

القيادة Leadership

Prepared by Dr. Sulaiman Al-luhaidan

PRL 627
Public Relations (part two)

Lecture 8



محتويات المحاضرة

Chapter 8

- ❖ مراجعة المحاضرة السابقة.
- ❖ مفهوم إدارة الوقت وأهميته للقيادة.
- ❖ إدارة الوقت هي إدارة للذات.
- ❖ فوائد تنظيم الوقت.
- ❖ العوامل المؤثرة على استخدام الوقت.
- ❖ الإدارة الفاعلة للوقت.
- ❖ خطوات تنظيم الوقت.
- ❖ مقدمة في التمكين.
- ❖ مفهوم تمكين العاملين.
- ❖ أبعاد التمكين.
- ❖ التمكين كاستراتيجية إدارية.
- ❖ خطوات تمكين العاملين.
- ❖ ملخص المحاضرة.

القيادة الإدارية وحل
المشكلات واتخاذ القرارات

أنواع القرارات الإدارية واتخاذ
القرار الجماعي

- أنواع القرارات الإدارية
- القرار الرشيد
- إيجابيات المشاورة في اتخاذ القرارات الجماعية وسلبياتها
- الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

عملية اتخاذ القرارات
الإدارية

- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار
- المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات
- خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

مفاهيم أساسية في حل
المشكلات واتخاذ القرارات

- القيادة ومهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات
- المقصود بوظيفة حل المشكلات الإدارية
- مفهوم اتخاذ القرار

Chapter

8

القيادة الإدارية وإدارة الوقت والتمكين



Chapter
8

إدارة الوقت



مفهوم إدارة الوقت وأهميته للقيادة

Chapter

8

ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لخواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

مفهوم إدارة الوقت وأهميته للقيادة

Chapter

8

خصائص الوقت



مفهوم إدارة الوقت وأهميته للقيادة

Chapter

8

أهميته للقيادة

ويحظى موضوع إدارة الوقت باهتمام علماء الإدارة نظرا لخطورته وأهميته أمام تطور المنظمات وسرعة التغيرات التكنولوجية بالإضافة إلى تضخم المنظمات وتنوع أعمالها. لذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه؟ ومع من وفي أي موضوع؟

هناك ثلاثة حقائق أساسية لتحقيق فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للإداريين وهي:

1. **استخدام الوقت** وتتحكم فيه عوامل كثيرة أهمها حجم المنظمة وطبيعة عملها وغيرها.
2. **وقت العمل محدد بساعات معينة** ومهما تمت محاولة تنظيم الوقت فإن هناك عوامل أخرى تتحكم فيه.
3. **فاعلية الإداري في استثمار وقته وإدارته** لذلك يجب أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام في أولوياته.

إدارة الوقت هي إدارة للذات

Chapter

8

قد يكون لفكرة إدارة الوقت النصيب الأكبر من الفهم الخاطئ عنها من المفاهيم الأخرى، ذلك **لأنه لا يمكن للوقت أن يدار على الأقل**، بالطريقة التي يتم بها إدارة الموارد والمصادر الأخرى.

إن عالم الأعمال يعنى بالإدارة الحكيمة لخمس أنواع من المصادر:

- 1- رأس المال.
- 2- الكيان المادي
- 3- الموارد البشرية
- 4- المعلومات
- 5- الوقت

ويمكن التعامل مع الأربعة مصادر الأولى وتناولها في اتجاهات متعددة فبالإمكان التحكم في إدارة الموارد البشرية، ذلك أنه يمكنك زيادة حجم قوة العمل لديك أو العمل على إنقاذها، كما تستطيع إدارة رأس المال، ذلك أنه يمكنك زيادته أو توفر فيه أو أن تنفقه، أو أن تحافظ على قيمته.

إدارة الوقت هي إدارة للذات

Chapter

8

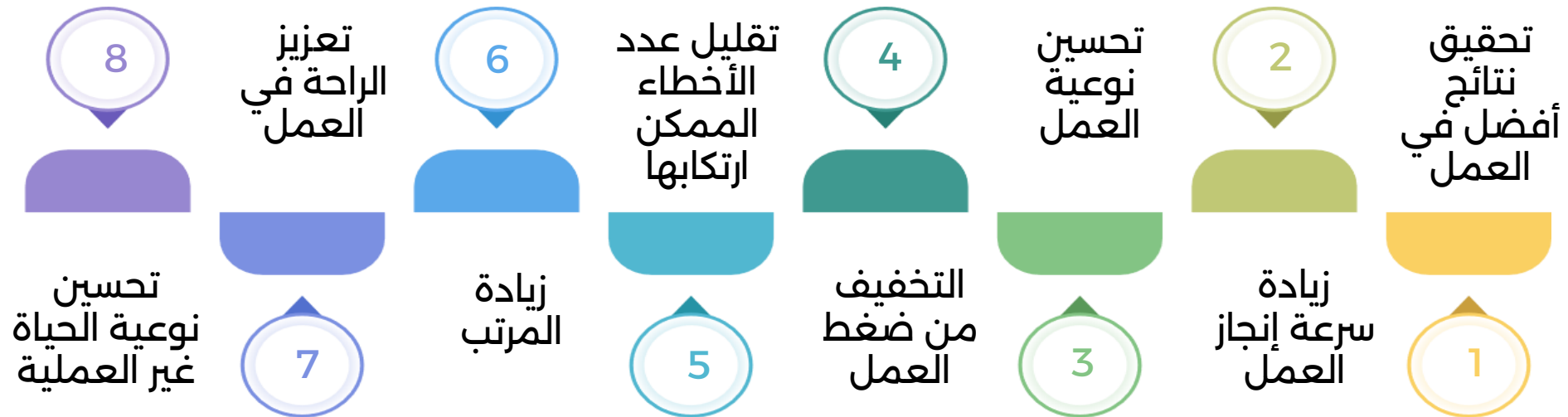
أما الوقت، ذلك المورد الخفي غير المرئي فأمره فريد، ذلك لأنه لانهائي وغير محدود، هناك الكثير منه - نعم - لكن، وبصرف النظر عما تقوم به، لن تستطيع الحصول على المزيد منه، ذلك أنه ليس بالإمكان الإسراع بالساعة، أو إبطاؤها. إن الوقت هو المورد الوحيد الذي يتعين إنفاقه فور وصوله وتلقيه، كما ينبغي إنفاقه بمعدل ثابت على الدوام وهو ستون ثانية لكل دقيقة وستون دقيقة لكل ساعة.

لذا، فإن القول بإدارة الوقت يعد تسمية مضللة لأننا **لا نستطيع أن ندير الوقت، إن ما نستطيعه هو إدارة أنفسنا** **فحسب بالنسبة للوقت أو في مواجهته**، وهذا هو كل ما هناك، إننا لا نستطيع التحكم في كم الوقت الذي لدينا، إنما نستطيع فقط التحكم في كيفية استخدامنا له وندين بمجرد إضاعتنا للوقت، فإنه يكون بذلك قد أفلتت منا ومضى عنا، وهو مالا يمكن استعادته أو تعويضه.

فوائد تنظيم الوقت

Chapter

8



العوامل المؤثرة على استخدام الوقت في العمل

Chapter

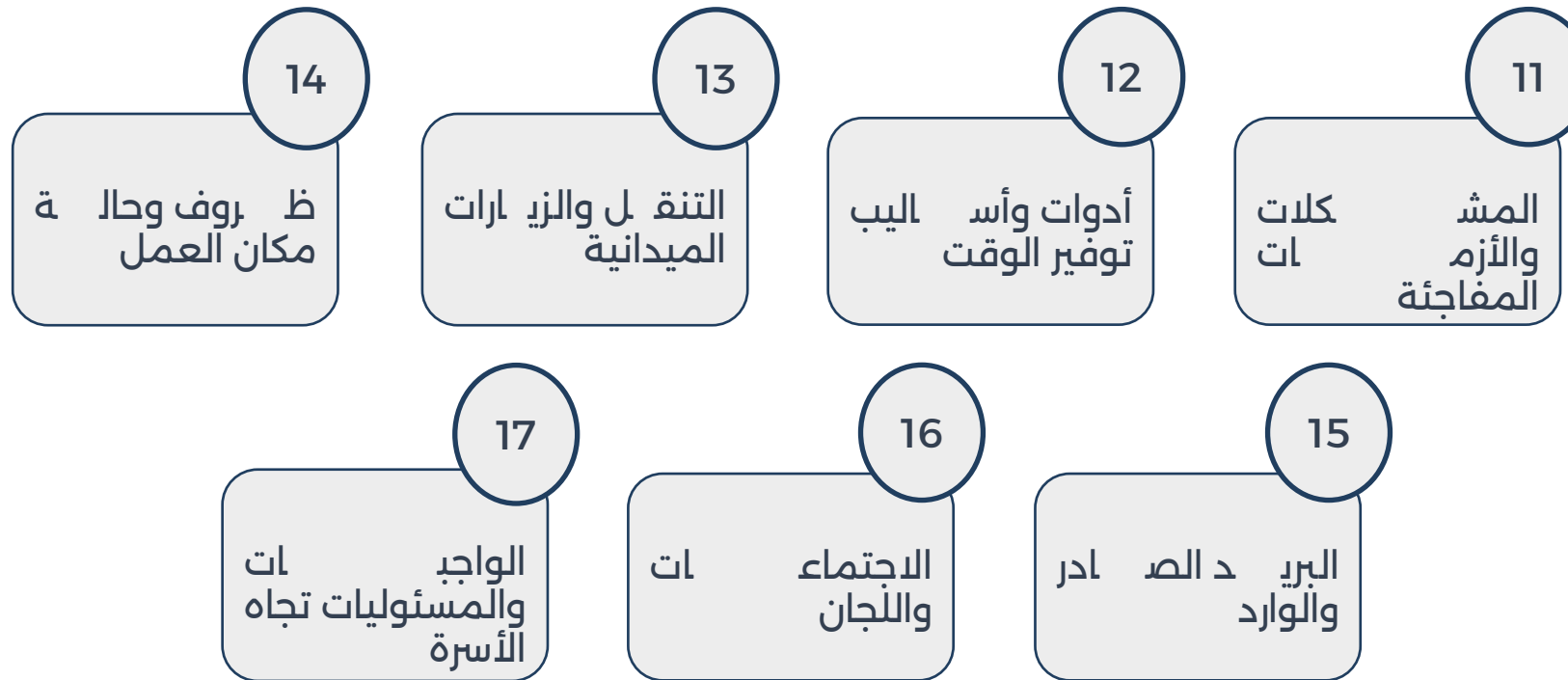
8



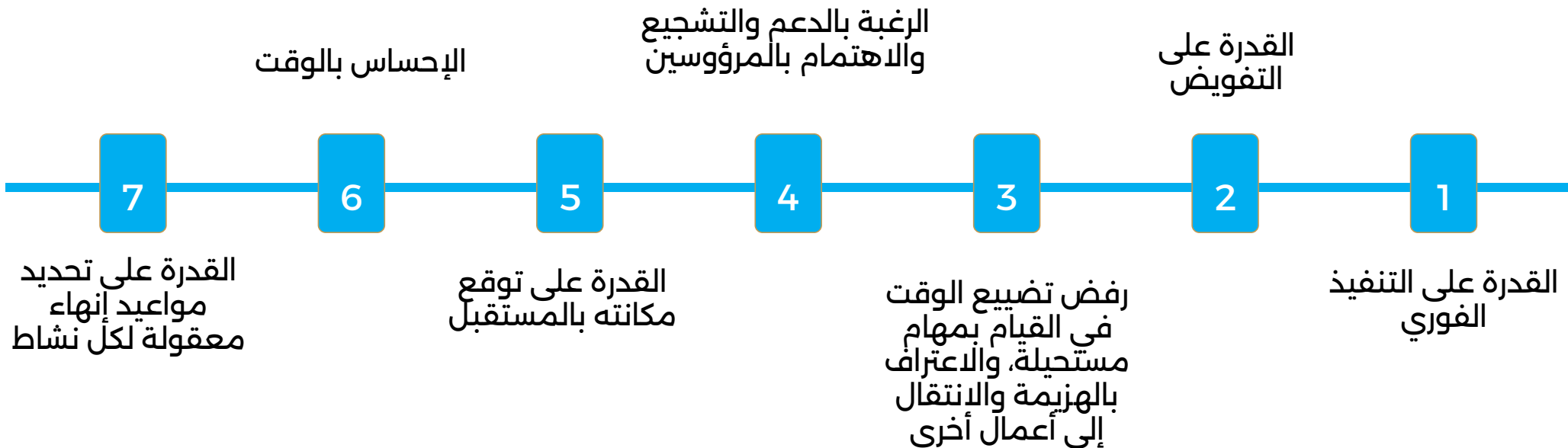
العوامل المؤثرة على استخدام الوقت في العمل

Chapter

8



خصائص القادة الأكثر فاعلية في إدارة الوقت



الإدارة الفاعلة للوقت

Chapter

8

حدد بعض الدارسين العرب أهم مضيعات الوقت في بيئة الإدارة العربية

معدل الوقت الضائع اسبوعيا (دقيقة)	أهم مضيعات الوقت
61،8	تاخر في الصباح عن العمل الرسمي
35،4	مكالمات هاتفية لاغراض خاصة
49،4	قراءة المجلات المتعلقة بالعمل
46،6	تناول الشاي والقهوة
75،5	مراجعة المستشفى
42،5	مغادرة المكتب قبل نهاية يوم العمل
132،5	مضيعات اخرى

الإدارة الفاعلة للوقت

Chapter

8

مقترحات لإدارة فاعلة للوقت

1

خصص فترات
طويلة متواصلة
للمهام الرئيسية

2

تحكم
بالمعترضات خلال
الفترات الحرجة
بعدم قبول زائر أو
اتصال

3

خصص وقت
للتخطيط
الاجتماعي
والتحضير

4

حدد الأولويات
حسب أهميتها
وأولوياتها

5

اجمع مع الأعمال
المتشابهة لتوفر
لك الوقت
والتوقف عن
العمل مرارا

6

ضع مع الأعمال
الأقل أهمية في
الوقت الذي تكون
فيه في ذروة
نشاطك حتى تنجز

الإدارة الفاعلة للوقت

Chapter

8

9

انتبه متى تضيق
وقتك وقم بعمل
ملائم

8

تجنب التأجيل
والتسويف
والمماطلة

7

نظم أوراقك،
الأوراق المهمة
قريبة وغيرها أبعد

مقترحات لإدارة فاعلة للوقت

12

اجعل المخاطبات
قصيرة وموجزة

11

ركز على عمل
واحد في زمين
معين

10

سجل أفكارك
دائماً ولا تثق في
ذاكرتك

خطوات تنظيم الوقت

Chapter

8

- ❖ فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.
- ❖ انظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو قائد، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه.
- ❖ حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة كدور القائد إذا كنت في إجازة.
- ❖ نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كأعمال خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.
- ❖ نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، ولا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

Chapter
8

التمكين



تعددت الموضوعات والأساليب الإدارية الحديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين، حيث سيطرت المنافسة العالمية، ومعها زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة TQM، وتسبقت الشركات في الحصول على الأيزو ISO وتبنت الشركات الرائدة عمليات التحالف والاندماج، وعمليات إعادة الهندسة.

ومثلت الموارد البشرية محور التدول والاهتمام، **فالموارد البشرية هي رأس المال الفكري الذي يتفوق في أهميته على كافة العناصر المادية**، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتنميتها وخلق المزايا التنافسية، ومن ثم زيادة الحصص السوقية، ولا ذات تستهدف المنظمات اليوم تكويين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا.

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من القادة بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي.

وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها:

- 1- مهارة حل المشكلات.
- 2- اتخاذ القرارات
- 3- التخطيط
- 4- المهارات القيادية
- 5- مهارات بناء الفريق الناجح
- 6- تحديات البيئة المتجددة باستمرار
- 7- دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية

ونركز على دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية حيث أنها تتمثل في العديد من التحديات والضغوط وأهمها ما يلي:

- 1 متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة
- 2 متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
- 3 المتطلبات البشرية والمتعلقة بفريق العمل وإشباع احتياجاته
- 4 زيادة الأداة الاحتياجيات والآمال الأسرية والمنزلية
- 5 نمو واحتياجيات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة
- 6 الاحتياجيات المتزايدة من قبل العملاء
- 7 الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين
- 8 الرغبة في المنتجات الجديدة وتنمية الربحية

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.

ومن خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه.

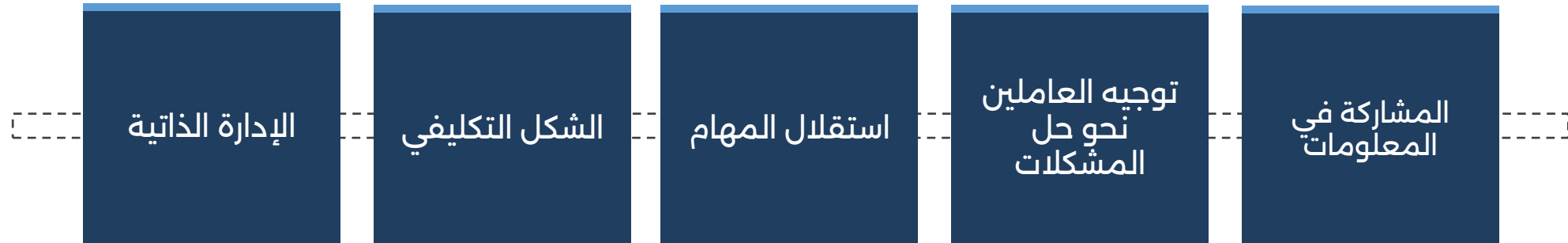
مفهوم تمكين العاملين

Chapter

8

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك.

كما أن التمكين يأخذ العديد من الصور، أهمها ما يلي:



ولقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل وقياس المناخ المناسب لتحقيقه هناك ثمانية أبعاد جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتمكين، وتتمثل في:

الاعتراف والتقدير

العدالة والإنصاف

الأخلاقيات

وضوح الغرض

البيئة الصحية

الاتصالات الفعالة

المشاركة

العمل الجماعي

ويعود تمكين العاملين بالفوائد العديدة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير القادة، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشئون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

وبالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.

وبالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يساهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

مفهوم تمكين العاملين

Chapter

8

وهكذا تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين، وذلك على النحو التالي:

توثيق علاقات الأفراد
وتدعيمها من خلال عمل
الفريق

تزايد مساهمات وأفكار الأفراد
بما يؤدي لارتفاع القدرات
الابتكارية

مشاركة العاملين في صياغة
وتحديد الأهداف

زيادة الإقبال على تدريب
وتعليم الأفراد

تقليل الصراع والنزاع فيما بين
الإدارة والعاملين

تنمية الكفاءة من خلال
التدريب المتقاطع وتبادل
المعرفة فيما بين الرؤساء
والمرؤوسين

زيادة رضا العاملين عن عملهم
ووظيفتهم

دعم القوة الممنوحة للأفراد
مع تقليص الرقابة والتحكم
لتحقيق إنتاجية أفضل

مفهوم تمكين العاملين

Chapter

8

وعلى الوجه الآخر فإن هناك بعض المعوقات التي تعد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

إساءة استخدام عوامل القوة
الممنوحة للعاملين

زيادة العبء والمسئولية على
عاملين غير قادرين عليها

تركيز بعض العاملين على
نجاحهم الشخصي وتفضيله
على نجاح الجماعة

زيادة التكاليف التي تتحملها
المنظمة نتيجة تدريب وتعليم
الأفراد

زيادة الوقت المطلوب لأداء
العمل الجماعي وعمل اللجان

إقبال الأفراد على المفاهيم
النظرية والشكلية أكثر من
إقبالهم على الموضوعية
وفعالية التطبيق

زيادة الصراع وتفشي النزاع بين
العاملين عند أداء العمل
الجماعي

عدم تمكن بعض العاملين من
المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات
فعالة

وأن تفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي.

ويمكن أن يعرف التمكين بأنه: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"

وهذاك فرق بين التمكين والتفويض عندما يقرر القائد أن يدول بعض صلاحيات عملة لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال المساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة. أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.

أبعاد التمكين

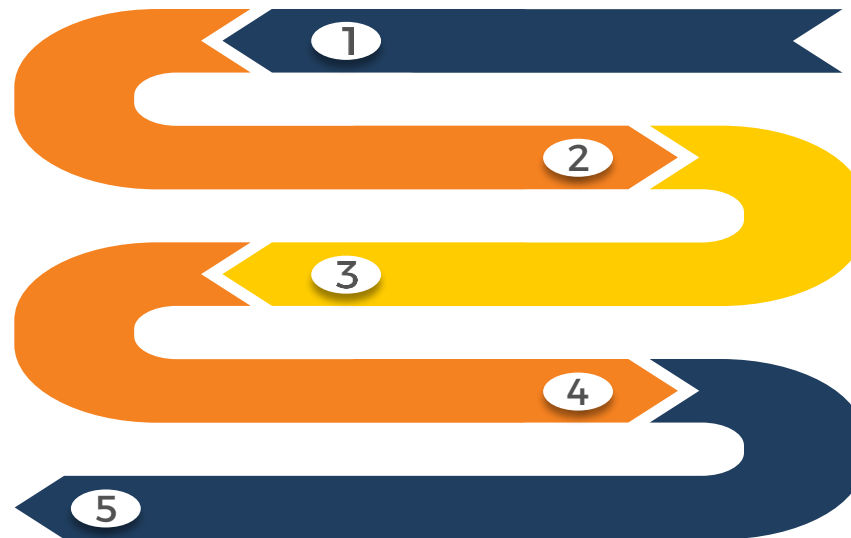
Chapter

8

هناك خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

تحديد المهمة

الالتزام



المهمة

القوة

الثقافة

البعد الأول: المهمة Task

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها. وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكّن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة Task allocation

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم. وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل القادة لتحقيق الأداء الفعال؟

البعد الثالث: القوة Power

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار **الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم**. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود المشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام Commitment

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

البعد الخامس: الثقافة Culture

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم. فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

التمكين كاستراتيجية إدارية

Chapter

8

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء النظم والعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:

- 1 التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة
- 2 تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب
- 3 بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين
- 4 فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات
- 5 تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي
- 6 إيجاد فرق الإدارة الذاتية
- 7 دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
- 8 التعامل مع الصراعات التنظيمية بفاعلية وكفاءة

خطوات تمكين العاملين

Chapter

8

المنظمات التي تعزز تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ليست بديل من الأدوار اختيار سهل. فتمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مرادف، حيث أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم.

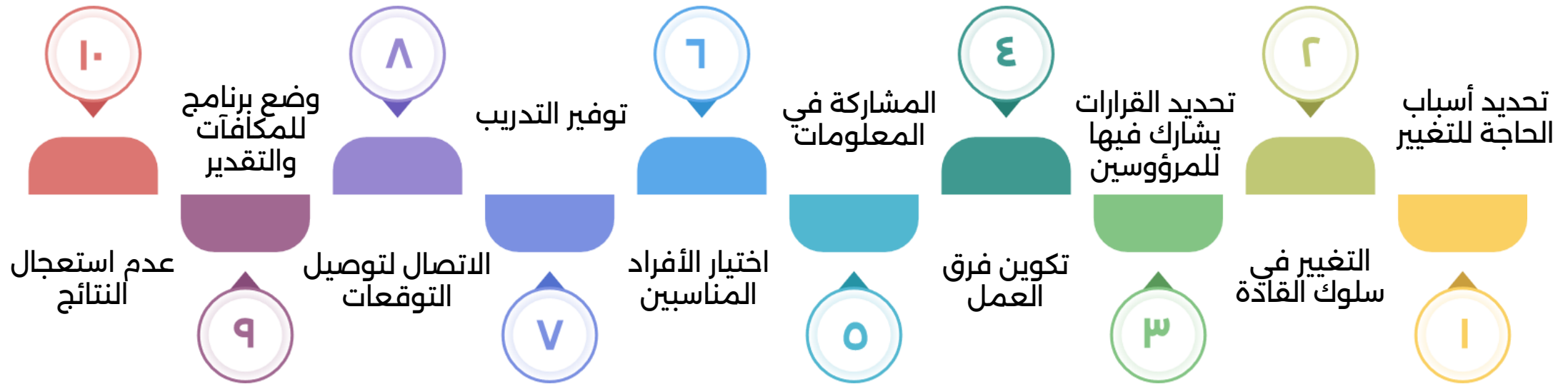
والأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة. وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح القادة لتتخلّى عن السلطة.

خطوات تمكين العاملين

Chapter

8

و يمر تنفيذ عملية تمكين العاملين بالخطوات التالية:



القيادة الإدارية وإدارة الوقت والتمكين

التمكين

- مقدمة
- مفهوم تمكين العاملين
- أبعاد التمكين
- التمكين كاستراتيجية إدارية
- خطوات تمكين العاملين

إدارة الوقت

- مفهوم إدارة الوقت وأهميته للقيادة
- إدارة الوقت هي إدارة للذات
- فوائد تنظيم الوقت
- العوامل المؤثرة على استخدام الوقت
- الإدارة الفاعلة للوقت
- خطوات تنظيم الوقت

Thank You