

# برنامج الإدارة الإشرافية الفعالة

## محتوى الإطار العام

<b>1- الأساليب القيادية والإدارية</b>	
١ ١ مفاهيم الأساليب القيادية والإدارية	
١ ٢ الأساليب القيادية والاختيارات المتاحة للمدير	
١ ٣ تحديد الأساليب القيادية الشخصية المتبعة	
١ ٤ المهام والوظائف المستحدثة للقيادة في المؤسسات	
<b>٢ - تحفيز العاملين ومكافأتهم</b>	
٢ ١ التحفيز وتأثيره علي زيادة الإنتاجية	
٢ ٢ النظريات والأساليب المختلفة للتحفيز	
٢ ٢ الصفات والقدرات التي يجب أن تتوفر في القائد أو المدير لنجاح عملية التحفيز	
٢ ٤ دور القائد أو المدير في تحقيق التوازن المرغوب في التحفيز	
<b>٣ - تفويض السلطات ومنح المسؤوليات</b>	
٣ ١ السلطات والمسئوليات التي يمنحها المدير أو القائد الأفراد العاملين الذين يجب أن تمنح لهم السلطات والمسئوليات	
٣ ٣ فوائد ومعوقات تفويض السلطات والمسئوليات	
٣ ٤ استراتيجيات وشروط تفويض السلطات والمسئوليات	
<b>٤ - مهارات الاتصال في المنظمات وبين الأفراد</b>	
٤ ١ أساليب الاتصال	
٤ ٢ الاتصال بفاعلية مع الأفراد وتأثيره علي الأداء	
٤ ٣ معوقات الاتصال	
<b>٥ - مهارات إدارة الوقت بفاعلية</b>	
٥ ١ مصفوفة إدارة الوقت والبدائل المتاحة	
٥ ٢ الأساليب التي يلجأ إليها المدير لإدارة جدولته اليومية بفاعلية	
٥ ٣ محكات إدارة الوقت وجدولة المسئوليات والمهام اليومية والدورية	
<b>6- تدريبات ومجموعات عمل</b>	

## برنامج الإدارة الإشرافية الفعالة

### الأهداف التعليمية للبرنامج

عند إتمام هذا البرنامج سيحقق كل مشارك الأهداف الآتية :

١. معرفة تعريف بمن هو القائد والقيادة والمدير والادارة
٢. معرفة الأساليب القيادية والاختيارات المتاحة لكل مدير
٣. معرفة المهام والوظائف المتطورة للقيادة في المؤسسات
٤. معرفة ماهية عملية التحفيز وتأثيرها الإيجابي علي الإنتاجية والكفاءة
٥. التعرف علي النظريات والأساليب المختلفة للتحفيز
٦. معرفة الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد أو المدير لنجاح عملية

#### التحفيز

٧. معرفة دور القائد في تحقيق التوازن المرغوب في التحفيز
٨. معرفة أهمية تفويض السلطات والمسئوليات للعاملين ولمن وكيف يتم

#### التفويض

٩. فوائد ومعوقات تفويض السلطات والمسئوليات والمشاكل التي يتم مواجهتها
١٠. معرفة استراتيجيات وشروط تفويض السلطات
١١. معرفة أساليب ومهارات الاتصال التي تتبع في المؤسسات والهيئات
١٢. معرفة أهمية أن يتم الاتصال بفاعلية وتأثيره علي الأداء
١٣. معرفة معوقات الاتصال بين الأفراد وفي المؤسسات

-2-

## دليل المشارك

### 1- الأساليب القيادية والإدارية

#### 1-1 مفاهيم الأساليب القيادية الإدارية

**تعريف القائد :** القائد هو الشخص الذي يتولى قيادة مجموعة من الزملاء العاملين الذين قد لا يكونوا تحت إدارته أو مسؤوليته المباشرة ولكن حاجة العمل قد تستدعي ذلك . وقد يقوم القائد بهذا العمل طواعية منه أو بتكليف من قبل الإدارة لمهمة أو مهام محددة الي جانب مسؤوليات عمله التي يختص بها . وبالتالي فيجب أن يتحلى القائد بمجموعة متميزة ومتكاملة من الصفات والقدرات والتي يطلق عليها مجموعة "المعرفة والمهارات والسلوك".

غالبا ما يكون القائد شخصية محبوبة ومحترمة من العاملين في كل الإدارات. بالإضافة الي أنه يجب أن يكون صبورا ومعلما ومدربا ومرشدا وصديقا في كل الأوقات والمواقف في محيط العمل وخارجه. ليس بالضرورة أن يكون القائد شاغلا لوظيفة مدير لإدارة معينة ولكن يمكن للقائد أن يكون شاغلا لوظيفة موظف لديه خبرات متعددة أو مشرف لإدارة معينة يمكنه قيادة فريق أو أكثر من العاملين بفاعلية وتنسيق وتعاون مستمر.

**مفهوم القيادة :** القيادة هي فن وأسلوب يتبع لأداء مجموعة من المهام والمسؤوليات بواسطة مجموعة من الأفراد وحثهم علي الأداء بأسلوب يتسم بالجدية والتفاني والقوة والإخلاص وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والموضوعية مسبقا من قبل الإدارة العليا والإدارات المعنية .

وللقيادة مجموعة من الأساليب المتنوعة في مداخلها وتطبيقاتها العملية ولكل أسلوب مميزات وعيوب لذا ينصح عادة بوجوب اتباع الأسلوب القيادي الذي يناسب الموقف الذي يتم مواجهته.

**تعريف المدير :** المدير هو الشخص المكلف أو المسئول من قبل الإدارة العليا أو إدارة معينة للقيام بتسيير دولاب العمل وما يتعلق بذلك من إجراءات وعمليات واتصالات مع الإدارات الأخرى والعاملين وذلك بهدف إنجاح العمل وزيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء وتحقيق الخطط المستهدفة .

**مفهوم الإدارة :** هي مجموعة النظم والإجراءات والأدوات والسبل التي تستخدم بواسطة فريق من الأفراد والعاملين في مواقع مختلفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. هؤلاء الأفراد يشغلون مناصب إدارية وإشرافية بمستويات وظيفية مختلفة في ضوء تسلسل محدد للسلطات والمسؤوليات الوظيفية . قد يكلف الأفراد في الإدارات

المختلفة بمجموعة من المسؤوليات بالإضافة الي تفويضهم مجموعة من السلطات طبقا للمستوي الوظيفي لكل فرد .

-3-

## المدير والقائد

### القائد / القيادة

معرفة الرؤية المستقبلية  
وأهداف المؤسسة علي المدى البعيد  
والوصول الي الاستراتيجيات التي  
تحقق التغييرات المطلوبة

توجيه الأفراد العاملين باستخدام  
وسائل الاتصال المختلفة مع مواكبة  
المتطلبات في البيئة والمناخ في  
المؤسسة

التحفيز وشحن الهمم للأفراد  
العاملين للتغلب علي مصاعب العمل  
وتعقيدات النظام البيروقراطي في  
الإدارة غير المرغوب في تواجده

يأتي بالتغيير بصفة مستمرة  
بدرجة عالية ويأخذ في اعتباره  
إحداث فوائد مضافة من جراء تنفيذ  
هذا التغيير

### المدير / الإدارة

التخطيط والمتابعة

التنظيم وادارة فريق العمل

الرقابة وحل المشكلات ومتابعة  
تحقيق النتائج والوصول الي  
الانحرافات عن المخطط والمستهدف  
وكذلك وضع خطط بديله للتغلب علي  
المعوقات التي تواجه عند التشغيل

لديه القدره علي التكهن  
بالمستقبل والاحتمالات المتوقعة  
بصفة مستمرة

## 2-1 الأساليب القيادية والاختيارات المتاحة للمدير

**أ- الأسلوب القيادي الأتوقراطي (المركزية في الإدارة)**  
ويطلق في بعض الأحيان علي هذا الأسلوب اسم الديكتاتوري والذي يتسم في غالبية طابعه بإعطاء الأوامر من الجهة الإدارية الي الأفراد العاملين دون توقع مناقشة أو إبداء للرأي عند التنفيذ .

**ب- الأسلوب القيادي الديمقراطي (المشاركة في الإدارة)**  
يقوم القائد أو المدير عند اتباعه هذا الأسلوب بمناقشة الأفراد والزملاء العاملين في القرار قبل اتخاذه وكذلك المشاركة أثناء التنفيذ وتقييم النتائج المترتبة علي اتخاذ القرار. يتسم هذا الأسلوب بالتوازن بين الديمقراطية والحزم والمتابعة في اتخاذ وتنفيذ القرارات والمسئوليات .

**ج- الأسلوب القيادي الحر (الحرية في الإدارة)**  
يقوم القائد أو المدير عند اتباعه هذا الأسلوب بترك مساحة كبيرة من الحرية للأفراد العاملين معه دون إرشادهم أو إبداء رأيه تجاه أي قرار يتخذ سواء إن كان ذلك في صالح المؤسسة أو في غير صالحها .

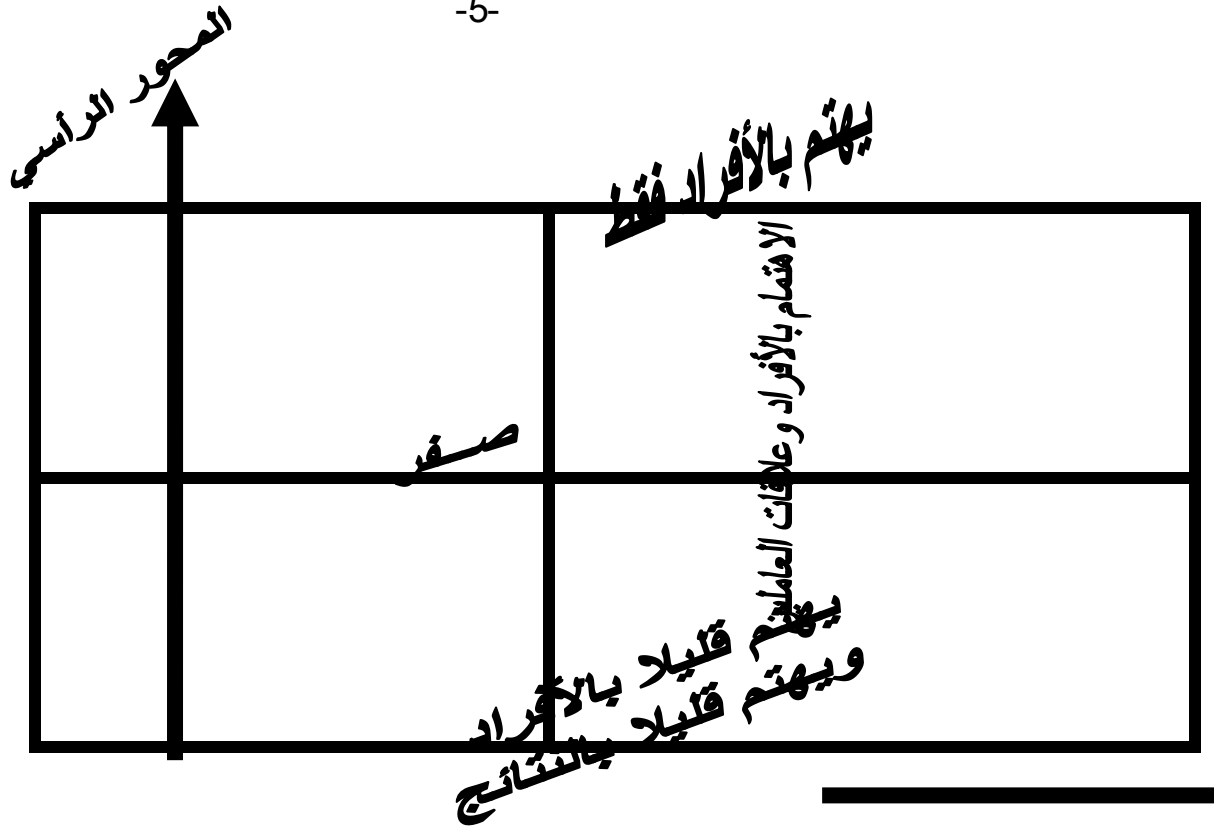
## 3-1 تحديد الأساليب القيادية الشخصية المتبعة

يتضح مما سبق عرضه من تعاريف ومفاهيم للأساليب القيادية أنه يجب علي القائد أو المدير الناجح أن يتبع في أغلب المواقف الأسلوب القيادي الذي يعتمد علي المشاركة في الإدارة والديمقراطية في إبداء الرأي عند اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر علي المؤسسة والعاملين فيها . وذلك لأن الأفراد العاملين عند مشاركتهم وإبداء رأيهم سيكونوا قد أصبحوا مسئولين عن مختلف مراحل التنفيذ هذا بالإضافة الي كونهم شركاء في النتائج .

ولكن قد تحتاج بعض المواقف والأزمات أن يتم اتباع أسلوب المركزية في الإدارة أو الأسلوب القيادي الأتوقراطي حتي يمكن السيطرة علي الأمور طبقاً للموقف الذي يتم مواجهته.

ولا ينصح عادة باتباع الأسلوب القيادي الحر والذي يترك فيه المدير أو القائد زمام الأمور للعاملين معه دون توجيههم أو حثهم علي العمل مما يؤدي الي عدم التنسيق في إتمام الأعمال وعدم النجاح والتسيب والإهمال .

**وفيما يلي شكل يوضح الأساليب القيادية المختلفة التي يمكن للمدير أو القائد أن يتبعها أثناء قيادته بإدارة المؤسسة :**



مع حدوث تطور مستمر وسريع في المتطلبات التي يجب أن تتوافر في القائد أو المدير نلخص فيما يلي المهام والوظائف التي يجب أن يقوم بها المدير أو القائد عند إدارته وإشرافه علي المؤسسة وذلك لتفعيل أسلوب إدارته للعمل

#### 4-1 المهام والوظائف المتطورة للقيادة في المؤسسات

- وجود رؤية مستقبلية لما يجب تحقيقه من أهداف علي المدى القصير والمتوسط والبعيد.
- اتباع الأسلوب القيادي الذي يتسم بالحزم والمشاركة في المسؤولية وذلك حتي يكون هناك حافز ودافع عام لكل الأفراد العاملين بالالتزام بالأداء الذي يوصل الي النجاح والتنمية المستمرة للمؤسسة والأفراد علي حد سواء.
- الاهتمام بالارتفاع بمستوي رضا العميل الداخلي والخارجي علي حد سواء وذلك عن طريق تلبية والوفاء بالاحتياجات بصفة مستمرة والقيام باستقصاء المؤشرات المختلفة للعملاء بصفة مستمرة .

□ الاهتمام بالتدريب الذي يقوم علي المشاركة الفعالة في بناء كوادر قادرة علي نقل المعلومات والخبرات لكل الأفراد العاملين بصفة مستمرة وذلك للوصول الي تواجد مناخ تعليمي مستمر ومحفز في المؤسسة .

-6-

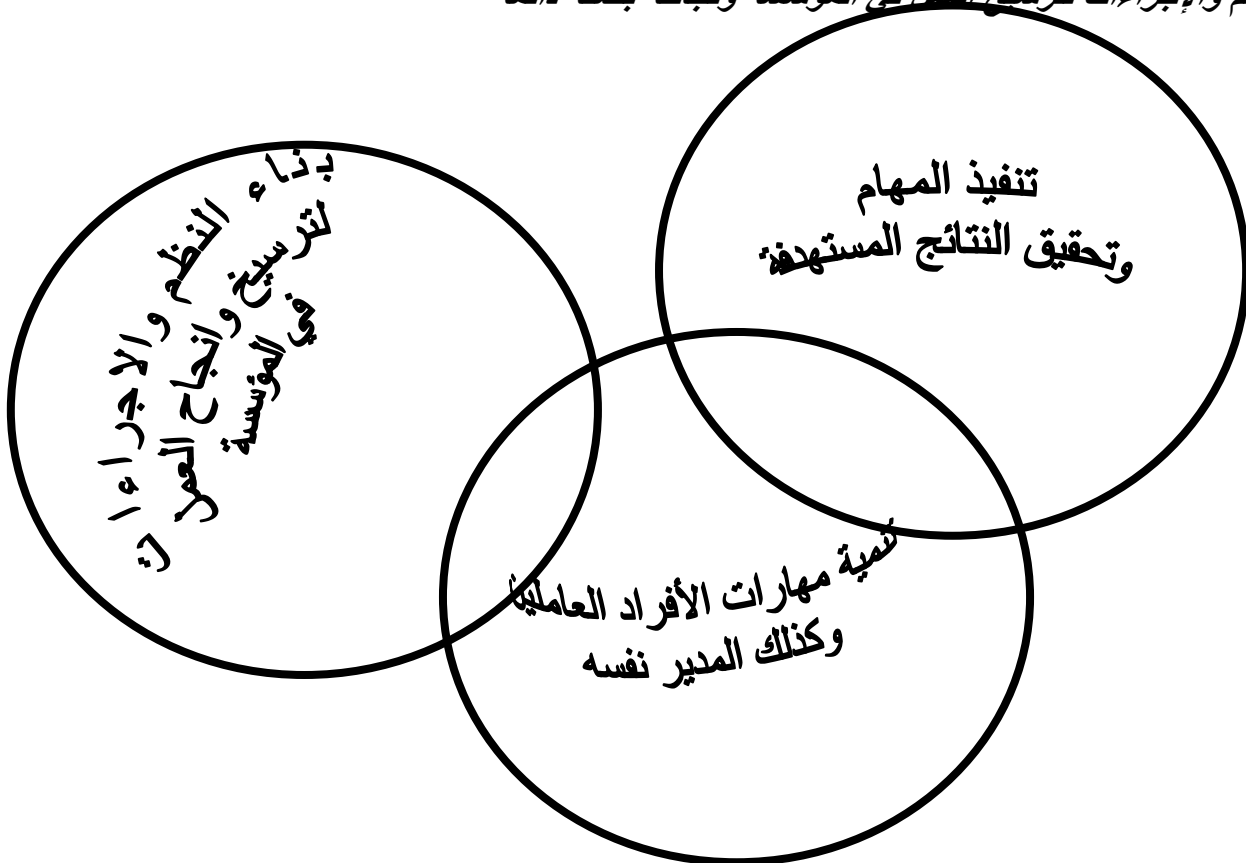
□ الاهتمام بقيادة الأفراد والمجموعات لتنمية القدرات الفنية والإدارية لهم .

□ الاهتمام بإنجاح الإجراءات والأساليب التي تتبع في إدارة وتنظيم أعمال المؤسسات والإدارات التي تدرج تحتها في الهمم التنظيمي.

□ الاهتمام بالسيطرة علي ما يحدث من تغيرات في محيط بيئة العمل المتواجدة في المؤسسات مع تفعيل دور التغير في الارتقاء بأساليب إدارة وقيادة الأعمال في هذه المؤسسات لمواكبة متطلبات العصر.

□ الاهتمام بقياس الأداء للأفراد والمجموعات ومقارنته مع ما هو مستهدف وكذلك الاهتمام بالوقوف علي ما يحدث من مؤشرات إنتاجية في المؤسسات في الدول التي تتشابه مع ظروفنا وإمكاناتنا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .... الخ وذلك للاستفادة مما تم في هذه المؤسسات من توجيهات ونتائج .

وفيما يلي شكل يوضح أهمية أن يقوم المدير أو القائد بتحقيق مجموعة من الوظائف في صورة تحقيق النتائج وتنمية مهارات وقدرات العاملين وكذلك قدراته الشخصية هذا بالإضافة الي بناء النظم والإجراءات لترسيخ العمل في المؤسسة ونجاحه بصفة دائمة



## 2- تحفيز العاملين ومكافاتهم

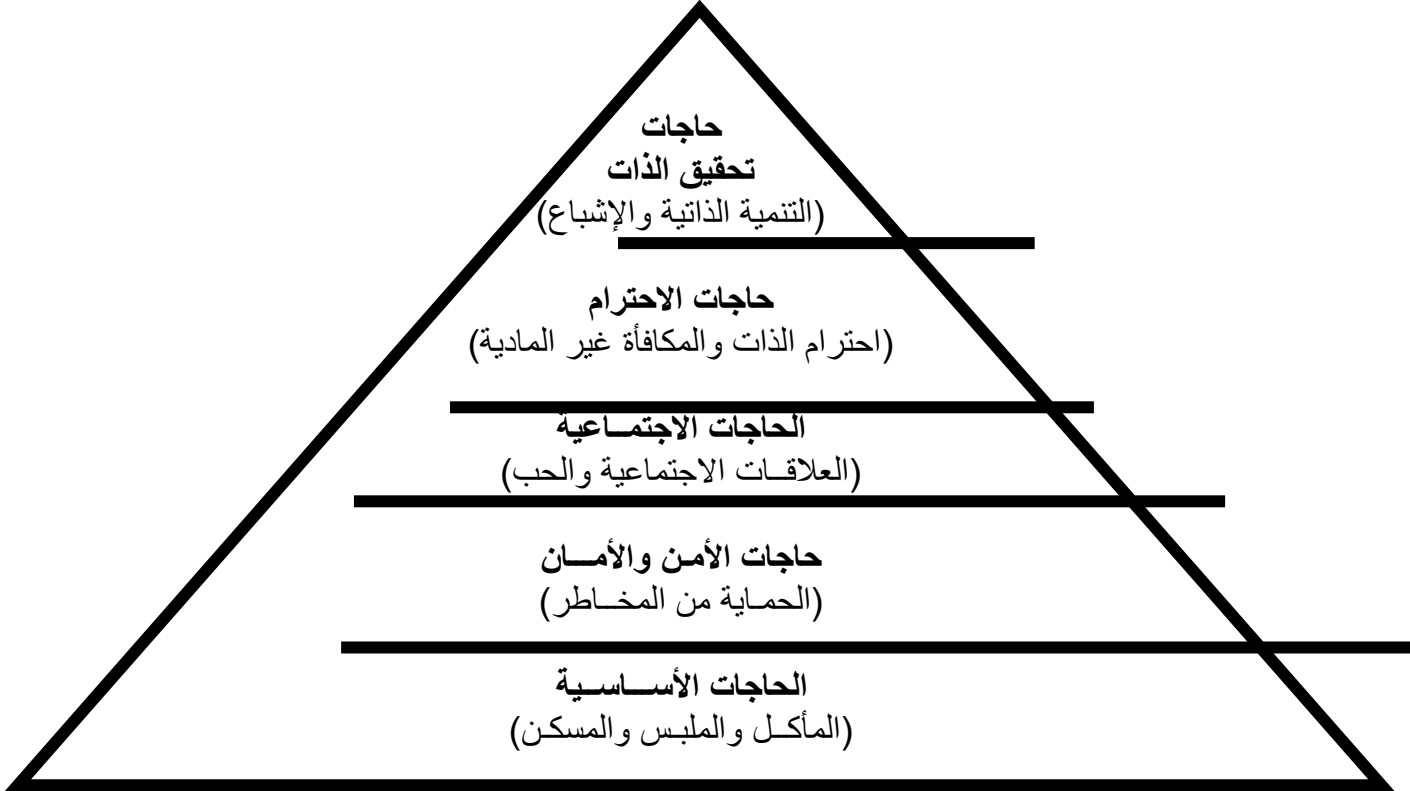
### 1-2 التحفيز وتأثيره على زيادة الانتاجية

للتحفيز تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوي رضا العاملين. وحيث أن الرضا الوظيفي للعاملين يعد من أهم عوامل تفعيل الدور القيادي للمدير أو القائد لذا فإنه يتعين التأكد من أن الأساليب المتبعة لتحفيز العاملين هي التي تحقق المستوي الأمثل والأفضل للتحفيز.

#### هرم ماسلو للحاجات الشخصية

أبراهام ماسلو عالم سيكولوجي اهتم بدراسة الأسباب التي تؤثر على رضا الأفراد والجماعات بوجه عام. وقد قام بوضع تصور هرمي الشكل يوضح الاحتياجات الفردية للأشخاص . وقد رتب هذه الاحتياجات حسب أهميتها وضرورة تلبيتها في تسلسل منطقي وعملي.

يوضح الشكل التالي هرم ماسلو للحاجات الشخصية



يأتي دور القائد أو المدير في قيامه بتلبية الاحتياجات المختلفة لفريق العمل الذي يقوم بقيادته وذلك طبقا للتسلسل الهرمي لهذه الحاجات كما هو موضح أعلاه . وذلك بدءا من الحاجات الأساسية ثم الأمن والأمان والاجتماعية والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات .



## 2-2 النظريات والأساليب المختلفة للتحفيز

### □ أسلوب الثواب المتصل بالعقاب (الجزرة والعصا) "نظرية X"

عند اتباع هذا الأسلوب يتم تحديد العقاب الذي سيحصل عليه الفرد إذا حدث تقصير في العمل هذا بالإضافة الي تحديد الثواب المادي المرتبط بهذا العمل أو المسؤولية المنوط بها . وهنا يعتمد هذا الأسلوب علي أن الفرد يجب أن ينفذ التعليمات بصفة مستمرة دون تقصير . وأن الفرد عادة لا يرغب في العمل ولا يجب أن ينجز ما يطلب منه من أعمال في زمن محدد. وبالتالي فهو يتصف بالإهمال واللامبالاة ويتجنب تحمل المسؤوليات ويجب أن يستمر معاملة هذا الفرد بحزم وشدة بصفة مستديمة لضمان الحصول علي النتائج المرغوبة.

### □ أسلوب الثواب والتحفيز "نظرية Y"

عند اتباع هذا الأسلوب يتم تحديد المسؤوليات والمهام المنوط بها الفرد ويتم أيضا تحديد الثواب المادي والمعنوي الذي سيحصل عليه عند انتهاء العمل الموكل اليه . و لا يذكر هنا العقاب الذي سيتم نزوله علي الفرد في حالة التقصير أو الإهمال في التنفيذ. وذلك لأن هذا الأسلوب يفترض أن معظم الأفراد العاملين يعملون بجد واجتهاد لتحقيق الأهداف الموضوعه مسبقا من قبل الإدارة . هذا بالإضافة الي أن الحافز المعنوي والمكافأة المادية محددة وواضحة المعالم . ويفترض هذا الأسلوب أن معظم الأفراد العاملين يمكنهم تحمل مسؤوليات إضافية ويسعون لها . وفي حالة حدوث تقاعس في التنفيذ يتم بناء عليه تحديد العقاب أو الجزاء الذي يتناسب مع التقصير الذي حدث .

### أسلوب التحفيز الأفضل

بناء علي ما تم عرضه من أسلوبين للتحفيز نجد أن الأسلوب الثاني هو الأفضل وذلك لزيادة تحفيز العاملين وتثبيت ثقتهم في المؤسسة وأهدافها .

## ٢ ٣ الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد أو المدير لنجاح

### عملية التحفيز

لكي يتمكن المدير أو القائد من القيام بعملية تحفيز العاملين يجب أن تكون لديه القدرات والصفات الآتية :

- ❖ منصت جيد
- ❖ مخطط
- ❖ يشارك العاملين أثناء اتخاذ القرارات بديمقراطية
- ❖ يشجع علي الأداء بفاعلية
- ❖ مشجع لروح الفريق
- ❖ لديه رؤية مستقبلية
- ❖ لديه طموحات

- ❖ منظم
- ❖ منسق
- ❖ مدرب ومعاون ومرشد
- ❖ يتصل بفاعلية بالأفراد والإدارات والرؤساء في اتجاهين
- ❖ يمنح الجزاء المادي والمعنوي في وقته وللشخص الذي يستحقه دون محاباه
- ❖ متعاون
- ❖ يوازن بين مصلحة الفرد والمؤسسة
- ❖ الإقناع والقدرة علي التفاوض
- ❖ الالتزام
- ❖ متحمل للمسئولية
- ❖ أمين علي سمعة المؤسسة وفائدتها
- ❖ بابه مفتوح دائما للعاملين والعملاء
- ❖ إيجابي
- ❖ متخذ للقرارات دون إبطاء أو تهاون
- ❖ يمنح رأيه وتقديره للأمور للعاملين معه
- ❖ يقبل التغير ويتكيف معه
- ❖ يدين بالولاء للمؤسسة التي يعمل بها
- ❖ يشجع الأنشطة الاجتماعية
- ❖ يفي بوعوده التي يقطعها
- ❖ يشجع الأفكار الجديدة والبناءة
- ❖ يشجع النقد البناء
- ❖ يهتم بالعاملين تحت رئاسته ويعضدهم بصفة دائمة
- ❖ مقدر للمشاكل والمعوقات التي تواجهه
- ❖ يستطيع أن يتبع الأسلوب القيادي المناسب في الموقف الذي يتم مواجهته
- ❖ قدوة ومثل يحتذي به الآخرين
- ❖ دؤوب ويسير علي النهج بصفة مستمرة و لا يحيد عن الخط المرسوم
- ❖ يثق بالعاملين ويمنحهم مساحة من الحرية والثقة لتنفيذ العمل
- ❖ متفهم دائما لاحتياجات العاملين أي إن كانت
- ❖ يقيس الأداء المحقق للوقوف علي الانحرافات وتصحيحها

## دور القائد أو المدير في تحقيق التوازن المرغوب في

### التحفيز

يجب أن ترتبط عملية تحفيز العاملين بالأداء وتحقيق النتائج. وذلك لأنه لا يفترض أنه سيتم تحفيز الأفراد دون سبب أو هدف واضح وذلك حتي تتحقق الفائدة المستهدفة من التحفيز. وأن يحصل كل فرد علي المكافأة التي يستحقها طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً. ويجب علي القائد أو المدير أن يوازن بين المكافأة المرصودة والمسئولية أو النتائج الواجبة التحقيق. يجب ألا تكون النتائج مستحيلة التحقيق ويكفي أن تكون علي درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف ومقابلة ذلك مع تدرج للحافز أو المكافأة. وفي كل المواقف يجب علي القائد أو المدير أن يساند العاملين أثناء تأديتهم لعملهم ويوفر لهم كل السبب ومختلف أوجه المساعدة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

### 3- تفويض السلطات ومنح المسئوليات

#### السلطات والمسئوليات التي يمنحها ويفوضها المدير أو القائد تتصل

١ ٣

#### بما يلي:

- ◆ القرارات التي تتخذ بصفة مستمرة أثناء العمل
- ◆ الوظائف التي يمكن للأفراد العاملين القيام بها دون صعوبات
- ◆ الأعمال التي من شأنها أن تمنح خبرة جديدة للعاملين
- ◆ المهام التي تضيف بعد جديد وتنوع في مسئوليات الأفراد
- ◆ الأنشطة التي تساعد علي تحفيز العاملين
- ◆ الأعمال التي تساعد علي زيادة مهارات الخلق والابتكار والإبداع
- ◆ المهام التي تساعد علي زيادة الاتصال بين الإدارات وبعضها والأفراد علي مستوي الإدارة الواحدة والإدارات المختلفة
- ◆ المسئوليات التي تزيد من احتكاك العاملين مع أعضاء الإدارة العليا ومتخذي القرار
- ◆ الوظائف التي يجب علي الأفراد العاملين القيام بها دون غيرهم وذلك لأنها تعد من أساسيات عملهم.

### 2-3 الأفراد العاملين الذين يجب أن تمنح لهم السلطات والمسئوليات هم الذين:

- ◆ وظيفتهم ودورهم في المؤسسة يقتضي ذلك.
- ◆ لديهم القدرة علي تحمل المسئولية
- ◆ يجدون في المسئوليات والسلطات تحدي معين لاثبات الذات
- ◆ تم نسيانهم في الماضي عند توزيع المسئوليات والسلطات
- ◆ لديهم الوقت الذي يسمح بذلك
- ◆ يكونوا مؤهلين للتقدمي لوظائف ودرجات إدارية أعلي في الهيكل التنظيمي

### 3-3 فوائد ومعوقات تفويض السلطات والمسئوليات

يجب علي المدير أو القائد أن يكون هدفه عند تفويض السلطات ومنح المسئوليات هو تحقيق فوائد تعود في المقام الأول علي المؤسسة والعاملين علي حد سواء. ويجب أن يتم التوازن بين ما يفوض من سلطات وما يمنح من مسئوليات لضمان تنفيذ المهام أو المسئوليات المفوضة .

#### الفوائد التي يتم تحقيقها عند منح السلطات والمسئوليات

- ◆ توزيع عبء المهام والمسئوليات بعدل وتناسب بين الأفراد العاملين
- ◆ بناء صف ثان من المديرين المرتقبين والمشرفين تكون صالحة ككوادر لتحمل مزيد من المسئوليات والسلطات
- ◆ تشجيع العاملين علي تحمل وتقبل مسئوليات إضافية قد تكون خارج تخصصهم ونطاقهم الوظيفي

#### المعوقات والمشاكل التي تواجه عند منح السلطات والمسئوليات

- ◆ منح المزيد من المسئوليات والسلطات لفرد أو مجموعة بعينها قد لا يتناسب مع ظروف العمل في المؤسسة ويحبط همم الآخرين
- ◆ عدم وجود رقابة ومتابعة من المدير أو القائد علي ما تم تفويضه ومنحه من سلطات ومسئوليات قد يضع مسار التنفيذ في مهب الريح دون ضوابط
- ◆ عدم محاسبة المقصرين والأفراد الذين أساءوا استغلال السلطات الممنوحة وأهملوا في تحمل المسئوليات وبالتالي أخل بمستوي تحقيق النتائج المرجوة

### 4-3 استراتيجيات وشروط تفويض السلطات والمسئوليات

لسلامة ونجاح تفويض السلطات ومنح المسئوليات للأفراد في أي مؤسسة يجب اتباع ما يلي :

- ◆ يجب أن يوضح للعاملين أسباب تفويض السلطات والمسئوليات والفوائد التي ستعود من ذلك . قد يكون ذلك في صورة خفض للمصروفات والنفقات أو زيادة للإيرادات أو زيادة كفاءة خدمة العميل الداخلي والخارجي.
- ◆ يجب أن يكون هناك تكافؤ وتوازن فيما يوزع من سلطات ومسئوليات علي الإدارات والعاملين مع وجوب عدم نسيان أي فرد أو إدارة يمكنها تحمل المزيد من المسئوليات
- ◆ يجب أن ينص بوضوح علي المدي الزمني والوقت المتاح لمباشرة المسئوليات والسلطات المفوضة والمتابعات الدورية التي ستتم خلال الاجتماعات الدورية واجتماعات الإدارة العليا وذلك لترسيخ أهمية التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة
- ◆ يجب أن يتم تدوين كل عمليات تفويض المسئوليات والسلطات كتابة بخطابات دورية وأن تكون صادرة من الإدارات المختصة أو الإدارة العليا موضحا دور كل فرد والمسئولية أو السلطة الممنوحة له والمتوقع تحقيقه من نتائج

## 4- مهارات الاتصال في المؤسسات وبين الأفراد

### 1-4 تنقسم مهارات الاتصال تبعاً للوسائل والأساليب المتبعة الى :

- ◆ مهارات اتصال شفوية : أو محادثة تعتمد علي الإنصات والتعبير والتكلم. ويحدث ذلك أثناء الاجتماعات أو المناقشات وجها لوجه .
- ◆ مهارات اتصال مكتوبة : أو عن طريق المكاتبات والرسائل وتعتمد علي قدرات الفرد في التعبير الكتابي . ويحدث ذلك عند إرسال التعليمات والأوامر المكتوبة لضمان سير العمل في المؤسسة .
- ◆ مهارات اتصال تليفونية : باستخدام التليفون أو الكمبيوتر. ويتم ذلك عندما يكون هناك ضرورة لإنهاء الأعمال السريعة والتي يمكن الاتفاق علي تنفيذها عن طريق الاتصال التليفوني . هذا بالإضافة الي احتمال أن يكون الأفراد المعنيين بالاتصال علي مسافة غير قريبة مع عدم وجود وقت كافي لمقابلتهم وجها لوجه .
- ◆ مهارات تفاوض : وفيها تكون عمليات الاتصال وجها لوجه في مناخ يتواجد فيه طرفي التفاوض علي مائدة الحوار باستخدام أساليب مختلفة من الإقناع
- ◆ مهارات عرض وتدريب : وفيها يتم عرض محتوى محاضرة أو موضوع معين عن طريق استخدام أحد وسائل العرض باستخدام الشرائح الضوئية أو جهاز الكمبيوتر .

### 2-4 أهمية الاتصال بفاعلية مع الأفراد وتأثيره على الأداء

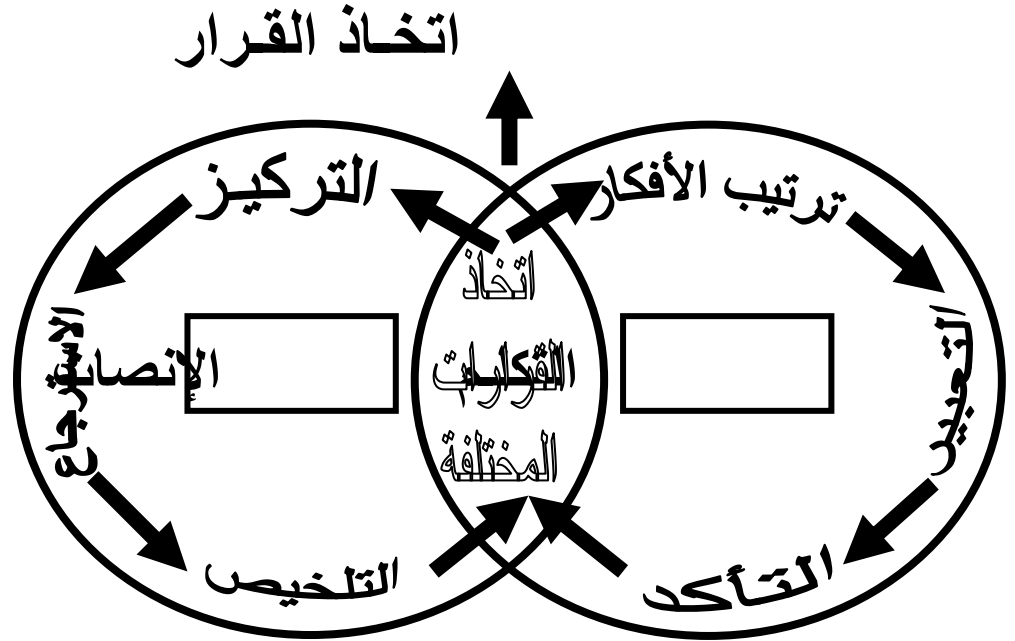
للمدير القائد دور مهم وفعال ومؤثر في المؤسسة . للقيام بهذا الدور يجب علي القائد أن يتبع مجموعة من الوسائل الفعالة في الاتصال مع الأفراد والإدارات المختلفة . يتم ذلك عن طريق المكاتبات وجها لوجه بصفة شخصية أو خلال الاجتماعات الدورية ..... الخ .

يجب أن تكون أركان الاتصال كاملة لضمان نجاحه وفاعليته . ومن أهم هذه الأركان أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة ولها علاقة بكل من المرسل والمرسل اليه. يجب أن يكون الاتصال في اتجاهين مع الأخذ في الاعتبار أهمية ارتجاع الأثر لكل من المرسل والمستقبل للرسالة . يجب أن تكون هناك فائدة من هذا الاتصال ونتائج تحقق وإلا سيكون الاتصال دون جدوي ولم يحقق الهدف منه . إذا كان الاتصال بهدف اتخاذ قرار معين يجب علي كل من المرسل والمرسل اليه أن يناقشوا مضمون القرار وهدفه بأسلوب ضمان المكسب لكل من الطرفين . وذلك لأن خسارة طرف علي حساب مكسب الآخر لا يحقق الاتصال الناجح ويؤثر علي فاعلية أي محاولة أخرى للاتصال بين الطرفين في المستقبل. لكي يتم الاتصال بنجاح يجب علي المرسل أن يفهم أو لا ما هو المطلوب أداءه وبناء علي ذلك يقوم بإرسال رسالته لضمان صحتها ووضوحها وتحقيق الهدف منها . يجب أن يكون هناك إيجابية في الاتصال وأسلوب بناء في إدارة الحوار لضمان فاعليته . بالدراسة وجد أن 70% من أنشطة حياة أي فرد يتم عن طرق الاتصال . وأن وسائل الاتصال المستخدمة في تسيير مهام الأفراد وحياتهم هي :

16%	القراءة وتتم بنسبة
30%	التحدث ويتم بنسبة
45%	الإنصات ويتم بنسبة

ولذلك يوجد أهمية كبيرة ومسئولية علي المدير أو القائد أن يستخدم الحواس المختلفة من الإنصات والتعبير والتكلم بدرجات تتناسب مع متطلبات الموقف أو المشكلة التي يتم التعامل معها .

ويوضح الشكل التالي أهمية استخدام سلوكيات الإنصات والتكلم المختلفة عند القيام بأي اتصال لأي غرض من الأغراض :



### 3-4 معوقات الاتصال بين الأفراد وفي المؤسسات

يوجد مجموعة من المعوقات قد توجد في المؤسسات والمجتمعات في صورة شخصيات قد تسبب بسلوكها معوقات للاتصال ومن أمثلتها :

- ◆ الشخص الذي لا يقوم بأداء مهام منصبه ودوره في العمل
- ◆ الشخص الذي يتسبب في ضياع وقته ووقت الآخرين من الزملاء
- ◆ الشخص الذي يتعامل مع الأفراد بمكياالين ( يطعن من الخلف )
- ◆ الشخص الذي يقوم باستفزاز الآخرين
- ◆ الشخص الذي يحاول فرض رأيه علي الآخرين باستخدام أسلوب الترهيب
- ◆ الشخص الذي يتهم بصفة مستمرة علي مجريات الأمور وما يدور في المؤسسة بالإضافة الي الاستهتار بكلام الرؤساء
- ◆ الشخص الذي يظن انه يعرف كل شيء ويفرض ذلك علي الآخرين ويحاول فرض سطوته علي أفكار وأراء وأفعال زملاءه
- ◆ الشخص الذي يشكو بصفة مستمرة في كل موقف ومن كل شخص ومن كل قرار ويقوم بذلك لكل فرد يقابله سواء إن كان في إدارته أو أي إدارة أخرى .

-14-

### 5- مهارات ادارة الوقت بفاعلية

مصنوفة إدارة الوقت والبدائل المتاحة

يجب علي المدير أو القائد في تنسيق وإدارة وقته أن يهتم بمجموعة من المؤشرات كما هو موضح في الشكل التالي ويسمي " مصفوفة إدارة الوقت "

	أمر عاجل	أمر غير عاجل
	الأزمات المشاكل الملحة المشروعات التي لها مدي زمني معين	التخطيط التدريب بناء العلاقات الاجتماعية الاستراتيجيات والمتابعة
	مضيعات الوقت المكالمات غير المهمة البريد تقارير اجتماعات	الأمر التافهة الأعمال التي تظهر أنني أعمل ولكن بدون هدف ووجدوي أساليب إضاعة الوقت التكلم مع الزملاء في أمور غير العمل

أمر مهم

أمر غير مهم

تتكون مصفوفة ادارة الوقت من أربعة أجزاء :

- النطاق الأول : ويمثل الأمور العاجلة والمهمة معا
- النطاق الثاني : ويمثل الأمور المهمة ولكنها غير عاجلة
- النطاق الثالث : ويمثل الأمور غير العاجلة ولكنها مهمة
- النطاق الرابع : ويمثل الأمور غير المهمة وغير العاجلة معا

من هذا يتضح دور المدير أو القائد في التركيز علي الأولويات التي تندرج تحت النطاقين الأول والثاني في مصفوفة إدارة الوقت . ولنجاح ذلك يقوم بجدولة المهام والمسئوليات والاحتياجات حسب أهمية كل منها. وأخيرا يقوم المدير بصفة مستمرة بالتخلص من الأمور التي تظهر في النطاقين الثالث والرابع لعدم وجود جدوي لها .

## الأساليب التي يلجأ إليها المدير لإدارة جدولته اليومية بفاعلية

٢٥

يستخدم المدير أو القائد مجموعة من المهارات نذكر منها :

- ◆ التنسيق
- ◆ التوازن
- ◆ المبادأة والإيجابية
- ◆ المرونة
- ◆ التكيف مع التغيير
- ◆ التفويض للمسئوليات والسلطات
- ◆ السرعة في اتخاذ القرار

## محكات ادارة الوقت وجدولة المسئوليات والمهام اليومية والدورية

٣٥

يجب علي المدير أن يسأل نفسه دائما عما إذا كانت المهام التي بصدد جدولتها لها صفة :

- ◆ الأهمية النسبية
- ◆ زيادة الفاعلية في الأداء
- ◆ التناسب مع البيئة والمناخ المنظمي
- ◆ المساهمة في تحقيق الهدف المرجو
- ◆ تحقيق تنمية مباشرة وغير مباشرة للفرد والمؤسسة



## التعرف على الأسلوب القيادي وأسلوبه في الإدارة

برجاء اخيار الإجابة التي تنطبق علي أسلوبك في القيادة وسلوكك الإداري . يتم وضع علامة ( / ) مقابل الحرف الذي ينطبق علي النمط القيادي المتبع وذلك من مجموعة الحروف الآتية :

- ( أ ) = دائما  
( ب ) = بصفة متكررة  
( ج ) = في بعض المواقف  
( د ) = نادرا  
( هـ ) = أبدا

( أ ) ( ب ) ( ج ) ( د ) ( هـ )

					1	غالبا ما أحب أن أكون المتحدث باسم المجموعة التي أعمل بها
					2	إنني أشجع العمل الإضافي بعد مواعيد العمل الرسمية
					3	أسمح للعاملين بحرية تامة في قيامهم لعملهم
					4	أشجع استخدام الاجراءات التي تتسم بالنمطية بطريقة مستمرة
					5	أسمح للعاملين باستخدام تقديرهم الشخصي لحل المشاكل
					6	أشجع التنافس في محيط العمل لخلق جو من التحفيز
					7	أطلب من العاملين بذل مجهود أكبر
					8	أطبق أفكارني في محيط العمل والعاملين معي
					9	انني أعمل بجد واجتهاد في سبيل الترقى

## برنامج مهارات الاتصال

### الأهداف التعليمية للبرنامج

في نهاية هذا البرنامج سيحقق كل مشارك الأهداف الآتية :

١. معرفة ماهية عملية الاتصال ومكوناتها
٢. معرفة عناصر عملية الاتصال
٣. معرفة مكونات أي رسالة والأركان التي يجب توافرها
٤. معرفة وسائل وسبل الاتصال المتاحة
٥. معرفة أهمية تفهم محتوى الرسالة وعملية استرجاع المعلومات
٦. معرفة المعوقات التي تواجه عملية الاتصال
٧. معرفة شبكات الاتصال في المؤسسات والهيئات
٨. معرفة العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

