

فن الادارة الدليل الشامل والمبسط لادارة المشروعات PRM

اعداد

الدكتور

محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة

عضو مجلس علماء مصر

عضو جمعية ادارة الاعمال العربية

الرئيس التنفيذي للجامعة الأمريكية للدراسات الاحترافية AUPS

الرئيس التنفيذي للأكاديمية العلمية بلندن للتدريب والدراسات الاحترافية GATS

الرئيس التنفيذي للبورء الامريكى للجودة والعلوم والتكنولوجيا ABQST

الرئيس التنفيذي للمركز الثقافى العالمى لندن ICO

المدير الاقليمى لأكاديمية الشرق الاوسط للبحوث فى الشرق الاوسط وافريقيا

مدير عام مركز الدولية للتنمية البشرية وإدارة المشروعات والنشر GPM

مستشار التنمية البشرية والإدارية وخبير التسويق

خبير دولي معتمد فى إدارة وتطوير المشروعات والدراسات التسويقية

خبير دولي معتمد فى إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية

نشر له ٦٥ مؤلف فى التنمية البشرية والإدارية والتسويق

محاضر دولي فى التنمية البشرية والتنمية الإدارية

مستشار للعديد من الشركات والهيئات داخل وخارج مصر

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط PRM لإدارة المشروعات

المؤلف : محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة

الطبعة الأولى : يناير ٢٠١٧

التنسيق الداخلي : رفعت حسن سيد

دار العلوم للنشر والتوزيع

ص . ب : ٢٠٢ محمد فريد ١١٥١٨

هاتف : ٠١٠٦١١٦٠٩٨٨ - ٠١١٤٤٧٦٤٠٠٠

الموقع الإلكتروني : www.dareloloom.com

البريد الإلكتروني : daralaloom@hotmail.com

[Facebook.com/dareloloom](https://www.facebook.com/dareloloom)

Twitter: @dareloloom

جميع الحقوق محفوظة . . .

رقم الإيداع : ٢٠١٧ / ١٥٧٣

الترقيم الدولي : ٩٧٨-٩٧٧-٣٨٠-٥١٩-٧

دار
العلوم
للنشر والتوزيع

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي دار العلوم للنشر والتوزيع

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر .

طلحة ، محمد السيد البدوي الدسوقي

فن الإدارة : الدليل الشامل والمبسط PRM لإدارة المشروعات / تأليف : محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة - القاهرة :

دار العلوم للنشر ، ٢٠١٧

١٩١ ص ، اسم

تدمك : ٩٧٨ ٩٧٧ ٣٨٠ ٥١٩ ٧

١ . المشروعات . ٢ . تنظيم وإدارة . (أ) العنوان ٦٥٨ . ٥٧٦

رقم الإيداع : ١٥٧٣ التاريخ : ٢٠١٧ / ١ / ١

إهداء

أهدي هذا العمل لكل من علمني حرفاً"
أهدي هذا العمل لكل من يرغب في التميز
والتفوق. لكل من يسعى إلى تنمية ذاته وقدراته
أهدي هذا العمل لأمي الغالية وروح أبي ولابنتي
ليلى وابني عمر ومالك نبع السعادة في حياتي

محمد البدوي

مقدمة

الإدارة – هي حجر الزاوية لنجاح أى مشروع مهما كانت طبيعته سواء على مستوى المشروع الفردى أو المشروعات الضخمة وحتى على مستوى الدول والمنظمات الدولية.

والمدير- هذا الموقع الهام الذي يعتبر من أهم مقومات النجاح لأي عمل، فهو القائد الذي يدفع فريقه للعمل ويحفزهم للنجاح. وكثيراً ما نرى ونسمع أن شركات ومشاريع كبيرة لم تستمر بسبب سوء الإدارة وأنكمش نشاطها وتلاشت وعلي النقيض نجد أن الإدارة الجيدة والمدير المتميز كانا سبباً في نجاح الكثير من المشروعات واستمرارها وتميزها ، فالتجربة تثبت أن المدير الناجح والمتميز يؤدي لمشروع ناجح ومتميز وأيضاً علي مستوى الحكومات فهناك دول تمتلك ثروات طبيعية هائلة ولا تحسن الإدارة فما زالت تعاني الفقر والتخلف ودولاً أخرى لا تمتلك الكثير من الثروات الطبيعية ولكنها تحسن الإدارة فحققت مستويات متميزة من التفوق والتقدم والرفاهية لشعوبها ولذلك كان لزاماً علينا تناول هذا الموضوع لما له من أهمية كبيرة، فكثيراً ما يسألني أصحاب المشروعات سؤالاً متكرراً وهو " كيف ادير مشروعى بنجاح وكيف أكون مديراً ناجحاً متميزاً؟

* لهذا أتناول في هذا العمل اساسيات الادارة وأهم الخصائص والسمات والإرشادات الواجب أن يتبناها المدير حتى يكون مديراً متميزاً وناجحاً.

وأبتغي بهذا العمل وجه الله تعالى سائلاً المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتي لما أبتغي من نهضة حقيقية لكل بقعة في عالمنا. فكلنا نعيش فى عالم واحد ونحيا حياة واحدة.

محمد البدوي

الهدف من الكتاب

هناك العديد من الأهداف التي أسعي بعون الله تعالى وقدرته أن أحققها من هذا العمل ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:-

- ١- تعريف الإدارة ووظائفها وأهميتها في نجاح أي مؤسسة.
- ٢- توضيح الصفات والسمات الواجب أن تتوافر في المدير أيأ كان موقعه بحيث تكون بمثابة مرجع لكل مدير يسعي للتميز بأن يسعي جاهداً لأن تتوافر هذه الخصائص لديه.
- ٣- الاستفادة من الواقع العملي والتجارب العملية للكثير من المديرين في مواقع مختلفة وفي مواقف مختلفة حيث أتبع أسلوب الواقعية والتطبيق المستمر لما نتعلمه علي الواقع من خلال سردي للمواقف المختلفة التي شاهدها علي مدار ٢٠ سنة في مجال العمل في العديد من الشركات.
- ٤- العمل علي تحفيز المديرين لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وقدراتهم بما يتواءم مع المتغيرات المختلفة حيث أصبح العالم قرية صغيرة فما يحدث في أقصى العالم يؤثر علي أدناه ولهذا أهداف إلي إمام المديرين بالتحديات والمسئوليات التي تواجهها الإدارة الحديثة.
- ٥- أهداف إلي مساعدة المديرين في تجنب الفشل في عملهم من خلال تسليحهم بالتعليم والتدريب والتطوير والسعي المستمر للإبتكار.
- ٦- أهداف إلي نهضة شاملة في كل مشاريعنا وشركاتنا فالنجاح لأي مشروع تلعب الإدارة فيه عاملاً حاسماً ولهذا يجب أن ينمي المدير نفسه مما يؤدي لتنمية الإدارة التابعة له مما يؤدي إلي تنمية للمشروع الذي يعملون فيه.
- ٧- إمام المدير بمهارات الإدارة الحديثة ومساعدته في إدراك أهمية البحوث لتوفير معلومة سليمة ووافية ودقيقة لإتخاذ القرار.
- ٨- إمام المدير بخطوات إتخاذ القرار بشكل سليم.
- ٩- إمام المدير بأهم إرشادات تحفيز المرؤوسين من أجل إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- ١٠- إمام المدير بأهمية العمل بروح الفريق وعدم الإستئثار بالسلطة في إتخاذ القرار وإدارة الأزمات.
- ١١- إمام المدير بإرشادات التعامل مع الجهات الخارجية مثل رجال الصحافة والإعلام وحضور المؤتمرات والمعارض حيث أن المدير يمثل واجهة الشركة.



الفصل الاول

PROJECT MANAGEMENT

- ١ - تعريف المشروع الاستثمارى ووظائفه.
- ٢ - الاستعداد قبل اقامة المشروع.
- ٣ - دراسة الجدوى وانواع الشركات.



ادرس جيداً" كل الجوانب قبل اتخاذ القرار

١- تعريف المشروع وأنواعه ووظائفه

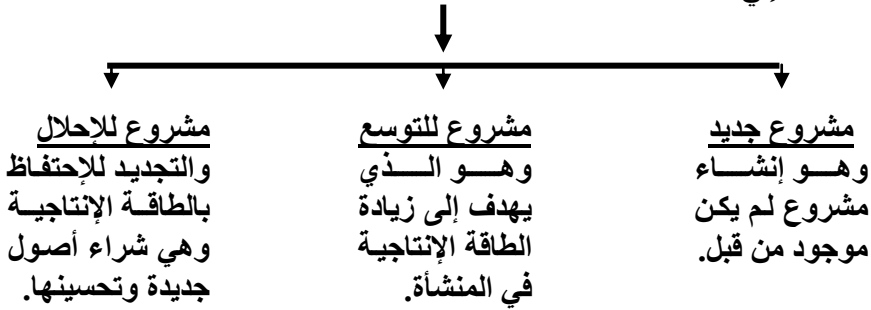
المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمان، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة.

أ - المقصود بمفهوم المشروع الاستثماري هو:-

هو فكرة استثمارية متميزة فنياً واقتصادياً ولها ظروفها وملابساتها الخاصة لاستثمار قدر من الأموال ويتحقق منها عائد اقتصادي واجتماعي، وحيث إنه لإنشاء أي مشروع أو فكرة استثمارية يضحي الشخص ببعض احتياجاته في الوقت الحاضر مقابل الحصول علي عائد أعلى من هذا الاستثمار وذلك يتحقق في المستقبل بعد إنشاء وتشغيل المشروع (مفهوم الإدخال).

ب - أنواع المشروع الاستثماري:-

هناك العديد من الأنواع للمشروع الاستثماري وفقاً للهدف منه وفوائده الاجتماعية وغيرها من أسس التقييم، ولكن سنتناول التقييم وفقاً لأثر المشروع الاستثماري علي طاقة المنشأة إلي:-



**** في عالم الأعمال لا توجد صيغة محددة لضمان النجاح أو للقضاء على المخاطر نهائياً خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة التي ليس لها سابقة أعمال، ولكن يمكن زيادة فرص النجاح لأي مشروع من خلال الإدارة الجيدة للمشروع.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

تد وظائف المشروع

والإدارة لا تمارس في فراغ، وإنما تمارس في وحدة لها هدف معين هو إما إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق إلا من خلال توافر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة، وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقننة والمبرمجة، يطلق عليها وظائف المشروع أو الوحدة وهي:-

١- **وظيفة الإنتاج:** وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.

٢- **وظيفة التمويل:** وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يلزم من أموال لإستمرارها في العمل.

٣- **وظيفة الأفراد:** وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والاستقرار.

٤- **وظيفة التسويق:** وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية، والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات. وإدارة وتشغيل هذه الوظائف، وتحقيق أهدافها هو موضوع الإدارة وهو الهدف الذي وضعت من أجله وظائف وعمليات الإدارة والتي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، حيث يتم ممارسة هذه الوظائف على كل وظائف المنظمة مجتمعه وكوحدة واحدة، فيوجد تخطيط شامل للمنظمة، وأيضاً تمارس بمنظور جزئي، فيوجد تخطيط للإنتاج أو للتسويق.

٢- إدارة المشروعات

تمهيد:

- إدارة المشروعات (Project Management) هو تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة الموارد المتاحة للمشروع بالطريقة التي تمكن المشروع من تحقيق لاهدافه وبمراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.

How To Approach The Project



الإدارة السليمة هي مفتاح النجاح للمشروعات

أ- **مميزات إقامة مشروع خاص بك:** يعتبر إقامة مشروع خاص بك هو خطوة على الطريق الصحيح من أجل إثبات الذات، كما يعود عليك بالكثير من المزايا من بينها ما يلي:

١. أن تكون مدير نفسك.
٢. التفاني في العمل يساعدك على تحقق أرباح خاصة بك بدلاً من العمل لتحقيق أرباح خاصة بالغير.
٣. زيادة دخلك بشكل واضح.
٤. العمل من أجل المتعة الشخصية فالتغلب على التحديات يزيد من متعه الشخص في العمل والتعلم.

ب- **مقاييس كفاءة المشروع:** إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، التكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل تكلفة وأعلى جودة.... بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي تكلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة.

- **البدء في إقامة المشروع:** اختبر قدرتك على إدارة مشروع خاص بك:-

يتيح لك إقامة مشروع خاص بك التمتع بالعديد من المزايا ولكنه أيضاً يتطلب استعداد كبير وتحمل للمسؤولية كاملة، لذا قبل أن تبدأ في تنفيذه اختبر قدرتك على إقامة مشروعك الخاص عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف بالنسبة لك سواء كصاحب عمل أو كمدير، وذلك من خلال:-

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

١ - الإجابة على الأسئلة الاسترشادية التالية:-

١. هل تملك مقومات البدء في إقامة مشروع خاص بمفردك، حيث تكون مسئوليتك المباشرة أن تفكر وتنفذ وتتابع تنفيذ كل الأنشطة الرئيسية والفرعية الخاصة بمشروعك؟
٢. هل تملك المرونة في التعامل مع الناس باختلاف طباعهم سواء كانوا عملاء أو وكلاء أو موظفي بنوك أو حكومة أو العاملين بالمشروع؟
٣. هل لديك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة؟
٤. هل لديك القدرة على تحمل الضغوط المختلفة والعمل لساعات طويلة لإدارة المشروع؟
٥. ما هي قدرتك على التخطيط الجيد والتنظيم السليم؟

٢ - توافر بعض المواصفات الخاصة في صاحب المشروع (الناجح) من أهمها ما يلي:

١. الإصرار والمثابرة.
٢. القدرة على تحقيق الأهداف والرغبة في تحقيق المزيد.
٣. الاستقلالية والثقة بالنفس..
٤. القدرة على حل المشاكل ودراسة المخاطر المحتملة قبل وقوعها.
٥. وضوح الرؤية والهدف.
٦. القدرة على إدارة الموارد المتوفرة له بشكل جيد.
٧. القدرة على منافسة الغير وتحمل منافسة الآخرين.
٨. القدرة على العمل الشاق وتحمل الفشل.

ملحوظة: الشخص الذي يتخذ قراراً بأن يكون صاحب مشروع خاص به لا يولد بهذه المواصفات، انما يمكن تعلم هذه المواصفات واكتسابها بالتدريب أو بالخبرات الحياتية.

٣ - تعلم أن تكون مبدع:

الإبداع يعنى القدرة على توليد أفكار أو وسائل جديدة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل ولكي ترفع من قدرتك لابد أن تبدأ أي نشاط بجمع معلومات عنه بأي وسيلة (القراءة والاطلاع - استشارة الخبراء - متابعة الآخرين والاستفادة من تجاربهم... الخ)، ثم التفكير بشكل موضوعي مجرد من العواطف حتى تتولد عندك مجموعة أفكار بناءة، ثم تقوم بتحليل هذه الأفكار لمعرفة مدى القدرة على تحقيقها وتفعيل هذه المقدرة عن طريق خطوات يمكن تنفيذها ومتابعتها.

٤ - تعلم أن تكون مبتكر: الابتكار يعنى القدرة على تطوير فكرة أو منتج موجود بالفعل وتستطيع اكتساب صفة الابتكار عن طريق:-

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- دراسة ردود أفعال المستهلكين تجاه منتج معين وخاصة الغير راضيين عن هذا المنتج.
- ملاحظة أية تغييرات في التركيبة الديموجرافية للمستهلكين (مثل تغيير العادات الشرائية، أو الاستفادة من وجود منتج بالسوق، أو إنشاء مدن جديدة مما يتطلب تلبية احتياجات جديدة في هذه المجتمع الجديد....الخ).
- توليد أفكار جديدة.
- ملاحظة وجود مشكلة قائمة تتطلب حل غير مسبوق.

يجب عليك أن تتذكر دائماً الاتي

- البحث دوماً عن أفكار جديدة.
- البحث دوماً عن حلول سهلة يمكن تنفيذها ولا تتطلب استثمارات كبيرة.
- ** أن تبدأ صغيراً وتكبر بالممارسة، خير من أن تنتظر أن تبدأ كبيراً ثم تجد نفسك عاجزاً عن إدارة هذا النشاط الكبير.

٥- دراسة أسباب فشل بعض المشروعات: النجاح في عالم الأعمال يعتمد على التخطيط والتنظيم الجيد، كما يعتمد على مواجهة الصعوبات وتقلبات السوق بمرونة، لذا لا بد من دراسة الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي مشروع لتفاديها والتقليل من الصعوبات التي يمكن أن تواجهك في البداية وتحول دون تحقيق النجاح، ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي مشروع كالآتي:-

١. عدم وجود الخبرة الكافية أو المال اللازم للمشروع.
٢. عدم ملائمة المكان لطبيعة النشاط أو لطبيعة العملاء.
٣. صرف مبالغ طائلة على تجهيز المكان أو الشراء بالأجل وبالتقسيت بشكل كبير مما يخلق عجزاً في السيولة ودفع فوائد عالية.
٤. استخدام القروض ورأس المال في الاستخدامات الشخصية.
٥. التوسع في المشروع بدون استعدادات كافية.
٦. المنافسة غير المدروسة.
٧. انخفاض المبيعات نتيجة لعدم دراسة السوق بشكل كاف أو نتيجة

8. Richard, J. L. Critical Path Method. The Engineering Handbook. Ed. Richard C. Dorf Boca Raton CRC Press LLC, 2000.

حمدي سلمي إبراهيم. إدارة المشروعات الصغيرة إلى أين؟ الناشر مكتبة الامير للتوزيع، ٢٠٠٥

ت- اعداد دراسة الجدوى للمشروع: دراسة الجدوى هي المحرك الأساسي لإنشاء أي مشروع أو إضافة نشاط أو التوسع في المشروع أو غيرها من الأمور التي

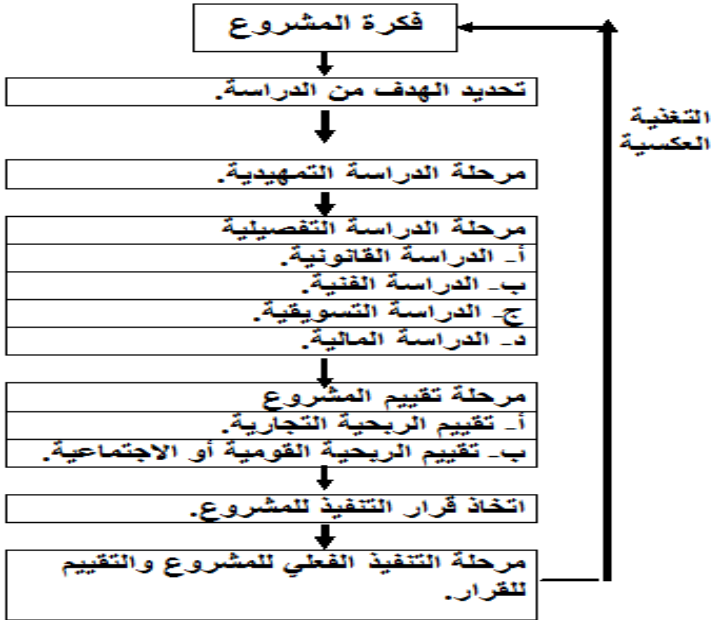
فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

تستلزم تقييماً للقرار قبل اتخاذه، وكلما كانت دراسة الجدوى دقيقة وتعتمد علي بيانات واضحة ودقيقة كانت النتائج التي تحققها والقرارات التي تتخذ بناء عليها سليمة وصائبة. وأي مشروع مهما كان حجمه يحتاج لدراسة جدوى للتعرف علي مدى إمكانية تنفيذه أم لا.

(راجع كتاب الدليل الشامل لاعداد دراسة جدوى فعالة؟)



**** رسم توضيحي يظهر خطوات ومراحل دراسة الجدوى ****



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

التغذية العكسية: هي التي تظهر مدى كفاءة المشروع في الواقع العملي وبالتالي تظهر الإيجابيات والسلبيات عند تشغيل المشروع.

- دراسة الجدوى مفهومها وأهميتها والهدف منها:

هل تريد أن تبدأ مشروعك ولكن لا تعرف من أين تبدأ؟

هل لديك الكثير من الأفكار التي تريد تنفيذها؟

هل سمعت من قبل عن دراسة الجدوى؟

هل قمت بعمل دراسة جدوى من قبل؟

هل تريد أن تعرف كيفية عمل دراسة الجدوى؟

هل لديك الكثير من التساؤلات حول دراسة الجدوى؟

أولاً: مفهوم دراسة الجدوى: رغم تعدد المفاهيم إلا أنه يمكن تعريف دراسة الجدوى بأنها:

(كل الدراسات التي تتعلق بالفرصة الاستثمارية في مراحلها المختلفة منذ أن كانت فكرة حتى الوصول إلى القرار النهائي بقبول الفكرة باعتبارها مبررة اقتصادياً أو رفض هذه الفكرة غير المبررة اقتصادياً).

وبناء على التعريف السابق يمكن الوصول إلى أن دراسة الجدوى تتضمن كافة الدراسات (القانونية والتسويقية والمالية والاقتصادية) التي تمكن من توفير قدر من البيانات والمعلومات التي تساعد متخذي القرار الاستثماري في اتخاذ قراره بما يحقق أهدافه، وهنا فإن دراسة الجدوى تشمل مفهومًا واسعًا والذي في إطاره تتحقق الربحية على المستوى الفردي (الربحية التجارية أو تحقيق أقصى عائد ممكن للموارد المتاحة) أو الربحية على المستوى القومي.



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ثانياً: أهمية دراسة الجدوى: يعتبر موضوع دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات أحد الفروع الاقتصادية والإدارية الحديثة التي لا غنى عنها لأي مشروع من المشروعات العامة أو الخاصة أو المشتركة.

ويمكن تلخيص أهمية دراسة الجدوى في النقاط التالية:

١- تحديد الأفضلية النسبية التي تتمتع بها الفرص الاستثمارية المتاحة من وجهة نظر التنمية الاقتصادية، وبما يساعد السياسة الاقتصادية على تقرير السياسات والحوافز الملائمة لتشجيع القطاع الخاص على تنفيذ تلك الفرص.

٢- تساهم دراسة الجدوى في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على المستوى القومي.

٣- إنها وسيلة عملية تساعد أصحاب رؤوس الأموال على اتخاذ القرار الاستثماري السليم.

٤- وسيلة عملية لإقناع مراكز وهيئات التمويل (المحلية، الإقليمية، والدولية) بتقديم وسائل التمويل المناسبة وبالشروط الملائمة.

٥- وسيلة عملية وعلمية لتقييم المشروعات المقترحة موضوع الدراسة وفقاً لمعايير مالية واقتصادية موضوعية بعيدة قدر الإمكان عن التقييمات الشخصية والعشوائية.

٦- وسيلة عملية تساعد متخذ القرار الاستثماري على المفاضلة بين فرص الاستثمار المتاحة بما يعظم هدف المستثمر.

٧- وسيلة عملية وعلمية تساعد متخذ القرار على تصويب وتعديل خطط الإنتاج والتشغيل بما يتلائم مع الظروف المتغيرة والطارئة.

وسواءً كان هذا المشروع قائماً بالفعل أو مجرد فكرة مطروحة، فأهمية هذه الدراسة تتمثل في سعيها لإقامة الدليل العلمي وبأسلوب كمي على مدى جودة أو صلاحية المشروع المقترح إقامته أو القرار المطلوب اتخاذه بانفاق استثماري لشراء آلة أو إنشاء خط إنتاجي جديد لمشروع قائم.

ولا شك أن ذلك يتطلب فريق عمل من تخصصات متنوعة وعلى درجة عالية من المعرفة العلمية والخبرة العلمية، ويتوقف تكوين الفريق على طبيعة المشروع وحجمه.

ثالثاً: الهدف من دراسة الجدوى: تهدف دراسة الجدوى إلى ترشيد القرار الاستثماري

بوجوب قيام المشروع الاقتصادي على دعائم الصلاحية الاقتصادية والفنية، وبمعنى آخر تهتم هذه الدراسات بمدى جدوى إنشاء المشروع المقترح قبل تنفيذه بطريقة عملية، فالقرار الاستثماري الرشيد لا بد أن تسبقه دراسات توضح وجود سوق كاف يتم فيه تصريف إنتاج المشروع وإمكانية تنمية هذا السوق وأيضاً توافر الخامات والأيدي العاملة والبنية الأساسية اللازمة، بالإضافة إلى توافر مصادر التمويل بالقدر الكاف وفي الوقت المناسب.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

والأهم من ذلك كله أن هذا المشروع سيحقق في النهاية عائداً يتناسب مع طبيعة المشروع ودرجة المخاطرة التي يتضمنها هذا من وجهة النظر الفردية، أما من وجهة النظر القومية فالأمر يتطلب تقدير مدى مساهمة المشروع في تحقيق كافة الأهداف الأساسية للتنمية (اقتصادية وغير اقتصادية)، وكل هذا يقتضي إعداد تقارير ودراسات سواء لأصحاب رؤوس الأموال أو للسلطات العامة، وهذه التقارير قد تكون مبسطة كما في حالة المشروعات الصغيرة والعادية، وقد يكون في شكل مجلدات كما في حالة المشروعات الكبيرة والضخمة، ويقوم بهذه الدراسات عادة متخصصون في الفروع المختلفة التي تتناولها الدراسة، والتي تختلف من مشروع لآخر حسب طبيعته وحجمه.

ولقد أثبتت السنوات السابقة بطريقة قاطعة أن عدم القيام بدراسات الجدوى قبل إنشاء المشروعات الجديدة أو اتخاذ قرارات الإحلال والتجديد أو التوسعات في المشروعات القائمة، سواءً عن جهل أو تعمد هو خطأ فادح يؤدي إلى تبديد الموارد وسوء استخدامها

وضياع أضعاف الأموال التي كان يمكن أن تنفق على دراسات الجدوى، ولكن قبل البدء في دراسة الجدوى؛ هل تعرف نوع المشروع الذي تعمل فيه؟ وهل هناك أنواع عديدة من المشروعات أم أنها كلها متشابهة؟

رابعاً: أنواع المشروعات: قبل أن يقدم المستثمر على تنفيذ المشروع يتعين عليه أن يختار الشكل الذي سوف يأخذه المشروع من الناحية القانونية، وبشكل عام يمكن التمييز بين سبعة أشكال رئيسية يمكن الاختيار بينها وهى:

المشروع الفردي: حيث يكون المالك واحداً فقط، وهذا المشروع صغير الحجم وقدرته المالية محدودة ويتولى صاحب المشروع إدارته أو تعيين من يديره، كما يتحمل صاحب المشروع كامل المسؤولية عنه وتتعدى مسؤوليته رأس مال المشروع إلى أملاكه الخاصة، ويصنف قانوناً تحت ما يسمى بشركات الأشخاص.

شركة التضامن: يقوم هذا النوع من شركات الأشخاص بين عدد من الأفراد تربطهم قرابة أو مصالح وهى غالباً محدودة الإمكانيات والمعاملات وإن كانت أكبر من المشروعات الفردية في الحجم والإمكانيات المالية، وفي هذا النوع من الشركات يعتبر الشركاء متضامنين ويضمن كل واحد منهم التزامات المشروع حتى من أمواله الخاصة، وتنشأ مشاكل في هذه المشروعات في حالة اختلاف الشركاء أو وفاة أحدهم أو عدم اتفاقهم على زيادة الموارد المالية.

شركة التوصية البسيطة: في هذا النوع من شركات الأشخاص يوجد نوعين من الشركاء: الشريك المتضامن وهو الذي يرغب في إدارة المشروع وتوجيهه ويكون ضامناً للالتزامات المشروع في كامل أمواله وثروته، وشريك موصي لا يشترك في الإدارة وتكون مسؤوليته عن التزامات المشروع في حدود حصته في رأس مال المشروع، وهذا الشكل من أشكال المشروعات يعد البداية الحقيقية لفصل الملكية عن الإدارة وفصل الذمة المالية للشركاء؛ مما يساعد على زيادة القدرات المالية للمشروع.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

شركة التوصية بالأسهم: وهي لا تختلف عن سابقتها إلا في شكل المساهمة فعلى حين يسمى نصيب الشريك في شركة التوصية البسيطة حصة؛ فإن نصيب المشارك في شركة التوصية بالأسهم يسمى سهماً، ويسأل الشركاء المتضامنين عن التزامات الشركة - باعتبارهم مسئولين عنها - مسئولية غير محدودة، أما الشريك الموصي المساهم فلا يكون مسئولاً إلا في حدود الأسهم التي اكتتب فيها، ويتكون عنوان الشركة من اسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين دون غيرهم ويحكم كونها من شركات الأشخاص، فلا يحل لها طرح أسهمها للاكتتاب العام.

الشركة ذات المسئولية المحدودة: وأهم ما يميز هذا النوع من الشركات أن مسئولية الشريك تكون في حدود ما يساهم به في رأس المال فقط ولا تتعدى ذلك إلى أمواله الخاصة كما لا تطرح أسهمه للاكتتاب العام ولا يزيد عدد المساهمين في الشركة عن خمسين عضواً ولكل واحد صوت في الجمعية العمومية ولا يجوز للعضو أن ينيب عنه أحدًا في التصويت، ومثل هذا النوع من الشركات يناسب الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم.

الشركة المساهمة: وهذا النوع من الشركات يناسب كبيرة الحجم والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة لا تحقق من خلال عدد محدود من الشركاء، ويوجد منها نوعان: الشركة المساهمة المفتوحة والتي تطرح أسهمها للاكتتاب العام ويتم تداول أسهمها في البورصة ويدخل ويخرج الأعضاء إليها ومنها دون قيود. أما النوع الآخر فهو الشركات المساهمة المغلقة وهي التي تكون مغلقة على الشركاء فقط ولا تطرح أسهمها للاكتتاب العام، وعموماً فإن رأسمال الشركة المساهمة يكون مقسماً إلى أسهم متساوية القيمة ولكل سهم قيمة معينة يحددها القانون، وتكون مسئولية المساهم عن التزامات الشركة في حدود مساهمته في رأس المال. وتتخذ الشركة اسماً يحدد الغرض من إنشائها ولا يجوز أن تتخذ من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم عنواناً لها، ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء في الشركة المساهمة عن ثلاثة، ويكون لها جمعية عمومية ومجلس إدارة يكونان مسئولين عن تعيين الموظفين والإداريين في الشركة.

شركة المحاصة: وهي من شركات الأشخاص التي بموجبها يتم الاتفاق بين عدد من الشركاء على القيام بعمل أو الامتناع عن عمل معين، وهي شركة مؤقتة تنتهي بإنهاء الغرض منها، ولا يحتاج مثل هذا النوع من الشركات إلى إعلان أو الإشهار وهي تناسب كافة الأعمال صغيرها وكبيرها كما تسمح بمواجهة المنافسات وتكوين التكتلات الإقتصادية والتجارية غير المعلنة. ورغم تعدد العوامل التي تكون سبباً في اختيار شكل معين دون الأشكال الأخرى، إلا أن أهم هذه العوامل تشكل المشروع الاستثماري السائد في وقت التفكير في المشروع، والهدف من إنشاء المشروع وحجمه ومدى القدرة المالية لمؤسسي المشروع، ودرجة التدخل الحكومي وحجم الأعباء والمزايا الضريبية المقررة لكل شكل من الأشكال وكذلك القدرات التنظيمية والمهارات الإدارية المطلوبة ومدى توافرها لدى أصحاب المشروع.

الفصل الثاني

MANAGEMENT

- تعريف الإدارة ووظائفها.
- تعريف الإدارة كنظام.
- المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية.
- التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة.
- مسؤوليات الإدارة الحديثة.



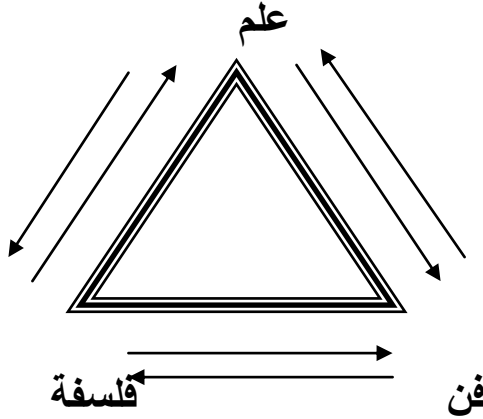
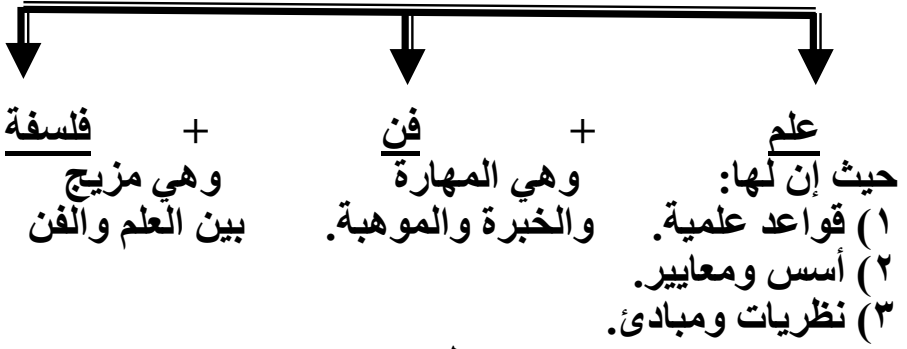
Management Functions



أولاً: تعريف الإدارة ووظائفها

١- ماهية الإدارة

*الإدارة: هي عنصر حاسم، وحيوي لنجاح أي مشروع، وهي مزيج من ثلاثة عناصر هامة وهي:-



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

وعلى ذلك فمدير المشروع يجب أن يجمع بين العلم بقواعده، ومعايير، والمهارة، والخبرة، وأيضاً الفلسفة التي يجمع من خلالها بين خبراته، ومهاراته، والقواعد العلمية. والإدارة علم له علاقة بالعلوم الأخرى مثل العلوم الاجتماعية والسلوكية والرياضية..... الخ فهو يؤثر ويتأثر بالعلوم الأخرى.

٢- تعريف الإدارة: هناك العديد من التعريفات للإدارة ولكن نخلص منها بتعريف عام وشامل

خلاصة تعريف الإدارة: ويمكن تعريف الإدارة على أنها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدد، وضمن بيئة معينة".

وهذا التعريف عام وشامل، يُمكن تطبيقه على الفرد والمنظمة، سواء كانت منظمة خاصة أو عامة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرجوة.

الموارد: وتشمل الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخدم منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتى يكون هناك إدارة فلا بد من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

المنهج: ويشمل استخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.

البيئة: لا يوجد كائن حي (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد، أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطه به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيط التي لا يمكن التحكم بها.

ومع شمولية هذا التعريف، وانطلاقه على الإدارة في المنظمات العامة والخاصة، إلا أنه يتم الاهتمام بالدرجة الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح وشمل كافة العناصر المتعاملة داخل وخارج المشروع.

الفئة	الأهداف
الإدارة	الاستمرار، النجاح، تحقيق الذات
الملاك	زيادة قيمة المنشأة، زيادة الأرباح المحصلة
العاملين	زيادة في الأجور والمزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها
الزبائن	وفرة السلع والخدمات، جودة أعلى، سعر أقل
الموردين	زيادة الأسعار، الدفع النقدي، الالتزام بمواعيد الدفع
الممولين	ضمان أصل التمويل وعوائده
الحكومة	الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، تحصيل الضرائب
المجتمع	رفع مستوى المعيشة، حسن استغلال الموارد المتاحة
المنظمات المدنية	حماية البيئة من التلوث، تبرعات، مساهمات اجتماعية



هنري فايول (١٨٤١ - ١٩٢٥) هو مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، وعرف الوظائف الأساسية الخمس للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة)، كما طور الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

وكمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية، ولذلك فإن من المهم جداً مراجعة استخدام هذه الأصول الإدارية سيساعدك على أن تكون مشرفاً أكثر فعالية وكفاءة، وهذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

*الأصول العامة للإدارة كما يراها هنري فايول:

- ١- مبدأ التخصص: جميع الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض.
- ٢- مبدأ السلطة والمسؤولية: أوضح فايول، الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن هذه الأخيرة موازية للسابقة ومنبثقة عنها. ويرى فايول أن السلطة هي مزيج مكون من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.
- ٣- مبدأ الانضباط: وهو في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام. ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.
- ٤- مبدأ وحدة القيادة: هذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.
- ٥- مبدأ وحدة التوجيه: ويقضي هذا المبدأ بأن كل مجموعة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة وهذا المبدأ يهتم بالنشاط للأفراد.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٦- مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية: وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.
 - ٧- مبدأ الأجر العادل: يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
 - ٨- مبدأ المركزية أو تفويض السلطة: ويقصد به مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري.
 - ٩- مبدأ التسلسل والتدرج بالمرتبة: يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي، ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل، وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.
 - ١٠- مبدأ الترتيب: ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسمه فايول إلى قسمين: نظام مادي يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - ١١- مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم كل منهم بواجباته كافة.
 - ١٢- مبدأ استقرار الأفراد: ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.
 - ١٣- مبدأ حرية المبادرة: المبادرة عند فايول، إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار.
 - ١٤- مبدأ وحدة الأفراد: بما أن الوحدة تولد قوة، فعلى المدير وفق هذا المبدأ، تجنب العمل بمقولة فرق تسد، وتجنب التعسف في الاتصال بالمرؤوسين بطرق رسمية.
 - ١٥- طبيعة العمل الإداري: البشر أو الأفراد هم جوهر وأساس العمل الإداري، فالعمل الإداري مضمونه هو الوصول إلى الهدف من خلال الأفراد.
- أما العمل الفني أو التخصص فهو الإنجاز عندما يرتبط بمسئولية فرد واحد عن عمل ما أو نتيجة يكون الفرد وحده مسئولاً عنها ودون أن تمتد مسؤوليته إلى أي من الأفراد الآخرين الذين قد يكونون مشاركين له في العمل، حدود مسؤوليته هي جهده فقط.
- أما العمل الإداري يكون القائم فيه ذات مسئولية مزدوجة هي المسئولية عن نفسه، وعن الآخرين العاملين معه، والمرؤوسين له.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

أما العمل التنفيذي سواء كان فنياً أو تخصصياً تكون فيه المسؤولية أحادية الجانب، هي مسؤولية الفرد عن جهده فقط.

إن العمل الإداري يقوم على أحداث التوازن بين الأفراد الذين يعملون مع المدير، وبين النتائج المطلوب تحقيقها، أو العمل المطلوب إنجازه. بينما العمل التخصصي أو الفني لا يتطلب إحداث هذا التوازن، فالقائم فيه يبحث فقط عن الإنجاز وفقاً للمهمة المطلوب منه تنفيذها.

إن العمل الإداري يقوم على الرؤية الشاملة والموسوعية البعيدة عن التخصص الضيق والدقيق، مثلما هو في العمل الفني والتخصصي. حيث إن العمل الإداري أساسه المبادأة، والقدرة على الحكم الصحيح، والتنبؤ، وبه قدر من الإلهام. وكلها أمور قد لا يحتاجها العمل الفني.

إن أساس العمل الإداري هو الجمع بين الفعالية الشخصية والكفاءة الفنية، والجاذبية الشخصية، والقبول، والحضور بينما قد لا يتطلب العمل الفني والتخصصي عناصر الجاذبية الشخصية، والقبول والحضور، فقد يتطلب فقط الكفاءة الفنية والفعالية الشخصية فقط لإنجاز المهمة الموكلة إليه.

إن العمل الإداري يقوم على أحداث التوازن بين الوحدة المسئول عنها المدير، وبين البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية المحيطة بهذه الوحدة، فهو دائماً مشغول بالحد من العوامل المعوقة والضاغطة في هذه البيئة ودائماً يبحث عن الفرص المتاحة والممكنة فيها، بينما العمل التخصصي مشغول بمهمة فنية محددة، قد لا ترتبط بضغوط وتحديات البيئة المحيطة بالوحدة.

٥- الجودة الإدارية: ماذا تعني هذه الكلمة؟ ولماذا أصبحت أشهر كلمة في هذه الأيام؟ وما سر شهرتها؟

الجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني (الدرجة العالية من النوعية أو القيمة). وعرفت مؤسسه أو. دي. أي. الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة، بأنها (إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة).

إن الجودة لا تتأتى بالتمني، ولن تحصل عليها المؤسسة أو الفرد بمجرد الحديث عنها، بل إن على أفراد المؤسسة ابتداءً من رئيسها في أعلى قمة الهرم، إلى العاملين في مواقع العمل العادية، وفي شتى الوظائف، أن يتفانوا جميعاً في سبيل الوصول إلى الجودة والجودة تحتاج إلى ركائز متعددة لتبقيها حية وفاعلة طوال الوقت.. وهذه الركائز هي:

تلبية احتياجات العميل: وهنا لا بد أن ننوه بأن العميل هو زميلك في العمل الذي تقدم له الخدمة أو المعلومات أو البيانات التي يحتاجها لإتمام عمله، أو أنه هو العميل الخارجي الذي تقدم له المؤسسة التي تعمل فيها الخدمة أو المنتج... إذن هنا لا بد أن نقدم الخدمة المتميزة والصحيحة للعميل في الوقت والزمان الذي يكون العميل محتاجاً فيه إلى الخدمة، أو المنتج. حيث إن تقديم الخدمة أو المنتج خطأ أو في الوقت غير الملائم، يؤدي دوماً إلى عدم رضى العميل، وربما إلى فقد.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

التفاعل الكامل: وهذا يعني أن كل أفراد المؤسسة معنيون بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة؛ فكل فرد في مكانه مسؤول عما يقوم به من أعمال أو خدمات، وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة. إن هذا يعني كذلك أن الجودة مسؤولية كل فرد، وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.

التقدير أو القياس: وهذا يعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة ونحن نرى أنه عندما يعرف العاملون أين أصبحوا؟ وما هي المسافة التي قطعوها في مشوار الجودة؟

فإنهم - وبلا شك - يتشجعون لإتمام دورهم؛ للوصول إلى ما يرغبون في إنجازه ويمثل حافزاً للعمل وزيادة الانتاجية.

المساندة النظامية: المساندة النظامية أساسية في دفع المؤسسة نحو الجودة، فإنه ينبغي على المؤسسة أن تضع أنظمة ولوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة، وفي دعم السبل لتحقيقها. إن التخطيط الاستراتيجي وإعداد الميزانيات وإدارة الأداء، أساليب متعددة لتطوير وتشجيع الجودة داخل المؤسسة.

التحسين والتطوير بشكل مستمر: إن المؤسسات الناجحة تكون دوماً واعية ومتيقظة لما تقوم به من أعمال، وتكون كذلك مراقبة لطرق أداء الأعمال، وتسعى دوماً إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها. وهذه المؤسسات ترفع من مستوى

فاعليتها وأدائها، وتشجع موظفيها على الابتكار والتجديد.

إن الجودة تدوم وتستمر ما دامت المؤسسة تعتني بها، وتجعل منها دستوراً وقاعدة تركز عليها، وهنا لا بد أن نقول إن حصول المؤسسة على بعض الجوائز تجعل المؤسسة في موقع متميز يصعب عليها التخلي عنه مهما كانت الأسباب.



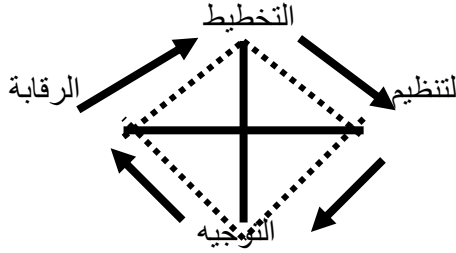
فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٦- وظائف الإدارة: الإدارة عبارة عن: عملية ما، الهدف منها تحقيق أهداف المنظمة من خلال أربع وظائف أساسية وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

وهذه الوظائف عبارة عن: حلقات متصلة ومتداخلة، فلا يمكن فصل إحداها عن الأخرى بمعزل عن باقي وظائف الإدارة، بل هي وظائف مترابطة ومتكاملة.

ويتضح ذلك من خلال العرض التوضيحي التالي:

" تفاعل وتكامل وتداخل الوظائف الإدارية "



الإدارة = تخطيط + تنظيم + توجيه + رقابة.

وسوف نتناول هذه الوظائف بشئ من التفصيل فيما يلي:

أولاً: التخطيط Planning: هو عملية وضع الأهداف والخطط لتحقيق هذه الأهداف وفقاً لظروف وإمكانات المنظمة. والتخطيط يمثل المنارة التي تسترشد بها المنظمة عند القيام بواجباتها ومسئولياتها وأعمالها لتحقيق الأهداف والآمال التي تهدف لتحقيقها.

(أ) وضع الأهداف..

١- أهمية تحديد الأهداف..

- (١) الأهداف التي تحددها المنظمة تمثل اتجاه المنظمة بشكل عام في إدارة شئونها.
- (٢) يساعد تحديد الأهداف بدقة لتحقيق الاستفادة والاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة لدى المنظمة.
- (٣) الأهداف هي الإطار الذي توضع على أساسه الخطة وبالتالي فهي تحدد إطار العمل والمهام والمسؤوليات لكل أفراد المنظمة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٤) الأهداف تؤدي لتوحيد جهود المنظمة والاستفادة من الخبرات المتنوعة لأفراد المنظمة.

٥) الأهداف المحددة بدقة تمثل وسيلة رقابة هامة علي الأداء لتنفيذ الأعمال.

٦) الأهداف تمثل دافعا وحافزا قويا لكل أفراد المنظمة للقيام بواجباتهم ومسئولياتهم ومهامهم في إطار الخطة التي تم وضعها بناء علي الأهداف التي تم تحديدها مسبقا.

٧) الأهداف الموضوعية والمحددة تحقق نوع من الإلتزام الداخلي لكل فرد من أفراد المنظمة للقيام بمهامه وواجباته.

٢- أنواع الأهداف من حيث البعد الزمني:

أ- تنقسم الأهداف من حيث البعد الزمني لعدة أنواع وهي:

أهداف قصيرة الأجل	أهداف متوسطة الأجل	أهداف طويلة الأجل
أقل من سنة	من سنة إلي ٥ سنوات	أكثر من ٥ سنوات

ب- أنواع الأهداف من حيث درجة الإهتمام:

أهداف فردية (شخصية)	أهداف (عامة)
وهي الأهداف المرتبطة بمصلحة فرد واحد في المنظمة.	وهي الأهداف المرتبطة بمصلحة المنظمة بشكل عام.

* وأيضا كان نوع الهدف عام أو فردي أو متوسط أو طويل المدى أو قصير فهناك شروط هامة يجب توافرها في الهدف وسوف نتناولها فيما يلي.

٣- الشروط الواجب توافرها في أهداف المنظمة منها ما يلي:

١) **المشاركة:** حيث أنه يجب أن توضع الأهداف بالمشاركة بين أفراد المنظمة حيث أن المشاركة في وضع الأهداف تحقق نوع من الإلتزام لدي كل فرد من أفراد المنظمة مما يؤدي للمشاركة الإيجابية لكل أفراد المنظمة في تنفيذ الخطة.

٢) **الوضوح والبساطة:** حيث يجب أن تكون الأهداف واضحة وبسيطة حتى يمكن أن يفهمها ويستوعبها كل أفراد المنظمة.

٣) **الواقعية:** حيث يجب أن توضع أهداف المنظمة وفقا للظروف المحيطة بها ووفقا للإمكانيات المتاحة لها حتى لا تصطدم المنظمة بالواقع عند تنفيذ الخطة مما يؤدي لإصابة أفراد المنظمة بالإحباط وبالتالي عدم تمكنهم من القيام بواجباتهم ومسئولياتهم.

٤) **المرونة:** حيث يجب أن توضع الأهداف بحيث تتلاءم مع الظروف المختلفة والأمور الطارئة فقد تحصل أمور طارئة لم تكن في حساباتها أثناء وضع

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

الأهداف ولهذا يجب أن تكون الاهداف مرنة بحيث تتلاءم مع المستجدات والظروف الطارئة الغير متوقعة.

(٥) **القبول:** يجب أن تكون الأهداف التي تحددها المنظمة مقبولة من أفراد المنظمة كما ذكرنا سابقا" وأيضا" أن تتماشى مع العادات والعائدات والقيم السائدة في المجتمع حتى يمكن تنفيذها.



(ب) **الخطوة:** بناء" علي الأهداف التي تم تحديدها يتم وضع الخطة التي من خلالها نحقق اهداف المنظمة في الواقع العملي حيث تمثل:-

الخطوة:- الطرق والوسائل المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي تم تحديدها وفقا" للإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة حيث تحدد الخطوة مراحل العمل والقيام بالمهام والتوقيت اللازم لكل مرحلة.

(١) **أهمية الخطوة:** للخطوة الموضوعه العديد من الفوائد نوجزها فيما يلي:

(١) تمثل الخطوة الإطار العام للعمل ومراحله والإطار الذي يتم تحديد المهام والمسؤوليات والواجبات بناء" عليها.

(٢) الخطوة تمثل وسيلة للمتابعة والرقابة علي الأداء.

(٣) الخطوة تمثل الإطار الذي تتخذ في حدوده القرارات.

(٤) الخطوة تمثل الإستعداد لمواجهة المشاكل وذلك لأنها تقوم علي أساس التنبؤ بالمستقبل في ضوء المعلومات التي تم توفيرها من الماضي والحاضر.

(٥) تمثل الخطوة تسلسلا" وتتابعاً" لمراحل التنفيذ.

(٦) تساعد الخطوة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

** ملحوظة **

قد تتخذ الخطة أحد الأشكال التالية:-

(ب) خطط ذهنية	(أ) خطط مكتوبة
وهي خطط يشترك فيها أفراد المنظمة في وضعها ولكنها لا تدون ولكن يمكن نسيان بعض عناصرها ويصعب استخدامها كمعيار للأداء وكوسيلة للرقابة ولهذا تفضل الخطط المكتوبة.	حيث يشترك فيها المسئولين في المنظمة ويقومون بتدوين الخطة وعناصرها.

٢) الشروط الواجب توافرها في الخطة: هناك بعض الشروط الهامة الواجب توافرها في الخطة ومن هذه الشروط مايلي:

١) الشمولية: حيث يجب أن تشمل الخطة مصلحة كل فرد من أفراد المنظمة وأن توازن بينها فلا تهدف لتحقيق مصلحة فرد في المنظمة على حساب مصلحة باقي أفراد المنظمة مما يؤدي للصراع والكراهية ونشوب الخلافات.

٢) المشاركة: حيث يجب أن يشارك في وضعها كل أفراد المنظمة حتى يلتزم كل فرد بدوره ومسئولياتها كما تم تحديدها في الخطة وتعتبر المشاركة تخلق الالتزام لدى الأفراد في المنظمة وتخلق لديهم الولاء للمنظمة.

٣) الواقعية: حيث يجب أن توضع بناء على الموارد الفعلية المتاحة للمنظمة.

٤) المرونة: حيث يجب أن تتعامل الخطة مع الظروف المختلفة التي تحيط بالمنظمة وألا تكون جامدة.

٥) يجب أن تقسم الخطة لمراحل: حيث يتم تقييم العمل والأداء في كل مرحلة ثم الانتقال للمرحلة التالية بحيث تقوم علي مبدأ تقسيم العمل وذلك بان يتم تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد في المنظمة.

٦) الترابط: حيث يجب وضع الخطة بحيث يتم الترابط بين أجزاء الخطة ومراحلها بحيث تمثل كل مرحلة إستكمالاً لمرحلة أخرى حتى لا يؤدي ذلك لتشتيت جهود أفراد المنظمة.

٧) البساطة والوضوح: حيث يجب أن يتم وضع مراحل الخطة ومسؤوليات كل فرد بشكل بسيط وواضح حيث تتوافق مع إمكانيات كل فرد من أفراد المنظمة وحتى يمكن تقييمها ببساطة وبالتالي إمكانية تنفيذها.

٨) يجب وضع توقيت لمراحل الخطة: يجب أن يتم تحديد وقت محدد لكل مرحلة ولكل مهمة من مهام الخطة حتى يمكن تنفيذها في الوقت المناسب فما هي فائدة تنفيذ مهام في الخطة مرتبطة بالإستعداد للإمتحانات إذا تم وضعها بعد إنتهاء الإمتحانات؟

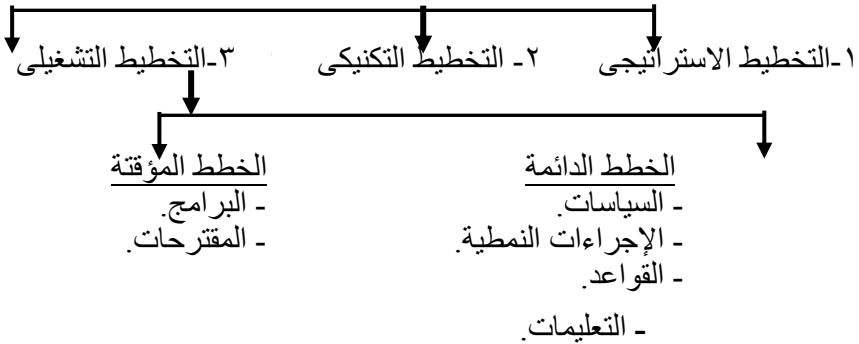
فالتوقيت لازم للرقابة ولتقييم الأداء وبالتالي كفاءة التنفيذ لكل فرد من أفراد المنظمة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

إن القدرة علي التخطيط السليم تعتبر من أهم مقومات نجاح المنظمة وتميزها.



٣- أنواع التخطيط على أساس المدى التأثيرى:-



أ- تعريفات هامة:-

١- الأهداف: وهى النتيجة أو الغاية إلى يهدف للوصول إليها، أى أن الأهداف تمثل الإطار العام للعمل وبناء عليه تتحقق المشاركة والتنسيق والتفاعل بين كل الأنشطة المكونة للمشروع.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٢-القيم: هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد وهى الإطار للأغراض والأهداف والغايات لهذا الفرد.

٣-الغايات: هى أهداف قصيرة الأجل أى تتعامل مع الزمن القريب.

٤-الاستراتيجية: هى الإطار العام الذى يضم الأهداف طويلة المدى والسياسات الرئيسية والخطط الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف فى إطار ماهية المشروع ونوعية نشاطه وهى تعنى وضع الأهداف الرئيسية طويلة المدى وكذلك تحديد الطرق والوسائل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتشمل الاستراتيجية كل عناصر وأقسام المنظمة وكذلك تؤثر على العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية.

ب- عناصر الاستراتيجية: المقصود بها العوامل التى تحدد شكل الاستراتيجية ومضمونها، ويمكن اختصارها فى أربعة عناصر وهى:

١-الفرص المتاحة وما ي صاحبها من مخاطر.

٢-الطاقات والموارد والإمكانات المتاحة للمشروع.

٣-القيم والآمال الشخصية.

٤-الالتزامات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

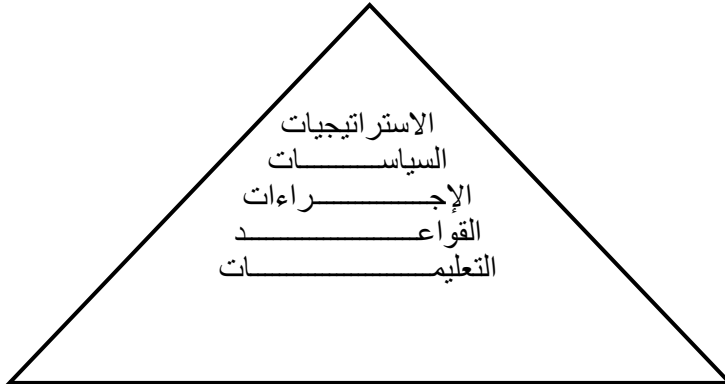
٥-السياسة: هى نوع من الخطط تستخدم أكثر من مرة فى ضوء الخطوط العريضة للاستراتيجية وذلك لتحقيق الأهداف كما أنها الوسيلة لتحقيق الهدف.

٦-الإجراءات: هى تصرفات نمطية روتينية لابد من اتباعها فى مجالات معينة للعمل.

٧-القواعد: هى مبادئ محددة توضح ما يجب الالتزام به فى التصرفات وما يجب الامتناع عنه وتحدد الجزاءات المترتبة على المخالفة.

٨-التعليمات: وهى قواعد جامدة يلزم تطبيقها حرفياً وهى محددة بدقة ويمكن توضيح المصطلحات السابقة من خلال النموذج التالى:-

هيكل التخطيط الإدارى



ثانياً: "التنظيم Organizing: هو عملية تنظيم كافة موارد المنظمة المادية، والبشرية من أجل تنفيذ الخطة التي تم وضعها، وأيضاً تحقيق أهداف المنظمة وفقاً لما حدده التخطيط.



- حيث يعني التنظيم الآتي:
 - (أ) تحديد الأنشطة والمهام وفقاً للخطة التي تم وضعها.
 - (ب) توزيع المسؤوليات والمهام على كل فرد في المنظمة.
 - (ج) توزيع السلطات لكل فرد في المنظمة.
 - (د) تحديد العلاقات ووسائل الإتصال داخل المنظمة.
 - (هـ) التنسيق والربط بين الأنشطة المختلفة ومجهودات كل أفراد المنظمة.

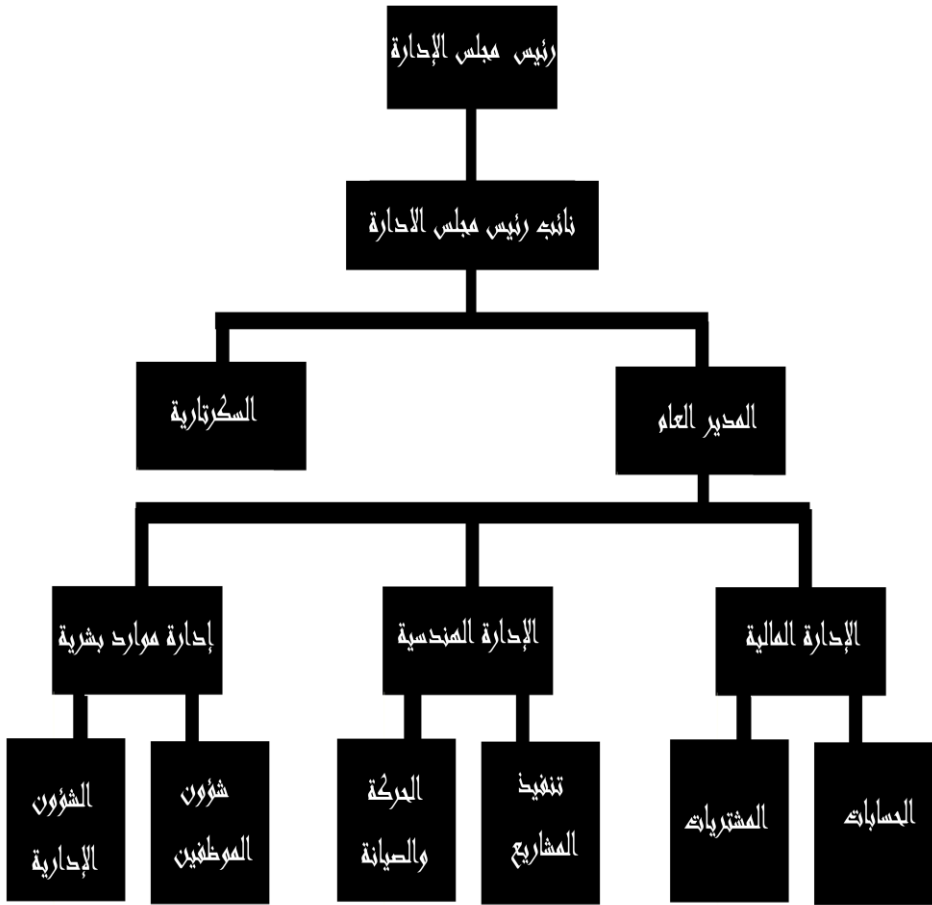
* الهيكل التنظيمي:-

من خلال وظيفة التنظيم يتم تحديد الهيكل التنظيمي الذي يوضح العلاقات والإتصالات بين أفراد المنظمة وبناءً عليه يتم تحديد السلطات والمسؤوليات. وقنوات الاتصال بين كافة الاطراف المكونة للهيكل التنظيمي.

** الخلاصة **

التنظيم يتم من خلاله تنفيذ الخطة الموضوعة في الواقع العملي وبالتالي تتحدد بناءً عليه الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)



نموذج لهيكل تنظيمي لشركة

ثالثاً: الرقابة Controlling: والمقصود بالرقابة هي المتابعة للأداء والتنفيذ الفعلي لكل فرد من أفراد المنظمة وفقاً للمهام والمسؤوليات التي تم تحديدها سابقاً ومطابقتها مع الخطة الموضوعية للتأكد من مدي التطابق بينهم وتحديد الإنحرافات وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- يمكن إيجاز خطوات عمليات الرقابة فيما يلي:-

(١)

تحديد الأداء المعياري للمهام والمسؤوليات وفقاً للخطة الموضوعية والتوقيت المحدد للمهام والمسؤوليات.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

(٢)

المتابعة والرقابة علي الأداء الفعلي لكل فرد في المنظمة ومدي الالتزام بالتوقيت المحدد لكل مهمة.

(٣)

المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

(٤)

تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.

(٥)

اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح هذه الانحرافات.



* صور الرقابة *

وتتخذ الرقابة إحدى صورتان التاليتان:-

رقابة خارجية	رقابة ذاتية
وهي رقابة المسؤولين وفقا للمستويات الادارية علي باقي أفراد المنظمة للتأكد من قيام كل فرد بمهامه ومسئوليته.	وهي الرقابة الداخلية للفرد حيث يقوم بمراقبة نفسه والتأكد من التزاماته بمسئوليته ومهامه في ضوء المصلحة العامة للمنظمة وفقا لدوره في الخطة التي وضعتها المنظمة.

** ملحوظة هامة **

القدوة من أهم الحوافز والدوافع للالتزام من أفراد المنظمة بمسئولياتهم ومهامهم والقدوة الأساسية للمنظمة تتمثل في المديرين ولهذا يجب أن يظهروا التزامهم وتحمسهم في القيام بمهامهم ومسئولياتهم من أجل دفع وتحفيز باقي أفراد المنظمة وذلك بشرط ألا تكون الرقابة تصيديه للأخطاء بل يجب أن تكون إرشادية تعاونية من أجل المصلحة المشتركة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

رابعاً: **التوجيه Directing**: بناء " علي عملية الرقابة علي الأداء لأفراد المنظمة يتم تحديد الأداء الفعلي والانحرافات عن الأداء المعياري الموجود في الخطة ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك بتوجيه الأفراد وإرشادهم للأداء المعياري المطلوب وفقاً للخطة وأيضاً إجراء التعديلات اللازمة في الخطة بما يتلاءم مع الظروف الواقعية وذلك بما يتفق مع مبدأ المرونة في الهدف وفي الخطة.



• خذ التوجيه عدة صور وهي:

١) **التوجيه القبلي**: وهو الإرشاد والتوجيه لكل أفراد المنظمة قبل قيامهم بمهامهم وتدريبهم علي إمكانية القيام بالمهام المطلوبة منهم وإكسابهم بالمهارات اللازمة لذلك.

٢) **التوجيه المتزامن**: وهو التوجيه المستمر والمتزامن مع الأداء حيث يتم متابعة أداء أفراد المنظمة باستمرار وتوجيه الإرشادات اللازمة لهم باستمرار أثناء التنفيذ.

٣) **التوجيه البعدي**: وهو التقييم للأداء بعد تنفيذ المهام حيث يتم توجيه الإرشادات والتوجيه بناءً علي الاداء الفعلي.

** الخلاصة **

إن التوجيه والإرشاد من أهم مقومات النجاح في القيام بالمهام فليس هناك شخص يعرف كل شيء ومن أفضل أنواع التوجيه والإرشاد هو الإرشاد المستمر بشرط أن يعطى مساحة من الحرية للفرد في تنفيذ مهامه لإظهار قدراته ومهاراته.

**** وعلي ذلك ****

ملحوظة رقم ١

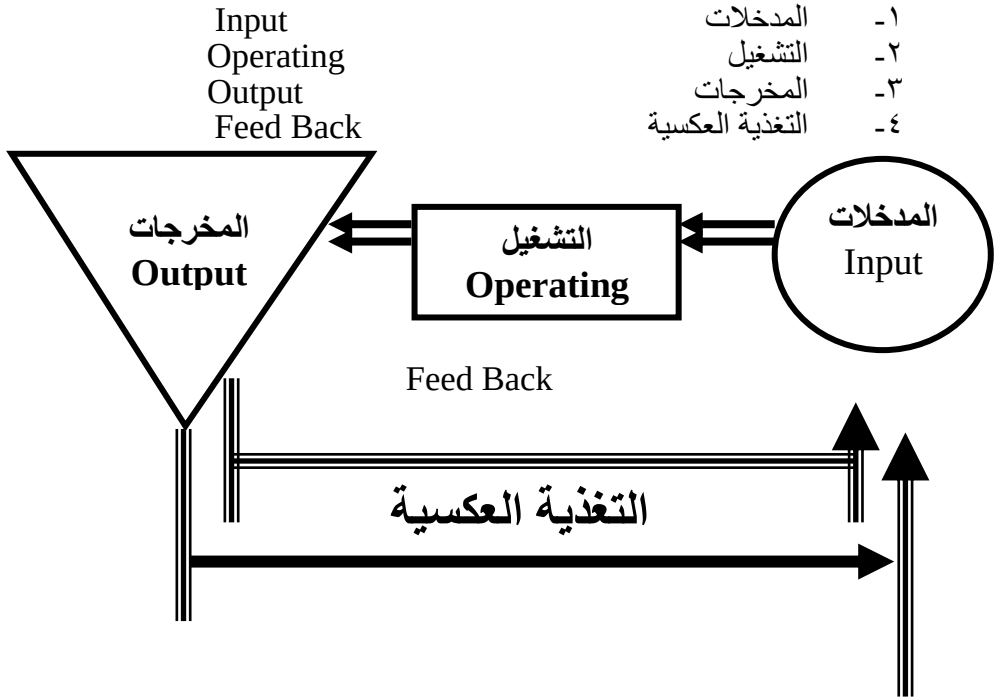
فالإدارة عبارة عن مزيج من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف متشابكة ومتداخلة ومتتابعة.

ملحوظة رقم ٢

الإدارة الفعالة من أهم مقومات نجاح المنظمة وتنفوق أفرادها وتميزهم ولهذا يجب أن يتم تدريب كل أفراد المنظمة علي كيفية القيام بهذه الوظائف الإدارية حتى تقوم بدورها في المنظمة.

ثانياً: تعريف الإدارة كنظام

حيث إن الإدارة هي عملية لها مجموعة من المكونات لها مدخلات ثم تشغيل لهذه المدخلات ثم الحصول على المخرجات ثم التغذية العكسية للتعرف علي مدى جودة المخرجات وإجراء التعديلات اللازمة في التشغيل والمدخلات، وسيتم عرض النظام الإداري من خلال النموذج التالي:-



في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة علي المستوى الإقليمي، والمستوي الدولي ووفقاً للظروف الداخلية بالمنظمة.

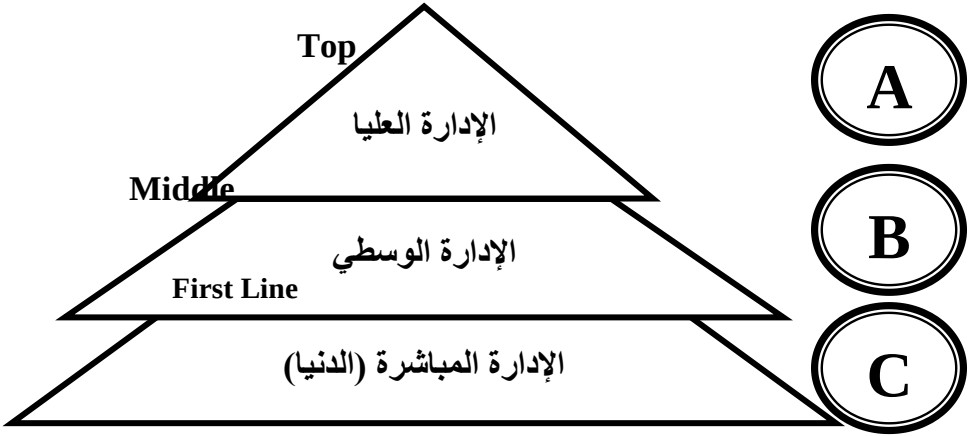
فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

وهي توفير معلومات عن:-

- ١ - النتائج ومدى توافقها وتطابقها مع ما خطط له.
- ٢ - متطلبات التحسين والتعديل وفقاً لإحتياجات البيئة المحيطة وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة.

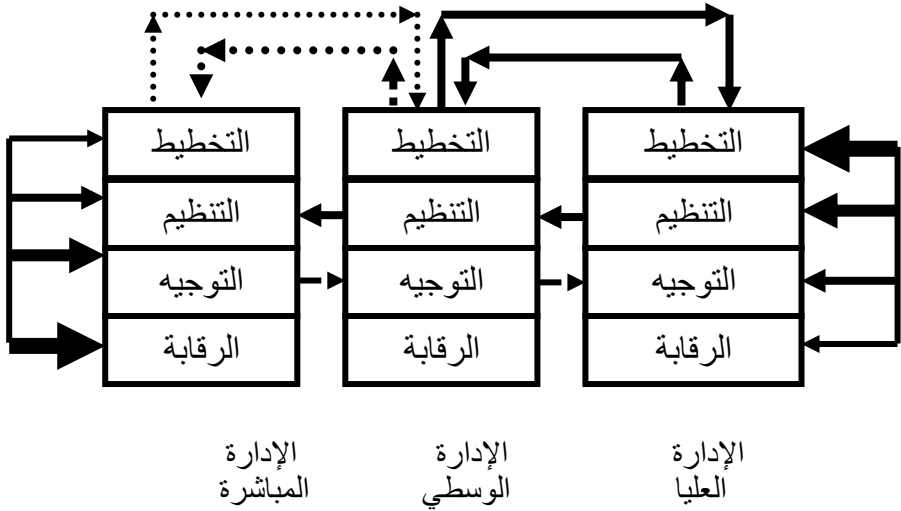
ثالثاً: المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية

هناك ثلاث مستويات إدارية، وهي كما يلي:-



والمستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطي والدنيا) تمارس الوظائف الإدارية الأربعة السابق ذكرها من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) ولكن بمساحات مختلفة وفقاً لمسؤوليات وسلطات ومهام كل مستوى إداري.

- وسوف نعرض من خلال نموذج توضيحي ممارسة المستويات الإدارية للوظائف الإدارية كما يلي:-



*ويتضح من النموذج الموضح ما يلي:-

- ١- أن كل المستويات الإدارية تمارس الوظائف الإدارية الأربعة.
- ٢- أن المساحات التي تمارس من خلالها المستويات الإدارية للوظائف الإدارية مختلفة وفقاً لطبيعة مهام وسلطات كل مستوى.
- ٣- كلما اتجهنا لأعلى في المستوي الإداري زادت المساحة المخصصة للتخطيط وانخفضت المساحة المخصصة للتوجيه والعكس، فكلما اتجهنا للمستوي الإداري الأدنى زادت المساحة المخصصة للتوجيه وذلك لأن الارتباط والاحتكاك بين المستوي الإداري المباشر أكثر مع العاملين.

رابعاً: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة

تواجه الإدارة الحديثة للمنظمة العديد من التحديات التي تعتبر اختباراً لقياس مدي قدرة المنظمة وكفاءتها في مواجهة هذه التحديات وسوف نعرض هذه التحديات لكونها دافعاً قوياً لتطوير المنظمة من أدائها للقيام بالوظائف والأنشطة المختلفة بالكفاءة التي تمكنها من الاستمرار والتوسع وسنعرض أهم هذه التحديات فيما يلي:-

- ١- زيادة المؤثرات الدولية على المنظمة: وذلك بظهور العديد من المؤثرات علي الساحة الدولية والتي كان لها أكبر الأثر علي المنظمات وإداراتها ومن هذه المؤثرات ما يلي:-

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- اتساع حجم الأسواق الخارجية لدرجة لم يسبق لها مثيل.
 - انتشار التكتلات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي وغيرها.
 - زيادة حجم الاتفاقيات الدولية وزيادة حجم التبادل التجاري بين الدول.
 - تقدم وتطور وسائل المواصلات لدرجة هائلة.
 - تزايد حدة المنافسة الخارجية.
 - زيادة وتنوع القوانين والتشريعات الدولية.
 - الاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي.
- ٢- **الثورة التكنولوجية المستمرة:** حيث شهد العالم تطوراً تكنولوجياً كبيراً في كافة المجالات وأصبح هذا التطور يمثل تحدياً حقيقياً أمام الإدارة بضرورة الإلمام والمواكبة لهذه التطورات وهذا يتطلب ضرورة الاطلاع والبحث عن الجديد والمستحدث.
- ٣- **ضخامة حجم المنظمات لدرجة كبيرة:** حيث أصبح حجم الكثير من المنظمات يفوق التصورات من حيث:-
- عدد العاملين الذي يقدر بالآلاف.
 - زيادة مبيعات المنظمة لأرقام فلكية.
 - زيادة رؤوس الأموال لمبالغ فلكية.
 - زيادة درجة التخصص في العمل وزيادة حجم الإنتاج.
 - زيادة العملاء المتعاملين مع المنظمات بالملايين كما في الشركات العالمية.
 - زيادة حجم الالتزامات علي المنظمات.
- * وهذه الزيادة في حجم المنظمات يمثل تحدياً أمام الإدارة لممارسة مهامها الإدارية بكفاءة مع تحقيق التنسيق بين هذه المكونات المتعددة للمنظمة.
- ٤- **انتشار المنظمات المتعددة الجنسيات:** حيث انتشرت المنظمات المتعددة الجنسيات والتي تمارس نشاطها في أكثر من دولة وتواجه الإدارة تحدياً عند إدارة هذا النوع من المنظمات وذلك لعدة أسباب ومنها:-
- ١- اختلاف الظروف المناخية والتضاريس بين الدول التي توجد بها فروع للشركة.
 - ٢- اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية بين الدول.
 - ٣- اختلاف العادات والتقاليد بين كل دولة وأخرى.
 - ٤- اختلاف وتباين القوانين والتشريعات بين الدول.
 - ٥- اختلاف الظروف الاجتماعية واللغة بين الدول.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٥- ظهور الشركات القابضة ذات الاستثمارات المتعددة:-

حيث يكون لنفس الشركة العديد من أوجه النشاط وهذا الاستثمار المختلف والمتباين يمثل تحدياً إضافياً للإدارة.

٦- التحديات الداخلية للمنشأة.

٧- تعاظم المسؤوليات وتعدد أمام الإدارة.

أبرز التحديات المعاصرة والمستقبلية التي تواجه الإدارة والمديرين هي:

١. التغير في ملامح بيئة الإدارة.
٢. العولمة.
٣. التخصص.
٤. الجودة الشاملة.

خامساً: مسؤوليات الإدارة الحديثة

فالإدارة الحديثة للمنظمات أصبحت تتحمل العديد من المسؤوليات تجاه العديد من الجهات مما يخلق أعباء جديدة علي المنظمة وبالتالي علي كل وظائف وأنشطة المنظمة وهناك ضرورة لإلقاء الضوء علي بعض هذه المسؤوليات التي تتحملها الإدارة الحديثة حتى تستطيع القيام بالأنشطة المختلفة بالكفاءة المطلوبة ومن هذه المسؤوليات ما يلي:-



١- مسؤولية إدارة المنظمة تجاه أصحاب المشروع (الملاك):- فمن المسؤوليات الأساسية التي تتحملها إدارة المنظمة هي مسؤولياتها تجاه أصحاب المشروع، وهي تعظيم إيرادات وأرباح المشروع لأقصى حد ممكن، وهذه المسؤولية من خلالها يتم تقييم أصحاب المشروع لكفاءة الإدارة ومن ثم استمرار الإدارة في إدارة المنظمة أم لا، وفي السابق كانت هذه النظرة هي المسيطرة علي فكر

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

الإدارة للمنظمة ولكن في الآونة الأخيرة ظهر الاهتمام بالعديد من المسؤوليات الأخرى تجاه جهات متعددة.

٢- **مسئولية إدارة المنظمة تجاه القوانين والتشريعات:** حيث أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن القوانين والتشريعات التي تعمل بها الدولة التي توجد بها المنظمة، وبالتالي فهناك مسؤولية قانونية علي الإدارة، وحيث إن مخالفة هذه القوانين قد يعرقل أو يحول دون قيام المنظمة بمهامها لذلك لابد من الإلمام والفهم الجيد لهذه القوانين المرتبطة بنشاط المنظمة وذلك مع الاستعانة بذوي الخبرة القانونية للقيام بهذه المسؤولية.

٣- **مسئولية إدارة المنظمة تجاه المساهمين:** والمقصود بالمساهمين هم حملة الأسهم (في حالة شركات المساهمة) الذين يستثمرون أموالهم في أسهم المنظمة ومن مسؤوليات إدارة المنظمة تجاه المساهمين ما يلي:-

- ١- تحقيق عائد مناسب ومقبول من استثمارات المساهمين.
- ٢- الشفافية والصدق في عرض نتائج الاستثمار ومد المساهمين بالمعلومات الدقيقة عن وضع وخطط المنشأة وأهدافها ونتائج الاستثمار.
- ٣- المحافظة علي حقوق المساهمين وعلي أموالهم بعدم المجازفة الغير محسوبة مما قد يعرض مصالح وأموال المساهمين للمخاطر والخسارة.
- ٤- الاتصال الفعال مع المساهمين من خلال اللقاءات الدورية والنشرات والاجتماعات.

٤- **مسئولية الإدارة تجاه المجتمع (المسئولية الاجتماعية):** وهي مسؤولية إدارة المنظمة تجاه البيئة المحيطة بأن تحافظ علي صلاحيتها وحمايتها من التلوث والحفاظ علي القوانين البيئية وأيضاً مراعاة التقاليد والعادات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمشروع والمساهمة في التجميل والتطوير للبيئة قدر الإمكان ومن أهم المسؤوليات الاجتماعية علي المشروع وهي دفع الضرائب وكذلك الرسوم المختلفة للمرافق وغيرها من الخدمات العامة التي يستفيد منها المشروع وألا تتخلص المنظمة من مخلفات الإنتاج بشكل يؤدي لتلوث البيئة، وفي الدول المتقدمة هناك اهتمام شديد ومتزايد بالمسئولية الاجتماعية علي المنظمات تجاه البيئة وأيضاً مسؤولية المنظمة تجاه التنمية بكافة أنواعها للمجتمع وفي مختلف مجالاته.

٥- **مسئولية إدارة المنظمة تجاه العاملين:** وهناك التزامات ومسؤوليات علي إدارة المنظمة تجاه العاملين بها ومنها ما يلي:-

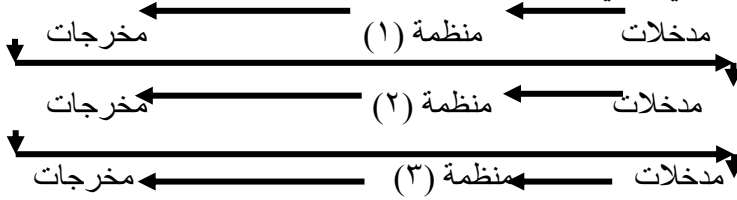
- ١- توفير نظام عادل للتوظيف وفقاً للإمكانيات والقدرات والمؤهلات للمتقدمين للوظائف بالمنظمة.
- ٢- توفير نظام عادل للأجور والحوافز.
- ٣- توفير الظروف الصحية للعمل.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٤- توفير نظام للتأمين الصحي والتأمينات بأنواعها.
- ٥- توفير جو اجتماعي وترفيهي مناسب للعاملين مثل النوادي والرحلات.....الخ.
- ٦- مسؤولية إدارة المنظمة تجاه العملاء المتعاملين معها: ومن هذه المسؤوليات ما يلي:-

- ١- العمل بجد لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلك والعمل علي إشباعها.
- ٢- توفير الخدمات المختلفة التي يحتاجها المستهلك.
- ٣- العمل دائماً للحفاظ علي رضا العميل من خلال السعي الدائم لإشباع حاجاته ورغباته.
- ٤- الحفاظ علي مصلحة العملاء من خلال المصلحة المشتركة بين العميل والشركة.

٧- مسؤولية إدارة المنظمة تجاه المنظمات الأخرى: وهذه المسؤولية من منطلق أن قرارات المنشأة تؤثر وتتأثر بقرارات المنظمات الأخرى حيث أن مخرجات أي مشروع تمثل مدخلات لمشروع آخر وعلي ذلك يجب الحفاظ علي مصلحة المنظمة دون الإضرار بمصلحة المنظمات الأخرى ويتضح هذا الترابط بين المنظمات من خلال الشكل التوضيحي التالي:-



* وبالتالي يجب علي المنشأة ألا تتخذ قرارات من شأنها الإضرار بمصالح المنشآت الأخرى.

ومن أهم واجبات المنشآت الحديثة والمتطلعة للتطوير والتوسع والاستمرار أن تقوم بمسؤولياتها تجاه الجهات التي تحدثنا عنها وأضعة في حساباتها دور المنشأة في النظام الاقتصادي ودورها في التنمية الاقتصادية للمجتمع، فالمنشأة جزء من الكيان الاقتصادي للمجتمع وهذه من مسؤوليات الإدارة الحديثة.

الفصل الثالث

MANAGER

أولاً: الصفات والخصائص الواجب أن تتوافر في المدير المتميز وخصائص المدير المبدع والمدير الفاشل.

ثانياً: الفرق بين المدير الناجح والفاشل

ثالثاً: المهارات الواجب أن يكتسبها المدير.



أولاً: الصفات والخصائص الواجب أن تتوافر في المدير

هناك العديد من الصفات والخصائص المهنية والشخصية الواجب توافرها في المدير أياً كان موقعه في المستوي الإداري سواء كان ضمن مستوي الإدارة العليا أو مستوي الإدارة الوسطي أو مستوي الإدارة المباشرة لكن مع اختلاف درجة الأهمية لهذه الخصائص والمهارات وفقاً لكل مستوي إداري ولكن نؤكد علي ضرورة توافرها في المدير أياً كان المستوي الإداري الذي ينتمي إليه.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ويجب أن نستوعب جيداً أن المدير الناجح جزء من رأس المال للمشروع حيث غالباً تنعكس شخصية مدير الشركة على الشركة التي يرأسها بشكل مباشر، فالصورة التي تتكون عن مدير الشركة عند الجمهور ووسائل الإعلام والمستثمرين والعاملين في الشركة لها تأثير كبير على نجاح الشركة الحالي والمستقبلي.
- ولقد أثبتت التجارب أن صورة مدير الشركة وسلوكه يمكن أن يكون لهما كبير الأثر على أسعار أسهم الشركة وثقة المستهلك أو العميل في الشركة والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، لذلك يتعين على كل مدير شركة تحمل مسؤوليته في الالتزام الفعلي بأخلاقيات العمل.
- وأيضاً أكدت الأبحاث أن سمعة الشركة وسمعة رئيسها أمران لا ينفصلان، بل إنهما وجهان لعملة واحدة، فسمعة الشركة تتأثر بسمعة رئيسها.
- والمدير الناجح يجمع بين الحدس والخبرة والقدرة على مواجهة الأزمات.



- **يجب أن يحقق المدير التوازن بين التحكم والتمكين في تعامله مع موظفيه.**
- *يواجه المدير تحدياً كبيراً يتعلق بتحقيق التوازن بين الرغبة في منح الموظفين الحرية في العمل من ناحية، ومن الناحية الأخرى الحاجة إلى الإطلاع على مجريات الأمور في العمل، ولمواجهه هذا التحدي يكون أمام المدير حل من اثنين في التعامل مع كل موظف إما التحكم وإما التمكين.**
- *إذا نجح المدير في تحقيق هذا التوازن تتحسن العلاقة بينه وبين موظفيه، وبالتالي يقبل الموظف على العمل، إلا أن الكثير من المديرين في الواقع لا يتمكنون من حفظ هذا التوازن، وتظهر أعراض على المدير عندما ترجح كفة التحكم على التمكين ومنها " حث الموظفين على الفشل".**
- *من المعروف والواضح أن المديرين عادة لا يعاملون كل الموظفين بالطريقة نفسها، فسلوكهم تجاه الموظف يعتمد على إدراكهم المبكر لأداء كل شخص.**
- و على وجه الخصوص يميل المديرون إلى التعامل بطرق يغلب عليها التحكم مع من يدركون ضعفه من الموظفين.**

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ويدفع ذلك الموظف إلى المزيد من سوء الأداء، مما يؤدي بالمدير إلى الاستمرار في السلوك القاسي معه، وهكذا... وفي هذه الحالة يتوقف الموظف عن محاولة تحسين أدائه في العمل وبالتالي يفقد المدير الفرصة في تحقيق الإستفادة الكاملة من قدرات هذا الموظف وعندما يدخل المدير في هذه الدائرة يفقد قدرته علي النظر إلي أداء الموظف من زاوية جديدة ومن هنا تبدأ الكارثة.

- المدير يضع التوقعات للموظفين الذين يرأسهم، فعندما يبدو أحد الموظفين نشطاً ومبشراً للعمل ومستعداً للتواصل مع المدير، يبدأ المدير في إدارته وتوجيهه بحماس إلا أنه في بعض الحالات يجد المدير نفسه متجنباً التعامل مع أحد الموظفين بخيلاً في توجيهه، وفي النهاية يدمر هذا الموظف لمجرد أن علاقتهما معاً ليست علي ما يرام.

على ذلك

لابد أن يكون المدير موضوعياً في التقييم لمروؤوسيه وألا يعتمد على العلاقات الشخصية في تحديد أسلوب تعامله مع موظفيه.



أ- أهم صفات وخصائص المدير الساجح (مواقف واتعيه) عرضها فيما يلي:

- ١ - يجب أن يكون المدير حسن المظهر: حيث أن المدير هو واجهة الشركة وهو القدوة لمروؤوسيه وبالتالي لابد أن يهتم بمظهره مهندماً ونظيفاً ومتناسق الألوان.

حالة واقعية

في إحدى الشركات حضر كل الموظفين في قسم المبيعات لحضور الاجتماع الأسبوعي وطبعاً يتبعون التعليمات الصارمة لحضور الاجتماع بالمظهر الرسمي المهندم والمنسق، وجلس الجميع في إنتظار المدير فدخل عليهم المدير وكانت المفاجأة....؟! أنه يرتدي ملابس رياضية مرسوم عليها صور غريبة لا تليق بسنه أو بمكانته لحضور الاجتماع..... فساد جو من الإستغراب والتعجب والهمة بين الموظفين وعندما سأله المدير العام أجاب مدير قسم المبيعات بأنه قادم من سفر لحضور الاجتماع فكان ذلك

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

العذر أسوأ من التصرف ثم طلب منه المدير العام بعدم حضور الاجتماع وفي الأسبوع التالي حضر نصف الموظفين بعد مواعيد الاجتماع وهم يرتدون ملابس رياضية كما فعل مديرهم.

وطبعاً كان علي المدير العام مواجهه هذه المشكلة، وأضطر لأن يخبر الموظفين بأن مدير المبيعات كان في أجازة أثناء اجتماع الأسبوع السابق وكان في طريقه للسفر مع أسرته ولكنه أصر علي الحضور لتحية الموظفين وعلي الرغم من ذلك استمر عدم الإلتزام بالزى الرسمي من بعض المندوبين لعدة إجتماعات متتالية..... وهذا الموقف يؤكد علي أهمية حفاظ المدير علي مظهره أمام موظفيه.

٢- **يجب أن يكون المدير واثقاً في نفسه:** حيث أن ثقة المدير في نفسه تنعكس علي مرؤوسيه مما ينعكس علي العمل بشكل إيجابي وأساس الثقة تنبع من المعرفة والخبرة والكفاءة في إنجاز المهام ولهذا يجب أن يكون المدير واثقاً في نفسه بعيداً عن الغرور فلا بد أن يكون المدير متواضعاً مع حفاظه علي هيبته ووقاره والثقة في النفس منبعها الثقة بالله تعالى بأنه هو الذي يهب الرزق والنجاح.

٣- **يجب أن يكون المدير حسن السلوك:** والمقصود بذلك هو مراعاة التعامل الأخلاقي في التعامل مع الآخرين حيث أن سوء الخلق في التعامل مع الموظفين أو العملاء يؤدي لفقدان الثقة في المدير وفي الشركة.

حالة واقعية

قامت احدي الشركات بالإعلان عن حاجتها لموظفين جدد في قسم خدمة العملاء والسكرتارية وتقدم العديد من الفتيات للعمل ومن المؤكد أن يحضر المقابلة نوعيات مختلفة من الفتيات وعند حضور إحداهن أمام المدير لإجراء المقابلة أعجب المدير بها ليس فيما يتعلق بالعمل ولكن علي المستوي الشخصي وعبر لها عن ذلك بنظراته وإيماءاته وانصرفت الفتاة وأخبرت بذلك كل الفتيات اللاتي يجلسن في الخارج في انتظار دخولهن لإجراء المقابلة وبالفعل علي الفور انصرف معظم الفتيات دون إجراء المقابلة وتعالى الأقاويل وتنوعت عن المدير وعن الشركة التي يعمل بها وبالتأكيد قد أثر ذلك علي مكانه وسمعه الشركة في السوق وذلك يدل علي أهمية التزام المدير بالتعامل الأخلاقي الحسن مع الموظفين وأيضاً العملاء للحفاظ علي سمعه الشركة ومكانتها في السوق.

٤- **يجب أن يكون المدير اجتماعي متنوع العلاقات:** فالمدير يقابل الكثير من الناس بمختلف المستويات كل يوم ويتعامل مع فئات وثقافات وأعمار مختلفة لهذا يجب أن يكون اجتماعي قادراً علي بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين وأيضاً أن يكون لديه القدرة علي التكيف مع الظروف الطارئة والمختلفة حتى يستطيع القيام بمهام عمله بالكفاءة المطلوبة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٥- يجب أن يكون المدير لبقاً ومتمكناً من لغة الحوار: حيث أن المدير هو واجهه الشركة وكثيراً ما يحضر المعارض والمؤتمرات والندوات ومن الوارد جداً أن يطلب منه إدلاء حديث تليفزيوني أو للصحافة فإذا لم يكن لبقاً ومتمكناً من لغة الحديث والحوار فسوف يظهر بمظهر غير جيد مما يقلل من حجم الشركة المتمثلة بالتأكيد في صورة مديرها ولهذا يجب أن يتدرب المدير علي قواعد وأساسيات الحوار الجيد حتى يمثل شركته بشكل جيد ويكون واجهه مشرفة لشركته.

٦- يجب أن يتسم المدير بالمرونة في التفكير مع الإستقلالية في الرأي: والمقصود بذلك هي (الإدارة الديمقراطية) التي تسمح بالحرية في التعبير عن الآراء والمقترحات ثم دراستها وتحليلها مع احتفاظ المدير بإستقلالية في إبداء الرأي أو إتخاذ القرار وأن يكون لديه الشخصية المؤثرة التي تمكنه من إتخاذ القرار.

٧- يجب أن يكون المدير قادراً علي استنباط الأفكار الجديدة (مبدع ومبتكر): والمقصود بذلك أن يكون المدير مرناً وليس جامداً في التفكير وأن يكون مبدعاً ومتطلعاً للجديد وذلك بأن يستنبط الأفكار الجديدة من أجل التطوير والتحديث.

٨- يجب أن يكون لدي المدير المثابرة والإلحاح علي المعرفة: والمقصود بذلك أن يكون المدير دائم الإطلاع والبحث عن الجديد وأن يكون لديه المثابرة في الحصول علي المعرفة في مجال عمله والمجالات التي تخدم عمله ويجب أن يتذكر دائماً أن: المعرفة والعلم هما أساس النجاح.....!!!!!!

٩- يجب أن يكون المدير مثقفاً ودانم الإطلاع: والمقصود بذلك هي إيمان المدير بأهمية التطوير الذي لن يحدث دون الإطلاع والدراسة ولهذا يجب أن يحضر الندوات والمؤتمرات في مجال عمل شركته وكذلك المعارض وأن يقرأ البحوث والدراسات والتجارب للشركات الأخرى في مجال عمله وذلك حتى يستطيع تكوين قاعدة ثقافية عريضة تمكنه من الإنطلاق نحو التطوير والتحديث.

١٠- يجب أن يكون المدير لديه الإصرار علي التفوق والنجاح المستمر: والمقصود بذلك أن يكون طموحاً فهذا الطموح يعد حافزاً أو دافعاً له للعمل والنجاح وأيضاً تعد دافعاً لمرؤوسيه للعمل والتطوير لكن مع مراعاة ضرورة أن يكون الطموح واقعي قابلاً للتنفيذ علي أرض الواقع حتى لا يكون مجرد أحلام حيث أن المدير يواجه أزمت مختلفة لهذا يجب أن يكون لديه الإصرار علي النجاح والتفوق.

١١- يجب أن يكون المدير قادراً علي الربط والتكامل بين الأفكار والحلول (النظرة الشمولية للأمور): والمقصود بذلك أن يكون المدير ملماً إماماً جيداً بخطوات ومراحل إتخاذ القرار فيجب أن يحدد المشكلة ويحلها ويجمع البيانات للحصول علي المعلومات وطرح البدائل للحل واختبار البدائل ثم اختيار البديل الأنسب وتنفيذه وتقييمه وهذا يتطلب أن يسعى المدير دائماً للمعرفة والتعلم.

١٢- يجب أن يكون المدير لديه النظرة المتفائلة والتغلب علي الصعوبات والعوائق: فكما ذكرنا أن التفاؤل بالنجاح يعد حافزاً ودافعاً للعمل للتغلب علي الصعاب والعوائق والمشكلات التي تواجه المشروع ولهذا يجب أن يكون المدير واثقاً بالله

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

في النجاح وأن يأخذ بالأسباب والإجتهاد حتى يخلق بداخله الأمل وكذلك بداخل مرؤوسيه.

١٣- يجب أن يكون المدير لديه القدرة علي الإقناع: حيث أن المدير يتخذ القرارات ومن الوارد أو المحتمل جداً أن يعارض بعض الموظفين هذا القرار وهذا يتطلب من المدير أن يتروي في اتخاذ القرار وألا يتخذه إلا بعد الدراسة وأن تتوافر لديه المعلومات الكافية حتى يستطيع إقناع مرؤوسيه بالهدف من إتخاذ هذا القرار وكذلك لابد أن يكون لديه القدرة لإقناع العملاء بنشاط شركته ومنتجاته والقدرة علي الإقناع تعتمد أساساً علي مدى توافر المعلومة وقوة الشخصية والثقة بالنفس.

١٤- يجب أن يكون المدير ملماً بالمأماً كافياً بأوجه النشاط للمنشأة التي يعمل بها: فالمدير هو القائد للمنشأة فكيف نتصور أن قائداً لا يلم بجوانب العمل لمن يقودهم، حتماً سيؤدي هذا لحجب معلومات وحقائق كثيرة عن المدير لعدم قدرته علي فهم الأمور، ولكن لا نطلب من المدير أن يكون خبيراً في كل تخصصات المنشأة التي يديرها بل يجب أن يكون لديه الحد الأدنى من المعلومات الذي يساعده في الإلمام بأوجه أنشطة المنشأة مع ضرورة الإستعانة بالمختصين في المنشأة كلاً في تخصصه ومجال عمله.

١٥- يجب أن يكون المدير موضوعياً في حكمه علي الأمور: والمقصود بالموضوعية هي النظرة الحيادية للموضوع بعيداً عن الأهواء والمصالح والعلاقات الشخصية ولكي يكون المدير موضوعياً يجب أن تعتمد قراراته علي المعلومات والحقائق والبراهين وهذا يتطلب منه المعرفة والإستعانة بالمختصين لتوفير القدر الكافي من المعلومات لإتخاذ القرار حتى يحافظ علي ثقة وولاء مرؤوسيه فيه.

١٦- يجب أن يكون المدير ناضجاً عاطفياً: والمقصود بذلك هي قدرة المدير علي التحكم في عواطفه بالألا يميز مثلاً في التعامل بين النساء والرجال فذلك من شأنه التقليل من احترام المرؤوسين له ولهذا يجب أن يكون المدير قادراً علي التحكم في عواطفه في كافة تعاملاته وأن يتخذ قراراته بناءً علي المعلومات والحقائق.

١٧- يجب أن يكون المدير لديه قدراً من الجرأة المدروسة والمحسوبة جيداً: فالمدير يتعامل مع مواقف متنوعة ومتعددة وهناك من المواقف ما يحتاج للجرأة مثل الدخول لأسواق جديدة، ولكن لابد أن تكون الجرأة محسوبة حيث أن الجرأة الغير محسوبة والغير مدروسة تكون تهوراً وقد تؤدي لنتائج غير مرغوبة علي الإطلاق.

تذكر دائماً

فكر جيداً.....أدرس جيداً.....اتخذ قراراً....كن جريئاً بحذر

١٨- يجب أن يكون المدير متعدد المهارات الإنسانية والفكرية والفنية: حيث أن المدير في حاجة للمهارات الإنسانية في تعاملاته مع مرؤوسيه وعملائه وكذلك المهارات الفكرية التي تمكنه من التخطيط والتطوير للمنشأة وأيضاً في حاجة

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

للمهارات الفنية في مجال عمل المنشأة حتى يستطيع الرقابة والمتابعة والإشراف على العمل.

١٩- يجب أن يكون المدير منظماً ودقيقاً: حيث أن الدقة والنظام هما أساس النجاح فالمدير الدقيق والمنظم هو مدير ناجح حتى يستطيع متابعة كل ارتباطاته ومهامه بشكل منظم دون عناء وبشكل كفاء، وكذلك الدقة تؤدي لتحقيق النتائج الجيدة والإيجابية وبالتالي فالدقة والنظام هما أساس النجاح والتفوق.

٢٠- يجب أن يكون المدير مهتماً بالتدريب والبحوث والتطوير: خاصة في عصر الإنفتاح الثقافي والعولمة فكما ذكرنا أن ما يحدث في أقصى العالم يؤثر على أدناه وعلى ذلك فيجب على المدير أن يهتم بالتدريب لرفع المستوي المهاري وتنمية قدرات مرؤوسيه وكذلك الإهتمام بالبحوث والدراسات لتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار حيث أن البحوث والدراسات هما أهم أدوات المدير للتطوير والتحديث والتميز.

حالة عملية

في زيارتي لإحدى الشركات وجدت هناك خلافاً شديداً في الإدارة بين صاحب الشركة وهو رجل كبير السن حقق نجاحاً ملحوظاً بشركته في مجال عمله وبين ابنه مدير الشركة الذي يرغب في التطوير والتحديث للمنشأة وكان سبب الخلاف هي مقاومة الأب لرغبة الابن في الإنفاق على قسم للتدريب والبحوث بالشركة معللاً ذلك بنجاح شركته دون الحاجة لهذا القسم الجديد، وقمنا بتهئية الموضوع وأصر الوالد على عدم تأسيس هذا القسم وبعد سنة فوجئنا بالوالد يتصل بنا لكي نقوم بالتدريب وإنشاء قسم للبحوث التسويقية بالشركة وذلك بعد ما شاهد انخفاض حجم المبيعات لدخول شركة جديدة في السوق قامت بطرح منتجاً جديداً ومنافساً، وعند مقابلته أكد لنا على أهمية إنشاء هذا القسم كأحد أهم مقومات النجاح وفقاً لمتطلبات السوق الحديث.

*** أن المدير هو القائد وهو واجهه المنشأة ***



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ب- خصائص المدير المبدع نعرضها فيما يلي: للمدير المبدع والتميز العديم من الصفات نوجزها فيما يلي:

١- المدير المبدع يسير على خطة مدروسة، فيها المرونة التي تسمح له بالحركة تبعاً للطوارئ والمستجدات ويفكر جيداً قبل اتخاذ القرار.

٢- المدير المبدع الأمين لا يجامل في العمل أحداً، الكل عنده أمام النظام سواسية مهما كانت قرباتهم، والخلافات الشخصية بينه وبينهم.

٣- المدير المبدع قاريء مطلع، في مجال عمله، وفي القيادة والإدارة. يحرص على تطوير مستواه بالتدريب والاستشارة والقراءة.

٤- المدير المبدع يدير فريقه بحكمة واقتدار، يوازن فيها بين الرفق والحزم، ويشعل حماسة أتباعه لبذل الجهد وتحسين العمل.

٥- المدير المبدع يستثمر وقته بفاعلية كبيرة ويعمل وفق خطه زمنية دقيقة ويجيد طرق التواصل مع مرؤوسية بشكل دائم.

٦- المدير المبدع لا يفقد توازنه عند حدوث مشكلة، بل يبادر لحلها دون إغراق في تفاصيلها، تماماً كقبطان سفينة مهددة بالغرق.

٧- المدير المبدع يكافئ الموظفين ويحتفل معهم بالإنجازات ويلبي حاجتهم إلى التقدير والثناء وكثيراً ما يفاجئ موظفيه مفاجآت سارة.

٨- المدير المبدع يدرّب موظفيه على الإبداع، ويفتح لهم أبواب النجاح. وتميّز موظف لديه يعتبر وسام فخر يسعد به.

٩- يعلم المدير المميز أن رضا الجميع غاية لا يمكن إدراكها، والناجح محارب. لكنه يسير في درب نجاحاته متجاهلاً أعداء النجاح.

١٠- المدير المبدع يفهم العمل جيداً، ويعي اللوائح والأنظمة، مما يسهّل عليه إنجاز مهامه بدقة بعيداً عن الخطأ أو التجاوز.

١١- المدير المتألق لا يستغل منصبه لمصالحه الشخصية. يفخر به كرسيه ولا يفخر بالكرسي.

١٢- لا يهون المشكلات ولا يهولها بل يعطيها حجمها الحقيقي ويعطى لكل أمر أهميته الواجبة.

١٣- المدير المبدع لا يقتنص الفرص فحسب بل يصنعها بذكاء.

١٤- لا يعرف كلمة (مستحيل) فعزيمته الصلبة وإيمانه الراسخ وثقته القوية بربه لا تجعل هذه الكلمة في قاموسه.

١٥- المدير المبدع صادق التوكل على ربه لا تهزه الصعوبات ولا تعوقه العقبات.

١٦- المدير المبدع يؤمن دائماً "بأن النجاح الحقيقي هو في إدارة عقول الآخرين وإكسابهم قيم العمل وأخلاقياته.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ١٧- المدير المبدع يدير اجتماعاته بفاعلية ويحفز فريقه بذكاء.
- ١٨- المدير المبدع يختار ردود أفعاله في المواقف بحكمة ويتصرف في الازمات بوعي.
- ١٩- المدير المبدع يعمل دائماً "على الاستفادة من خبرات الآخرين، ولا نعني تقليد هم واستنساخ تجاربهم بل اخذ بوعي ثم صياغة في قالب جديد انسب وفقاً لظروفه والامكانيات المتاحة لديه.
- ٢٠- المدير المبدع طموح ينظر للمستقبل ويستعد له ويدير الحاضر بكفاءة ويتعلم من الماضي.



ج- خصائص المدير الفاشل نعرضها فيما يلي:-

- ١- **انتهاج سياسة الباب المغلق:** أسوأ صفات المدير الفاشل هو عشق البرج العاجي، ولا يتنازل أبداً ولا يسمح لنفسه بالاختلاط بمروءسيه خوفاً من أن يفقد هيئته العظيمة، عادة ما تجد هذا النمط من المديرين يحيط نفسه بسياج من الأشخاص يمنعونك من الوصول إليه وتجد أبوابه دائماً موصدة.
- ٢- **عدم التحكم بردود أفعاله:** فتراه تارة يطلب من الموظفين السيطرة على مشاعرهم ويحاسبهم على التقصير في ذلك، ولكنه ليس قدوة يحتذى به، وتارة أخرى تجده يضيق ذرعاً وغضباً من أخطاء الموظفين ولا يلتبس لهم العذر فيتساوى عنده الذي يخطئ مرة ومن يخطئ مرات عديدة، كل ذلك يؤدي إلى تراكم الأحقاد في قلوب الموظفين تجاه هذا المدير.
- ٣- **مبتلى بعقلية التبرير:** فهو اعتاد على تبرير كل إخفاق أو تقصير، ولا يعتبر نفسه ضالماً في زلاته وأخطائه، وإنما يشير دائماً بإصبع الاتهام إلى الموظفين ومستعد للوم العالم بأسره ولا يفكر يوماً بلوم نفسه، ولا يعتبر هذا المدير الاعتراف بالخطأ فضيلة بل 'فضيحة'!

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٤- لا يجيد فنون التواصل مع مرؤوسيه: فتجد مؤسسته تخلو من كافة أنواع الأنشطة الاجتماعية والترفيهية، كالرحلات والنزهات، وهو لا يشارك في المناسبات الاجتماعية، كما أنه يتعامل مع مرؤوسيه على أنهم مجرد أدوات بلا مشاعر.

٥- اعتقاد المدير الدائم بأنه على حق: هذه الصفة السلبية تحجب عن صاحبها نور الحقيقة لأنها تغذيه بالفكرة القديمة السائدة بأن 'المدير أفهم الموظفين' وأن كل العاملين تحته يتحتم عليهم الرجوع إليه في كل صغيرة وكبيرة ويغرق نفسه بالتفاصيل التي تلتهم وقته وجهده وتعطله عن القيام بمهامه الأساسية.

٦- الفردية في اتخاذ القرارات: من الأمور المهمة لدى المدير الفاشل الانفراد باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والموظفين، وعدم أخذ آراء قيادات العمل التي تساعد بصورة مستمرة، ويبدو أمام نفسه الشخص الذي يحظى بالعلم والتجارب، فهو يرى أن هؤلاء المرؤوسين إنما هم أقل علماً وأقل خبرة ولا ينبغي أن تؤخذ آراؤهم، هذا النمط من المديرين لا بد أن يتعلم أن من سمات المدير القائد سمة اللامركزية في إدارة السلطات والمسؤوليات، فلست ناجحاً إن استحوذت على كل شيء وأصبحت طاولات مرؤوسيك فارغة.

٧- يخشى المدير الفاشل الموظف المتطور: لأنه إذا استمر في تطوره سيهدده في مركزه، فلا تعجب أن تجده يحاول إحباطك دائماً إذا كنت ذلك الموظف المتطور، بل سيشعرك بطريقة غير مباشرة بأن توجهك وحماسك قد يتسبب في مشاكل ضد مصلحة العمل ويعمل دائماً على إحباط المتميزين ويقلل من شأنهم باستمرار.

٨- الامتيازات الشخصية: المدير الفاشل يجد نفسه فجأة قادراً على المجيء متأخراً، أو المغادرة متأخراً، أو إجراء اتصالاته الشخصية من مكتبه الفاخر، وأصبح مأخوذاً بمكانته الجديدة وبسلطاته الواسعة، فأصبح يمارس هذه السلطات بأشكالها المتعددة، لكن هذا المدير ينسى أن جميع العيون مسلطة عليه، وينسى أنه مثال حي لكل من يعمل معه، ويغفل أنه يجب أن يكون قدوة ومن المفترض أن الموظفين في المؤسسة يتبعونه في كل تصرفاته ويستأثر بالميزات لنفسه ويحرم باقي الموظفين منها.

٩- يفشل في بث الولاء في نفوس العاملين: ولا نبالغ إن قلنا أن البعض من شدة كراهيته لمديره لا يحبذ حتى المرور بجانب غرفته أو في الطابق الذي يقع فيه، فمديره لم يبق فيه ولاء يذكر، كيف نتوقع أن يكون الموظف منتجاً في عمله إن لم يكن لديه الحد الأدنى من الولاء الذي يفترض أن يبثه فيه مديره بتلبية حاجاته ورغباته وإسماعه كلمات الشكر والتقدير إذا أحسن الموظف لبشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة وفريق عمل واحد وإن نجاح الفرد يعنى نجاح الجميع لذا يجب أن يساندوا بعضهم البعض.

١٠- لا يعرف كيف يبني فريق عمل متعاون: إن المدير هو المسؤول عن إيجاد التجانس بين فرق العمل بالنصيحة الأخوية أو التعليق غير المباشر الموجه إلى جميع أفراد الفريق، لذا كانت حلول مشكلة عدم تعاون فريق العمل تجري بالبحث والقراءة أو الاستشارة ومحاولة إزالة العوائق التي تعترض الفريق، فعدم البحث

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

عن حلول هو أسرع طريق للفشل، خاصة أن فشل الفريق هو فشل للمدير أمام الإدارة العليا لأن النجاح لا يأتي الا بعمل ونجاح الفريق.



ثانياً: الفرق بين المدير الناجح والفاشل

كل منا يرغب في تحقيق النجاح والتميز، على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع. ومن أهم هذه النجاحات أن ننجح في أعمالنا التي هي مظهر من أعظم مظاهر حياتنا، وواجب ورسالة من أعظم رسالات الحياة. وللنجاح طريق.. ومن أهم معالم هذا الطريق الإدارة الناجحة. فنجاح الفرد وراءه إدارة ناجحة لذاته، ونجاح الأسرة خلفه قائد ومدير ناجح. ونجاح المؤسسة وراءه إدارة ناجحة، لذا أردنا أن نوضح

أ- الفرق بين المدير الناجح والمدير الفاشل في عمله فيما يلي:

١- المدير الناجح يسعى لتثبيت أقدام الشركة وتقويتها ويغلب المصلحة العامة على مصلحته الشخصية من منطلق ان نجاح الشركة وتميزها هو نجاح له.. اما المدير الفاشل يسعى لتثبيت قدمه في الشركة وتقوية مكانته وتغلب على معظم قراراته المصلحة الشخصية.

٢- المدير الناجح يحترم آدمية الموظف وإنسانيته ويهتم بالجانب الانساني والاجتماعي لمروءسيه.. أما المدير الفاشل لا يعترف بأدمية الناس ولا يراعى إنسانيته ويتعامل معهم من منطلق انهم مجرد الات.

٣- المدير الناجح يستشير الآخرين ويضع مساحة جيدة للديموقراطية أما المدير الفاشل يتبع اسلوب الديكتاتور بأن يقرر والآخرين ينفذون.

٤- المدير الناجح يجعل العمل والانجاز هو السبيل لترقية مروءسية بأن يُرقي من يتقن عمله ويتفانى فيه، أما المدير الفاشل يرقى البطانة المحيطة به ممن يتقنون مدحه وتملقه ووفقاً للعلاقات الشخصية والقربانة دون الالتزام بمعايير مما يخلق صراع بين الموظفين ويصيب الكثيرون بالاحباط بما يؤدي لتدنى مستوى الأداء في العمل.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٥- المدير الناجح واقعى ويضع خطة تتناسب مع قدرات مرؤوسيه وفيها شئ محسوب ومعقول من الطموح والتحدى بغرض التحفيز أما المدير الفاشل يضع خطة دون النظر إلى إمكانيات مرؤوسيه.

٦- المدير الناجح يثق بالأفراد الأكفاء والعاملين معه ويظهر لهم ثقته فى ادائهم بما يحفزهم لأخراج افضل ما لديهم من أداء أما المدير الفاشل لا يثق إلا بنفسه ويخلق شعور لدى المرؤوسيين بأنهم طوال الوقت كل مهمتهم أن يثبتوا له انهم ليسوا لصوص وأهل لثقته.

٧- المدير الناجح يتحدث معك بصدق وصراحة ولباقة ولياقة وذوق، أما المدير الفاشل فيتحدث معك بكذب وخبث وبغلظة وفضاظة!!

٨- المدير الناجح يسمح لك بأن تطالبه بحقك، وإذا اختلف معك لا يعرقل لك الطريق لرفع شكواك لمسؤول أكبر منه دون أن يتحداك، حتى يتيح لك فرصة لأخذ حقك والحصول عليه، وهو إذ يفعل ذلك يدرك أنه ربما يكون على خطأ، فلعل الصواب يأتي من غيره دون أن يتبع نظرية الانتقام، أما المدير الفاشل فلا يسمح لك بأن تشكو له مسئوله حتى وإن كان معك الحق، وإذا فعلت ذلك تحداك وحاربك وسعى جاهداً للانتقام منك.. وهو يسمح فقط بأن تمتدحه، وتثني عليه، حتى وإن كانت مواضع المدح والثناء ليست فيه لاشباع رغبته النرجسية.

٩- المدير الناجح يناقشك إذا قدمت استقالتك أو أبديت رغبته فيها ويشعرك بأهميتك للشركة وحرص الشركة على استمرارك فيها، أما المدير الفاشل يدفعك إلى الاستقالة عندما تختلف معه، ويجبرك عليها حتى وإن كنت من ذوي الكفاءات المتميزين للتخلص منك.

١٠- المدير الناجح يبادرك بالتحية عندما يراك، فيلقى عليك السلام تقديرًا واحترامًا لك. أما المدير الفاشل بمجرد أن يراك ينتظر أن تبدأ أنت بالتحية ويتحدث معك بغلظة خاصة أمام الضيوف للاقلال من شأنك وإظهار مكانته الوظيفية كمدير خاصة أثناء زيارة اقاربه للعمل.

١١- المدير الناجح يسارع في تهنئتك بالأعياد والمناسبات، ويحرص على أن يسبقك في ذلك وهو ما نسميه الذكاء الاجتماعى.. أما المدير الفاشل ينتظر منك أنت أن تهنئه، فإذا فاتك ذلك حاسبك، فهو حريص على أن يكدر سعادتك حتى في الأعياد والمناسبات والأوقات السعيدة.

١٢- المدير الناجح يثير تفكيرك، ويشحذ همته، ويشجعك على الابتكار والإبداع والتجديد ويتبنى الأفكار الجيدة من مرؤوسيه ويسعى لعرضها على مسئول اعلى منه مع الإشارة الدائمة لك بانك صاحب الفكرة. أما المدير الفاشل يثير أعصابك، ويثبط همته، ويجبرك على النمطية والتقليد الأعمى والجمود خوفاً من تميزك ويعتقد أن ذلك قد يفقده مركزه الوظيفى ويرجع ذلك اساساً لانعدام ثقته بنفسه.

١٣- المدير الناجح يناقشك بالحوار، ويسمح لك بأن تناقشه بصوتك وفكرك وأن تعبر عن رأيك بصراحة مع ضرورة الالتزام بقواعد اللباقة والاحترام لشخص ومكانة المدير، أما المدير الفاشل يناقشك بالسوط، ولا يسمح لك أن تناقشه، لأنه يعتقد أنه

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

لا جدوى من رأيك، فهو العلامة "أبو العرّيف" الذي لن تباريه في الفكر والتفكير والعقل والتدبير وهو شخص متعجرف متعصب لرأيه بأنه على صواب دائماً".

١٤ - المدير الناجح يرغب في أن تقول له: "أنا أقترح". أما المدير الفاشل فيرغب في أن تقول له: "أنا أؤيد سيادتكم في كل أرائك".

١٥ - المدير الناجح يتحكم في نفسه وأعصابه عندما تختلف معه وتهاجمه وهو شخص موضوعي يركز على المشكلة وليس على اللوم. أما المدير الفاشل يحاول أن يتحكم في رزقك وعنقك إن فكرت في الاختلاف معه وعنده اعتزاز بنفسه يفوق الحدود.

١٦ - المدير الناجح حريص جداً "للإنصات إلى رأيك في تطوير العمل، أما المدير الفاشل شغوف بالاستماع إلى مدحك فيه وفي شخصه".

١٧ - المدير الناجح يتخذ القرارات بسرعة بعد تفكير ودراسة واستشارة المختصين، أما المدير الفاشل يتخذ القرارات ببطء قبل التفكير، ويتراجع عن القرارات بسرعة دون تفكير.

١٨ - المدير الناجح يقرأ الموضوعات والمقترحات التي تقدم له، ليستفيد منها.. ويقدر أصحابها ويثني على مجهودهم ومبادراتهم أما المدير الفاشل لا يقرأ، وإذا قرأ لا يفهم، وإذا فهم ربما يفصلك من العمل، لأنك خالفت هواه وأيضاً "خوفاً" من أن يصل تميزك للمسؤولين الأعلى بما يؤثر على مكانته الوظيفية كما يعتقد.

١٩ - المدير الناجح يرى مستقبلك في تنمية ذاتك وتطوير العمل وسعى جاهداً "لتشجيعك على الدراسة والتدريب وتنمية مهاراتك، أما المدير الفاشل يرى مستقبلك في الوقوف بجانبه والانصياع لأوامره.

٢٠ - المدير الناجح يبادر بمكافأتك على التزامك وتفانيك في العمل ويعزز مكانتك أمام زملائك لحثهم بأن يحذوا حذوك في العمل، أما المدير الفاشل ينتظر أن تقدم له هدايا باستمرار بدون مناسبات وذلك نابع من طمعه وجشعه بأن يستفيد من مرؤوسية بقدر الامكان.

٢١ - المدير الناجح يطور أفكارك وينسبها لك.. أما المدير الفاشل يسرق أفكارك وينسبها إلى نفسه وكثيراً "ما نرى ذلك".

٢٢ - المدير الناجح يراقب العمل ويتابعك بموضوعية لتقييمك باستمرار في أداء مهام عملك، أما المدير الفاشل لا يعبأ بسير العمل، ويتجسس عليك ويستعين بحاشية من موظفيه للقيام بدور الجواسيس ودائماً "ما يعاملون بالنفور وعدم الاحترام من زملائهم.

٢٣ - المدير الناجح براعي حالتك النفسية ويساندك للتغلب على مشاكلك، أما المدير الفاشل يعاملك حسب حالته المزاجية الخاصة به.

٢٤ - المدير الناجح يعتبر نفسه مسؤولاً عن أعمال المؤسسة وموظفيها في جميع أحوالها، سواء في حالة النجاح أو الفشل فلديه حث عال لتحمل مسئولية

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

والاعتراف بالخطأ إن وجد. أما المدير الفاشل فيعتبر نفسه سبب النجاح، ومرؤوسية هم سبب الفشل.

٢٥- المدير الناجح يعتبر عمله متعة ورسالة ويقدر حدود سلطاته جيداً ويتحمل مسؤولياته بكل تقان، أما المدير الفاشل يعتبر عمله ثقلاً وعبئاً ودائماً يتحدث عن مجهوده في تحمل المسؤولية وقدراته الخارقة في إدارة العمل وأنه الشخص الفذ الخارق القدرات القادر على تسيير العمل وأن المنظمه بدونه ستحقق الفشل المؤكد.

٢٦- المدير الناجح يعمل وينجز بنجاح تحت ضغط الوقت ولديه المثابرة وقدرة التحمل والقدرة على تحفيز المرؤوسين لمشاركته المسؤولية لتنفيذ المهام، فهو يخلق لديهم الشعور بالتحدى للأنجاز وينمى هذا الشعور دائماً وينبع ذلك من منطلق ولأنهم للمؤسسة التي يعملون بها والذي يعززه المدير باستمرار لديهم ويتوقع دائماً حدوث الازمات ويستعد لها باستمرار ويدرب نفسه ومرؤوسية دائماً على سرعة الاستجابة لمواجهة الازمات، أما المدير الفاشل يستسلم للظروف فيئاس ويقعد ويصيب المرؤوسين بالاحباط والفشل ولا يهتم بالتخطيط للمستقبل فهو يسير الاعمال اول باول من منطلق أنه سيترك هذا الموقع في أى وقت لانعدام ثقته بنفسه وبقدراته.

٢٧- المدير الناجح يحسن التوكل على الله والاستعانة به واستخارته سبحانه وتعالى أما المدير الفاشل لا يحسن التوكل على الله ولا يعترف بالاستخارة، ولا يحسن الاختيار.

٢٨- المدير الناجح قادر على أن يقود الأفراد إلى إنجاز العمل في وقته المحدود وبالكفاءة المطلوبة وفقاً للجدول الزمني المحدد لأداء المهام، ومنهجه في ذلك: "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"، و"إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، أما المدير الفاشل لا يستطيع إنجاز العمل في وقته بإتقان، فإما أن يؤجل العمل، وإما أن يأتي العمل ضعيفاً هزياً، وشعاره حينئذ: "ليس في الإمكان أفضل مما كان".

٢٩- المدير الناجح صاحب رأي واضح فيما يُطرح عليه من أمور، أما المدير الفاشل رأيه ضبابي غير واضح، وهلامي لا يستطيع أن تقف على رأيه بشكل محدد فهو مذبذب الرأي والافكار ومتردد دائماً.

٣٠- المدير الناجح لديه مرونة في التعامل مع الأفراد والمواقف للتعامل مع كافة المتغيرات والأمور الطارئة ودائماً ما يضع احتياطات للعمل وكذلك خطط بديله للأداء، ومع ذلك فهو يسير نحو تحقيق الهدف دون انحراف عن طريقه، أما المدير الفاشل فلا يعترف بالمرونة، وإذا أخذ بها وحاول ممارستها ضاع منه الهدف، وانحرف عن طريق تحقيقه ويتسم بالجمود وتصلب الرأي.

٣١- المدير الناجح ذو أفق واسع، وينظر لكل موقف من جميع الجوانب والزوايا فنظرته شمولية للأمور، وبمعنى آخر يلتقط صورة عامة للمشهد قبل أن يدخل في تفاصيله، أما المدير الفاشل ينظر إلى جانب واحد من الموقف أو الظاهرة فيحجب

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

عنه بقية الجوانب، أو تشغله التفاصيل وتغرقه، فتضيع منه الأساسيات وشمولية الصورة.

٣٢- المدير الناجح يفوض مرؤوسية وفقاً لطبيعة المهمة وقدرات المرؤوسين المكلفين بالمهام ولا يستأثر بالسلطة، لتدريبهم وتنمية قدراتهم، وتكوين كوادر قيادية بالمؤسسة، ولعلاج مشكلة ضيق الوقت وتعطل المصالح، أما المدير الفاشل فلا يسمح بإنجاز أي عمل، صغيراً كان أم كبيراً، إلا بإذنه وتحت عينيه مما يعرقل العمل ويؤثر بالسلب على الأداء، وتحدث الكارثة عند وفاة أو مرض المدير فيتعطل دولا العمل وتهتز صورة المؤسسة في السوق وحتى أثناء سفره للخارج.

٣٣- المدير الناجح عينه على كل مجالات الإدارة، يهتم بها اهتماماً متوازناً من منطلق أن الكل يتكون من الجزء وإذا صلح الجزء صلح الكل، أما المدير الفاشل فيركز على جانب أو بعض الجوانب دون الاهتمام بالجوانب الأخرى.

٣٤- المدير الناجح قادر على رصد المواهب والكفاءات ويحسن استثمارها وتنميتها، أما المدير الفاشل فلا يهتم إطلاقاً بهذه الأمور.

٣٥- المدير الناجح يسجل التوجيهات الشفهية كتابية، ويسجلها قدر الإمكان بدقة، وخاصة مع من ينسبون أو يتناسون من مرؤوسية فليس من الحكمة إرهاب الذاكرة بأمور تحتاج فقط لدقائق لتسجيلها. أما الفاشل توجيهاته غير محددة، وغير دقيقة، ويكتفي بها شفاهة ويتجنب التوجيهات المكتوبة هرباً من المسؤولية ولا تاحة الفرصة لنفسه لمعاقبة الآخرين عند حدوث أي مشكلة.

٣٦- المدير الناجح يطبق اللوائح والقوانين مراعيًا روح اللوائح والقوانين ويؤمن بأنها ليست كتب مقدسة فيمكن تغييرها وتعديلها وفقاً لمتطلبات العمل، ويلتزم بها قبل الآخرين بأن يكون هو القدوة لمرؤوسية، أما المدير الفاشل يطبقها على غيره بصرامة دون أن يلزم نفسه بتطبيقها.

٣٧- المدير الناجح حريص على فهم أنماط شخصيات الأفراد، ومعرفة مفتاح شخصية كل فرد. أما المدير الفاشل يتعامل مع جميع الأفراد وعلى أنهم نمط واحد.

٣٨- المدير الناجح يحسن تقدير واحترام كل الأفراد، مهما تباينت مواقعهم وسلطاتهم وهذا ما نراه ظاهراً "جداً" في الغرب فهم يتعاملون مع الفرد مهما كان كبشر أولاً، أما المدير الفاشل يحترم ذوي السلطان ويحتقر البسطاء وشخصيته يكسوها التعالي والتكبر.

٣٩- المدير الناجح يوفر للأفراد والعاملين معه الأدوات والمعدات اللازمة لأداء العمل ويحرص دائماً على تهيئة بيئة العمل بحيث تكون صالحة لأداء العاملين لمهامهم، أما المدير الفاشل يطالبهم بإجادة العمل دون اهتمام منه بتوفير الأدوات والمعدات اللازمة للعمل.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٤٠ - المدير الناجح يُشعر من يعملون معه بقيمتهم، ويثمن جهودهم ويحفظهم، فيفضلون البقاء في المؤسسة، وعدم الانتقال إلى مؤسسة أخرى، حتى وإن منحهم أجوراً أعلى، أما المدير الفاشل لا يقدر الأفراد العاملين معه ويحببهم، ومن ثم يفرّ الأفراد إلى مؤسسات أخرى، وعلى رأسهم المتميزون. فلقد كشف استطلاع رأي أجراه مركز "غالوب" الأمريكي أن المدير الفاشل هو السبب الرئيس في ترك الموظفين والعمال المتميزين للعمل، وأن أكثر الموظفين والعمال المتميزين عندما يتركون وظائفهم فإن هدفهم ترك المدير وليس الشركة.

٤١ - المدير الناجح حريص على حل مشكلات الأفراد، والتعامل معهم كصديق يحسن معاملته أصدقائه. يقول "روي فلان" وهو المسؤول التنفيذي للعلاقات الداخلية بشركة "أمريكان موتورز": "قد يأتيني الموظف إلى مكتبي غاضباً، فأقبله بمقابلة حسنة، أجلسه في مجلس لائق قبل أن أجلس أنا، وأطلب له كوباً من العصير، وبعد ذلك أطلب منه أن يحكي لي ما بداخله دون أدنى مقاطعة مني، حتى يُخرج جميع ما بداخله، وأهم شيء في نظري هو أن يجد هذا الموظف من يستمع إليه، وأعرض عليه اقتراحاً لحل تلك المشكلة، فأراه وقد تبدلت حاله، من مشحون بالغضب كان يريد أن يقتلني، إلى صديق وجد من يستمع إليه.. المهم عندي هو أن يخرج من مكتبي وهو راض، فيخرج وقد حلت محلّ شحنات الغضب شحنات الدافعية والرغبة في العمل!! ويؤكد ذلك "أوليفر هوليمز" وكان يعمل قاضياً لمدة ربع قرن في المحكمة الدستورية العليا بوزارة العدل الأمريكية حيث يقول: "إن أفضل أسلوب من أجل تنمية علاقة مع من تحب هو أن تستمع إليهم بإنصات وبفهم دون مقاطعتهم". أما المدير الفاشل فلا يعبأ بمشكلات الأفراد، ويبرر لنفسه بأن ذلك ليس من اختصاصه، وأنه ليس لديه وقت لذلك، وإذا أتاه صاحب مشكلة فعلاً لا يصغي إليه ولا يهتم به وربما ينفره مما يصيب هذا الشخص بالاحباط وقد يتحول بسهولة لعدو للشركة يرغب في أن يقضى عليها لكي يثار لكرامته التي اهينت كما يعتقد وهذا يعد من أخطر الأمور التي قد تتسبب في تسرب العاملين خصوصاً أصحاب الكفاءات الذين يفتقدون للتقدير والمساندة من المؤسسة التي يعملون بها بما يؤثر سلباً على الأداء ويؤثر على سمعة ومكانة المؤسسة في السوق.

٤٢ - المدير الناجح يبدأ من حيث انتهى الآخرون، فلا يتخذ قراراً مضاداً لقرار المدير السابق، بهدف الاختلاف معه، بل لتصحيح المسار، أما المدير الفاشل يجعل اتخاذ القرارات المضادة للإدارة السابقة هدفاً في حد ذاته، ونجد هذا واضحاً في كثير من المواقع في بلادنا، فعندما يأتي مدير جديد نتوقع مباشرة أن أول خطواته هي محو مسيرة المدير أو المسؤول السابق ودائماً ما ينسب النجاح لذاته ويعلل الفشل بأن المدير السابق هو المتسبب في ذلك.

٤٣ - المدير الناجح لا يتخذ قراراً إلا بعد اكتمال قاعدة المعلومات والبيانات المرتبطة بهذا القرار ولا يفتح مجالات أوسع في شركته إلا بعد دراسة وتخطيط، أما المدير الفاشل يتسرع في اتخاذ القرار دون اطلاعه على المعلومات والبيانات وبدون تخطيط.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٤٤- المدير الناجح تقيّ عفيف نظيف من حيث علاقاته النسائية فهو حسن الخلق وقدوة لمروءسية وينسم بالنضوج العاطفي . أما المدير الفاشل مراهق في أقواله وأفعاله مع النساء حتى مع النساء من مروءسيه، وغالباً ما يتداول المروءسين أقاويل وحكايات وشائعات عن تعدد العلاقات النسائية لمديرهم مما يقلل الثقة في شخصيته ويولد الشعور بالاستهانة لدى البعض تجاهه ويخلق ذلك صراعاً وعداءً من العاملين الملتزمين خلقياً" تجاهه ويسعى الكثير لافشاله بما يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي ، بالإضافة لاستغلال بعض الموظفين المتسلقين لهذا الامر بالتودد والتقرب من المدير مما يجعله يستمتع اليهم بما يخلق حواجز مع باقي المروءسين مما قد يؤدي لانحياز المؤسسة ورأيت ذلك في العديد من المؤسسات. فقد نجح نبي الله يوسف عليه السلام في إدارة اقتصاد مصر بأمانته وعفته وقوته.

٤٥- المدير الناجح قوي الشخصية لديه استقلالية في الرأي، ولا يتلقى التوجيهات من أحد غير كفى في إدارة الشركة فهو موضوعي يعتمد على البيانات والحقائق. أما المدير الفاشل ضعيف الشخصية، يسيطر عليه الآخرون بسهولة في اتخاذ القرارات.

٤٦- المدير الناجح يقوم بدور القائد للفريق، فهو يشرك جميع أعضاء الفريق في العمل، مع الحرص على إحداث التناغم والانسجام بينهم، وهو حريص على معرفة رد فعل قرارات الإدارة على الأفراد، أما المدير الفاشل يحرك جميع الأعضاء لكن دون انسجام، فيحدث تضارب في الاداء ويفشل الفريق في أداء مهامه وهو يصدر القرارات ولا تهتم انعكاساتها على الأفراد..

٤٧- المدير الناجح حريص على حسم الخلاف إذا نشب بين مروءسيه، مع تحكيم العدل والإنصاف والإحسان ويذكرهم دائماً بأنهم فريق عمل واحد وأنهم كأفراد في اسرة واحدة، أما المدير الفاشل لا يكثر بسوء العلاقة بين مروءسيه وقد يتعمد اتباع سياسة "فرق تسود" ويستغل الخلاف بين أعضاء الفريق لكسب كل الأطراف لصالحه هو ولدعم قراراته.

٤٨- المدير الناجح لديه مرونة في تغيير أو تطوير أي جزء من منظومة الإدارة إذا ما كان ذلك في مصلحة العمل، ويحرص على إقناع الأفراد والمعنيين قبل التغيير إيماناً بأن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الى الالتزام الداخلي والتعاون لدى المروءسين. أما المدير الفاشل ليست لديه مرونة من ذلك، وربما إذا غير في المنظومة فعل ذلك دون إقناع الأفراد وتهيئتهم مما يسبب مقاومة من المروءسين تجاه هذه التغييرات التي قد تكون في صالح العمل ولكنهم لم يشاركوا في صنعها.

٤٩- المدير الناجح حريص على إيجاد مجال للتنافس الشريف بين الأفراد وحريص على رفع الروح المعنوية لدى المروءسين، أما المدير الفاشل لا يهتم بذلك.

٥٠- المدير الناجح يراعي أعراف من يعملون معه وتقاليدهم فلا يتحيز لدين او جنس معين، أما المدير الفاشل لا يراعي ذلك اطلاقاً.



ثالثاً: المهارات الواجب أن يكتسبها المدير

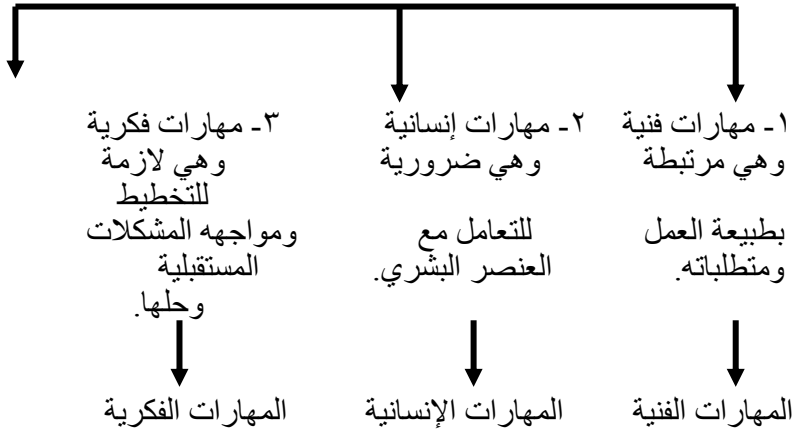
– الدكتور / عويد عوض رتعان الصقور - كاتب وتربوي أردني (مدير الشؤون التعليمية والفنية لمديرية تربية قسبة) - اربد ٢٠١٣ / ٢٠١٤م.

المهارة هي القدرة على الإنجاز والداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط ثلاث هي:

- السرعة.
- الدقة.
- التتابع المنطقي في الأداء.

هناك العديد من المهارات الإدارية التي يجب أن يكتسبها كل مدير بكافة المستويات الإدارية ولكن مع اختلاف المساحة لاستخدام هذه المهارات وفقاً لموقع ومهام المستوي الإداري وهذه المهارات هي:-

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

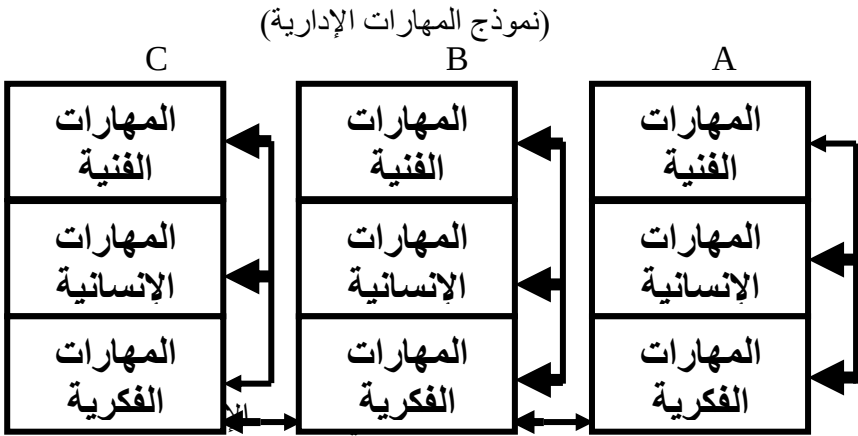


• ونوضح هذه المهارات فيما يلي:

- ١- مهارات فكرية منها:
 - التخطيط / الرؤية الاستراتيجية.
 - التنظيم... الوقت... الموارد.
 - تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص.
 - التقدير الاجتماعي.. والسياسي للموقف.
- ٢- مهارات إنسانية منها:
 - اختيار المساعدين
 - توجيه المرؤسين.
 - تشكيل فرق العمل.
 - تحفيز العاملين معه.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- تفويض السلطات.
- دعم ومساندة العاملين معه.
- الاتصال الفعال.
- الاستماع وتلقي المعلومات.
- الإقناع، والمناورة، والحوار.
- العمل مع الفريق.
- ٣- مهارات فنية منها:
 - وضع الأهداف في صورة فنية.
 - ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات.
 - وضع معايير التقييم.
 - تطبيق المعايير.
 - تصميم النظم.
 - إجراء المتابعة.
- كل المستويات الادارية تحتاج لاكتساب هذه المهارات ولكن بقدر مختلف وفقا لطبيعة العمل والمهام ويتضح ذلك من خلال النموذج التالي:-



ويتضح من النموذج الموضح ما يلي:-

- ١- في المستوي الإداري المباشر تكون المهارات الفنية في أعلى مساحتها، والمهارات الفكرية في أقل معدلاتها ومساحتها، وذلك لأن هذا المستوي الإداري هو المستوي المرتبط مباشرة بالعمل وتنفيذ المهام، وبالتالي فهو يحتاج لمهارات فنية أكثر مع ضرورة التمتع بقدر من المهارات الفكرية وفقاً لإحتياجات العمل.
- ٢- في المستوي الإداري الأعلى، تكون المساحة للمهارات الفنية أقل ما يمكن، والمساحة للمهارات الفكرية أعلى ما يمكن، حيث إنها تقوم بعملية التخطيط للمستقبل ووضع الأهداف والخطط، وبالتالي فهي تحتاج لمهارات فكرية أكثر مع ضرورة الإلمام بقدر مناسب من المهارات الفنية حتى يمكن إجراء عمليات الرقابة، والتوجيه بنجاح.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٣- في المستوى الإداري المتوسط (الوسطي) يجمع بشكل متساوي بين المساحة للمهارات الفكرية، والمهارات الفنية فهو حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

٤- المهارات الإنسانية متساوية بين كافة المستويات الإدارية العليا، والوسطي، والدنيا، وكلما تمتع المدير بالقدر الكافي من المهارات الإنسانية ساعده ذلك لتنفيذ المهام وتحقيق الهدف وهي من سمات المدير الحديث.

الخلاصة

تناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقاً لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي، مدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية، ويبين الشكل التالي تشكيلة المهارات اللازمة لكل مستوى إداري.

Management Skills Pyramid

To be successful, there are many skills a manager needs to master.



الفصل الرابع

TEAMWORK

- فن القيادة.

- إدارة فريق العمل.



أولاً: فن القيادة (إنجاز الأعمال من خلال الآخرين)



تمهيد

يمكنك كموظف أن تمارس القيادة، ولكن الحاجة لممارسة هذه القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذي تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به. جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة. على كل حال، عندما نتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة، أو أشخاص من عصبية متعددة في العمل، عليك أن تكون ماهراً في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة. لمساعدتك في فهم العملية القيادية، والاختلافات بين الأنماط القيادية المتعددة، وكيف يمكن استخدامها، سنبين أولاً التعريف، وسنضرب أمثلة للقيادة، ثم سنتوسع في المفهوم.

١- ما هية القيادة؟ : القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقاً في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما.

- حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. ومنها:-
- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والمشكلات والازمات بشجاعة وجراة وثبات.
- الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة.
- النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتميز بين المهم وغير المهم.
- الطاقة والنشاط: الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة.
- الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات العاجلة والاستعداد للعمل.
- التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام أي يؤثر الآخرين على نفسه.
- مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء... الخ.
- القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٢- **أنماط القيادة:** القيادة تتضمن قيام القادة بتحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف.

عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

أمثلة على الأنماط القيادية:

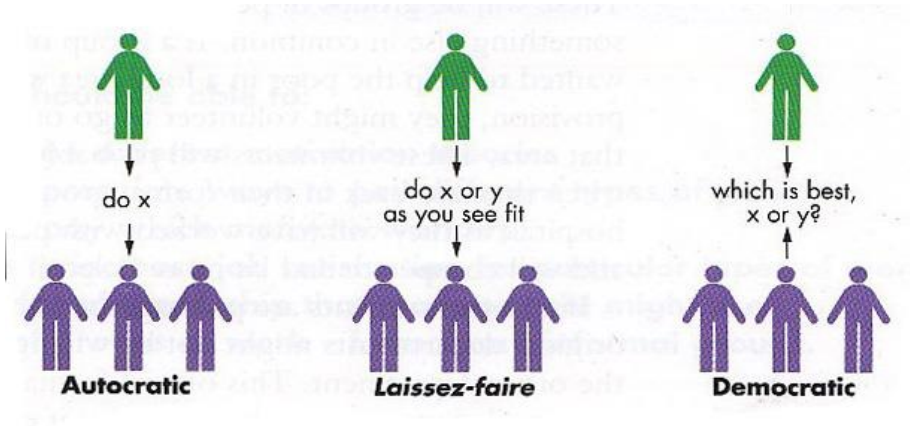
- المستبد (الديكتاتور). الذى يصدر اوامر دون نقاش.
- النرجسى (المعجب بذاته). الذى يحب الاطراء على شخصه طول الوقت.
- الديموقراطي. الذى يسمع الاخرين ويشاركونه الراى فى القرار
- المتشكك . الذى لا يثق بقدرات الاخرين
- المتساهل. الذى يتنازل عن الكثير من صلاحياته للآخرين.
- الموضوعى. الذى يركز على النتائج الملموسة القابلة للقياس.
- الودود. الذى يهتم بالجانب الانسانى والعلاقات الانسانية.
- * يوجد العديد من انماط القادة وهذه الانماط كمثال وليست على سبيل الحصر.
- * لكل نمط اهميته وفقا " لطبيعة الموقف والظروف المحيطة به.
- *الأسلوب الديموقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية،(امرئ شوري بينكم) لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية مما يخلق الالتزام لدى الأشخاص.

٣- **مكونات الوضع القيادي:** هنالك ١٠ مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرارا " يتعلق بالقيادة أو أنماطها وهذه المكونات هي:-

١. (القائد)
٢. (المرؤوسين) وهم الذين سيساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة .
٣. (الهدف) المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه .
٤. (الظروف) المحيطة ومنها ما هو خارج السيطرة ومنها ما هو يمكن التحكم فيه.
٥. (المتأثرين بالقرار) ومنهم من هم داخل المنظمة ومنهم من هم خارجها.

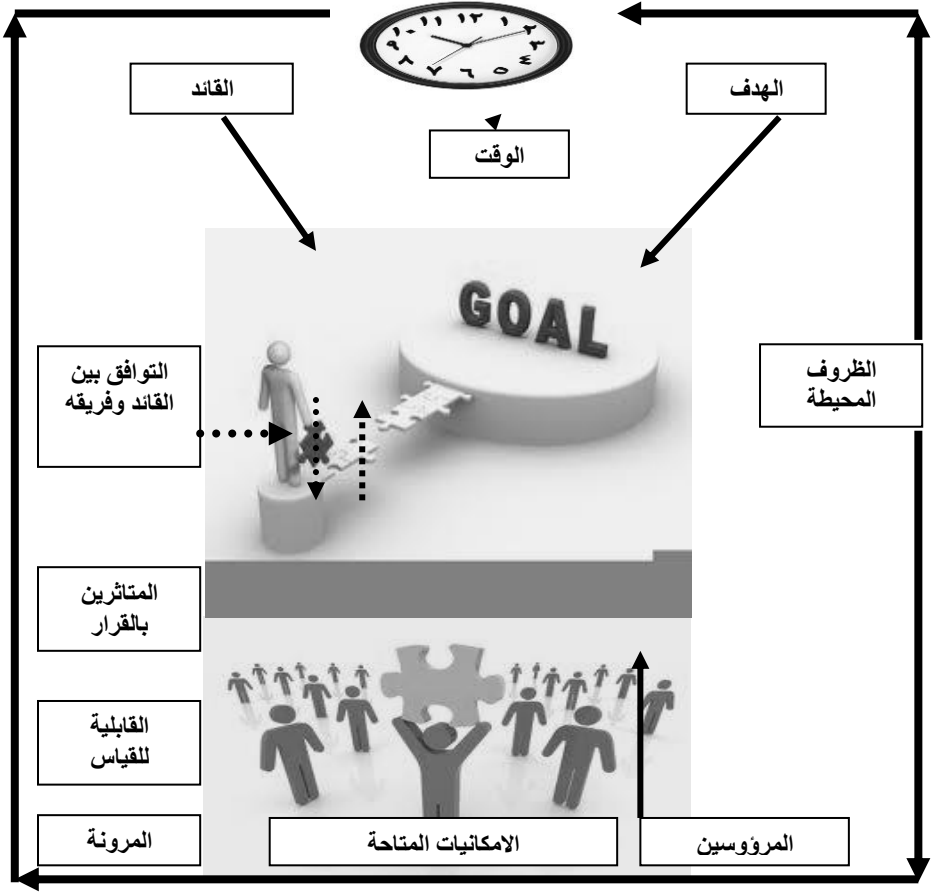
فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٦. (الامكانيات) المتاحة للقائد.
 ٧. (الوقت) المتاح والمناسب لاتخاذ مثل هذا القرار.
 ٨. (التوافق) وهو الانسجام بين القائد ومرووسية.
 ٩. (المرونة) وهى مدى القدرة على احداث تعديلات فى القرار لمواجهة اى ظروف طارئة.
 ١٠. (القابلية للقياس) وهى مدى القدرة على قياس النتائج المترتبة على اتخاذ هذا القرار.
- ** ان دراسة كل عنصر من العناصر السابقة له اهمية بالغة لاتخاذ القرار بشأن تحديد نمط القيادة المناسب وفقا للموقف وظروفة.



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

**** نموذج يوضح مكونات الوضع القيادي ****



٤- مقياس الكفاءة الإدارية:-

يمكننا تقويم الأشخاص لمعرفة مدى صلاحيتهم للقيادة من خلال تحديد مدى توافر الصفات المطلوبة للقيادة بفاعلية فيهم. فكلما زاد توافر هذه الصفات في القائد يعني ذلك ارتفاع كفاءته القيادية ومنها ما يلي:-

أ- الريادة: يتمتع بعضهم بمواهب مميزة للقيادة، ويكونون محط أنظار من حولهم، وكثيرا ما يحتلون مركز الصدارة ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل. كما نجد على الطرف الآخر أناسا يرضيهم أن يكونوا تابعين لا توكل إليهم مهام من أي نوع. بين هذين النوعين من البشر يوجد أشخاص لهم قدرات القيادة بدرجات متفاوتة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ب-الابداع فى التفكير :بعض الناس مستقلون مبدعون في تفكيرهم، ولهم "آراءهم الخاصة" في معظم الأمور. فهم يحللون الأمور ويفسرونها ويتوصلون إلى أفكار واقتراحات أصيلة حول منهج العمل. بينما هناك آخرون لا نصيب لهم من ذلك، وكثيرا ما يبحثون عن الحلول لدى الآخرين، قبل أن يُعملوا فكرهم.

ت-الشخصية المؤثرة :يتمتع بعض الناس بالقدرة على إشاعة البشاشة فيمن حولهم، بينما يخلف البعض الآخر انطباعا سيئا" بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم.

و-يلقى صاحب الشخصية البشوشة الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخصية المنفردة قلما يسعى إليها الناس، وغالبا ما يكون صاحبها مهملا من الآخرين.

ث-التواصل مع الناس :بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بصورة تلقائية وواضحة، بينما على الضد من ذلك، هناك من يتحدث ببطء وبتردد وبطريقة غير جذابة. وبينهما أناس على درجات متفاوتة من القدرة على التخاطب والاتصال بالآخرين. المطلوب هنا تقويم الشخص مقارنة بغيره. هل يفهم الناس ما يقول بسرعة وبسهولة؟ هل ينصتون إليه في يسر ومتعة عندما يتكلم؟

ج-أمين ويمكن الاعتماد عليه :بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين، ويعتبرون أمنا في جميع المواقف، ويحوزون على احترام الجميع. والصورة المقابلة هو الشخص الذي لا أمانة له ولا يمكن الاعتماد عليه في شيء. والمطلوب دراسة المرشح كما تعرفه أنت شخصا وبناء على ما عرف عنه وتحديد موقعه في ميزان الثقة والقوة مقارنة بمن حوله.

ح- الشخصية القوية :بمعنى ان يكون القائد ذو شخصية قوية قادر على المواجهة للمشكلات والقيادة للآخرين وتحمل المسؤولية والتأثير فى الآخرين.

٥- أقوال فى القيادة:-

- تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم، والذين يظهرون ويتجمعون حوله، أرني القائد وسوف أخبرك عن رجاله، أرني الرجال وسوف أخبرك من قائدهم، وعلى هذا لكي تحصل على ولاء موظفيك الأكفاء، كن رئيساً مخلصاً كفؤاً. أرثر و. نيوكمب

- الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً تماماً. ويطرأ التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين، بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل هاري س. ترومان

- من الصعب أن تتبع قائداً لا طموح له ولا مثلاً. جيمس بورن
- الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة. ..يجاهد... يتكلم بسهولة ووضوح وصراحة... يتعاون يساعد... يعمل بثقة كبيرة. ..مخلصاً... صادقاً... مؤمناً عنده هدف ومبدأ عالي وذكي وكفؤ دودج... إن أعظم القادة هم.. الذين يهتمون بإحاطة

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم ويكونون صرحاء في الاعتراف بذلك.
وعلى إستعداد للدفع لهذه الكفاءات
من أساسيات القيادة تغيير الأشياء... قبل تغييرها من شخص مبدع آخر!!!

ثانياً: ادارة فريق العمل



يجب ان يستوعب كل عضو فى الفريق مهمته جيداً

١- ماهية فريق العمل: ماهية فريق العمل هو (مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محدداً ويحاولون من خلال التعاون والمشاركة لإنجاز أهدافهم وأهداف المنظمة ويحققون المكاسب المرغوبة).

٢- المبادئ الأساسية لفريق العمل:

١- يتكون من مجموعة من الأفراد أكثر من ٣ والعدد المناسب هو من ٧: ١٥ فرد.

٢- يشترك جميع الأفراد فى إنجاز عمل محدد مشترك.

٣- أسلوب العمل يعتمد على الديمقراطية.

٤- يسعون لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

٣- مبررات وجود فريق العمل:

أ- وجود احتياجات عامة للأفراد: مثل الطعام والأمن يشترك فيها الأفراد ويحتاجون

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

للتعاون لتحقيق هذه الأهداف.

ب- وجود اهتمامات عامة لدى الأفراد: مثل الأطباء لهم اهتمام مشتركة تجمعهم جميعاً.

ت- وجود أهداف مشتركة للأفراد: مثل مجلس الإدارة لهم أهداف مشتركة تجمعهم معاً كفريق عمل.

ث- وجود تقارب في المكان بين الأفراد: مثل العاملين في دور واحد يعملون كفريق عمل واحد.

ج- وجود تماثل ثقافي بين الأفراد: مثل المهاجرين في بلد ما تجمعهم ثقافات واحدة تجعلهم كفريق عمل واحد.



الحاجات العامة
الاهتمامات العامة
الأهداف العامة
التقارب المادي
التمائل الثقافي

٤- فاعلية فريق العمل:

أ- فاعلية فريق العمل تسعى لنتيجتين أساسيتين هما:

- ١- المخرجات الإنتاجية.
- ٢- الرضا الشخصي.

*** فاعلية فريق العمل تعتمد على مدى تحقيق التوافق بين أهداف الشخص وأهداف المنظمة.

٥- العوامل المؤثرة على الفاعلية لفريق العمل:-

١- الهيكل التنظيمي. ٢- استراتيجية التنظيم. ٣- البيئة التنظيمية.

٤- الثقافة التنظيمية. ٥- نظم المكافآت.

** لا بد أن يعرف المدير بعض المعلومات عن الفريق مثل:

١- نوع الفريق. ٢- هيكل الفريق. ٣- تركيبة الفريق.

٤- حجم الفريق. ٥- أدوار الفريق.

*** ومن المهم جداً الإلمام بخصائص فريق العمل الفعال وذلك لإعداد فريق عمل فعال وفقاً لهذه الخصائص وسوف نعرض بعض هذه الخصائص فيما يلي.

ت- خصائص فريق العمل الفعال:-

- ١- أن يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٢- يهتم بأداء المهام والرقابة على الأداء.
- ٣- يحدد الموارد المطلوبة للعمل وكيفية استخدامها.
- ٤- أن يكون بين الأفراد تعاون واتصال مستمر.
- ٥- وجود ديمقراطية وحرية التعبير بين الأفراد فى الفريق.
- ٦- أن يكون للفريق القدرة على حل المشكلات بالمشاركة الجماعية.
- ٧- أن يكون هناك تماسك وروح الجماعة بين الأفراد فى الفريق.
- ٨- تؤخذ المخاطرة فى الحسبان.
- ٩- أن يتسم الفريق بالمرونة فى التعامل مع البيئة المحيطة.
- ١٠- التقييم الدورى لعمل الفريق.
- ١١- أن يكون متطور باستمرار.



ث- مفهوم تماسك جماعة العمل: هو زيادة التعاون والمشاركة بين أعضاء فريق العمل ويزداد التفاعل والاندماج بين أعضاء الفريق، وأن يقتنع أعضاء الفريق بضرورة التعاون والعمل من خلال جماعة فريق العمل.

- ١- من الأسباب التى تؤدى لفقد التماسك بين جماعة فريق العمل هى:-
 - ١- شعور الأفراد بسيطرة عضو قديم على الجماعة.
 - ٢- زيادة عبء التوجيه الذاتى للسلوك مما يؤدى للملل.
 - ٣- وجود حالات عدم اتفاق بين أعضاء الفريق فى حل مشكلة ما.
 - ٤- زيادة حدة المنافسة بين جماعة الفريق والتصادم بينهم.
 - ٥- التوبيخ واللوم المستمر لبعض الأعضاء يؤدى للتشتت بينهم.
 - ٦- عدم رضا أعضاء الجماعة عن عمل الجماعة.
 - ٧- التشدد فى التوجيه لأعضاء الفريق مما يخلق المقاومة مع الآخرين.
- ٢- الأولويات التى يحددها العضو عند تشكيل فريق العمل:-

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

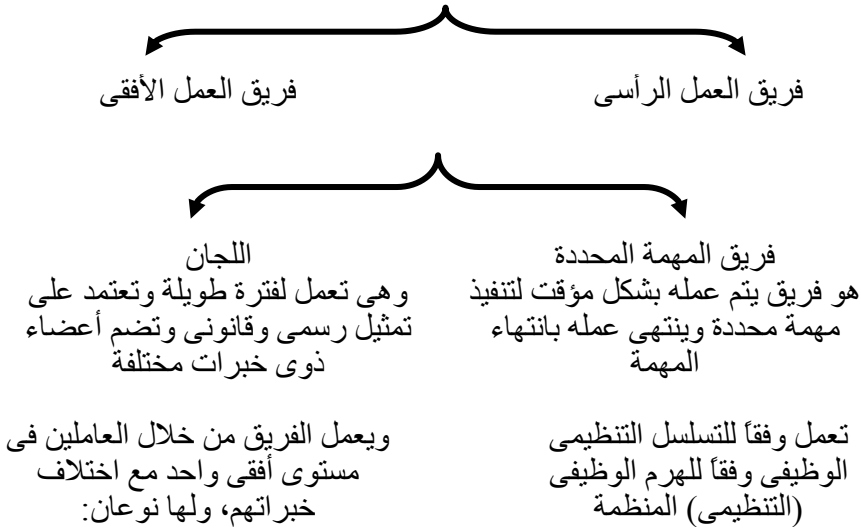
- ١- أن يضع الفرد مصلحة فريق العمل قبل مصلحته الشخصية.
- ٢- تحديد كل فرد توقعاته عن العمل وأهميته في الفريق.
- ٣- أن يكون اتفاق مباشر على العمليات الأساسية للفريق.
- ٤- أن يكون هناك اقتناع من كل عضو بأهمية عمله في الفريق.
- ٥- العوامل التي تساهم في بناء فريق عمل فعال:-
 - ١) القيم والاتجاهات: شرح قيم المنظمة للعاملين كأفراد في جماعة الفريق.
 - ٢) المهام والمكافآت: تحديد مهام فريق العمل ودور كل عضو في الفريق.
 - ٣) تقرير الأهداف التعاونية: ويتم تحديد مهمة الفريق والغرض منها ودور كل فرد لدوره في تحقيق هذه المهمة.
 - ٤) العمل معاً: أى المشاركة والتعاون بين الأفراد للعمل كفريق.



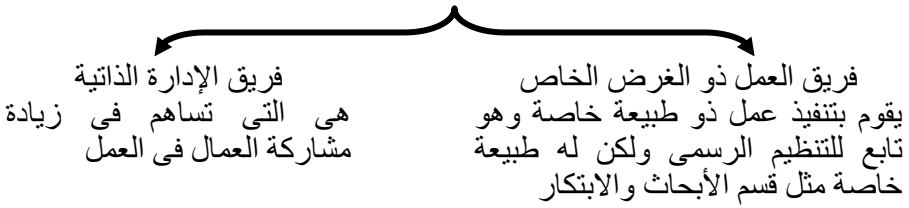
فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٦- أنواع فرق العمل:-

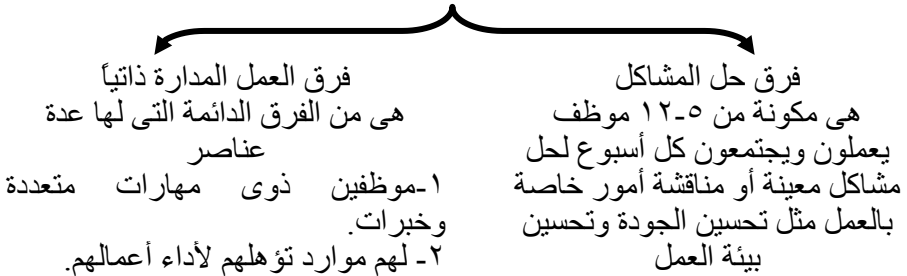
١) فرق العمل الرسمية: وهى جزء من الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة، وتنقسم لنوعين هما:



١- فرق العمل التى تزيد من مشاركة الموظفين وتنقسم إلى :-



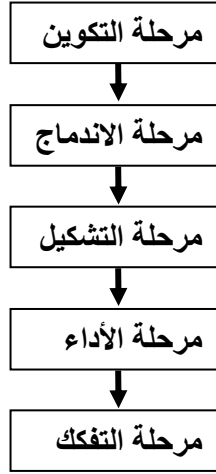
تنقسم فرق الإدارة الذاتية لنوعين وهما :-



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٣- لهم سلطة اتخاذ القرار وحل المشاكل.
- ٤- لكل فرد مهام وواجبات فى العمل.

٦- مراحل تكوين فرق العمل: هناك عدة مراحل لتكوين فرق العمل وهذه المراحل هى:



وسوف نتناول هذه المراحل بشئ من التفصيل فيما يلى:-

(١) التكوين: وهى مرحلة تكوين فريق العمل وانصهار الأعضاء فى الجماعة وتقبلهم لأهداف ونظام الفريق ووضع معايير ونظم العمل.

(٢) مرحلة الاقتحام أو الاندماج: وهى مرحلة اندماج الأفراد فى الجماعة وأن يتم التوافق بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة.

(٣) مرحلة الصباغة أو التشكيل: وهى مرحلة التكامل والاندماج والاتفاق الجماعى بين أفراد الجماعة، والتخلص من الخلافات الشخصية والتمسك بقواعد الجماعة.

(٤) مرحلة الأداء: وهى المرحلة التى يتم فيها كل فرد تنفيذ مهمته المحددة فى الفريق، ويلتزم كل فرد بواجباته تجاه الفريق، وكل فرد يعمل فى تخصصه لتحقيق التكامل فى أهداف المنظمة.

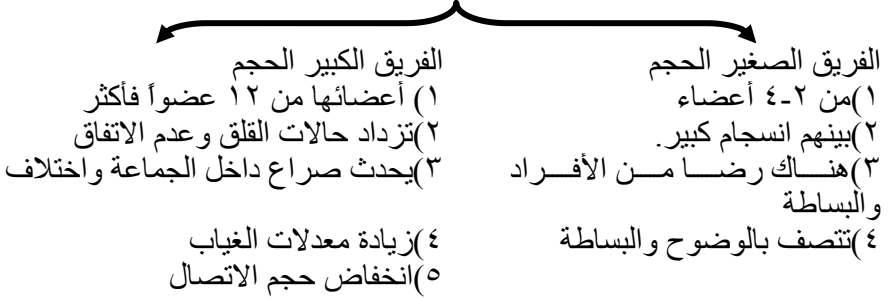
(٥) مرحلة التفكك أو التشتت: وهى تحدث فى اللجان وفرق المهمة المحددة التى ينتهى دورها بنهاية المهمة المطلوبة منها.

٨- خصائص فريق العمل الواجب مراعاتها: هناك بعض الخصائص التى تساعد فريق العمل فى تحقيق مهامه وهى:

(١) حجم فريق العمل: والحجم المناسب هو من ٥-١٢ عضواً وهناك عدة أنواع حسب

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

حجم الفريق وهى:



(٢) أدوار الأعضاء: حيث لابد من التحديد لدور كل عضو لتحقيق التكامل بين الأفراد فى العمل لتحقيق النجاح للفريق، ويتم ذلك من خلال دورين هامين هما:

- | | |
|---|--|
| <p>١- دور المهمة المخصصة للفريق</p> <p>أ) دور المهمة المخصصة للفريق: ويتم المساعدة للفريق للوصول للأهداف وتتميز بالسلوكيات الآتية:</p> <p>١- اقتراح الحلول للمشكلات</p> <p>٢- تقديم الأداء.</p> <p>٣- البحث عن المعلومات</p> <p>٤- التلخيص</p> <p>٥- زيادة النشاط</p> | <p>٢- دور التفاعل الاجتماعي</p> <p>ب) دور التفاعل الاجتماعي: حيث يتم من خلال التفاعل والتعاطف بين أفراد الفريق لدعم عمل ونجاح الفريق ويتميز بالسلوكيات الآتية:</p> <p>١- التشجيع.</p> <p>٢- الانسجام.</p> <p>٣- تخفيض التوترات.</p> <p>٤- التعاون.</p> <p>٥- التكامل بين الأعضاء</p> |
|---|--|
- *** لابد من التوافق بين هدف الفرد وهدف المنظمة وبما يتلائم مع أهداف المجتمع أو البيئة.



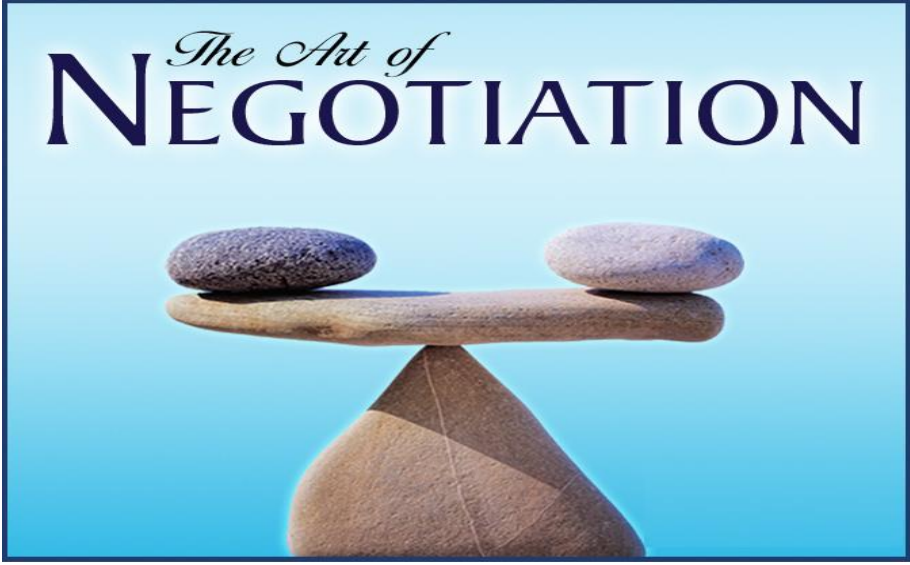
فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٩- قواعد النجاح فى قيادة فريق العمل منها ما يلى:
- (١) وضع الأهداف حيث ان وجود الهدف يعد حافز للأعضاء الفريق وهو المنارة التى يسترشد بها الفريق فى عمله ويجب أن يكون الهدف مرناً، واقعياً، مقبولاً، قابل للقياس، موضوعياً بعيداً عن المصالح الشخصية، بوضع على أساس المشاركة.
 - (٢) يجب على القائد للفريق أن يعرض القدوة ونماذج التجارب المشابهة للعمل المكلف به الفريق.
 - (٣) يجب أن يسعى قائد الفريق لتطوير الأداء بصفة مستمرة وأن يقنع الآخرين بأن هناك مستوى أفضل من الأداء يمكن الوصول إليه أى أنه هناك المزيد يمكن إنجازه.
 - (٤) يجب على قائد الفريق أن يعطى لأعضاء فريقه فرصة الابتكار والتطوير ولا يتعامل معهم على أنهم مجرد قطع شطرنج.
 - (٥) يجب على القائد إلا يستخدم العقاب كأساس للقيادة بل يجعل الهدف كأساس للقيادة ويجعل الهدف من التوجيه هو الارتقاء بالأداء لتحقيق الأهداف.
 - (٦) يجب على القائد أن يقيم الأداء دائماً بالنتائج فهى المعيار الحقيقى على مدى كفاءة الأداء.
 - (٧) يجب دعم الثقة فى نفوس أعضاء الفريق فهى تنعكس على أدائهم فى تعاملهم مع الآخرين.
 - (٨) يجب على القائد أن يضع فى حسبانته دائماً المشاكل والأزمات فليس هناك عمل دون أزمات أو مشاكل ويجب تدريب أفراد الفريق على مواجهة المشاكل بشكل عقلانى.
 - (٩) يجب على قائد الفريق أن يضع عينه على المستقبل مع الاستفادة من تجارب الأمس.
 - (١٠) يجب على القائد أن يدعم القدرة على الفوز فى أعضاء فريقه وأن يأهلهم للنصر والفوز.



الفصل الخامس

القواعد الأساسية للتفاوض



تمهيد

إن العمل سواء الخاص أو العام، الإداري أو الاقتصادي، العسكري أو الدبلوماسي... لا يخلو من التفاوض، ولا حتى على المستوى الشخصي فكل يوم نمارس التفاوض ولكن بشكل غير مخطط، ونظراً لتشابك وتشعب المعاملات في الوقت الحاضر في كافة المجالات خلق نوع من التنافس في تحقيق المصالح وبالتالي ظهرت حتمية الإلمام والدراسة لقواعد ومهارات التفاوض للحفاظ على مصالحنا دون الإضرار بمصالح الطرف الآخر. نذكر المقولة الشهيرة لمعاوية بن أبي سفيان..

(لا يستخدم السيف حيث يمكن استخدام القلم ولا يستخدم القلم حيث ما استخدم اللسان، ولو كان بيني وبين الناس شعره ما إنقطعت إذا شذوها أرختها وإذا أرخوها شددتها)

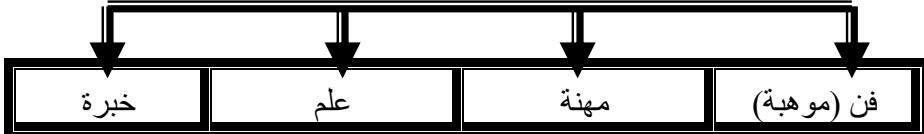
وذلك يؤكد أهمية التفاوض على مر العصور.

١- مفهوم التفاوض

(هو علاقة بين طرفين فيها حوار ومحاورة لكي يحقق كل طرف هدفه بأقل الخسائر وأقل تنازلات ممكنة) ومهارة التفاوض تعتمد على الحرفية وعلى العنصر الشخصي من التحليل والمناورة بقصد إقناع الطرف المقابل بالموافقة على مطالب معينة أو الوصول إلى اتفاق يرضى الطرفين.



والتفاوض عبارة عن مزيج من:-



وسوف نتناول هذه العناصر بشئ من التفصيل..

أ- التفاوض فن (موهبة)

أي أن التفاوض يعتمد بشكل أساسي على المهارات والقدرات والصفات التي يتمتع بها الشخص أي الإستعداد الشخصي للتفوق في التفاوض مع الآخرين.

بـد التفافوض علم

أي أن التفافوض قد أصبح علم له قواعده وأصوله ونظرياته العلمية وأصبح علماً هاماً يدرس في العديد من المعاهد والجامعات على مستوى العالم.

تـد التفافوض مهنة

أي أن التفافوض أصبح مهنة وحرفه يقوم بها متخصصون سواء في المجال التجاري أو الدبلوماسي.. الخ.

ثـد التفافوض خبرة

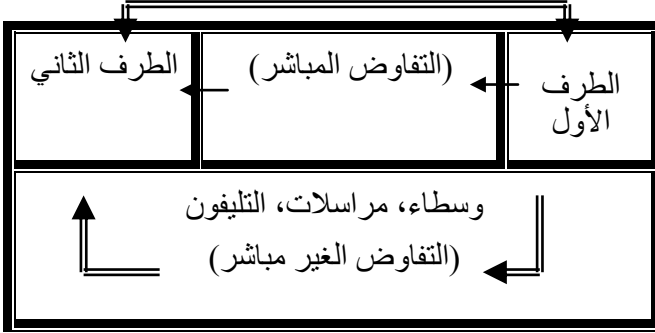
أي أن التفافوض الفعال هو عبارة عن الخبرات المتراكمة التي يتم إكتسابها من المزاولة لعمليات التفافوض وهذا يتطلب الإطلاع والاستفادة من تجارب الآخرين في عمليات التفافوض للاستفادة من خبراتهم.

إذا" التفافوض مزيج وخليط من الموهبة والقواعد العلمية ومهنة لها أصولها وقواعدها وهو مزيج من الخبرات المتراكمة السابقة، والتفافوض هو - حوار - بين طرفين لتحقيق مصالح مشتركة من خلال الاتصال بينهم وقد يكون ذلك الاتصال بشكل:-



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ويتضح ذلك من الشكل التوضيحي التالي:-



٢- الفرق بين التفاوض والمساومة

من الضروري التفرقة بين مفهوم التفاوض والمساومة.

حيث أن:-

أ- المساومة هي

جزء من التفاوض وتستغرق في الغالب وقتاً قصيراً وغالباً ما تكون في عمليات محدودة وبسيطة وفي الغالب تكون شفوية وهي تقوم على أساس تحقيق مصلحة لأحد الأطراف بغض النظر عما يتحقق من مصلحة للطرف الآخر مثال المشتري الذي يريد الحصول على أعلى خصم ممكن من البائع بغض النظر عما يترتب على ذلك من خسارة للبائع.

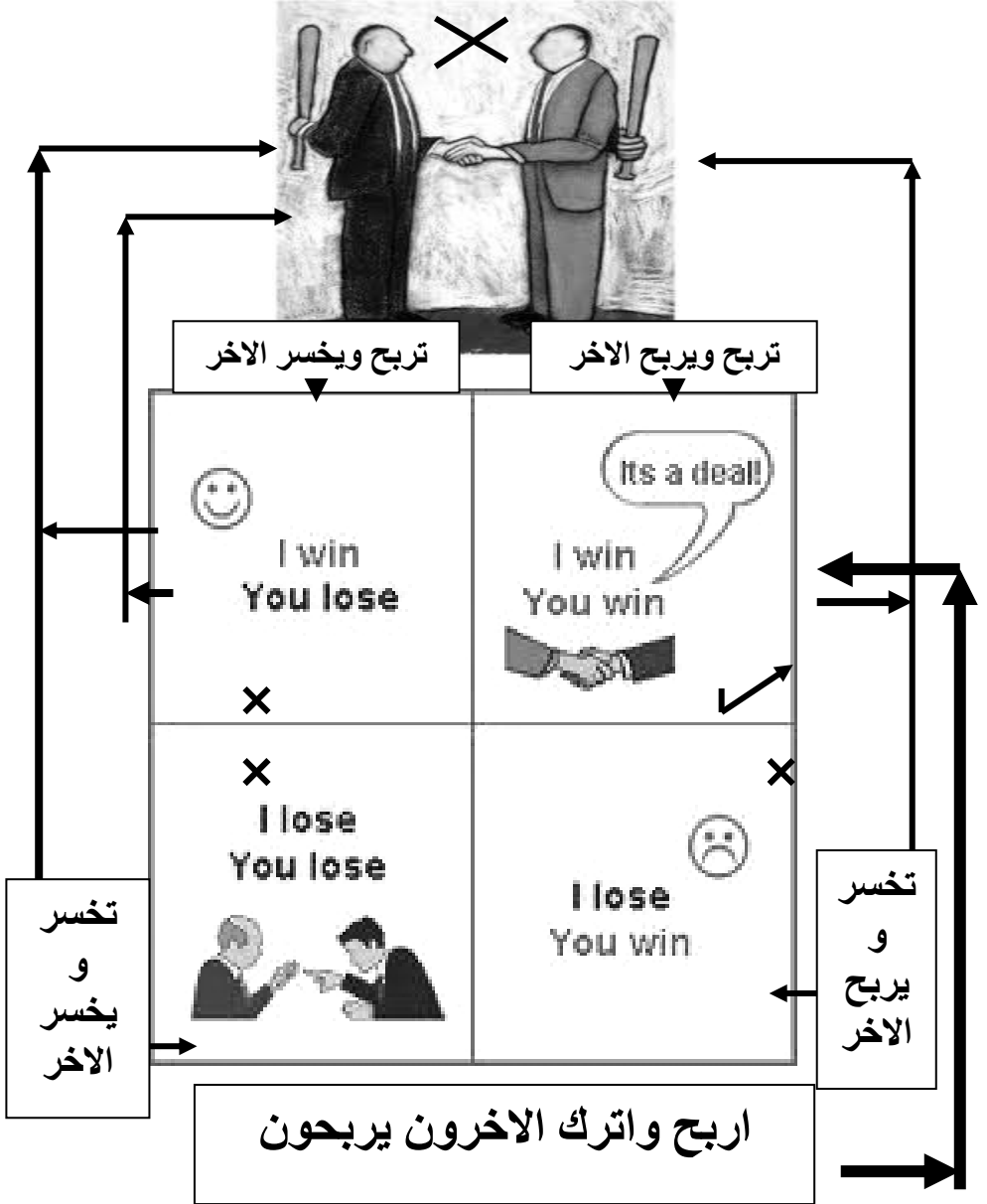
ب- التفاوض هو

تحقيق مصلحة مشتركة لكافة الأطراف



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

* يتضح مفهوم التفاوض من خلال النموذج التالي:



٣- أنواع التفاوض

للتفاوض العديد من الأنواع وسوف نتناول أنواع التفاوض داخل المؤسسات وكذلك أنواع التفاوض من حيث الهدف منها كما يلي:-

أولاً:"أنواع التفاوض داخل المؤسسات كما يلي:-

(ج) المفاوضات القانونية	(ب) المفاوضات التجارية	(أ) المفاوضات الإدارية اليومية
↓	↓	↓
الإدارة، الحكومة المستشارون القانونيون	وتتم بين الإدارة، الموردون، العلاء، النقابات	وتتم بين الإدارة، المرووسين النقابات، الزملاء.. الخ

ثانياً:" أنواع التفاوض من حيث الهدف كما يلي:-

(ج) التفاوض من أجل السيطرة	(ب) التفاوض من أجل إقناع الطرف الآخر	(أ) التفاوض من أجل الاتفاق
↓	↓	↓
وهي التمسك بالمطالب مع محاولة إقناع الطرف الآخر بها. مع الاستعداد لقطع المفاوضات (القبول أو الانهيار)	وهو يهدف لتحقيق ميزة أو كسب لأحد الأطراف مع رضاء الطرف الآخر بما حصل عليه	وهو يهدف لحصول الطرفين على مكاسب متساوية (الطرفان يبحان)

- وعلى ذلك فلا بد من الدراسة للقواعد والأصول لعلم التفاوض.

٤- الصفات الواجب توافرها في المفاوض..الجيد

هناك العديد من الصفات الواجب توافرها في الشخص القائم بعملية التفاوض حتى يصبح مفاوضاً محترفاً ومتميزاً ومن هذه الصفات ما يلي:

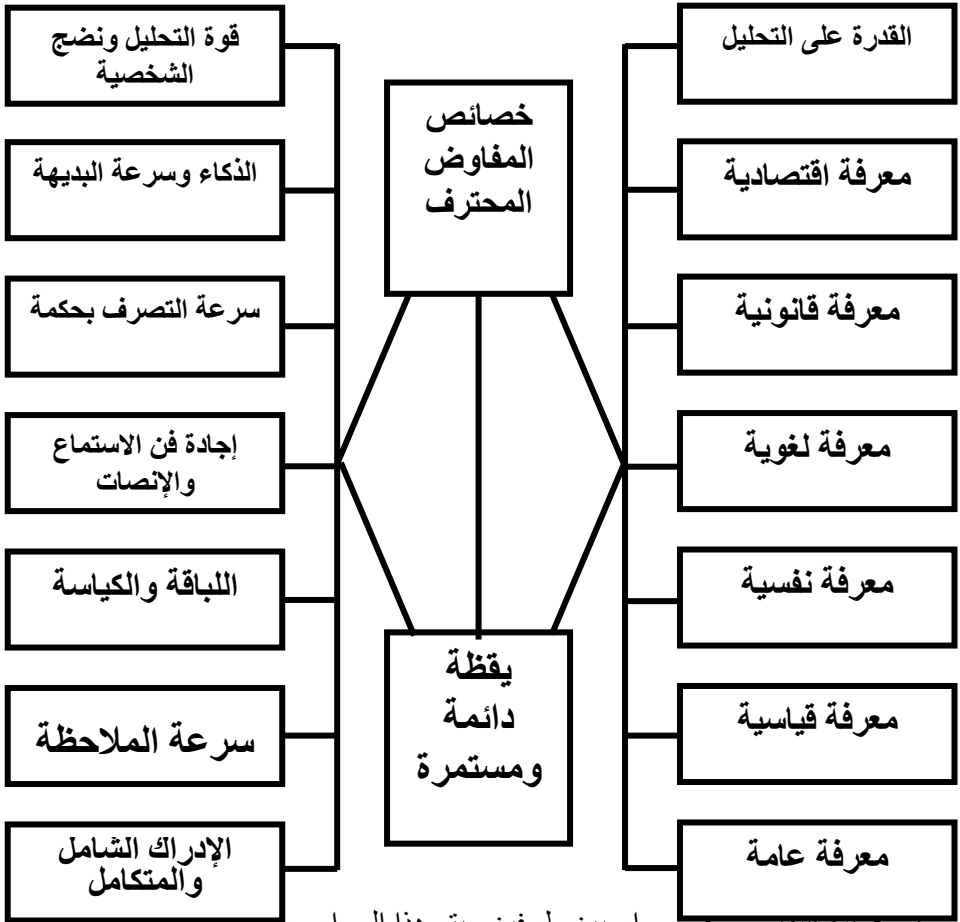
فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ١- يجب أن يكون المفاوض حسن المظهر بمعنى أن يكون مقبول المظهر ومتناسق الألوان ومهندم، فالمظهر الجاد له تأثير كبير في خلق الانطباع لدى الطرف الآخر إما بالإيجاب أو بالسلب.
- ٢- يجب أن يكون المفاوض حسن الخلق والسلوك.
- ٣- يجب أن يكون المفاوض ناضج عاطفياً فلا يتأثر مثلاً لكون الطرف الآخر في عملية التفاوض سيده بل لابد أن يكون ناضج عاطفياً ويكون قادر على التحكم في عواطفه.
- ٤- يجب أن يكون المفاوض موضوعي وألا يترك الأمور الشخصية والأهواء الخاصة تؤثر على عملية التفاوض بل لابد أن يرجح العقل في تصرفاته.
- ٥- يجب أن يكون المفاوض ملم إمام جيد ومدرّب على أساليب التفاوض وأن يستفيد من خبرات وتجارب الآخرين حيث أن التدريب الجيد هو أساس الأداء الجيد.
- ٦- يجب أن يكون المفاوض صبور فهو يتعامل مع أنماط مختلفة من الناس ويتعرض لمواقف مختلفة وقد تستغرق عملية التفاوض مراحل وأوقات كثيرة وذلك يتطلب أن يكون المفاوض صبوراً ومثابراً.
- ٧- يجب أن يكون المفاوض طموحاً وذلك دافعاً هاماً للمفاوض لتحقيق الأهداف المستهدفة من عملية التفاوض فالشخص الطموح قادراً على بذل المزيد من المجهود للوصول لما يريد وما يستهدف.
- ٨- يجب أن يكون المفاوض واثقاً في نفسه فهذه الثقة تنعكس على الطرف الآخر كنقطة قوة للطرف الأول وكذلك تعزز موقف المفاوض أمام الطرف الآخر، ونقص الثقة تمثل نقطة ضعف كبيرة في المفاوض، فمن الممكن، أن يستغلها الطرف الآخر في التأثير على هذا الشخص وتوجيه سير عملية التفاوض لصالحه.
- ٩- يجب أن يكون المفاوض مستمع جيد حيث أن الإنصات أحد الخصائص الجوهرية للمفاوض وهي نقطة البداية للحديث، فلا بد أن يكون المفاوض مستمع جيد وألا يقطع الطرف الآخر حتى ينهي حديثه.
- ١٠- يجب أن يكون المفاوض متحمساً حيث أن الحماس له تأثير كبير في التأثير على الطرف الآخر ويعزز موقف المفاوض في التأثير على الآخرين.
- ١١- يجب أن يكون المفاوض بسيط غير متكلف.
- ١٢- يجب أن يكون المفاوض صادق في وعده وألا يوعده إلا إذا كان واثقاً في قدرته على تنفيذ وعده.
- ١٣- يجب أن يكون المفاوض متكيف مع العمل كفريق.
- ١٤- يجب أن يكون المفاوض لبق ومتمكن من لغة الحوار ويتمتع بمستوى ثقافي معقول.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ١٥- يجب أن يكون المفاوض لديه القدرة على الإقناع وهي من أهم الصفات الواجب توافرها حتى يستطيع التأثير على الطرف الآخر بقبول آرائه وعروضه.
- ١٦- يجب أن يكون المفاوض قوى الملاحظة فلا بد أن يلاحظ ردود أفعال الطرف الآخر أثناء الاجتماع، وبالتالي الوصول للنتائج والمعلومات التي سوف يبنى على أساسها قراراته المقبلة.
- ١٧- يجب أن يكون المفاوض سريع البديهة وذلك للتصرف في المواقف الطارئة بالسرعة التي يتطلبها الموقف، ففي أحيان كثيرة يتطلب الموقف قرار أو رد سريع أثناء عملية التفاوض.
- ١٨- يجب أن يتصف المفاوض بالهدوء والقدرة على التحكم في مشاعره، فالهدوء يعطى مساحة أكبر للتفكير السليم.
- ١٩- يجب أن يكون المفاوض منظم في أفكاره وعمله.
- ٢٠- يجب أن يكون المفاوض شخص أمين ومخلص للمنظمة التي يمثلها في عملية التفاوض.
- ٢١- يجب أن يعطى المفاوض لكل أمر أهمية الواجبة.
- ٢٢- يجب أن يُلم المفاوض بأساليب عرض المعلومات حتى يستطيع إقناع الطرف الآخر بوجهة نظره وعروضه من خلال مهاراته في عرض المعلومات.
- ٢٣- يجب أن يجمع المفاوض بين لغة المصالح والعواطف والود في معاملة الطرف الآخر.
- ** لغة التفاوض:- يجب أن تكون مزيج من مخاطبة المشاعر والعواطف مع مخاطبة العقل والمنطق والمصالح المشتركة.

(خصائص ومواصفات المفاوض المحترف)



إن عملية التفاوض هي حوار بين طرفين ويتم هذا الحوار من خلال عملية الاتصال.
(راجع كتاب إدارة الذات وعلم الفراسة للمؤلف)

٥- أنواع المفاوضين

أولاً: النوع التحليلي

هذا النوع كل تفكيره بالأرقام أي أنه شخص لا يهتم الشكل أو الجمال ولكن الذي يهتم به هي المعلومات الغير معلنة التي يصل لها بالتحليل. فعند شراء منزل مثلاً المهم عنده السعر وليس الشكل أو الموقع وهذا النوع لو عرف أن الصفقة فرصة بالنسبة له سيجري ورائك وسيحقق الاتفاق.

ثانياً: النوع المحب للمظهر

هذا النوع يجب الشكل وليس الأرقام وكذلك الجمال فالمهم عند هذا الشخص هو جمال المكان فهو يحب أن يلمس الأشياء.

ثالثاً: النوع الذي يعتمد على حاسة

يعد هذا النوع من أصعب الأنواع لأنه يعتمد على إحساسه الداخلي بمدى راحته للمكان أو الشخص الذي يتعامل معه فهو لا يهتم بالأرقام أو الشكل، ولكي يبدي راحته لذلك يجب أن تتعامل معه بحرص وأمانة وصدق حيث أنه إذا لم يثق فيك لن يتعامل معك نهائياً. فهذا النوع صعب التعامل معه لأنه لا يوجد له منطق ويحتاج إلى الصدق والأمانة في التعامل.

تذكر ان

- يجب أن تكون مستعداً للثلاث أنماط عن طريق تحديد طريقة التعامل من البداية.
- فإذا طلب منك في البداية الأوراق تعرف أن هذا الشخص من النوع الأول (النوع التحليلي)
- وإذا سأل عن المكان تعرف أنك تتعامل مع شخص من النوع الثاني (يحب المظهر)
- وإذا تحدث عن الارتياح تعرف أنك تتعامل مع شخص من النوع الثالث (يتعامل بالحاسة)

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

****** لذلك عليك أن تجهز الأوراق الخاصة بالصفقة وتقدمها في أفضل شكل وأجلها بسيطة وسهلة وكذلك يمكن أن تسأل الموظفين عن هذا الشخص.

****** قد يتوفر في الشخص الواحد الثلاث حالات ولكن يغلب عليه نوع معين.

****** التقسيم لأنواع المفاوضين في العرض السابق يعتمد على الصفات الشخصية للمفاوض وكذلك ميولة.

٦- أنماط المفاوضين

الأنماط هي النماذج التي تظهر الطرق المختلفة التي يظهر بها تعامل المفاوض مع الآخرين وفقاً لطبيعته وميوله ونوجزها في الأنماط الآتية:-

١- النمط الموضوعي

يتصف بالصفات التالية:-

- يعتبر الطرف الآخر هو من يحل مشاكله.
- الهدف النهائي لديه هو الوصول إلى اتفاق متوازن.
- يفصل بين المشكلة والبشر.
- يتساهل مع شخص الطرف الآخر ويتشدد في عرض الاعتراضات.
- يمشى في طريقة لإتمام الصفقة.
- يركز على المنافع المشتركة لا على المنافع الشخصية.
- يستكشف المصالح الحقيقية.
- يتجنب تحديد حد أدنى مقدماً.
- يبتكر بدائل تحقق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر.
- يركز على الحلول البديلة، أما المواقف والقرارات فهي فيما بعد.
- يصمم على استخدام معايير موضوعية عند إتمام الصفقة.
- يتنازل من أجل المبدأ ولا يخضع للضغوط.

٢- النمط المتساهل

- ويتصف بالصفات التالية:-
- يعتبر الطرف الآخر صديق.
 - الهدف النهائي له هو الوصول إلى اتفاق.
 - يعطى تنازلات لكي يحسن العلاقة مع الطرف الآخر.
 - يثق في الطرف الآخر.
 - مرن.... ويتساهل في تغيير موقفه.
 - يقدم عروضاً جيدة.
 - يقبل التضحية ليصل إلى إتمام الصفقة البيعية.
 - يبحث عن الإجابة التي يقبلها الطرف الآخر.
 - يصر على إتمام الصفقة البيعية بأي طريقة.
 - يخضع لتهديدات الطرف الآخر.

٣- النمط المتشدد

- ويتصف بالصفات التالية:-
- يعتبر المفاوضين خصوماً.
 - الهدف النهائي لديه هو الفوز.
 - يطلب تنازلات من الطرف الآخر كشرط لاستمرار العلاقة.
 - يتشدد مع الآخرين في المشكلة.
 - لا يثق في الآخرين.
 - يصمم على موقفه (عنيد).
 - يثبت على موقفه بشكل مشدد.
 - يستخدم التهديد.
 - يستخدم الضغط.
 - لا يفصح عن حده الأدنى الذي يقبل به.
 - يركز على حماية مصالحه ولو أدى ذلك لإنهاء المفاوضات.
- * ولكي نحدد طبيعة ونوع المفاوض في الفريق الآخر نحتاج لجمع المعلومات عن أعضاء الفريق الآخر.

الخلاصة

* التفاوض يعنى تحفيز الشخص على التفاوض معك بحيث تحصل منه على كل المعلومات التي تريدها بناءً على رغبة هذا الشخص ولا يعنى ذلك الابتزاز ولكن

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

التفاوض هو التحفيز، ولا يقع على هذا الشخص ضرر.

* التفاوض ليس مقتصرًا على العمل والصفقات ولكن يبدأ منذ ولادة الطفل فهو يشمل كل معاملات الحياة. فالطفل يقوم بالتفاوض بالبكاء لكي يحصل على ما يريد من والديه كذلك الذهاب إلى شراء أي سلعة يعد تفاوض.

* تحديد موقعك التفاوض :-

بمعنى أنك تعرف وضعك وإمكاناتك قبل إجراء التفاوض.

مثل:- رغبتك كموظف حين تمارس التفاوض مع المدير من أجل رفع راتبك.



يجب أن تفكر جيدا " قبل التفاوض

٧- أهداف التفاوض

وهناك العديد من الأهداف لعملية التفاوض ومنها ما يلي:-

١- **المسألة الأكثر أهمية:** هي أن أحدد موقعي المادي وذلك عن طريق تحديد المبلغ لشراء أو بيع سلعة.

٢- **كيفية الدفع (قبول الدفع):** يجب أن تعرف (حدود الدفع) الخاص بالمبلغ المراد لشراء أو بيع سلعة لمعرفة كيفية حصولك على ثمن بيع سلعة معينة أي تحديد طريقة السداد (فوري أو تقسيط).

٣- **المدة الزمنية (الوقت):** يجب تحديد الوقت المتاح لديك للشراء أو البيع أو آخر ميعاد يمكن أن أعقد فيه الصفقة.

٤- **الخدمات:** لابد من معرفة الخدمات المتوقع أن أحصل عليها إذا اشتريت منتج معين مثل قطع غيار سيارات معينة لا تأتي إلا من الخارج مما يعني صرف النظر عن هذا النوع من السيارات.

٥- **التحسينات:** هي الإضافات التي يمكن أن تضاف على المنتج لتحسن منه مثلا مكان للتكييف في السيارة أو وجود قطعة أرض بجانب التي اشتريتها فربما أحتاج إلى التوسع مستقبلا.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٦- **المرتجعات (إرجاع السلطة):** يعنى إمكانية إرجاع السلع إذا وجدت بها أي عيب فيجب أن نأخذ في الاعتبار مدى الضمان بجودة السلعة وهل إذا جدت أي مشاكل في السلعة يمكن تصليحها.
- ٧- **التعامل في المستقبل:** هل يتطلب التفاوض أن أعرض على من أتعامل معه التعامل في المستقبل لتخفيض السعر.
- ٨- **حجم الصفقة:** يجب مراعاة حجم الصفقة عند التفاوض عليها فالتفاوض يختلف إذا كانت كبيرة عن كونها كميات محدودة مثل الرغبة في تخفيض السعر للمصنع (حجم كبير).
- ٩- **أشياء أخرى :** يمكن تحديد أشياء أخرى يمكن إضافتها حسب الظروف فربما الموقف يفرض شروطاً جديدة.

مصطلحات هامة

- عند القيام بالتفاوض يجب التعرف على: -
- ١ - الهدف الأساسي.
 - ٢ - الهدف الثانوي .
 - ٣ - البدائل .
 - ٤ - تحديد الهدف.
- (١) **الهدف الأساسي:** وهو الهدف الأساسي الذي أذهب لأجله بمعنى الحاجة التي أريد التفاوض من أجل الحصول عليها.
- مثال:- لو أريد سيارة الهدف هنا هو شراء سيارة.
- (٢) **الهدف الثانوي:** هي الأشياء التي تساعدني للحصول على الهدف الأساسي أو العوامل الإيجابية التي تجعل الشخص يعطيك ما تريده مثال:- حصولي على الماجستير أو زيادة الإنتاج أثناء رغبتني زيادة المرتب.
- (٣) **البدائل:** هي وضع بدائل أخرى لو لم أحقق هدف يمكن تحقيق غيره أي أجهز نفسي قبل طلب الهدف لأكون مستعداً لأي ظرف طارئ وأستفيد في النهاية فلو فُرض ورفض طلب يمكن أن احصل على غيره. مثال:- لو رفض المدير طلب العلاوة يمكن أن أطلب ترقية، منصب شرفي، يوم أجازة زيادة.
- (٤) **تحديد الهدف:** أفضل البدائل (المسنود عليها أو المعتمد عليها) في التفاوض ولكن من المهم أن يكون هذا السند فعلي مثل: أن أقبل في عمل ثاني بمرتب أكبر ولكن في طلبك تتصرف بشياكة وبطريقة مهذبة.
- مثلا:- أنا التزاماتي زادت وأنا محتاج وهناك فرصة أفضل فلو وافق كان بها وإن رفض فهناك فرصة ثانية.



لابد من التحديد الدقيق للاهداف المستهدفة من التفاوض

٨ تجهيزات التفاوض

جهز نفسك جيدا" قبل ان تبدأ التفاوض وادرس جيدا" العناصر الآتية:-

أ- مقر التفاوض

أ- حاول أن تجعل مكان التفاوض عندك أو مكان خاص بك لأن الإنسان يشعر بقوته في مكانه.

ب- لو لم تتمكن من ذلك يمكنك مقابله في مكان محايد للطرفين.

ت- إذا اضطررت للذهاب إليه في مكانه فلا تبدأ أنت بالحديث واجعل الحديث له لأن ذلك يجعلك تهدأ وتستريح وتأخذ على المكان وترتيب ما ستقوله.

ب- وقت التفاوض

يجب اختيار الموعد المناسب للتفاوض ويفضل عمل التفاوض في النهار ولكن لا تقوم بتحديد الموعد في وقت نومك لأن ذلك يؤدي إلى تغيير نظامك ومن ثم لن تكون متيقظ جيداً في هذا الوقت ولذلك يجب عليك اختيار أفضل المواعيد المناسبة لك وللشخص الآخر.

تد المظهر الشخصي

يجب أن ترتدي ملابس متحفظة وألوان هادئة والألوان المفضلة هي (الأسود – الرصاصي – الزهري) ويجب ألا ترتدي شيء غالي وأنت ذاهب للتفاوض حتى لا يفرض المتحاور معك سعراً عالي يتناسب مع ما ترتديه فيجب أن تكون الملابس مريحة وبسيطة وغير مُبالغ فيها.

تد الصدق والامانه فى التعامل

يجب أن تكون صادقا" وأميناً" في كلامك ولا تعطى معلومات مزيفة غير صادقة ليس لها أساس.

ج- لغة التفاوض

يجب استخدام جمل بسيطة دون لغة صعبة ونستخدم لغة وصفية أي لغة تصف الحالة وبالتالي تخفض معدل الضيق لدى العميل لأن اللغة الوصفية تجعل الفرد يعيش الموقف ويتعاطف أكثر بالنقاط التي يتحدث فيها.

مثال:- محامى يترافع في قضية طفل يده مقطوعة فبدأ المرافعة وقال للقضاة أنه رأى الطفل يأكل مثل الكلب. (استخدم لغة الوصف).

ح- (اغلاق) نهاية الحديث

فى نهاية الحديث (اللقاء) يجب تحديد ما تم التوصل إليه أثناء الصفقة. فيجب أن تكون محدد الهدف في كلامك وليس مجرد قول جمل عامة. مثل لا تقول نحن اتفقنا على كل شيء ولكن يجب ان تحدد ما تم الاتفاق عليه مثل البند ١، ٢، ٣..... الخ



خ. نماذج للغة الجسم ومعانيها

- لابد من النظر في العين مباشرة لأنها تنقل الثقة وصدق الكلام.
- لا تجعل العين مغلقة جزئياً أو تدور لأن ذلك يؤدي إلى عدم التركيز.
- استخدام أشياء مثل قلم – ساعة – ورق... كل ذلك يدل على عدم التركيز أو عدم الثقة أو الملل مما ينعكس بالسلب على عملية التفاوض.
- هناك تعبيرات تظهر على الطرف الآخر ولا بد من ملاحظتها والتعرف على مدلولها وتفسير معناها وبناء على هذا المعنى يتم تحديد المدخل وطريقة التعامل مع الطرف الآخر ويتضح ذلك من العرض التالي:-
- (راجع كتاب ادارة الذات وعلم الفراسة للمؤلف)
- يجب ان تلاحظ جيداً " تعبيرات الطرف الاخر ووان تحدد مدلولها.

١- معوقات الاتصال والتغلب عليها

- * مقاطعة الآخرين: وللتغلب عليها يجب الآتي:-
- انتظر حتى ينتهي محدثك (المرسل). كلامه.
- أنصت بعقل مفتوح.
- لا تتسرع في الرد.
- * الاستئثار بالحديث: وللتغلب عليها يجب:-
- خير الكلام ما قل ودل.
- لا تكرر ما تقوله.
- أعطى فرصة للطرف الآخر.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- الاستئثار بالحديث يجعل الآخرين لا يهتمون بما تقول.
- * السخرية من المتحدث: وللتغلب عليها يجب:-
 - لا تتهكم على من يتحدث معك.
 - احترامك لنفسك يكمن في احترامك للآخرين.
 - لا تضحك دون سبب وتحكم في تصرفاتك وانفعالاتك.
- * النقد غير البناء: وللتغلب عليها يجب الآتي:-
 - لا تركز على أخطاء الآخرين. ركز على السلوك ولا تصف الشخص نفسه.
 - تذكر أنك تتعامل مع إنسان له مشاعر وأحاسيس.
- * تصيد الأخطاء: وللتغلب عليها يجب الآتي:-
 - لا تستدرج محدثك كي يخطئ.
 - لا تستخدم أسئلة الاستدراج.
- * التسرع في الأحكام: وللتغلب عليها يجب:-
 - أنصت بموضوعية للآخرين.
 - تجنب تحيزاتك الشخصية وكن موضوعي.
 - حل ما يقوله بعقل مفتوح.
- * المجادلة وللتغلب عليها يجب الآتي:-
 - لا تتعصب لراييك.
 - الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.
- فاجب التغلب على معوقات الاتصال حتى يمكن الاتصال بالطرف الآخر بشكل فعال.

٩. التكنيك التفاوضي

وهي الطرق والمداخل المختلفة التي نسلوها في التعامل أثناء التفاوض.

أ. بناء السدود

- أي تسد على الشخص الآخر أي شيء يمكنه معارضتك فيه وذلك بان تقدم أدلة قوية تدعم موقفك.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- أن ترتب الأوراق بجعل أفضلها في البداية والنهاية لأنها الأكثر جذباً للانتباه والأقل أهمية تكون في المنتصف.
- لا تخرج كل الأوراق مرة واحدة حيث أن ذاكرة الإنسان دائماً تنسى ما يحدث في المنتصف.

بـ تـ كنـ يكـ الخل

اجعل الشخص يتذوق مرارة الخل حتى يشعر بطعم العسل أي أن اخفض ما يطلبه الشخص منى ومع ذلك أشعره بأنها أفضل ما قدمته له.

تـ الإـ جهـاد أو الإـ رهاق

بان تجعل التفاوض على مرات وليس مرة واحدة بحيث تجعل الشخص الآخر يشعر بالارهاق ويرغب في اتمام الصفقة والانتهاى منها وهذا يحدث في الصفقات الكبيرة والمفاوضات السياسية التي قد تستغرق العديد والعديد من الجلسات واللقاءات.

ثـ التـ تويه

عملية المتاهة عندما تأتي لنهاية بند في الصفقة أنقل مباشرة على غيره قبل الاتفاق النهائي عليه أي أجعله يختلط عليه الأمر "أتوّه" ولكنها تحتاج إلى شخص محترف Professional حتى لا يضيع منه خيوط الصفقة وإن كنت أرى أن هذا الأسلوب يركز على الخداع والمصلحة الفردية لطرف دون الآخر.

جـ الشخص صاحب القرار

حاول التوصل إلى الشخص صاحب القرار أي لا تتفاوض إلا مع الشخص صاحب القرار وهذا ستعرفه من تفاصيل الشركة وإذا كنت تتعامل مع نائبه لا تتحدث كثيراً بل بنقط محدودة حتى يوصلها النائب لصاحب القرار بصورة واضحة.

ج- الإنفاق المشروط

هي استراتيجية تستخدمها مع الناس والأسرة وهي أنك تربط موافقتك على الطلب بحاجة معينة.

مثل:- تعليق موافقتك على طلب لك على شروط ما (لو ذاكرت لكنت أعطيتك السيارة).

خ- الصيغة المشتركة

والمقصود بذلك محاولة الوصول إلى صيغة مشتركة إنسانياً لجعل الطرف الآخر يتعاطف معك. أي تشعر الشخص بوجود حاجة مشتركة بينكم.

مثال:- الناظر وولى الأمر حينما تكن هناك مشكلة من جانب الناظر فإنك سوف تبدأ التعامل مع الناظر من منطق الأب حتى تكسب تعاطف الناظر.

د أمر مخزي

بعد الاتفاق على كل شيء والاختلاف على شيء واحد تشعر الشخص بأنك ممكن أن تترك الصفقة لشيء بسيط تم الاختلاف عليه. وهي من أساليب المتشدد.

* يتم استخدام التكنيك المناسب وفقاً للموقف والظروف المحيطة به.

الخلاصة

إن الإلمام بالمعلومات والعناصر السابق ذكرها أمر ضروري للإعداد لعملية التفاوض لتحقيق نتائج فعالة ولذا يجب الفهم والاستيعاب الجيد لهذه المهام قبل القيام بعملية التفاوض الفعلية.

تذكر ان

الاعداد الجيد لعملية التفاوض يضمن لك نتائج مرضية



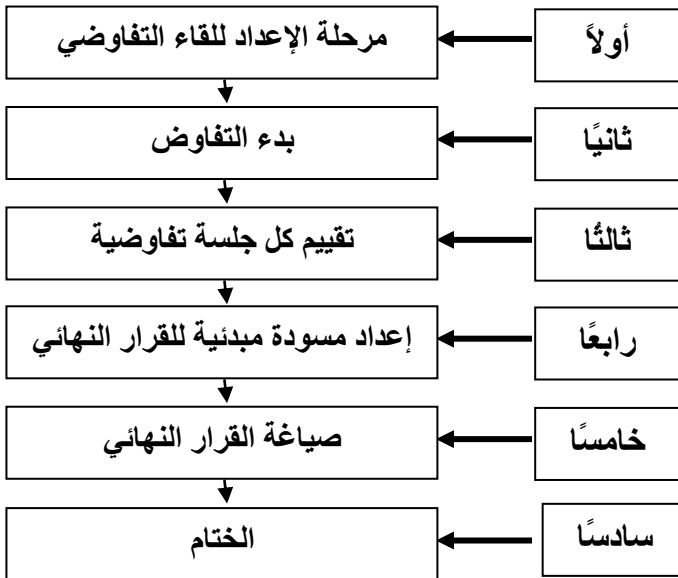
١٠- إدارة المفاوضات

إدارة المفاوضات عملية استثمار كامل الوقت المخصص للمفاوضات من خلال استراتيجية "اربح ودع الغير يربح" win-win " وذلك من خلال الآتي:-

- ١- ترتيب دقيق للأوليات.
- ٢- الوصول للهدف من عملية التفاوض.

﴿ مراحل إدارة التفاوض ﴾

وإدارة التفاوض تشمل عدة مراحل وهي:-



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل فيما يلي:-

أولاً: خطوات الإعداد لعملية التفاوض:-

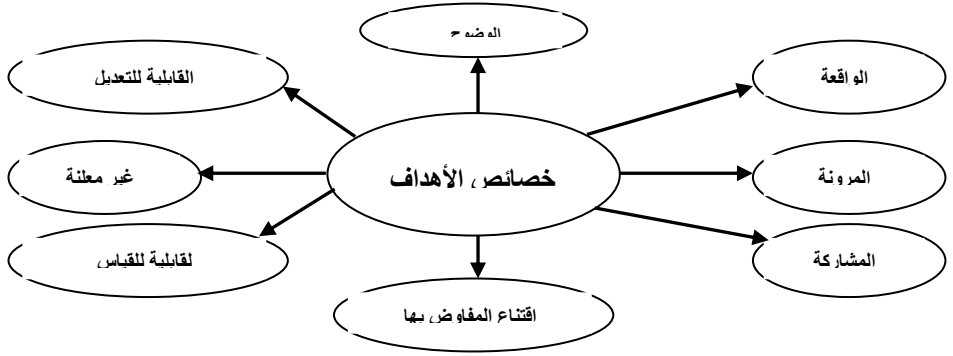
- ١ تحديد الأهداف وبدائلها
- ٢ تحديد الفرص والقيود التفاوضية
- ٣ حصر القضايا التفاوضية
- ٤ توفير البيانات والمعلومات والوثائق
- ٥ تقييم المركز التفاوضي النسبي
- ٦ تحديد الاستراتيجيه والتكتيكات البديلة
- ٧ انتقاء الفريق التفاوضي
- ٨ تحديد أجندة التفاوض
- ٩ اختيار لغة التفاوض
- ١٠ تحديد مكان التفاوض
- ١١ الاتصال بالطرف الآخر
- ١٢ الاستعداد للجلسة الافتتاحية
- ١٣ تحديد سيناريوهات المناقشة والحوار
- ١٤ تدريب المفاوضين

(١) **تحديد الأهداف وبدائلها:** لكل عمل ناجح أهداف والتي بدونها يصبح العمل غير منظم وغير مجدى فالهدف هو الغاية التي يسعى فريق التفاوض تحقيقها من خلال عملية التفاوض وهناك بعض الشروط الواجب توافرها فى الهدف حتى يكون هدفاً فعالاً وهذه الشروط هى:

أ- الواقعية: أى تكون الأهداف متوافقة مع الإمكانيات والموارد المتاحة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ب- المرونة: أى يمكن التعديل فيها وفقاً للتغيرات الطارئة.
- ت- المشاركة: أى يشارك كل الأفراد فى وضعها وصياغتها مما يحقق الالتزام.
- ث- الوضوح: أى تكون محددة بدقة وواضحة وغير مبهمة وبسيطة.
- ج- القابلية للتعديل.
- ح- غير معلنة للطرف الآخر.
- خ- القابلية للقياس: أى يمكن القياس أو التحديد لها بأرقام.
- د- اقتناع المفاوض بها حيث أن اقتناعه بها سوف يساعد بدرجة كبيرة جداً لإقناع الطرف الآخر.

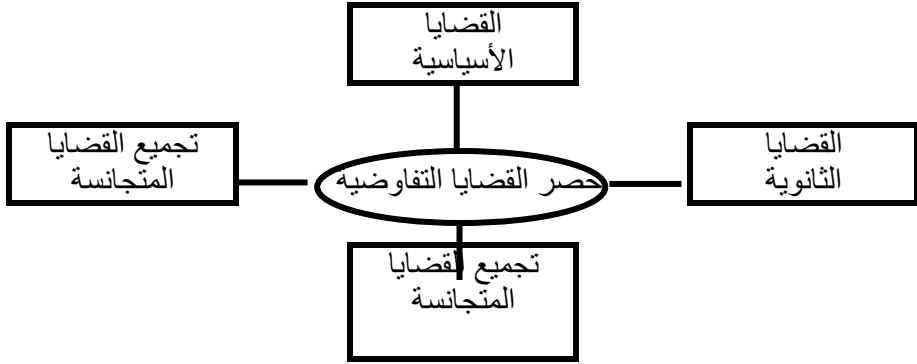


٢- **تحديد الفرص والقيود التفاوضية:** أى أنه يجب تحديد الفرص المتاحة أمام المتفاوضون وكذلك القيود المفروضة عليهم فذلك مهم جداً لتحديد طبيعة الموقف لفريق التفاوض وهذه الفرص والقيود هى الخطوط التى تبنى عليها باقى الخطوات فى عملية التفاوض.

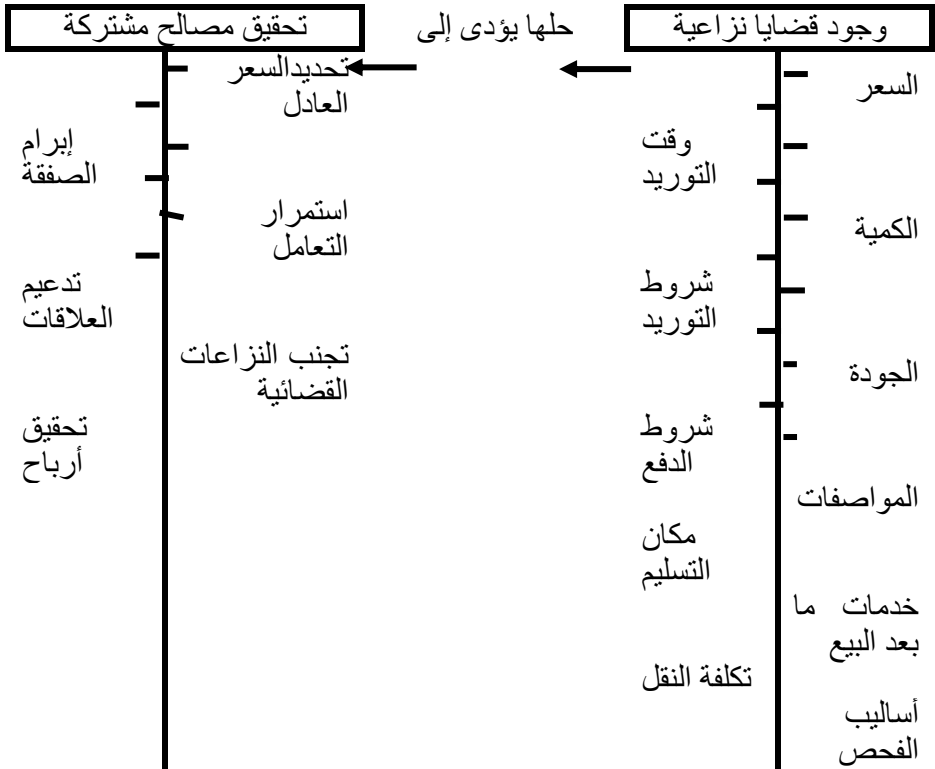
٣- **حصر القضايا التفاوضية:** والمقصود بذلك تحديد عدة نقاط هامة هى:

- أ- تحديد القضايا الأساسية التى يقوم على أساسها التفاوض.
- ب- تحديد القضايا الثانوية بالنسبة للقضايا الأساسية.
- ت- تجميع القضايا المتجانسة (المتشابهة) معاً لتوفير الوقت والمجهود ولعدم التشتيت لفريق التفاوض.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)



جوهر عملية التفاوض



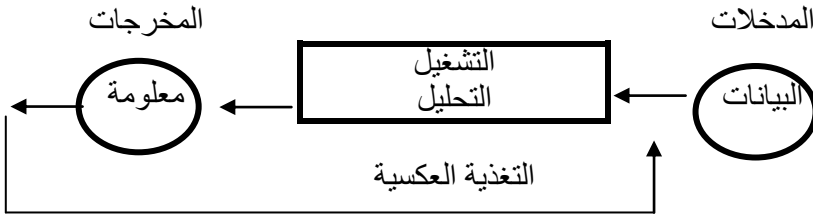
٤) توفير البيانات والمعلومات والوثائق: فالبيانات والمعلومات والوثائق هي الأساس الذي يبنى على أساسه الرد أو القرار ولذلك كلما كانت هذه البيانات والمعلومات والوثائق أكثر وفرة وأكثر دقة وأكثر وضوحاً وشمولاً كلما ساعد ذلك على نجاح اللقاء

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

التفاوضى مع الطرف الآخر ولذا يجب تجميع البيانات والمعلومات والوثائق المتعلقة بالأطراف الآتية:

- (أ) موضوع التفاوض. (ب) المفاوض ذاته.
(ج) المفاوض الآخر. (د) بيئة التفاوض.

****** ومن أهم هذه البيانات هي المرتبطة بالأشخاص الذين سوف يتم التعامل معهم فى عملية التفاوض ولا بد من الترتيب الجيد لهذه البيانات والتحليل لها بشكل دقيق بحيث يسهل الاستفادة منها ويمكن استخدام أقلام ملونة لتحديد درجة أهمية لكل لون بحيث يتم تحديد البيانات العادية والهامة جداً، ولا بد أن نتذكر أن البيان هو أساس المعلومة ويتضح ذلك النموذج التالى:-



****** وكلما كانت البيانات دقيقة ويتم تحليلها بدقة كلما كانت المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة.

٥) تقييم المركز التفاوضى: والمقصود بذلك هو تحديد أهم العوامل التى تؤثر على مكانتك وقدراتك التفاوضية مثل الأهداف والإمكانات والموارد المتاحة والالتزامات المفروضة ومدى الاعتماد على الطرف الآخر فكلما كان اعتمادك على الطرف الآخر فى التفاوض كبيراً كلما كان موقفك التفاوض أكثر ضعفاً.

٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة: لا بد من الإشارة إلى أن الاستراتيجية أشمل وأعم من التكتيك حيث أن الآخر جزء من الاستراتيجية وتتمشى وفقاً للأهداف الاستراتيجية.

وذلك التحديد للاستراتيجيات والتكتيكات البديلة أمر هام جداً لتحديد العوائق المتوقعة وكيفية التغلب عليها وتحديد المسؤوليات والسلطات والاختصاصات لكل عضو وكذلك تحديد البدائل الواجب إتباعها لمواجهة المواقف الطارئة أثناء اللقاء فمهما كان التنبؤ دقيقاً فلا يمكن التنبؤ والإلمام بكل الأمور المستقبلية لهذا لا بد من الاستعداد الدائم للمواقف الطارئة والغير متوقعة.

٧) انتقاء الفريق التفاوضى: والمقصود بذلك هو تحديد الأعضاء الذين يكونون فريق التفاوض وذلك يتحدد بناءً على مستوى الطرف أو الفريق الآخر بحيث يتم تحديد وانتقاء أعضاء للفريق بحيث يكونوا قادرين على مواجهة الفريق الآخر وتحديد ما إذا كان المفاوض فرداً أم فريقاً!!

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

**** وسوف نتناول هذا الموضوع بشئ من التفصيل****

**** مزايا استخدام فريق العمل فى عملية التفاوض ما يلى :-**

(أ) الاستفادة من الخبرات المتنوعة التى يتمتع بها أعضاء الفريق.

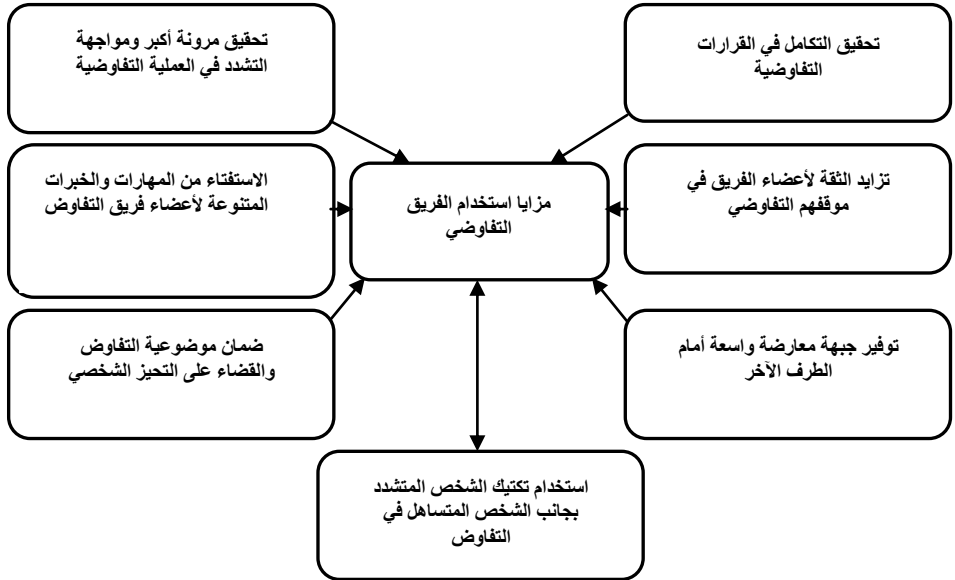
(ب) الاستفادة من الإمكانيات الشخصية المتنوعة لأعضاء الفريق.

(ت) استخدام فريق يؤدى لبناء جبهة أمام الفريق الآخر مما يدعم من موقفها التفاوضى.

(ث) الاستعانة بفريق يؤدى لضمان الموضوعية والبعد عن التحيز الشخصى والمصالح الشخصية.

(ج) الاستعانة بفريق العمل له أهمية كبيرة فى تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق فكل عضو يكمل نقطة الضعف الموجودة فى عضو آخر فى الفريق.

(ح) الاستعانة بفريق يؤدى لزيادة الثقة لأعضاء الفريق فى أنفسهم وفى موقفهم ووضعهم التفاوضى. وعند تحديد فريق العمل يجب تحديد القائد للفريق وكذلك النائب الذى يقوم بمهام القائد فى حالة تعذر تواجده فى اللقاءات التفاوضية اللاحقة.



**** مهام قائد الفريق منها ما يلى:-**

(أ) قيادة أعضاء الفريق.

(ب) إجراء المفاوضات واستدعاء الآخرين وفقاً للحاجة إليهم.

(ت) الإعداد لخطة التفاوض وتحديد الهدف والتوقيت.

———— **فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)** ————

(ث) القائد له سلطة الاستعانة بأصحاب الخبرة وفقاً للحاجة إليهم.

(ج) القائد له سلطة الرقابة والتوجيه لأعضاء الفريق.

(ح) التحدث باسم الفريق واتخاذ القرار النهائي باسم الفريق.

ولكل فرد في فريق التفاوض دور فيمكن أن يكون أحدهم متساهل وآخر طيب وآخر متشدد وقائد الفريق هو الذي يحقق التنسيق والتكامل بين أعضاء الفريق أثناء اللقاء التفاوضي.

٨- **تحديد أجندة التفاوض:** أى تحديد الجدول الزمنى لعملية التفاوض بأن يتم التحديد لجدول أعمال الاجتماع للقاء التفاوضى بحيث يحدد الموضوعات والمدة الزمنية المقترحة لكل موضوع مع تحديد توقيتات البداية والنهاية ويمكن الاستعانة بالنموذج التالى:-

جدول أعمال اجتماع

[illegible]

ويجب تحديد القضايا الهامة والملحة أولاً ثم القضايا الثانوية وذلك للاستفادة من الوقت بأقصى قدر ممكن وذلك بمناقشة الموضوعات الأكثر الأهمية مع تحديد المتحدث في هذا الموضوع من الفريق وتحديد ساعات العمل والراحة فقد يستغرق اللقاء التفاوض أياماً أو شهوراً كما في القضايا الدولية على الحدود مثلاً.

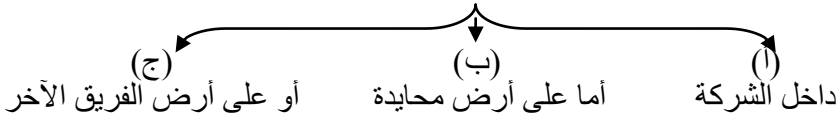
الاجتماعات

تتكون الاجتماعات من رئيس الاجتماع وسكرتير وأعضاء ويختلف عدد هؤلاء الأعضاء حسب شكل الاجتماع ونوعه ومستوى الموضوعات التي ستطرح للمناقشة.



*** خطوات وشروط عقد الاجتماع ***

- ١- ضرورة قيام رئيس الاجتماع والسكرتير بتحديد الموضوعات التي ستطرح في الاجتماع (جدول الأعمال).
- ٢- يراعى اختيار الموضوعات ذات الأهمية للأعضاء والمؤسسة.
- ٣- أن يتناسب حجم الاجتماع مع الوقت المخصص.
- ٤- ترتيب الموضوعات ترتيباً منطقياً.
- ٥- دراسة الموضوعات دراسة كافية.
- ٦- تحديد عدد الأعضاء الذين سوف يشتركون في الاجتماع.
- ٧- تحديد موعد وتاريخ عقد الاجتماع.
- ٨- توجيه الدعوة قبل عقد الاجتماع بوقت كاف ويرفق بها جدول الأعمال وبعض المذكرات التفسيرية لبعض الموضوعات المراد مناقشتها لضمان التفاعل.
- ٩- تحديد لغة التفاوض: أى تحديد اللغة التي سيتم بها التفاوض فقد تكون لغة فرق التفاوض مختلفة عن بعض مما يتطلب الاستعانة بأعضاء يجيدون لغة الطرف الآخر أو الاستعانة بترجمين.
- ١٠- تحديد مكان التفاوض: أى التحديد للمكان الذي سيتم إجراء المفاوضات فيه وهناك عدة احتمالات لمكان التفاوض وهى: -



(أ) داخل الشركة: لا شك إن إجراء المفاوضات داخل الشركة له نقاط إيجابية كثيرة من أهمها سهولة استدعاء الخبراء المساهمة في التفاوض إذا لزم الأمر مع ضرورة الاستعداد لإجراء المفاوضات في أى مكان آخر.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ب) على أرض محايدة: وهى مكان لا يخضع لسيطرة أو قيادة الفريق الأول أو الثانى فى هذه الحالة سوف يضطر كل جانب لاصطحاب خبرائه وأدواته للمكان الذى سيتم القيام بالتفاوض فيه.

ج) على أرض الفريق للآخر: أى إجراء المقابلة فى مكان الفريق الآخر وفى مقره وفى هذه الحالة سوف تقل السيطرة لفريق التفاوض على المكان ويحدث نوع من القلق والرغبة لعدم الدراية بالمكان - أو محتوياته.

** لذا على المفاوض الجيد أن يكون مستعداً وقادراً على التكيف مع أى مكان لإجراء التفاوض سواء فى الشركة أو فى مكان محايد أو فى مكان الفريق الآخر. ويفضل الاستعانة بكمبيوتر محمول لسهولة التخزين والاسترجاع للبيانات والمعلومات التى يحتاجها فريق التفاوض فى أى مكان يجرى عليه التفاوض.

** الاعتبار الواجب توافرها فى مكان التفاوض:-

فى حالة قيام التفاوض داخل الشركة هناك بعض الاشتراطات الواجب مراعاتها قبل الاجتماع ومنها:-

أ- لابد من مناسبة مستوى الصوت للماكينات المستخدمة كالميكروفونات مع حجم القاعة بحيث لا يكون أعلى أو أقل من اللازم.

ب- لابد من وجود نظام إضاءة صحى وكافى يتناسب مع مكونات ومحتويات وحجم القاعة.

ت- لابد من توفير أماكن إضافية فى حالة اصطحاب الفريق لخبراء أو مساعدين.

ث- لابد من اختيار أثاث صحى مع مراعاة التناسق والناحية الجمالية.

ج- لابد من التأكد من وجود وصلاحيات أجهزة الفاكس والتلكس والتليفونات داخل قاعة الاجتماع لسهولة الاتصال بطرف ما أثناء عملية التفاوض فقد يساعد ذلك فى سرعة الوصول لاتفاق من عملية التفاوض.

ح- لابد من التأكد من سلامة أجهزة العرض المختلفة داخل قاعة الاجتماع.

خ- لابد من التأكد من ملائمة نظام التكييف مع الجو الخارجى بحيث لا يكون الفارق كبيراً مما قد يؤدى للإصابة بنزلات البرد أو قد يؤدى لعدم تهئية الفريق الآخر لعملية التفاوض.

د- لابد من التأكد من نظافة المكان وتوافر المناديل وطفانيات السجائر والمياه والعصير.

ذ- فى حالة الجلسات الطويلة متعددة المراحل يلزم الإعداد لوجبات خفيفة مع العمل بالإضافة لوجبة رئيسية فى حالة الاستراحات الطويلة.

ر- يجب التأكد من توافر نظام للأمن يضمن سير المفاوضات دون إزعاج وبعيداً عن أى مؤثرات خارجية.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

وتذكر أنه: كلما كان المكان ملائماً وأكثر راحة كلما أمكن الوصول لاتفاق أسرع مع المفاوض الآخر.

**** الأشكال المقترحة لحجرة الاجتماع منها ****

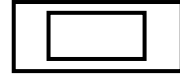
الشكل المستطيل



الشكل الدائري



الشكل المربع



١١- **الاتصال بالطرف الآخر:** حيث يتم الاتصال بالطرف الآخر وذلك للتأكيد على موعد الاجتماع وكذلك بنود الاجتماع حتى نعطي فرصة عادلة للطرف الآخر لإعداد نفسه مما يساهم في الوصول لقرار عادل في صالح الطرفين في أقصر وقت.

١٢- **الاستعداد للجلسة الافتتاحية:** حيث يتم الإعلان والتحديد النهائي لكل عضو في الفريق عن دوره في عملية التفاوض حتى يستعد لها ويوفر ما يلزمه للقاء مع الفريق الآخر مع تحديد المسؤوليات لكل عضو في الفريق.

١٣- **تحديد سيناريوهات المناقشة والحوار:** أي تحديد صور الحوار والمناقشة والسيناريو لكل عضو في الفريق وذلك لتحقيق التكامل والتنسيق وتجنب التداخل في أدوار أعضاء الفريق وذلك لتحقيق الهدف العام للفريق من اللقاء أو الاجتماع التفاوضي.

١٤- **تدريب المفاوضين:** حيث يتم التدريب لكل عضو في الفريق وفقاً لدوره ومهمته في الفريق وذلك لتنمية مهاراتهم التفاوضية ومن طرق التدريب ما يلي:

أ- بروفات الندوات والمؤتمرات.

ب- الحالات العملية التطبيقية.

ج- تمثيل الأدوار وتبادلها بأن يقوم أعضاء الفريق بأدوار مختلفة في الفريق للتدريب.

والخطوات السابقة هي إعداد قبل بداية الاجتماع الفعلي مع الفريق الآخر

ثانياً: بدء التفاوض:-

وهي البداية الفعلية لعملية التفاوض مع الطرف الآخر وهناك بعض الإرشادات الواجب إتباعها عند بدء التفاوض ومنها ما يلي:-

١- ضرورة التسجيل للاجتماع لإعطاء الاجتماع طابع الجدية وكمراجع يمكن الرجوع إليه في حالة تضارب القرارات عما تم الاتفاق عليه أثناء الاجتماع.

٢- يجب البداية بالموضوعات التي يتفق عليها الطرفان معاً.

٣- يجب التدرج في العرض للموضوعات الأكثر تعارضاً في وجهات النظر بين

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

الفرق التفاوضية.

- ٤- يجب اتخاذ وضع إيجابي للفريق منذ البداية.
- ٥- يجب أن يكون المفوض يقظ لاستغلال كل الفرص المتاحة خلال التفاوض.
- ٦- يجب التركيز على التوصل لاتفاق على موضوع التفاوض منذ البداية بشكل عام مما يقلل من حدة المعارضة أثناء النقاش (التفاوض) على بنود الاتفاق الأخرى.
- ٧- يفضل بداية اللقاء بعرض موضوعات عامة لا تحتاج لمجادلة.
- ٨- يجب الإنصات الجيد للطرف الآخر والاهتمام بما يقول.
- ٩- يجب ملاحظة أسلوب الحديث للطرف الآخر وردود أفعاله فالملاحظة من أهم وسائل الحصول على المعلومات.
- ١٠- يجب مراعاة الفروق الفردية والثقافية لأفراد الفريق الآخر.
- ١١- إقامة جسور الثقة بين فريقى التفاوض.
- ١٢- تحقيق الكسب والفوز بصفة أصلية والكسب المتبادل بصفة احتياطية.
- ١٣- يجب عدم الخروج عن موضوع التفاوض.
- ١٤- يجب توزيع الأدوار على أعضاء فريق التفاوض وفقاً لإمكانيات ومهمة كل عضو فى الفريق.
- ١٥- يفضل المفاوضة فى أضعف نقاط الطرف الآخر.
- ١٦- يجب اليقظة منذ البداية لاستكشاف ماذا يريد الفريق الآخر أن يصل إليه.
- ١٧- يجب تجنب المواقف المتطرفة.
- ١٨- سرعة استكشاف المواقف المتشابه بين الفريقين.
- ١٩- إتباع أسلوب المفاجآت بالنسبة للوقائع والأدلة.
- ٢٠- التظاهر بالتنازل فى بعض المواقف.
- ٢١- يجب أن توجه الأسئلة بشكل واضح.
- ٢٢- التحدث بأسلوب جاد وواضح وبصوت مسموع.
- ٢٣- يجب أن تكون الأسئلة واضحة، ولكن عند اللزوم (الموقف يفرض ذلك) تكون مبهمة وإيحائية ومتتالية ومتداخلة.
- ٢٤- استخدام الأسئلة المضادة عند وجود صعوبات تعترض الإجابة.
- ٢٥- عند وصول المفاوضات لطريق مغلق من الأفضل عدم اتخاذ قرار بإنهاء المفاوضات ولكن يمكن اتخاذ أى من البدائل الآتية:-
أ- تأجيل المناقشات لوقت لاحق محدد من الآن.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ب- تأجيل المفاوضات لوقت لاحق أو يتم تحديده فيما بعد.

ج- الانسحاب الاحتجاجي أى الاستناد لحجة للانسحاب.

د- التأجيل للرجوع للسلطة المختصة.

٢٦- حسن استخدام الوقت المتاح والمقرر للتفاوض.

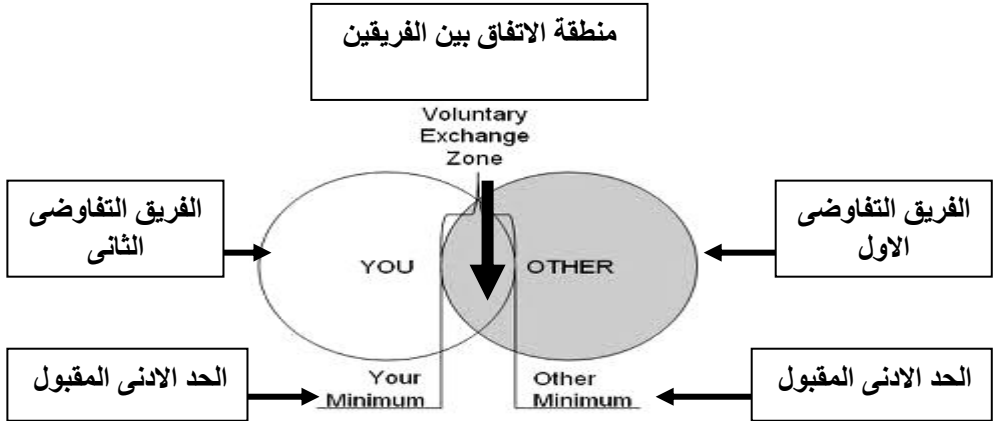
٢٧- يجب تجنب إصدار الأحكام المسبقة.

٢٨- يجب تلخيص ما تم فى نهاية كل جلسة وتدوينه.

٢٩- يجب التأكيد على أن المفاوضات هى أسلوب لحل المشاكل ووسيلة لتقريب وجهات النظر وهذا يستلزم بعض الأمور السلوكية مثل التحية فى بداية ونهاية الجلسات والتعرف على فريق التفاوض الآخر شخصياً (اسماً وصفة) وتقديم الفريق الذى تمثله.

٣٠- يجب توزيع الوقت المخصص للتفاوض على الموضوعات بحسب أهميتها (جدول الأعمال للقاء).

٣١- يجب توحيد الأداء والاتجاهات لأعضاء الفريق الواحد والخروج دائماً من مرحلة الانقسامات الفردية وصولاً لرأى واحد لمواجهة الطرف الآخر.



ثالثاً: تقييم كل جلسة تفاوضية :-

ففى نهاية كل جلسة أو اجتماع تفاوضى يجب تقييم هذا الجلسة من خلال النقاط الآتية:-

١- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التى ظهرت من خلال التعامل مع الفريق الآخر.

٢- تحديد نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف التى ظهرت مع الطرف الآخر.

٣- يجب تحديد الأساليب (الاستراتيجيات والتكتيكات) البديلة والمناسبة لتلافي نقاط

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

الضعف والخلاف فى الجلسات المقبلة.

٤- يجب الاستعداد والتجهيز للجلسة المقبلة انطلاقاً من الدروس المستفادة من الجلسة الأولى.

٥- يجب التقييم لموقف وكفاءة أعضاء الفريق أثناء الجلسات السابقة لكى يقوم القائد بتوجيههم للأداء الأفضل وتجنب نقاط الضعف التى ظهرت أثناء الجلسة السابقة.

رابعاً: إعداد مسودة مبدئية للقرار النهائى:-

حيث يتم فى هذه المسودة تحديد المقترحات والبنود الرئيسية التى تم الاتفاق عليها وهذا يتطلب التسجيل والتدوين بكافة النقاط والعروض والمقترحات التى تداولت بين أطراف التفاوض.

خامساً: صياغة القرار النهائى:-

حيث يتم الصياغة لبنود الاتفاق أو العقد النهائى ويجب توافر الوضوح والدقة فى صياغة هذه البنود لأنه سوف يترتب عليها التزامات عديدة وهى النتيجة النهائية التى تم التوصل إليها كنتيجة لعملية التفاوض وسوف يتم التنفيذ بناءً على هذه البنود وفقاً لها.

سادساً: الختام:-

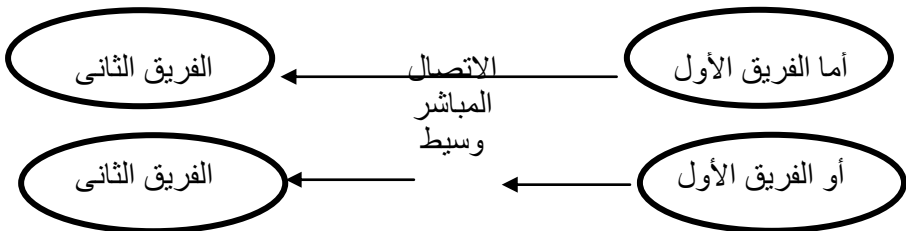
وهى الجلسة التى يتم فيها الآتى:

أ- التأكيد ما تم الاتفاق عليه من بنود للعقد.

ب- التوقيع على هذه العقود من كلا الفريقين.

و غالباً ما تتم هذه الجلسة الختامية فى حفلة ترفيهية كاحتفال بالاتفاق الذى تم التوصل إليه وأيضاً لخلق نوع من الألفة والصداقة والمودة بين كل الأعضاء المشاركين فى العملية التفاوضية.

١١- مزايا الاستعانة بوسيط فى عملية التفاوض: عملية التفاوض إما أن تكون بشكل مباشر أو من خلال الاستعانة بوسيط ويتضح ذلك من خلال النموذج التالى:-



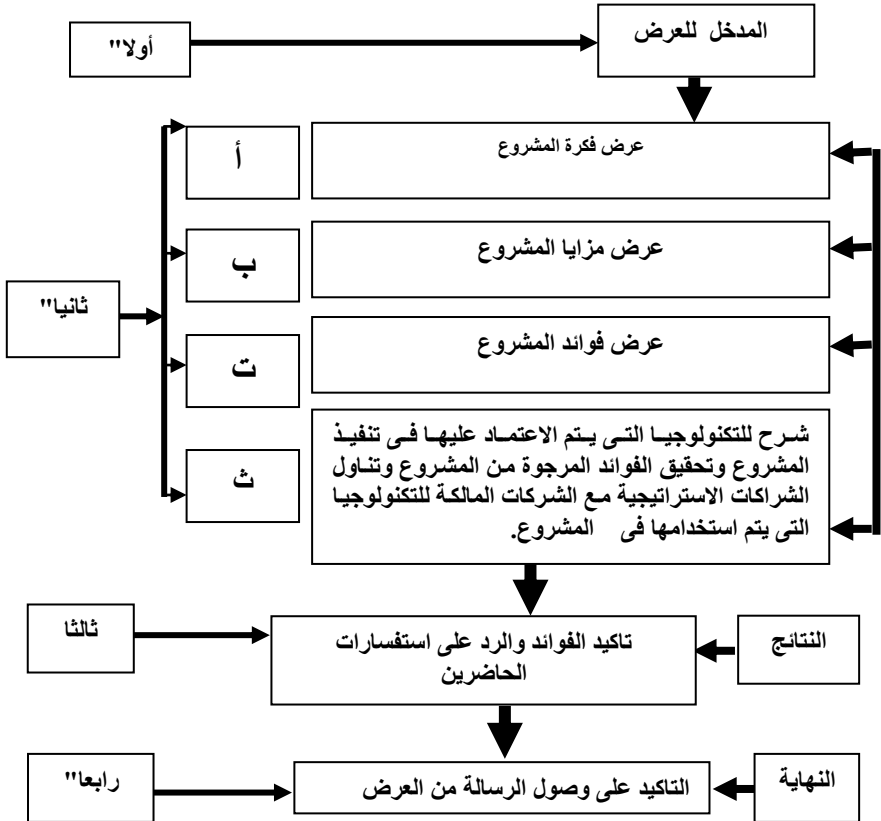
أ- مزايا للاستعانة بوسيط منها ما يلى:

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ١- التوضيح لأدوار الطرفين. ٢- اقتراح الوسيط للحلول للطرفين.
 - ٣- الوسيط يساعد الطرفين فهم بعضهم البعض.
 - ٤- الوسيط ينظر للمشكلة بشكل موضوعي غير متحيز.
 - ٥- الوسيط ينظر للمشكلة من جميع الجهات وفقاً لكافة المصالح.
 - ٦- الوسيط يساعد الطرفين في اقتراح الحلول بأنفسهم.
 - ٧- الوسيط يوفر خبراته ومهاراته لإنجاح عملية التفاوض بين الطرفين.
 - ٨- الوسيط من شأنه تقليل حدة التوتر إذا ما حدثت بين فريقى التفاوض.
- ب- شروط الحوار الجيد فى التفاوض:** الحوار هو مناقشة بين طرفين، وعملية التفاوض تقوم أساساً على الحوار وكلما كان الحوار جيداً كلما كان أكثر فائدة فى عملية التفاوض وهناك بعض الشروط الواجب توافرها فى الحوار الجيد منها ما يلى:
- ١- يجب أن يكون الحوار منظم فى البنود والأفكار التى يتناولها.
 - ٢- يجب مراعاة المهارات اللغوية فى العبارات والجمل حتى يصل المعنى المطلوب توصيله للطرف الآخر.
 - ٣- يجب بعد الحوار عن العبارات أو الكلمات الغريبة التى قد تحتاج لإيضاحات مما قد يستغرق وقتاً إضافياً.
 - ٤- يجب أن يكون الحوار محدداً وواضحاً بعيداً عن الغموض حيث أن الهدف من الحوار هو الوصول لاتفاق وليس اختلاف.
 - ٥- يجب أن يقوم الحوار على أساس عقلى وعاطفى بالأجل العبارات كلها عقلية بحتة أو عاطفية بحتة فلافضل هو طرح الحقيقة من خلال جمل مقبولة من الآخرين.
 - ٦- يجب أن يكون الحوار مخطط وهادف وفقاً لبرنامج وتوقيت محدد وليس مجرد مناقشة مفتوحة.
 - ٧- يجب أن يراعى الحوار المستوى الثقافى للطرف الآخر حتى لا يشعر بالضيق من أن مستوى الحوار أعلى من مستواه الثقافى مما يخلق نوع من المعارضة الناتجة عن عدم الفهم. (خاطبوا الناس على قدر عقولهم)
 - ٨- يجب أن يكون منصتاً جيداً فالإنصات الجيد يؤدى للحديث الجيد.
 - ٩- يجب أن يبدأ الحوار بنقط الاتفاق فى البداية.
 - ١٠- يجب أن يتناسب الحوار مع ظروف المكان والتوقيت والأشخاص الذين سيتم التفاوض معهم.
- ت- الأخطاء الشائعة عند عرض المعلومات:** يجب تجنب هذه الأخطاء حتى يمكن توصيل المعلومة بشكل فعال وسليم للطرف الآخر ومن هذه الأخطاء ما يلى:
- ١- عدم الحماس.
 - ٢- إطفاء الأنوار لاستخدام الأجهزة أثناء العرض.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٣- عدم التعبير لتوصيل المعلومة.
 - ٤- قراءة ما يستطيع الجمهور قراءته.
 - ٥- ضعف الصوت.
 - ٦- عدم الاهتمام بالمظهر.
 - ٧- التكلفة.
 - ٨- التجميل الزائد.
 - ٩- مهاجمة الحضور.
 - ١٠- عدم الإبداع.
 - ١١- الانطباع السيئ.
 - ١٢- عدم تحديد الهدف من اللقاء أو عرض المعلومة.
 - ١٣- عدم تسلسل الأهداف.
 - ١٤- عدم الاعتذار مقدماً عن عدم القدرة على الحضور.
 - ١٥- التأكيد أن المادة مهمة.
 - ١٦- إفاضة الحديث.
 - ١٧- الملل.
 - ١٨- الوقوف في مكان ثابت.
 - ١٩- عدم النظر للحضور.
 - ٢٠- عد المشاركة مع الحاضرين.
- ** يجب تجنب هذه الأخطاء لضمان وصول المعنى المطلوب للفريق الآخر.**
- ث- نموذج لخطوات العرض لموضوع التفاوض.**



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

١٢ - القواعد الذهبية للتفاوض الناجح والفعال:

- ١ - يجب الإعداد الجيد لعملية التفاوض قبل اللقاء التفاوضي.
- ٢ - يجب التدريب الجيد والمستمر لأعضاء فريق التفاوض.
- ٣ - يجب الاختيار الجيد لأعضاء فريق التفاوض بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات كل عضو ووفقاً للدور المطلوب منه في اللقاء التفاوضي.
- ٤ - يجب أن يكون الفريق التفاوضي لديه القدرة على التكيف مع أى ظروف وفى أى مكان وفى أى توقيت.
- ٥ - يجب التخطيط لعملية التفاوض بشكل جيد.
- ٦ - يجب المرونة والقدرة على التكيف لأعضاء الفريق ووجودهم ضمن الفريق وتقبل الآخرين فى الفريق.
- ٧ - يجب الصياغة الدقيقة والواضحة والمحددة لبنود العقد النهائى الذى تم الاتفاق عليه.
- ٨ - يجب الالتزام بحدود السلطات والمسؤوليات لأعضاء الفريق.
- ٩ - يجب الالتزام بتنفيذ مسؤوليات الاتفاق للحفاظ على المصداقية أمام الطرف الآخر.
- ١٠ - يجب الاستعانة بالمستشارين والمتخصصين إذا لزم الأمر (فلا يوجد إنسان يعرف كل شئ).
- ١١ - يجب الاحترام الكامل لكل أعضاء الفريق الآخر فالتفاوض يقوم على أساس المصالح المشتركة وليس مجرد نزاع بين طرفين.
- ١٢ - يجب دراسة الفريق الآخر وأعضاؤه جيداً لتحديد أعضاء الفريق القادرين على تكوين الفريق الذى يمكن أن يتفاوض مع الطرف الآخر.
- ١٣ - يجب التدريب الجيد على استخدام الوسائل التعبيرية مثل وضع الجسم ونبرة الصوت وحركة اليد والعين والمظهر وغيرها من الوسائل التعبيرية (الغير لفظية) لما لها من تأثير فعال فى الحوار مع الطرف الآخر.
- ١٤ - يجب التعرف على احتياجات الطرف الآخر حتى تصبح مفاوضات جيدة.
- ١٥ - يجب أن يثق المفاوض بإمكانياته وبأدائه وأن يؤمن بأهمية تحسين الأداء فى التفاوض أى أنه ليس هناك حد يمكن الوقوف عنده بل لابد من التطوير المستمر فى الأداء وذلك يتطلب التدريب المستمر.
- ١٦ - يجب على المفاوض أن يحدد أولوياته وأن يكون مستعداً للتنازل عن النقاط الأقل أهمية.
- ١٧ - يجب على المفاوض التفكير والتروى قبل إصدار أى موافقة قد يندم عليها فيما بعد.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ١٨- يجب أن يكون المفاوض مرناً وغير متعصب فلا بد أن يتقبل أداء الآخرين ووجهات نظرهم.
- ١٩- يجب أن يحدد المفاوض أهدافه بدقة مع تحديد القضايا القابلة للتسوية والغير قابلة للتسوية.
- ٢٠- يجب أن تكون أهداف التفاوض واقعية وواضحة ومرنة ومقنعة ومحددة بدقة ومقبولة وقابلة للقياس.
- ٢١- يجب تحديد الأهداف وفقاً للأولويات فالأهداف الهامة يتم تناولها وتحديدها أولاً ثم الأقل أهمية.
- ٢٢- يجب على المفاوض أن يستفيد من خبرات الأعضاء الذين شاركوا من قبل في عمليات التفاوض.
- ٢٣- يجب على المفاوض ألا يترك مائدة التفاوض وهو في حالة غضب مهما كان السبب.
- ٢٤- يجب أن يرتدى المفاوض ملابس مريحة ومنسقة حتى لا تسبب له ضيقاً خاصة في حالة الجلسات الطويلة.
- ٢٥- يجب أن يتدرب المفاوض على مهارات الإنصات للآخرين.
- ٢٦- يجب الحزم والجدية في التدريب لأعضاء الفريق المشاركون في عملية التفاوض وفقاً لخطة زمنية مكتوبة وواضحة ومحددة المراحل والخطوات.
- ٢٧- يجب أن يصل المفاوض لمكان الاجتماع قبل الموعد بوقت كافى وذلك حتى يمكنه الألفة مع المكان واكتشاف محتوياته والاسترخاء قبل اللقاء مع الفريق الآخر.
- ٢٨- يجب الإعداد الدقيق لجدول الأعمال وأن يتم إعداده بشكل سهل وبسيط مع تحديد الوقت المخصص لكل بند وتحديد الشخص المتحدث في هذا البند.
- ٢٩- يجب إرسال صورة من جدول الأعمال للجهات المعنية قبل اللقاء بوقت كافى.
- ٣٠- يجب التسجيل للمناقشات والمقترحات والأداء ونقاط الخلاف ونقاط الاتفاق التى تمت أثناء التفاوض.
- ٣١- يجب مراعاة بعض الترتيبات داخل مكان الاجتماع ومنها ما يلى:-
 - أ- وضع ساعة حائط فى مكان ظاهر للحاضرين جميعاً.
 - ب- يجب مراعاة وجود المشروبات والماء بقدر كافى مع التجهيز الوجبات فى حالة الجلسات الطويلة والتي تتخللها استراحات.
 - ت- يجب اختيار الكراسى المريحة.
 - ث- يجب مراعاة الإضاءة الصحية فى المكان.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ج- يجب التأكيد على وسائل العرض والوسائل الإيضاحية بأنها تعمل وفى حالة جيدة مع ترتيب الكراسى على مسافات متساوية.

ح- التأكد من وجود أوراق وأقلام أمام كل عنصر من الفريقين لتدوين الملاحظات وكذلك المناديل الورقية.

خ- يجب المراجعة لدرجة الحرارة فى مكان الاجتماع وذلك بحيث تكون ملائمة لظروف الحاضرين.

د- يجب التأكد من سلامة خطوط الهاتف ومعداته وكذلك الفاكس.

ذ- يجب التأكد من ملائمة حجم الصوت مع مستوى القاعة بحيث لا يكون ضعيف أو أقوى من اللازم مما قد يؤثر فى استقبال الأطراف الأخرى لهذا الصوت مما قد يمثل عائقاً للاتصال بين الأطراف.

٣٢- يجب التأكد من الاتصال البصرى بين القائد وأعضاء فريقه.

٣٣- يجب أن يكون المفاوض قوى الملاحظة لردود أفعال أعضاء الفريق الآخر وبالتالي استنباط معلومات هامة عن مدى تقبلهم للعروض المقدمة.

٣٤- يجب أن يبدأ المفاوض للحوار مع الفريق الآخر بنقاط عامة تحظى بقبول عام من كافة الأطراف مع التركيز على ضرورة الوصول لاتفاق من البداية.

٣٥- يجب على المفاوض أن يوجه اهتمام كافى للمقترحات المقدمة من الطرف الآخر.

٣٦- يجب استخدام روح الدعابة فى الوقت المناسب ولا تستخدمها بدون داع حتى لا تقلل من وقارك أمام الطرف الآخر.

٣٧- يجب على المفاوض ألا يكون هجومى فى حوارهِ بل يجب أن يتحدث بدون انفعال مع الاحتفاظ بالحماس وفقاً للموقف.

٣٨- يجب على المفاوض ألا يقدم تنازلات كثيرة فى البداية وإلا يتمسك بشدة رأى معين فقد يحتاج للتخلى عن هذا الرأى فيما بعد مما يسبب له حرجاً أمام الآخر.

٣٩- يجب على المفاوض الانتظار والإنصات التام للطرف الآخر حتى ينهى حديثه مع ابتسامه خفيفة وعدم مقاطعة الآخرين.

٤٠- يجب على المفاوض أن يظهر للطرف الآخر بان التنازلات التى يقدمها تمثل له خسارة فادحة وذلك لتعظيم حجم هذه التنازلات أمام الطرف الآخر وذلك يساعد فى الحصول على نقاط إيجابية لصالح المفاوض مقابلة بالتنازلات التى قام المفاوض.

٤١- يمكن للمفاوض أن يطلب استراحة للتفكير فى أمر ما إذا تطلب الأمر اتخاذ قرار هام أو تطلب الموقف الموافقة على اقتراح هام.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٤٢- يجب على المفاوض الهدوء فى المقابلة مع أى حيلة يقوم بها الطرف الآخر مع عدم الانفعال بل يأخذ وقت كافى للتفكير.
- ٤٣- يجب على المفاوض الحفاظ على وعودة فذلك يؤثر على مصداقيته وكذلك مصداقية الشركاء وان يتبع المفوض تنفيذ هذه الوعود.
- ٤٤- يجب على المفاوض الإلمام بالأنواع المختلفة للمفاوضة وصفات كل نوع مع التدريب على كيفية التعامل مع كل نوع.
- ٤٥- يجب أن يتدرب المفاوض على قراءة تعبيرات الوجه ومدلولها.
- ٤٦- يجب ألا يذكر المفاوض كلمة "أبدأ" على الإطلاق فهى سد أمام الاتفاق ولكن يستخدم كلمة "كيف" فهى تثبت رغبتك فى الوصول لاتفاق بين الطرفين.
- ٤٧- يجب على المفاوض ألا يحاول دائماً إضعاف مكانة الطرف الآخر فقد يؤدي ذلك لتحويل الطرف الآخر لسلوكه بشكل عدوانى.
- ٤٨- يجب ألا يوقع المفاوض على الاتفاق ما لم يقتنع به وان يعرض أقل التنازلات فى البداية فقد لا يضطر لعرض تنازلات أكبر مستقبلاً.
- ٤٩- يجب أن يسجل المفاوض كل الاتفاقات التى تم التوصل إليها فى ختام المفاوضات ثم يقرئها بصوت هادئ ومؤثر للتأكيد على البنود التى تم الاتفاق عليها.
- ٥٠- يجب على المفاوض الختام بتوقيع العقود فى جو ودى وترفيهى لخلق الود والصداقة والانسجام بين الأطراف بما قد يؤثر بشكل إيجابى عند تنفيذ بنود العقد فى الواقع العملى ويقدم العرض النهائى بواسطة قائد الفريق.



الفصل السادس

TIME MANAGEMENT DECISION MAKING CRISIS MANAGEMENT BUSINESS ETIQUETTE

- قضاء المديرين لأوقاتهم.
- قواعد اتخاذ القرار ومواجهه المشكلات.
- ادارة الازمات.
- قواعد تعامل المدير مع رجال الصحافة والإعلام.
- قواعد الاتيكيت فى التعامل مع الآخرين.



أولاً: كيف يقضي المديرون أوقاتهم؟



تنظيم الوقت والأعمال

حدد لنفسك وقتاً للتفكير حتي تستطيع ترتيب أفكارك وأنصحك باستخدام الورقة والقلم في تسجيل الأفكار حتي تستطيع من نتائج تفكيرك وحتى لا ترهق ذاكرتك وعقلك في إستعادة ما خططت له. حتي تحقق هدفك يجب أن تجزئ التنفيذ للمهام لعدة مراحل حتي تستطيع تقييم نفسك خطوة بخطوة علي طريق النجاح في تحقيق الهدف.

• تمهيد

- الوقت يعتبر من أهم عناصر رأس المال ولقد ظهرت أهمية الوقت علي مر العصور وفي مختلف الأوساط ويتضح ذلك من خلال العديد من الأمثلة ومنها ما يقول " الوقت من ذهب " ومثل آخر " الوقت من المال " للتعبير عن أهمية الوقت •

- وأهمية الوقت وتقديره تختلف من شعب لآخر ومن مجتمع لآخر فمثلاً في الدول المتقدمة نجد أن الناس تقدر الوقت بدرجة كبيرة فكل دقيقة لها معنى وفائدة علي عكس الدول النامية نجد أن الكثيرين لا يعطون للوقت أهميته الواجبة وعلى ذلك فإدارة وتنظيم الوقت تعتبر من أهم مقومات النجاح والتفوق للشعوب

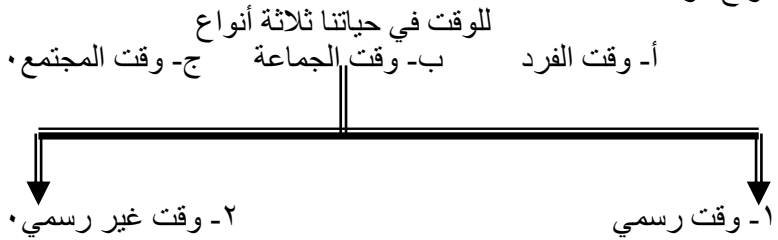
- وتتضح أهمية الوقت في أنه ثروة لا يمكن تخزينها أو تجديدها أو اختراعها، والإدارة الفعالة للوقت هي الطريق للتفوق والنجاح بإذن الله •

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

* الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك *



١- أنواع الوقت:-



وسوف نتناول هذه الانواع فيما يلي:-

أ) وقت الفرد:- وهو الوقت الذي يستغرقه الفرد في ممارسة إلتزاماته اليومية وإحتياجاته الأساسية مثل الأكل، النوم، ... وهو وقت من الصعب إدارته في غير ما خصص له.

ب) وقت الجماعة وينقسم إلي:-

١- وقت رسمي:- وهو الوقت المخصص لممارسة الأعمال التي تتم في إطار مؤسسي أو رسمي مثل المصانع والمدارس والجامعات..... الخ وهذا النوع من الوقت من السهل إدارته وتنظيمه والرقابة عليه أكثر من الوقت الغير رسمي.

٢- وقت غير رسمي:- وهو الوقت المخصص لممارسة الأعمال خارج الإطار الرسمي مثل العلاقات الاجتماعية مثل النوادي والمناسبات الاجتماعية المختلفة..... الخ.

ج) وقت المجتمع:- وهو الوقت المخصص لممارسة المناسبات والاحتفالات العامة كالمواسم والأعياد....

* والأنواع السابقة للوقت متداخلة ويصعب الفصل بينها.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٢- عوامل إهدار الوقت:- هناك العديد من العوامل التي تؤدي لإهدار الوقت وضياعه ومنها:-

- ١- عدم وجود خطة محددة للمهام والأعمال •
- ٢- عدم التنظيم للوقت وفقاً للمهام المحددة
- ٣- عدم الالتزام بالخطة والتوقيتات للمهام •
- ٤- عدم تدوين الخطة مما يؤدي للنسيان •
- ٥- عدم الالتزام بالمواعيد المخصصة للمهام
- ٦- عدم الإلمام بقواعد إدارة الوقت •
- ٧- عدم المتابعة لتنفيذ المهام ومدى الالتزام بالخطة •
- ٨- عدم توافر المرونة في الخطة الزمنية لمواجهة الأمور الطارئة •
- ٩- عدم وجود أهداف محددة للمهام •
- ١٠- عدم تحديد الأولويات للأعمال •

٣- خطوات تنظيم وإدارة الوقت:- هناك العديد من الخطوات الواجب إتباعها لتنظيم وإدارة الوقت بكفاءة ونعرضها فيما يلي:-

أ) تحديد طبيعة العمل ومسئوليته والمهام التي يتطلبها العمل: حيث أنه من الضروري تحديد طبيعة العمل الذي نقوم به وتحديد المهام اللازمة لكل مهمة وذلك لاستثمار الوقت والاستفادة منه بأقصى قدر ممكن.

وفيما يلي نعرض نموذج يمكن الاستعانة به في تحليل المهام والأعمال مع تحديد الوقت اللازم لكل مهمة.

(قائمة تحليل المهام)

التاريخ /

م	المهام المطلوب إنجازها	الوقت اللازم لكل مهمة	التوقيت المناسب لكل مهمة بداية التنفيذ نهاية التنفيذ	ملاحظات
	الوقت الإجمالي			

* إرشادات هامة لإعداد قائمة المهام **

- ١- يجب تخطيط المهام بدقة مع تحديد الوقت اللازم لكل مهمة قبل القيام بها •

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٢- يجب إعطاء الوقت الكافي لكل مهمة لإنجازها وفقاً لأهميتها.
 - ٣- يجب أن تكون هناك مرونة للتعامل مع الطوارئ والأمور الغير متوقعة.
 - ٤- يجب تجنب المهام الغير مهمة والغير مفيدة بقدر الامكان.
 - ٥- يجب ترتيب المهام وفقاً للأولوية ودرجة الأهمية.
 - ٦- يجب القيام بالمهام الروتينية أثناء الوقت المتاح لديك بشكل محدود حيث أن هذه المهام لا تحتاج لجهد وتفكير كبير لأنك اعتدت علي إنجازها.
 - ٧- يجب تجميع المهام المتشابهة معاً لتقليل الوقت المستغرق في إنجازها.
 - ٨- يجب الانتهاء من إنجاز المهام أولاً بأول ويجب عدم الانتقال لمهمة جديدة دون إنجاز المهمة السابقة إلا لضرورة.
 - ٩- يجب تسجيل نتيجة إنجاز المهام أولاً بأول حتى لا تنسى شيئاً وحتى لا ترهق الذاكرة لتسجيل وإسترجاع ما تم إنجازه.
 - ١٠- يجب تقسيم المهام المركبة والمعقدة لعدة أجزاء ومراحل حتى يمكن إنجازها بسهولة.
 - ١١- يجب تحديد التوقيت المناسب لإنجاز كل مهمة وفقاً لدرجة الأولوية.
 - ١٢- يجب وضع أوقات الراحة بين المهام حتى لا تصاب بالملل والإرهاق بما قد يؤثر بالسلب علي أدائك.
- (ب) وضع الخطة الزمنية للعمل: وهنا يجب وضع الجداول لتنظيم الوقت وفقاً للمهام التي تم تحديدها فيما سبق وتنقسم هذه الجداول لعدة أنواع ومنها:-

(١) جدول شهري • (٢) جدول أسبوعي (٣) جدول يومي •

وسوف نعرض هذه النماذج فيما يلي:-

نموذج (١) جدول أعمال شهري

(التاريخ) شهر سنة

م	الأسبوع	المهام	ما تم إنجازه	مرحل إلي
١	الأول من ...إلى....			
٢	الثاني من ...إلى....			
٣	الثالث من ...إلى....			
٤	الرابع من ...إلى....			

ويحتوي هذا الجدول علي الخطوط العريضة والمهام الرئيسية والعامية وغالباً لا يحتوي علي التفاصيل •

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

نموذج (٢) جدول أعمال أسبوعي

م	اليوم	المهام	ما تم إنجازه	مرحل إلي
	السبت			
	الأحد			
	الاثنين			
	الثلاثاء			
	الأربعاء			
	الخميس			
	الجمعة			

ويحتوي هذا الجدول علي المهام الأكثر تفصيلاً عن الجدول الشهري ويحتوي هذا الجدول علي المهام التي تخصه بالجدول الشهري بشكل أكثر تفصيلاً.

نموذج (٣) جدول أعمال يومي

م	المهام المطلوب إنجازها	التوقيت من إلي	ما تم إنجازه	مرحل إلي	ملاحظات

ويحتوي هذا الجدول علي تفاصيل المهام ويوضح بناءاً علي الخطة الأسبوعية والشهرية لكن بشكل تفصيلي.

(نماذج إسترشادية لتنظيم الوقت)

(١) جدول المقابلات الأسبوعية

من.....إلي.....

م	اليوم	التاريخ	الجهة التي سيتم إجراء المقابلة معها	ما تم أثناء المقابلة	تقييم المقابلة	ملاحظات
١	السبت	/....../....				
٢	الأحد	/....../....				
٣	الاثنين	/....../....				
٤	الثلاثاء	/....../....				
٥	الأربعاء	/....../....				
٦	الخميس	/....../....				
٧	الجمعة	/....../....				

تحديد جدول المقابلات الأسبوعية يساهم في تنظيم الوقت وأيضاً إعداد الجدول اليومي بدقة دون أن ننسي مقابلاتنا خلال الأسبوع.

فـن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

(٢) جدول الزيارات الأسبوعية

منإلى.....

م	اليوم	التاريخ	الجهة التي سيتم زيارتها	ما تم أثناء الزيارة	تقييم الزيارة	ملاحظات

ويمكن إعداد نموذج للزيارة حتى يتم الإعداد للزيارة بشكل جيد للاستفادة من الوقت بأقصى درجة ممكنة ولتنظيم العمل والسعي لتحقيق نتائج إيجابية من الزيارة.

(٣) نموذج زيارة

- التاريخ المحدد للزيارة...../...../.....
- التوقيت المخصص للزيارة.....
- الجهة التي سيتم زيارتها أو الشخصية.....
- طبيعة عمل هذه الجهة أو الشخصية.....
- موضوع الزيارة (سبب الزيارة).....
- ما تم في الزيارة.....
- تقييم الزيارة.....
- ملاحظات ومقترحات.....

تذكر أن

التليفون قد يكون من أكثر الأسباب التي تؤدي لإهدار الوقت، ولهذا يجب استخدامه بشكل جيد لتنظيم الوقت والاستفادة منه لأقصى درجة ممكنة.

(ويمكن الاستعانة بالنماذج المتعلقة باستخدام التليفون لتنظيم الوقت).

(٤) مكالمة تليفون واردة رقم ()

التاريخ:.....
 اسم المتصل:.....
 رقم تليفونه.....
 مهنته:.....
 الموضوع:-.....

هام	عاجل
فوري	سيعاود الاتصال

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

(٥) مكالمة تليفون صادرة رقم ()

التاريخ:
اسم المتصل به:
مهنته:
رقم تليفونه:
الموضوع: -
الرد:

ت) لتنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية المحددة يتطلب ما يلي: وذلك بعد ما يتم تحديد المهام وكذلك تحديد خطة العمل (الخطة الزمنية) يتم تنفيذ الأعمال والمهام ويجب مراعاة الآتي:-

- ١ - الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعه •
- ٢ - التطوير المستمر للخطة الزمنية وفقاً للمتغيرات والظروف الطارئة •
- ٣ - تنفيذ الأعمال وفقاً للأولويات ودرجة الأهمية وفقاً للخطة الزمنية •
- ٤ - التأكد من تنفيذ المهام وفقاً للمعايير الموضوعه ووفقاً للخطة الزمنية •
- ٥ - تسجيل نتائج تنفيذ المهام أولاً بأول للاستعانة بها في عملية التقييم •

ث) التقييم والمتابعة للتنفيذ وفقاً للخطة الزمنية: والمقصود بها ضرورة التقييم للأعمال من حيث كفاية الوقت اللازم للتنفيذ للمهام بكفاءة ومدي الالتزام بالخطة الزمنية، ومدي كفاءة الخطة الزمنية وذلك بتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية للعمل علي تصحيحها وذلك بالتطوير المستمر للخطة الزمنية •

*الانحرافات السلبية هي:-

بأن يكون الوقت المستغرق للمهمة فعلياً أكبر من الوقت المخصص له في الخطة •
الانحرافات الإيجابية هي:-

- بأن يكون الوقت المستغرق للمهمة فعلياً أقل من الوقت المخصص له في الخطة •
والتقييم أمر ضروري وهام وذلك للتطوير المستمر للخطة الزمنية •

(ملخص لمراحل وخطوات إدارة الوقت)

أ) تحديد طبيعة العمل والمهام •
ب) وضع الخطة الزمنية للمهام •

ج) تنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية المحددة

د) التقييم والمتابعة للتنفيذ وفقاً للخطة الزمنية •

٤ - الإرشادات العامة لإدارة الوقت بكفاءة:-

١ - ضرورة التحديد الدقيق للمهام ومسئوليات العمل •

٢ - ضرورة التحديد الدقيق للوقت اللازم للمهام •

فـن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

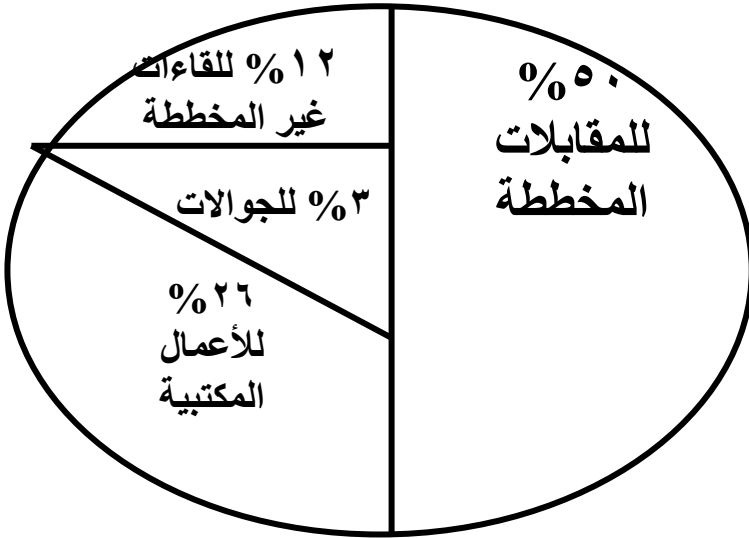
- ٣- ضرورة ترتيب المهام وفقاً لدرجة الأولوية والأهمية.
- ٤- ضرورة الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعية.
- ٥- ضرورة أن تحتوي الخطة علي المرونة لمواجهة الأمور الطارئة.
- ٦- ضرورة وضع جداول زمنية شهرية وأسبوعية ويومية.
- ٧- ضرورة تحديد الأهداف والأولويات للمهام.
- ٨- ضرورة الإنجاز للمهام أولاً بأول. (لا تؤجل عمل اليوم للغد).
- ٩- ضرورة وضع أوقات الراحة والترفيه في الحسبان عند وضع الخطة الزمنية.
- ١٠- ضرورة المتابعة المستمرة لتنفيذ المهام وفقاً للخطة الزمنية.
- ١١- ضرورة التفكير الجيد قبل تقدير الوقت اللازم للمهام.
- ١٢- يفضل ألا تبدأ يومك بمهام صعبة أو محبطة إلا لضرورة حتى تستطيع إكمال يومك بحماس.
- ١٣- حاول دائماً وضع بدائل لمهامك فربما يتم تأجيل أو إلغاء مهمة ما قمت بتحديد لها في جدول أعمالك وذلك بأن تنتقل لمهمة أخرى لكي تستفيد من الوقت بأقصى قدر ممكن.
- ١٤- ضرورة التسجيل المستمر لنتائج تنفيذ المهام أولاً بأول لسهولة التقييم والمتابعة والتطوير للخطة الزمنية باستمرار.
- ١٥- يفضل تجميع المهام المتشابهة معاً لسهولة تنفيذها وتوفيراً للوقت.
- ١٦- ضرورة تنفيذ المهام أولاً بأول.
- ١٧- يجب تدوين الخطة الزمنية لإمكانية تنفيذها والالتزام بها وتقييمها وتطويرها باستمرار.
- ١٨- ضرورة الاستخدام المنظم والمفيد للتليفون لتجنب إهدار الوقت.
- ١٩- ضرورة التنظيم للمقابلات والإعداد لها قبل القيام بها.
- ٢٠- ضرورة التنظيم للزيارات قبل القيام بها والإعداد لها جيداً.



ويمكن للمديرين الاستفادة من الشكل التالي لقضاء أوقاتهم بشكل فعال، وتختلف هذه النسب وفقاً للمستوى الإداري وموقع المدير والمهام المسندة إليه.
حيث نجد أن:-

- ١- ٥٠% للمقابلات المخططة وفقاً لجدول الأعمال اليومية.
- ٢- ١٢% للمقابلات الطارئة وغير المخططة.
- ٣- ٣% للجولات.
- ٤- ٢٦% للأعمال المكتبية.
- ٥- ٨% للمكالمات التليفونية.

والهدف من تنظيم الوقت هو الاستفادة من كل دقيقة من وقت المدير داخل نطاق العمل. واستثمارها بأفضل شكل ممكن.

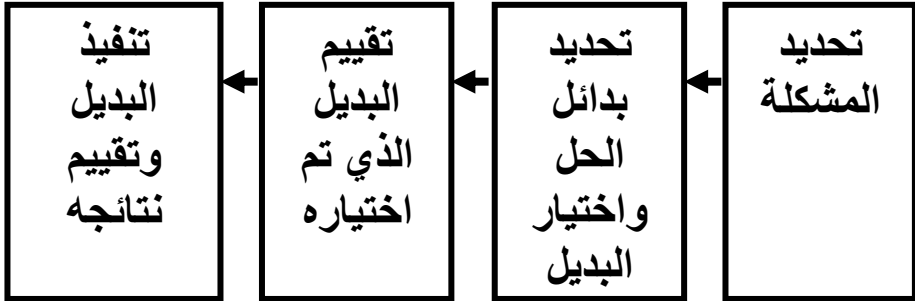


ثانياً:- قواعد اتخاذ القرار ومواجهه المشكلات



إن مدير أي منظمة أياً كان حجمها يمارس كل دقيقة في العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وجوهر العملية الإدارية هي اتخاذ القرارات، ولهذا سوف نتعرض لعملية اتخاذ القرارات فيما يلي:-

((خطوات عملية اتخاذ القرار))



• وعلي ذلك فقبل اتخاذ أي قرار يجب مراعاة هذه المراحل حتى نستطيع اتخاذ قراراً صائباً، وسوف نتعرض بشيء من التفصيل لهذه الخطوات من خلال العرض التالي...

أولاً: مرحلة تحديد المشكلة وأسبابها ونتائجها:

وهذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل اتخاذ القرار، فهي المرحلة التي يبني ويعتمد عليها في باقي مراحل اتخاذ القرار، وتحديد المشكلة بشكل جيد هو في حد ذاته جزء من الحل، وعند تحديد المشكلة يجب الإجابة علي التساؤلات التالية وهي:-

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

س ١ ما هي مظاهر المشكلة؟ س ٢ ما هي أطراف المشكلة؟

س ٣ ما مدي خطورة المشكلة؟

س ٤ ما هي الأسباب التي أدت لهذه المشكلة؟

س ٥ ما هي النتائج والتأثيرات المترتبة علي هذه المشكلة الحالية والمتوقعة؟

س ٦ من هم أصحاب التأثير في هذه المشكلة؟

س ٧ ما هي العناصر التي لا يمكن التأثير فيها، والعناصر الخاضعة للتغيير؟

وللإجابة علي هذه التساؤلات يجب جمع المعلومات بشكل كاف عن المشكلة ومظاهرها وأسبابها حتى يتم تحديدها بشكل محدد.

١- تعريف المشكلة وتحديدها:- هي عبارة عن وجود فجوة بين وضع موجود ووضع مرغوب فيه أو مخطط له، أي أن المشكلة هي انحراف عن النتائج المرغوبة أو المتوقعة.

**** تحديد الفارق بين الظواهر والمشكلة كما يلي ****

- الظواهر والأعراض: هي المظاهر التي يمكن ملاحظتها والتي تدل علي وجود المشكلات، ولكنها لا تمثل في حد ذاتها بل هي مرشد للمشكلة.

- المشكلة: هي السبب أو العائق الذي نريد تحديده.

*** تحديد الفارق بين الحقيقة والقيمة كما يلي:-**

- الحقيقة: هي ظواهر لا تتغير بتغير نظرة الإنسان من شخص لآخر وهي أسهل في تحديدها جيداً.

- القيمة: وهي أشياء يمكن الاختلاف عليها من شخص لآخر وفقاً لوجهه نظره وماضيه والظروف المحيطة بها.

نموذج (١) التعريف المبدئي للمشكلة:-

والتحديد والإدراك العام بوجود خلل أو مشكلة ما، ويتم وصف المشكلة بشكل عام كما يلي:-

ويتم جمع المعلومات والحقائق عن المشكلة حتى يمكن دراستها بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الإجابة علي النماذج التالية:-

(أ) الأشخاص الذين تشملهم المشكلة وتؤثر عليهم:-

من هم هؤلاء الأشخاص؟	كيف يتأثرون بالمشكلة؟

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

أ) الأشخاص الذين يؤثر في المشكلة؟

من هم هؤلاء الأشخاص؟	كيف يؤثر في المشكلة؟

ج) ما هي الظروف المحيطة بالمشكلة؟

ما هي؟	متى حدثت؟	كيف أثرت في المشكلة؟
--------	-----------	----------------------

د) ما هي الإجراءات التي تم إتباعها حتى الآن لحل المشكلة؟

ما هي الإجراءات؟	كيف تم اتخاذها؟	متى تم اتخاذها؟

هـ) ما هي العناصر للمشكلة التي تخضع للسيطرة؟

- ١-
- ٢-
- ٣-

١- تحديد أسباب المشكلة:- فبعد ما يتم تحديد المشكلة بكل عناصرها يتم البحث كما ذكرنا عن الأسباب التي أدت لهذه المشكلة وهي المسببات للمشكلة وتحديد هذه المسببات بدقة يساهم بدرجة كبيرة في حل المشكلة.

٢- تحديد النتائج المترتبة علي المشكلة:- وهي تحديد للعناصر التي ترتبت عليها هذه المشكلة والأطراف التي تأثرت بوجود هذه المشكلة، ويمكن الاستعانة بالنماذج التي ذكرناها سابقاً في تحديد المشكلة وتحديد مظاهرها وكذلك تحديد النتائج المترتبة عليها.

• طرق جمع البيانات والحقائق عن المشكلة:-

هناك العديد من الطرق لجمع البيانات والحقائق عن المشكلة، وكلما كانت هذه الوسائل دقيقة كانت المعلومات التي نحصل عليها دقيقة، وسوف نتعرض لبعض هذه الوسائل، ومنها ما يلي:-

- أ- الملاحظة الشخصية.
- ب- المقابلة الشخصية.
- ت - الاتصال التليفوني.
- ث- الاطلاع.
- ج- التجربة.
- ح- الاستقصاء.

وسوف نتناول هذه الوسائل بشئ من التفصيل فيما يلي:-

أ- الملاحظة الشخصية: وهي استخدام المهارة في الملاحظة للمشكلة وتسجيل النتائج والبيانات، وتتميز بالسهولة والبساطة ولكنها تحتاج لتكلفة عالية نسبياً وتركز علي السلوك الظاهري فقط.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

****شروط الملاحظة الجيدة:-**

- ١- أن تكون محددة بهدف واضح وليس مجرد ملاحظة عشوائية.
- ٢- أن تكون مخططة بوقت ومكان وعناصر محددة.
- ٣- تدريب الأفراد القائمين بالملاحظة.
- ٤- الموضوعية وعدم التحيز.
- ٥- التدوين الكامل لنتائج الملاحظة حتى لا يحدث تحريف لها.
- ٦- مقارنة نتائج الملاحظة لأكثر من فرد لضمان الموضوعية.

(راجع كتاب ادارة الذات وعلم الفراسة للمؤلف)

ب- المقابلة الشخصي: وهي المقابلة وجهاً لوجه وتحتاج لتكلفة عالية ووقت كبير وتحتاج لمتخصصين لإجراء المقابلات، ويجب أن يتم تحديد الهدف منها، وتنقسم لنوعين وهما:-

- مقابلة مقننة:- حيث يتم الإعداد مسبقاً للأسئلة والمكان والتوقيت وكل عناصر المقابلة.
- مقابلة غير مقننة:- وهي التي نترك فيها الحرية للطرف الآخر في التعبير عن وجهه نظره دون تدخل.

• وهناك عدة طرق للمقابلة الشخصية وهي:-

- ١- المقابلة الفردية (فرد مع فرد).
- ٢- المقابلات الجماعية (مجموعة مع مجموعة).
- ٣- مجموعة باحثين مع شخص واحد.
- ٤- باحث واحد مع مجموع أشخاص.

• شروط المقابلات الجيدة هي:-

- ١- يجب تهيئة المكان للمقابلة بشكل جيد.
- ٢- يجب تحديد موعد يناسب أطراف المقابلة.
- ٣- يجب التخطيط المسبق للمقابلة.
- ٤- يجب توافر المرونة لمواجهة المواقف الطارئة.
- ٥- يجب التدريب الجيد لمن سيقوم بالمقابلات.
- ٦- يجب عدم التحيز لنتائج المقابلات.
- ٧- يجب التسجيل الفوري لنتائج المقابلة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

ت-الاتصال التليفوني: حيث يتم الاتصال عن طريق التليفون ثم يتم توجيه الأسئلة وتدوين الإجابات وهي منخفضة التكاليف نسبياً، وتتميز بالسرعة في الحصول على البيانات وتجنب المواقف المحرجة التي قد تحدث أثناء المقابلات الشخصية ويجب أن يتم توافر الشروط التالية لضمان جودة الاتصال التليفوني، منها ما يلي:-

- ١- الاختيار الدقيق للأشخاص الذين تتناسب معهم هذه الوسيلة.
 - ٢- يجب أن تكون المكالمات محددة وغير طيلة حتى لا يشعر الآخرون بالملل.
 - ٣- يجب التدريب الجيد للقائمين بالاتصالات التليفونية.
- ث-الاطلاع: وهي القراءة للسجلات والدوريات والمستندات المرتبطة بموضوع المشكلة وهي من الوسائل التقليدية بالرجوع إلي مكونات ومحتويات الأرشيف، وتتميز بالتوفير في الوقت والجهد والتكلفة.

ج- التجربة: وهي وسيلة هامة لجمع المعلومات، حيث يتم وضع الفروض والمؤثرات علي عناصر التجربة ثم تسجيل النتائج المترتبة علي هذه التجربة وتكون التجارب لها نوعين، ميدانية أو معملية وهناك عناصر لا يمكن إخضاعها للتجربة مثل العناصر الاجتماعية والمؤثرات السياسية والاقتصادية.

ح- الاستقصاء: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها مسبقاً في استمارة، ثم يتم توجيهها لمجموعة من الأشخاص (عناصر المشكلة) ويتم تسجيل إجاباتهم وأرائهم تجاه هذه المشكلة.

١- أنواع الأسئلة المستخدمة في الاستقصاء:-

- ١- الأسئلة المغلقة (إجابات محددة).
- ٢- الأسئلة المفتوحة (ليس لها إجابات محددة).
- ٣- الأسئلة نصف المغلقة (تحتوي علي إجابات محددة وتوجد فرصة لإضافة إجابات غير محددة).
- ٤- الأسئلة البسيطة (التي تتناول فكرة واحدة).
- ٥- الأسئلة المركبة (حيث يتناول السؤال أكثر من فكرة أو موضوع في نفس الوقت).
- ٦- الأسئلة التحيزية (هي الأسئلة التي تهدف لتأكيد معلومة أو حقيقة محددة).

٢- طرق تقديم الاستقصاء هي:-

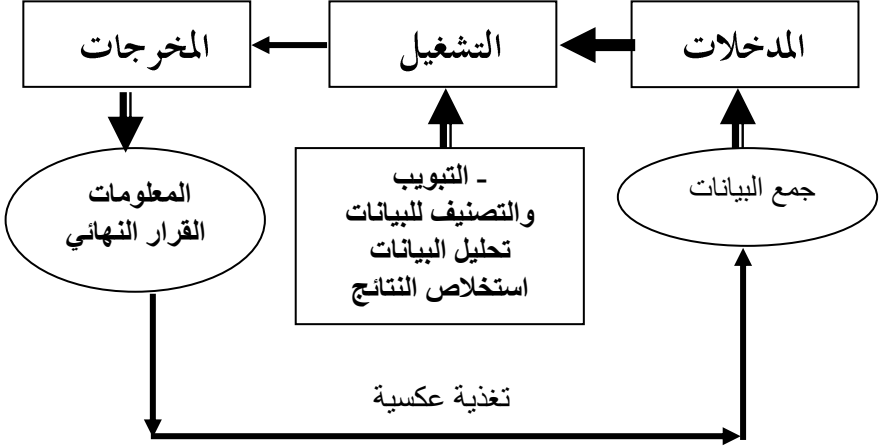
- ١- الاتصال المباشر (المقابلة الشخصية).
- ٢- عن طريق البريد.
- ٣- عن طريق الاتصال التليفوني.
- ٣- الشروط الواجب توافرها في الاستقصاء الجيد هي:-
- ١- يجب أن تكون الاستمارة ذات حجم معقول.

فـن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ٢- يجب أن تبدأ الاستثمار بعنوان يدل علي الهدف من الاستثمار.
 - ٣- يجب أن تتضمن الاستثمار إرشادات إيجابية عن الاستثمار.
 - ٤- يجب أن يسهل قراءة الاستثمار بأن تكتب بخط واضح و مألوف.
 - ٥- يجب الاقتصار علي الأسئلة المهمة.
 - ٦- يجب الترتيب المنطقي للأسئلة.
 - ٧- يجب اختيار الوقت المناسب لتقديم استثمار الاستقصاء.
 - ٨- يجب ألا تكلف الاستثمار أعباء مالية علي المبحوث حتى لا يتجنب الرد عليها.
 - ٩- يجب عدم التحيز لأي من الأفراد المبحوثين.
 - ١٠- يجب توفير الطمأنينة للمبحوث بسرية المعلومات والتأكيد علي ذلك حتى يجيب عن الاستثمار بصراحة.
 - ١١- يجب توضيح مدي أهمية الاستثمار وأهمية الإجابات عليها حتى يشعر المبحوث بأهمية أجا باته.
 - ١٢- يجب أن تبدأ الاستثمار بالأسئلة البسيطة لتشجيع المبحوث علي استكمال الإجابة.
 - ١٣- يجب التفسير لبعض المصطلحات التي قد تذكر في الأسئلة والتي لا يستطيع أن يفهمها ألا المتخصصون في هذا المجال.
 - ١٤- يجب استخدام المفردات اللغوية بشكل محدد وواضح.
 - ١٥- يجب الطباعة الواضحة والسليمة للاستثمار مع تجنب الأخطاء اللغوية ويجب ترك فراغات كافية للإجابة فيها.
 - ١٦- يجب مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند تصميم الاستثمار.
 - ١٧- تفضل الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة حتى توفر الجهد والوقت علي المبحوث.
- وبعد أن يتم جمع البيانات بالوسائل المختلفة يتم التحليل والتبويب لها لاستخلاص النتائج.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- تحديد المشكلة وأسبابها ونتائجها كنظام نعرضها كما يلي:-



ثانياً: تحديد بدائل الحل الممكنة للمشكلة وتقييمها: فبعد ما يتم جمع البيانات وتحديد المشكلة وتحديد أسبابها وكذلك النتائج المترتبة عليها يتم وضع البدائل الممكنة لحل المشكلة.

ويفضل الاعتماد بفرق العمل عند تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة للاستفادة من الخبرات والمهارات المختلفة لأعضاء فريق العمل.

**** الخصائص الواجب توافرها في الأسلوب الجيد لتحليل ووضع البدائل الممكنة لحل المشكلة، ومنها ما يلي:-**

(١) الموضوعية

بمعنى أن يأخذ الأسلوب في الحسبان الإمكانيات المتاحة للمشروع وقدرات المنفذين فيه، بحيث لا يتطلب إمكانيات جديدة بقدر الإمكان، ويمكن تنفيذه بواسطة المهارات والقدرات المتاحة للمنفذين حتى لا يكون ضرباً من ضروب الخيال، كما يجب أن يشتمل علي حدود للمسموحات المقبولة حيث أننا نتعامل مع بشر.

(٢) المرونة

بمعنى أن يتكيف هذا الأسلوب مع الظروف والملابسات المحيطة بالمشكلة وألا يكون جامداً لا يقبل مواجهة الظروف المتغيرة وألا يحيط المشكلة بستار من الظروف الثابتة الجامدة.

(٣) الاقتصادية

بمعني أن يأتي بثمار اقتصادية، أي أن العوائد الناتجة من تطبيق هذا الأسلوب اكبر من تكاليف تطبيقها وإلا ما فائدة تطبيقه.

(٤) الوضوح والفهم

لابد أن يكون هذا الأسلوب واضح بالدرجة التي تساعد علي فهمه من قبل منفذيه، وألا يشتمل علي كلمات مطاطة تحمل أكثر من معني حتى نقضي علي البلبلة وسوء الفهم وعدم الوضوح.

(٥) البساطة

بمعني أن يتسم هذا الأسلوب بالبساطة وألا يكون معقداً وبه كثيراً من الإجراءات، حتى لا يتضرر المنفذون والمنفذ منه.

(٦) الملائمة

بمعني أن يكون هذا الأسلوب المختار لحل المشكلة ملائم لمن هم موضع المشكلة وينتهج أساليب وطرق تتناسب مع مستواهم الوظيفي، فمثلاً المستويات العليا تحتاج للإقناع والتحليل وإظهار أهمية الأسلوب الجديد أما المستويات الدنيا فتحتاج للبرهنة والإثباتات والربط بالمصالح الشخصية.

(٧) مراعاة البعد الإنساني

بمعني أننا نؤمن أننا نتعامل مع بشر.... ولذلك فالأسلوب المختار يجب أن يراعي الاعتبار الإنسانية ويحاول أن يحقق الرضاء الشخصي والجماعي عند العاملين.

(٨) الشمولية

بمعني أن نحاول أن يكون هذا الأسلوب محققاً للنظرة الشمولية عند حل المشكلة، فقد يؤدي إلى حل المشكلة محل الدراسة ولكنة يمهّد لخلق مشاكل أخرى فرعية فالنظرة الشاملة توصل للحل الجذري للمشكلة مع أخذ الأعراض الجانبية الناتجة لهذا الحل في الحسبان.

(٩) الوقائية

يجب أن يكون الأسلوب المستخدم ليس أسلوباً علاجياً فقط بل يحاول أن يتنبأ بالانحرافات ويعمل على منع وقوعها، فالوقاية خير من العلاج.

*وعند تقييم البدائل المقترحة للحل يجب مراعاة مدي توافر العناصر السابقة الذكر في البديل المقترح، والبديل الذي تتوافر فيه هذه العناصر بأعلى درجة عند التقييم يمثل البديل المناسب لحل المشكلة.

ثالثاً: الاختيار للبديل المناسب:-

فعملية التقييم للبدائل المقترحة التي ذكرناها فيما سبق ينتج عنها تحديد أنسب البدائل وأكثرها فائدة لحل المشكلة موضوع البحث، حيث يتم استبعاد البدائل غير الواقعية وتحديد البديل المناسب (يفضل هذا التقييم للبدائل من خلال فرق عمل للاستفادة من المهارات ووجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق).

رابعاً: القرار: وهي مرحلة اتخاذ القرار بشأن البدء في تنفيذ البديل الذي تم اختياره ويتم اتخاذ القرار في المستوي الإداري الأعلى ثم يتم تنفيذ المستويات الإدارية له.

كل المستويات تتخذ القرارات مع اختلاف تأثيراتها ومساحة تنفيذها ونوعيتها.

خامساً: تقييم القرار: وهي التغذية العكسية التي تظهر مدي كفاءة البديل عند تنفيذه في الواقع العملي، وما هي التحديات والمعوقات التي واجهها أثناء التنفيذ وذلك لإجراءات التعديلات والتغييرات إما بالإستمرار في تنفيذ هذا القرار أو الانتقال لبديل آخر من قائمة البدائل المقترحة للحل التي تم تحديدها في المراحل السابقة.

حالة عملية

سوف نتناول مشكلة حدثت في إحدى الشركات وذلك لتوضيح خطوات اتخاذ القرار بشكل تطبيقي وعملي.

المشكلة هي:- تأخر بعض العاملات عن مواعيد العمل بشكل متكرر.

أسباب المشكلة هي:- تأخرهن لإيداع أطفالهن يومياً في دور الحضانة قبل ذهابهن للعمل مما يؤدي لتأخرهن.

نتائج المشكلة هي:- انخفاض معدلات الإنتاج وتأخر تسليم بعض الطلبيات مما أدى لزيادة شكاوي العملاء.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

تحليل المشكلة وجمع بيانات عنها:- تم جمع بيانات عن المشكلة من خلال المقابلة الشخصية للعاملات اللاتي يتأخرن عن مواعيد العمل بشكل متكرر وكذلك من خلال الاطلاع علي التقارير الوظيفية لهن لتحديد مدي التزامهن العام في العمل، وكذلك الاطلاع علي دفاتر الحضور والانصراف للتعرف علي معدل فترات التأخر لهؤلاء العاملات والملاحظة لهن أثناء العمل للتعرف علي مدي إخلاصهن لعملهن ومدي التزامهن العام بقواعد ومتطلبات العمل.

* تحليل البيانات المتوافرة لتحديد مسببات المشكلة *

١- يبلغ عدد الموظفين في الشركة نحو ١٠٠٠ موظف موزعين كالتالي:-

رجال	أنسات	سيدات
٦٥٠	١٥٠	٢٠٠

٢- يبلغ عدد السيدات اللاتي هن أمهات لأطفال تتراوح أعمارهم من ٥ شهور حتى ٣ سنوات ما يقرب من ١٠٠ موظفة ومن المتوقع زيادة هذه النسبة لتصل إلى ١١٥ سيدة خلال الثلاث شهور القادمة.

٣- من دفاتر الحضور والانصراف وجدنا أن ٩٠ سيدة من مناطق مختلفة يتأخرن بصفة مستمرة ومتتالية وذلك علي الرغم من أنهن عاملات مجتهديات في عملهن.

٤- بالمقابلة الشخصية مع هؤلاء السيدات عن أسباب تأخرهن وجدنا أن إجابتهن واحدة وهي ذهابهن لإيداع أطفالهن في دور الحضانة قبل الذهاب للعمل. مما يجعلهن يتأخرن عن اللحاق بسيارات الشركة في المكان المخصص للتجمع كل صباح.

٥- وبسؤالهن وجدنا أن موعد انصرافهن من العمل مناسباً في معظم الأيام استعداداً أولادهن من دور الحضانة بشكل متزامن، لهذا لا يصلح التأخير لموعد الانصراف عن الموعد الأصلي.

البدايل الممكنة للحل

- البديل الأول:- تأخير موعد سيارة الشركة في موعد التجمع لهؤلاء السيدات.
- البديل الثاني:- إنشاء دار حضانة في الشركة بأجر رمزي يبلغ ٢٠ جنيهها" من راتب كل سيدة شهرياً بحيث يصبح إيراد دار الحضانة (٢٠ جنيه $\times$ ٩٠ = ١٨٠٠ جنيه) وهو مبلغ كاف لتغطية نفقات إدارة دار الحضانة.
- البديل الثالث:- تأخير موعد انصرافهن من العمل بمقدار تأخرهن.
- البديل الرابع:- الإنذار لهن وتوقيع العقوبات والتحذير بعدم التأخير عن مواعيد العمل.

تقييم البدائل المقترحة

- البديل الأول:- غير عملي وغير مجدي، وذلك لان المشكلة تم حلها من طرف واحد وبالتالي هذا البديل لا يحقق مبدأ الشمولية فهو قد حل المشكلة للسيدات العاملات ولكن هذا الحل علي حساب مصلحة الشركة التي ستظل تعاني من معدلات الإنتاج لانخفاض فترات العمل الفعلية نتيجة التأخير.
- البديل الثاني:- هو بديل مناسب حيث يراعي البعد الإنساني للعاملات وأيضاً يتناسب مع إمكانيات هؤلاء السيدات لان الأجر لدار الحضانة رمزي ولا يمثل عبئاً مالياً إضافياً علي العاملات، ويحل المشكلة بوصول العاملات للشركة في الموعد المحدد.
- البديل الثالث:- هو بديل غير واقعي لأنه لا يراعي الالتزامات الأخرى للعاملات (الزوجية-الاجتماعية) وقد يؤدي لتدمير هؤلاء السيدات، وسيؤدي للارتباك في العمل والصراعات.
- البديل الرابع:- هو بديل قاس، ولا يراعي البعد الاجتماعي لهؤلاء العاملات، فهذه الظروف خارجة عن إرادتهن وهذا العقاب سيؤدي لخلق نوع من الصراعات بين العاملات والإدارة.

اختيار البديل المناسب وتقييمه

- البديل المناسب هو البديل الثاني، وبعرض هذا البديل علي العاملات وافقن علي الفور، وبالتالي فقد لاقى هذا البديل موافقة وقبولاً جماعياً.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

اتخاذ القرار:- أي اتخاذ القرار بإنشاء دار للحضانة في الشركة مع تحديد موعد مناسب للانتهاء من إنشائها.

تقييم ومتابعة القرار:- فبعد أن يتم إنشاء الحضانة وحل المشكلة للعاملات يتم متابعة معدلات التأخير لهؤلاء العاملات وللتأكد من أن هذا البديل قد ساهم في حل هذه المشكلة أم لا، أم أن التأخير لأسباب أخرى.

ثالثاً:- إدارة الأزمات

١- مفهوم إدارة الأزمات:

الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها.

٢- تعريف إدارة الأزمات:

- يرى (Scher Mehorn) أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة.
- عرفها (اللوذي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.
- الدكتور نعيم ابراهيم الظاهر: عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه.
- عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما:-

أ- **التهديد:** حيث يشعر الأطراف فيها بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم.

ب- **ضغط الوقت:** إدراك الأطراف المشاركة فيها لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

المشكلة، مستوى الاجتهاد، والضغط النفسي، اذا كلما زاد تعقد المشكلة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي وزاد شعوره بضغط الوقت وكلما قلل ذلك من درجة استجابته للأزمة.

• عرفها جبر على أنها تعني تهديدا خطرا متوقعا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي نحد من عملية اتخاذ القرار. أما الشعلان فعرّفها بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.

كذلك، يمكن تعريف الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقفاً مفاجئاً يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

• وايضا يمكن ان تعرف - بأنها لحظة حرجية ونقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع جديدة تنسم بعدم الاستقرار، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، مما يستلزم مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها. غير أن ذلك ليس بالأمر المتاح في كل الأوقات، فعادة أثناء الأزمة تكون الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة.

٣. سمات ادارة الأزمات:

وقد ذكر ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات ستة سمات تميز الأزمة وهي:

- أ- المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ.
- ب- نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة.
- ت- تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.
- ث- فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقد السيطرة والتحكم بزمam الأمور.
- ج- حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعتمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه.
- ح- غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تعطي مهلة أو فرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٤. خصائص إدارة الأزمات:

- أ- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
- ب- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو لحسمها.
- ت- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت.
- ث- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسة للمنظمة.
- ج- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها.
- ح- تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

٥. الفرق بين الأزمة والمفاهيم المشابهة:

يلاحظ أن مصطلح "أزمة" يستعمل كثيرا من طرف الباحثين ووسائل الإعلام في غير موضعه، كما يتم الخلط عادة بينه وبين مصطلحات مشابهة، حيث هناك تعريفات لأهم المصطلحات التي قد تخط مع مفهوم الأزمة:

- أ - **الحادث (Accident):** الحادث هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، بمعنى أنها لا تتسم بالاستمرارية. ولا يكون للحادث امتدادات وتتبعات جوهرية، وتختفي آثاره مع اختفاء نتائج وتداعيات الحدث. لذلك، فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث، وتكون أحد نتائجه، لكنها مع ذلك ليست الحادث نفسه. مثلاً يمكننا الحديث عن حادث سير بطريقة معزولة تنقضي بانقضاء الحادث، أو يمكن الحديث عن أزمة حوادث السير كظاهرة عامة تتسم بالاستمرارية والامتداد.
- ب - **المشكلة (Problem):** في حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف. وتتضح معالم المشكلة في حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة؛ ولذلك، تكون هي السبب الأساسي لحدوث حالة غير مرغوب فيها؛ بل تصبح تمهيداً للأزمة إذا اتخذت مساراً معقداً، يصعب من خلاله توقع النتائج بدقة. والأزمات في حقيقة الأمر هي مشكلات جوهرية وقوية وحادة يتم الشعور تجاهها بالانفعال والضغط الكبير، واستمرار هذه المشكلات يهدد بقاء المنظمة ويقضي على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. أي أن العلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها ليست هي الأزمة في حد ذاتها.

- ت - **الصدمة (Shock):** وهي شعور مفاجئ حاد، ناتج عن حادث غير متوقع؛ وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف. لذلك، يمكن القول بأن الصدمة هي أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تمهيد. ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت ممكن حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها؛ ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها. أيضاً، فإن

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

الإحساس بالصدمة يكون إحساساً بالصدمة يكون إحساساً سريعاً وطارئاً يختفي ويزول بسرعة.

ث - الكارثة (Disaster): الكارثة من كرت، بمعنى الغم. يقال فلان اشتد عليه وبلغ منه المشقة، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد. أما قاموس أكسفورد، فقد عرف الكارثة بأنها حدث يسبب دماراً واسعاً ومعاناة عميقة، وهي سوء حظ عظيم. كذلك، فإن الكارثة هي من أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الأرواح أو الماديات أو كليهما. وعرفها البعض بأنها حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء على مختلف المستويات. وتتعدد أسباب الكوارث، فتكون طبيعية مثل: الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية؛ أو تكون بشرية مثل الصراعات الإدارية، أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي؛ وقد تكون صناعية ناتجة عن استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية متخلفة. وتتطلب مواجهة الكارثة معونات على مستوى الدولة وربما تتطلب معونات دولية، وقد تكون الكارثة سبباً رئيسياً في إحداث الأزمات. وعموماً يمكن أن نلخص أهم الفروقات بين مفهومي الأزمة والكارثة على النحو التالي: • الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فكلمة الأزمة تعني الصغيرة منها والكبيرة، المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات.

• في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها.

أ- الصراع (Conflict): ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح، سواء بين الأشخاص، وبين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويعد مفهوم الصراع أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة فكثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، أو بين المنظمة كطرف، وطرف خارج هذه المنظمة، وتنجم الأزمات عن التعارض والتناقض بين هذين الطرفين، لكن الفرق الجوهرى بين الصراع والأزمة أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة، من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة في المنظمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهى بسرعة وتترك وتخلف وراءها مجموعة من النتائج.

ب- الخلاف (Dispute): وهو يدل على وجود حالة من التضاد والتعارض والمعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون. والخلاف يكون في أوقات كثيرة أحد الأسباب الرئيسية للأزمة، أو وجهاً من وجوه التعبير عنها أو باعثاً على نشوئها واستمرارها، ولكنه ليس الأزمة في حد ذاتها.

٦- مراحل الأزمة:

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في نفس السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

- مرحلة ميلاد الأزمة
- مرحلة نمو الأزمة
- مرحلة انحسار الأزمة
- مرحلة تلاشي الأزمة ونوجزها فيما يلي:-

أ. **مرحلة ميلاد الأزمة:** يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساسا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبر هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

ب. **مرحلة نمو الأزمة:** تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها.

ت. **مرحلة نضج الأزمة:** تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوما.

ث. **مرحلة انحسار الأزمة:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجيا. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

ج. **مرحلة تلاشي الأزمة:** تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

٧- أسباب نشوء الأزمات:

تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة. ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدة تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة والغير مباشرة. بيد أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقاربة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات.

أ. أسباب مرتبطة بالعنصر البشري: الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساساً جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة مما يجعل بظهور الأزمات وتفاقمها. من بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي:

- **سوء الفهم:** الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

- **عدم استيعاب المعلومات بدقة:** حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.

- **سوء التقدير والتقييم:** هو من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالاً إذا خادع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه ويلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة.

- **السيطرة على متخذي القرار:** وتعني ابتزاز متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة وتستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها.

- **اليأس:** هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطراً داهماً على متخذي القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتفاقم الشعور باليأس فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها؛

• **الأخطاء البشرية:** وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة.

• **عدم الثقة وعدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة،** مثل سيادة الأنانية والتفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس والاحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات وعدم الاعتراف بالأخطاء.

• **التنافس السلبي والنزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.**

ب- **أسباب إدارية:** تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموما مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة. من بين هذه الأسباب الأكثر شيوعا:

• **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.**

• **تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء.**

• **الإدارة العشوائية الارتجالية:** هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثا على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهةها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الإستراتيجية وتشجع الانحراف والتسبب وتجعل من متخذ القرار شخصا لا يؤمن بالتخطيط وأهميته. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين.

• **عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل.**

• **القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة.**

• **الخوف الوظيفي داخل المنظمة، مثل ضعف أو غياب التفويض والتزام الصمت داخل المنظمة وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.**

• **ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.**

ت- **أسباب خارجة عن إرادة المنظمة:** هذه الأسباب لا ترتبط أساسا بالعنصر البشري أو الإداري، بل تأتي عادة من مصادر خارجية مثل:

• **الكوارث الطبيعية:** وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث التي يصعب التكهّن بها والتحكم في أبعادها، وعادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء المنظمة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- **الشائعات:** هي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، من خلال الشائعات التمييزية والعمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العمال. هذه الشائعات تسبب مظاهرات عمالية عنيفة تتطلب معالجتها بحكمة بالغة تحول.
- **استعراض القوة:** تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.
- **تضارب المصالح:** يعتبر تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية كذلك. فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها قد تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلا منهما يسعى لأن يكون إضرارها بالآخر أشد.

٨ متطلبات إدارة الأزمات:

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

أ- **التخطيط للأزمات:** التخطيط مطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة وفي ذلك أوضحت دراسة جبر التجربة اليابانية في هذا الشأن.

ب- **نظام اتصالات داخلي وخارجي:** أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر. حيث أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانات في بناء نظام

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة.

ت- التنبؤ الوقائي: يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادرة والابتكار وتدريب العاملين عليها. ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. حيث تم إبيات التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عالٍ. والحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد وأثره التدميري الذي قد يتحول إلى أزمة موسمية. أيضاً أشارا دقامسة والأعرجي أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

١. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
٢. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
٣. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
٤. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
٥. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.
٦. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين.

٩- أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أ- الطرق التقليدية: واهم هذه الطرق:

- **انكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعقيم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، و اظهار صلابة الموقف وان الأحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي تفرض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها انكار التعرض للوباء او اي مرض صحي وما إلى ذلك.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- **كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- **اخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- **بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
- **تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- **تفريغ الأزمة:** وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.
- ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:
- أ. **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.
- ب. **مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.
- ج. **مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع أو بديل:** أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض؟؟،
- **عزل قوى الأزمة:** يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.
- ب- **الطرق غير التقليدية:** وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:-
- **طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرووسين بشكل شفاف وديمقراطي.
- **طريقة الاحتواء:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
- **طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.
- **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا واجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي أفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي:
 - التحالفات المؤقتة
 - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
 - تزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.
- **طريقة تفتيت الأزمات:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.
- **طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:** وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:
 - ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
 - استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- تصفية العناصر القائدة للأزمة
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً
- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعى متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.
- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة أضرارها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أضرارها.
- ** المسببات الخارجية للأزمة: أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:
- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث ، السيد سعيد ، دار العلوم للنشر ، القاهرة ،
الطبعة الأولى، ٢٠٠٦ ص ٣١

رابعاً: قواعد تعامل المدير مع رجال الصحافة والإعلام

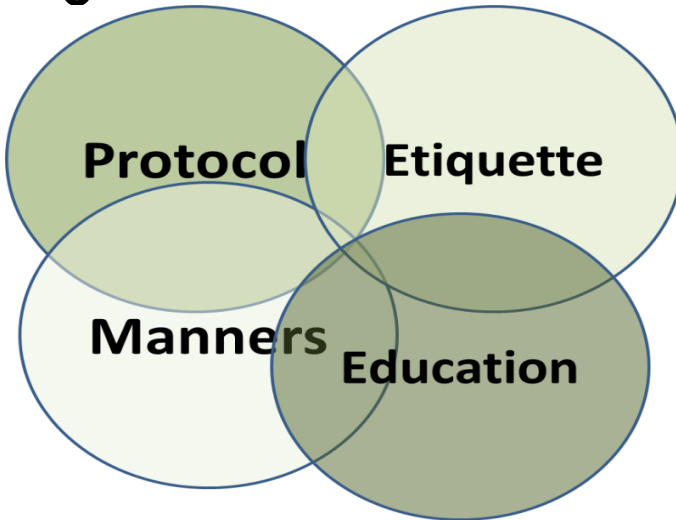
(أ) قواعد التعامل مع رجال الصحافة والإعلام:-



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- (١) حاول الحديث عن أحداث أو أخبار شيقة لجذب إنتباه رجال الصحافة والاعلام.
 - (٢) تحري الصدق في التعامل معهم وفي سرد الأخبار حتى لا تضعهم في حرج بعد النشر لهذه الأخبار وحتى تحافظ علي ثقتهم فيك .
 - (٣) إصدار تعليمات في المنظمة بضرورة الترحيب والاهتمام برجال الإعلام عند زيارتهم للمنظمة .
 - (٤) يجب ألا يعطي أي موظف في المنظمة أي تصريح خاص بالمنظمة إلا بعد عرضه علي المختصين ودراسته من قبل أصحاب القرار في المنظمة فقد يكون هذا الخبر من شأنه وضع المنظمة في مأزق .
 - (٥) حافظ علي وعودك مع رجال الإعلام خاصة إذا وعدت أحدهم بتنفيذ إعلان في صحيفته أو مجلته حتى لا تفقد ثقته فيك .
 - (٦) إلتزم بمواعيدك مع صحيفة أو قناة تليفزيونية أو محطة إذاعية فقد يكون موعدك معهم هام للغاية .
 - (٧) أظهر احترامك واستعدادك لمساعدتهم في الحصول علي الحقائق والأخبار خاصة إذا لم تتوافر هذه الأخبار لديك .
- ** حيث أن العلاقات الجيدة مع رجال الصحافة والإعلان من الممكن استخدامها كأحد الوسائل الإعلانية عن الشركة ومنتجاتها دون مقابل. ****

خامسا:- قواعد الاتيكيت فى التعامل مع الاخرين



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

التعامل بالسلوك المتحضر في المناسبات المختلفة

فالتواضع من صفات الأنبياء وكلما تواضعت مع الحفاظ على هيبتك ستكسب الكثير من القلوب والأنظار، والتواضع من سمة العظماء لكن مع مراعاة أن التواضع لا يصل لحد الاستهزاء بك من قبل الآخرين بل دائماً ضع حداً تحافظ به علي وقارك وهيبتك عند تعاملك مع الآخرين.

* هناك بعض الإرشادات للتعامل بشكل لائق مع الآخرين *

أولاً: التحية:- قال تعالى:

﴿وَإِذَا حُيِّئْتُمْ بِهِ فَقِيُوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا﴾ (آية ٨٦ سورة النساء)

صدق الله العظيم

وتحية الإسلام هي " السلام عليكم ورحمة الله وبركاته "

ومن عظمة الإسلام أنها تحية تصلح للرجل والمرأة ولكل الأوقات فإذا ما نظرنا للغرب نجد أنه لكل وقت تحية أما إسلامنا يسير وبسيط وهى تشيع السلام والمحبة والبركة ولو أنك دخلت على شخص غاضب منك وبدأت بالسلام سيجعل الله في قلبه رفقاً تجاهك، ولى عتاباً على الشباب الآن فهم يستخدمون ألفاظاً للتحية ليست من ديننا بشئ كنوع من التقليد الأعمى للغرب أو لمسلسل أو إلى ذلك وعلى فكرة ديننا هو قمة الذوق الاجتماعي واللباقة.

ثانياً: التقديم للأشخاص:- إذا كنت طرف مشترك بين آخرين وتريد تقديم كلا منهما للآخر فيجب أن تبدأ بالأعلى منصباً أو لا وإذا تساوى في العمل فالأكبر سناً ويجب أن تخلق مجال للحوار بين الطرفين قبل الانسحاب من بينهم.

ثالثاً: الألقاب:- يجب الاحتفاظ بالألقاب عند إجراء التعارف بين شخصين وإذا أشار أحد الأشخاص للقب ما يفضل فحاول الالتزام به لإرضائه ومن الأفضل ذكر اللقب مع الاسم لتحقيق نوع من الألفة والصداقة مع الاحترام بين الطرفين.

رابعاً: المجاملات:- المجاملة شئ مطلوب بشرط ألا يدخل في نطاق النفاق كأن أمدح الملابس التي يرتديها الآخر أو تفوقه في عمله أو حسن تصرفه في موقف ما لكن لا يجب السؤال عن سعر أو مكان شراء ملابس يرتديها شخص آخر وقد أعجبك حتى لا تخرجه ولا تبالغ في المجاملات...

خامساً: الكارت الشخصي:- هي بطاقة تعارف تحتوى على بياناتك وكيفية الاتصال بك ويرسل مع الهدايا والورود ويرفق مع الملفات المرسلة في العمل ولكن يجب مراعاة الآتي:-

١ - يجب تقديم الكارت بوضع معتدل بحيث تكون البيانات في مواجهة الشخص الآخر ويفضل كتابة البيانات بالعربي وبالإنجليزي على الوجه الآخر وذلك للتعامل مع كافة المستويات الأخرى.

٢ - لا تعط الكارت لشخص أعلى منك منصباً إلا إذا طلبه منك وقد تكون عرضة

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

عليه من خلال مدير مكتبه عند طلبك للزيارة.

- ٣ - يجب عدم الإسراف في توزيع الكارت حتى لا تفقد هيبتك.
- ٤ - إذا أعطاك شخص آخر الكارت الخاص به فيجب أن تقرأه أمامه ثم تضعه في جيбок والألأ تعبث بالكارت أو تعلمه بإهمل فهو شخصيته صاحبه.
- ٥ - يجب أن تحافظ على كروتك نظيفة وحسنة المظهر.
- ٦ - يجب الاحتفاظ بكمية كافية من الكروت حتى لا تقع فى موقف محرج.
- ٧ - لا توزع كروتك الشخصية فى المناسبات الاجتماعية إلا إذا طلب أحد ذلك فتمنحه على استحياء.

سادساً: كيف تتصرف مع الأبواب:-

- ١ - عند الخروج من المكان يجب أن تفتح الباب برفق ثم لا تدعه فجأة حتى يمسكه الآخر وهكذا.
- ٢ - إذا كان معك مديرك أو من هو أكبر سناً فيجب أن تدعه يخرج أولاً وذلك نوع من التقدير والاحترام.
- ٣ - يجب مساعدة شخص ما يحمل أشياء أو طفل مثلاً وهو لا يستطيع أن يفتح الباب لنفسه.
- ٤ - إذا كان معك ضيوف فيجب أن تدعهم يخرجوا أولاً... كنوع من اللياقة.
- ٥ - عندما تقرر (تدق) على الباب لابد أن يتم ذلك برفق حتى لا تسبب إزعاج للآخرين...

سابعاً: كيف تتصرف فى المصعد: -

- ١ - يجب فتح باب المصعد بهدوء والتحية بالسلام إذا كان هناك أشخاص بالمصعد.
- ٢ - لا تعطل المصعد انتظاراً لأحد من أصدقائك أو زملائك.
- ٣ - إذا كنت ستنزل قريباً يجب: أن تقف بجوار الباب حتى لا تربك الآخرين.
- ٤ - إذا كنت واقفاً بجوار لوحة المفاتيح ولا يوجد عامل بالمصعد فاسأل الآخرين عن أدوارهم.
- ٥ - يمكن تعطيل المصعد لصالح شخص يجرى للحاق بالمصعد.
- ٦ - يجب عدم العبث فى المصعد.
- ٧ - يجب عدم التدخين ويجب خلع غطاء الرأس حتى لا يضايق الآخرين.

ثامناً: المصافحة:- يجب التصافح بأن يكون كف اليد مفروود أو تتطابق اليدين بقدر الإمكان ويفضل ألا تزيد هزات اليد عن ثلاث مرات وذلك يتطلب عدم ارتداء إكسسوارات كثيرة فى اليد اليمنى حتى لا تصدر أصواتاً أثناء الحديث كما فى السيدات.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

تاسعاً: الترحيب بالوافدين:-

- ١ - إذا كنت جالساً على منضدة طعام فيجب الوقوف بالترحيب بالضيوف.
- ٢ - إذا كنت جالساً على مكتب فاخرج عن مكتبك للاستقبال وكذا توديع الضيف ولكن لا تفعل ذلك إذا تكرر دخول هذا الشخص عليك أثناء اليوم حتى لا تضيع الوقت.

* المحظورات والأخطاء الشائعة الواجب تجنبها أثناء تناول طعام مع الآخرين *

- ١ - لا تظهر تذمرك أو كرهك للطعام فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: ما رأيته رسول الله صلى الله عليه وسلم عاب طعاماً قط، كان إذا اشتهاه أكله.. وإن لم يشتهه سكت.
- ٢ - لا تضع ملح أو سكر قبل أن تتذوق الطعام.
- ٣ - إياك وأن تسأل ضيف عن سبب تناوله للدواء أثناء أو قبل الطعام بل تجاهل الأمر تماماً.
- ٤ - لا ترفع الأطباق بعد الانتهاء من الطعام ولا تبتعد بكرسي عن المنضدة.
- ٥ - يجب أن تقطع الطعام بحجم مناسب لفتحك.
- ٦ - لا تقم بغمس أي شئ في الشوربة.
- ٧ - إذا باغتك التثاؤب يلزم الاستئذان أو تغطيه الوجه بكف اليد.
- ٨ - لا تتحدث كثيراً أثناء الطعام.
- ٩ - لا تستأثر بالحديث ولا تذكر أموراً سيئة على الطعام.
- ١٠ - لا تتحدث مع شخص دون الآخر.
- ١١ - لا تنفخ في الطعام، فعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: " لم يكن رسول الله صلى الله عليه وسلم ينفخ في طعام ولا شراب ولا يتنفس في الإناء. (رواه ابن ماجه)
- ١٢ - لا تسرف في نهر الأطفال الجالسين على المائدة والإكثار من توجيه النصائح إليهم والأولى هو التنبيه عليهم قبل الحضور لمكان تناول الطعام حتى لا تتسبب في إحراج الضيوف.
- ١٣ - لا تتناول طعام ساخن جداً ثم إخرجه من الفم مما يثير اشمئزاز الآخرين.
- ١٤ - النظر في أطباق الآخرين أمر سئ يقلل من احترام الآخرين لك.
- ١٥ - لا تتناول الطعام مباشرة من طبق التقديم دون وضعه في الطبق الخاص بك.
- ١٦ - عدم استعجال تناول الطعام قبل أن يسمح بذلك صاحب الدعوة.
- ١٧ - عدم إتلاف بعض الأدوات ككسر طبق أو كوب.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ١٨ - عدم إثارة موضوعات تستدعى مناقشات حامية وقت الطعام.
- ١٩ - عدم القهقهة أو الكلام بصوت عال أثناء تناول الطعام.
- ٢٠ - عدم قلب الأطباق لمعرفة الماركة أو بلد الصنع.
- ٢١ - عدم النظر في الأكواب للتأكد من نظافتها مما يؤدي حتما لإحراج الداعي خاصة إذا كنت في منزل الداعي.
- ٢٢ - عدم إحراج الخادم إذا أخطأ.
- ٢٣ - عدم وضع رماد السجائر أو أعقابها في الأطباق أو الأكواب.
- ٢٤ - عدم السعال على المائدة دون تغطية الفم.
- ٢٥ - عدم غسل الأيدي قبل وبعد الطعام كما أرشدنا رسول الله صلى الله عليه وسلم.



يجب ان يحسن المدير التعامل مع الاخرين حتى يفوز باحترامهم وتقديرهم

ملحق

الوصف الوظيفي للوظائف فى الشركة



١- بطاقة وصف وظيفي مدير عام

المسمى الوظيفي: مدير عام General Manager

الإدارة: العليا	الدائرة: الإدارة	القسم: الإدارة التنفيذية
-----------------	------------------	--------------------------

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير العام

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

كافة الوظائف التي تليه في الهيكل التنظيمي.

ملخص الوظيفة:

إن المدير العام مسئولاً عن إدارة الشركة بشكل عام وتتضمن مسؤولياته التخطيط والتنظيم، والتطوير بالإضافة إلى رفع أسم الشركة في السوق وزيادة أرباحها. كما أن

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

المدير العام أيضاً مسؤولاً عن تكامل العمل والعاملين وتطبيق خطة العمل والموازنة. بالإضافة إلى تطوير وتحسين الجودة وسياسات وإجراءات العمل.

مهام الوظيفة:

١. يطور خطة عمل وموازنة الشركة السنوية بالتوافق مع اتجاه الشركة الإستراتيجي.
٢. يطور ويوصي بخطة متكاملة لرفع حصة الشركة في السوق وزيادة الربحية.
٣. يخطط نشاطات الشركة التسويقية والترويجية وذلك لتحسين صورة الشركة وزيادة المبيعات.
٤. يضع أهداف الشركة ويحدد طرق وإجراءات تحقيق مثل هذه الأهداف.
٥. يطور خطط تسعير مستندة على تحليل السوق والمنافسين وخطط التسويق.
٦. يضع أهدافاً للشركة ويعمل على تحقيق هذه الأهداف عن طريق المراقبة المباشرة لعمليات كل قسم.
٧. يضمن بأن عمليات الشركة مطابقة للوائح والأنظمة المعتمدة، ويكون مسؤولاً عن ضمان تنفيذ الاتفاقيات التعاقدية للشركة مع الغير.
٨. يراجع ويُدقق بشكل دوري إجراءات العمل التي يتبعها مدراء الأقسام، ويتأكد بأنها مطابقة للمعايير المعتمدة في الشركة ويوصي بالتحسينات اللازمة.
٩. يحلل الصفقات المحتملة ويقيم مشاركة الشركة في المناقصات.
١٠. يوجه مبيعات الشركة لتحقيق أعلى توزيع وترويج للمنتجات والحفاظ على مستوى مثالي للمخزون.
١١. يوجه كل الوظائف التسويقية لضمان تحقيق أهداف وإستراتيجيات الشركة.
١٢. يقرر ويقيم كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على تخطيط السوق، مثل المناخ الاقتصادي والوضع التنافسي واتجاه المبيعات والإجراءات التشريعية في الدولة.
١٣. يقيم نتائج التشغيل ويراجع الإستراتيجيات بشكل دوري منتظم.
١٤. يزور بانتظام الفروع وموظفي المبيعات لكي يبقى مطلع على شروط العمل التي تؤثر على إنتاجية الشركة التشغيلية.
١٥. يقترح أي إضافة أو حذف أو بيع لأي من الأصول الثابتة في الشركة.
١٦. يقيم أداء كل المدراء ويسعى لتحسين مهاراتهم.
١٧. يراجع تقييمات أداء الموظفين، ويقترح زيادات الراتب، والترقيات.
١٨. يضمن توضيح المسؤوليات والسلطات لكل المستويات الإشرافية ضمن الشركة.
١٩. يتابع ويحافظ على علاقات الشركة بالدوائر الحكومية والزبائن والموردين.
٢٠. يراجع ويعتمد البيانات والتحليل المالية للشركة والتفسيرات المطلوبة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٢١. يراجع حسابات الذمم المدينة بشكل دوري.
 ٢٢. يعتمد مصاريف الشركة من مشتريات ونفقات، بشكل لا يتعارض مع صلاحيات مجلس الإدارة.
 ٢٣. يراجع ويعتمد كل فواتير العقود والدفعات المستحقة للموردين.
 ٢٤. يعتمد كل تعديلات الجرد في نهاية السنة إذا لزم ذلك، بشكل لا يتعارض مع صلاحيات مجلس الإدارة.

مسئوليات أخرى:

أي مهام أخرى توكل إليه من قبل المدير العام أو مجلس الإدارة.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	إدارة أعمال	أو	إقتصاد/علوم مالية
٢. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن ٨ سنوات في مواقع إدارية عليا.			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. شهادة بكالوريوس في الإدارة ويفضل الماجستير. ٢. من ثمانية إلى عشرة سنوات خبرة في نفس المجال، مع حد أدنى سنتان كمدير عام. ٣. لديه القدرة على التواصل وإدارة شؤون الموظفين. ٤. لديه القدرة على التنظيم، وتفويض وتخصيص المسؤوليات. ٥. لديه القدرة على التحسين المستمر ورفع الكفاءة الكمية والنوعية. ٦. لديه القدرة على عمل الموازنات والتخطيط وصياغة الأهداف. ٧. لديه القدرة على المحافظة على علاقات ممتازة مع البيئتين الخارجية والداخلية.			
٤. القدرات والمهارات الشخصية:			
١. قدرات ومهارات قيادية عالية. ٢. قوة الشخصية. ٣. تحمل ضغط العمل. ٤. مهارات عالية في الاتصال وفن التفاوض.			

التاريخ:.....

توقيع الإدارة:

التاريخ:.....

توقيع الموظف

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٢. بطاقة وصف وظيفي مدير تنفيذي

المسمى الوظيفي: مدير تنفيذي	Executive Manager
-----------------------------	-------------------

الإدارة: العليا	الدائرة: قسم الإدارة	القسم: الإدارة التنفيذية
-----------------	----------------------	--------------------------

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير العام

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

كافة الوظائف التي تليه في الهيكل التنظيمي

ملخص الوظيفة:

- التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على كافة أنشطة الشركة بأمثل الطرق وأقل التكاليف بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف الشركة بالنمو وزيادة الحصة السوقية للشركة.

مهام الوظيفة:

١. إدارة أعمال الشركة بكفاءة وفعالية بما يخدم أهداف ومصلحة الشركة ورفع اسم الشركة في الأسواق المحلية والخارجية.
٢. عمل مراجعة وتحليل شامل للوضع الحالي وعمل خطة استراتيجية لإصلاح الوضع القائم.
٣. مراجعة القوانين الداخلية المعمول بها في الشركة وإجراء التعديلات اللازمة وإقرارها من قبل الدوائر المختصة وتعميمها على الموظفين والعاملين في الشركة.
٤. مراجعة ملفات وعقود الموظفين والعاملين ومهام ومسؤوليات وصلاحيات كل فرد وإجراء التعديلات اللازمة بما تقتضيه مصلحة العمل.
٥. مراجعة عقود الوكلاء والموزعين والموردين وإقرارها.
٦. مراجعة وتنظيم الملفات الخاصة بتطوير المصنع.
٧. مراجعة الملفات المتعلقة بتسجيل العلامات التجارية للشركة ومتابعتها.
٨. تنظيم الملفات المتعلقة بالوضع القانوني للشركة والتأكد من وجود كافة الوثائق والشهادات التي تثبت ذلك.
٩. مراسلة ومخاطبة المؤسسات الحكومية والتجارية والاتحادات والنقابات والمؤسسات بما يخدم أهداف ومصالح الشركة.
١٠. المشاركة في المؤتمرات والندوات والاجتماعات والمعارض الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالعمل.
١١. القيام بدور العلاقات العامة في الشركة.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- ١٢ . الرقابة على كافة الدوائر والأقسام والأفراد العاملين بالشركة ممن يلونه في الهيكل التنظيمي.
- ١٣ . ترأس الاجتماعات الدورية والطارئة في الشركة.
- ١٤ . تنظيم العلاقات بين الأقسام وآليات التخاطب حسب الهرم الوظيفي والحد من تداخل المهام والصلاحيات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ١٥ . حل كافة المشاكل الإدارية سواء كانت داخلية أم خارجية.
- ١٦ . رفع التقارير الدورية والسنوية لمجلس الإدارة.
- ١٧ . التمثيل الإداري للجودة وقيادة فريق الجودة في الشركة لتحقيق من تطبيقها في الشركة.
- ١٨ . إقرار الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وإقرار انتداب الأفراد للدورات التدريبية.

مسئوليات أخرى:

- ١٩ . أي مهام أخرى توكل إليه من قبل المدير العام أو مجلس الإدارة.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١ . المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	إدارة أعمال	أو	اقتصاد/علوم مالية
٢ . الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن ٨ سنوات في مواقع إدارية عليا.			
٣ . القدرات والمهارات المهنية:			
١ . القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية طويلة المدى.			
٢ . قدرات إدارية وقيادية وتنظيمية عالية.			
٣ . المعرفة الواسعة بالقوانين المتعلقة بالعمل المعمول بها في مناطق السلطة.			
٤ . إتقان اللغة الانجليزية وأي لغة أخرى.			
٥ . مقدرة عالية في إعداد الدراسات ودراسات الجدوى الاقتصادية والمقترحات وإعداد التقارير.			
٦ . قدرات عالية في صياغة العقود والاتفاقيات.			
٧ . القدرة على اتخاذ القرارات.			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية:			
١ . قدرات ومهارات قيادية عالية.			
٢ . قوة الشخصية.			
٣ . تحمل ضغط العمل.			
٤ . مهارات عالية في الاتصال وفن التفاوض.			
توقيع الإدارة: التاريخ:			
توقيع الموظف: التاريخ:			

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٣. بطاقة وصف وظيفي مدير مالي

المسمى الوظيفي: مدير مالي

الإدارة: الشؤون المالية الدائرة: المالية القسم:

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير العام

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

المحاسبة، الموارد البشرية، المشتريات، التطوير

ملخص الوظيفة:

المدير المالي مسئول عن توفير التدفقات المالية للشركة اللازمة لاقامة المشاريع وصرف رواتب الموظفين وتسديد الذمم عن الشركة.

مهام الوظيفة:

١. الرقابة المالية على التدفقات النقدية اللازمة للمشاريع.
٢. الرقابة على أداء المحاسبين في الشركة.
٣. الرقابة على الكشوفات البنكية وكافة الأمور المتعلقة بالمعلومات البنكية وإصدار الشيكات.
٤. إصدار الشيكات وإقرار الدفعات للموردين وتوقيتها.
٥. إقرار صرف الرواتب والسلف والتوقيع على كشف الرواتب.
٦. إقرار صرف العلاوات والمكافئات والإجازات والتعويضات والحوافز.
٧. إقرار الموازنات الخاصة بكل قسم من أقسام الشركة.
٨. الرقابة على حسابات الذمم المدينة.
٩. تأمين الأموال اللازمة للمشاريع الجديدة والتوسعات التي تتطلبها المشاريع.
١٠. تأمين الأموال اللازمة لدفع رواتب الموظفين في نهاية كل شهر.

مسئوليات أخرى:

أي مهام أخرى توكل إليه من قبل الإدارة العليا.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى	بكالوريوس	الحد الأعلى	ماجستير

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

للمؤهّل	للمؤهّل	للمؤهّل	للمؤهّل
التخصص المطلوب	علوم مالية ومصرفية	أو	المحاسبة
٢. الخبرات العملية: خبرة مبرهنة لا تقل عن ١٠ سنوات في الإدارة المالية في مؤسسات كبيرة.			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. قدرات عالية في إدارة المشاريع وجلب التمويل.			
٢. مهارات عالية في التخطيط للمشاريع والإدارة المالية.			
٣. مهارات عالية في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية.			
٤. قدرات عالية في إعداد مقترحات التمويل.			
٥. قدرات عالية في استخدام الحاسوب والبرامج المحاسبية.			
٦. إتقان اللغة الانجليزية.			
٧. معرفة ممتازة بمؤسسات التمويل وآليات التعامل معها.			
٤. القدرات والمهارات الشخصية:			
١. مهارات عالية في الاتصال وفن التفاوض والاقناع.			
٢. مهارات إدارية وتنظيمية عالية.			
٣. قوة الشخصية.			
٤. تحمل ضغط العمل.			
توقيع الإدارة:		التاريخ:.....	
توقيع الموظف:		التاريخ:.....	

٤. بطاقة وصف وظيفي مدير الموارد البشرية

المسمى الوظيفي: مدير الموارد الوظيفية البشرية	
الإدارة: الشؤون الإدارية والمالية	الدائرة: دائرة الموارد البشرية
الفئة الوظيفية:	الدرجة:
مسمى وظيفة المسئول المباشر:	
المدير التنفيذي	
مسمى الوظائف التي يشرف عليها:	
شئون الموظفين، السكرتاريا.	
ملخص الوظيفة:	
مدير الموارد البشرية في الشركة مسؤول عن إدارة وتنمية الموارد البشرية في الشركة والتخطيط لها، يقوم بكافة القضايا المتعلقة بالموظفين والعمال.	

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

مهام الوظيفة:

١. إعداد دليل وسياسات الموارد البشرية في الشركة وإجراءات تطبيقها.
٢. التخطيط وإعداد السياسات الخاصة باستقطاب وإدارة الموارد البشرية في الشركة.
٣. إدارة ملفات العاملين فيما يختص بالتعيين والتدريب والتأمين ومراقبة الدوام والمغادرات وترصيد الإجازات وإنهاء الخدمات والتعويضات.
٤. تطبيق التعليمات والإجراءات المعتمدة والصادرة من الشركة والنظام الداخلي.
٥. استقبال الموظفين الجدد وتعريفهم بالشركة وأنظمتها وتعليماتها ومرافق العمل فيها.
٦. إعداد إعلانات التوظيف ومتابعتها وإعداد الملفات وطلبات العمل للجان المختصة مرافقة مع تعليمات وإجراءات التوظيف المعتمدة في الشركة.
٧. المشاركة في أعمال لجان التوظيف بحكم الوظيفة.
٨. إدارة نظام الموارد البشرية المعتمدة في الشركة، والإبقاء عليه محدثاً، وإعداد التقارير والإحصائيات اللازمة للمستويات الإدارية والفنية ذات الاختصاص في الشركة.
٩. تنفيذ الدراسات في مجال الرواتب، والإجراءات ونتائج التقييم لأداء العاملين وتقديم التوصيات.
١٠. إعداد كشف الرواتب الشهري لكافة العاملين في الشركة.
١١. تعريف العمال والواجبات المترتبة لهم وعليهم خلال عملهم في الشركة.
١٢. قيادة جهود الشركة في التخطيط والتنفيذ لخطة تنمية الموارد البشرية وتحديد المسارات الوظيفية للعاملين.
١٣. المشاركة في تدريب العاملين أو التوصية بانتدابهم للدورات التدريبية.
١٤. التنسيق مع الجهات المسؤولة في الشركة في كافة القضايا التي تخص العاملين.
١٥. التخطيط والتطوير والتنفيذ (آليات تقييم أداء العاملين في الشركة).
١٦. التوثيق لكافة الوثائق القانونية والأنظمة والتعليمات والقرارات التي تصدر عن الجهات المختصة في الشركة والتعديلات التي تصدر في الجهات الشرعية المختصة.

مسؤوليات أخرى:

--

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	
التخصص	إدارة أعمال	أو	

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

المطلوب		
٢. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن ٣ سنوات في نفس المجال.		
٣. القدرات والمهارات المهنية:		
١. القدرة العالية على التخطيط ووضع السياسات.		
٢. المعرفة الواسعة بقوانين العمل المصرية.		
٣. معرفة جيدة في اللغة الانجليزية.		
٤. مهارة جيدة في إعداد التقارير.		
٤. القدرات والمهارات الشخصية:		
١. القدرة على العمل تحت الضغط.		
٢. مهارات اتصال عالية.		
٣. مهارات شخصية عالية.		
٤. متحفز للعمل.		
توقيع الإدارة:	التاريخ:	
توقيع الموظف	التاريخ:	

٥- بطاقة وصف وظيفي مدير جودة.

المسمى الوظيفي: مدير جودة	Quality Manager
الإدارة: إدارة البحث والتطوير	الدائرة: دائرة الجودة والنوعية
مسمى وظيفة المسئول المباشر:	
المدير التنفيذي	
مسمى الوظائف التي يشرف عليها:	
كافة المسميات الإدارية التي تليه في الهيكل التنظيمي.	
ملخص الوظيفة:	
مدير الجودة مسئول عن تطبيق سياسات واجراءات الجودة المعمول بها في الشركة، وهو مسئول أيضا عن تدريب الأفراد على تطبيقها وتحفيزهم على العمل بها، وهو مسئول أيضا عن تطبيق أي إجراءات جديدة للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية.	
مهام الوظيفة:	
١. وضع بنود وسياسات وإجراءات الجودة وشرحها للموظفين والعاملين بالشركة وتدريبهم عليها وتحفيزهم على العمل بها.	
٢. القيام بالمراقبة والتدقيق الداخلي على كافة الدوائر والأقسام للتأكد من تطبيقها لهذه الإجراءات.	

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٣. العمل على تحسين وتطوير إجراءات الجودة والنماذج المعمول بها حالياً في الشركة بشكل لا يتعارض مع الهدف العام والقوانين والتعليمات.
٤. إصدار اللوائح والتعليمات المتعلقة بتطبيق تلك الإجراءات ومتابعة تنفيذها.
٥. الرقابة الدائمة على ظروف السلامة الصحية والمهنية في المنشأة والتأكد من صلاحيتها.
٦. فحص المواد الخام الموردة إلى المنشأة والتأكد من نوعية المواد المستخدمة في التصنيع وإذا ما كانت تطابق المواصفات أم لا، وطلب شهادات صحية للمواد المستخدمة من المصدر.
٧. الإشراف الدائم على عمليات الإنتاج في المنشأة ونظافتها ومحيطها ونظافة العاملين والتحقق من مطابقتها لمعايير الجودة.
٨. الإشراف المباشر على فنيي المختبر.
٩. المشاركة في تقييم الموردين وتأهيلهم.
١٠. المشاركة في تقييم أداء الموظفين والعاملين في كافة الأقسام من خلال تطبيقهم لمعايير الجودة.
١١. الإشراف على ظروف التخزين في المستودعات بشقيها المواد الخام والجاهزة والتأكد من صلاحية التبريد في السيارات والثلاجات بشكل مستمر.
١٢. الرد على الشكاوى التي ترد بخصوص المنتج بعد إجراء الفحوصات والتحقيقات اللازمة.
١٣. رفع التقارير الدورية بالإنجازات والمشاكل والاختناقات إلى الإدارة العليا.

مسئوليات أخرى:

١. أي مهام أخرى تطلب منه في مجال تخصصه.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	إدارة الجودة الشاملة	أو	علوم إدارية
٢. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في إدارة الجودة الشاملة TQM			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. معرفة عالية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.			
٢. معرفة عالية بمتطلبات الحصول على شهادات الجودة المحلية والعالمية مثل ISO, HACCP.			
٣. قدرات عالية في إعداد إجراءات متطلبات الجودة والنماذج الخاصة بها.			
٤. قدرات عالية في الرقابة على تطبيق إجراءات الجودة.			
٥. مهارات جيدة في استخدام الحاسوب.			
٦. إتقان اللغة الانجليزية.			
٤. القدرات والمهارات الشخصية:			

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

١. مهارات شخصية عالية.	توقيع الإدارة:	التاريخ:
٢. تحمل ضغط العمل.	توقيع الموظف:	التاريخ:
٣. مهارات إدارية وتنظيمية عالية.		

٦- بطاقة وصف وظيفي مدير إنتاج

المسمى الوظيفي: مدير إنتاج	Production Manager
----------------------------	--------------------

الإدارة: إدارة الإنتاج	الدائرة: الإنتاج
------------------------	------------------

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

فني الإنتاج، فني.....، عمال الإنتاج

ملخص الوظيفة:

إعداد الخطط اليومية للإنتاج والإشراف المباشر على الإنتاج من حيث العمالة والمعدات والمنتجات والحفاظ على جودة المنتجات والحفاظ على التكلفة والإنتاجية والتأكد من سير الأعمال حسب الخطط والموازنات.
--

مهام الوظيفة:

١. التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موظفي وعمال الإنتاج والإشراف التام على مدخلات وعمليات ومخرجات العمليات الإنتاجية.
٢. وضع الخطط اليومية للأصناف المراد إنتاجها بحسب الطلبات الواردة من إدارة المستودعات ودائرة المبيعات.
٣. الإشراف الكامل على مدخلات ومخرجات العمليات الإنتاجية وتطبيق معايير وإجراءات الجودة المعمول بها في الشركة وتوثيق العمليات الإنتاجية.
٤. تحديد الاحتياجات من المواد الخام وإعداد الطلبات الخاصة بمدخلات العمليات الإنتاجية..... إلخ. ورفعها إلى إدارة المشتريات.
٥. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اللازمة للعمل في قسم الإنتاج والمشاركة في اختيار العاملين في القسم وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد وتدريبهم وتحفيزهم على العمل، والمشاركة في عملية التقييم للأفراد.
٦. التأكد من تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في المنشأة.
٧. متابعة أعمال الصيانة في صالة الإنتاج من قبل المختصين ورفع التقارير بشأن الصيانة أو استبدال المعدات الغير صالحة.
٨. تقييم سير عمليات الإنتاج وإجراء التغييرات اللازمة التي تهدف إلى تحسين

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- نوعية الإنتاج وتقليل الوقت والجهد والتكلفة.
- ٩ . تقديم التقارير بكل ما يتعلق بسير العمليات الإنتاجية والانجازات والاختلافات إلى الإدارة العليا.
- ١٠ . رفع التوصيات فيما يتعلق بالثواب والعقاب بناء على تقييم الأداء للعاملين.

مسئوليات أخرى:

- ١١ . المشاركة في عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتطوير المنشأة.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١ . المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	هندسة زراعية	التخصص المطلوب	إدارة أعمال
٢ . الخبرات العملية: ٥ سنوات في مجال الزراعة أو إدارة الإنتاج.			
٣ . القدرات والمهارات المهنية:			
١ . القدرة على إدارة الأفراد.			
٢ .			
٤ . القدرات والمهارات الشخصية:			
١ .			
٢ .			
توقيع الإدارة:		التاريخ:	
توقيع الموظف		التاريخ:	

٧- بطاقة وصف وظيفي مدير علاقات عامة

المسمى الوظيفي: مدير العلاقات العامة

الإدارة: الدائرة: دائرة العلاقات العامة

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

الجودة، التسويق والمبيعات

ملخص الوظيفة:

إنشاء علاقات طيبة مع الجمهور، وإنشاء علاقات طيبة بين الإدارات والأقسام

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

المختلفة في الشركة.

مهام الوظيفة:

١. تعريف الجمهور بالشركة وشرح طبيعة السلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها بلغة سهلة لإثارة اهتمام الجمهور.
٢. شرح سياسة الشركة وأي تعديل لها حتى يتقبلها الجمهور ويتعاون معها.
٣. التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور سليمة وصحيحة من كافة الوجوه.
٤. تزويد الشركة بكافة البيانات والمعلومات، بالتطورات التي تحدث بالرأي العام، وكذلك اتجاهات الجمهور من الشركة.
٥. تعريف إدارة الشركة بأثر خططها وسياستها على الجمهور.
٦. العمل على تنسيق الأوضاع بين الإدارات المختلفة لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض، وبين الجمهور الداخلي والخارجي.
٧. تنظيم زيارات لأفراد الجمهور والوفود المختلفة للتعرف على النواحي النشاط داخل الشركة.
٨. الدعوة إلى المؤتمرات الصحفية والإشراف على تنظيمها، لمناقشة بعض المسائل الهامة التي تتصل بالجمهور في علاقة الشركة.
٩. الإشراف على إعداد النشرات والكتيبات والأفلام التي تهدف إلى تعريف الجمهور بحقيقة ما يجري داخل الشركة. وما يبذل فيها من جهود لخدمة الإنتاج والعاملين والجمهور.
١٠. مساعدة وتشجيع الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا في الشركة.

مسؤوليات أخرى:

١١. المشاركة في المؤتمرات والمعارض وورش العمل المحلية والخارجية.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	
التخصص المطلوب	صحافة وإعلام		
٢. الخبرات العملية: خبرة عملية لا تقل عن ٥ سنوات في نفس المجال\ دورات في مجال الصحافة والإعلام			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين. ٢. القدرة على المخاطبة والتحدث. ٣. إتقان اللغة الانجليزية. ٤. قدرات جيدة في استخدامات الحاسوب. ٥. المقدرة على التنقل والسفر إن تطلب الأمر.			

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٤ . القدرات والمهارات الشخصية:	
١ . قوة الشخصية واللباقة في الحديث.	
٢	
توقيع الإدارة:	التاريخ:
توقيع الموظف:	التاريخ:

٨ بطاقة وصف وظيفي مدير تسويق ومبيعات

المسمى الوظيفي: مدير التسويق والمبيعات

الإدارة: الدائرة: دائرة التسويق والمبيعات

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

مشرفي ومندوبي المبيعات، الموزعون ومساعدتهم.

ملخص الوظيفة:

شأغل هذه الوظيفة مسئول إعداد ووضع الخطط التسويقية والبيعية ورفع الحصص السوقية للشركة في الأسواق المستهدفة. وهو مسئول أيضاً عن تدريب وتأهيل طواقم البيع والتسويق في الشركة.

مهام الوظيفة:

- ١ . وضع خطط ورسم سياسات البيع والتسويق بالتعاون مع الإدارة العليا.
- ٢ . وضع أهداف وغايات البيع ووضع الاستراتيجيات التي تحقق هذه الأهداف.
- ٣ . تأسيس قاعدة بيانات عن الأسواق والمنافسين والمناطق الجغرافية وتوزيعاتها.
- ٤ . وضع خطط الترويج والدعاية والإعلان والعروض البيعية بالتنسيق مع الإدارة العليا.
- ٥ . عمل البحوث التسويقية ودراسة الحصص السوقية للشركة وللمنافسين.
- ٦ . العمل على رفع الحصص السوقية من خلال زيادة حجم المبيعات.
- ٧ . البحث الدائم عن زبائن جدد والتواصل معهم والحفاظ على علاقات متينة معهم.
- ٨ . المشاركة في المفاوضات التي تجري مع الوكلاء والموزعين.
- ٩ . المشاركة في اختيار رجال البيع وتدريبهم وتحديد احتياجاتهم.
- ١٠ . تحديد المناطق البيعية لاستفادة من أكبر عدد من الزبائن.
- ١١ . متابعة وتقييم أداء رجال البيع وتحسين مهاراتهم.
- ١٢ . متابعة خدمة ما بعد البيع والتواصل الدائم مع الزبائن والرد على شكاويهم.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

١٣. متابعة أوضاع المنافسين واستراتيجياتهم.
١٤. رفع تقارير دورية مفصلة بالإنجازات والمشاكل التسويقية والإخفاقات للإدارة العليا.

مسئوليات أخرى:

١. أي مهام أخرى تطلب منه ضمن نطاق تخصصه.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	البكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق	أو	إدارة أعمال
٢. الخبرات العملية: خبرة مبرهنة لا تقل عن ٥ سنوات في نفس المجال.			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. قدرات عالية في وضع ورسم الخطط والسياسات التسويقية والبيعية.			
٢. مهارات عالية في إعداد البحوث والدراسات التسويقية.			
٣. مهارات عالية في الاتصال والتفاوض وحل المشاكل.			
٤. القدرات والمهارات الشخصية:			
١. القدرة على تحمل ضغط العمل.			
٢. قوة الشخصية.			
٣. معرفة ممتازة بالمنافسين.			
توقيع الإدارة:		التاريخ:	
توقيع الموظف:		التاريخ:	

٩- بطاقة وصف وظيفي مدير مبيعات

المسمى الوظيفي: مدير مبيعات

الإدارة: التسويق والمبيعات الدائرة: المبيعات القسم: المبيعات

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير التنفيذي.

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

طاقم المبيعات.

ملخص الوظيفة:

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

مدير المبيعات مسئول عن تخطيط وتنظيم النشاط البيعي والرقابة والتقويم على الأنشطة البيعية وهو مسئول أيضاً عن تحديد احتياجات القسم من الموارد البشرية ومؤهلاتهم واحتياجاتهم.

مهام الوظيفة:

١. تخطيط النشاط البيعي ويشمل المشاركة في وضع الاهداف ورسم السياسات البيعية داخل الشركة كالسياسات الخاصة بالمنتجات والسياسات الخاصة بالاسعار والتوزيع والترويج والاتصال مع الاسواق المستهدفة.
٢. تنظيم الأنشطة البيعية والتي تشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل تنظيمي فعال وجيد لان رجال البيع يمثلون همزة الوصل بين الشركة وعملائها.
٣. تنفيذ الأنشطة البيعية التي تم تحديدها في الأنشطة البيعية.
٤. الاشراف على جهود رجال البيع وتوجيهها بشكل سليم.
٥. تنسيق الأنشطة البيعية مع الادارات الاخرى كالتسويق والمشتريات والمخازن والانتاج والمالية.
٦. الرقابة والتقويم على الأنشطة البيعية، وتشمل تحديد المناطق البيعية، تحديد مسارات رجال البيع، وتحديد حصص البيع وتلقي التقارير عن النشاط البيعي وتقويم النتائج التي توصل إليها واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة للنهوض بمستوى الأداء وتطويره.. الخ.
٧. المشاركة في اختيار وتوظيف رجال البيع من حيث تحليل العمل ووصفه، وتحديد المؤهلات المطلوبة ومصدرها.
٨. تحديد احتياجات رجال البيع من التدريب ونوع التدريب المطلوب لكل فرد.
٩. تحفيز رجال البيع من تحديد أساليب التحفيز المختلفة والبحث باستمرار عن المكافآت التي تحفز جهود البيع لدى رجال البيع من خلال بناء وتطوير نظام تعويض فعال.
١٠. تقويم جهود رجال البيع من حيث تحديد نماذج التقويم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم منطقي على أداء رجال البيع.
١١. رفع التقارير الدورية حول المبيعات إلى الإدارة العليا.

مسئوليات أخرى:

أي مهام آخر تتأط به تتعلق بمجال عمله.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق/ مبيعات	أو	إدارة أعمال
٢. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في نفس المجال.			

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٣ . القدرات والمهارات المهنية:	
١ . القدرة على التخطيط والتنظيم والمتابعة للعمليات البيعية ولطاقم البيع.	
٢ . القدرة على قيادة وتحفيز طاقم البيع.	
٣ . القدرة على إعداد التقارير الدورية.....والسنوية.	
٤ . معرفة جيدة باللغة الانجليزية.	
٤ . القدرات والمهارات الشخصية:	
١ . مهارات شخصية عالية.	
٢ . قوة الشخصية.	
٣ . مهارات إتصال عالية.	
٤ . تحمل ضغط العمل.	
توقيع الإدارة:.....	التاريخ:.....
توقيع الموظف:.....	التاريخ:.....

١٠- بطاقة وصف وظيفي مدير تسويق

المسمى الوظيفي: مدير تسويق

الإدارة: التسويق والمبيعات	الدائرة: التسويق	القسم: التسويق
----------------------------	------------------	----------------

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

مشرفي ومندوبي المبيعات والموزعين.

ملخص الوظيفة:

مدير التسويق مسئول عن تحديد حاجات ورغبات العملاء وتحديد الأسواق المستهدفة، وهو مسئول أيضاً عن جمع البيانات حول المنافسين ووضع الخطط والسياسات المناسبة لتسويق منتجات الشركة في الأسواق المستهدفة.

مهام الوظيفة:

١ . المساهمة في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وصولاً الى تحديد الأهداف التسويقية لكل وحدة عمل في الشركة.
٢ . المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وصولاً الى تحديد الفرص التسويقية المتاحة والتحديات او المشكلات التي يجب المساهمة في استثمارها كغرض او حلها كتحديات.
٣ . بناء قاعدة بيانات شاملة حول الأسواق والمنافسين وكل ما يتعلق بالمنافسين ومنتجاتهم وأسعارهم وخطط التسويق لديهم.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٤. تصميم وتنفيذ المسح أو الدراسات الميدانية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين أو ظروف الصناعة بشكل عام.
٥. تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة بحوث التسويق حول الأسواق والمنافسين وتقديمها على شكل نتائج يمكن اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
٦. تعديل المزيج التسويقي لبعض السلع التي تعاني من مشكلات بالإضافة إلى التوصية بإلغاء السلع الفاشلة والتي تحقق خسارة مادية مع العمل على تقديم سلع تشبع حاجات ورغبات وأذواق جديدة للمستهلكين.
٧. تحديد السياسات المرتبطة بتحديد اسم الماركة للسلعة أو الخدمة وجميع الخدمات والضمانات التي يفضل تقديمها كخدمات مصاحبة للسلعة المباعة بالإضافة إلى تحديد أحجام العبوات وألوانها وأشكالها.
٨. تحليل أسعار المنافسين مع تحديد الطرق والبيئات وتطويرها.
٩. تحديد فاعلية أو ربحية منافذ التوزيع المتاحة للسلع المطروحة ، واختيار الأنسب منها للمؤسسة من جهة ولمصالح المستهلكين من جهة أخرى.
١٠. تحديد أهداف الترويج وأدواته المناسبة لكل سلعة أو خدمة على حده.
١١. رفع التقارير بشكل دوري إلى الإدارة العليا.

مسئوليات أخرى:

أي مهام أخرى تتعلق بطبيعة العمل.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق	أو	إدارة أعمال
٢. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في نفس المجال.			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. قدرات في إعداد الدراسات والأبحاث التسويقية.			
٢. القدرة على إدارة الحملات الترويجية.			
٣. المقدرة على وضع الخطط التسويقية.			
٤. القدرات والمهارات الشخصية:			
١. قدرات ومهارات شخصية عالية.			
٢. القدرة على تحمل ضغط العمل.			
٣. مهارات عالية في الاتصال.			
٤. حسن المظهر واللباقة في الحديث.			
توقيع الإدارة:		التاريخ:	
توقيع الموظف:		التاريخ:	

١١. بطاقة وصف وظيفي مندوب مبيعات

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

المسمى الوظيفي: مندوب مبيعات

الإدارة: التسويق والمبيعات الدائرة: المبيعات القسم: المبيعات

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

مدير المبيعات

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

الموزعون ومساعدتهم.

ملخص الوظيفة:

مهمة شاغل هذه الوظيفة هي التواصل الدائم مع الزبائن وترويج منتجات الشركة للعملاء في منطقته البيعية والبحث الدائم عن عملاء جدد.

مهام الوظيفة:

١. ترويج منتجات الشركة إلى العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
٢. معرفة كافة المعلومات المتعلقة بالمنتجات وتقديم شرح وافٍ عنها للعملاء.
٣. الحصول على طلبات الشراء من العملاء.
٤. التأكد من رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة.
٥. التواصل الدائم مع الزبون والتعامل الجيد وتقديم المنتج بأفضل الطرق.
٦. تغطية كافة الزبائن على امتداد المنطقة الجغرافية التي يعمل بها المندوب.
٧. تحصيل مستحقات الشركة ومتابعة الديون عند العملاء دون تأخير.
٨. تقديم تقارير منتظمة عن المنافسة في السوق من حيث الأسعار والعروض والمنتجات الجديدة والدعاية والإعلان، أو توقف بعض الزبائن عن التعامل مع منتجات الشركة.

مسئوليات أخرى:

٩. أي مهام أخرى توكل إليه من قبل إدارته أو الإدارة التنفيذية تتعلق بمجال عمله.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	دبلوم	الحد الأعلى للمؤهل	بكالوريوس
التخصص المطلوب	تسويق	أو	إدارة أعمال
٢. الخبرات العملية:			
١. خبرة ٣ سنوات على الأقل في تسويق المنتجات الزراعية.			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. معرفة جيدة بأساليب البيع الحديثة.			

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٢. قدرات عالية في التواصل مع الزبائن.	
٣. مهارات عالية في إعداد التقارير البيعية.	
٤. القدرة على حل المشاكل.	
٤. القدرات والمهارات الشخصية:	
١. اللباقة في الحديث.	
٢. القدرة على الاقتناع.	
٣. مهارات عالية في التفاوض.	
توقيع الإدارة:	التاريخ:.....
توقيع الموظف:	التاريخ:.....

١٢- بطاقة وصف وظيفي مدير مشتريات.

المسمى الوظيفي: مدير مشتريات

الإدارة: المشتريات	الدائرة: المشتريات	القسم: المشتريات المحلية
--------------------	--------------------	--------------------------

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

--

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

مدير / أمين المستودعات.

ملخص الوظيفة:

شاغل هذه الوظيفة مسئول عن التخطيط والتنظيم لهذا القسم / الدائرة وهو مسئول عن توفير المواد الخام المطلوبة / اللازمة للتصنيع أو التشغيل للمشروع ذات الجودة والنوعية المحدد مسبقاً لكي تكون متوفرة في الوقت المناسب وبالتكلفة الأفضل وبأفضل الشروط والحفاظ على مخزون دائم تجنباً للانقطاع.

مهام الوظيفة:

١. بناء وتطوير قسم المشتريات ووضع خطط الشراء ورسم السياسات والإجراءات.
٢. تقديم احتياجات كل قسم من المواد الأولية ووضع الموازنة الملائمة.
٣. بناء وتطوير خطة سنوية للاحتياجات من المواد الأولية اللازمة.
٤. البحث الدائم عن موردين جدد للمواد الأولية المستخدمة في التصنيع أو التشغيل.
٥. بناء وتطوير علاقات متينة من الموردين والحفاظ عليها.
٦. استدراج عروض الأسعار من الموردين ومقارنتها واختيار الأفضل.
٧. إدارة المفاوضات مع الموردين فيما يخص (جودة المنتج، الأسعار، المواصفات،

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- الخصومات، الشروط الجزائية، البضائع المرتجعة، آلية التوصيل، الخصومات، طريقة الدفع ومدتها... الخ وتوقيع العقود معهم.
٨. عمل خطة دورية مع نهاية كل عام وتحديث السياسات والإجراءات.
٩. بناء الهياكل والنماذج المختلفة المستخدمة في دائرة المشتريات.
١٠. الاحتفاظ بملفات طلبات الشراء الداخلية والخارجية، وعروض الأسعار والعقود والنماذج المستخدمة في الدائرة والمراسلات الداخلية التي تخص الدائرة.
١١. التواصل الدائم مع إدارة المستودعات بشأن نقص المخزون ومدى استيعاب المخازن / المستودعات للكميات المطلوبة من المستودعات / وحركة معدل دوران المخزون.
١٢. إعداد الطلبات الواردة من الأقسام المختلفة وإرسالها / طلبها عبر الفاكس من الموردين المعتمدين ومتابعتها حتى استلامها.
١٣. مراجعة عروض الموردين والرد عليها بالإيجاب أو الرفض.
١٤. متابعة التغيرات التي تطرأ على أسعار المواد الخام في كل يوم.
١٥. الاتصال مع الجهة الطالبة للبضاعة والمتابعة مع الموردين لضمان تسليم البضاعة / المواد المطلوبة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.
١٦. عمل تقييم سنوي للموردين وتصنيفهم وتمديد اعتمادهم.
١٧. الطلب الدائم من الموردين شهادة صحية للمواد الأولية المستخدمة في التصنيع مع نهاية أو بداية كل عام.
١٨. هنالك بضائع تورد من الخارج تطلب قبل شهرين على الأقل من نفاذ المخزون.
١٩. رفع التقارير إلى الإدارة العليا في كل هذه الأمور.
٢٠. إبقاء الإدارة على اطلاع بالتغيرات (بناء قاعدة بيانات عن الموردين كاملة، والمواد الموردة والعروض المقترحة... الخ).
٢١. مطابقة البضائع الواردة مع طلبات الشراء والإرساليات.

مسئوليات أخرى:

٢٢. أي مهام أخرى توكل إليه من قبل الإدارة التنفيذية أو الإدارة العليا.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	بكالوريوس	الحد الأعلى للمؤهل	ماجستير
التخصص المطلوب	تسويق	أو	إدارة أعمال
٢. الخبرات العملية: خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في هذا المجال.			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. قدرات عالية في التخطيط.			
٢. قدرات عالية في اللغة الانجليزية.			
٣. قدرات عالية في التفاوض.			

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٤. قدرات في صياغة العقود والمراسلات التجارية وإبرام الصفقات التجارية.
٥. مهارات جيدة في استخدام Ms Office واستخدام الانترنت.
٦. قدرات عالية في إعداد التقارير.
٤. القدرات والمهارات الشخصية:
١. قوة الشخصية.
٢. مهارات عالية في الإتصال.
٣. تحمل ضغط العمل.
٤. إمكانية التنقل بين المناطق أو السفر للخارج.
توقيع الإدارة:
التاريخ:
توقيع الموظف:
التاريخ:

١٣- بطاقة وصف وظيفي مدير مكتب.

المسمى الوظيفي: مدير مكتب

الإدارة:	الدائرة:	القسم: الإدارة
----------	----------	----------------

مسمى وظيفة المسئول المباشر:

المدير التنفيذي

مسمى الوظائف التي يشرف عليها:

السكرتاريا (مدير مكتب)

ملخص الوظيفة:

القيام بالاعمال الروتينية من استقبال الزائرين وتحديد المواعيد واستقبال الاتصالات الواردة وحفظ الملفات والسجلات والحفاظ على وقت المدير.
--

مهام الوظيفة:

١. استقبال الزائرين والمراجعين الذين يقدمون لمقابلة المدير وتحديد المواعيد.
٢. القيام بحفظ الرسائل والمستندات في ملفاتها المناسبة، وكذلك حفظ وترتيب الملفات بطريقة منظمة يسهل الرجوع اليها عند طلبها أو الحاجة اليها.
٣. الرد على الاتصالات الهاتفية الواردة للشركة، وتحويلها للأشخاص المعنيين وتوثيقها.
٤. تسليم البريد اليومي الوارد وتسجيله وفرزه وتوزيعه على الاقسام المختلفة وكذلك العناية بالبريد الصادر من المؤسسة وتوثيقه.
٥. التحضير للاجتماعات، وكتابة محاضر الاجتماعات.
٦. دراسة ما يطلبه المدير من موضوعات مع تقديم التقرير الكامل بخصوصها.
٧. الاطلاع على الصحف اليومية وعرض المعلومات العامة وذات العلاقة باعمال الشركة على المدير.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٨. طباعة الكتب والمراسلات والتقارير التي تطلب منها من قبل رؤساء الأقسام بعد أخذ موافقة المدير عليها.
٩. القيام بعمليات المسح الضوئي (النسخ والتصوير) إذا ما طلب منها ذلك.
١٠. القيام بواجب الضيافة من منتجات الشركة.

مسئوليات أخرى:

١. مساعدة دائرة الموارد البشرية في تجهيز ملفات الموظفين.
٢. مساعدة دائرة المبيعات في استلام طلبات الوكلاء عبر الهاتف.
٣. أي وظيفة أخرى تطلب منها تتعلق بمجال عملها واختصاصها.

متطلبات إشغال الوظيفة:

١. المؤهلات العلمية:			
الحد الأدنى للمؤهل	دبلوم	الحد الأعلى للمؤهل	بكالوريوس
التخصص المطلوب	سكرتاريا	التخصص المطلوب	إدارة أعمال
٢. الخبرات العملية: سنة واحدة على الأقل في نفس المجال.			
٣. القدرات والمهارات المهنية:			
١. مهارة جيدة في استخدام Ms Office وتطبيقاته.			
٢. معرفة جيدة باللغة الانجليزية.			
٣. مهارة جيدة في استخدام الآلات المكتبية.			
٤. السرعة في الطباعة باللغتين العربية والانجليزية.			
٤. القدرات والمهارات الشخصية:			
١. سرعة البديهة واللباقة في الحديث.			
٢. القدرة على الاتصال مع الآخرين.			
توقيع الإدارة:		التاريخ:	
توقيع الموظف:		التاريخ:	



فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

المراجع العربية

- حمدي سلمي إبراهيم. إدارة المشروعات الصغيرة إلى أين؟ الناشر مكتبة الامير للتوزيع، ٢٠٠٥.
- د/ أيمن أبو الروس - (فن قراءة الوجوه وكشف خبايا النفوس) مكتبة ابن سينا - القاهرة - ٢٠٠٢م.
- - الدكتور / عويد عوض رتعان الصقور - كاتب وتربوي أردني (مدير الشؤون التعليمية والفنية لمديرية تربية قسبة) - اربد ٢٠١٣ / ٢٠١٤م.
- إتيكيت وآداب الطعام - رضا خميس - شركة هن - ٢٠٠٠.
- فن الإتيكيت واللباقة - د/ أيمن أبو الروس دار الطلائع (القاهرة) ٢٠٠١.
- كيف تصبح مدير مكتب ناجح؟ محمد البدوي - دار الطلائع (القاهرة) ٢٠٠٤.
- الإتيكيت وفن التعامل مع الناس - جمال الكاشف - مكتبة ابن سينا - ٢٠٠٠.
- محاضرات استرشادية د/ عفاف نزيه مدير الأكاديمية الأمريكية للغات والكمبيوتر ومدير المركز التخصصي للغات والكمبيوتر (المنصورة).
- د/ على طبوشة (علم النفس (الإعلامي) مكتبة جامعة طنطا كلية الآداب ٢٠٠٤.
- فاروق عبد الفتاح رضوان سياسات واستراتيجيات إدارية- مكتبة جامعة طنطا - كلية التجارة-١٩٩٥م.
- د/السيد جاد د/سيد أبو ضيف أ/نادية عبد المنعم (أصول التنظيم والإدارة)-مكتبة الجامعة العمالية ٢٠٠٤.
- د/ أمال عبد السميع مليجي (المنهج الكلينيكي) مكتبة كلية التربية - جامعة طنطا ٢٠٠١.
- د/مجدى النهري (علم الإدارة -المفاوضات) ٢٠٠٢.
- محمد هيكمل (مهارات التفاوض والتعاقد والتحكيم فى المنظمات والمشروعات -مكتبة ابن سينا ٢٠٠٤.
- فخري الطهطاوي(سلسلة الإدارة المثلى) مكتبة لبنان (إستراتيجيات التفاوض).
- مروة عماد الدين (المرأة والرجل ولغة الجسد) - دار الطلائع - القاهرة - ٢٠٠٧م.
- د / عبد الخالق عبد الرازق تحفه - بحوث التسويق وتطورها - مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا ١٩٩٥.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- د / فاروق رضوان، د / عبد الخالق تحفه
- (بحوث التسويق وإتخاذ القرار) مكتبة جامعة طنطا - ١٩٩٢
- د / صديق عفيفي (إدارة الأعمال) مبادئ عملية وحالات تطبيقية القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٩٤.
- د / فاروق رضوان - سياسات وإستراتيجيات إدارية - مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا - ١٩٩٥.
- د / عبد الخالق عبد الرازق تحفه - مبادئ الإدارة - مكتبة كلية التجارة - جامعة طنطا ١٩٩٥.
- سارة وايت - أساسيات التسويق - مكتبة الأسرة ٢٠٠٥.
- د / عزت عبد الحميد أبو المعاطي - دكتوراة في الاقتصاد الزراعي (محاضرات استرشادية).
- أكرم مؤمن - التجارة الإلكترونية مكتبة ابن سينا ٢٠٠٤.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- شبكة الانترنت. إدارة الازمات، عالم الكتب حالديث، اربد الاردن، ٢٠٠٩، الطبعة الاولى، ص ٤- ٥
- استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث، السيد سعيد، دار العلوم للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى، ٢٠٠٦ ص ٣١ لواء دكتور عبد العزيز عبد المنعم خطاب، ادارة الازمات الامنية. القاهرة، ٢٠٠٣ ص ٧
- الذهبي، محمد جاسم، التطوير الإداري، ٢٠٠١، بغداد
- اللوزي، موسى، التطوير النضامي، ١٩٩٩، دار وائل للنشر، عمان
- الاعرجي، عاصم، دراسات معاصرة التطوير الإداري، ١٩٩٥، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن
- إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، علي أحمد فارس/مركز المستقبل للدراسات والبحوث شبكة النبأ المعلوماتية- الخميس ١٥ أيار/ ٢٠٠٨ - ٨/جماد الأولى/ ١٤٢٩
- أبو قحف، عبد السلام. إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
- الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الأول أبريل ١٩٩٩.
- الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ١٩٩٧.

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

- بغيره، أبو بكر مصطفى وآخرون. الموسوعة الإدارية: مصطلحات إدارية مختارة. بنغازي: جامعة قار يونس، ١٩٩١.
- جبر، محمد صدام. "إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني". الإداري السنة ٢١ عدد ٧٦ مارس ١٩٩٩.
- حواش، جمال. سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام، ١٩٩٩.
- دقاسمة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الرابع يناير ٢٠٠٠.
- شريف، منى صلاح الدين. إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٨.
- صادق، أمنية مصطفى. إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢.

المراجع الأجنبية

- Davil A- Aaker & George & Doy: (Marketing Research) M.g.john Wily & sons)1990.
- Kathryn ,m. bartol & david c.
- Martin (Management) American University 1998
- Jay curry (Know your customer) Kojan LTD.London 1994.
- Neil Johnson (How to sell more?)
- Kogan page LTD London.
- H.Koontz & Cyril.D ,(principles of management)
- N.y, Mc Graw – Hill Book Co,1976
- Correct etiquette &manners for all occasions , pustak mahal.
- John R , brikenhoff (101 rules for the office) golden books centre sdn. BHP, kuala Lumpur.
- Etiquette , A guide to modern Manners collin,s pocket refrence.
- David c.& Kathryn , m. bartol Martin (Management) American University 1998.
- J Harvey smith (public Relations) – Hodder &Stoughton – 1995.
- David M.Martin (Dealing with demanding customers)pitman publishing – 1994
- Stephen p.robline – (Organizational Behavior)

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

Sandiego state university – prwntic hall – New jersey.

-Linton c.dc (How to write reports) New York: haper 1954.

- Tilton , Jackson , Rigby (The Electronic Office)- south – western publishing co – Cincinnati,ohio1990.

-Richard Denny Motivate To Win KoGAN PAGE London 1993.

1. -Organi zotionol Behovior-Stephin P.RoBBins. chapter13 - Richard, J. L. Critical Path Method. The Engineering Handbook. Ed. Richard C. Dorf Boca Raton CRC Press LLC, 2000.

-Kathryn m.Bartol & DAVID C.MARTin

(Manage ment) McGrow –HiLL USA 1998

Ric HARD DENNy-MotiVate To Win KoGAN PAGE London 1993.

- CORRECT ETIQUETTE & MANNERS FOR ALL OCCASIONS, PUSTAK MAHAL.

-John R, BRIKENHOFF (101 RULES FOR THE OFFICE) GOLDEN BOOKS CENTRE SDN. BHP, KUALA LUMPUR.

-ETIQUETTE, A GUIDE TO MODEBN MANNERS, COLLIN'S POCKET REFERENCE.

فهرس المحتويات

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

٩	الفصل الأول PROJECT MANAGEMENT
١٠	١. تعريف المشروع وأنواعه ووظائفه:-
١١	٢. إدارة المشروعات:-
٢١	الفصل الثاني MANAGEMENT
٢٢	أولاً: تعريف الإدارة ووظائفها:-
٣٨	ثانياً: تعريف الإدارة كنظام
٣٩	ثالثاً: المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية
٤٠	رابعاً: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة
٤٢	خامساً: مسؤوليات الإدارة الحديثة
٤٥	الفصل الثالث MANAGER
٤٥	أولاً: الصفات والخصائص الواجب أن تتوفر في المدير
٥٥	ثانياً: الفرق بين المدير الناجح والفاشل
٧٢	ثالثاً: المهارات الواجب أن يكتسبها المدير
٦٧	الفصل الرابع TEAMWORK
٦٧	أولاً: فن القيادة (إنجاز الأعمال من خلال الآخرين)
٧٣	ثانياً: إدارة فريق العمل
٨١	الفصل الخامس NEGOTIATION
٨٢	١. مفهوم التفاوض
٨٤	٢. الفرق بين التفاوض والمساومة
٨٦	٣. أنواع التفاوض
٨٦	٤. الصفات الواجب توافرها في المفاوض
٩٠	٥. أنواع المفاوضين
٩١	٦. أنماط المفاوضين
٩٣	٧. أهداف التفاوض
٩٥	٨. تجهيزات التفاوض
٩٨	٩. التكنيك التفاوضي
١٠١	١٠. إدارة المفاوضات
١١٣	١١. مزايا الاستعانة بوسيط في عملية التفاوض
١١٦	١٢. القواعد الذهبية للتفاوض الناجح والفعال
١٢١	الفصل السادس
١٢٢	أولاً: كيف يقضي المديرون أوقاتهم؟
١٣١	ثانياً: قواعد اتخاذ القرار ومواجهه المشكلات

فن الإدارة الدليل الشامل والمبسط لإدارة المشروعات (PRM)

١٤٢	ثالثاً:- إدارة الأزمات
١٥٣	رابعاً:- قواعد تعامل المدير مع رجال الصحافة والإعلام
١٥٤	خامساً:- قواعد الاتيكيت في التعامل مع الآخرين
١٥٩	ملحق
١٨٣	المراجع العربية
١٨٥	المراجع الأجنبية