

# « أصول الإدارة



## « حالة عملية

### حالة عملية (1)

#### قيادة

الوضع	البدائل
1- لم يعد المرؤوسون يهتمون مؤخراً لمحدثتك الودودة ولا لاهتمامك براحتهم. وبدأ أداءهم يتراجع بسرعة.	أ- شدد على تطبيق نفس الاجراءات وضرورة انجاز المهمة ب- كن مستعداً للنقاش لكن مع القليل من التحفظ ج- تحدث مع المرؤوسين ثم حدد الأهداف د- لا تتدخل ، عمداً
2- يبدو أن أداء فريقك يرتفع . كنت متأكداً من أن الجميع يعي مسؤولياته وتتوقع أداء معيناً منهم.	أ- أقم تفاعلاً ودياً ولكن تأكد دائماً من أن الجميع يعي مسؤولياته ب- لا تقم بعمل محدد ج- ابذل ما في وسعك ليشعر الفريق أنه مهمّ وعضو أساسي في المشروع د- شدد على أهمية المهمات ومواعيد انجازها
3- يعجز فريقك عن حل مشكلة ما. وقد اعتدت على جعله يتدبر أمره بنفسه. وكان أداء الفريق والعلاقات بين أعضائه جيدة .	أ- حاول ان تتوصل مع الفريق الى حل ب- دع الأمر للفريق ج- سارع الى تصحيح الخطأ وتصويب المسار د- شجع الفريق على البحث عن حل وادعم جهوده
4- أنت تفكر في التغيير. وجدول المرؤوسين حافل بالنجاحات. وهم يحترمون الحاجة الى التغيير .	أ- اسمح بمشاركة الفريق في ادخال التغيير ولكن من دون الافراط في التوجيه ب- أعلن التغييرات ثم طبقها تحت اشراف وثيق ج- اسمح للفريق أن يرسم الوجهة الجديدة د- خذ بعين الاعتبار توصيات الفريق لكن تولى بنفسك توجيه التغيير
5- بدأ أداء فريقك يتراجع خلال الأشهر الماضية. فهو لا يأبه لبلوغ الأهداف. كانت إعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات قد ساعدت في الماضي. فلطالما اضطررت لتذكيرهم بوجوب اتمام مهماتهم في موعدها	أ- اسمح للفريق برسم مساره الخاص ب- خذ توصيات الفريق بعين الاعتبار لكن تأكد من بلوغ الأهداف ج- أعد تحديد الأدوار والمسؤوليات وأشرف عليها عن كثب د- أشرك الفريق في تحديد الأدوار والمسؤوليات لكن لا تفرط في التوجيه

الوضع	البدايل
6- دخلت الى مؤسسة حسنة الادارة. كان سلفك يحكم السيطرة على الوضع. وتود أنت المحافظة على الوضع المنتج لكن مع اضافة لمسة انسانية على بيئة العمل .	أ- ابذل ما في وسعك ليشعر الفريق انه مهم ومشارك في العمل ب- شدد على أهمية احترام المواعيد والمهام ج- لا تتدخل، عمداً د- أشرك الفريق في اتخاذ القرارات لكن تأكد من بلوغ الأهداف
7- تفكر في التحول الى بنية جديدة لم يألّفها فريقك. وسبق للفريق أن عبّر عن الحاجة الى التغيير . علما أنه فريق منتج ومرن في العمل.	أ- حدّد التغيير وراقبه ب- شارك مع الفريق في تحديد أوجه التغيير لكن دع تطبيقه للفريق ج- كن على استعداد لتنفيذ التغيير المتفق عليه لكن راقبه بنفسك د- تفادى المواجهة، ودع الأمور تأخذ مجراها
8- أداء الفريق والعلاقات ضمنه جيدة وتشعر بالقلق لنقص التوجيه من قبلك .	أ- دع الفريق وشأنه ب- ناقش الوضع مع الفريق ثم قم بالتغييرات اللازمة ج- حدّد اطاراً واضحاً لعمل المروّسين د- أظهر دعمك عند مناقشة الوضع مع الفريق لكن لا تفرط في التوجيه
9- عينك مديرك على رأس فريق عمل ليقدم توصياته من أجل التغيير ، لكنه تأخر كثيراً عن الموعد. فليس للفريق أهداف واضحة. كما أن قلة فقط يحضرون الاجتماعات التي باتت لقاءات اجتماعية. مع أن الجميع قادر على المساعدة .	أ- دع الفريق يتدبر أمره بنفسه ب- خذ توصيات الفريق بعين الاعتبار لكن تأكد من بلوغ الأهداف ج- أعد تحديد الأهداف وأشرف عليها عن كثب د- أشرك الفريق في تحديد الأهداف لكن تساهل بعض الشيء
10- مروّسوك قادرون عادة على تحمل المسؤولية، لكنهم لم يستجيبوا مؤخراً للمعايير الجديدة .	أ- أشرك الفريق في اعادة تحديد المعايير لكن لا تحكم السيطرة ب- أعد تحديد المعايير وأشرف عليها عن كثب ج- تفادى المواجهة بتجنب ممارسة الضغوطات. ودع الامور تأخذ مجراها د- خذ توصيات الفريق بعين الاعتبار لكن تأكد من احترام المعايير الجديدة

الوضع	البدائل
11- تمت ترفيتك الى منصب جديد. ولم يكن سلفك يتدخل في شؤون الفريق الذي لطالما احسن انجاز مهماته . كما أن العلاقات داخل الفريق جيدة.	أ- حدد اطاراً واضحاً لعمل المرووسين ب- أشرك المرووسين في اتخاذ القرارات وأدعم مساهماتهم المفيدة ج- ناقش الأداء السابق مع الفريق ثم ابحث في الحاجة الى توجه جديد في العمل د- اترك بدورك الفريق وشأنه
12- تشير آخر المعلومات الى بعض المشاكل داخل الفريق. ولهذا الأخير سجل حافل بالإنجازات بفضل العمل المتناسق وكفاءة جميع اعضائه .	أ- إ طرح حلك على المرووسين و ابحث في الحاجة الى تغيير مسار العمل ب- دع الفريق يجد الحل بنفسه ج- سارع الى تصحيح الخطأ وتصويب المسار د- شارك في مناقشة المشكلة مع دعمك للمرووسين

## حالة عملية (2)

### حل الخلافات

يعمل سليم بوظيفة كبير مفتشي نوعية الإنتاج . ويقتضي عمله الإشراف على أداء موظفي نوعية الإنتاج العاملين ضمن فريقه. وقد تقدم اثنان من رجاله، بمناسبات عديدة ، باقتراحات مختلفة تتعلق بإبلاغ التقارير عن نتائج البحوث الى مشغلي الإنتاج. سامي يريد ارسال التقارير الى مشرف المناوبة ثم الى مشغلي اللوحة، بما أن مشرف المناوبة هو المسؤول في النهاية عن كمية الإنتاج. أما سالم فيعتقد أن التقارير يجب أن ترسل رأسا الى مشغل اللوحة في المرفق المعني بالبحث لأن مشغل اللوحة هو الشخص الذي عليه اتخاذ اجراءات التصحيح في أسرع وقت ممكن. أما سليم فانه يرى بان الفكرتين مقبولتين علما بأن أصول العمل في الدائرة لا تنص على أسلوب معين في إبلاغ التقارير الى أي جهة محددة .

لو كنت مكان سليم لاتخذت الاجراء التالي :

أ- تقرر من منهما على حق وتطلب من الشخص الآخر الامتنال للقرار (ويجوز أن يكون قرارك هذا اجراء مكتوبا)

ب- تنتظر وتترقب، إذ أن الحل الأفضل سوف يظهر

ج- تطلب من سامي وسالم التحلي بضبط النفس بسبب خلافهما فالأمر ليس بكل هذه الأهمية

د- اجمع سامي وسالم وقم بفحص اقتراحيهما بإمعان

هـ- أرسل التقرير الى مشرف المناوبة مع ارسال صورة منه الى مشغل الموقع (بالرغم من أن ذلك قد يعني بعض العمل المكتبي بالنسبة لجماعة مراقبة نوعية الإنتاج)

و- تلجأ الى طرق أخرى (الرجاء تحديدها)

### حالة عملية (3)

#### الرقابة والتوجيه

#### اتخاذ القرارات

#### 1- قصة سليم خطر :

في المركز الرئيسي لإحدى المؤسسات ، التقى اربعة من المشرفين ظهرا في مطعم المؤسسة لتناول الغداء. وبعد التداول في الأمور العادية والعامة انتقلوا الى الكلام في مواضيع تتعلق بشؤون العمل والمشاكل التي تعترض كل منهم .

سليم خطر ، المشرف على المكاتب، بدا مستاء وهو يقول : " إني لا أفهم ما حل بسامي علام الذي يشكو من نظام ضبط الجودة الجديد منذ مكننته على الكمبيوتر. انه يجد اسباباً لمناكفة اختصاصيي المعلوماتية اكثر مما تتخيلون. فهو يردد بلا انقطاع ان الكمبيوتر ليس أفضل من الطريقة اليدوية التي وضعها بنفسه منذ عدة سنوات، كما اني لا أعرف دوافع هذه الشكوى بعد أن اصبح عمله أسهل بكثير. فبينما كان يتوجب على سامي أن يجهد نفسه لترحيل القيود في الدفاتر، يكفيه اليوم أن يزود البرنامج المعلوماتي بالارقام فقط ، ومن ناحية اخرى فان التغيير لم يكن سلبيا لوضعه الوظيفي بل على العكس تمكنت من الحصول له على زيادة استحقاق جيدة بسبب تحسن وفاعلية المحافظة على مستويات الجودة. غير ان تردد الشكوى أتعبنى اخيرا فأخبرته أن يكف عن ذلك فتجاوزني وذهب الى رئيسي الذي اسمعني الكثير. إن الواحد منا يقوم بتسهيل العمل ولكنه لا يلقى أي تقدير " .

#### اسئلة للمناقشة

- 1- ما هي المشاكل التي تواجه سليم خطر ؟ وما هي أسبابها ؟
- 2- ما هي خطة العمل التي تقترح أن يتبعها سليم خطر ؟

#### 2- الحل لقصة سليم خطر :

##### اولا : تحديد المشكلة :

##### بيان الانحراف :

ما يجب أن يكون: قبول سامي لعملية إدخال نظام الكمبيوتر للمحافظة على مستويات الجودة .

ما هو كائن: استياء وتذمر سامي علام من إدخال نظام الكمبيوتر .

##### ثانيا : تقييم الواقع :

المشكلة الرئيسية : عدم قبول سامي لعملية إدخال الكمبيوتر .

المشاكل الفرعية : شكوى وتذمر سامي.

تجاوز سامي لسليم خطر بذهابه الى رئيسه .

### ثالثا : تحليل المشكلة :

بدأت المشكلة لدى إدخال نظام الكمبيوتر الجديد، والمشكلة هي مع سامي وقد أصبحت جدية . أما الأسباب الممكنة فهي :

- عدم استشارة أو مشاركة سامي في دراسة فكرة إدخال الكمبيوتر
- عدم استشارة أو مشاركة سامي في تنفيذ الفكرة
- الحاجة أحيانا الى استخدام الطريقة اليدوية
- عدم اطمئنان سامي الى أن التغيير لن يؤثر على مركزه وعمله
- عدم اطلاع سامي على مزايا وفوائد استخدام أنظمة الكمبيوتر الحديثة
- عدم تدريب سامي على استعمال الكمبيوتر

### رابعا : تحليل القرار :

#### أ- الأهداف :

- ما يجب: - تقبل سامي لنظام الكمبيوتر الجديد .
- تعاون سامي على ادارة النظام الجديد .
- ما يريده سليم خطار: - تحسين العلاقة الشخصية مع سامي علام.
- منع تجاوزات سامي له في المستقبل .
- اطلاع رئيسه على اسباب المشكلة وما هو مناسب لحلها .

#### ب- البدائل :

- 1- مقابلة سامي ومحاولة إقناعه بالتعاون
- 2- مقابلة الرئيس (بدون حضور سامي) لمناقشة المشكلة والبدائل وتذكير الرئيس بأن النظام الجديد قد حصل على موافقة ادارة المؤسسة
- 3- الاجتماع مع الرئيس بحضور سامي لعرض ما تم التوصل اليه
- 4- ارسال سامي لاجراء دورة تدريبية في استعمال الكمبيوتر والانظمة الجديدة للاشراف على النظام الجديد
- 5- إعطاء سامي انذار أول
- 6- نقل سامي الى قسم آخر

#### ج- القرار :

- ان البديل 1 لا يحقق جميع الاهداف المذكورة (ما يجب وما تريد)
- البديلان 5 و6 لا يحققان الأهداف، بل وعلى العكس فسوف تكون الانعكاسات سلبية
- البديل الأفضل هو 4 بعد الأخذ بعين الاعتبار البديلين 2 و3

#### **خامسا : تحليل المشاكل المتوقعة :**

##### **أ- الخطوات :**

- البديل 2 أعلاه
- في حال موافقة الرئيس : البديل 3 أعلاه
- في حال قبوله :البديل 4

##### **ب- المشاكل المتوقعة :**

- عدم موافقة الرئيس
- رفض سامي للفكرة
- خوف سامي من الابتعاد عن العمل لفترة طويلة
- عدم استفادة سامي من الدورة التدريبية
- عدم تغيير سامي لموقفه السلبي بالرغم من استفادته من الدورة التدريبية

##### **ج- الاجراءات الوقائية :**

- اقناع الرئيس عن طريق اختيار دورة قصيرة قليلة التكلفة، وبمدى خطورة استمرار سامي على موقفه السلبي
- اللجوء الى الترهيب والترغيب
- الاشارة الى قصر مدة الدورة
- اختيار دورة ثبتت فعاليتها
- " لكل حادث حديث "، إذ أن الاجراء سيكون بحجم المشكلة وقد يصل الى درجة نقله الى قسم آخر

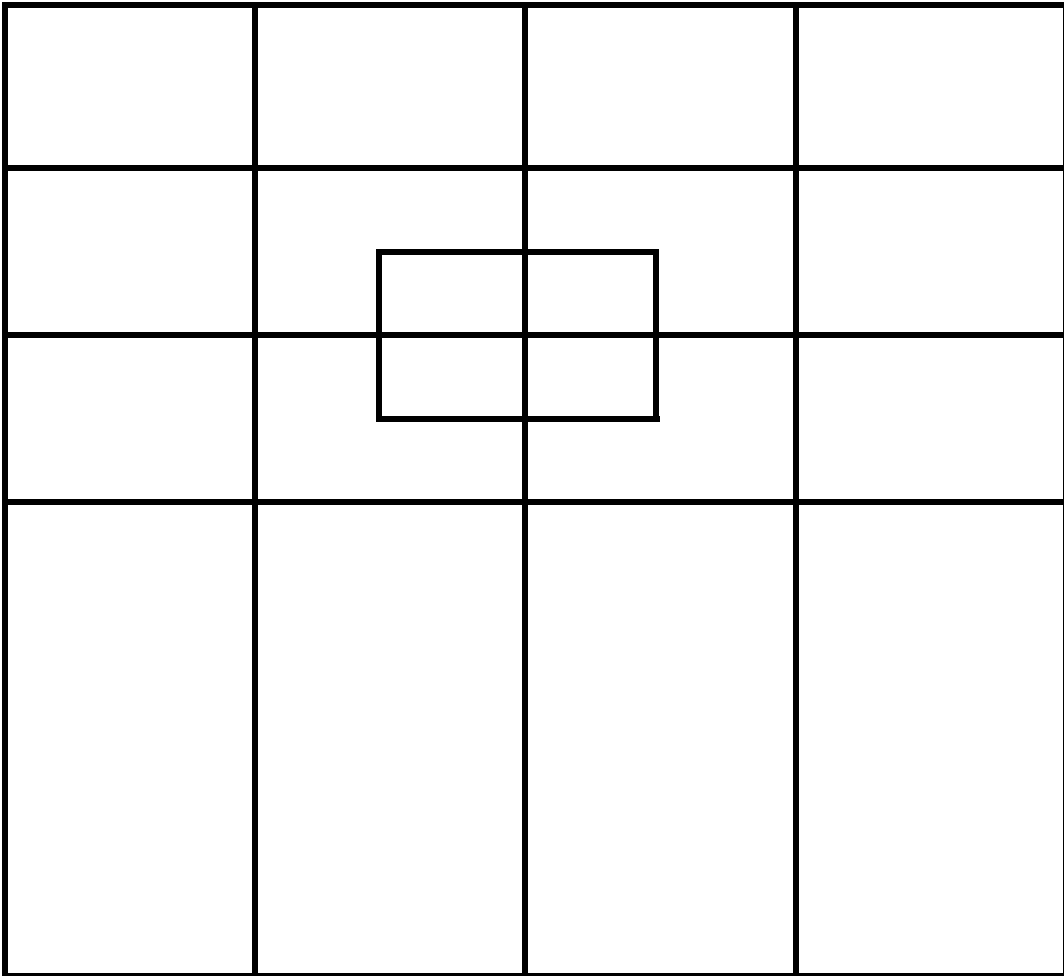
##### **د- المتابعة والمراقبة :**

- طلب تقرير من الجهة التي قامت بتدريب سامي يبين مدى استيعابه للموضوع ومشاركته اثناء الدور
- الطلب من سامي كتابة تقرير عن مدى استفادته من الدورة
- مراقبة سامي ومتابعته اثناء توليه مسؤولياته الجديدة
- تشجيعه باستمرار
- تقادي تكرار الخطأ باجراء تغييرات جوهرية قبل استشارة سامي ومشاركته القرار.

حالة عملية (4)

الاتصال

كم مربعا ترى على هذه الصفحة ؟



تمرين اجماع الرأي / الادراك