغبون في قوة وصلاحية اكبر يسعون للتحكم في تصرفاتهم و سلوكياتهم بشكل افضل . مثل هؤلاء عادة يبحثون عن **المراكز القيادية في التنظيم** . و من ثم تجدهم يشاركون في الحوار و العمل الجماعي ولديهم اصرار على **ايراز مقدراتهم و امكانياتهم**

**الدافعية الاجتماعية** : و هؤلاء **يجبون التفاعل مع الجماعات** بدافع قوي لأخذ مكانة اجتماعية مرموقة بين الاخرين حيث يبحثون عن الانتماء و القبول . مثل هؤلاء متى ما توفرت لهم الدافعية الاجتماعية يقبلون على العمل في المنظمة التي توفرها لهم و يرفضون ان تؤخذ منهم تلك الدافعية

**دافعية الانجاز**: و تتمثل هذه الدافعية في **حب الناس و الشعور بأنهم قد انجزوا اشياء هامة في حياتهم في المنظمة**

**نظرية مكريجر:**

اشار العالم مكريجر حول سلوكيات البشر الى ان هنالك نوعين من الناس و يجب التعامل معها على ضوء ذلك من اجل تحقيق الاهداف و اداء المهام . فالنوع الاول هو اكس (X) و يجب ان نستخدم معه التخويف و الترهيب و العقاب و الشدة ، و النوع الثاني واي (Y) و يجب ان نقره و نحترمه و نتعامل معه بإيجابية

**- سلوكيات X**

- يتميز بالكسل و الخمول
- لا توجد لديه طموحات ، و يكره المسؤوليات و يفضل ان يتلقى التعليمات
- لا يبالي بالأخرين و لا تهمة حاجات المنظمة
- ذكائه دون المتوسط ، بل منخفض

**Y سلوكيات**

- العمل بالنسبة له مصدر نشاط ورضا
- يجب ان يتحكم في تصرفاته من اجل تحقيق العمل الموكل اليه ، انه يشعر بالالتزام و الولاء ، لا بالخوف من العقاب
- يجب المسئوليات و يتعلم و يتطور في الحالات المختلفة
- لدية قدرة على الابتكار و التجديد ، ذكاءه فوق المتوسط ، و قادر على حل المشكلات و المعضلات

الا ان الدراسات التي اتت بعد ذلك اضافت نوع ثالث من الناس و يقع فيه غالبية البشر وهو (Z) وهذا النوع يتصرف وفقا للظروف و الاحوال التي تحيط به و تدفعه و تحثه على التعامل الايجابي ، فاذا حصل على التعليم و التدريب المناسبين فيستحسن اداؤه ، و اذا توفرت له فرص المنافسة البناءة و اعطي قدرا مناسباً للتعبير عن حاجاته و افكاره فسيقبل على تحمل المزيد من المسئولية ، و اذا وجد المناخ التنظيمي المناسب فسيعمل على زيادة جهده و تعاونه و التزامه

**طبيعة الوظيفة و دورها في الدافعية و الحوافز**

هناك مجموعتان من العوامل الوظيفية المؤثرة على دافعية الافراد و سلوكياتهم :

**طبيعة الوظيفة :** نوع المهام وطبيعة اداءها و مسؤولياتها ومدى اهميتها و موقعها في التنظيم ... الخ

**محيط الوظيفة :** الاجر و الحوافز و المكافآت ، طبيعة و نمط الاشراف على الموظف ، التدريب الذي يحصل عليه ، علاقته مع زملائه ، الانظمة و اللوائح التي تخضع لها الوظيفة

**قاعدتان رئيسيتان للتأثير في السلوك الفردي**

**القاعدة الاولى :** تفهم و استيعاب المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الافراد بما في ذلك الاعراف المتبعة في التنظيم ، و المؤثرات الاخرى كالقيادة و فلسفتها و مفهوم العمل الجماعي مدى ممارسته و الخبرات التي مر بها التنظيم

**القاعدة الثانية :** استخدام تلك **المعرفة لتوظيفها للمصلحة العامة** و للتأثير في التصرفات ، عندما تتفهم كيف يتصرف الافراد في تنظيم ما تدرك على اي اساس يمكنك توظيف هذه المعلومات لخدمتك

**انواع الحوافز**

- حوافز مادية (اولية) حوافز معنوية (دافعية)

و الحوافز الاولية هي اساسية لكل فرد و لكنها لا تدفعهم بالضرورة الي الابتكار و المبادرة و الجد و الاجتهاد

بينما الحوافز الدافعية هي تلك التي تدفع لبذل المزيد من الجهد

الحوافز الدافعية ( المعنوية )	الحوافز الاولية ( المادية )
التدريب و التطوير و رفع المهارات ، و الاهتمام بالعاملين	الراتب ، العلاوات الدورية ، الامن الوظيفي
التشجيع و التقدير و التغذية العكسية الجيدة	الترفقيات و البدلات و المكافآت
الاشراف الجيد و الفعال و الاتصال المتفاعل مع الافراد و تلمس احتياجاتهم و التعاون	العلاج الطبي و عوامل السلامة المختلفة في العمل
طبيعة عمل الوظيفة ، و مسؤولياتها ، و مقدار حرية التصرف ، و المشاركة في القرار ، و مقدار العمل الجماعي	مسمي الوظيفة و درجة مكانتها ، العلاقات الاجتماعية في العمل

### • حوافز فردية و جماعية

**الحوافز الفردية :** هي الحوافز التي تسعى الى تحفيز التنافس الشريف بين الافراد ، و هي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الاداء او كمكافأة له على انتاجه المتميز ، و يؤدي هذا الى خلق جو من التنافس بين الافراد . فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز عمل معين ، ومن امثلتها : الترفقيات ، المكافآت ، و العلاوات التشجيعية

**الحوافز الجماعية :** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي ، التعاون بين العاملين ، و من امثلتها المزايا العينية و الرعاية الصحية و الرعاية الاجتماعية ، التي قد توجه الى مجموعة من الافراد العاملين في وحدة ادارية واحدة ، او قسم واحد او ادارة واحدة لحفزهم على تحسين و رفع كفاءة الاداء و الانتاجية ، و قد تكون الحوافز الجماعية ايجابية او سلبية ، مادية او معنوية . تهدف الحوافز الجماعية الى اشباع حاجات نفسية و اجتماعية و مادية لدى اعضاء الجماعة الواحدة ، مثل حاجات الانتماء و الولاء و تقدير الاخرين ، و تسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الافراد ، و تقوية الروابط ، و اثارة التنافس بينهم ، و زيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة و الاهداف المشتركة

### • حوافز ايجابية و حوافز سلبية

**حوافز ايجابية :** هي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد اذا قام بالعمل المطلوب ، و تقدم له عطاء ملموسا او غير ملموس ، و تعتمد على الترغيب و الامل و التفاؤل . و هذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية و المعنوية عند زيادة الانتاج او تحسين مستواه ، و تعتبر من افضل الاساليب في تحريك الافراد العاملين في معظم الحالات ، لأنها تشجع مناخا صحيا مناسبيا في ظروف العمل المحيطة ، و لتتنوع لتشمل اكبر شريحة من العاملين .

**حوافز سلبية :** هي التي تهدف الى التأثير في سلوك العاملين عن طريق اسلوب العقاب و الوعيد و التأديب المتمثل في جزاءات مادية ، كالحصم من الاجر ، او الحرمان من العلاوة و الترقية ، فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب ، و هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافظا لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة ، و من الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل و انما هو يحذره ، و لا يدفع للتعاون و لا يعلم الاداء ، و انما يعلم كيف عليه ان يتجنب العقاب

النجاح يحققه فقط الذين يواصلون المحاولة بنظرة ايجابية للأشياء.

e7sas

## مهارة ادارة الاجتماعات

### قائمة المحتويات

- ١- اهمية الاجتماعات
- ٢- عوامل و اسس نجاح الاجتماعات
- ٣- نقاط اساسية قبل و اثناء و بعد الاجتماع
- ٤- مهارات فردية لإدارة الاجتماع
- ٥- ادوار اعضاء الاجتماع
- ٦- سمات الاجتماعات غير الفعالة

### اهمية الاجتماعات

- ١- استخدام الوقت بطريقة فعالة
- ٢- تحسن في صنع القرار نتيجة المشاركة الفعالة
- ٣- زيادة التفاعل و التواصل بين كاف التخصصات و الخبرات
- ٤- تساهم في التعرف على المشكلات و الصعوبات التي تعوق الانجاز
- ٥- تثبت روح الانفتاح بين جميع المستويات
- ٦- تعزز العلاقات الانسانية بين الاعضاء

### عوامل و اسس نجاح الاجتماعات و ادارتها بكفاءة و فعالية :

- ١- دراسة مدى الحاجة لعقد اجتماع وما هي الاهداف التي سيحققها و هل يمكن تحقيقها بدون اجتماع مثل ( المحادثات – المكاتبات)
- ٢- البحث في المعلومات اللازمة و البيانات و الارقام التي يستعرضها الاجتماع و ملاحظة اولوياتها او اهميتها لنقاط النقاش
- ٣- التحقيق من مناسبة و صلاحية الموقع الذي سيتم فيه عقد الاجتماع
- ٤- تحديد المدة الزمنية المناسبة للنقاش لكل اجتماع على حدة
- ٥- يجب عمل جدول اعمال للاجتماع توزع على المشاركين فيه
- ٦- يعمل المدير على تشجيع الاعضاء الذي سيحضرون على المشاركة
- ٧- ينبغي حصر حضور الاجتماعات على الاعضاء الذين لهم علاقة مباشرة بأهدافه او بتطبيق ما سينتج عنه من قرارات
- ٨- يجب عدم تغيير موقع الاجتماع المعلن عنه او إلغائه في اخر لحظة دون اشعار المشاركين بفترة كافية لان ذلك يسبب قلقا و تدمرا

**نقاط اساسية لمراجعة التجهيز للاجتماعات**

- ١- التأكد من مراجعة اهداف الاجتماع او موضوعاته
- ٢- التأكد من الادوات المستخدمة للاجتماع متوفرة كالأوراق و ادوات الكتابة و الافلام و الصور ... الخ
- ٣- مراجعة الكلمات الافتتاحية او المقدمة
- ٤- تحديد النقاط الرئيسية مسبقا و التي تحتاج الى تركيز و محاولة تصور و توقعات الاخرين
- ٥- التأكيد على تلقي المشاركين كافة المعلومات اللازمة عن اللقاء
- ٦- التحديد و التخطيط الجيد للوقت الاجتماع و موضوعاته
- ٧- التأكد من الموقع و كافة التجهيزات

**نقاط اساسية اثناء الاجتماعات**

- ١- التأكد من انتباه المشاركين
- ٢- افساح المجال للحضور لطرح بعض الاسئلة بل و تشجيعهم على ذلك
- ٣- تنظيم الاجتماع و تحديد و تخصيص اوقاته
- ٤- محاول تلطيف الاجواء ولو ببعض الكلمات اللطيفة و بدون مزاح على حساب معنويات بعض الحضور
- ٥- تقدير ما يقدمه المشاركون من مشاركات و آراء
- ٦- تجنب توجيه الاجتماع لتحقيق ما تريده انت و بدون التركيز على الاستماع لوجهات النظر الاخرى
- ٧- اعطاء المتحدث الفرصة ليكمل حديثه و بدون مقاطعات من جانبك او من جانب احد الحضور الاخرين
- ٨- قم باختصار النقاط التي نوقشت و مراجعتها مع المجموعة قبل فض اللقاء مع ايضاح نقاط الاتفاق و نقاط الاختلاف

**نقاط اساسية بعد الاجتماع**

- ١- اسناد المهام التي اتفق على انجازها خلال او اخر الاجتماع و وضع خطة عمل التي سيتم من خلالها تنفيذ تلك المهام
- ٢- يجب اعداد مذكرة تحتوي على محضر الاجتماع و ما تم فيه و ارسال نسخ الى جميع من شارك

**المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات**

تطوير علاقة الثقة و الاحترام بينه و بين المشاركين و كل ذلك يتطلب ما يلي :

- ١- الاهتمام بالحصول على انصتات و انتباه المشاركين
- ٢- العمل على ان يقوم المختصين بالرد على الاسئلة المطروحة
- ٣- العمل على توجيه الاسئلة للمشاركين بطريقة تسمح بالحوار
- ٤- عدم الدخول في جدال اثناء الحوار
- ٥- الحرص على بدء و انتهاء الاجتماع في الوقت المخصص لذلك

## ادوار اعضاء الاجتماع

## أ. قائد الاجتماع

- توضيح هدف الاجتماع و وضع جدول الاعمال
- يعتبر المسؤول الاول عن السير العام و التوجه النهائي للاجتماع
- صهر ما يصدر عن كل المشاركين في بوتقة واحدة
- توضيح ادوار و مسؤوليات المشاركين
- ايجاد روح الالفة و الانسجام بين المشاركين
- يشارك في النقاش كأنه عضو وليس قائد
- يستخدم الاقناع اكثر من السلطة في تنفيذ القرارات

## ب. الميسر ( المنسق )

- فض النزاع بين المشاركين
- توضيح نقاط الاتفاق و الاختلاف بين الآراء
- تحديد موضع النزاع
- تنظيم و ترتيب النقاش ( مثل ضابط المرور )
- يبقى محايد بين الافكار المتعارضة

## ج. الامين

- التذكير بجدول الاعمال
- تدوين الافكار الجيدة و الابداعية
- تسجيل القرارات
- جمع و تدوين سلة المعلقات
- ضبط الوقت لكل بند
- التذكير بجدول الاعمال الرئيسي عند كثرة الحواشي و التفصيلات

## د. المشاركون

- الحضور في الوقت المحدد
- الاعداد المسبق للاجتماع ذهنيا و نفسيا
- تقديم افكار مفيدة
- طرح اسئلة فعالة
- تجنب مقاطعة الكلام و تبادل الاتهامات
- عدم الاسراع في اصدار احكام غير ناضجة و متكاملة
- الوصول الى اجماع في القرارات ( اكر مرونة )
- انجاز المطلوب من القرارات في الوقت المتفق عليه ( الالتزام )

### سمات الاجتماعات غير الفعالة

- ١- تأجيل الاجتماعات
- ٢- بدأ الاجتماعات في وقت متأخر عن مواعده
- ٣- غياب جدول الاعمال
- ٤- عدم استعداد المشاركين و الامين
- ٥- احتكار الحديث و المناقشة
- ٦- اقتصار الاجتماع على تبادل المعلومات فقط دون اتخاذ قرارات
- ٧- مقاطعة الاعضاء بعضهم لبعض على الدوام
- ٨- كثرة المناقشات الجانبية اثناء الاجتماع
- ٩- عدم الالتزام و المتابعة لتنفيذ القرارات
- ١٠- لشعور بعدم اهمية الاجتماعات
- ١١- عدم وضوح الية اخذ القرار
- ١٢- كثرة الاستطرابات و الجدل
- ١٣- التأثير برأي المجموعة
- ١٤- الرتابة و البرود و عدم الحماس

إذا لم تقم بتصميم خطة لحياتك، فمن المحتمل أنك جزء من خطة أحد ما.

وخمّن ماذا قد خطط لك؟ طبعا ليس الكثير

e7sas

الواجب الأول لمقرر مهارات ادارية

السؤال ١ :

القائد الاداري يقود الأفراد والمجموعات

صواب

خطأ

السؤال ٢ :

حدد العبارة التي تعبر عن سلوك القائد الاداري :

يعتمد على سلطته الرسمية في التأثير

يتمسك دائماً باللوائح الرسمية حتى يضمن إنضباط العمل والأداء

يحل المشكلات ولا يصنعها

يصنع المشكلات ويترك للآخرين مهمة حلها

السؤال ٣ :

ينتمي ( التون مايو ) للمدرسة الكلاسيكية في الادارة

صواب

خطأ

التصحيح : ينتمي ( التون مايو ) للمدرسة السلوكية في الادارة

السؤال ٤ :

القائد الاداري هو الذي يؤثر على الآخرين بما يؤدي الى تحقيق أهدافه الشخصية

صواب

خطأ

التصحيح : القائد الاداري هو الذي يؤثر على الآخرين بما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة

السؤال ٥ :

القائد الاداري عندما يتواصل مع الآخرين يمارس دورين : مرسل ومستقبل

صواب

خطأ

السؤال ٦ :

يركز هذا النمط القيادي على البعد الإنساني والتعامل مع العاملين أو المرؤوسين باعتبارهم بشر

القيادة المشاركة

القيادة المستبدة

القيادة الديمقراطية

القيادة المهمة بمشاعر واحتياجات العاملين

السؤال ٧:

لا خاب من استشار.. هذا شعار المدير وليس القائد الاداري المتميز  
صواب

خطأ

التصحيح : لا خاب من استشار.. هذا شعار القائد المتميز وليس المدير

السؤال ٨:

المدرسة السلوكية في الادارة أثبتت أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في التأثير على إنتاجية العامل

صواب

خطأ

السؤال ٩:

القائد الاداري نظراً لقدرته على التأثير في الآخرين يميل الى الفردية والذاتية في العمل

صواب

خطأ

التصحيح : يميل إلى العمل الجماعي

السؤال ١٠:

القائد يرغب دائماً في الحصول على الموارد والإمكانيات التي تمكنه من تحقيق طموحاته وطموحات المنظمة.... هذا يعبر عن أحد دوافع القيادة الادارية وهو:

دافع الحاجة الى الانجاز

دافع الحاجة الى القوة

دافع الشهرة

دافع إرضاء الذات

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

**E7sas**