



www.cofe-cup.net

مقرر مهارات إدارية جزئية الإختبار الفصلي الفصل الثاني ١٤٣٨ هـ

دكتور المادة : أ.د صالح الرشيد

مقدمة : المهارات و تعريفها و أنواعها و اهميتها + القيادة الإدارية أسسها وأنماطها

تعريف المهارة والفرق بينهما وبين القدرة والموهبة

المهارة هي:

- التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ
- هي جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط
- السهولة و الدقة في إجراء عمل من الاعمال و هي تنمو نتيجة لعملية التعلم
- القدرة على أداء عمل معين بإتقان مع الاقتصاد في الجهد و الوقت و تحقيق الامان
- ذلك الشيء الذي تعلم الفرد أن يؤديه عن فهم بسهولة و يسر ، دقة ، و قد يؤدي بصورة بدنية أو عقلية .
- و قد اشتملت تعريفات المهارة بشكل عام على ثلاثة عناصر أساسية لأي مهارة ، هي : الجهد ، و الوقت ، و الإتقان.
- الألفاظ ذات الصلة بمفهوم المهارة : (الحذق - الإتقان - الإحكام - الإحسان - الإبداع - البراعة - الخبرة - التفوق - الإجابة).
- القدرة هي ما يستطيع الفرد تأديته.

هل المهارة شيء فطري أو مكتسب

أهمية المهارات

قيمتك بقدر مهارتك!..

أنواعها ومجال المهارات

- حسب التخصص
- حسب الوظيفة
- حسب المجال
- حسب طبيعة المهارات
- حسب الجهة المسؤولة عنها في جسم الانسان

أهم المهارات**كيف نقيس المهارة****اهم وسائل وتنمية وتطوير المهارات****- مدارس القيادة الادارية الحديثة****1 - مدرسة أو مدخل الإدارة التقليدية (الكلاسيكية) :**

مؤسسها فردريك تيلور - تتضمن ٣ جوانب :

- الادارة العلمية (تركز على الإنتاج و العاملين في الصناعات)
 - الشئون الإدارية (تركز على وظائف الإدارة مثل القيادة)
 - الإدارة البيروقراطية (تعني المركزية)
- تدعو المدرسة إلى أن علم الادارة هو علم تحقيق الإنجازات .

2 - المدخل السلوكي :

يركز على السلوك الإنساني في العمل و العلاقات الإنسانية ، فالإدارة هي فن تحقيق النتائج عن طريق العاملين .

3 - (مدخل النظم) المكونات الرئيسية :

الإدارة هي مجموعة الإجراءات و الخطوات و هي نظام يتكون من مدخلات ، عمليات ، مخرجات .

4 - (المدخل الكمي) قائم على الرياضيات :

تدعو إلى استخدام علوم الرياضيات و الاحصاء كأداة لاتخاذ القرارات الناجحة بدون اعتبار للأمور التنظيمية كالهيكـل التنظيمي

5 - مدخل الأحوال أو الاحتمالات :

لا يوجد مدخل أفضل من المداخل السابقة و لكن تخضع لاعتبارات مثل أهداف المنظمة و مواردها و هكذا .

- ماهية القيادة**مفهوم القيادة الادارية :**

إدارة الأفراد و المجموعات و الموارد و التنظيم و الإلمام بوظائف الإدارة و مهارات القيادة و بأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد و المجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم و بحيث تحقق أفضل النتائج .

القيادة الناجحة هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد و المجموعات لذا القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته و قدراته في إدارة المجموعة و التأثير فيها .

قواعد القيادة الادارية :

- ١- وضع الاهداف و البرامج العملية
 - ٢- الأوامر و تنظيم العمل
 - ٣- الاتصال المقنع و الفعال
 - ٤- التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف
 - ٥- التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد و حوافزهم
 - ٦- التصرفات و الأدوار حسب المتطلبات
- كيف يمكن التعرف على القيادة ؟**

وسائل تحديد و التعرف على مهام القيادة	القدرة على الصيانة و تطوير مهام القيادة
المبادرة بالنشاطات	التشجيع
البحث عن المعلومات	المحافظة على الاستمرارية
إعطاء المعلومات	المتابعة
إبداء الرأي	الشعور (المحافظة على مشاعر العاملين)
العمل كقدوة	معالجة التوتر
التنسيق	
اختبار الجدوى	
التقييم و المتابعة	
التحليل	

القيادي الناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته و مهاراته الفردية و العملية و توفر السلطة الادارية لديه و من ثم قدرته على إقناع العاملين و التأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابي و فعال و التصرف في الموارد بشكل مناسب لتحقيق الأهداف .

دوافع القيادة

نسبة تأثير الدوافع تختلف من شخص لأخر ، معظم القيايين الناجحين لديهم دافع أو أكثر من هذه الدوافع .

- ١- (الحاجة إلى الإنجاز) أكبر دافع هو دافع داخلي .
- ٢- (الحاجة لتزويد بالقوة اللازمة) قوة توجيه الافراد و التنظيم نحو الأهداف ، صلاحيات يوفرها التنظيم .
- ٣- (الدافع للثراء) القادة لديهم الطموح لتحسين أوضاعهم الاقتصادية .
- ٤- (الدافع للشهرة)
- ٥- (الدافع لإرضاء الذات) تحقيق منفعة للأفراد عن طريق التجديد و منفعة المجتمع ، أكثر دافع تأثيراً على الإطلاق .

القائد الناجح هو فوق المتوسط في السمات و القدرات والمهارات و الخبرات و المعرفة بالنسبة لمجموعته التي يقودها، لابد من توافق و انسجام هذه الحلقات الثلاثة و تقاربها حتى نضمن نجاح القيادة .

سمات القيايين الناجحين

الطاقة - رفض الضغوط و الأزمات - المواصفات و القياسات - الصفات الادارية - التأثير - الاهتمامات - التعليم - المحيط الاجتماعي
التصرفات - موافقة الزملاء - التنظيم و التخطيط - اتخاذ القرارات - الاتصال المسموع - الاتصال المكتوب

أدوار القيادة

- ١- وضع الاهداف
- ٢- التخطيط و وضع السياسات
- ٣- نقل الأهداف و المهام و الخطوات إلى مجموعات العمل (التوجيه)
- ٤- الرقابة و المتابعة
- ٥- التقييم
- ٦- اتخاذ القرارات

أنماط القيادة

- قائد مستقل و معتد بذاته (متسلط)
- قائد مهتم بالإنجازات (أكثر من الاهتمام بالأفراد)
- قائد متفاعل (المشارك)
- القائد المشارك مهما ساءت الظروف لا يصل إلى درجة التسلط ، و القائد المتسلط مهما حدث لا يصبح مشاركاً أي مشاركة مطلقة ، القائد ذو الديمقراطية المحدودة و الساعي إلى الإنجاز فاحتمال أن يتحول إلى أي من الطرفين الآخرين .

القيادة و أنواع السلطة و القوة

القوة

القوة التي تجعل من القائد قائداً ناجحاً في إدارة أعماله كالموارد المالية و ليس القوة العضلية و العصبية .

أهم مصادر القوة لدى القائد

- العلم و المعرفة و الخبرة العالية و المعلومات الهامة
 - قدرته على تقديم الحوافز و التشجيع و التقدير (صلاحيات و مصادر مالية)
 - قوة الشخصية و الذكاء
 - قدرته على التفاوض و الإقناع و الاتصال بفعالية
 - قدرته على التحكم في الموارد و الدعم السياسي و الاجتماعي
- القائد الناجح لابد أن يعمل على ترابط و تماسك أربع عوامل مختلفة ، هي :**

- ١- المنظمة بأهدافها و مواردها و سياساتها و أنظمتها.
- ٢- الأفراد باحتياجهم و مهاراتهم و قدراتهم و علاقاتهم .
- ٣- المجموعات بمعتقداتها و مبادئها و أهدافها و أساليبها
- ٤- المجتمع الذي تقوم فيه المنظمة بمبادئه و قيمه و أخلاقياته و تأثير على الأفراد و المنظمة

- السلطة اللازمة للقائد

- يحدد القائد المشاكل و يطلب من المجموعة اتخاذ القرار المناسب (المشاركة المطلقة) القائد المتفاعل .
- يحدد القائد المشاكل و يطلب من المجموعة المشاركة معه في وضع حلول (قائد متفاعل مهتم بالمشاركة فوق المتوسطة) .
- يحدد القائد المشاكل المطلوب حلا و يطلب الاقتراحات لاتخاذ القرارات (قائد ديمقراطي مع المشاركة المتوسطة) .
- يحدد القائد ماهي القرارات التي يريد اتخاذها و يطلب رأي المجموعة فيها (قابلة للتغيير البسيط) ، قائد شبه الديمقراطي مع المشاركة المحدودة .
- يتخذ القائد القرار بناء على استنتاجاته من المجموعة ل يبدو و كأنه ديمقراطي و يعمل على استمالة الآخرين بينما هدفه إنجاز ما يريد إنجازة
- يتخذ القائد القرار و يقنع المجموعة بأهميته لأنه يعلم أن فيه خيرهم ، أقرب إلى المتسلط .

- أنماط القيادة المختلفة

١- أسلوب القيادة بالمشاركة

- القائد يدعو الأفراد إلى مشاركته في صنع القرار و تبادل الآراء مما يؤدي إلى تفاهم مشترك للمشكلات و التزام جماعي بالقرارات و الحلول .
- ينجح هذا الأسلوب في حالة وضوح المهمة و فريق عمل ماهر في حالة عدم وجود عمل روتيني و تفهم من قبل العاملين لمهامهم .

٢- القيادة الاستهلاكية

- يفتح القائد هنا المشاريع و الخطط باستهلالها أو طرحها أي رسم أهداف و سياسات العمل .

٣- القيادة التي تهتم بمشاعر الآخرين و احتياجاتهم و احتياجات المنظمة معاً

٤- القيادة الديمقراطية

- يحتفظ بحق اتخاذ القرارات النهائية و يترك الاعمال التطبيقية أو القرارات التشغيلية للعاملين .
- ينظر في آراء العاملين و اتجاهاتهم و يقارنها بآرائه ويتخذ هو القرار النهائي .

٥- القيادة بالبحث عن الأتباع و مناصرتهم

أسلوب الجزرة (استعمال الحوافز)

٦- القيادة لإنجاز المهام

- تصلح للعاملين الذين يحتاجون للتوجيه وأخذ الاوامر مباشرة يعتبر نفسه ملماً أكثر عن غيره بمتطلبات العمل و أساليبه لإنجاز العمل ثم يتخذ الخطوات اللازمة لدفع العاملين نحو إنجاز هذه المهام .

٧- القيادي المستبد

- الحاكم ، الموجه ، معطي الامر .. يهتم فقط بإنجاز المهام الموكلة له أو التي يرغب في تحقيقها ينصح باستخدام هذا الأسلوب فقط في حالة الأزمات الشديدة و لفترة قصيرة (الحروب و الكوارث).

سنمسك بالجمال متى ما ملأنا عقولنا بأنماط النبل والسمو من الأفكار ..

مهارة التفويض

تعريف التفويض:

هو الإستعانة بالآخرين ممن تثق فيهم وفي قدراتهم لمساعدتك على القيام ببعض مهامك على خير وجه ممكن مع دعمك وعونك لما فيه كل الخير

فن التفويض:

بعض المديرين يظنون خطأ أن الغرض من التفويض هو :

- اعطاؤهم المزيد من الوقت للتفرغ لنشاطات أخرى.
- ابقاء العاملين مشغولين خلال اليوم.
- جعلهم يبدون جيدين أمام أعين العاملين من ناحية التفويض.
- ابقاء أنفسهم خارج الاعمال التي تسبب الملل والضيق.
- وهذا خطأ لأن التفويض مهارة ولا تتوافر في جميع المديرين.

فن التفويض:

- هو إعطاء العاملين المزيد من الأعمال وذلك لزيادة قدراتهم وتنميتهم وتحسين مستوى الإنتاج ومساعدة المدير في التركيز على المهام الأكثر أولوية.
- إعطاء العاملين بعض المهام الخاصة بك مع الصلاحيات اللازمة ولكن تبقى المساءلة والمحاسبة على عاتقك سواء كانت النتائج حميدة او وخيمة

أبعاد التفويض:

- ١- مهام ينبغي أن تعملها بنفسك مثل التخطيط الإستراتيجي وتطوير السياسات والرقابة واتخاذ القرارات الهامة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.
- ٢- مهام ينبغي أن تعملها ولكن يمكن للآخرين مساعدتك فيها مثل البقاء على إتصال دائم مع العملاء الهامين ومتابعة مصاريف الميزانية والتخطيط السنوي والتنظيم.
- ٣- مهام يمكن أن تعملها ولكن يمكن للآخرين أن يعملوها إذا ما توفرت لهم الفرصة وقد تمانع في ذلك ولكن سيصبح عملك أكثر تعقيداً خاصة إذا ما تكاثرت هذا الأعمال عليك مثل إعداد التقارير ومتابعة تقدم خطوات العمل ومناقشة بعض المواضيع الجانبية مع إدارات أخرى وتطوير الاجراءات.
- ٤- مهام ينبغي أن يعملها الآخرين وهي من صميم عملهم ولكنك تظل مسائل عن النتائج إلى درجة ما .
- ٥- مهام يجب أن يعملها الآخرين .

لأن ذلك من أفضل السبل لتدريبهم على المهام الإدارية ولإكتشاف قدراتهم ومواهبهم ولتمكينهم من التقدم الوظيفي على أسس الجدارة ، كما أن التفويض يوسع مدارك وخبرات العاملين ويعمل على إيجاد التنافس السليم ولكن ينبغي على الرئيس أن يوضح ذلك للعاملين أن يوضح الأهداف المرجوة من تفويضه لهم والأداء المتوقع منهم .

كيف يمكنك التحقق من أن المسؤوليات التي فوضتها تؤدي كما ينبغي ؟

لا يمكن التحقق بالكامل أو بصورة مثالية ولكن هناك خطوات لا بد من اتباعها:

- ١- يجب شرح الأنظمة الخاصة بهذه المسؤوليات واجراءات العمل .
- ٢- يجب شرح المهمة والهدف منها .
- ٣- يجب أن تحدد هدفاً واضحاً لهذا العمل والوقت المطلوب لإنجازه والموارد المطلوبه وكيفية قياس أداء العمل .
- ٤- حدد كيفية المتابعة والتقييم لهذا العمل دورياً .

أسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض :

- ١- لا يثقون في قدرات الآخرين
- ٢- يرغبون في السيطرة الكاملة
- ٣- لا يرغبون في مواجهة الأفكار أو الانتقاد البناء من التغيير الآخرين
- ٤- يرغبون في إبقاء التقدير أو الحصول على التقدير لأنفسهم فقط
- ٥- يخشون التنافس وخاصة من العاملين
- ٦- لا يتقبلون الأخطاء مهما كانت صغيرة

الأسس الرئيسية للتفويض

تتجنب الأخطار التي قد تنجم عن التفويض والأخطاء التي قد يقوم بها الموظف الذي فوضت إليه المهمة ولكي تجعل التفويض أمر مرغوب فيه من العاملين وعامل مشجع لهم نتبع الآتي :

أولاً: حدد المهمة أو المهام التي ترغب في تفويضها

١- راجع الغرض من التفويض

هل تفوض لتخفيف ضغط العمل عنك

أو لتقدم المعونة والخبره

أو لتحقيق التنافس والتحدي الفعال بين العاملين

أو تحقيق أكثر من غرض واحد

٢- هل ينبغي لك أم لا ينبغي لك أن تفوض هذه المهمة؟

حتى نتحقق هنا من أن المهمة يمكن انجازها بشكل أفضل عند اعطائها لموظف معين .

٣- اوضح المهمة بدقة . ما الذي تريد انجازها بالضبط ؟

اعداد تقرير أو كتابة تقرير أم البحث في تقرير وبالتالي تحديد الموظف المناسب حسب نوع المهمة.

ثانياً: اختيار الشخص المناسب أو الأفضل:

١- منح الموظف الذي ستفوض له المهمة الوقت

فإذا كان الشخص المفوض اليه مشغولاً بمهام عده فينبغي عدم اسناد المهمة اليه أو التخفيف من مهامه الأخرى حتى تستطيع اسناد المهمة اليه .

٢- حدد الشخص حسب طبيعة المهمة

ان كان المطلوب يتطلب السرعة اختر الموظف السريع

٣- إذا كانت المهمة ستستند الى شخص لا يرجع اليك مباشرة فناقش الموضوع أولاً مع رئيسة المباشر للتأكد من موافقته أو ربما اسنادها عن طريق رئيسه المباشر وليس عن طريقك.

٤- التفويض لشخص واحد أو اثنين يجعلهما يعتقدان أنهما المفضلان دون الآخرين كما يؤدي ذلك لعدم تدريب الآخرين .

ثالثاً اعداد المروسين:

يجب ان تعد العاملين للقيام بما ستفوضهم به وذلك من خلال اعطائهم المعلومات التالية:

حقائق عن عملك :

أين ومتى وعلى أي قدر من الأهمية هذا العمل.

أن تدرك أهمية كل مهمة أنت مسئول عنها:

أن توضح لهم مقدار الطاقة والمجهود والوقت المخصص لهذا المهمة وقنوات الإتصال المطلوبه والتنسيق مع الآخرين لاتمامها.

مقدار الحرية:

هل تعطى للمروسين مقدار الحرية الكامله لأداء هذه المهمة بأسلوبهم الخاص أم بالوسيطه بين أسلوبك وأسلوبهم.

رابعاً: الاعداد النفسي من خلال:

تشجيعهم:

اجعلهم يشعرون بثقتك في قدراتهم كن محدداً واضحاً لماذا أنت تثق بهم .

تقديم المسانده:

اجعلهم يشعرون بتواجدك معهم وقدرتك على مساندتهم عند اللزوم.

التخفيف من التوتر

خامساً: التمهيد للقيام بالمهمة:

- مهد لمروسيك ما يحتاجونه من اتصال ومساعدته من الادارات الأخرى خلال اتمام المهمة.

- حدد الصلاحيات التي ستمحنها له لإنجاز هذه المهمة بالنيابة عنك.

- اعلم الآخرين بتفويضك له.

سادساً: لا تستغل مروءتيك:

بأن تقوم بالتفويض للقيام بأشياء من صميم عمل الرئيس أو أشياء ذات مسؤوليه شخصية.

سابعاً: المتابعة لحل المشكلات:

- يجب على المدير المفوض أن يحاط علماً بالتقدم الذي يحرزه الموظف القائم بالمهمة والإلمام بالعقبات والتأخير وما يواجهه الموظف أثناء قيامه بالمهمة.

- المسئوليه تقع على المدير حتى مع التفويض من حيث الرقابه والمتابعة على حسب أهمية وحجم المهمة المسندة للموظف .

ثامناً: التعليم عن طريق الصعاب:

قد يلجأ المدير لتفويض بعض المهام والتي فيها الصعاب حتى يساعد الموظف على بناء قدراته الذاتية في التعامل على حلها، ولكن ينبغي ملاحظة ألا تسبب للموظف الشعور بالفشل أو فقدان الثقة .

تاسعاً: أوجد دائماً سبيلاً أو مخرجاً لسحب المهمة:

ان لم تكن متيقناً بأن الموظف سيقوم بالمهمة على أتم وجهه فاجعل له سبيلاً للخروج منها أو اجعل لنفسك سبيلاً للتدخل لسحب المهمة منه بشكل إيجابي.

عاشراً: ادفع نحو الامام لاكمال المهمة :

المدير الناجح يطور أساليباً معينه لحث الموظفين على إكمال المهام المفوضة اليهم .

- يمكن التفويض من أسفل إلى أعلى خاصة عند الشعور بأن المهمة من الضروري إنجازها من قبل رئيسك .

- احذر تفويض المهام التي لا ترغب في أدائها هذا التصرف يجعلك تبدو ضعيفاً.

إن المناصب كالأحلام العظيمة لا يمكن أبداً أن نجدها لقيطة على أرصفة الشوارع، إنها تسكن أبراجاً وتحتاج إلى جهد وعقل كبير

الفصل الثالث:**إدارة التغيير****مفهوم التغيير:**

- غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.
- يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة الى واقع اخر منشود مرغوب الوصول اليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق اهداف معينة.
- عرف FRESH التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل .
- عرف BENNIS التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

مفهوم التغيير التنظيمي :

- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة .

مفهوم إدارة التغيير :

- عرف RECARDO ادارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .
- يرى TUSHMAN ان ادارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.
- عرف بنيس BENNIS ادارة التغيير بأنها عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعاش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

اهداف التغيير:

- ١- زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة
- ٢- زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب
- ٤- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي
- ٥- الكشف عن الصراع وإرادته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة
- ٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة
- ٧- تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية
- ٨- تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها

أسباب التغيير في المنظمة :

توجد العديد من الاسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي :

- ١- الاسباب الاقتصادية: العولمة الاقتصادية، المشكلات الاقتصادية، التحول من الاقتصاد المحلي الى الاقتصاد العالمي، سيادة اقتصاد السوق ، ازدياد حدة المنافسة تغيير ظروف السوق
 - ٢- الاسباب التكنولوجية: تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول التكنولوجي فائقة الدقة
 - ٣- الاسباب الاجتماعية: النزاعات ، الآفات الاجتماعية .
- كما توجد الكثير من الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من اهمها:
- ١- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها
 - ٢- الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها
 - ٣- تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديدة
 - ٤- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم
 - ٥- الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم
 - ٦- الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود
 - ٧- زيادة قيمة المنظمة في السوق
 - ٨- مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج .

مؤشرات الحاجة الى التغيير في المنظمة:

- ١- انخفاض الارباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة
- ٢- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين
- ٣- كثرة التسرب والاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات
- ٤- كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة
- ٥- كثرة الغياب وتقشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي
- ٦- كثرة اللجان والاجتماعات ، وارتفاع حجم الاعمال المكتبية
- ٧- التأخر في اتخاذ القرارات ، والفشل في تحقيق الاهداف الموضوعة
- ٨- المركزية وانعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين
- ٩- الفشل في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين
- ١٠- الروتين الاداري وضعف الابداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية .

أهمية التغيير:

- ١- أهمية التغيير للموظفين : الابداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الاهداف
- ٢- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء : جودة السلع والخدمات ، اسعار اقل ، اشباع اكبر
- ٣- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الاهداف بالفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الاداء ، تحقيق اهداف اصحاب المصلحة .

مجالات التغيير:**المجال التكنولوجي :**

- يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية ، والاتمة ، لان المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية .
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية .

المجال التنظيمي :

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.
- يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

المجال الانساني :

- يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.
- يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعية علاقات العمل وجودتها.
- يركز مجال تغيير الافراد على:
 - ✓ تغيير قدرة الفرد: التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.
 - ✓ تغيير رغبة الفرد: الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل.

مجال طرق العمل :

- يتضمن هذا المجال :
- تغيير اساليب العمل وطرق ادائه ، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية ، أو من الناحية النوعية او كليهما .
- طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

شكل التغييرات

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / أحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الانساني	الاختيار / التدريب / تغيير افكار ، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الانشطة والأعمال	أحداث انشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة

استراتيجيات التغيير:

استراتيجية المشاركة واسعة النطاق : درجة المقاومة والتغيير منخفضة.

- ١- التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير
- ٢- قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الأطراف المشاركة واهدافها
- ٣- تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه ، كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية .
- استراتيجية المشاركة المركزة :** درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير او القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين ، حيث يسمح بمشاركة اهم الافراد مع الاتصال الحقيقي مع بقية افراد المنظمة.
- استراتيجية الإقناع :** درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبول من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشود .
- استراتيجية الإجبار :** درجة المقاومة والتغيير عالية تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير معها يدرك المدير عدم امكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية او أنها تأخذ وقتا طويلا .

مقاومة التغيير:

اسباب مقاومة التغيير :

- ١- التغيير غير المدروس وغير المخطط له
- ٢- عدم وضوح أهداف التغيير
- ٣- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير
- ٤- عدم مشاركة الافراد بالتغيير
- ٥- عدم توافر الثقة بالقائمين على التغيير
- ٦- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل
- ٧- ارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير ، او من المجهول
- ٨- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة او بتهديدات وظيفية
- ٩- السرعة الشديدة في التغيير
- ١٠- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة
- ١١- التوقيت سيئ للتغيير ، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

استراتيجية التعليم والاتصال:

- ١- تساعد العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته

- ٢ - كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير
- ٣ - اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير
- ٤ - من ايجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير
- ٥ - من سلبياتها انها تستغرق وقت اطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير

استراتيجية المشاركة والاندماج:

- ١ - تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ
- ٢ - تستخدم عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة
- ٣ - ايجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير
- ٤ - سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا

استراتيجية التسهيل والدعم :

- ١ - تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم
- ٢ - أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير
- ٣ - سلبياتها انها تتطلب وقت أطول بالإضافة الى تكلفتها الكبيرة

استراتيجية التفاوض والاتفاق:

- ١ - وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير
- ٢ - ايجابياتها إنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير
- ٣ - سلبياتها انها قد تكون مرتفعة التكلفة

استراتيجية الاستقطاب:

- استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير
- ايجابياتها انها سريعة وغير مكلفة
- سلبياتها انها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد انه كان محل استغلال

استراتيجية الإيجار الظاهر او الضمني:

- ١ - يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً او علناً بفقدان وظائفهم
- ٢ - تستخدم في حالة سرعة التغيير ، او عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة
- ٣ - ايجابياتها انها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة
- ٤ - سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء.

تأجيل الأعمال المستمر ينغص عليك الاستمتاع بوقتك ! ابدأ بعمل الأهم فالمهم
أولاً، ثم اجعل بقية وقتك لك تستمتع فيه كيفما تشاء.

ادارة الاجتماعات

مقدمة

هناك اعتقاد سائد بأن عقد الاجتماعات من المسائل البديهية التي لا تحتاج إلى كبير عناء ، و لعل ما نعانیه الان من مشاكل ادارية في كثير من المؤسسات يؤكد حقيقة أن الاجتماعات ليست بهذا المستوى من البساطة و السهولة ولعل أوضح المشكلات فيما يتعلق بالاجتماعات يتمثل في :

- المشاركين يخشون من ضياع الوقت فيتجنبون الاجتماعات .
- الاداء في بعض المؤسسات يتأثر سلباً بكثرة الاجتماعات و طولها.
- انعقاد الاجتماعات فرصة سانحة للتسيب .
- الاجتماعات تتخبط ولا تتحقق اغراضها .
- عدم الالتزام بمواعيد بداية و نهاية الاجتماعات .

تعريف الاجتماعات

- وسيط فعال لتجميع المواهب و القدرات و اعطاء نتائج اكبر من المجهود الفردي للجميع .
- هو تبادل للمعلومات و الافكار بين شخصين او اكثر لهم أدوار فاعلة و ذلك لإنجاز نتائج محددة .
- لثنام عدد معين من الناس تجمعهم صفة مشتركة في مكان محدد لمناقشة موضوع (موضوعات) معينة بهدف الوصول إلى نتائج مثمرة ضمن إطار زمني محدد .
- الاجتماعات هي عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول و التشاور و تبادل الرأي في موضوع معين .
- اداة ادارية للمعالجة و تحقيق أهداف وخطط المنظمة عبر تجمع مباشر أو غير مباشر ليتم فيه تبادل الافكار و الآراء و المعلومات .
- الاجتماعات الفعالة هي التي تحقق الاهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن و برضى غالبية الاعضاء .

دراسات و ارقام

- معظم المديرين يقضي اغلب وقته في الاجتماعات .
- بعض الدراسات الامريكية اشارت الى ان المدير يقضي ٦٩٪ من وقته في اجتماعات.
- عدد الاجتماعات في الولايات المتحدة ١٥ مليون اجتماع يومياً .
- بعض المديرين يشترك في ٤٠٠ اجتماع سنوياً.
- دلت بعض الدراسات الحديثة على ان ما بين ٤٠٪ - ٧٠٪ من وقت العمل يذهب و يقضي في الاجتماعات .
- في المتوسط فقط ٢٥٪ من الاجتماعات يكون مفيداً و مجدداً .
- هناك اجتماعات توفر الوقت و تنجز الاعمال، و اخرى تضيع الوقت و تهدر الطاقات.

تكلفة الاجتماع**- تكلفة اجتماع اسبوعي في السنة :**

تكلفة الاجتماع = مدة الاجتماع * تكلفة الساعة لكل فرد * عدد الافراد
 بفرض اجتماع لمدة ساعتين \ متوسط تكلفة الساعة للحضور ٦٠ ريال \ عدد الحضور ٨ اشخاص
 التكلفة السنوية = ٥٢*٨*٦٠*١ = ٩٩٢٠ ريال

* يضاف الى هذه التكلفة مصروفات الضيافة او الطيران او حجز المكان .

* هذا بخلاف تعطيل اعمال الافراد المشاركين بالاجتماع .

أنواع الاجتماعات**- من حيث المستوى هناك:**

اجتماعات عالمية - اجتماعات دولية - اجتماعات مؤسسية .

- من حيث الانتظام هناك:

اجتماعات دورية - اجتماعات غير دورية.

- من حيث الصلاحية هناك:

اجتماعات توصيات - اجتماعات قرارات .

- من حيث الرسمية هناك :

اجتماعات رسمية - اجتماعات غير رسمية .

- من حيث النظم الاجراءات هناك :

اجتماعات شكلية - اجتماعات غير شكلية .

- من حيث الهدف من الاجتماع هناك :

اجتماعات عرض معلومات - اجتماعات اتخاذ قرارات .

فوائد الاجتماعات

- تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات .

- تكرر روح الفريق الواحد في العمل .

- من خلال الاجتماعات يتم تقديم احدث و اصح المعلومات من اوثق المصادر .

- تعطي الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم .

- يمكن من خلالها استكشاف و تقييم الافكار و معرفة الخبرات .

- يتم الوصول إلى اتفاق اجماعي.

- مكان جيد للتدريب و التعليم.
- تمنح الادارة فرصة ذهبية لتشكيل فرق العمل.
- القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية.
- الاجتماع يخلق جواً من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه.
- التعرف على وجهات النظر المختلفة، واكتشاف المواهب والطاقات.
- تدريب أصحاب الكفاءات الناشئة والمبتدئين في العمل.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات

لكي تحقق الاجتماعات اهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، و يشير كينان الى ان عملية ادارة الاجتماعات تنقسم الى ثلاث مراحل اساسية :

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .

المرحلة الثانية : مرحلة اثناء انعقاد الاجتماع .

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد .

المرحلة الاولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع .

في المرحلة الاولى يتم تحديد الخطوات التالية :

- اسباب و الهدف من عقد الاجتماع
- تحديد من سيحضر الاجتماع
- تحديد دور قائد الاجتماع
- تحديد دور مقرر الاجتماع
- تحديد زمان الاجتماع
- تحديد مكان الاجتماع
- تجهيز المستلزمات الاساسية
- تحديد جدول الاعمال
- توجيه الدعوة

أسباب عقد الاجتماعات

١. عندما تكون هناك حاجة لأفكار و إبداعات في موضوع ما .
٢. عندما تكون هناك مشكلة تتطلب معرفة اراء و اقتراحات لحلها .
٣. عندما يريد المدير إبلاغ اعضاء الاجتماع معلومات أو توجيهات أو تعليمات محددة .
٤. عندما يريد أن يشارك الاعضاء معه في عملية الشورى و أن يتحمل الجميع المسؤولية .
٥. عندما يريد المدير عرض اقتراح او امر ما ، و يريد ان يسمع لآراء الاعضاء حول صلاحية افكاره .

أسباب عقد الاجتماعات

- اتخاذ القرار - التفاوض - الابتكار - حل المشكلات
- الاتصال - تبادل المعلومات - المتطلبات القانونية
- كسب الالتزام - التخطيط - التعليم و التوجيه

أسباب أخرى غير وجيهة

- التفاوض المفرط - الاجتماعات الدورية - الاهداف المستترة
- التخلص من المسؤولية - ممارسة الضغوط و تمرير القرارات

ليس الاجتماع هو الوسيلة الوحيدة لاتخاذ القرار

- حل المشكلة و اتخاذ القرار من خلال المسؤول نفسه
- ايصال المعلومات بواسطة تقرير مكتوب او خطاب
- التشاور علي الهاتف
- فلا تعقد الا الاجتماع الضروري الذي لا بديل له

من يحضر الاجتماع ؟قواعد عامة :

- اجعل عدد الاعضاء اقل ما يمكن
- ادع الاعضاء المناسبين لأهداف الاجتماع
- العدد المناسب \ قاعدة : ٨ - ١٨ - ١٨٠٠

عوامل تحدد ضرورة الاشتراك في الاجتماع :

- مدى المشاركة في صنع القرار
- توفير معلومات محددة
- توفير خبرة معينة او مهارات محددة
- تهيئة بديل مناسب من خلال تدريبيه و تعليمه
- ان يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- ان تتوافر لديه الرغبة و الحافز للمشاركة في الاجتماع
- ان يكون قادرا على العمل الجماعي
- الا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين
- الا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث امام الآخرين (خجول و غير منفتح اجتماعيا)

كيف تحسن نسبة حضور الاجتماع ؟

- اجعل الاجتماعات التي تديرها اكثر فاعلية و كفاءة .
- ابدأ الاجتماع و أنهه في الوقت المحدد .
- أعقد الاجتماع في المكان و الزمان الأكثر مناسبة للأعضاء .
- لا تهمل جاذبية الحجرة و إضاءتها و تكييفها و الضيافة الجيدة .
- اجعل الاعلان عن بعض الاخبار المهمة في الاجتماع .
- سجل اسماء الغائبين في محاضر الجلسات .
- قم باستبدال الذين يتكرر غيابهم .

كيف تجعل الاعضاء يحضرون في الوقت المحدد ؟

- برمج الاجتماعات لتبدأ في اوقات ملفته للانتباه .
- ابدأ في الوقت المحدد و لا تنتظر احداً .
- اغلق الباب عندما يبدأ الاجتماع .
- ضع اهم النقاط على رأس الجدول .
- ضع المواضيع ذات الاهمية الخاصة بالمتأخرين في البداية .
- تحدث للمتأخرين عن أهميتهم في تطور و نجاح المجموعة و الاجتماع .
- أعرف منهم اسباب التأخير .

دور قائد الاجتماع

- عليه ان يوضح هدف الاجتماع .
- ان يسير بالاجتماع في الاتجاه الصحيح .
- ان يحفز الاعضاء و يحافظ على استمرارية حماسهم .
- ان يوجه النقاش نحو الهدف .
- ان يساعد كل عضو على المشاركة و الاسهام بأفضل ما عنده .
- ان يحافظ على النظام .
- ان يطبق القواعد و الاجراءات دون خوف او محاباة .
- متابعة تنفيذ النتائج التي تم التوصل لها .

السكرتير \ المقرر

- تجهيز الدعوة و تجهيز أجندة الاجتماع .
- التأكد من سير الامور الادارية (المكان ، الاستقبال ، الضيافة ..) قبل الاجتماع و اثناءه و بعده .
- تدوين الملاحظات الدقيقة عن فعاليات الاجتماع .
- كتابة محضر الاجتماع لتكون سجلاً دائماً و رسمياً .
- مساعدة القائد طوال الاجتماع .
- حفظ الوثائق و توفيرها عند طلب القائد .

الزمان (موعد و مدة الاجتماع)

- شاور المشاركين فيه
- لا يكون وقت نزوب النشاط و الحماس (نهاية الدوام - نهاية الظهيرة)
- لا يكون متأخر ليلاً
- لا يكون يوم عطلة و مبكراً
- من ٢ - ٣ ساعات

المكان

- قريب للمشاركين
- جاهزا ومعد ومتسع
- غير مكلف ماديا
- خالي من الضوضاء
- درجة الحرارة مناسبة
- التهوية
- الطاولات مناسبة
- خارج المنظمة أو داخل المنظمة

نموذج ترتيب الجلوس في غرفة الاجتماعات

- طريقة الدائرة
- طريقة حرف اليو شيب
- طريقة المستطيل
- طريقة المسرح
- أحيانا يحدد مقعدك على طاولة الاجتماعات دورك في الاجتماع ومدى أهميتك للشركة.

التجهيزات والمستلزمات الأساسية

- أساسية: أقلام – دفاتر – أكواب ماء – مناديل – أدوات مكتبية
- ثانوية: ميكروفون – سماعات
- لوحات الاسماء
- مرئية: بروجكتر – كمبيوتر – شاشة عرض – عرض الشرائح (الاسلايدز) – سبورة بيضاء – شريط فيديو
- الضيافة

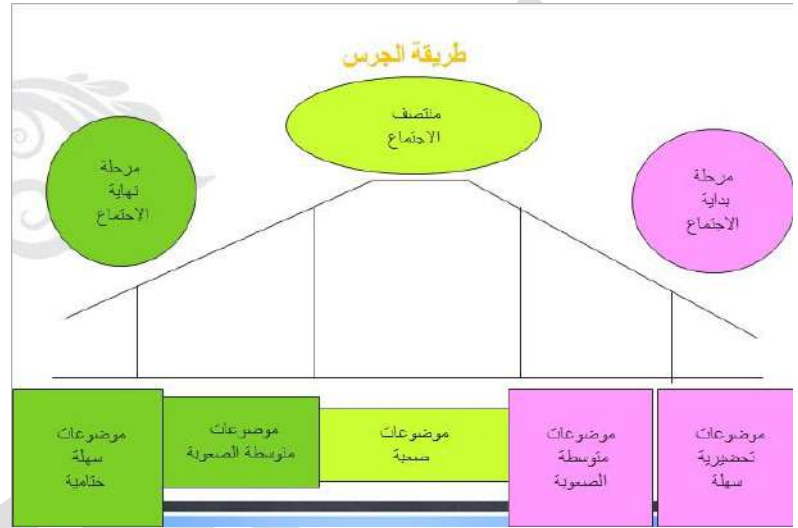
جدول الأعمال

يعتبر جدول الأعمال الطريق الذي سوف يسير عليه الاجتماع، وهو الذي يحدد معالم الاجتماع حتى لا يكون هناك خروج عن مسار الاجتماع من حيث الموضوع والزمن المحدد وهو له دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع، وينبغي أن لا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقّي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقلّ المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، ويشتمل جدول الأعمال على الموضوعات التي سيناقشها الأعضاء، مع مراعاة ترتيبها وتناسبها مع الوقت المحدد للاجتماع، ومراعاة توزيع وقت الاجتماع على هذه الموضوعات على حسب أهميتها ودرجة تعقدها. هناك نقاط أساسية يجب أن يشتمل عليها جدول الأعمال وهي:

اسم الجهة التي ستعقد الاجتماع ، وتاريخ الانعقاد وساعته ، والمشاركون في الاجتماع، ومكان الاجتماع، والموضوعات التي سيتم مناقشتها، وتحديد المسؤول عن كل نقطة أو موضوع ، والوقت المقترح لكل نقطة ، والتقارير والأبحاث والموضوعات التي ينبغي مراجعتها. ثم ما يستجد من الأعمال.

تسلسل البنود

- التسلسل المنطقي
- التسلسل من حيث الصعوبة
- التسلسل من حيث السهولة
- التسلسل حسب الظروف الملازمة للأعضاء
- طريقة جدول أعمال الجرس لتنظيم وترتيب موضوعات الاجتماع

طريقة الجرس**إشعار الدعوة للاجتماع**

متى : في اسرع واقرب فرصة

لمن : كافة المشاركين في الاجتماع

كيف : شفويا – بالهاتف – بالفاكس – بالبريد الالكتروني

مشمئلا على : اسم الاجتماع – تاريخ انعقاد – موعد البدء والانتها – مكانه – جدول الأعمال – الموضوعات المطلوب من العضو عرضها

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

- وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبدائية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.
- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع .
- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة الخ) .
- حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه .
- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها .
- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض ، والمتعالي ، والمتعصب ، والثرثار ، والمنطوي الخ) .

- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول ، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق .
- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك : إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها ، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات ، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه ، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام ، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر .

كيف تبث الروح في مناقشات المجموعة ؟

اعقد الاجتماعات في الصباح

قدم ضيافة جيدة كلما زاد وقت الاجتماع

كن قائداً مرناً يسهل سير المناقشات وليس قائداً مستبداً

رتب المقاعد ليسهل الاتصال البصري بين الأعضاء واجعل عددها مناسباً لهم

وجه أسئلة للأعضاء الجامدين لتشركهم في النقاش

ردد أسماء الأعضاء الخاملين خلال النقاش

أعط الأعضاء مزيداً من المسؤوليات ودعهم يعقدون اجتماعات بديلة ويرأسون اللجان الفرعية

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد

- وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :
- أولاً : توثيق الاجتماع
- ثانياً : تقييم الاجتماع
- ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

أولاً : توثيق الاجتماع

- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية :
- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده .
- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين .
- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا .
- اسم رئيس الاجتماع .
- جدول الأعمال .
- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال .
- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية .
- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي .
- وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع .

ثانياً : تقييم الاجتماع

- من المهم قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة .
- والطريقة البسيطة لفعل ذلك هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع ، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية :

- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك ؟ نعم / كلا .
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / كلا .
- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / كلا .

ثالثاً : متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

- يتوقف نجاح أي اجتماع على عنصرين أساسيين هما :
 - مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.
 - مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

إذا لم تكن رئيساً كيف تزيد من أهميتك ؟

كن موجوداً في الوقت المحدد

اجلس قبالة قائد المجموعة

كن مستعداً للاجتماع

شارك في أحداث الاجتماع

لا تحتكر النقاش

أحسن الاصغاء

تكلم بحيث يفهمك الجميع

التزم بجدول الأعمال

ميز أفكارك عن الآخرين

كن متفانلاً

استشر روح التحدي والقوى الكامنة

قم بنقد الآراء وليس الأشخاص

إياك والنقاشات الفردية

تسلم قيادة المجموعة عند الضرورة

انجز الأعمال المطلوبة منك بدقة وعناية

فن التعامل مع مشكلات الاجتماع :

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
خروج عضو عن الموضوع	• عدم وضوح الأهداف. • وجود ضغط وتوتر. • رغبة زائدة في الكلام. • ظروف خاصة عند العضو نفسه أو عدم فهم للموضوع أو	• اعتذر عن عدم توضيح الأهداف بشكل كافٍ.. ثم قم بإعادة توضيحها. • اكتب الأهداف واجعلها مرئية للجميع. • استعد بأسئلة مناسبة. • اطلب من الأعضاء عدم إثارة أسئلة أو تعليقات خارج الموضوع. • اشكر المشارك ثم اذكر أن الأمر غير مرتبط بالموضوع المطروح .. قدم وعداً بمناقشة الأمر في المستقبل أو على انفراد.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
خروج القائد عن الموضوع	• عدم قيام رئيس الاجتماع بالإعداد الجيد للاجتماع. • قيام الأعضاء بتوجيه بعض الأسئلة أو التعليقات التي تثير الرئيس للخروج عن الموضوع.	• الإعداد الجيد للاجتماع. • تحديد أهداف الاجتماع بوضوح. • الاعتذار عن الخروج عن الموضوع. • قيام أي عضو بلفت نظر القائد لخروجه عن موضوع النقاش. • الاعتذار عن الإجابة عن الأسئلة الخارجة عن الموضوع .. والوعد بالإجابة عليها لاحقاً.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
الحوار الجانبي بين الأعضاء.	• حدث ما في الاجتماع يدفع إلى هذا الحوار. • الشعور بالملل وعدم الاهتمام بالموضوع المطروح.	• وفر عنصر الإثارة والتشويق في الموضوع المطروح للنقاش بهدف جذب انتباه المشاركين .. احرص على ذلك طوال الوقت.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
انصراف انتباه الأعضاء	• وقوع حدث كبير جذب انتباه الأعضاء إليه. • عدم الاهتمام بموضوع النقاش. عدم الاهتمام باحتياجاتهم • الاستمرار في النقاش بعد الحد المطلوب .	• توقف عن النقاش قليلاً .. اعترف أن انتباه الأعضاء منصرف عن المناقشة .. خذ فترة استراحة عند الحاجة.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
الجدال بين الأعضاء	• تحمس الأعضاء للموضوع المطروح ومحاولة كل منهم التعبير عن رأيه. • اغتنام فرصة النقاش للتعبير عن مشاعرهم كل تجاه الآخر. • الاستغراق في التفاصيل والاهتمام بالتحسينات الفرعية	• أوقف النقاش .. ذكر بأهداف النقاش .. • أكد أننا نسعى لمعرفة الصواب وليس لمعرفة من هو على صواب ومن هو على خطأ. • ادع المشاركين الآخرين. • غير المجادلين لإبداء آرائهم في الموضوع المطروح.

المشكلة	الأسباب	الوقاية والعلاج
سيطرة أحد الأعضاء أو بعضهم على النقاش.	• توفر سرعة البديهة لدى هؤلاء الأعضاء. • الرغبة في مساعدة القائد على تحقيق الأهداف. • الرغبة في جذب الانتباه. • عدم سيطرة القائد. • عدم اهتمامه بتفعيل المجموع • عدم قناعته بالباقيين .	• قاطعه بلباقة .. "لقد أدركت ما تقول يا سيدي والآن دعنا نرى وجهة نظر الآخرين". • كلف العضو الذي دأب على محاولة السيطرة ببعض المهام أثناء الاجتماع مثل تسجيل الأفكار المطروحة أو غيرها. • اطلب من المشاركين الآخرين الاشتراك في النقاش. • تحدث على انفراد مع هؤلاء الأعضاء واطلب منهم إتاحة الفرصة للأعضاء الآخرين للمشاركة

مهارة الاقناع

مفهوم الاقناع

- هو عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الاقناع اما المستهدف او المستقبل فهو القائم بعملية الاقناع
- وهو استخدام المتحدث أو الكاتب للألفاظ والإشارات التي يمكن أن تؤثر في تغيير الاتجاهات والميول والسلوكيات .
- تعريف آخر : عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة أو رأي .
- أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك
- وهو تأثير سليم ومقبول على القناعات لتغييرها كلياً أو جزئياً من خلال عرض الحقائق بأدلة مقبولة وواضحة .
- تحتاج عملية الاقناع ليس الى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الاقناع فقط و لكن ايضا الى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، او مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه .
- ويظهر جلياً من التعريفات السابقة أن الإقناع فرع عن إجادة مهارات الاتصال والتمكن من فنون الحوار وآدابه . وتتداخل بعض الكلمات في المعنى مع الإقناع مع وجود فوارق قد تكون دقيقة إلى درجة خفائها عن البعض ؛ ومن أمثال هذه الكلمات : الخداع ، الإغراء ، التفاوض . فبعضها تهيج للغرائز وبعضها تزييف للحقائق وبعضها مجرد حل وسط واتفاق دون اقتناع وهكذا .

الفرق بين الاقناع والتأثير

محل الإقناع يكون في الفكر والعاطفة (القبول ، الرضا ، الاطمئنان) أما محل التأثير ففي الغالب يلاحظ في السلوك (الإتيان أو الترك)، ففروية الأثر في سلوك معين – كالمحافظة على الصلاة مثلاً - يدل على قناعة بوجودها وأهميتها، لكن هذه القناعة قد لا تعرف أو تلحظ بمجرد وجودها فكرة في ذهن صاحبها.

أهمية الاقناع

- اعادة تشكيل أفكار الفرد وسلوكهم وجعلهم أناس مختلفين عما كانوا عليه في أفكارهم وسلوكهم.
- سيتمكن الذين يستخدمون قوة الاقناع بمهارة وكفاءة من الوصول إلى أهدافهم والتأثير في غيرهم.

العوامل المؤثرة على عملية الاقناع

- كفاءة القائم بعملية الاقناع وإيمانه بأهمية رسالته الإقناعية واستعداده للدفاع عنها وصدقته وسمعته وطبيعة العلاقة بينه وبين المستهدفين بالإقناع.
- موضوع الاقناع: إذ تؤكد الحقائق أن الموضوعات التي تستهدف تغيير قيم الأفراد ومعتقداتهم تواجه في الغالب مقاومة شديدة خاصة اذا كانت المنظومة الاجتماعية التي يعيشون فيها مغلقة ومتمسكة بقيمها وتقاليدها؛ والعكس عندما تستهدف عملية الاقناع إلى الاضافة إلى افكار وقيم موجودة أصلاً لدى المطلوب اقناعهم. كما تلعب درجة الوضوح في موضوع الاقناع والترتيب المنطقي للأفكار دوراً كبيراً فيه.
- التركيب النفسي والسلوكي للمستهدف بالإقناع واستعداده للاقتناع بالموضوعات المعروضة عليه وهذا يتوقف على مقدار التفتح في ذهنه ورغبته في التطور وقبول الآراء والافكار الجديدة.
- كفاءة أساليب الاقناع؛ حيث ينبغي بناء اسلوب الاقناع في ضوء دراسة مستفيضة لطبيعة المستهدف بالإقناع؛ فالبعض يمكن اقناعه بتقديم حوافز مادية والبعض عن طريق فرض عقوبات مادية.

- قوة الحجج والأدلة ودقة المعلومات التي تؤيد موضوع الإقناع. فكلما كانت قوية وتتنوع فيها الدقة العالية كان تأثيرها أقوى في المستهدف وتحفزهُ للاقتناع بها بسهولة.

خصائص عملية الإقناع

- الجميع يتعرض يوميا لعمليات الإقناع بنسب ودرجات مختلفة.
- ينبغي أن تكون عملية الإقناع هادفة؛ ويستفيد من أهدافها جميع الأطراف التي لها علاقة بها.
- تتباين كفاءة الأفراد في إدارة العمليات الإقناعية نظرا لاختلافهم مدى معرفتهم بأسس الإقناع ومبادئه وخبرتهم فيه.
- تقوم عملية الإقناع على مجموعة من المبادئ الأخلاقية مثل الصدق والثقة والشجاعة والاعتذار .. الخ
- قد يحدث الاقتناع بشكل بطيء وقد يحدث بشكل سريع وقد لا يتحقق مطلقا ويعتمد ذلك على متغيرات عدة منها مدى استعداد المستهدف للإقناع وطبيعة موضوع الإقناع .
- إن عملية اقناع الآخرين عملية معقدة وتتطلب عقلا يفكر ولسانا ينطق وجوارح تتحرك ومظهرا يشاهد وتستلزم الانتباه والفهم والتذكر والتقييم والحكم على قبول أراء الآخر أو رفضها. وتتطلب معرفة الطريقة التي يفكر فيها المستهدف بالإقناع والطريقة التي يتم فيها استحثاث سلوكه واستثارته ومعرفة دوافعه وأهدافه وكيفية استمالته للاقتناع.
- لا يوجد أسلوب أو تكتيك أو استراتيجية أو تقنيات يمكن استخدامها دون سواها في جميع عمليات الإقناع؛ بسبب الاختلافات في طبيعة موضوعات الإقناع وامكانات القائمين بالعمليات الإقناعية وخبراتهم ومهاراتهم وأهدافهم وطبيعة المستهدفين بالإقناع.
- الإقناع علم له اسس ومبادئ وهو أيضا مهارة يمكن اكتسابها وتطويرها بالدراسة والتدريب والممارسة. المعرفة العلمية في الإقناع لا تعني مهما بلغ تراكمها لدى الافراد ما لم يتم تطويرها وتدعيمها بالخبرة المكتسبة من الممارسة العملية.
- يكون الأفراد أكثر ميلا للاقتناع بالموضوعات التي تعود عليهم بالفوائد وتحقق أهدافهم وتشبع حاجاتهم ولا تلحقهم منها أضرار مادية أو معنوية. ولا تصيف عليهم أعباء أو التزامات اضافية ولا تتطلب منهم تغييرات جذرية في حياتهم.

عناصر الإقناع

١- المصدر : ويجب أن تتوفر فيه صفات منها : ➤

- الثقة : ويحصل عليها من تاريخ المصدر إضافة إلى مدى اهتمامه بمصالح الآخرين .

- المصداقية : في الوعود والأخبار والتقييم .

- القدرة على استخدام عدة أساليب للإقناع : كلمة ، مقالة ، منطق ، عاطفة ، ...

- المستوى العلمي والثقافي والمعرفي .

- الالتزام بالمبادئ والقناعات التي يريد إقناع الآخرين بها .

2- الرسالة : لابد أن تكون : ➤

واضحة لا غموض فيها بحيث يستطيع جمهور المخاطبين فهمها فهماً متماثلاً .

بروز الهدف منها دون حاجة لعناء البحث عنه .

مرتبة ترتيباً منطقياً مع التأكيد على الأدلة والبراهين .

مناسبة العبارات والجمل حتى لا تسبب إشكالاً أو حرجاً ولكل مقام مقال .

بعيدة عن الجدل واستعداد الآخرين ؛ لأن المحاصر سيقاوم ولا ريب !

٣ - المستقبل: ينبغي مراعاة ما يلي :

- الفروق العمرية والبيئية .

- الاختلافات الثقافية والمذهبية .

- المكانة العلمية والمالية والاجتماعية .

- مستوى الثقة بالنفس .

- الانفتاح الذهني .

قواعد الإقناع

١- أن يكون العمل خالصاً لله سبحانه وتعالى لا يشوبه حظ نفس .

٢- الالتجاء لله بطلب العون والتوفيق ووضوح الحق .

٣- وجود متطلبات الإقناع الرئيسة وهي :

- الاقتناع بالفكرة . وضوحها .

- القدرة على إيضاها . القوة في طرح الفكرة .

- توافر الخصال الضرورية في مصدر الإقناع .

٤- معرفة شخصية المتلقي وقيمه واحتياجاته مع تحديد ترتيبها . وقد ينبغي عليك تقمص شخصيته لتتعرف على دوافعه ووجهة نظره . كما يجب معرفة حيله وألعيه حتى لا تقع في شراكها .

٥- حصر مميزات الفكرة التي تدعو إليها مع معرفة مأخذها الحقيقية أو المتوهمة وتحليل المعارضة السلبية المحتملة وإعداد الجواب الشافي عنها . وأعلم أن أسلم طريقة للتغلب على الاعتراض أن تجعله من ضمن حديثك .

٦- اختيار الأحوال المناسبة للإقناع : زمانية ومكانية ونفسية وجسدية ؛ مع تحين الفرصة المناسبة لتحقيق ذلك .

٧- تحليل الإقناع إلى :

- مقدمات متفق عليها كالحقائق والمسلمات .

- نتائج منطقية مبنية على المقدمات .

٨- الابتعاد عن الجدل والتحدي واتهام النوايا ، لأن جعل الطرف الآخر متهماً يلزمه بالدفاع وربما المكابرة والعناد

٩- إذا كنت ستطرح فكرة في محيط ما فروج لها عند أركان ذلك المحيط قبل البدء بنشرها .

١٠- تعلم أن تقارن بين حالين ومسلكين لتعزيز فكرتك .

١١- حدد مسبقاً متى وكيف تنهي حديثك .

١٢- لخص الأفكار الأساسية حتى لا تضع في متاهة الحديث المتشعب .

١٣- اضبط نفسك حتى لا تستثر ؛ وراقب لغة جسدك حتى لا تخونك .

١٤- أشعر الطرف المقابل باهتمامك من خلال :

- ربط بداية حديثك بنهاية حديثه ما أمكن .

- تعزيز جوانب الاتفاق .

- أشعره بمحبتك وعذرك إياه .

عوائق الإقناع

١- الاستبداد والتسلط: لأن موافقة الطرف الآخر شكلية تزول بزوال الاستبداد.

٢- طبيعة الشخص المقابل : فيصعب إقناع المعتد برأيه وتتعاظم الصعوبة إذا كان المعتد بنفسه جاهلاً جهلاً مركباً .

- التعصب والحماس المفرط لقضية معينة.

- يمتنع الأفراد عن الاقتناع بالرسائل الإقناعية التي يوجهها إليهم من لا تتوفر فيهم الصدقية أو غير مؤهلين للفوز بالثقة أو الذين تكون دوافعهم مشكوك فيها

٣- كثرة الأفكار مما يربك الذهن.

٤- تذبذب مستوى القناعة أو ضعف أداء الرسالة من قبل المصدر .

٥- الاعتقاد الخاطئ بصعوبة التغيير أو استحالة: وهذه نتيجة مبكرة تقضي على كل جهد قبل تمامه .

٦- اختفاء ثقافة الإشادة بحق من قبل المصدر تجاه المستقبل .

٧- علو المكانة الاجتماعية للمستهدف وسعة سلطاته وملاءته المالية.

العوامل المؤثرة في استجابة المستهدفين بالإقناع

- نوع الجنس: إن الأساليب التي يستعان بها في اقناع الرجال تختلف عن تلك التي يتم توظيفها في اقناع النساء والأطفال؛ فقد وجد أن النساء أكثر اقتناعاً بالرسائل المفعمة بالأحاسيس والمشاعر والعواطف أما الرجال فهم أكثر اقتناعاً بالرسائل التي تتناول الجوانب العلمية والاقتصادية أو المعززة بإحصاءات ومعادلات وخطوط بيانية.

- عمر المتلقي وطول مدة اعتناقه للأفكار أو استمراره على نفس السلوك: إذ كلما كان المتلقي متقدماً بالعمر أو مضى عليه مدة طويلة وهو يحمل نفس الآراء ويعتمد ذات السلوك كانت عملية اقناعه بتغيير سلوكه أو افكاره صعبة أو مستحيلة أو تستغرق مدة طويلة وجهود كبيرة.

- الذكاء والمستوى التعليمي: يكون من الصعب اقناع الأشخاص الاذكياء والأكثر تعليماً لأنهم لا يقبلون المعلومات التي تعرض عليهم إلا بعد تفكير وتقييم متأن وتحليل وتفسير مضامينها.

- احترام الذات: يصعب في الغالب اقناع الأشخاص الذين لديهم مستوى متوسط من احترام الذات بينما يسهل اقناع الأشخاص الذين يكون مستوى احترام الذات لديهم متدني بنفس الرسائل.

- مصداقية القائم بالإقناع ومؤهلاته وجاذبيته وفاعليته وسمعته وقوته في التأثير وكفاءته في الاقناع.

- النزعة التسلطية والعقائدية: كلما زاد التسلط والجمود العقائدي كلما صعبت عملية الاقتناع.

طرق الاقتناع

- الاقتناع بالمراجع: ➤

- المراجع قد تكون عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والأفكار والعقائد قد تكون عبارة عن مجموعة من الأشخاص الأحياء أو الأموات.

- الاقتناع بمحاكاة الآخرين: ➤

يمكن اقناع الانسان بالأفكار والسلوك من خلال حفزه لمحاكاة الرموز المؤثرة من الذين يعتقدون تلك الأفكار أو يقتنون تلك المنتجات. ويعتمد أسلوب المحاكاة على قانون الارتباط أو الاقتران في الاقتناع وهو أن الأفراد يحبون شخصيات معينة يميلون إلى تقليديهم في الأفكار والسلوك.

- الاقتناع بخلق الحاجة لدى المستهدف: ➤

- يتم في هذه الطريقة عرض الموضوع الإقناعي على المستهدف بالإقناع بأساليب تسهم في خلق حاجة لديه (مادية أو نفسية أو اجتماعية ..الخ) وتبين له أنه لا يمكنه اشباعها إلا بالاقتناع بالموضوع المعروض عليه وهو الوسيلة الأفضل لتحقيق اهدافه واشباع رغباته.

- الاقتناع بالكلمة الطيبة: ➤

- يتفق الجميع أن الكلمة الطيبة لها وقع ايجابي ومؤثر في الآخر وهي تحفزه للانتباه والاقتناع بالموضوعات التي تعرض عليه وتمكن القائم بالإقناع الذي يوظفها بإتقان من النفاذ إلى قلوب المستهدفين وعقولهم من أوسع الأبواب؛ وقد أمر الله سبحانه وتعالى موسى أخاه عليهما السلام بتوظيف الكلمة الطيبة في الاقتناع ويتجلى هذا في قوله تعالى (اذهبا إلى فرعون إنه طغى فقولا له قولا لينا لعله يتذكر أو يخشى).

- الاقتناع بقانون الانسجام مع الآخرين: ➤

- تؤكد الحقائق أن أغلب الافراد يميلون إلى الاقتناع بالأفكار والمنتجات التي يدركون أنها مقبولة عند الجماعة التي ينتمون إليها رغبة منهم في الانسجام معها وهذا يقوم على افتراض أن الافراد يتبعون القطيع الذي ينتمون إليه وعادة يتم تدعيم هذا التوجه بتقديم احصاءات وأدلة وتأكيدات من أفراد الجماعة التي ينتمي إليها.

- اقناع قادة الرأي: ➤

- قادة الرأي هم أفراد يتميزون بخبرتهم وقدرتهم على قيادة الآخرين واتخاذ القرارات الصائبة والجرأة والانفتاح وقبول الآخر والتعددية والرغبة في تقديم المساعدة والمشورة للآخرين وهم مؤثرون في الآخرين وقادرون على اقناعهم بتغيير اتجاهاتهم وأهدافهم وسلوكهم وحاجاتهم. وعادة اذا اقتنع قادة الرأي بموضوع معين فإن ذلك سيحفز المستهدف التابع للاقتناع بنفس الموضوع.

- الاقتناع بإثارة الشعور بالذنب: ➤

- يشير الشعور بالذنب إلى حالة عاطفية سلبية يشعر بها الفرد حينما يكون سلوكه متناقضا مع مبادئه وقيمه فمثلا يشعر الفرد المستقيم بالذنب حينما يكذب أو يسرق أو يغش. ويمكن اقناع الافراد بالابتعاد عن الأفعال والأفكار التي يمكن أن تثير الشعور بالذنب من خلال لفت انتباههم إلى التناقض بين تلك الأفعال وأفكارهم وقيمتهم.

- الاقتناع بإثارة الشعور بالخوف: ➤

من الممكن اقناع المستهدف بإثارة مشاعر الخوف لديه حيث يتوقف شعوره بالخوف بناء على تجاربه السابقة.

- الاقناع بالتلويح بالندرة:

- يرغب معظم الافراد في اقتناء ما هو نادر أو يصعب الحصول عليه لأسباب نفسية لا يمكن ايجاد تفسير لها في كثير من الأحيان أو اعتقاد منهم بأن المنتجات إذا كانت نادرة والكميات المعروضة منها محدودة فلا بد أنها مهمة أو ذات نوعية جيدة.

- الاقناع بالإطراء:

- جلبت النفس على حب وتقدير من يحبها ويقدرها ويثني عليها ويشيد بها وهي تميل إلى استحسان أفكار وسلوك الذي يطري عليها وتقتنع بالموضوعات التي يعرضها عليها ويفضل بعض الأفراد أن يكون الإطراء عليهم بصورة غير مباشرة والبعض الآخر يفضلون أن يكون الإطراء عليهم بصورة مباشرة وبحضورهم أو أمام الآخرين شريطة أن تكون المحاسن والخصال الحميدة موجودة فعلاً فيمن يتم اطراؤه حتى لا يقع الإطراء ضمن التزلف أو الخداع.

- الاقناع بالإحسان:

- إن خلق رد الجميل بالجميل متجذر ليس في فئة واحدة من الأفراد إنما في جميع الافراد وفي مختلف الثقافات فالكثير من الافراد يميل إلى رد الجميل بالجميل حتى لو لم يطلب ذلك منه ابتداءً. وتقيد الدراسات أن هناك علاقة بين أهمية المعروف الذي يقدمه الافراد وأهمية الجميل الذي يرده الآخرون بالمقابل وأن الجميع يميلون بطبعهم إلى رد الإحسان بأفضل منه.

- الاقناع بالإكراه:

- الإكراه يعني ارغام الفرد على أداء عمل أو قبول أفكار أو ممارسات أو منتجات وهو يتضمن معاني الإكراه والقمع والشدّة والقهر. وهذا الأسلوب لا زال يستخدم على نطاق واسع في المجتمعات المتخلفة.

- الاقناع بتغيير بيئة المستهدف:

- المرء ابن بيئته ولها دور كبير في تحديد سلوكه وافكاره وأهدافه وحاجاته وطرائق تعامله مع الآخرين . لذا يتعين على المقنع نقل المستهدف بالإقناع إلى بيئة أخرى تسمح له بالاقتران بالموضوعات التي يعرضها عليه.

- الاقناع بالمقارنة:

- يشير مفهوم المقارنة إلى عرض موضوعين أو فكرتين متناقضتين على المستهدف بالإقناع في آن واحد بهدف تمكينه من معرفة التباين والتناقض والاختلافات بينهما بصورة سريعة ودون كثير من العناء كما أنه يساعد المستهدف بالإقناع على معرفة الفوائد والاضرار التي تترتب عن الشيء ونقيضه بحيث يبدو احدهما يتمتع بمزايا ويحقق له فوائد أما الآخر فيتربط عن الأخذ به آثار سلبية يتعين تجنبها.

- الاقناع بالاستعانة بالآخرين:

- يلجأ البعض إلى الاستعانة بالآخرين لأقناع المستهدف بالموضوعات التي يعرضونها عليهم خاصة إذا تمت الاستعانة بأولئك الذين لهم علاقات جيدة مع المستهدفين بالإقناع.

أوقف النقد وابتحث عن الايجابيات ولا تضخم السلبيات، لأن
العقل المبدع دائماً ما يبعث الأمل ويبحث عن الحل

الواجب الأول لمقرر مهارات إدارية - ١٤٣٨

المستوى الرابع / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

Ran mori

السؤال ١

المهارة:

- A. جميع الاجابات خاطئة
- b. فطرية لا يمكن اكتسابها
- C. مكتسبة ويمكن تعلم أي مهارة

d. بعضها فطري وبعضها يمكن تعلمها بالممارسة

السؤال ٢

الإدارة العلمية:

a. تركز على الإنتاج والعاملين في الصناعات

- b. انظام يتكون من مدخلات ، عمليات، مخرجات.
- C. تركز على السلوك الإنساني في العمل والعلاقات الإنسانية
- d. تدعو إلى إستخدام علوم الرياضيات والإحصاء كأداة لإتخاذ القرارات الناجحة.

السؤال ٣

جميع ما يلي يعتبر من الدوافع التي توجد لدى القادة:

A. ادافع الانجاز

b. ادافع الراحة

C. ادافع الشهرة

d. ادافع المال

السؤال ٤

جميع ما يلي يعتبر من الأسباب التي تمنع المدير من التفويض ما عدا:

a. يحب تقديم الثناء للآخرين

b. لا يثق بالآخرين

C. يعتقد أنه أفضل من يقوم بالمهمة

d. يخاف من المنافسة

السؤال ٥

من الصفات الواجب توافرها بالشخص المفوض ما يلي ما عدا:

A. توفر الرغبة

b. توفر المعرفة والمهارة

C. توفر الوقت

d. توفر القدرة على التفاوض

السؤال ٦

المهارة هي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ وهي مرادفة للقدرة.
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ٧

التفويض هو فن التفاوض مع الآخرين وإقناعهم بوجهة نظرك.
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ٨

جميع المهام يمكن تفويضها للمرئوسين
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ٩

أهم مصدر من مصادر القوة لدى القائد هو قوة المنصب
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ١٠

ينصح باستخدام هذا أسلوب القيادة المستبده فقط في حالة الأزمات الشديدة ولفترة قصيرة (الحروب و الكوارث)

إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ١١

من أهم أسباب إصرار بعض المديرين على عدم التفويض هو ثقتهم بالآخرين
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

السؤال ١٢

يفضل دائما التفويض لنفس الشخص في كل مرة من أجل ضمان جودة الاداء
إجابة صحيحة

إجابة خاطئة

لا تنسوننا من صالح دعائكم

استغفر الله ..

@e7sas_ud

الواجب الثاني لمقرر مهارات إدارية - ١٤٣٨

المستوى الرابع / إدارة أعمال

جامعة الدمام / التعليم عن بعد-

Afoof turki

السؤال ١

يعرف مفهوم التغيير على أنه:

A. يعني تغيير الاثاث وشعار المنظمة وبيئتها الداخلية

b. عملية تحويل من الواقع القديم إلى الواقع الجديد

C. عملية التحويل من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة على واقع منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة.

d. جميع الاجابات صحيحة

السؤال ٢

من مؤشرات الحاجة على التغيير في المنظمة:

A. قلة التسرب والاستقالات

b. ارتفاع الارباح

C. انخفاض الارباح وانخفاض الحالة المعنوية للعاملين

d. ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين.

السؤال ٣

الإستراتيجية التي تفترض أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير عدم أقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير حيث يتم استخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين هي:

إستراتيجية القوة القسرية.

إستراتيجية الإقناع.

إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق.

إستراتيجية التثقيف والتوعية.

السؤال ٤

الإستراتيجية التي تقوم هذه النظرية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير هي:

a. إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق.

b. إستراتيجية الإيجار.

C. إستراتيجية المشاركة المركزية.

D. إستراتيجية الإقناع.

السؤال ٥

من الأسباب الخاصة للتغيير والتي غالباً ما تؤثر على تنافسية منظمات الأعمال:

a. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات.

b. تقليل قيمة المنظمة في السوق.

C. الوصول إلى شريحة كبيرة من العاملين.

D. الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة.

السؤال ٦

من أسباب مقاومة التغيير:

A. وجود شعور بالحاجة للتغيير

B. الخوف من نتائج التغيير

C. توافر الثقة بالقائمين على التغيير

D. وضوح أهداف التغيير

السؤال ٧

جميع ما يلي يعتبر من العوامل التي يجب توافرها في العضو المشارك في الاجتماعات ما عدا:

A. أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة بالاجتماع

B. أن يكون قادرا على التحدث أمام الآخرين.

C. أن يكون لديه الحافز للمشاركة

D. أن يكون لديه الرغبة فرض رأيه على الآخرين

السؤال ٨

كلما زادت الاجتماعات في المنظمة كلما دل ذلك على كفاءة الإدارة.

صواب

خطأ

السؤال ٩

من السلبيات المصاحبة للقرارات المتخذة عن طريقة الاجتماعات أنها تعتبر أقل شرعية من القرارات الفردية

صواب

خطأ

لا تنسونا من صالح دعائكم

سبحان الله ..