|  |
| --- |
| http://small-projects.org/wp-content/uploads/2013/10/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84.jpg |
| **اسرار النجاح فى العمل الادارى**  |
|

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **مذكرة المتدرب لبرنامج اسرار النجاح فى العمل الادارى** |   |   |

 |

ضع صورتك هنا

المـــدرب /

Mobile :

e-mail :

رؤيتي وأهدافي :-

الخبرات العملية :-

العضويات الدولية والمحلية

انجازات المدرب

بعض الدورات التي أقدمها

تمنياتي للجميع بالتوفيق والنجاح ،،،

|  |  |
| --- | --- |
| **محاور البرنامج**فهرس المحتويات | **رقم الصفحة** |
| **اختبار - هل أنت علي موعد مع النجاح الوظيفي ؟** | **4** |
| **مبادىء العمل الادارى** | **6** |
| **وسائل التغلب على الفشل** | **17** |
| **نجاح بعد طول فشل** | **21** |
| **اختبار - ما اسلوب عملك؟** | **23** |
| **مفاتيح النجاح** | **26** |
| **مسيرة نجاح مايكل دِل، مؤسس شركة ديل** | **32** |
| **اختبار - الى اى مدى انت طموح؟** | **35** |
| **الابداع طريقك للنجاح فى العمل** | **38** |
| **أسباب النزاع الوظيفى** | **54** |

فى نهاية الدورة يكون المتدرب قادرا على :

الهدف العام للبرنامج التدريبي :

صمم هذا البرنامج التدريبي خصيصاً للشباب ونتوقع بنهاية هذا البرنامج التدريبي أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية ( بمشيئة الله ) :

تهدف الدورة لتدريب المشاركين على تحقيق أهدافهم المهنية وتنمية قدراتهم العقلية لزيادة فرصة النجاح والمزيد من تحويل الإمكانيات الى خطوات عملاقة من أجل الارتقاء بنوعية الحياة الوظيفية .

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

بنهاية هذا البرنامج التدريبي نتوقع أن المشاركون قد حققوا النتائج الآتية
(بمشيئة الله ) :

1- التعرف على مبادىء العمل الادارى .

2- اكتشفت طرق الإيجابية الفعالة .

3- تغلبت على أسباب الفشل والإحباط .

4- تعلم عناصر النجاح الرائعة .

5- اكتشفت أسباب التفاؤل .

6- تدربت على أكثر من طريقة تقودك نحو النجاح .



**اختبار**

**هل أنت علي موعد مع النجاح الوظيفي ؟**

**هل أنت علي موعد مع النجاح الوظيفي ؟**

**هل أنت راض عن مهنتك ؟ هل تتمني أن تفعل ماهو أفضل ؟ إذا كنت كذلك ، فهل فكرت يوماً مالذي يمنعك من ذلك ؟**

**يجد الخبراء في المهنه باستمرار أن النجاح الوظيفي يرتبط بقوة بمجموعة محددة من السلوكيات ، والعادات ، والسمات الشخصية . اذا كان لديك تاريخ مهني مثير للإعجاب . أنت تمتلك شيئاً يريده صاحب العمل المرتقب . لكن إذا كنت ما تزال في مرحلة بناء وخبرة راسخه ، ستسفيد من معرفة كل ما تستطيع معرفته عن تلك السمات التي يقدرها ويحترمها صاحب العمل المرتقب .**

**الاختبار التالي سيقيس إداركك بما يلزمه الأمر لكي تصبح ناجحاً في عملك .**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| م | الجملة | نادراً | أحياناً | كثيراً |
| 1 | **أصل إلي العمل في الموعدد المحدد** |  |  |  |
| 2 | **أحاول جاهدأ أن أعمل بأقصي جهد كل يوم**  |  |  |  |
| 3 | **أنا أخطط لوسيلة بديلة للذهاب إلي العمل حال تعطلت وسائل المواصلات**  |  |  |  |
| 4 | **أشعر بالتعب وأحياناً بالمرض في العمل وأتوق للحقول علي قيلولة**  |  |  |  |
| 5 | **أنا منسجم بشكل جيد مع زملائي ورئيسي في اعمل**  |  |  |  |
| 6 | **أنا أتقبل الرقابة بدون مقاومة أو معارضة إلا إذا استدعي الموقف المجادلة**  |  |  |  |
| 7 | **أنا حاصل علي تعليم وتدريب وخبرة وظيفية كافية لللمنصب الذي أتولاه الآن**  |  |  |  |
| 8 | **لدي ولاء واحترام للشركة التي أعمل بها ولمنتجاتها**  |  |  |  |
| 9 | **إن مظهري دئماً مناسب وجاب** |  |  |  |
| 10 | **إن سلوكي وأخلاقي ، متواضعتان ومهذبتان** |  |  |  |

**مبادىء العمل الادارى**

### تعريف الإدارة

* عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لجهود اعضاء المنظمة واستخدام الموارد التنظيمية لتحقيق الاهداف المحددة
* تحقيق الاشياء بواسطة إناس آخرين
* ”عملية تنظيم الموارد البشرية والمادية والمالية التى تساهم فى تحقيق الاهداف التنظيمية“
* عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لاستخدام الموارد لتحقيق الاهداف
* عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للسلوكيات التنظيمية للوصول للرسالة من خلال تقسيم العمل واستخدام الموارد
* العمل مع ومن خلال الافراد والجماعات والموارد الاخرى لتحقيق الاهداف التنظيمية الفرعية والعامة



### وظائف الادارة

وظائف الادارة التخطيط التنظيم التوجيه: (القيادة-الاتصالات-التحفيز) تنمية الكفايات اتخاذ القرارات الرقابة الابتكار

**التخطيط**

**التخطيط:** تحديد الاهداف وتقرير كيفية الوصول اليها التنظيم: ترتيب الوظائف والموارد الاخرى لإنجاز العمل قيادة الآخرين: تحميس الناس للعمل بجدية لتحقيق اعلى الاداء الرقابة: قياس الاداء واتخاذ التصرف العلاجى للتأكد من الوصول للنتائج المرغوبة عمليات الادارة .

تعريف اول: اختيار انسب الاساليب التى تكفل تحقيق الاهداف المخططة خلال فترة محددة فى ظل بيئة متاحة ومستقبلية

تعريف ثانى: عمليات منتظمة للوصول للحالة المرغوبة بتحديد الاهداف وتكوين الاستراتيجيات لتحقيقها تعريف التخطيط

تعريف ثالث: ان الاجابة عن الخمس كلمات التالية يعنى التخطيط وهى What-how- when- where- who

تشير الى ضرورة تحديد كل من:

1- الاهداف المرغوبة

2- الموارد المادية والبشرية المطلوبة

3- ماهى الوظائف والعمليات التى يجب ان تتم What

**كيف سيتم ترتيب الموارد لبلوغ الاهداف وهذا يتطلب:**

1- توزيع الموارد بشكل يزيد الوصول للاهداف

2- اولويات التنفيذ

3- تحديد القواعد الحاكمة فى التنفيذ ًHow

**اى تحديد كل من:**

1- زمن الخطة الاجمالى

2- زمن كل نشاط مرتبط بتنفيذ الخطة

3- بداية ونهاية كل نشاط فى الخطة مع تحديد العلاقات بين الانشطة When

اى تحديد مكان تنفيذ العمليات المخططه سواء فى داخل المنظمة او خارجها وضرورة تدريب الافراد من قبل على مكان التنفيذ او مكان اخر يشبه له لتحديد الصعوبات المحتملة للتنفيذ. ًًWhere

تحديد من هو او هم المسئولين عن التنفيذ تحديد المسئوليات والسلطات الملقاة على عاتقهم تحديد العلاقات بين الوظائف وتفويض السلطات الممنوح لتسيير الاعمال Who الخمس كلمات السابقة مترابطة مع بعضها البعض فلا يجوز اخذ بعضها وترك الاخر ملاحظة

تقسيم المشاركين الى مجموعات صغيرة والقيام بتطبيق الكلمات السابقة فى مجال اعمالهم ومناقشتهم ورشة عمل

**خصائص التخطيط:**

1- التخطيط هادف

2- التخطيط مرن اى يتغير مع تغير الظروف

3- التخطيط يعتمد على المعلومات فجودة المعلومات تعنى جودة التخطيط

4- التخطيط موقوت بزمن معين

5- يرتبط نوع التخطيط بالمستوى الادارى

**عناصر التخطيط:**

**1- تحديد الاهداف:** الاهداف هى الغايات او النتائج المطلوب الوصول اليها خصائص الاهداف الجيدة

* القابلية للقياس
* الارتباط بزمن محدد
* الواقعية اى الارتباط بالموارد المتاحة
* مقتنع به من قبل المنفذين
* ان يحمل التحدى

###  وتنقسم الاهداف الى اهداف عامة اى كلية للمنظمة تنبع من رؤيتها ورسالتها وأهداف فرعية لإدارات وأقسام المنظمة.

2- **السياسات:** يتم صياغة سياسات المنظمة التى تتسق والأهداف وهذه السياسات لابد وان تأخذ فى
 الحسبان القيم الاخلاقية فى المجتمع وأيضا المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه مجتمعها.

3- **خطط الاعمال:** يتم صياغة الخطط للوصول للاهداف المحددة والخطة تحدد مسار العمل
المطلوب انجازه

**شروط الخطة الجيدة:**

1- التكامل مع الخطط الاخرى

2- ذات هدف

3- تعتمد على معلومات دقيقة

4- المرونة اى التكيف مع تغير المواقف والظروف

5- الارتباط بزمن محدد

6- التنبؤ بالمستقبل اعتمادا على اساليب علمية

**واجبات المخطط:**

1- وضع الخطة للتخطيط



2- تقييم الخطط الموضوعة

3- حل المشاكل التخطيطية

**مقومات التخطيط الناجح**

1- امكانية قياس الاهداف

2- توافر المعلومات الصحيحة

3- اشراك جميع المستويات فى التخطيط

4- توافر الموارد المادية والبشرية لتنفيذ التخطيط

5- ادراك التأثيرات المتبادلة بين البيئة الداخلية والخارجية وذلك باعتبار ان المنظمة نظام مفتوح مقومات
 التخطيط الناجح .

6- الايمان بمبدأ المرونة فى التخطيط والتنفيذ

7- وضع توقيت محكم للخطة

8- التخطيط للمفاجآت

9- المتابعة المستمرة للخطة

**خطوات التخطيط:**

1- **حد اهدافك بدقة:** حدد ما تريد تحقيقه من نتائج بصورة دقيقة واعرف الى اين انت ذاهب.

2- **قيم الموقف الحالى** الذى انت فيه مقارنة بما تريد تحقيقه وهذا يتطلب تحديد نواحى الضعف
والقوة لديك.

3- **حاول التنبؤ بالأحداث المستقبلية** ومن ثم عليك عمل سيناريوهات لما يمكن ان يحدث وحدد مدى وصول كل سيناريو لما تريده من اهداف

4- **حلل واختار فيما بين بدائل التصرف:** تحديد بدائل التصرف واختيار البديل المناسب مع تحديد خطوات الوصول للتصرف المختار.

5- **نفذ الخطة وقيم النتائج:** نفذ القرار وقيم مدى وصولك للاهداف المخططة ومن ثم اتخذ القرارات التصحيحية وراجع الخطة باستمرار.

**التنظيم**

التنظيم عمليات الهيكلة والتنسيق للموارد التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجيات المحدده فى مرحلة التخطيط بكفاءة وفاعلية تحديد ماهى الحاجات التى يجب ادائها ومن الذى يجب ان يؤديها

**القرارات التنظيمية:**

1. وضع هيكل تنظيمى من العلاقات والمهام وتوزيع الموارد داخل الهيكل وبما يحقق الاهداف التنظيمية الفرعية والعامة والقرارات التنظيمية تتكون من نوعين وهما: -قرارات مرتبطة بتكوين وتصميم الخريطة التنظيمية للمنظمة -تخصيص وتوزيع الموارد
2. والقرارات التنظيمية تؤثر على الهيكل التنظيمى وتصميمه من حيث: تحديد عدد ونوع الاقسام تحديد عدد ونوع المستويات الادارية تحديد المسئوليات ونطا قها القرارات التنظيمية تؤثر على المخصصات من الموارد من خلال: توصيف الوظائف الموازنات



**التوجيه**

التوجيه عمليات توجيه ودفع كل الاجزاء المرتبطة للمساعدة فى تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية القرارات التوجيهية: تقديم التشجيع وإرشاد جهود العاملين نحو الاهداف التنظيمية قرارات مرتبطة بالعمالة وتنميتها وكذا قرارات التحفيز وقرارات القيادة

**الرقابة**

**عمليات الرقابة:**

عمليات الرقابة لا تنسى انه لا رقابة بلا تخطيط ولا تخطيط بلا رقابة ومن ثم لابد من الرقابة. مفهوم الرقابة:

عمليات قياس الاداء والتصرفات للتأكد من الوصول للنتائج المرغوبة عمليات متابعة الانشطة للتأكد من الوصول للمخطط وتصحيح اى انحرافات

**اربعة خطوات للرقابة الإدارية**

1- وضع الاهداف ومعدلات الاداء عمليات الرقابة

2- قياس الاداء الفعلى

3- اتخاذ التصرف العلاجى المناسب

4- مقارنة الاداء الفعلى بالأهداف والمعايير المخططة

**خصائص الرقابة الجيدة:**

خصائص الرقابة الجيدة لا للرقابة المتصيدة للاخطاء الرقابة يجب ان تراعى طبيعة النشاط وحجمه الرقابة يجب تتم من قبل المدير بلا ضيق صدر المدير الفعال هو الذى ينمى روح الرقابة الذاتية فى المرؤوسين جودة وكمية القرارات الرقابية تعتمد على جودة التخطيط والتنظيم والتوجيه

**الرقابة تتضمن::**

المتابعة والاسترجاع التقييم والتعديل التصرف العلاجى تقييم الاداء

**انواع الرقابة:**



**التقسيم الاول:**

1- الرقابة القبلية

2- الرقابة المتزامنة اثناء الاداء

3- الرقابة البعدية

**التقسيم الثانى:**

1- الرقابة الداخلية

2- الرقابة الخارجية

**القرارات الرقابية:**

القرارات الرقابية تقييم اداء المنظمة ووحداتها التنظيمية لتحديد هل هى تسير نحو توجهات المنظمة
واتخاذ التصرف العلاجى متى وأينما يكون ضروريا التأكد ان ما كنت ترغب فى حدوثه قد حدث فعلا .

**مشاكل الرقابة:**

1- تعدد الاجهزة الرقابية

2- تعقد النظام الرقابى

3- ارتفاع تكلفة النظام الرقابى

4- عدم مراعاة النظام الرقابى لاختلاف طبيعة اعمال المنظمات

وأخيرا نقول الادارة هى: وظائف X مهارات X موارد X اتخاذ القرارات -بشرية -مفاهيميه -فنية -بشرية -مالية -مادية -معلوماتية -تخطيطية -تنظيمية -توجيهية -رقابية

### عمليات الادارة:

عمليات الادارة مدخلات تشغيل مخرجات موارد: بشرية مالية مادية معلوماتية اتخاذ القرارات:
التخطبطيه - التنظيمية - التوجيهيه - الرقابية (اهداف / ارباح / رضاء / منتجات)

**وسائل التغلب على الفشل**

**الكثير من رواد الأعمال الطموحين لا يرون أبعد من أقدامهم، فحين يتعلق الأمر بمشاريعهم الصغيرة تجدهم يدافعون عنها بشراسة متجاهلين أحيانا أنها لن يكتب لها النجاح وأنه من الأفضل التخلي عنها والبدء في البحث عن أمر آخر قد يحقق لهم ما يصبون إليه. واليك 9 طرق لتجنب الآثار المؤسفة للفشل:**



### 1- قم بمراقبة التدفقات النقدية:

 **فهو شريان الحياة في أي عمل. عليك دائما مراقبة مصاريفك عن كثب والتأكد من المكاسب المادية التي تحققها بصورة مستمرة. ولم يكن هذا الأمر يوما من نقاط القوة لدي ولذا فقد واجهت العديد من المتاعب. عليك أن تدرك جيدا انك إن لم تتمكن من تأمين رواتب موظفيك في نهاية كل شهر، فلا يهم ما تحققه من مكاسب على الهامش، فهي ليست أرباحا حقيقية.**

### 2- قم باتخاذ قرارات سريعة:

**رغم أن تأجيل اتخاذ قرارات صعبة قد يبدو أمرا مغريا في الكثير من الأحيان، إلا أنه من المهم القيام بهذا الأمر بصورة سلسة ودون التوقف كثيرا عنده. فالتسويف لن يغير شيئا من الواقع الذي تمر به، وعليك أن تفكر جيدا لكن لا تعطي الأمر أكثر مما يستحق. اتخذ قرارك والتزم به وتحمل تبعاته.**

### 3- حاول دائما الخروج عن الروتين:

**جميعنا بحاجة إلى رؤية الأمور من منظار مختلف بين الفينة والأخرى. كما علينا أن نخرج أحيانا من قوقعتنا وروتيننا اليومي لنكتشف أشياء جديدة، فمعظمنا يستمر في القيام بعمل معين لفترة طويلة قبل أن يدرك أنه
لا جدوى مما يقوم به. فإن كانت مؤسستك لا تتقدم إلى الإمام، و إن كان سير العمل هو ذاته كل يوم، فأنت حتما لست على الطريق الصحيح. فعلى المرء أن يتمتع ببعض الجرأة للاعتراف بأن أسلوبه المعتاد لن يثمر شيئا وأن يتخطى حدوده ليبتكر طريقة ما لإدارة الأمور بصورة أفضل، حتى وان عنى ذلك التخلي عن عملك والسعي وراء تحقيق شيء جديد.**

### 4- تعلم أن الحياة قصيرة:

**إن الحماس هو العنصر الأساسي لنجاح أي مشروع. لذا احرص على أن تقوم بالأمور التي تحبها وتستمتع بها. فإن لم تعد تستمتع بالعمل في مجال ما، توقف عن ذلك. وبالنسبة إلي، فقد ساعدتني هذه النقطة في تخطي فشل مشروعي السابق، والانطلاق في مشروع جديد، وفي زيادة دخلي بالإضافة إلى تمكني من زيارة أكثر من 30 مدينة في عام ونصف فقط.**

### 5- تعلم أن تتحدث بصراحة وشفافية:

**كن مباشرا وصريحا وعمليا. واترك الخيار للناس في أن يحبوك أو يكرهوك. فقد تعلمت من تجاربي السابقة أنه من الضروري أن تكون صريحا ومباشرا حين يتعلق الأمر بمستقبلك أو مستقبل مشروعك. ورغم أنه من الجيد دوما أن تكون لطيفا ومؤدبا لكن الأهم هو ألا تزور الحقائق وأن تتحدث بصراحة عما تشعر به.**

### 6- احتفظ دائما بخطة بديلة:

**لا يعرف أي منا متى تقع الكارثة، ومتي يمكن أن يحدث أمر ما يقلب الموازين بأكملها، لذا احرص دوما على وجود خطة بديلة لديك. كما أنه من المهم جدا في أي عمل الاعتماد على الأنظمة لا على أفراد بعينهم. تأكد دائما من وجود نسخ إضافية محمية من جميع ملفاتك المهمة ومخططاتك ومقترحات المشاريع التي قمت بإعدادها وحتى أفكارك. فأنت لا تريد أن تجد نفسك في مهب الريح في حال قرر أحد من الموظفين أو أكثر الانسحاب من شركتك.**

### 7- تأكد أنه من غير المجدي أن تكون معدما:

**يدعي الكثير من الأشخاص أن امتلاك المال لا يحل المشاكل كلها، لكنني لا أتفق معهم بتاتا! فالحياة بإمكانها أن تكون أكثر سهولة وأكثر إمتاعا إن ارتبطت بوفرة الدخل. كما أن المال يتيح لك متعة السفر إلى أماكن جديدة والالتقاء بأشخاص مميزين واكتساب تجارب جديدة وتغيير النمط الروتيني لحياتك. وخلاصة القول: فإن المال مهم جدا في تسهيل جميع أمور حياتك.**

### 8- التركيز:

**يحتاج رواد الأعمال الناجحون إلى التركيز على الأمور المهمة حتى يصلوا إلى ما يصبون إليه. فرغم أنني كنت سابقا أنتقل من فكرة إلى أخرى ومن مهمة إلى غيرها في الوقت ذاته ودون تركيز، إلا أنني قد تغيرت كثيرا بعد انتهاء مشروعي الأول، حيث أنني أدركت أن الاستمرار على هذا الأسلوب لن يحقق شيئا يذكر. وبعد أن تمكنت من التركيز فقط على العوامل المهمة لإنجاح مشروعي بدأت أشعر أنني أعمل بفعالية أكثر، فعوضا عن قضاء 12 ساعة في اليوم على مدار الأسبوع في العمل، أصبحت قادرا على تأدية المهام ذاتها في فترة عمل لا تتجاوز 35-40 ساعة في الأسبوع.**

### 9- تعلم أهمية الوقت:

**فالكثير من النشاطات التي نمارسها على الهامش تضيع من وقتنا قدرا غير يسير. وأنا لا أقصد هنا أن تفقد صفحتك على تويتر سيفعل ذلك، لكنني أعني أن تحاول إلغاء جميع النشاطات التي لن تحقق لك فوائد ترجى، كاجتماعات العمل التي لا طائل منها، ومتابعة الفرص الوهمية التي قد تلوح في الأفق. تخلص تماما مما من شأنه أن يؤخر من عملك واستثمر الوقت الثمين الذي تملكه في محاولة تحقيق ربح حقيقي. وان كنت أنت من يحدد أجندة المهام اليومية فقم بتصميمها بطريقة تضمن فعاليتها وتحقيقها للأهداف المطلوبة.**

**نجاح بعد طول فشل**

# نجاح بعد طول فشل

 **عندما سأل أحد الصحفيين توماس أديسون عن شعوره حيال 25ألف محاولة فاشلة قبل النجاح في اختراع بطارية تخزين بسيطة، أجاب، "لست أفهم لم تسميها محاولات فاشلة؟ أنا أعرف الآن 25ألف طريقة لا يمكنك بها صنع بطارية، ماذا تعرف أنت؟"**



 **يُعتبر أديسون بحق من أعظم المخترعين في التاريخ. عندما دخل المدرسة، بدأ معلموه بالشكوى من بطء استيعابه، فقررت والدته أن تدرسه في البيت. كان أديسون مولعاً بالعلوم، ففي سن العاشرة أعدَ مختبر كيمياء في منزله لينتهي به المطاف إلى اختراع أكثر من 1300جهاز وأداة علمية كان لها الأثر الواضح في حياة إنسان العصر الحديث. يقول أديسون في ذلك، "إن ما حققته هو ثمرة عمل يشكل الذكاء 1% منه والمثابرة والجد99%".**

 **وعن اختراع المصباح الكهربائي الذي حققه بعد ألفي مرة من التجريب الفاشل يقول: "أنا لم أفشل أبداً، فقد اخترعت المصباح في النهاية. لقد كانت عملية من ألفي خطوة، ولا بد من اجتيازها للوصول إلى ذلك"
تم تدمير مختبر أديسون في حريق كبير عام 1914, و في ذلك اليوم هرع تشارلز الابن الأكبر لأديسون، باحثاً عن أبيه، فوجده واقفاً يراقب اللهب المتصاعدة بهدوء.**

 **"شعرت بحزن شديد لأجله" يقول تشارلز: " لقد كان في السابعة والستين من العمر، ولم يكن شاباً عندما التهمت النيران كل شيء" وحين انتبه أديسون لوجود تشارلز صاح به قائلاً: "تشارلز أين أمك؟"فأجاب بأنه لا يعرف، حينها طلب منه أن يجدها قائلاً له:"أوجدها بسرعة فلن تشهد منظراً كهذا ما حييت"
في صباح اليوم التالي، تفقد أديسون الركام الذي خلفه الحريق وقال:" هناك فائدة عظيمة لما حصل بالأمس، فقد احترقت كل أخطائنا. الحمد لله يمكننا البدء من جديد"**

 **بعد ثلاثة أسابيع من الحريق، استطاع أديسون أن يخترع أول فونغراف!(مشغل أسطوانات) ، ومن جملة ما اخترع واستحدث من الآلات**

**اختبار**

**ما اسلوب عملك؟**

**ما اسلوب عملك؟**

**يتطلب الامر جميع الانواع من العاملين للحفاظ على ازدهار عالم الاعمال. عندما يقوم الخبراء بدراسة الانواع المختلفة من العاملين, فانهم غالبا ما يحصرون انفسهم فى درجات السلطة – هؤلاء الذين هم قادة هؤلاء التابعين.**

**لكن هناك العديد من الطرق الاخرى لتصنيف العاملين حتى نفهم بشكل اسهاماتهم فى الشركات . قام البروفيسور مايكل جاى كيرتون بدراسة اساليب العمل لاكثر من 500 موظف, فى البحث الذى اجراه فى معهد هااتفيلد للعلوم التطبيقية فى سانت البانز بانجلترا. لقد ربط بين اسلوب كل عامل وقيمته فى الشركة, ثم قام بتصنيفهم حسب كيفية معالجتهم لمشاكل العمل وشعورهم تجاه العمل. فى الغالب, ظهرت مجموعتان: المتكيفون والمبدعون. المتكيفون هم العاملون المستقرون الذين يؤدون المهام اليومية بدون تذمر.
اما المبدعون فهم يرغبون فى التغيير ويحتاجون اليه.**

**فى الحقيقة, النوعان يكملان بعضهما ويمثلان عاملا حيويا فى نمو الشركة.**

**تأمل مواقف العمل الخاصة بك الحالية او الماضية. انت على الارجح لم تفكر كثير هل انت متكيف ام مبدع. اليك فرصة لتعرف موقعك بالضبط.**

**فى الاختبار التالى, القائم على اكتشافات بروفيسور كيرتون, اجب عن كل نقطة بأكثر الاجابات التى تصفك.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| م | الجملة | لا يشبهنى مطلقا | لا يشبهنى الى حد ما | يشبهنى الى حد ما | يشبهنى لدرجة كبيرة |
| 1 | **انا دقيق ومنهجى فى تعاملى مع المشاكل** |  |  |  |  |
| 2 | **يمكننى عادة ان اتحمل الوظائف المملة** |  |  |  |  |
| 3 | **يضايقنى ان اتكيف مع عدة مشاكل فى نفس الوقت** |  |  |  |  |
| 4 | **عندما تواجهنى مهمة انا معروف بالمثابر الثابت** |  |  |  |  |
| 5 | **بالمقارنة مع الاخرين, انا ملتزم عندما يتعلق الامر بتطلعات المجتمع العامة** |  |  |  |  |
| 6 | **ارتكب القليل من الاخطاء عندما انخرط فى مهام روتينية لفترة طويلة** |  |  |  |  |
| 7 | **انا اتمسك بحلول المشاكل المجربة والموثوق بها** |  |  |  |  |
| 8 | **افض ان اعمل فى شركة على العمل لحسابى الخاص** |  |  |  |  |
| 9 | **انا افضل العمل مع زملاء لا يسببون المشاكل باقتراحهم للتغيير** |  |  |  |  |
| 10 | **انا صبور فى التعامل مع العمل المفصل اكثر من معظم الناس** |  |  |  |  |
| 11 | **يضايقنى ان اتصرف بدون اذن رئيسي فى العمل** |  |  |  |  |
| 12 | **انا استمتع بالعمل المفصل** |  |  |  |  |

**مفاتيح النجاح**

**المفاتيح العشرة للنجاح**

**1- لماذا يكون البعض أكثر نجاحاً من غيرهم**

**2- لماذا يكون لدى البعض المعرفة والموهبة الكافيتان للنجاح، ورغم ذلك يعيشون عند مستوى أقل مما هم قادرون على العيش عنده**

### المفتاح الأول: الدوافع والتي تعمل كمحرك للسلوك الإنساني

* **ذهب شاب يتلمس الحكمة عند حكيم صيني فسأله عن سر النجاح، فأرشده أنها الدوافع، فطلب صاحبنا المزيد من التفسير، فأمسك الحكيم برأس الشاب وغمسها في الماء، الذي لم يتحرك لبضعة ثوان، ثم بدأ هذا يحاول رفع رأسه من الماء، ثم بدأ يقاوم يد الحكيم ليخرج رأسه، ثم بدأ يجاهد بكل قوته لينجو بحياته من الغرق في بحر الحكمة، وفي النهاية أفلح.**
* **في البداية كانت دوافعه موجودة لكنها غير كافية، بعدها زادت الدوافع لكنها لم تبلغ أوجها، ثم في النهاية بلغت مرحلة متأججة الاشتعال، فما كانت من يد الحكيم إلا أن تنحت عن طريق هذه الدوافع القوية. من لديه الرغبة المشتعلة في النجاح سينجح، وهذه بداية طريق النجاح.**

### المفتاح الثاني: الطاقة التي هي وقود الحياة

* **العقل السليم يلزمه الجسم السليم، ولا بد من رفع مستوى كليهما حتى نعيش حياة صحية سليمة. خير بداية هي أن نحدد لصوص الطاقة اللازمة لحياتنا نحن البشر، وأولها عملية الهضم ذاتها، والتي تتطلب من الدم € وسيلة نقل الطاقة لجميع الجسم- أن يتجه 80% منه للمعدة عند حشو الأخيرة بالطعام، وصلي الله وسلم على من قال جوعوا تصحوا. القلق النفسي هو اللص الثاني للطاقة، ما يسبب الشعور بالضعف، والثالث هو الإجهاد الزائد دون راحة.**
* **الآن كيف نرفع مستويات الطاقة لدى كل منا- على المستوى الجسماني والعقلي والنفسي؟ الرياضة والتمارين، ثم كتابة كل منا لأهدافه في الحياة، ومراجعتها كل يوم للوقوف على مدى ما حققناه منها، ثم أخيرًا الخلو بالنفس في مكان مريح يبعث على الراحة النفسية والهدوء والتوازن.**

### المفتاح الثالث: المهارة والتي هي بستان الحكمة

* **جاء في فاتورة إصلاح عطل بماكينة أن سعر المسمار التالف كان دولار واحد، وأن معرفة مكان هذا المسمار كلف 999 دولار. يظن البعض أن النجاح وليد الحظ والصدف فقط، وهؤلاء لن يعرفوا النجاح ولو نزل بساحتهم. المعرفة هي القوة، وبمقدار ما لديك من المعرفة تكون قوياً ومبدعًا ومن ثم ناجحًا.**
* **كم من الكتب قرأت وكم من الشرائط التعليمية سمعت مؤخرًا؟ وكم من الوقت تقضي أمام المفسديون؟ شكت شاكية حضرت محاضرة للدكتور أنها فٌصلت من عملها كنادلة في مطعم، فسألها هل تعلمت أو قرأت أي شيء لتكوني مؤهلة للعمل في المطاعم، فجاء ردها بأن العمل في المطاعم لا يحتاج إلى تعلم أي شيء، وهذا الجهل كلفها وظيفتها. لتصل إلى غد أفضل ومستقبل زاهر بادر بتعلم المزيد دون توقف، وتذكر الحكمة الصينية القائلة بأن القراءة للعقل كالرياضة للجسم.**

### المفتاح الرابع: التصور (التخيل) هو طريقك إلى النجاح

* **إنجازات ونجاحات اليوم هي أحلام وتخيلات الأمس، فالتخيل بداية الابتكار، وهو أهم من المعرفة ذاتها، وهو الذي يشكل عالمنا الذي نعيش فيه. الكثير من الأحلام كانت محط سخرية العالم قبل تحققها، مثل حلم فريد سميث مؤسس فيدرال اكسبريس، وحلم والت ديزني الذي أفلسه ست مرات حتى تحقق. يحدث كل شيء داخل العقل أولاً، لذا عندما ترى نفسك ناجحاً قادرًا على تحقيق أهدافك مؤمنًا بذلك في قلبك، كل هذا سيخلق قوة ذاتية داخلية تحقق هذا الحلم.**
* **تموت بعض الأفكار العظيمة قبل أن تولد لسببين: عدم الإيمان الداخلي، وتثبيط المحيطين بنا. المكان الوحيد الذي تصبح أحلامك فيه مستحيلة هو داخلك أنت شخصيًا.**

### المفتاح الخامس: الفعل (تطبيق ما تعلمته) هو الطريق إلى القوة

* **المعرفة وحدها لا تكفي، فلا بد وأن يصاحبها التطبيق العملي، والاستعداد وحده لا يكفي، فلا بد من العمل. بل إن المعرفة بدون التنفيذ يمكنها أن تؤدي إلى الفشل والإحباط. الحكمة هي أن تعرف ما الذي تفعله، والمهارة أن تعرف كيف تفعله، والنجاح هو أن تفعله! يتذكر الإنسان العادي 10% أو أقل مما يسمعه، و25% مما يراه، و90% من الذي يفعله. ينصحنا أصحاب النجاح دوماً أنه ما دمنا مقتنعين بالفكرة التي في أذهاننا، فيجب أن ننفذها على الفور.**
* **موانع الناس من التحرك لا يخرجون عن اثنين: الخوف (من الفشل أو من عدم تقبل التغيير أو من المجهول أو الخوف من النجاح ذاته!) والمماطلة والتلكؤ والتسويف. حل هذه المعضلة هو وضع تخيل لأسوأ شيء يمكن أن يحدث وأفضل ما يمكن حدوثه نتيجة هذا التغيير، ثم المقارنة بين الاثنين.**
* **ليس هناك فشل في الحياة، بل خبرات مكتسبة فالقرار السليم يأتي بعد الخبرة التي تأتي من القرار غير السليم. لا تقلق أبداً من الفشل، بل الأولى بك أن تقلق على الفرص التي تضيع منك حين لا تحاول حتى أن تجربها. الحكمة اليابانية تقول أنك لو وقعت سبع مرات، فقف في المرة الثامنة.**
* **الحياة هي مغامرة ذات مخاطر أو هي لا شيء على الإطلاق. التصرف بدون خطة هو سبب كل فشل.**
* **يمكنك أن تأخذ بعض الراحة هنا قبل أن تكمل القراءة، هيا لا تخجل، فالحكمة أغلى من أن تهدرها بالنسيان. ستعود بعد فاصل قصير فابقوا معنا!**

### المفتاح السادس: التوقع هو الطريق إلى الواقع

* **نحن اليوم حيث أحضرتنا أفكارنا، وسنكون غدًا حيث تأخذنا. ما أنت عليه اليوم هو نتيجة كل أفكارك. كل ما تتوقعه بثقة تامة سيحدث في حياتك فعلاً. سافر الدكتور خارج البلاد ومعه عائلته، وفي خلفية عقله راودته فكرة سلبية أن بيته سيتم سرقته. وفعلاً حدث ما توقعه الدكتور. لقد أرسل عقله €دون إدراك منه - إشارة إيجابية للصوص بأن تفضلوا، وهكذا يفعل الكثيرون منا بقلقهم الزائد، فنحن غالبًا ما نحصل على ما نتوقعه. نحن نتسبب في تكوين وتراكم حاجز من التراب ثم بعدها نشكو من عدم قدرتنا على الرؤية بوضوح.**
* **عندما تبرمج عقلك على التوقعات الإيجابية فستبدأ ساعتها في استخدام قدراتك لتحقيق أحلامك.**
* **عندما تضبط نفسك وهي تفكر بشكل سلبي قم على الفور بلسع نفسك بشكل يسبب لك الألم البسيط بشكل يجعلك تنفر من التفكير السلبي، وليكن الحديث الشريف (تفاءلوا بالخير تجدوه( شعارك في الحياة.**

### المفتاح السابع: الالتزام

* **يفشل الناس في بعض الأحيان، ليس ذلك بسبب نقص في القدرات لديهم، بل لنقص في الالتزام. من يظن نفسه فاشلاً بسبب بضعة صعاب داعبته عليه أن ينظر إلى توماس إديسون الذي حاول عشرة آلاف مرة قبل أن يخترع المصباح الكهربي، وهناك قصة الشاب الذي أرسل أكثر من ألفي رسالة طلب توظيف فلم تقبله شركة واحدة، ولم ييأس فأعاد الكرة في ألفي رسالة أخرىـ ولم يصله أي رد، حتى جاءه في يوم عرض توظيف من مصلحة البريد ذاتها، التي أعجبها التزامه وعدم يأسه.**
* **الالتزام هو القوة الداخلية التي تدفعنا للاستمرار حتى بالرغم من أصعب الظروف وأشقها، والتي تجعلك تخرج جميع قدراتك الكامنة.**

### المفتاح الثامن: المرونة وقوة الليونة

* **كل ما سبق ذكره جميل، لكن لابد من تفكر وتدبر، فتكرار ذات المحاولات غير المجدية التي لا تؤدي إلى النجاح لن يغير من النتيجة مهما تعددت هذه المحاولات. لم تستطع الديناصورات التأقلم مع تغيرات البيئة**
* **التي طرأت من حولها فانقرضت، على عكس وحيد القرن (الخرتيت) الذي تأقلم فعاش لليوم. إذا أصبحت فوجدت طريقك المعتاد للذهاب للعمل مسدودًا، فماذا ستفعل؟ هل ستلعن الزحام أم ستبحث عن طريق بديل؟**
* **إن اليوم الذي تعثر فيه على فرصة عمل هو اليوم الذي تبدأ فيه البحث عن عمل آخر، فعليك أن تجعل الفرص دائماً متاحة أمامك. نعم التفاؤل والأفكار الإيجابية مطلوبان بشدة، لكن هذا لا ينفي إمكانية حدوث معوقات وتداعيات يجب الاستعداد لها مسبقاً، فالطريق ليس مفروشاً بالورود. اجعل لنفسك دائمًا خطة بديلة، بل أكثر من خطة واحدة.**

### المفتاح التاسع: الصبر

* **كثير من حالات الفشل في الحياة كانت لأشخاص لم يدركوا كم كانوا قريبين من النجاح عندما استسلموا. الإنسان الذي يمكنه إتقان الصبر يمكنه إتقان كل شيء. ويكفينا النظر في القرآن وتدبر مغزى عدد مرات ذكر الصبر والصابرين والصابرات لنعلم أن عدم الصبر هو أحد أسباب الفشل، لأنك قبل النجاح ستقابل عقبات وموانع وتحديات مؤقتة، لن يمكنك تخطيها ما لم تتسلح بالصبر.**
* **للصبر قواعد هي العمل الشاق والالتزام، حتى يعمل الصبر لمصلحتك. لا تيأس، فعادة ما يكون آخر مفتاح في سلسلة المفاتيح هو الذي سيفتح الباب.**

### المفتاح العاشر: الانضباط

* **وهو أساس التحكم في النفس جميعنا منضبطون، فنحن نشاهد المفسديون يومياً بانتظام، لكننا نستخدم هذا الانضباط في تكوين عادات سلبية مثل التدخين والأكل بشراهة↓ بينما الناجحون يستعملون هذا الانضباط في تحسين حياتهم والارتقاء بمستوى صحتهم ودخلهم ولياقتهم. العادات السيئة تعطيك اللذة والمتعة على المدى القصير، وهي هي التي تسبب لك الألم والمرض والمعاناة على المدى البعيد. إذا لم تكن منضبطاً فتداوم على الرغبة في النجاح وتتسلح بالإيجابية بشكل يومي وبحماس قوي فحتماً ستفشل.**
* **الانضباط الذاتي هو التحكم في الذات، وهو الصفة الوحيدة التي تجعل الإنسان يقوم بعمل أشياء فوق العادة، وهو القوة التي تصل بك إلى حياة أفضل، فالمثابرة تقضي على أي مقاومة.**

**ختم الدكتور إبراهيم كل مفتاح من هذه المفاتيح بهذه المقولة**

**عش كل لحظة كأنها الأخيرة، عش بالإيمان، عش بالأمل، عش بالحب، عش بالكفاح، وقدر قيمة الحياة**

**مسيرة نجاح مايكل دِل،
مؤسس شركة ديل**

# مسيرة نجاح مايكل دِل، مؤسس شركة ديل

**وعمره 13 سنة اتخذ بيت والديه مقراً لنشاط تبادل طوابع البريد عبر الطلبات البريدية، فحقق في بضعة شهور أرباحاً قاربت الألفي دولار، وعمره 15 سنة قام بتفكيك حاسوبه الجديد: أبل2، إلى قطع صغيرة متناثرة، ثم أعاد تجميعه مرة أخرى ليرى إن كان يستطيع ذلك، وعمره 16 سنة احترف بيع اشتراكات الجرائد اعتماداً على قوائم المتزوجين حديثاً فحصد ربحاً فاق 18 ألف دولار فتمكن من شراء سيارته الأولى: بي إم دبليو وعمره 18 سنة.**



**في عام 1984، التحق مايكل سول دِل (مواليد 23 فبراير 1965) بجامعة تكساس في مدينة أوستن الأمريكية، وانطلاقًا من غرفة نومه في مهجع طلاب جامعته، أسس شركته بي سيز المحدودة لبيع أجهزة الكمبيوتر المتوافقة مع أجهزة آي بي إم والتي كان يقوم بتجميعها بنفسه. الشركة الوليدة جاء رأس مالها في صورة قرض اقترضه المقاول الصغير من جديه، وكان باكورة زبائنه زملاء الدراسة في الجامعة الحالمون بامتلاك حاسوب يناسب ميزانياتهم المحدودة.**

 **المبدأ الذي اعتمد عليه مايكل دِل في بدايته أنه إذا باع مباشرة للجمهور فسيعرف متطلباتهم ويكون قادراً على تلبيتها بشكل سريع، وهو بذلك يكون قد أخرج الوسطاء من المعادلة، فهو وجد أن مكونات الحواسيب الجاهزة بالإمكان الحصول عليها وحدها بأسعار أقل، ومن ثم يقوم هو بتجميعها وحصد فرق السعر لنفسه. بنى مايكل فلسفته على تقديم خدمة أفضل للجمهور بسعر أقل. عند بدايته، وضع مايكل دِل لنفسه هدفًا واضحًا: هزيمة شركة آي بي إم.**

 **في عام 1985 تمكنت شركته من تقديم أول جهاز كمبيوتر شخصي من تصميمها سمته تيربو بي سي، والذي اعتمد على معالج إنتل 8088 وبسرعة 8 ميجا هرتز. ركزت دعايات هذا الجهاز الجديد في المجلات المهتمة بالحواسيب على مبدأ البيع المباشر إلى الجمهور (دون وسطاء) وعلى إمكانية تجميع الأجهزة وفقاً لما يريده كل مستخدم، حسب مجموعة من الخيارات المتوفرة. هذا العرض قدم للمستخدمين أسعار بيع أرخص من السوق، لكن مع مصداقية أكبر مما لو كان كل مستخدم قام بتجميع جهازه بنفسه. رغم أنها لم تكن الشركة الأولى في تطبيق هذه الفكرة التسويقية، لكن شركة بي سيز المحدودة كانت أول من نجح في تطبيقها. هذا النجاح دفع مايكل دِل لأن يترك دراسته ليركز على إدارة عمله الجديد بدوام كامل، إذ أن شركته حققت أرباحاً إجمالية فاقت 6 مليون دولار أمريكي في سنتها الأولى. في عام 1987 افتتح مايكل فرع شركته في العاصمة الإنجليزية لندن. في عام 1988 حول مايكل اسم شركته إلى “شركة حواسيب دِل“.**

 **في عام 1992 ضمت مجلة فورتشن الأمريكية شركة دِل إلى قائمتها لأكبر 500 شركة، ، وفي عام 1996 بدات دِل بيع منتجاتها عبر موقع متجرها الإلكتروني على الشبكة البينية إنترنت، وفي عام 1999 تخطت شركة دِل منافستها كومباك في التصنيف لتصبح البائع الأكبر للحواسيب في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي عام 2003 وافق مساهمو الشركة على تغيير اسمها إلى مؤسسة دِل (دِل إنكوربريشن) لتسهيل دخول الشركة في مجال بيع منتجات أخرى غير الحواسيب. في شهر مارس من عام 2004 بدأت دِل دخول عالم الوسائط المتعددة بتعاملها في الكاميرات الرقمية والحواسيب الكفية ومشغلات .... وأجهزة التليفزيون ذات الشاشات المسطحة وغيرها. شهد هذا الشهر أيضًا، تنحي مايكل دِل عن منصبه كمدير لشركته واكتفى بعضوية مجلس الإدارة، مفسحاً الطريق لخليفته كيفين رولنز لتولي هذا المنصب ومتابعة المسيرة.**

 **مايكل دِل ينتمي للطائفة اليهودية، وهو من كبار ممولي مواطنه الرئيس الأمريكي جورج بوش في كلتا حملتيه الانتخابيتين. في عام 2005 جاء ترتيب مايكل دِل رابع أغنى رجل في الولايات المتحدة الأمريكية، بثروة تقارب 18 مليار دولار، ما يجعل ترتيبه الثامن عشر كأغنى رجل في العالم. لا زال مايكل يقطن أوستن الأمريكية في ولاية تكساس مع زوجته سوزان وأولاده الأربع، وأما شركته التي بدأها فعوائدها الإجمالية تفوق 40 مليار دولار سنوياً، وتوظف أكثر من 40 ألف موظف، ولها فروع في أكثر من 170 بلداً، وتبيع كل يوم منتجات بأكثر من 30 مليون دولار، وتبيع حاسوباً**

**اختبار**

**الى اى مدى انت طموح؟**

**الى اى مدى انت طموح؟**

**مارثا ستيوارت, واوبرا وينفرى, وتيد تينر كلهم نماذج مؤمدة للشخصيات الناجحة, اذا تم اختبارهم ستظهر النتائج انهم يحملون بعض سمات الشخصية المشتركة: الذكاء المرتفع, والدافع المرتفع, ودرجة عالية من الطاقة, لكن لماذا ينجح بعضنا بينما الاخرون ذوو الامكانيات المماثلة, لاينجحون؟**

**قال عالم النفس ديفيد ماك كليلاند, والذى عمل مسبقا فى جامعة هارفارد, بدراسة هذا السؤال على نحو موسع فدرس مايقرب من عشرين سمة شخصية – من بينها الحاجة للهيمنة, والحب, والرعاية – فى عيادة هارفارد النفسية الان, يتم استخدام استنتاجاته فى جميع انحاء العالم لتوضح للمديرين كيف يشجعون الانجاز فى اماكن العمل.**

**هل لدي ما يلزم لتصبح فائزاظ لكى عرقف مستوى طموحك, اجر الاختبار التالى. انه مأخوذ من ابحاث البروفيسور مال كليلاند, وجون راى, من جامعة نيو ساوث ويلز فى استراليا.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| م | الجملة | صح | خطأ |
| 1 | **انا قادر على ان اضع التفكير فى العمل جانبا فى اوقات الاجازات** |  |  |
| 2 | **استمتع كثيرا بالمراهنة فى مباريات كرة القدم, واليناصيب, والسباقات, وغيرها** |  |  |
| 3 | **اننا نعيش مرة واحدة, لذلك فالحياة السعيدة مع العديد من الاصدقاء, اهم بكثير من العمل الشاق لتحقيق الانجازات** |  |  |
| 4 | **اكره كثيرا ان ارى الاشياء وهى تهدر ( مثل الطعام, والوقود, والورق, الخ)** |  |  |
| 5 | **اكتب قائمة يومية بالامور التى سأفعلها** |  |  |
| 6 | **افضل العمل مع شريك اجتماعى لكن غير كفء بعض الشئ, عن العمل مع شريك صعب المراس لكنه ذو كفاءة عالية** |  |  |
| 7 | **اميل الى القيام بالاشياء اليوم بدلا من تأجيلها الى الغد** |  |  |
| 8 | **لدى اهتمام شديد بحياة الاشخاص الناجحين** |  |  |
| 9 | **انا مدرك للوقت تقريبا فى كل شئ اقوم به** |  |  |
| 10 | **افضل المهام المهمة والصعبة التى تتضمن احتمال الفشل بنسبة 50 فى المائة اكثر من المهام الاقل اهمية لكن سهلة وممتعة** |  |  |

**الابداع طريقك للنجاح فى العمل**

**مفهوم الإبداع الإداري**

* هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل .
* كما يمكننا تعريفه بأنه : ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن .

**أبعاد الإبداع الإداري**

للإبداع الإداري أربعة جوانب تتداخل وتتكامل مع بعضها، ولا يمكن دراسة الإبداع الإداري إلا من خلال هذه الجوانب الأربعة وهي :

* الشخص الإداري المبدع .
* الإنتاج الإداري المبدع .
* العملية الإدارية الإبداعية .
* البيئة الإدارية الإبداعية .

**أهمية الإبداع الإداري**

* تواجه المؤسسات حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير .
* حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل .
* يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات, وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
* يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير.
* يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين .
* تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم .
* يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين .
* يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
* يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم .
* يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .
* يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل, وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عنالعمل, وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة .

**مجالات الإبداع الإداري**

* الإبداع التعبيري .



* الإبداع الإنتاجي .
* الإبداع الإختراعي .
* الإبداع التجديدي .
* الإبداع التخيلي .

**الإبداع التعبيري :**

ويعني تطوير فكرة أو تطوير ناتج بغض النظر عن نوعيته أو جودته مثل كتابة طفل لقصة
أو عمل لوحة فنية .

**الإبداع المنتج :**

ويعني إيجاد ناتج له فائدة أو قيمة أو تطوير آلة فنية أو عملية تسهل العمل، مثل تطوير آلة موسيقية أو تطوير آلة تسهل العمل الزراعي .

**الإبداع الابتكاري :**

ويشير إلى القدرة في استخدام المواد بصورة جديدة ومطورة ولكن دون أن يقدم إسهاما جديدا في المعرفة أو المبادئ والنظريات أو المدارس الفلسفية. ومثال على ذلك اختراعات أديسون .

**الإبداع التجديدي :**

ويعني قدرة الفرد على اختراق مدارس أو نظريات أو قوانين أو مبادئ وتقديم إضافات جديدة، مثل الإضافات التي قدمها رذرفورد على نموذج يور في الذرة .

**الإبداع التخيلي :**

ويعني قدرة الفرد للوصول إلى نظرية أو افتراض جديد أو الوصول إلى قانون جديد ويتمثل ذلك في قوانين نيوتن أو النظرية النسبية لأينشتاين .



**مهارات الإبداع الإداري**

**الطلاقة :**

تعني القدرة على خلق أفكار أو بدائل أو جديدة وبسرعة ومن أنواع الطلاقة :

**‌أ- الطلاقة اللفظية :** وتعني قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتصف بصفات محددة مثل :

اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات تبدأ بحرف ع وتنتهي بحرف م.

اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات مكونة من ثلاثة حروف وتنتهي بحرف ل.

**ب- الطلاقة الفكرية :** وتعني قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من المعاني أو الحلول لمشكلة أو العناوين لفقرة أو الاستعمالات المختلفة لشيء، مثال ذلك :

* أكتب أكبر عدد ممكن لاستخدامات القلم عدا الكتابة.
* أكتب أكبر عدد ممكن من العناوين لقصة معينة .

**المرونة :**

وتعني قدرة الفرد على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة الفرد على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر .

وتتضمن المرونة عاملين هما :

**أ - مرونة التكيف :** وتعني عندها يقوم الفرد بتحويل تفكيره إلى اتجاه آخر ويبدأ الحل بطريقة أخرى قد توصله إلى الحل النهائي .

**ب - المرونة التلقائية :** وتشير إلى سرعة الفرد في إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى اتجاه واحد أو مظهر واحد .

**الأصالة :**

وتعني قدرة الفرد على إعطاء استجابات جديدة ومتنوعة، ونعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي .

**التحليل :**

ويعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية، لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنه الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل وأجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملا .

**التركيب :**

ويعني قدرة الفرد على تركيب العناصر وذلك لتكوين الشيء المتكامل حيث ويوصف الفرد الذي يتمتع بقدرة التركيب بأنه الفرد الذي لديه القدرة على إضافة الأجزاء أو التفصيلات إلى بعضها ليظهر الشيء على صورته المتكاملة سواء أكان فكرة أو عملا.

**الاحتفاظ بالاتجاه :**

ويعني قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتتات تأثير على تفكيره، وأن تفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية، مما يقوي من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح .

**الحساسية للمشكلات :**

وهي القدرة على إيجاد المشكلات واكتشافها وتحديد المعلومات الناقصة، وطرح التساؤلات الجيدة.

**تعريف المشكلات وتحديدها :**

ويعني تحديد وتعريف المشكلة الأساسية وكذلك تعريف وتحديد المشكلات الفرعية .

**التنبؤ :**

وهو قدرة الفرد على توقع النتائج والحلول المتقدمة والبدائل الممكنة .

**التفكير المنطقي :**

وهو قدرة الفرد على معرفة العوامل ذات العلاقة والارتباط بالمشكلة والعوامل التي ليس لها ارتباط بالمشكلة، كما يعني الانتقال بشكل متسلسل في خطوات حل المشكلة والوصول إلى نتائج ذات تسلسل واتساق منطقي .

**كيف تكون مدير أو قائد مبدع**

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية، وأساليبها مبدعة وخلاّقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:



* إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح ،وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها أو فشلها ،فكثير من المحتملات تبدّلت إلى حقائق وتحوّلت إحتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة ،فالإبتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين ،لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرّية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.
* إن الأفراد مصدر قوة المنظمة ،والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر إبتكاراً وربحاً ،ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
* احترام الأفراد وتشجّيعهم وتنمّيتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة ،وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
* التخلّي عن الروتين واللامركزيّة في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
* تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية ،والمسؤولية إلى طموحهم.
* التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ،وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله ،فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيّته أيضاً ،وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعيّة الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف ،فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاّقة.
* التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرّك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل.
* ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ،لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيّد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيّات ،فالمنظمات وفق الإستراتيجية الابتكارية إمّا أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلاّ سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير.
* لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ ،بل نضعها في البال ،وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.
* يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
* إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير ،والإبتكار بطبيعته حذِر وفيه الكثير من التحدّي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعيّة ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة ،كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والإحترام الأكبر.

**كيف أحقق الابداع في مؤسستي**

### التحدي:

عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ،كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

### الحرية :

وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ،وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.

### الموارد:

أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع ،وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلي تثبيط الهمم ،كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

### ملامح فرق العمل:

كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :

* الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .
* مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
* ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

### تشجيع المشرفين:

حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون ،وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ،فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .

### دعم المنظمة:

إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقديرالمجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ،كما أن المشاركة في المعلومات وفي إتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

**مقومات الإبداع الإداري**

### الذكـــــاء :

يذكر بعض العلماء في دراسة لهم أن كل مبدع هو ذكي وليس كل ذكي مبدعا، وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، وهذا يعني أن الفرد المبدع لابد أن يتصف بحد أدنى معروف من الذكاء حتى يكون مبدعا .

### الناحية الانفعالية :

وجد في دراسات الباحثين أن الشخص المبدع يتسم في الغالب بالاتزان، وبنضوج انفعالي يزيد عن أقرانه، كما أنه يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس ويقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آراءهم ويساعدهم .

### الدافعية :

وتعني قرار من داخل الشخص ان يتحرك نحو التنفيذ .

### التعلم والمعرفة :

إن المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية للعمل الإبداعي .

### التخيل الإبداعي :

وفيه يكون المجال للمعاني والأفكار وعلاقتها مع بعضها البعض والكشف عن علاقات جديدة وعن وظائف جديدة ، كما نلاحظ فإن التخيل يدفع صاحبه إلى إيجاد علاقة بين أشياء لا يوجد بينها ارتباط في الواقع .

### الناحية الاجتماعية :

إن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة له تأثير كبير على إظهار الإبداع، لذلك فإن المناخ المدرسي يعتبر ارض خصبة للإبداع .

### الظروف النفسية والاجتماعية :

تؤثر الظروف النفسية والاجتماعية على دفع أو إعاقة العملية الإبداعية، فقد أثبت أن الإبداع يشبع حاجة هامة عند الإنسان هي حاجة تحقيق الذات. وأن الموهبة الإبداعية تزدهر في البيئة التي يتوافر فيها للطفل الثقة والأمان العاطفي. وأن توفير الألعاب وتنوعها والسماح له بطرح الأسئلة وتشجيعه يعمل على تنمية الإبداع عنده

### الزمن :

أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال المعرفة ضروري لإنتاج اختراعات تفيد المجتمع. وهذا يعني أنه على المدرسة أن تعطي الحرية للطلاب أن يختاروا الموضوع الذي يريدون البحث فيه وألا يقيدوهم أو يعيقوا عملهم بل ويشجعوهم .

**خصائص المدير المبدع**

* القدرة على اكتشاف علاقات جديدة وإنطاقها والإفصاح عنها .
* يعتمد على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل .
* قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة .
* قابل للانتقال من النظرية إلى التطبيق .
* قادر على ملاحظة التناقضات في البيئة .
* جعل المعلمين ينفذون إعمالهم بأسلوب المتعة والتشويق .
* يدير نفسه بفعالية قبل إدارة الآخرين (إقرار بنقاط القوة والضعف) .
* باحث بشكل دائم عن فرصة حقيقية للتعلم والتطور .
* العمل مع التغيير وإدراك التغير السريع في العالم الذي نعيش .
* لديه رؤى واضحة للخطى القادمة (يفضل وجود نموذج في الذهن دائماً) .
* المدير المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة .
* لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة لنفسه أولا .
* حساس للمشكلات وقادر على إيجاد حلول مختلفة لها .
* الأخذ من الآخرين بالقدر الذي يخدم الإبداعية لديه .
* ابتكار أو تبني طريقة مختلفة بالتفكير تتسم بالترتيب والنظام(تفكير يدرك كيفية سير العمليات)
* الوعي الكامل للواقع الحالي (تسمى الرؤيا والتطور الثنائي) .
* فن التعامل مع الآخرين بدرجة عالية .
* التفكير بإيجابية (القدرة على الدخول الى قلب الشيء وروحة وليس المرور عليه بشكل عابر .
* ذو أحلام وطموحات كبيرة .

**أسباب النزاع الوظيفى**

**مفهوم الصراع وطبيعته**

**الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل ، وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية .**

**مراحل تطور الصراع :**

### أولاً : المرحلة التقليدية

**أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم ، فالنظرة في هذه المرحلة للصراع سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالخوف والعقاب .**

### ثانياً : مرحلة الفكر السلوكي

**يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع ، واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة .**

### ثالثاً : المدرسة التفاعلية

**تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد ،**

**الأبعاد النظرية للصراع :**

**فلسفة ابن خلدون تقوم على ثلاثة مرتكزات هي :**

1. **صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين ، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع يترتب عليه صراعات .**
2. **لا بد من وجود العدل بين الناس .**
3. **مقاومة العدوان وإقامة العدل .**

**مستويات الصراع التنظيمي :**

### على المستوى الفردي :

**يتكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .**

### على المستوى الجماعي :

 **يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها .**

### على المستوى التنظيمي :

**يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة .**

### الصراع بين الجماعات :

**يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل .**

### الصراع على مستوى المنظمة :

**ويأخذ أحد الأشكال التالية :**

* **الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه .**
* **الصراع العمودي : يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف .**
* **الصراع بين الموظفين والاستشاريين : ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .**
* **صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله .**
* **الصراع بين المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين .**

**كيفية مواجهة الصراع :**

**يلجأ الأفراد للوسائل الإيجابية التالية لمواجهة الصراع :**

* **السمو :** يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية .
* **التعويض :** يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر .

**أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع تتمثل فيما يلي :**

* **الإنسحاب :** تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة .
* **التبرير :** إعطاء تبريرات مقبولة اجتماعياً .
* **الاسقاط :** إلقاء اللوم على غيره من الأفراد .

**الصراع الوظيفي وغير الوظيفي**

* **الصراع الوظيفي : ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره .**
* **الصراع غير الوظيفي : هو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .**

**ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين :**

1. **نكران الذات : أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة .**
2. **التعاون : أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين .**
3. **المنافسة : يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في إنجاز هدف ما ، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد .**
4. **الاختلاف : ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض .**

**مصادر الصراع التنظيي**

**هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها ، أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي :**

### 1- مشكلات الاتصالات الإدارية :

**معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم ، وتتضمن الاتجاهات الأشكال التاليـة : الانطواء ، وحبس المعلومات ، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة .**

### 2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي :

**وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل ، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات .**

### 3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة :

**تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع هي :**

* 1. **الظروف : كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .**
	2. **إدراك الصراع : كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم .**
	3. **ترجمة الصراع : كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات .**

**مراحل عملية الصراع**

* **مرحلة الصراع الكامن : وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف .**
* **مرحلة إدراك الصراع : وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر .**
* **مرحلة الشعور بالصراع : وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.**
* **مرحلة إظهار الصراع : وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها .**
* **مرحلة ما بعد الصراع : إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة .**

### إدارة الصراع في بيئات العمل :

**من الأسباب التي دعت المنظمات لإدارة الصراع الاهتمام المتزايد بالعولمة وتدني الاعتماد على السلطات أو الحكومات المحلية للقيام ببعض الأعمال ، وقدم هاريجل أسلوباً لحل وإدارة الصراع يعتمد على عنصرين :**

1. **التوزيع : أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر .**
2. **التكامل : فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كلاًُ سيحقق مكسباً وهذا العنصر يؤدي على تحقيق الرضا أكثر .**

### وفي حالة ظهور الصراع تلجأ الإدارة إلى استخدام أحد الأساليب التالية :

1. **الانسحـــاب :** هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة
أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير ، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير .
2. **التهـــــدئة :** وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في إن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف .
3. **حلول الوسط :** أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف .
4. **الإجبــــــار :** وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة .
5. **المواجهـة :** الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة.

### ومن الاستراتيجيات التي تساعد في وضع الحلول :

* **التفاوض : أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه .**
* **استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلاً من استخدام النهج البيروقراطي .**
* **محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية .**
* **تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق .**
* **استخدام أنظمة اتصالات فعالة وبإتجاهات مختلفة .**
* **تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة .**
* **تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي .**