

إدارة النفس البشرية

منظور تدريبي

-----الجزء الثاني-----

تأليف :

الدكتور / محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي



إدارة النفس البشرية

منظور تدريبي

الجزء الثاني

دكتور
محمد الصيرفي

رقم الابداع

٩٧/١٥٠٠٣

977-19-5031-2

الطبعة الأولى

١٩٩٨

إدارة النفس البشرية

منظور تدريبي

الجزء الثاني

الإنسان هو الكائن الوحيد الذي وهب حرية الاختيار والقدرة العالية على إصدار الأحكام بشأن القيم ، مع هذه المواهب يسير الالتزام بأن يعطى أفضل ما يمكن من الأستاذية في ضوء ما يعنيه الحد الأقصى من ية الذات ، والخدمة النافعة لأبناء جنسه أملاً في أن يجيا الإنسان حياة خصيبة تحسب له عند خالقه .

دكتور / محمد الصيرفي

ج.٢٠٠٠ - بورسويس - بورتوليق - حوض النورس ليل رقم ٦٠

تليفون ٣٣٤١٧٧ / ٦٢

لا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسوجاع أو نقله على أى نحو أو بأى طريقة سواء كانت الكزونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة المؤلف على هذا كتابة .

حقوق الطبع والإقتباس

والترجمة والنشر محفوظة

للمؤلف

دكتور / محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة جامعة قناة السويس

الناشر

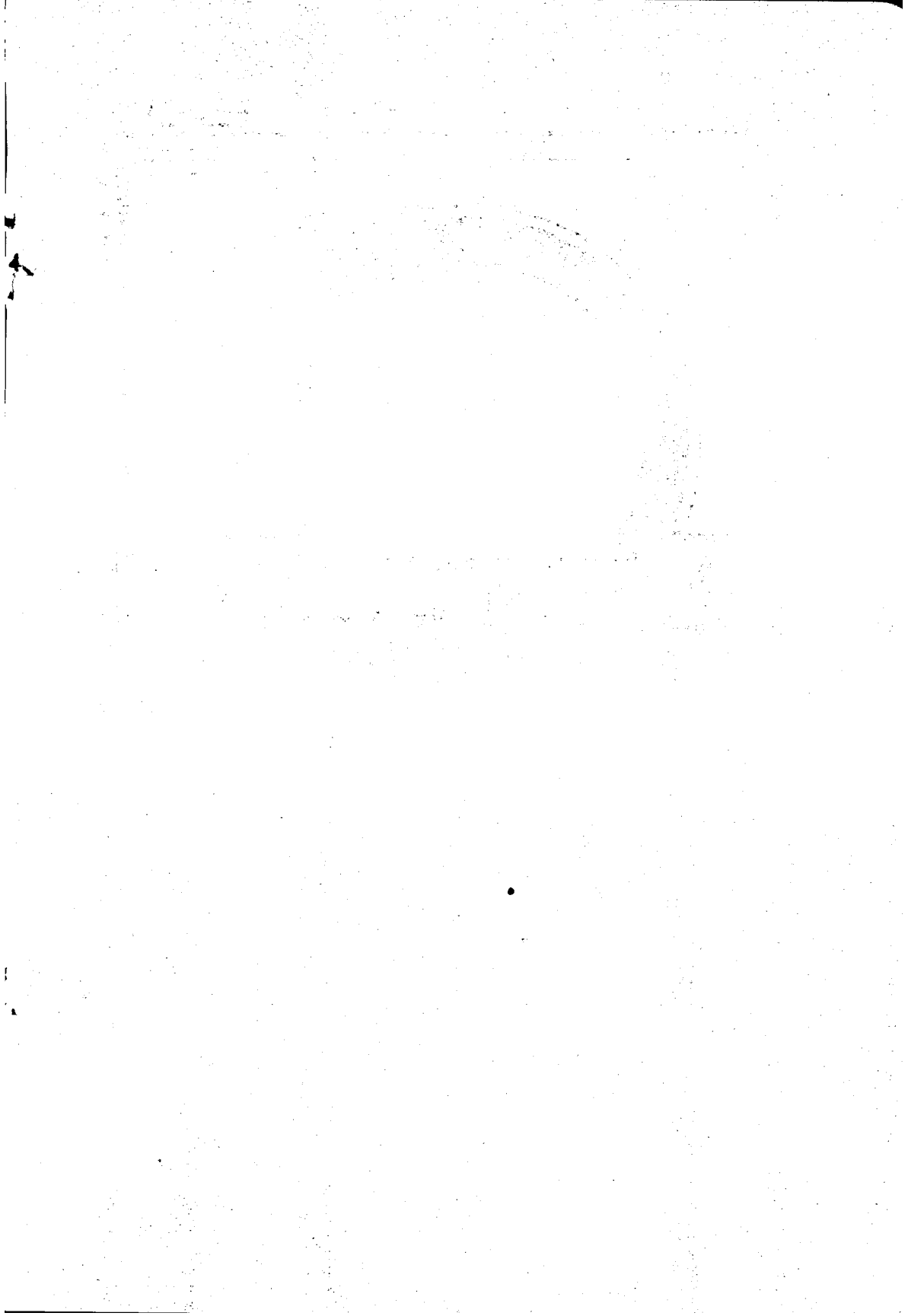
مكتبة الجلاء ببورسعيد

تم اخراج وتجهيز هذا الكتاب بمعرفة ماجد مكاوى عطية

الجزء الثاني

العلاقات الإنسانية







مَهَيِّدٌ

الإنسان كائن حي يرغب ويحس ويدرك وينفعل ويتذكر ويتعلم ويتخيل ويفكر ويعبر ويريد ويفعل وهو في ذلك كله يتأثر بالمجتمع الذي يعيش فيه ويستعين به وأيضا يؤثر فيه وهو محكوم إلى حد كبير بعوامل الوراثة والبيئة التي تتحكم بدورها في السلوك الإنساني فتجعل من الفرد اما إنسانا سويا أو إنسانا منحرف المزاج أو الصحة أو السلوك أو إنسانا بين .

والنفس البشرية قوة حيه دائبة الحركة دائبة النشاط لا يتغير عملها لحظة واحدة من ساعة الميلاد حتى يوم الوفاة وهي تظل في تفاعل مستمر بالجسم الذي يشملها والبيئة التي تكتفها

والنفس هي مصدر كل معرفة وإدراك وتمييز وتذكر وتحليل وانتباه وابتكار وهي منبع كل انفصال وتأثير وإحساس وشعور ومستودع كل ميل ونزعة ورغبة وهي الدافع لكل ارادة وعمل وحركة وبالإجمال هي قوة كامنة وأودعها الله فينا نحركها وتسيرنا

وتوجهنا وتقودنا وهي مركز خواطرنا وأفكارنا ومشاعرنا وأعمالنا
وكافة وسائر أنواع سلوكنا وتصرفاتنا .

ولما كنا قد ركزنا في الجزء الأول من هذا الكتاب على مفهوم
إدارة النفس البشرية وكيفية العمل على إنجازها وإثراء جوانبها
المختلفة عل في ذلك سبيلاً إلى بلوغ قدر من السعادة ولو كان
يسيراً فيضفى على حياة الإنسان ظلاً من الراحة والطمأنينة والسعادة
فإننا نرى ان أهم الوسائل التي تحقق هذا الهدف الإنساني
وسيلتان.

(١) التوجيه المهني

وتقصد به مساعدة الفرد على اختيار مهنة تكفل له استقرارا
اقتصاديا يطمئن معه إلى غده ولما كان سوء اختيار المهنة يؤدي إلى
خسارة فادحة على الصعيدين الشخصي والاجتماعي فلقد تدخلنا
في عملية الاختيار وتمت الإشارة إلى العديد من الاختيارات التي
تساعد في عملية الاختيار الصحيح .

أما من سبق له ان اختار مهنة فلقد سعينا إلى مساعدته لبذل
الجهد المطلوب كي يحسن تكيفه مع مهنته وفقا لإمكاناته الذاتية
وفى إطار الفرص المتاحة له في بيئته الاجتماعية ومحيطه الطبيعي .

كما ينبغي علينا ان ندرك أن الفرد منا لا يولد مخصصا لمهنة بذاتها
- فإذا فشل فيها فلا خلاص له من الفشل طول حياته . وانه لا
ينبغي لنا ان نختار مهنة معينة مجرد أننا رأينا أن هذه المهنة قد أصابت
نجاحا معنا على أيدي أشخاص معينه ... فقد يكون النجاح الذي
أحرز هو من صنع الأشخاص وليس من صنع المهنة فكم من الأطباء
هم الفاشلون في حين أن عددا من الأطباء قد أصابوا نجاحا باهرا في
مهنة الطب .. وهذا ينطبق على المهندسين والمحامين والصيدالة
وأساتذة الجامعات ... الخ .

(٢) تحقيق الذات

وحتى لا يسؤ تكيف الفرد مع بيئته الاجتماعية ينبغي عليه أولا
وقبل كل شيء أن يكون سيد نفسه وحتى يصل إلى هذا الهدف يجب
أن يتحاشى أمرين .

أ) عبادة الذات وهي عقدة نفسية تغزل الفرد عن بيئته .

ب) انسحاق الذات وتعنى الانصياع الكلي لمعايير المجتمع
وتقاليده وعاداته والتي كثيرا ما يكون قد أصبحت من
مخلفات الماضي .

وعلية فإذا كان الفرد يريد أن يتمتع بشخصية قوية فإنه
ينبغي أن يتحرر :

- أ) من القوى الجسدية الفاشية .
- ب) ومن الهرب من مواجهة الحياة إذ عليه أن يتقبل وجود الآلام والمشقات في الحياة البشرية فتكون لديه الشجاعة في مواجهة ظروف حياته بحزم وصبر وإيمان .
- ج) عليه أن يستخدم القوى الفكرية والروحية مصدرا للإلهام والإبداع .
- د) عليه أن يقهر اشد ميوله خطرا : الغرور والاعتداد بالنفس والطموح الأعمى وعشق الذات .

وهنا يجد المرء نفسه مضطرا إلى أن يخلق نوعين من الانسجام
والتعادل .

- النوع الأول : انسجام الفرد مع نفسه .

- النوع الثاني : الانسجام بنيه وبين مجتمعة .

وهذين النوعين هما ما أطلق عليهما الفلاسفة القدامى اسم
الفضيلة .

والفضيلة هي بذل النفس والسيطرة عليها وقد أكد الأقدمون على أنه ليس باستطاعة المرء أن يكون فاضلا إلا إذا تمكن من تحقيق ذاته ولا يستطيع تحقيق ذاته إلا إذا استطاع أن يختار درجة بين طرفى النقيض عبادة الذات والخضوع التام للمجتمع والسبيل الوحيد إلى ذلك هو اختيار المبدأ الذى تقوم عليه الحياة وهذا المبدأ هو يتمثل فى المهنة التى يختارها الإنسان فى حياته . مع ملاحظة أن المهنة الحقيقية هى المهنة التى يختارها الفرد بكامل رغبته ومحبه وحرية هذه هى جزء هام من عملية تحقيق الذات الحرة المختارة (١) .

هذا وسوف نسعى فى الصفحات التالية إلى الغوص فى أعماق الإنسان لفهمه ونبحث فى المؤثرات التى تؤثر عليه وتتحكم فى تصرفاته .

(١) د. على ماضى - النفس البشرية - مرجع سبق ذكره ص ٣٦٣ وما بعدها .

• ولكن قبل كل هذا وذاك ما هي العلاقات الإنسانية...؟

نقصد بالعلاقات الإنسانية عملية حفز الأفراد لتكوين مجموعات عمل تحقق حاجاتهم وتسهم في الوقت نفسه في تحقيق أهداف المنظمة

• ويستلزم ذلك توافر مجموعه من العناصر تتمثل في :

- القيادة الفعلية .
- نظم اتصالات جيدة .
- نظم مقبولة للحوافز المادية والمعنوية .
- المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات التي تمس مصلحة الجماعة .
- معايير موضوعية للأداء .



استقصاء (١)
ممارسة العلاقات الانسانية

اجب على الاسئلة التالية واضعاً الحرف المناسب لكي تعرف حقيقة ممارستك للعلاقات الانسانية :

أ=نعم ب= بين بين ج= لا

م	العبارة	أ	ب	ج
(١)	افضل الابتعاد عن المواقف التي تؤدي الى شعوري بالنقص			
(٢)	خلال المناقشات اهتم كثيراً بان يتحول الذي يناقشني الى صديق حتى ولو اضطررت الى التضحية بوجهه نظري			
(٣)	ان الناس تفضل الاتفاق على شئ معين اكثر مما تفضل الاستعلام عن موضوعه			
(٤)	اهتم بتأثيري على الاخرين وبنظرتهم الي			
(٥)	اجد ان الناس تلتجأ الي في كثير من الاحيان			
(٦)	اجد صعوبة في احيان كثيرة في تذكر اسماء الاشخاص الذين اقابلهم			
(٧)	حين اجد نفسي وسط مجموعة من الناس لأول مرة ، افكر انهم افضل مني			

هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً

م	العبارة	أ	ب	ج
٨	انتظر ان يعجب بي الاشخاص الذى التقى بهم للمرة الاولى			
٩	اعتقد احيانا ان الاخرين يستطيعون قراءة افكارى			
١٠	لا املك الا عددا قليلا من الاصدقاء الاوفياء			
١١	البديهيات عند الغير ليست بالضرورة بديهيات بالنسبة لى			
١٢	حتى لو كانت اقوالى تسمى الى الغير فانى اكررها دائما دون قصد			
١٣	ان الاشخاص الذين يكررون عواطفهم امام الغير هم غير طبيعيين			
١٤	افقد احترامى للاشخاص الذين لا يملكون القدرة تجاه الاشياء التى تحيط بهم			
١٥	اقضى وقتا طويلا فى التفكير عما يقوله عنى محيطى الاجتماعى			
١٦	اثق بقدراتى الفكرية اكثر من ثقى بقدراتى الاجتماعية			
١٧	لدى بعض الاصدقاء الذين لا يهتمون كثيرا بالاصلاحات الاجتماعية			
١٨	الحكمة لا تقضى بانتظار اراء الغير			
١٩	اشعر احيانا اننى رجل غير مرغوب فيه			
٢٠	مشكلة العديد من الاشخاص انهم لا ياخذون الامور بجدية			

م	العبارة	أ	ب	ج
(٢١)	اتفق مع الناس الذين يؤلفون حلقة اجتماعية شبيهة بمحلقتي			
(٢٢)	اعجب بالاشخاص الذين يصرون على ما يفكرون			
(٢٣)	لدى الاحساس ان هناك شيئا ناقصا في الحالات العادية			
(٢٤)	لدى احساس اني اثير شك الاخرين بسهولة			
(٢٥)	خلال الاجتماعات اثير الافكار التي يمكن ان تصعق الاخرين			
(٢٦)	اتهرب من المواقف التي يمكن ان تثير الانتقاد حولي			
(٢٧)	ان وجود الاخرين يجعلني ابرهن عن شخصيتي وقدراتي			
(٢٨)	اشعر ان على الاخرين ان يعجبوا بي كي ابقى سعيدا			
(٢٩)	اعجب بالناس الواقعيين			
(٣٠)	يستحيل على ان اعجب بشخص اجد ان موافقة وتصرفاته تثير الريبة			
(٣١)	املك القدرة على ابراز الافضل عند الغير			
(٣٢)	اهتم بالكتب اكثر من اهتمامي بالناس في اغلب الاحيان			
(٣٣)	على الناس ان يكونوا اكثر استقلالية			
(٣٤)	اشعر اني اختلف عن الاخرين			
(٣٥)	اجد ان الناس لا يهتمون كثيرا بمشاكلي			
(٣٦)	اعشق الاشخاص الذين يهتمون بمظهرهم			

مفتاح الحل

ج	ب	أ	م
١+	٠	١-	١
١+	٠	١-	٢
١+	٠	١-	٣
١+	٠	١-	٤
٠	٢+	١+	٥
٢-	٠	٢+	٦
٢+	٠	٢-	٧
١+	٠	١-	٨
١+	٠	١-	٩
١-	٠	١+	١٠
١-	٠	١+	١١
١+	٠	١-	١٢
٢+	١+	١-	١٣
١+	٠	١-	١٤
٢+	٠	٢-	١٥
١-	٠	١+	١٦
١-	٠	١+	١٧
١-	٠	١+	١٨
١+	٠	١-	١٩

ج	ب	أ	م
١+	٠	١-	٢٠
١+	٠	١-	٢١
١+	٠	١-	٢٢
١-	٠	١+	٢٣
١-	٠	١+	٢٤
٢-	٠	٢+	٢٥
١+	٠	١-	٢٦
٠	١+	١-	٢٧
١+	٠	١-	٢٨
١+	٠	١-	٢٩
١+	٠	١-	٣٠
٠	٢+	١+	٣١
١-	٠	١+	٣٢
١-	٠	١+	٣٣
٠	٢+	١+	٣٤
٠	١+	١-	٣٥
١+	٠	١-	٣٦

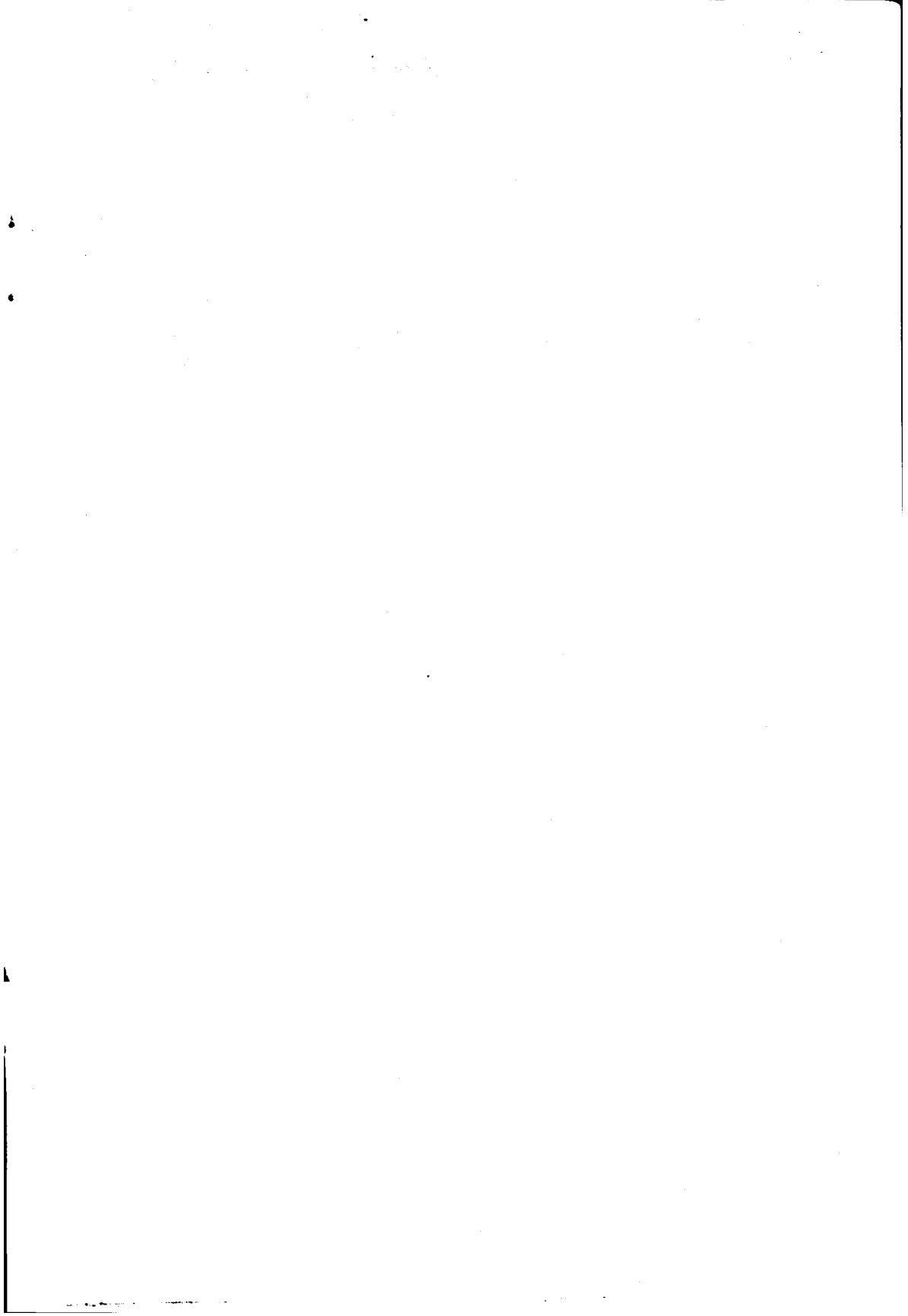
لاحظ ان :

من صفر - ١٠ = ضعيف

٢٠ - ٣٠ = جيد

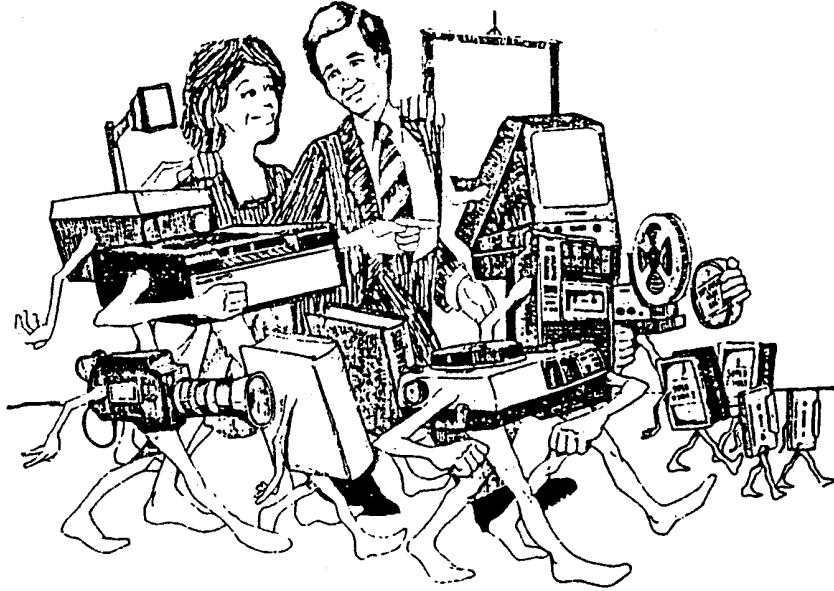
٣٠ - ٤٠ = جيد جدا

٤٠ - ٥٠ = ممتاز



الفصل التاسع

التدريب





مُقَدِّمَةٌ

تعتبر وظيفة التدريب^(١) مكملة لوظيفة الاختبار والتعيين فلا يكفى ان تقوم ادارة النفس البشرية باختيار العاملين وتعينهم وانما يجب اعداد هؤلاء الافراد وتنمية قدراتهم على اداء الاعمال المسندة اليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالاساليب الجديدة لاداء الاعمال وصقل مهاراتهم فى تنفيذ ما يعهد اليهم من واجبات ومسئوليات .

والتدريب من وجهة نظر الكاتب هو خبرة عملية وعلمية ينقلها مدرب الى متدرب بصفة مستمرة بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات العمل واساليبه ووسائله المتطورة او او اكسابه مهارة معينة او تعديل بعض نواحي السلوك والاتجاهات والقيم المتصلة بالعمل لديه وذلك من اجل تحقيق نوع من التوافق والتفاعل بين الفرد وعمله بما يحقق فى النهاية الاستخدام الامثل لقوة العمل .

(١) تجدر التفرقة فى البداية بين التدريب والتعليم فمن الناحية النظرية يمكن القول بان التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام اما التدريب فيرتبط بالوسائل والاجراءات الخاصة باداء وظيفة معينة مع ملاحظة انه فى الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التعليم والتدريب وان كانت الحاجة تزداد الى التعليم كلما اتجهنا الى وظائف الادارة العليا ... أى انه كلما اتجهنا الى الوظائف الادارية العليا يزداد الجانب العلمى ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية حيث يفضل الاعتماد على البرامج التدريبية التى تعتمد على المهارة الذهنية مثل برامج حل المشكلات واتخاذ القرارات ويطلق على هذه البرامج برامج التنمية الادارية ، اما اذا اتجهنا الى تدريب الادارة التنفيذية والوسطى فيجب الاقلال من الجانب العلمى والاهتمام بالجانب الفنى اى يتم التركيز على المهارة الفنية مثل برامج الصيانة .

مبادئ التدريب^(١)

هناك خمسة مبادئ اذا ما التزمت بها الادارة فانها سوف

تضمن الاثر الايجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي :-

(١) التدريب نشاط مستمر

حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد فى مناسبات متعددة

(٢) التدريب نظام متكامل

حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من اجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل اداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الانتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب فى توضيح العلاقة التى تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطه به وكذا المناخ العام الذى يتم فيه العمل التدريبي .

(٣) التدريب نشاط متجدد

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التى تتميز بالحركة وتمثل فى :

أ- المتدرب وهو عرضه للتغير فى عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته .

(٢) المرجع الاساسى لهذا الفصل - الموسوعة الاسلامية - الجزء الرابع - ادارة الموارد البشرية ص ٤٢٦ وما بعدها

- ب- الوظائف التي يشغلها المتدرب وهي عرضه للتغير كنتيجة للتغير في نظم وسياسات واهداف المنشأة .
- ج- المدربون يتغيرون كلما تتغير الاوضاع الفنية والادارية بالمنظمة .

٤) التدريب عملية ادارية

- حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الاداري الكفاء والتي تتمثل في :-
- ١- وضوح الاهداف والسياسات .
 - ٢- توافر الموارد المادية والبشرية .
 - ٣- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الاساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب .

البرنامج التدريبي الناجح

هو عمل اداري متكامل ومستمر ومتجدد



تطبيق

١ ما هي مكونات العملية الادارية ؟

العملية الادارية تتكون من العناصر التالية :-

١- _____

٢- _____

٣- _____

٤- _____

٢ تحت اي عنصر من العناصر السابقة يمكن وضع وظيفة التدريب ؟

٣ التدريب كجزء من العملية الادارية له نفس مكوناتها .. فما هي اذن

مكونات التدريب ؟

١- _____

٢- _____

٣- _____

٤- _____

٤ هل يعتبر التدريب وظيفة ام مهنة ؟ ولماذا ؟

التدريب وظيفة لانه _____

التدريب مهنة لانه _____

٥ إذا اعتبرنا التدريب وظيفة فما هي المهام التدريبية التي تشملها هذه الوظيفة؟

المهام التدريبية هي :

- ١- _____
٢- _____
٣- _____
٤- _____

٦ إذا اعتبرنا التدريب مهنة فما هي المواصفات الواجب توافرها في من يمارس هذه المهنة؟

مواصفات المدرب هي :

- ١- _____
٢- _____
٣- _____
٤- _____

٧ ما هو الفرق بين الاعداد - التدريب - التنمية - التعليم؟

الاعداد هو :

.....

التدريب هو :

.....

التنمية هي :

.....

التعليم هو :

.....

٨ اجب بسرعة عن :

هل يتعلم القرد ام يتم تدريبه؟

هل تتعلم العين ام تتدرب على الرؤية؟

هل تكتسب المهارة الذهنية بالتدريب أم بالتعليم؟

هل التكرار يعلم ام يدرب؟

مراحل التدريب ١١

يمر التدريب الفعال بالمراحل والاجراءات التالية :

(١) جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريسي وهي لا تؤخذ بشكل متقطع حين الحاجة الى اتخاذ اجراء تدريسي ولكنها ينبغي ان تكون جزء متكامل من نظام اشمل للمعلومات الادارية وتتضمن عملية جمع وتحليل البيانات من اجل تخطيط التدريب العناصر الاتية :-

- ١- معلومات عن التنظيم الادارى .
- ٢- معلومات عن الاهداف والسياسات .
- ٣- معلومات عن اسلوب ممارسة الوظائف الادارية .
- ٤- معلومات عن الافراد .
- ٥- معلومات عن الامكانيات المادية .
- ٦- معلومات عن النظم والاجراءات .
- ٧- معلومات عن تطور النشاط .

هذا ويلاحظ ان جميع المعلومات السابقة تمثل مرحلة من مراحل متعددة تستهدف تصميم العمل التدريسي بشكل يجعله اكثر فاعلية لذا فان جمع المعلومات يجب ان يتبعه عملية تحليل واستنتاج ترمى الى استخلاص مؤشرات تكون هي الاساسى فى توجيه وتخطيط الجهود التدريبية وفيما يلي نماذج لأهم المؤشرات التدريبية التى يمكن الكشف عنها بتحليل المعلومات السابقة عن المؤشرات التدريبية ، فمثلا يمكن

(١) لمزيد من التوسع يرجى الرجوع الى الموسوعة الاسلامية - الجزء الرابع - ص ٤٣٠ وما بعدها .

الاستفادة من المعلومات السابقة فى استخلاص مجموعة من المؤشرات
التدريبية منها :-

الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي	تحليل المعلومات المتوفرة عن
✳ وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الافراد المدربين .	الامكانيات المادية
✳ وجود معدات واجهزة حديثة دون اعداد الافراد اللازمين لتشغيلها	
✳ ازدحام الاماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل	
✳ بطء الاجراءات وتعقدها .	النظم والاجراءات
✳ انخفاض الاداء الفعلى عن المعدلات المستهدفة .	
✳ اشتراك اكثر من فرد فى اداء نفس العمل الذى يمكن لفرد واحد ان يؤديه .	
✳ استحداث وظائف جديدة	التنظيم الادارى
✳ الغاء وظائف قائمة	
✳ تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف	
✳ تغير الموقع التنظيمى لبعض الوظائف	
✳ استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة	
✳ عدم وضوح الاهداف وعدم اقناع العاملين بها .	الاهداف والسياسات
✳ تناقض القرارات فى موضوعات متشابه .	
✳ الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها الى سياسات فرعية .	
✳ تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة .	

<p>❖ زيادة اعباء العمل وتوقع الحاجة الى مزيد من الجهد من قبل العاملين .</p>	<p>تطور النشاط</p>
<p>❖ زيادة انواع الخدمات والاحتياج الى مهارات اضافية من العاملين .</p>	
<p>❖ انخفاض اهمية بعض الانشطة وتوقع الاحتياج الى نفس العدد من</p>	
<p>❖ العاملين القائمين بالعمل .</p>	
<p>❖ التوسع فى عدد الفروع وتوقع الاحتياج الى اعداد متزايدة من العاملين.</p>	
<p>❖ توقع الالتجاء الى ادخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة اعباء العمل</p>	
<p>❖ عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات .</p>	<p>ممارسة الوظائف الادارية</p>
<p>❖ كثرة الاخطاء فى المعلومات المستخدمة كاساس للتخطيط واتخاذ القرارات</p>	
<p>❖ ارتفاع معدلات شكاوى العملاء .</p>	
<p>❖ اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف</p>	<p>الافراد</p>
<p>❖ اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .</p>	
<p>❖ عدم تناسب التأهيل العلمى لبعض الافراد مع متطلبات الوظيفة</p>	
<p>❖ ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الافراد .</p>	

٢) تحديد الاحتياجات التدريبية

تعريف :

يقصد بالاحتياجات التدريبية التغيرات أو الإضافات المطلوب ادخالها على السلوك الوظيفي للفرد وانماط ادائه بشكل يستدعى تدريبه لمواجهة اى موقف من تلك المواقف التى تشير المؤشرات التدريبية الى احتمال حدوثها .

المتطلبات :

يستدعى تحديد الاحتياجات التدريبية مراعاة الابعاد التالية :-

- البعد الاول : تحديد القسم او الادارة التى يحتاج موظفيها الى تدريب
- البعد الثانى : تحديد الوظائف او الاعمال المطلوب التدريب على ادائها
- البعد الثالث: تحديد الافراد المطلوب تدريبهم وذلك كنتيجة :

- لانخفاض اداؤهم الفعلى عن المستهدف .
- للتغير فى واجبات ومسئوليات وظائفهم .
- للتغير فى ظروف وامكانيات العمل .
- لتعينهم او نقلهم الى وظائف جديدة .

الاساليب :

تقع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق ادارة التدريب بالتعاون مع :

(١) خبراء التنظيم

وهم العاملون بادارة التنظيم وهؤلاء يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تحليل الاداء الفعلى للافراد ومقارنته بالاداء المستهدف في بطاقات التوصيف.

(٢) الرؤساء المباشرين

وهم يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن

طريق :-

- (أ) ملاء نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية
- (ب) اجراء المقابلات الشخصية مع العاملين .
- (ج) تقارير الاداء .

(٣) الافراد انفسهم

حيث يمكن الكشف عن نواحي القصور في اداء العاملين انفسهم من خلال توزيع نماذج تدريبيه عليهم يطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية .

٣) تصميم البرامج التدريبية

يتطلب تصميم البرنامج التدريبى

اتباع الاجراءات التالية :

أ) تحديد الموضوعات التدريبية

حيث يجب ان تغطى تلك الموضوعات النقاط

التالية :

- ١- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمنظمة وسياساتها الداخلية والخارجية
- ٢- المهارات والطرق والاساليب التى يمكن استخدامها والتى تتناسب مع ظروف المنظمة - لتطوير الاداء وتحسين الكفاءة
- ٣- انماط السلوك الواجب اكتسابها وتلك الانماط التى يجب البعد عنها

ب) درجة العمق والشمول فى عرض الموضوعات

ونقصد بذلك حجم

التفصيلات الواجبه فى عرض موضوعات البرنامج التدريبى ويتوقف ذلك

على :

- ١- المستوى الوظيفى .
- ٢- المستوى العلمى .
- ٣- درجة التخصص الوظيفى .
- ٤- متطلبات الوظيفة الحالية .
- ٥- نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبى .

ج) اعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الامثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا حيث يجب اخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمى والعملى للمتدربين كما يجب مراعاة المظهر الخارجى والاستعانة بالرسوم والاشكال الايضاحية كلما امكن ذلك كما يجب ان يكون هناك تابعا منطقيا فى عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الاثر المطلوب من الوحدات التدريبية .

د) تحديد اساليب التدريب

يقصد بالاسلوب التدريبى الطريق الذى يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب الى المتدربين بصورة تنتج الاثر المطلوب واهم الاساليب التدريبية الشائع استخدامها :

١) المحاضرة

وهى تعتمد على الدور المباشر الذى يقوم به المحاضر فى اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها .

٢) المؤتمرات والندوات

وهى تستخدم فى التدريب على المجالات الادارية ذات الطبيعة الخلافية والتي تحتل وجهات نظر متعددة .

٣) دراسة الحالات

وهى تستخدم فى التدريب على الموضوعات التى يواجه التدريب فيها بموقف عملى معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات وصولاً الى قرار فى شأن ماحدث واسلوب علاجه .

٤ تمثيل الادوار

ويتضمن هذا الاسلوب خلق مواقف عملية واشراك
المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه عبراها او تناقضا معيناً ويطلب اليه
علاج الموقف كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً.

٥ تدريب الحساسية

وفيه يترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل في
الجماعات الصغيرة على ان يكتشف كل منهم خصائص السلوك الجماعي
من خلال المشاركة الفعلية .

هذا ويتوقف اختيار الاسلوب التدريبي المناسب على مجموعة من العوامل
من اهمها:-

- ١- نوعية التدريب
- ٢- موضوع التدريب
- ٣- العمق المطلوب في عرض الموضوعات
- ٤- فترة التدريب

هـ تجهيز المعدات والاساليب التدريبية

وهي تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة العلمية وتوصيل
المفاهيم والمعاني ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية والتي تتمثل في وسائل
الايضاح السمعية والبصرية والدوائر التلفزيونية المغلقة .

و اعداد المدربين

حيث يجب اعداد المدرب الاعداد العلمى السليم الذي يمكنه من احداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات واقناعه بها بحيث ينتج عنها الاثر المطلوب فى شكل تغير لسلوك المتدرب ومن ثم يجب مراعاة النقاط التالية عند اختيار المدربين :

- ١- المعرفة العلمية الكاملة بموضوعات التخصص التى يتولى التدريب فيها .
- ٢- الخبرة العملية والتطبيقية باساليب استخدام تلك المعلومات .
- ٣- القدرة على توصيل المعانى والمفاهيم الى المتدربين .
- ٤- القدرة على التفاعل مع الجماعات والسيطرة على سلوك الاخرين .

٤ (تنفيذ البرنامج التدريبى

وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج فى

صورتها النهائية ويتضمن ذلك :

- أ- توقيت البرنامج اى تحديد موعد بداية ونهاية البرنامج واعداد الجدول الخاص به .
- ب- اعداد مكان البرنامج ويتضمن ذلك اختيار المكان وتصميم طريقة جلوس المتدرب وتحديد المستلزمات التدريبية .
- ج- تجهيز المطبوعات وتتضمن هذه الخطوة طباعة المادة العلمية وتوزيعها على المتدربين .
- د- الاتصال بالمتدربين وكذا المدربين .

٥) تقييم برامج التدريب والمدربين

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي نشاط مستمر ومتجدد من المعلومات يضمن تحقيق الفعالية والايجابية المستهدفة من التدريب عن طريق المقارنة بين المستوى الفعلي والمستوى المستهدف ويتأثر بمدى الدقة فى التنفيذ ومدى اقتناع المدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب واهدافه .

وتمر عملية التقييم هذه بثلاث مراحل

أ- تقييم التدريب فى مرحلة التخطيط

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين عن الادارات والاقسام التى اوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الافراد بها وكذا اجراء لقاءات مع المدربين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتى متوافقة مع احتياجات المدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية اخرى كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الاداء .

ب- تقييم التدريب اثناء العمل (١)

وهنا تتخذ عملية التقييم اشكالا متعددة منها :-

- ١- التقرير اليومي عن حضور وغياب المتدربين .
- ٢- التقرير اليومي عن متابعة المدربين وتوافر المساعدات التدريبية .
- ٣- التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب عن مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشاتهم واسئلتهم .
- ٤- استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربون والتي توضحها ارائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير .

ج- تقييم التدريب بعد التنفيذ

وهنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسين :-

- أ- التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة اى القدرة على اداء العمل بدرجة افضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب .
- ب) التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله من زملائه ورؤساء وعملاء .

(١) النماذج المرفقة مستوحاة من الموسوعة الاسلامية - مرجع سبق ذكره ص ٤٦٠ - ٤٦٤

تقرير يومي عن انتظام
المتدربين

إدارة التدريب

شركة

اسم البرنامج / الفترة من / / ١٩٩

الموظف المختص

اسماء المتغبين عن حضور حلقات البرنامج يوم / / ١٩

رقم	الاسم	القسم / الادارة	أيام الغياب الاجمالية	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				
١١				
١٢				
١٣				

(ملحوظة : يستوفى هذا النموذج في نهاية البرنامج التدريبي) توقيع مشرف البرنامج

تقرير المتابعة اليومية عن برنامج

تاريخ التقرير / / ١٩٩

م	عناصر البرنامج	البيان	ملاحظات
١	عدد المتدربين	•	
٢	عدد المتخلفين اليوم	•	
٣	اجمالي الحاضرين	•	
٤	اسماء القائمين بالتدريب	•	
٥	مدى توافر المواد التدريبية مطبوعة وجاهزة؟	متوافرة / غير متوافرة	
٦	مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم؟	كاف / غير كاف	
٧	هل هناك اراء أو طلبات للمتدربين؟	•	
٨	مدى التجاوب مع المدرب	•	
ملحوظات اخري :			
-١			
-٢			
-٣			
-٤			

توقيع مشرف البرنامج

(ملحوظة / يسرى هذا النموذج في نهاية اليوم التدريبي)

تقرير المدرب اليومي

عن برنامج :

ادارة :
شركة :
اسم المدرب :
موضوع الحلقة التدريبية :
وظيفة المدرب :
تاريخ الحلقة التدريبية :

1- الوقت المخصص للموضوع :	<input type="radio"/> كاف	<input type="radio"/> غير كاف
2- تمت تغطية الموضوع :	<input type="radio"/> تغطية كاملة	<input type="radio"/> تغطية جزئية
3- اساليب التدريب المستخدمة	<input type="radio"/> محاضرة <input type="radio"/> مناقشة نموذج تطبيقي <input type="radio"/> مناقشة حرة <input type="radio"/> تمثيل ادوار <input type="radio"/> مباراه	
4- انفعال المتدربين بالموضوع :	<input type="radio"/> انفعال كامل <input type="radio"/> انفعال جزئي <input type="radio"/> لا انفعال	
5- اقبال المتدربين على المناقشة	<input type="radio"/> اقبال كبير <input type="radio"/> اقبال متوسط <input type="radio"/> لا مناقشة	
6- الاسئلة التي اثارها المتدربون	<input type="radio"/> لاستيضاح نواحي نظرية في الموضوع <input type="radio"/> لطلب امثلة عملية <input type="radio"/> لتبين القابلية للتطبيق <input type="radio"/> للاعتراض على الفكرة	
7- التزام المتدربين بحدود الموضوع :	<input type="radio"/> التزام تام <input type="radio"/> التزام جزئي <input type="radio"/> لاالتزام	
8- اقتراحات المتدربين:	<input type="radio"/> مناقشة الموضوع مرة اخرى <input type="radio"/> مناقشة موضوعات مكمله (ما هي؟) <input type="radio"/> الغاء الموضوع من البرنامج	
9- توصيات المدرب :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

(ملحوظة : يستوفي المدرب هذا النموذج في نهاية المحاضرة أو الحلقة التدريبية)

استقصاء المتدرب

عن برنامج :

ادارة :
شركة :
اسم المدرب : وظيفة المدرب :
موضوع الحلقة التدريبية : تاريخ الحلقة التدريبية :

1- مدى تناسب الموضوع مع طبيعة عملك : مناسب تماما مناسب الى حد غير مناسب

2- مدى كفاية الوقت المخصص للموضوع : كاف تماما اقل من اللازم اطول من اللازم
 وضح الوقت المناسب

3- مناسبة اسلوب التدريب في الموضوع : مناسب تماما غير مناسب مناسب الى حد ما
 وضح الاسلوب المناسب

4- مدى التزام المتدرب بحدود الموضوع : التزام تام التزام جزئي غير ملتزم

5- مدى كفاية المادة العلمية : كافية تماما كافية جزئيا غير كافية
 وضح المواد العلمية المطلوبة

6- تقييم المواد العلمية : نظرية جافة نظرية ولكن مفيدة لفهم الواقع
 تطبيقية تشرح الواقع كما هو
 اساس نظري جيد مع تمثيل من الواقع

7- درجة تجاوب الزملاء : تجاوب تام تجاوب جزئي لا تجاوب

8- وقت استلام المادة العلمية : قبل المحاضرة بوقت كاف للاطلاع عليها
 قبل المحاضرة بوقت غير كاف للاطلاع عليها
 اثناء المحاضرة
 لم تسلم بعد

9 - مكان البرنامج : ملائم تماما ملائم نسبيا غير ملائم

10- توقيت البرنامج : ملائم تماما ملائم نسبيا غير ملائم

ماهو المكان والتوقيت الملائم :

11- هل هناك مقترحات لتحسين البرنامج :

تطبيق

١ حاول معنا اختيار الشخص المناسب لشغل وظيفة (إحصائي تدريب اداري) بشركة سلام للتوريدات الملاحية علما بأن واجبات ومسئوليات الوظيفة تتمثل في:

- ١) الاشتراك في تصميم برامج تدريبية
- ٢) اعداد الجداول الزمنية لبرامج التدريب
- ٣) تحليل البيانات الواردة من الادارة لاغراض تحديد الاحتياجات التدريبية
- ٤) اقتراح معايير المفاضلة بين المرشحين للالتحاق بالبرامج التدريبية .
- ٥) فحص الترشيحات الواردة لكل برنامج تدريسي وتحديد مدى استيفاء كل مرشح لشروط الانتظام بالبرنامج
- ٦) تقديم الخدمات اللازمة قبل وخلال وبعد تنفيذ البرامج التدريبية للادارات المرشحة .

المرشح الاول

محمد احمد على

تاريخ الميلاد : ١٥٩١/٣/٢١

الجنس : ذكر

المؤهل : بكالوريوس علوم - جامعة قناة السويس

التدريب السابق : (١) برنامج تدريبي (إحصائي شئون عاملين)

(٢) برنامج في مكافحة التلوث البيئي

الخبرات العملية السابقة :

٣ سنوات - مراجع للميزانية بشركة المتحدين للملاحة





٤ سنوات - اخصائى شئون عاملين بشركة الانوار الملاحية
٤ سنوات - مراجع بمكتب بريقع للمحاسبة

المرشح الثانى

شويكار عبد العاطى

تاريخ الميلاد : ١٩٤٦/٢/١٦

الجنس : انثى

المؤهل : ليسانس فلسفة - جامعة عين شمس

التدريب السابق : برنامج فى تنظيم وادارة المكتبات - برنامج فى التدريس التربوي

الخبرات العلمية السابقة :

٣ سنوات - اخصائية اجتماعية (مؤسسة الامل للاحداث)

٣ سنوات - امنية مكتبة (بالمركز الثقافى الامريكى)

عام واحد - امنية مكتبة (باتحاد غرف التجارة والصناعة)

المرشح الثالث

سمر جميل داود

تاريخ الميلاد : ١٩٦٢/٢/٥

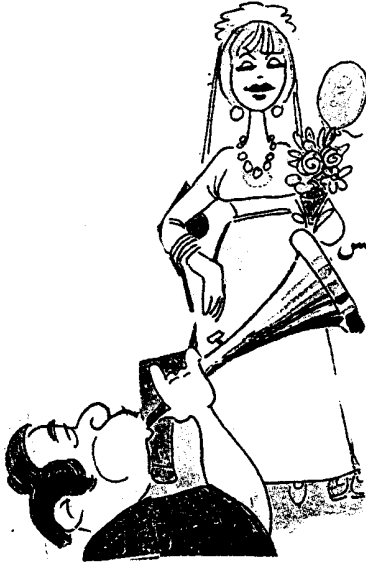
الجنس : انثى

المؤهل : بكالوريوس تجارة (محاسبة) جامعة عين شمس

التدريب السابق : برنامج اخصائى (تدريب ادارى)

برنامج اعداد (المدرسين)

برنامج تخطيط (التدريب الفنى)



الخبرات السابقة :

٣ سنوات - اخصائي تدريب - بشركة السويس لتصنيع البترول
٣ سنوات - رئيس قسم التدريب بشركة النصر للملاحة

المرشح الرابع

ماجد مكاوي عطية

تاريخ الميلاد : ١٩٦٦/١٢/١٦

الجنس : ذكر

المؤهل : بكالوريوس ادارة الاعمال - الجامعة الامريكية بالقاهرة

التدريب السابق : تدريب لمدة ثلاثة شهور على تحديد الاحتياجات التدريبية

تدريب لمدة ١٨ شهر في تصميم برامج تدريبية لبرامج

الادارة العليا بالجامعة الامريكية بالقاهرة

الخبرة العلمية السابقة : لا توجد

المرشح الرابع

نبيل جاد ابراهيم

تاريخ الميلاد : ١٩٦٥/٨/١٦

الجنس : ذكر

المؤهل : بكالوريوس زراعة - جامعة القاهرة

التدريب السابق : برنامج اخصائي تدريب بمركز تدريب وزارة الزراعة

الخبرة العملية لسابقة : ٧ سنوات اخصائي تدريب بمركز تدريب وزارة الزراعة

المطلوب :

اعداد مخطط يفيد اجراء مقابلة فاعلة مع كل منهم يتضمن :-

- ١- فاتحة المقابلة
- ٢- موضوعات الاسئلة
- ٣- ترتيب توجيه الاسئلة
- ٤- طبيعة الاسئلة . . . مباشرة / غير مباشرة مغلقة / مفتوحة
- ٥- هل يتم تقديم معلومات للمتقدم عن خصائص الوظيفة والحوافز
المادية المنتظرة
- ٦- هل يستوفى نموذج التقييم خلال المقابلة أم بعد المقابلة .

٢ نقدم لك فيما يلي نموذجاً لتصميم احد البرامج التدريبية :

**(١) برنامج تنمية المهارات الاشرافية
وتطوير الاداء للمستوى الاول**

الهدف من البرنامج :

يهدف البرنامج الى تنمية المهارات الاشرافية اللازمة
لتطوير الاداء الفعال وتنمية المهارات الادارية والفنية والانسانية للمشاركين وصقل
مهاراتهم الادارية .

الموضوعات الرئيسة للبرنامج :

- ١- المفاهيم الاساسية على طبيعة العملية الاشرافية
- ٢- المهام الاساسية للوظيفة الاشرافية
- ٣- دور المشرف في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة

٤- دور المشرف في تقويم اداء المرؤوسين

٥- دور المشرف في تحفيز المرؤوسين

٦- الانماط المختلفة للاشراف والقيادة

• تاريخ انعقاد البرنامج : ١٩٩٦/١/٢١ - ١٩٩٦/١/٢٨

• موجه الى : السادة مديري الادارات ومن هم في مستواهم

• مدة البرنامج : اسبوع تفرغ كامل

• مكان انعقاد البرنامج : كلية التجارة ببورسعيد

• رسوم الاشتراك : ١٥٠ جنيها للعضو الواحد

والان

صمم البرامج التدريبية الآتية :

(١) تبسيط الاجراءات

(٢) اساليب السكرتارية الحديثة

(٣) كتابة التقارير

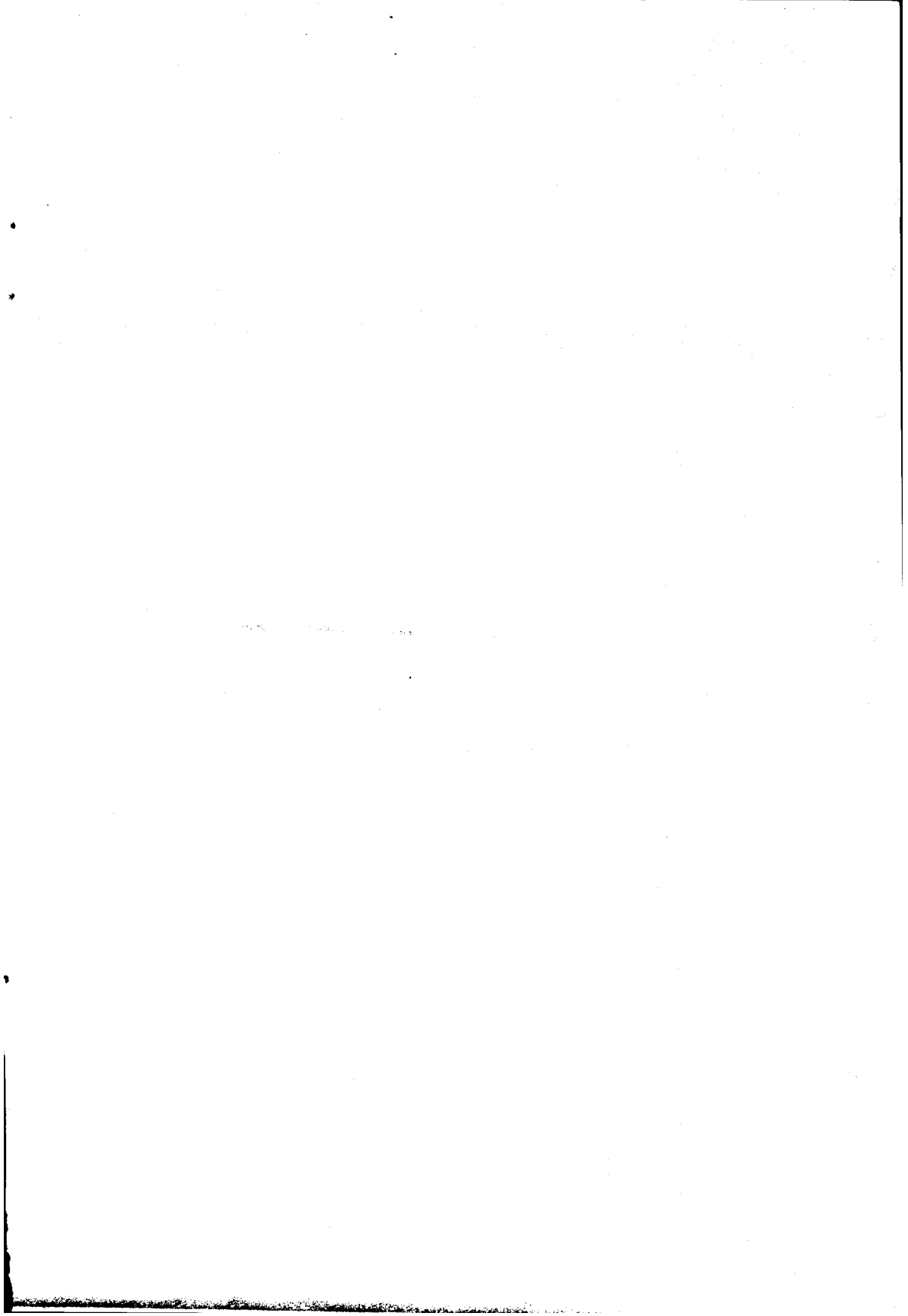
(٤) ادارة المشتريات والمخازن

(٥) دراسة الجدوى وتقييم المشروعات

(٦) التحليل المالي والمحاسبي لغير المحاسبة

(٧) تحليل ووصف الوظائف

(٨) مهارات التفاوض



الفصل العاشر

تقويم أداء العاملين



مُقَدِّمَةٌ

ان الفرد حينما نوفر له التوصيف الصحيح للمناصب التي يشغلها ثم جهود
الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من اجور ومزايا في جانب ، وقيادة واعية
في جانب اخر فانه يتهيأ لاداء عملة بطريقة يفترض فيها الايجابية ومن ثم يصبح من
الضرورى متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة ، الامر الذى يسهم فى
تمكين الاداة المسئولة من الحكم الموضوعى على مدى كفاءة الفرد فى عملة .

المفهوم

يقصد بتقويم الاداء ، مقارنة الاداء الفعلى للعامل بالاداء
المستهدف بقصد التعرف على أوجه القصور .

الهدف

ان الهدف الرئيسى من وراء تقييم الاداء هو ان نوفر المعلومات
المرتدة للموظف عن نفسه فيما يتعلق بادائه ، فاذا لم يعرف الموظفون ماذا يفعلون
من خطأ وصواب فلن يتحسن ادائهم ابدا .

وفى داخل هذا الهدف الواسع يصمم برنامج تقويم الاداء ، لاجل تقويم الاداء
واحفاظة على الاداء الجيد مع ملاحظة أن :

التقويم لايعنى التجريح او الشويه ، كما انه لا يعنى الاتهامات والمحاكمة، بل هو عملية تعرف على الاداء الفعلى ومقارنتة بالاداء المستهدف مع ملاحظة ان هذا المفهوم ينطبق على كافة المستويات التنظيمية بما فى ذلك الرؤساء والرؤوسين .

التقويم الرسمى وغير الرسمى

اذا كانت العديد من المنظمات تضع جدولاً لتقويم الاداء سنويا او نصف سنويا، فمن الممكن ان تقوم تقيمت غير رسمية فى اى وقت ، فحينما يقوم العامل بعمل جيد يجب ان يخبر بذلك ، وعندما يقوم بعمل غير جيد نخبرة بذلك ايضا ، وبذلك يمكننا تجنب القلق الذى يتتاب العامل عندما يحين موعد التقويم السنوى او النصف سنوى .

ونحن نقصد هنا بتقيمت الغير رسمية تلك التقيمت التى تتم فى غير المواعيد المحددة للتقويم الرسمى .

اهمية التقويم

ترجع اهمية التقويم الى وجود العديد من العوامل التى تتسبب فى وجود تباعد بين خصائص الفرد - والذى احسن اختياره - وبين متطلبات وشروط التأهيل للاداء الناجح للوظيفة من ناحية فى اخرى ومن اهم هذه العوامل (١) :

(١) الموسوعة الاسلامية - الجزء الرابع - مرجع سبق ذكره ص ٤٧٢

١) التغيرات التي تطرا على محتويات الوظيفة والمتمثلة في :

- (أ) اضافة واجبات جديدة .
- (ب) توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي .
- (ج) تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي اعلى .
- (د) اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي .

٢) التغيرات المختلفة التي قد تدخل على اساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة لاستخدام الحاسبات الالية ، او استخدام نظم ولوائح جديدة .

٣) التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات في تركيب قوة العمل ، ونوعيات العملاء .

٤) التغيرات التي قد تطرأ على الفرد ذاتة لارتفاع او انخفاض مستوى مهارة .

٥) يفيد تقويم الاداء في الكشف عن اوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والاشراف .

٦) يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم ، في تأدية الاعمال الموكلة اليهم ووجهه نظر رؤسائهم عنهم ، كذلك يهتم كل رئيس ان يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على اداء كل من المرؤوسين ، وبالامكان الوصول الى كل هذا عن طريق وضع نظام فعال وكفاء لتقويم الاداء .

الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء

تعتبر ادارة النفس البشرية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقويم الاداء .

وعادة ما يتم اشتراك الوحدات الادارية الاخرى بالمنظمة معها ، وان كان يفضل اشتراك اكبر عدد ممكن من هذه الادارات فى وضع اهداف البرنامج والنقاط الاساسية التى يتناولها ، كما ينبغى اخطار جميع العاملين بالمنظمة بطبيعة برنامج التقويم من اجل فهم وادراك اهمية هذا البرنامج .

وتسفر هذه العملية عن وضع نموذج يحتوى على العديد من العناصر التى ترتبط باداء العامل ، ويقوم الرئيس المباشر بملا هذا النموذج ، ومراجعة الرئيس الاعلى ، واحيانا تنم عملية التقييم عن طريق لجنة خاصة تتكون من الرئيس المباشر، ورئيسة الاعلى ، او عضوين اخرين يمكنهم الحكم على الفرد موضع التقييم ، كذلك فان بعض المنظمات تتبع اسلوب ملء هذه النماذج بمعرفة الرئيس المباشر ، بالتعاون مع مدير ادارة النفس البشرية ... ومرفق صور من هذه النماذج .

بيان كفاية الاداء لشاغلي وظائف الادارة العليا «مدير عام»

عن الفترة من / / ١٩٩٩ حتى / / ١٩٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمي :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
() ١٩	() ١٩
التقرير المبدئي :	التقرير النهائي :
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الاسم : _____

القسم الثاني - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

_____	الاعمال البارزة التي
_____	قام بها خلال فترة
_____	التقرير
_____	نواحي التقدير المادية والادبية
_____	للأعمال المشازة خلال فترة التقرير
_____	(مكافآت - عطايات شكر - علاوات
_____	تشجيعية .. الخ
_____	تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث - قياس كفاية الأحاء

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي		التقدير النهائي	عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى
		الرئيس المباشر	الرئيس المباشر	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل	١٥				
• مستوى جودة واتقان العمل	١٥				
• توقيتات العمل	١٠				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على التخطيط والتنظيم	١٠				
• التوجيه والمتابعة	١٠				
• القدرة على تحمل المسئولية	١٠				
• القدرة على المبادرة والتطوير	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل	١٠				
• الانضباط	١٠				
• المجموع	١٠٠				
مرتبة تقرير الكفاية ()	يعتمد ،،	السلطة المختصة ()			

تقرير كفاية الاداء لشاغلي وظائف كبير باحثين / اخصائيين

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الأول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمي :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
التقرير المبدئي :	١٩ ()
التقرير النهائي :	١٩ ()
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الفصل العاشر : تقييم أداء العاملين

الاسم : _____

القسم الثاني - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي
قام بها خلال فترة التقرير

نواحي التقدير المادية والادبية
للاعمال المتنازة خلال فترة التقرير
(مكافآت - عطايات شكر - علاوات
تشجيعية .. الخ)

تعليق الرئيس المباشر : _____

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقييم	التقدير النهائي		التقدير المبدئي		الدرجة القصوى
	السلطة المختصة	الرئيس المباشر	الرئيس المباشر	الرئيس المباشر	
عناصر التميز أو الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات والأوراق أو أى ملاحظات أخرى					
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل					١٥
• مستوى جودة واثقان العمل					١٥
• توقيتات العمل					١٠
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على تنمية المعلومات					١٠
• القدرة على التحليل					١٠
• القدرة على تحمل المسؤولية					١٠
• القدرة على المبادرة والابتكار					١٠
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل					١٠
• الانضباط					١٠
المجموع					١٠٠
مرتبة تقرير الكفاية	يعتمد ،،،				
()					()
السلطة المختصة					()

تقرير كفاية الاداء لشاغلي وظائف الدرجة الاولى

﴿ مديرى ادارات ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التى يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزاءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
الموئل العلمى :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
() ١٩	() ١٩
التقرير المبدئى :	التقرير النهائى :
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الاسم :

القسم الثاني - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي

قام بها خلال فترة التقرير

نواحي التقدير

المادية والادبية للاعمال المتأخرة خلال

فترة التقرير (مكافآت - خطابات

شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)

تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث - قياس كفاية الأحاء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي			عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل	١٥				
• درجة اتقان العمل	١٥				
• توقيتات العمل	١٠				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على التخطيط والتنظيم	١٠				
• القدرة على التوجيه والمتابعة	١٠				
• القدرة على تحمل المسؤولية	١٠				
• القدرة على المبادرة والابتكار	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل	١٠				
• الانضباط	١٠				
المجموع	١٠٠				
مرتبة تقرير الكفاية	يعتمد ،	مدير عام	رئيس لجنة شؤون العاملين		
()		الادارة العامة لشؤون العاملين	()	()	
رأى شؤون العاملين					

تقرير كفاية الاداء لشاغلي وظائف الدرجة الثانية

رئيس قسم

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمي :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
التقرير المبدئي :	١٩ () ١٩ ()
التقرير النهائي :	
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الفصل العاشر : تقويم أداء العاملين

الاسم :

القسم الثاني - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير

نواحي التقدير

المادة والادوية للاعمال المتنازة خلال فترة التقرير (مكافآت - عطايا - شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)

تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير النهائي			عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل	٢٠				
• درجة اتقان العمل	٢٠				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على التوجيه والمتابعة	١٠				
• القدرة على تطوير العمل	١٠				
• القدرة على تنمية المعلومات والمهارات	١٠				
• القدرة على التصرف وتحمل المسؤولية	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل	١٠				
• الانضباط	١٠				
المجموع	١٠٠				
مرتبة تقرير الكفاية () رأى شئون العاملين	يعتمد ،	مدير عام	رئيس لجنة شئون العاملين	()	
		الادارة العامة لشئون العاملين			

تقرير كفاية الاداء لشاغلي وظائف الدرجة الثانية والثالثة

﴿ تكرارية ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمي :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
() ١٩	() ١٩
التقرير المبدئي :	التقرير النهائي :
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الفصل العاشر : تقويم أداء العاملين

الاسم :

القسم الثاني - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الإعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير

نواحي التقدير التقدير المادية والادبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت - خطابات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)

تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي			التقدير النهائي	
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعنى	الرئيس الاعلى	السطة المختصة	عناصر التميز أو الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات والأوراق أو أى ملاحظات أخرى*
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :						
• كمية العمل	٢٠					
• درجة اتقان العمل	٢٥					
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :						
• القدرة على البحث والتحليل	١٠					
• القدرة على تنمية المعلومات والمهارات والقدرات	١٠					
• القدرة على التصرف وتحمل المسؤولية	١٠					
ثالثاً : المهارات السلوكية :						
• علاقات العمل	١٠					
• الانضباط	١٠					
المجموع	١٠٠					
مرتبة تقرير الكفاية () رأى شئون العاملين	يعتمد ،	مدير عام الإدارة العامة لشئون العاملين	رئيس لجنة شئون العاملين	()	()	

تقرير كفاية الاداء لشاغلي وظائف الدرجة الاولى والثانية

في الفنية والمهتبية "اشرافية" في

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمي :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
() ١٩	() ١٩
التقرير المبدئي :	التقرير النهائي :
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الفصل العاشر : تقييم أداء العاملين

الاسم :

القسم الثاني - بيانات تملأ بعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير
نواحي التقدير والتقدير
المادة والادوية للاعمال المتنازة خلال فترة التقرير (مكافآت - خطابات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)
تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي		التقدير النهائي	
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل	٢٠				
• درجة اتقان العمل	٢٥				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على التوجيه والمتابعة	١٠				
• القدرة على التصرف وتحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات	١٠				
• القدرة على تقبل الفساقد ونسبة الاعطال	١٠				
• القدرة على الحفاظ على ادوات ومعدات العمل	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل	١٠				
• الانضباط	١٥				
المجموع	١٠٠				
مرتبة تقرير الكفاية () رأى شئون العاملين	يعتمد ، الادارة العامة لشئون العاملين	مدير عام	رئيس لجنة شئون العاملين ()		
()					

تقرير كفاية الاداء لشاغلي الوظائف الفنية والمكتبية

تكرارية

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمى :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
التقرير المبدئى :	١٩ ()
التقرير النهائى :	١٩ ()
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الفصل العاشر : تقويم أداء العاملين

الاسم :

القسم الثاني - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي
قام بها خلال فترة
التقرير

نواحي التقدير والتقدير
المادية والادبية للاعمال المنانزة خلال
فترة التقرير (مكافآت - خطابات
شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)

تطبيق الرئيس المباشر :

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي		التقدير النهائي		عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعنى	الرئيس الاعنى	السلطة المختصة	
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :						
• كمية العمل	٢٠					
• درجة اتقان العمل	٢٥					
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :						
• القدرة على الاستفادة من التدريب والتوجيه	١٠					
• القدرة على الحفاظ على ادوات ومعدات العمل	-					
• القدرة على تقبل الفاقد ونسبة الاعطال	١٥					
ثالثاً : المهارات السلوكية :						
• علاقات العمل	١٠					
• الانضباط	٢٠					
المجموع	١٠٠					
مرتبة تقرير الكفاية	يعتمد ،	مدير عام	رئيس لجنة شئون العاملين	()		
رأى شئون العاملين	()	الادارة العامة لشئون العاملين	()			

تقرير

كفاية الاداء لشاغلي الوظائف الحرفية

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشئون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزاءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمي :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
() ١٩	() ١٩
التقرير المبدئي :	التقرير النهائي :
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الفصل العاشر : تقييم أداء العاملين

الاسم :

القسم الثاني
بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الإعمال البارزة التي
قام بها خلال فترة
التقرير

نواحي التقدير التقدير
المادية والادبية للاعمال الممتازة خلال
فترة التقرير (مكافآت - خطابات
شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)

تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث

قياس كفاية الأداء

عناصر التميز أو الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات والأوراق أو أى ملاحظات أخرى*	التقدير النهائي		التقدير المبدئي		الدرجة	عناصر التقييم
	الرئيس الاعني	الرئيس المتحصنة	الرئيس الاعني	الرئيس المباشر	القصى	
					٢٠	• كمية العمل
					٢٠	• درجة اتقان العمل
					١٠	• القدرة على تقبل الفاقد ونسبة الاعطال
					١٥	• القدرة على الحفاظ على ادوات العمل ومكانه
					١٥	• علاقات العمل
					٢٠	• الانضباط
					١٠٠	المجموع
رئيس لجنة شؤون العاملين ()			مدير عام الادارة العامة لشؤون العاملين ()		يعتمد ،،	مرتبة تقرير الكفاية ()
						رأى شؤون العاملين ()

تقرير

كفاية الاداء لشاغلي وظائف الخدمات المعاونة

عن الفترة من / / ١٩٩ حتى / / ١٩٩
القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشتون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزاءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمي :	
الوظيفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
التقرير المبدئي :	١٩ ()
التقرير النهائي :	١٩ ()
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الفصل العاشر : تقويم أداء العاملين

الاسم :

القسم الثاني
بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي
قام بها خلال فترة
التقرير

نواحي التقدير والتقدير
المادية والادبية للاعمال المتنازة خلال
فترة التقرير (مكافآت - خطابات
شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)

تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث

قياس كفاية الأداء

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي			التقدير النهائي	
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السلطة المختصة	
• كمية العمل	٢٥					
• درجة اتقان العمل	٢٠					
• القدرة على الحفاظ على ادوات العمل ومكانه	١٥					
• علاقات العمل	١٥					
• الانضباط	٢٥					
المجموع	١٠٠					
مرتبة تقرير الكفاية	يعتمد ،،	رئيس لجنة شئون العاملين				
()		مدير عام			()	
رأى شئون العاملين		الادارة العامة لشئون العاملين				
		()				

تقرير كفاية الاداء لشاغلي وظائف الدرجة الاولى

﴿ تكميلية ﴾

عن الفترة من / / ١٩٩٩ حتى / / ١٩٩٩

القسم الاول

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الادارة العامة لشتون العاملين :

الاسم :	الادارة التي يعمل بها :
تاريخ الميلاد :	الجزاءات :
الدرجة :	تاريخ شغل الدرجة : / / ١٩٩٩
بيانات اخرى :	
المؤهل العلمي :	
الموظفة :	
الدورات التدريبية :	
السنة التقريرية :	
مرتبة التقريرين السابقين	
() ١٩	() ١٩
التقرير المبدئي :	التقرير النهائي :
الرئيس المباشر :	الرئيس المباشر :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :
الرئيس الاعلى :	الرئيس الاعلى :
الاسم :	الاسم :
التوقيع :	التوقيع :

الفصل العاشر : تقييم أداء العاملين

الاسم :

القسم الثاني - بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الاعمال البارزة التي
قام بها خلال فترة
التقرير

نواحي التقدير التقدير
المادة والادوية للاعمال المتأخرة خلال
فترة التقرير (مكافآت - محطبات
شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)

تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث - قياس كفاية الأداء

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي		التقدير النهائي	
		الرئيس المباشر	الرئيس الاعلى	الرئيس الاعلى	السنطة المختصة
عناصر التميز او الضعف مستمدة من ملف الخدمة					
أوالسجلات والاوراق أو اى ملاحظات أخرى*					
أولاً : أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة :					
• كمية العمل	٢٠				
• درجة اتقان العمل	٢٠				
ثانياً : القدرات الادارية والفنية :					
• القدرة على تنمية المعلومات	١٠				
• القدرة على البحث والتحليل	١٠				
• القدرة على التصرف وتحمل المسؤولية	١٠				
• القدرة على المبادأة والابتكار	١٠				
ثالثاً : المهارات السلوكية :					
• علاقات العمل	١٠				
• الانضباط	١٥				
المجموع	١٠٠				
مرتبة تقرير الكفاية	يعتمد ،	مدير عام	رئيس لجنة شئون العاملين		
()		الادارة العامة لشئون العاملين	()		
رأى شئون العاملين			()		
()			()		

خطوات برنامج التقييم

يتم برنامج التقييم بالخطوات الست التالية : (١)

- (١) تحديد المعايير التي تستند اليها عملية التقييم ومن المفضل ان تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذي يسهل قياسه تجنباً للتحيز الشخصي .
- (٢) مناقشة هذه المعايير مع العاملين بالمنظمة ، والاتفاق معهم على مضمونها ووجه النشاط التي تناولها .
- (٣) مراقبة وملاحظة اداء العامل الفعلي للعمل المنوط به .
- (٤) تقييم اداء العامل وفقاً للمقاييس السابقة .
- (٥) مقارنة الاداء الفعلي بما هو مستهدف ، ومعرفة اوجه القصور .
- (٦) اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة اوجه القصور ان وجدت .

اسباب فشل برامج التقييم

هناك مجموعة من الاسباب تؤدي الى فشل برامج التقييم منها :

- (١) عدم اقتناع المديرين باهمية برامج التقييم .
- (٢) ضعف الكثير من المدراء عن تصميم وادارة برامج تقييم الاداء .
- (٣) تاثر المقومين بعوامل اجتماعية او شخصية بعيدة الصلة عن الاداء الفعلي .
- (٤) كراهية بعض المدراء لبرامج التقييم نظراً لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم .

نتائج فشل برنامج التقويم

يترتب على فشل برامج التقويم او التهاون والتكاسل فى التزام الحيدة والموضوعية والامانة ، فى هذه العملية نتائج خطيرة من اهمها :^(١)

(١) بقاء شخص غير صالح للعمل فى وظيفة ، مما يترتب عليه انهيار مستوى الاداء وتصدع معنويات زملائه فى العمل .

(٢) وجود اشخاص اكفاء فى وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم مما يتسبب فى حدوث احباط وعدم رضا واهدار كفاءتهم .

(٣) اتخاذ قرارات بنقل او ترقية افراد الى وظائف هم اقل قدرة وكفاءة من ان يتحملوا اعباءها ومسئولياتها .

(٤) استحداث اساليب عمل جديدة او معدات واجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة فى الافراد القائمين بالعمل .

(٥) اتخاذ قرارات بادخال تعديلات جديدة على نظم واساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الافراد مما يترتب عليه ردود فعل عكسية على مستوى الاداء .

(١) الموسوعة الاسلامية - الجزء الرابع - مرجع سبق ذكره ص ٤٧٤

طرق تقويم الاحياء

هناك طرق متعددة للتقويم يمكن تصنيفها الى طرق تقليدية ، وطرق حديثة

كالآتي :

اولا الطرق التقليدية

(١) طريقة التقويم ببحث الصفات

وهنا يتم تحديد عددا

من الصفات الشخصية والتي ستأخذ كاساس للتقييم ، وتعطى كل صفة

مقياس يتراوح ما بين صفر (عدم الانطباق) وعشرة درجات (انطباق الصفة

تماما) ، وتعطى التقديرات على النحو التالي :

٦٢ - ٥٠ % يحصل على تقدير مقبول	٩٠ - ١٠٠ % يحصل على تقدير ممتاز
اقل من ٥٠ % يحصل على تقدير ضعيف	٧٥ - ٩٠ % يحصل على تقدير جيد جدا
	٧٥ - ٦٣ % يحصل على تقدير جيد

ومن امثلة هذه الصفات :

- * الشعور بالمسئولية .
- * المواظبة .
- * القدرة على التعاون .
- * القدرة على حل المشكلات .
- * المثابرة .
- * العلاقة بالرؤساء .
- * العلاقة بالمرؤوسين .
- * القدرة على القيادة .

حيث توضع هذه الدرجات على شكل متدرج على النحو الذي يوضحه
الجدول التالي :

١٠	٧,٥	٥	٢,٥	صفر	
دائما جدا	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	الشعور بالمسئولية
					* القيادة
					* القدرة على التعاون
					* المواظبة
				 الخ
					المجموع
التقدير النهائي		النسبة المئوية			اجمالي الدرجات

(٢) طريقة الترتيب

ووفقا لهذا الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة
او الكفاءة ، وذلك بشكل متدرج من اعلى درجة الى ادنى درجة ، ثم يتم جمع
الدرجات التي حصل عليها العامل ، ويحدد ترتيبه العام ، وذلك على النحو الذي
يوضحه الجدول التالي :

الرتيب	المجموع	حل المشكلات	المواظبة	التعاون	القيادة	الصفة
٢	٨	١	١	٢	٤	(١) احمد
١	٩	١	٠,٥	٤	٣,٥	(٢) حازم
٣	٧	٢	١	٢,٥	١,٥	(٣) محمود

(٣) طريقة المقارنات الزوجية :

تتم هذه الطريقة عن

طريق تقسيم العاملين في كل قسم او ادارة الى اذواج بحيث يتم وضع كل فرد في المجموعه مع فرد اخر طبقا لقواعد التوافق ، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{ن(ن-١)}{٢}$$

حيث (ن) : عدد الافراد المطلوب تفويجهم .

تطبيق

قسم يتكون من ستة افراد ، هم علي الترتيب ، محمد ، علي ، شويكار ، عبد العاطي ، سامي خليل ، سمر جميل .

والمطلوب :

تحديد عدد المقارنات الزوجية بينهم .

$$\frac{6(6-1)}{2} = \text{عدد المقارنات الزوجية}$$

$$= \frac{6 \times 5}{2} = 15 \text{ مقارنة ثنائية .}$$

وهي كالآتي :

محمد ← على	محمد ← على
محمد ← شويكار	محمد ← على
محمد ← عبد العاطى	محمد ← على
محمد ← سامى خليل	محمد ← على
محمد ← سمر جميل	محمد ← على
اجمالي ٥	٤
شويكار ← عبد العاطى	عبد العاطى ← سامى خليل
شويكار ← سامى خليل	عبد العاطى ← سمر جميل
شويكار ← سمر جميل	
المجموع ٣	٢
سامى خليل ← سمر جميل	
اجمالي ١	-

وعلى افتراض ان عدد المرات التى ذكر فيها الفرد فى مجموعة على انه

الاحسن هى بالترتيب :

١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ١

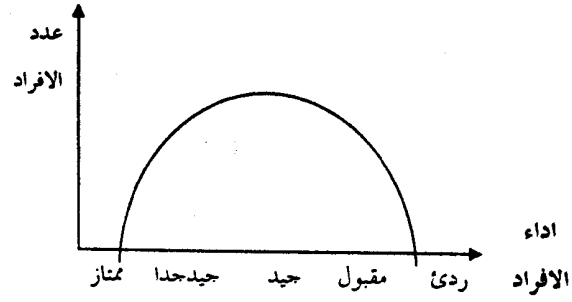
فيكون ترتيب هؤلاء الافراد على النحو التالي :

ترتبة	عدد المرات التي ذكر فيها انه الاحسن في مجموعته	الفرد
٢	٥	محمد
٥	٢	علي
٣	٤	شويكار
٤	٣	عبد العاطي
١	٦	سامي خليل
٦	١	سمر جميل

ومن الجدول السابق يتضح ان سامي خليل هو افضل شخص في هذه المجموعات يليه محمد ، ثم شويكار ، ثم عبد العاطي ، ثم علي ، ثم سمر جميل .

(٤) طريقة التوزيع الاجباري :

تسند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الاداء حول الوسط الحسابي ، وتندرج ارتفاعا وانخفاضاً في الاتجاهين على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



ووفقا لهذا الشكل ينقسم العاملون الى خمسة مجموعات :

- ممتاز
- جيد
- ضعيف
- جيد جدا
- مقبول

ويتم توزيع العاملين على تلك المجموعات بالنسب التالية :

المجموعة الاولى	١٠٪ من الافراد
المجموعة الثانية	٢٠٪ من الافراد
المجموعة الثالثة	٤٠٪ من الافراد
المجموعة الرابعة	٢٠٪ من الافراد
المجموعة الخامسة	١٠٪ من الافراد

فاذا كان الافراد المطلوب تقويمهم ٢٠٠ عامل فيتم توزيعهم كالآتي :

يعطون تقدير ممتاز	٢٠ عامل
يعطون تقدير جيد جدا	٤٠ عامل
يعطون تقدير جيد	٨٠ عامل
يعطون تقدير مقبول	٤٠ عامل
يعطون تقدير ضعيف	٢٠ عامل
الاجمالي	٢٠٠ عامل

(٥) طريقة القوائم

طبقا لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل

التي تصف مستوى اداء العاملين وامام كل منها عبارة ﴿ نعم - لا ﴾ ويطلب من المقوم ان يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من رؤوسية ثم تسليم هذه القائمة الى ادارة النفس البشرية التي تقوم بوضع اوزاناً نظمية لكل اجابة ثم تجميع هذه الاوزان ، ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد ، والجدول التالي يوضح امثلة لبعض هذه العبارات المستخدمة :

م	الجمل	نعم	لا
١	انه سريع الملاحظة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢	انه سريع الانفعال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣	يقدم مقترحات ناجحة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤	يشجع رؤوسية على العمل والمبادرة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥	يتخذ قرارات سريعة وناجحة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦	علاقاتة طيبة بمروؤسية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٧	نادرا ما يهمل قرارات الادارة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٨	يفسر لمروؤسية اسباب قراراته	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٩	يقدم تقريرا عن اعماله بانتظام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٠	يتبع التعليمات بدقة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١١	يتهرب من المسئولية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٢	يظهر تحيزا في معاملته لمروؤسية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٣	كثير الكلام وسريع الحركة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٤	نادرا ما يلجأ الى رئيسه عند اتخاذ القرارات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ثانيا : الطريقة الحديثة

(١) طريقة الاحداث الحرجة « الجوهرية »

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقوم بتسجيل الاحداث الجوهرية التي قام بها العامل حيث يتم تسجيل وقت ومتى واين ولماذا حدث هذا التصرف ؟ ومع من ؟ ويكون القرار هنا على التصرف او السلوك الذي اظهره العامل تجاه الحدث. وتجدر الاشارة الى ان الاحداث الجوهرية هي عبارة عن :

حقائق ثابتة وليست مجرد اراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة ، وهي تعتبر اعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي او ايجابي

وفيما يلي بعض الامثلة للحقائق الجوهرية :

التاريخ	الاحداث المهمة الايجابية
في ١٩٩٥/١٠/١٠	كان ترتيبه الاول في دورة تنمية المهارات الادارية التي عقدت بالمنظمة
في ١٩٩٥/١١/١٥	تمكن من الانتهاء من حجم الانتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له
في ١٩٩٥/١٢/١	قدم اقتراحا موضوعيا مهما في تبسيط اجراءات العمل .

التاريخ	الاحداث المهمة السلبية
في ١٩٩٥/١٠/٢	تداول على احدث زملائة بالسب العلني .
في ١٩٩٥/١١/٨	تاخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما اربك العمل بالقسم .
في ١٩٩٥/١٢/٢٥	رفض الحضور لوقت اضافي على الرغم من احتياج العمل لذلك .

(٢) طريقة الاختيار الاجبارى

وهنا يتم اعداد استمارة للتقويم تحتوى على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوى على اربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة .

وتتولى ادارة النفس البشرية وضع شفرة سرية خاصة لتحديد العبارة او الجملة التى تعتبر اكثر اهمية فى كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقوم ويقوم المقوم بملى هذه الاستمارة ، ذلك بوضع العلامة المناسبة امام العبارة التى يجد انها مناسبة ويتم تسليمها الى ادارة النفس البشرية ، والتى تقوم بدورها بحل الشفرة فاذا كانت العبارة التى اختارها المقوم بالنسبة لرؤوسية هى التى اختارها واضعوا الشفرة تحسب فى صالح الرؤوس والعكس صحيح .

وفيما يلى مجموعة امثلة من استمارات تقويم الاداء التى استخدمت هذه الطريقة لتقويم اداء العاملين .

المجموعة الأولى :

<input type="checkbox"/>	(١) يتبع بدقة تعليمات المستوى الاعلى .
<input type="checkbox"/>	(٢) راغب فى تحمل المسئولية .
<input type="checkbox"/>	(٣) يميل الى تجنب العمل .
<input type="checkbox"/>	(٤) يميل الى النقد المستمر بدون مبرر .

المجموعة الثانية :

<input type="checkbox"/>	(١) يظل يعمل طول الوقت .
<input type="checkbox"/>	(٢) يظل يعمل اغلب الوقت .
<input type="checkbox"/>	(٣) يظل يعمل بعض الوقت .
<input type="checkbox"/>	(٤) لا يستغل الوقت فى العمل .

المجموعة الثالثة :

<input type="checkbox"/>	(١) لا يشك اى شخص فى قدرته على العمل
<input type="checkbox"/>	(٢) يستطيع العمل باقتدار فى مجالات مختلفة .
<input type="checkbox"/>	(٣) تعسفى ومتكبر فى معاملة زملائه .
<input type="checkbox"/>	(٤) مهمل وغير دقيق عند ادائه لواجباته .

المجموعة الرابعة :

<input type="checkbox"/>	(١) له اراء واتجاهات واضحة
<input type="checkbox"/>	(٢) مدقق جدا فى كل التفاصيل
<input type="checkbox"/>	(٣) يخرج عن مجال سلطاته
<input type="checkbox"/>	(٤) يعجز عن تايد زملائه فى العمل

المجموعة الخامسة :

<input type="checkbox"/>	(١) سريع الفهم والملاحظة
<input type="checkbox"/>	(٢) لماح وحاضر البديهة
<input type="checkbox"/>	(٣) يميل الى تاجيل اتخاذ القرارات الهامة
<input type="checkbox"/>	(٤) من صفاته التردد فى وقت الازمات

المجموعة السادسة :

<input type="checkbox"/>	(١) اعماله منتظمة وجيدة
<input type="checkbox"/>	(٢) ينجز الاعمال الاضافية المطلوبة منه
<input type="checkbox"/>	(٣) لا يستطيع ان يحدد موقفة من المشكلات التى تواجهه اثناء عملة .
<input type="checkbox"/>	(٤) لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات

٣) طريقة الادارة بالاهداف

ترتكز هذه الطريقة على الاداء المستقبلي الى جانب الاداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الاهداف الواجب الوصول اليها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية :

١- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب ان يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول الى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسئوليات .

٢- يتم تحويل تلك الواجبات الى اهداف زمنية وكمية في ان واحد فمثلا لا نكتفي بالقول بانه من الضروري زيادة الانتاج ولكن يجب القول باننا على استعداد لزيادة حجم الانتاج بمقدار خمسة وحدات في الشهر الواحد .

٣- تناقش هذه الاهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول اليها .

٤- يتم مراجعة التقدم نحو الاهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس .

٥- بعد ان تنتهي المدة المحددة لتحقيق الاهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضحا ما انجزه من اعمال للوصول الى الاهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية .

تطبيق ١

تقوم شركة المتحدين باعداد تقارير اداء سنوية للعاملين بها وتشمل هذه التقارير على العديد من الصفات الشخصية الخاصة مثل التعاون والقدرة على الابتكار والمواظبة والسلوك مع الرؤساء ... الخ

وقد تقدم السيد / عبد العاطي بشكوى الى رئيس مجلس ادارة الشركة يتظلم فيها من رئيسة /محمد نجيب الذي يعطية باستمرار تقديرات ضعيفة جدا ودائما يتحدث عن ضرورة استقالته او الاستغناء عن خدماته وعدم صلاحيته لشغل وظيفة اعلى او حتى بقائه في وظيفة الحالية .

وعند مواجهه محمد نجيب بما جاء في الشكوى اعترف محمد نجيب بان السيد / عبد العاطي قد ظلم بالفعل في تقارير الاداء وانه يصلح للترقية الى وظيفة رئيس قسم وعلل التقديرات الضعيفة التي اعطاها له بان الشركة لا تعطى اى وزن او اهمية لتقارير الاداء وانه يقوم بملئ هذه التقارير بسرعة وبعدم عناية .

والآن :

- كيف تعلق تصرف رئيس القسم .
- كيف يتصرف رئيس مجلس الادارة في هذه الحالة .
- هل لادارة الشركة دور في الشكل الذي تطبق به سياسة اعداد التقارير.

تطبيق (٢)

قام مدير مبيعات شركة الملابس الجاهزة بالسويس بزيارة لفرع الشركة في الاسماعيلية لمراجعة حسابات العملاء والاتصال بالعملاء المرتقبين غير انه بمراجعة كشوف اسماء العملاء تبين ان ٧٥٪ من اسماء العملاء وهمية وذلك يعنى ان مندوبى المبيعات بمنطقة الاسماعيلية قد قدموا اسماء وهمية وحصلوا على ٨٥٪ تقريبا مكافأة اكثر مما يستحقون .

وقد سبب ذلك الامر حيرة لدى مدير المبيعات فلم يعد امامه الا فصل مندوبى البيع مع التضحية بما لهم من خبرة واقدمية غير ان ذلك سوف يؤثر على مبيعات الشركة خلال العام القادم ، كما ان بقائهم فى وظائفهم سوف يسبب العديد من الخسائر التى يعتبر هو نفسه مسئولاً عنها .

والآن :

- ما هى الاسباب التى ادت الى هذا الوضع غير السليم ؟
- ما هو التصرف المناسب فى هذه الحالة ؟

**استقصاء الجوانب المعرفية
المرتبطة بتنمية المهارات الإدارية**

ارشادات

✳ أن بنود هذا الاستقصاء قد تم تصميمها لمساعدتك في التفكير في كيفية ادائك الوظائف والأدوار الإدارية .

✳ يحتوي هذا الاستقصاء على خمسين عبارة .

وهناك مقياس متدرج - من قائمة الاستقصاء الحالى ويبدأ هذا المقياس بالدرجة (١) ويمسر بالدرجات (٢)، (٣)، (٤) وينتهي بالدرجة (٥) وذلك لاستخدامها في التفكير فيما يتعلق بتقييم كيفية أدائك لهذه الوظائف والأدوار الإدارية .

✳ برجاء أن تكون موضوعياً وأن تجيب على العبارات التي يتضمنها هذا الاستقصاء عما تعتقده فعلاً بشأن ممارستك للوظائف والأدوار الإدارية .

✳ ضع دائرة حول إحدى الدرجات الموضحة أمام كل عبارة وعلى أساس أن هذه الدرجة التي تحددها تكون مما يعبر فعلاً عن تفكيرك بشأن فعاليتك وممارستك للوظائف والأدوار الإدارية .
إن ترجمة هذا المقياس المتدرج للدرجات كالتالي :

١- نادراً ما أكون فعالاً في ادائي للوظائف والأدوار الإدارية .

٢- أحياناً ما أكون فعالاً في أدائي للوظائف والأدوار الإدارية .

٣- فعال يمثل الدرجة من الفعالية التي يؤدي بها معظم المديرين الذين أعرفهم لوظائف وأدوارهم الإدارية .

٤- أكثر فعالية من تلك الدرجة من الفعالية التي يؤدي بها معظم المديرين الذين أعرفهم لوظائفهم وأدوارهم الإدارية .

٥- فعال إلى درجة كبيرة في ادائي لوظائفى وأدوارى الإدارية .

✳ بعد الانتهاء من الاجابة على فقرات هذا الاستقصاء دون الدرجات التي وضعت حولها دوائر في قائمة النتائج في الصفحة الأخيرة .

(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	١- التأثير على الآخرين لقبول وجهات نظرى
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	٢- شرح التوجه الادارى للمرؤوسين باسلوب يضمن فهم هذا التوجه وبالتالي تحفزهم نحوه
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	٣- العمل مع المرؤوسين للتوصل إلى اتفاق حول أهداف العمل .
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	٤- متابعة أعمال ومهام المرؤوسين التى كلفوا بها
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	٥- المبادرة فى تحديد وايجاد حلول للمشكلات التظيمية .
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	٦- معاونة مجموعة العاملين لتحقيق نتائج ايجابية وذلك بغض النظر عما اذا كنت قائداً أو عضواً فى هذه المجموعة .
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	٧- التأكد من أن وجهة نظرى وآرائى تؤخذ فى الإعتبار فى القرارات التنظيمية الأعلى .
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	٨- تأمين الحصول على موارد إضافية عندما يكون ذلك ضرورياً لأداء عمل هام .
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	٩- استخدام مهاراتى الفنية
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	١٠- السعى إلى الحصول على معلومات مرتدة عن ادائى الذاتى .
(١ ٢ ٣ ٤ ٥)	١١- الحفاظ على قنوات الإتصال مفتوحة مع زملائى فى العمل.

(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	١٢- تحديد الوجهة الأساسية للإدارة / القسم الذى أديرة
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	١٣- وضع معدلات الأداء والإطار الزمني اللازمين للعمل وذلك بالمشاركة مع المؤسسين
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	١٤- إعطاء وتزويد المؤسسين بمعلومات مرتدة عن أدائهم بأسلوب يحقق تحسن ايجابي في انجازهم للعمل
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	١٥- توسيع دائرة المشاركة للمساعدة في إيجاد حلول للمشكلات التي أرى أنها هامة .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	١٦- وضع التخطيط الأساسي لمجموعات وفرق العمل المشكلة حديثاً لتحديد الأدوار والأداء المتوقعين
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	١٧- توضيح القرارات التي اتخذها واسباب اتخاذها للمؤسسين
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	١٨- تنمية علاقات تنظيمية مع رئيسي مما يضمن احتياجاتي واحتياجات رئيسي نحو الأداء الفعال
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	١٩- تزويد المؤسسين بالمساعدة الفنية التي قد تلزم يومياً .

(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٠- ارشاد الرؤوسين فيما يتعلق بقرارات مستقبلهم الوظيفي
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢١- ضمان ان جميع الرؤوسين لديهم علم بما يجري من أمور.
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٢- معاونة المستويات التنظيمية الأعلى فى تحديد أهدافها وتقرير الجزء الذى يمكن أن تشارك به إدارتى/ قسمى فى هذه الأهداف
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٣- تفويض السلطة وتحديد المسئوليات المقابلة لها .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٤- تقدير الأداء الجيد يا حاطة من قام به علمياً بمثل هذا التقدير .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٥- جعل الرؤوسين يثقون فى مقدرتى فى مواقف النزاع التنظيمى .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٦- توظيف مهارات الرؤوسين بغض النظر عن مراكزهم التنظيمية الرسمية أو شعورى الشخصى نحوهم .

(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٧- مساعدة كل عضو اثناء الاجتماعات التي تعقد في تركيز بؤرة اهتمامه على القرارات الرئيسية المطلوب اتخاذها في هذه الاجتماعات.
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٨- الالتزام - بصورة واقعية - عما هو مطلوب من ادارتك/ قسمك بشكل لايزيد أو يقل عما يجب أن تقوم به فعلاً ادارتك/ قسمك لتحقيق ما هو مطلوب منها .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٢٩- إيجاد التوازن بين الجوانب الفنية والجوانب الإدارية في عملي .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٠- معاونة الرؤوسين في تعلم كيفية أداء المسئوليات الجديدة .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣١- الإصغاء - بعمق - للآخرين وتقمص مواقف الآخرين المعارضين لرأى الشخصى
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٢- التخلي عن بعض المهام الفرعية عندما يكون ذلك ضرورياً لإعادة التفكير فيما يجب أن توظف فيه موارد وإمكانات الإدارة/ القسم
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٣- تقدير الموارد الكافية لأداء المهام المطلوبة
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٤- مراجعة أداء الرؤوسين بأسلوب يشجع على المناقشة الصريحة والفعالة

(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٥- المبادرة في حل المشكلات التي اكون طرفاً فيها .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٦- تبنى أسلوب الجماعة وروح الفريق لأداء الأعمال حتى ولو هناك من لا يرى قيمة العمل الجماعي .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٧- اتخاذ القرارات الصعبة في التوقيت الصحيح .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٨- توضيح كيف تشارك ادارتى / قسمى فى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (للهيئة) التي تعمل بها .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٣٩- القيام بدور المرشد الفنى فى اطار الخطط العامة للقيام بمشروع معين ، حتى ولو كان هناك من المشاركين من لديهم معلومات متخصصة أكثر منى .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤٠- القيام باتخاذ ما يلزم نحو مقابلة الإحياجات التدريبية للمرؤوسين .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤١- تنمية شبكة من الاتصالات غير الرسمية (أى مما لاتسير فى القنوات الرسمية للاتصالات) .
(٥ ٤ ٣ ١)	٤٢- قبول وانجاذ المهام الفكرية الصعبة وابداع حلول لها مع الآخرين .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤٣- تحديد الأهداف وما هو مطلوب من المرؤوسين بوضوح عندما يتم التخطيط للعمل

(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤٤- الاستجابة لمطالب المرؤسين بشأن مساهمتي في المهام التي يجري انجازها .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤٥- حل النزاعات بين ادارتي/ قسمي والادارات والأقسام الأخرى بالمنظمة (الهيئة) التي أعمل بها .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤٦- جعل جماعات وفرق العمل تعمل - فعلاً- بكفاءة وفعالية .
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤٧- الحصول على اسهامات ومدخلات من المرؤسين فيما يتعلق بالقرارات التي يتخذها
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤٨- معاونة المستويات الإدارية الأعلى في تفهم ما يجب أن توقعه من ادارتك / قسمك من انجازات في اطار ما خصص لها من موارد وامكانيات وتوقيت معين
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٤٩- الاسهام بوجهات نظرك الفنية في اطار ما يوديه مرؤوسيك من العمال
(٥ ٤ ٣ ٢ ١)	٥٠- معاونة المرؤسين في التعلم من خبرات ادائهم للاعمال .



مفتاح الحل

ارشادات

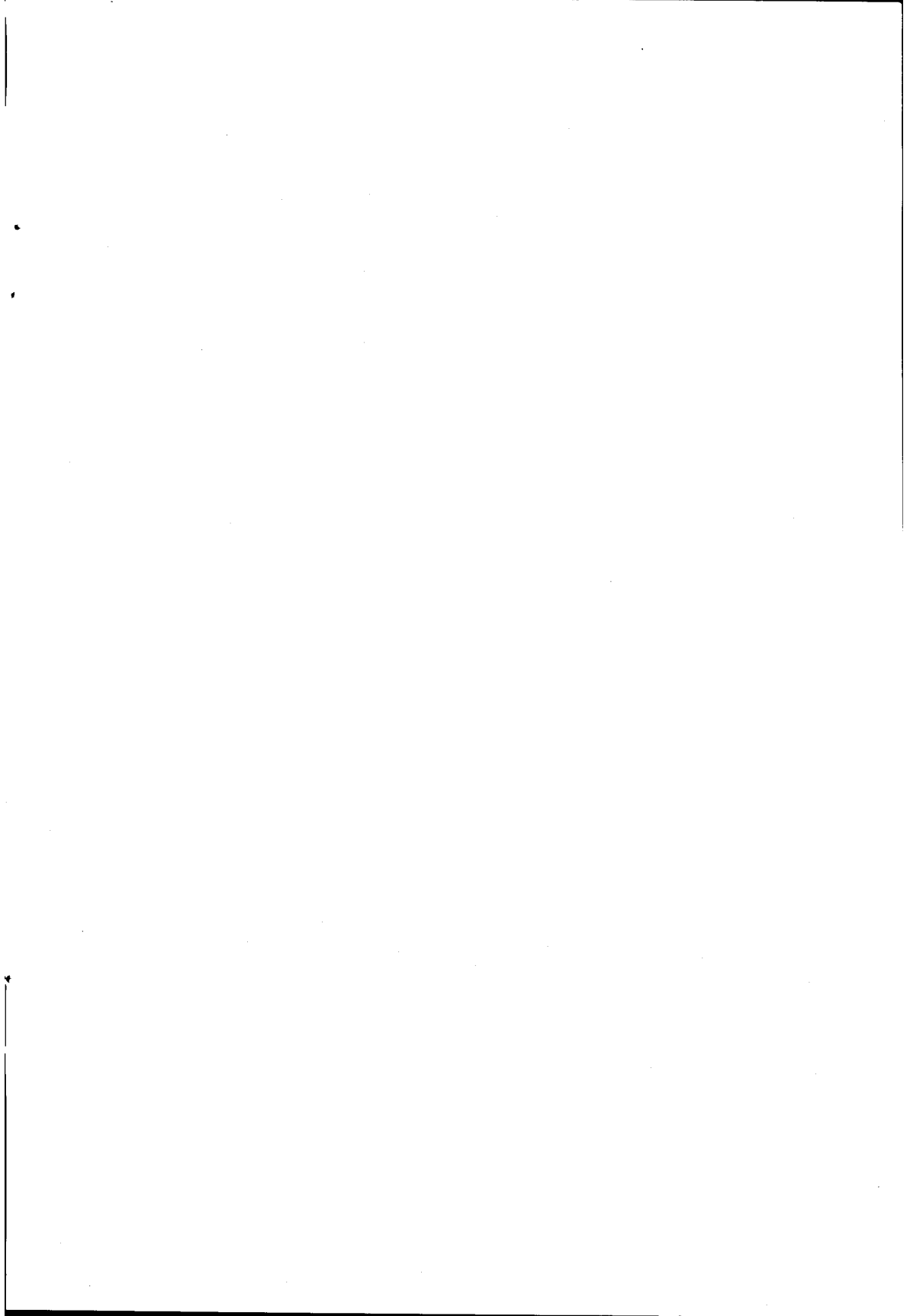
- * انقل الدرجات التي وضعت حولها دائرة في قائمة الاستقصاء السابق مباشرة في المكان المخصص لها في هذه القائمة من النتائج .
- * اجمع كل الارقام التي حددتها عبر كل سطر وسجل المجموع في خانة الاجمالي .
- * اجمع الارقام الاجمالية رأسياً واحصل على المجموع الكلي من ٢٥٠ .

الاجمالي									
		٤١		٣١		٢١		١١	١
		٤٢		٣٢		٢٢		١٢	٢
		٤٣		٣٣		٢٣		١٣	٣
		٤٤		٣٤		٢٤		١٤	٤
		٤٥		٣٥		٢٥		١٥	٥
		٤٦		٣٦		٢٦		١٦	٦
		٤٧		٣٧		٢٧		١٧	٧
		٤٨		٣٨		٢٨		١٨	٨
		٤٩		٣٩		٢٩		١٩	٩
		٥٠		٤٠		٣٠		٢٠	١٠
٢٥٠									∑

الفصل الحادي عشر

الإنسان





مُقَدِّمَةٌ (١)

بدأ الانسان منذ ظهور الوعي لديه يتساءل عما يراه في محيطه من ظواهر طبيعية يريد معرفتها ، ومعرفة اسباب ظهورها وتفسيرها لتغيرها وتبدلها .
وكانت الاسئلة الاولى التي طرحها على نفسه : ما هذا الكون ؟ ما المادة ؟ ما الحياة ؟ من انا ؟ الخ .
وكانت اسئلة الانسان عن نفسه قد اثارت في عقله الحيرة والارتباك لما يكتنف حياته من غموض يستعصى في احيان كثيرة عن الفهم .. فما الموت ؟ وما الحياة ؟ وهل هناك حياة بعد الموت ؟ وما الخلود ؟ ثم ينكفي الانسان على نفسه ليتساءل عن هذا الذي يحركه الى الفعل ، ويخرجه الى محبته للحق والخير والجمال ما هو الانسان ؟ ما هي طاقاته الفكرية ؟ ما هي احساسه الجمالية؟ ما هي مشاعره ؟ وما هي مواطن القوة والضعف فيه ؟ ..
هذه الاسئلة جميعا دفعت الانسان عبر الزمان في البحث عن ماهيته وهويته جسدا وروحا وعقلا ، فراح يستقري الحياة : حياة الكون وحياته ، عله يجد اجوبة مقنعة عن تساؤلاته المحيرة .

أيها الانسان اعرف نفسك

ان العقل والارادة هما هديتان رائعتان وضعهما المجتمع في المهد منذ الطفولة وما بعد الطفولة فبدون المجتمع لا شئ يمكن ان يميز بين الانسان والحيوان .

(١) د. علي ماضي - ادارة النفس الربية - مرجع سبق ذكره ص ٦٧،٦٦،١١

ان اختيار المهنة او العمل لا يتأثر بما لدى المرء من قدرات ومهارات فحسب بل ان هناك اعتبارات اجتماعية مختلفة مثل الوضع الاقتصادى للشخص وتقاليد عائلته ، وطموحات الاهل بما يجب ان يكون عليه ابناءهم فى المستقبل اقتصاديا واجتماعيا.

ان تعابير الوجه تتأثر بالانفعالات المختلفة كالغضب والفرح والحزن ... الخ وان هذه التعابير تظهر اثر الاكتساب الاجتماعى . وهذا ما يفسر عدم ظهور بعض هذه التعابير على وجه الانسان الاعمى، وهذا ايضا ما يوضح لماذا تختلف التعابير ذاتها من مجتمع لآخر فالطريقة التى يعبر بها الانسان العربى او البريطانى او الهندى مثلا ليست هى ذاتها فاليابانى يتسم عند الغضب بدلا من ان تقلص عضلات فكيه مثل الاعرابى . ويؤثر المجتمع الانسانى فى الطريقة التى يتكلم بها الفرد او يمشى بها . كما ان حركاته واجاءاته ومواقفه تعكس اثر التقاليد الاجتماعية بشكل واضح ، وكذلك العادات المختلفة كعادات النوم واداب المائدة والتكلم بصوت خافت ... كلها تعكس اثر التربية التى هى فى الاصل عملية اجتماعية تهدف الى انسنة المخلوق البشرى اى اعداده ليعيش فى بيئته الاجتماعية وفقا لاعراف وتقاليد هذا المجتمع .

• نحن نتعلم كى نتكيف مع الواقع على نحو انسانى ذكى .

• ونحن نعمل فاذا ما نظرنا الى المهنة التى نمتنها نصبح **عمال**

• واذا ما نظرنا الى مكانة كل منا داخل الهيكل التنظيمى نصبح **كلنا**

موظفون

حتى ميول الانسان لا تبدو طبيعية خالصة فقد فعل فيها المجتمع فعلته حتى حولها او كاد من كائن طبيعي الى كائن اجتماعي بكل ما في هذه الكلمة من معنى .

فوجبات الطعام اليومية مثلا تختلف عددا من بلد لآخر ، ويتبع هذا الاختلاف في العدد اختلاف في الاحساس بشعور الجوع : حيث ان الناس الذين اعتادوا تناول الطعام ثلاثة مرات يوميا ، يجوعون ثلاثة مرات واخرون اعتادوا ان يأكلوا خمس وجبات يجوعون خمس مرات وقد يتغير الذوق في استصاغة الطعام وفقا للعادات الاجتماعية المتبعة في طبخ الطعام واعداده اصنافا وطرائق وقد يصبح القول ذاته في طرق التعبير عن بعض المشاعر والميول الانسانية الاخرى :

فالتعبير عن مشاعر الجنس ، او الحب ، او الفرح ، او الحزن يختلف من بلد لآخر ، وتباين بتباين المجتمعات ، بالرغم من انها جميعا ميول انسانية تنتمي الى الجنس البشري برمته .

أولاً : الطبيعة الإنسانية

ان الانسان ذاك البنية ثلاثية الابعاد ذو طبيعة مزدوجة مكونة من جزئين أحدهما روحانية والاخرى فقد قال تعالى : ﴿ .. وبدأ خلق الانسان من طين .. ثم سواة ونفخ فيه من روحة وجعل لكم السمع والبصر والأفئدة .. ﴾ وقال تعالى مخاطباً الملائكة عند خلق آدم ﴿ فاذا سويتة ونفخت فيه من روحي فقعوا له ساجدين ﴾ ولقد نتج عن طبيعة هذا التركيب الغريب غرائز وصفات ترجع بعضها الى :

(١) الطبيعة الروحانية

والتى تاتى من علام.المثل وتشقى بسبب هبوطها الى الجسم والذى يعتبر بمثابة سجن لها وما عليها إلا ان تخفف من سوء حظها بالعمل الصالح والحكمة التى تطهر النفس .. وليس هناك ما يفوق الحكمة والمعرفة سوى الفيض الآهى الذى يشرق على النفس فى صورة الحب المثالى اما الخلاص النهائى من السجن فى العالم المادى فلا يكون إلا بالموت الذى ينبغى للنفس ان ترحب به ولا تجزع منه أو تخشاة لان النفس لا تموت وإنما تتذوق الموت فقد قال تعالى " وكل نفس ذائقة الموت " كما وعد سبحانه وتعالى أن تكون الاخرة أفضل من الدنيا فقد قال تعالى ﴿ ... والاخرة خير وأبقى ... ﴾ وقال تعالى مخاطباً رسولة الكريم ﴿ ولا الاخرة خير لك من الاولى ... ﴾ .

(٢) الطبيعة المادية

وهي تلك الجنة التي يفحصها علماء التشريح وهذه الجنة تخضع لكافة الاحكام التي تتعرض لها الماديات الكونية فهي تمرض وتكسر وتكبر وتموت فقد قال تعالى ﴿ واينما كنتم يدركم الموت ... ﴾ وقال تعالى ﴿ كل من عليها فان ... ﴾ وقال تعالى مخاطباً رسولة الكريم ﴿ انك ميت وانهم ميتون ﴾

(٣) مجموعة الميول والدوافع الفطرية

وهي اكبر بكثير من حجم العناصر الداخلة في تركيب الطبيعة الانسانية (الطبيعة الروحية والمادية) والتي عبر عنها الخالق بقوله " يا ايها الانسان ما غرك بربك الكريم الذي خلقك فسواك فعدلك في اى صورة ما شاء ركبك " وتتمثل هذه الميول والدوافع فيما يلي :

أ- الدوافع الناشئة عن التكوين المادى

وهي تلك التي تدفع الانسان الى الالتصاق بالحياة المادية والارضية والانهماك في الامور الحسية ومن أمثلة هذه الدوافع .

غريزة المأكل

وقد وضحت في قول الله تعالى ﴿ والذين كفروا يتمتعون ويأكلون كما تاكل الانعام ﴾ وقوله تعالى ﴿ أولئك كالانعام بل هم اضل ﴾

غريزة التملك

وقد وضحت فى قوة تعالى ﴿ وتحبون المال حباً جماً ﴾ وقولة ﴿ وانه لحب الخير لشديد ﴾

غريزة البخل

وقد وضحت فى قولة تعالى ﴿ واحضرت الانفس الشح ﴾ وقولة ﴿ قل لو كنتم تملكون خزائن رحمة ربى اذن لا مسكنم خشية الانفاق وكان الانسان فتوراً ﴾

غريزة العجلة

وقد وضحت فى قولة تعالى ﴿ بل تحبون العاجلة وتذرون الاخرة ﴾ وقولة ﴿ كان الانسان عجولاً ﴾ وقولة ﴿ خلق الانسان من عجل ساريكم اياتى فلا تتعجلون ﴾

غريزة الخوف

وقد وضحت فى قولى تعالى ﴿ ان الانسان خلق هلوياً اذا مسة الشر جزوعاً واذا مسة الخير منوعاً ﴾

غريزة الجنس

حيث يميل الرجال الى معاشره النساء دون قيد او شرط فقد قال تعالى ﴿ وخلقنا لكم من انفسكم أزواجاً لتسكنوا إليها وجعلنا بينكم مودة ورحمة ﴾ وقال تعالى ايضاً للاشارة الى ضعف الانسان عن مقاومة تلك الغريزة ﴿ ان النفس لأماره بالسوء ﴾ .

غريزة القتال

وقد وضحت في قولة تعالى ﴿ قاتلوا في سبيل الله الذين يقاتلونكم ولا تعتدوا ان الله لا يحب المعتدين ﴾ ثم ان وجود هذا الدافع ضروري لازالة الفساد والوقوف امام المفسدين ﴿ ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الارض ﴾ ثم للدفاع عن المظلومين ﴿ الذين اخرجوا من ديارهم بغير حق الا ان يقولوا ربنا الله ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لهدمت صوامع وبيع وصلوات ومساجد يذكر فيها اسم الله كثيراً ﴾

ب- الدوافع الناشئة عن التكوين الروحاني

غريزة التقديس

حيث يوجد لدى الانسان دافع فطري للتدين يتضح من قولة تعالى ﴿ فاقم وجهك للدين حنيفاً فطرة الله التي فطر الناس عليها ﴾ وكذا قول رسول الله صليهم " ما من مولود الا يولد على الفطرة فابوة يهودانية وينصرانية وبنجسانة كما تنتجس البهيمة جمعاء هل تحسون فيها من جدعاً "

غريزة المعرفة

ان واجب الانسان المتطرق نحو المعرفة ان يأخذ هويته بعين الاعتبار وهذا لا يعني انه ليس من واجبه ان يقاتل لتحسين ذاته ففي استطاعتنا أن نحفر مجرى النهر أو ان نعرقل سريانه كما انه في إمكاننا ان نحولة عن مجراة الطبيعي ولكن ليس في استطاعتنا ان نغير منبعه ولا نوعية مياهه . هكذا فان من واجب الانسان ان يتحرر

بنسبة ما يطمئن الى ما هو والى ما يستطيع ان يصبر ولقد حث القرآن الكريم على المعرفة والاستطلاع فقد قال تعالى ﴿ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ﴾ وقال رسوله الكريم " اطلبوا العلم من المهد الى اللحد " .

غريزة الاخلاق

ان أقوى دليل على عظمة الله هى السماء ذات النجم التى نعلونا والقانون الخلقى الذى ينطوى عليه ضمائرنا .. والحق انها مقارنة غريبة اذ ما صلة الاجرام السماوية بعاطفة شخص نحو اخر تحملة على حبة أو تدفعة الى قتلة ؟

ومع هذا فالعبارة تمس حقيقة نفسية كبرى ذلك ان الاب الذى ينجب الطفل ويحفظه من مخاطر الحياة هو كذلك من يعلمه ما يجب عمله وما ينبغى له تركه ومن يجعله يذعن لبعض الامور التى تحد من رغباته الغريزية ومن يخبره بما يجب عليه من احترام الوالدين واخوته واخواته ان كان يريد ان يعيش مقبولاً محبوباً من افراد اسرته ومن الجماعات الواسعة التى سيحيط به فيما بعد .

ان محبة الانسان لله وايمانه بحب الله اية هما ما يزودانه بالقوة والشعور بالامن فى كفاحه ضد الاخطار التى تتهدده بها الطبيعة والناس هذا ولقد حث الله تعالى على الاخلاق حيث قال مخاطباً رسوله الكريم " وانك لعلى خلق عظيم " وقوله " وان كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " وقوله " وادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة ... "

جـ- الدوافع الفاسدة من امتزاج العنصرين المادى والروحي معاً

١- الصفات الشيطانية

وهى التى تنشأ من إجماءات الشيطان الى الانسان من خلال الحيل الشيطانية الدقيقة والتى تتجهه الى عقل الانسان وتدفعه مثلاً الى التكيل من عدوة بشكل اشد من الوحوش واذا تملك السلطة سعى فى الارض فساداً اذ قال عز وجل ﴿ واذا تولى سعى فى الارض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل ... ﴾ واذا فرض سيطرة على الناس يذوقهم اشد الوان العذاب كما فعل فرعون ﴿ وقال فرعون يا ايها الملا ما علمت لكم من اله غيرى ﴾ ولهذا قال الله تعالى ﴿ ان فرعون علف فى الارض وجعل اهلها شيعاً يستضعف طائفة منهم يذبح ابنائهم ويستحى نساءهم انه كان من المفسدين ﴾ .

ومن اجل ذلك سمى الله الذين يتخذون خطوات الشيطان بشياطين الانس مقابل شياطين الجن فقال " شياطين الانس والجن " وبين الرسول ان التفكير الشيطانى انما يستولى على الانسان ويستحوز عليه اذا طغت عليه دوافع الشهوات ومن ثم تغرى الشهوات باتخاذ خطوات الشيطان حيث انه يجرى من ابن آدم مجرى الدم فى العروق .

٢- الصفات الملائكية

وتنشئ هذه الصفات اذا تسلطت على الانسان الدوافع الروحية السامية والاستعلاء على ماديات الحياة ووقائعها الحسية مثل استعلاء دافع التعبد على دافع التمتع بملذات الدنيا فانه عندئذ لا يهتمه المال ولا الجاة ولا الراحة وانما يهمة التقرب الى ا بالعبادات المستمرة وسمى ا هذه الفئة بعباد الرحمن فى قوله تعالى ﴿ وعباد الرحمن الذين يمشون على الارض هوناً واذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاماً ... والذين يبتون لديهم سجداً وقيماً ﴾

٣- الصفات الانسانية

- كثرة الجدل والخصومة ويتضح ذلك من قوله تعالى ﴿ وكان الانسان اكثر شيئاً جدلاً ﴾ وقوله ﴿ خلق الانسان من نطفة فاذا هو خصيم مبين ﴾
- النكران للنعمة ويتضح ذلك من قوله تعالى ﴿ ان الانسان لربه لكنود ... ﴾
- البطر والطغيان عند الرخاء والسلامة والاستغناء ويتضح ذلك من قوله تعالى ﴿ واذا مس الانسان الضر دعانا لجنبه او قاعداً او قائماً ﴾

واخيراً عزيزي الدارس

فقد صدق قول ا تعالى " ان خلقنا الانسان فى كبد " فهو دائماً فى حيرة من امرة لا هو ملاك ولا هو شيطان ، وانما يفترض انة فى المنتصف بين الروحانية المطلقة والشيطانية المطلقة فالطبيعة الانسانية طبيعة متعددة الخصائص والدوافع

والميول والرغبات والغرائز التي ترجع زمرة منها الى التكوين البيولوجي والاخرى الى التكوين الروحي السيكولوجي والثالثة الى العلاقة بينهما والرابعة الى الكيان الكلي للانسان ، فهو امشاج بين ذلك كله وصدق اذ يقول ﴿ ان خلقنا الانسان من نطفة امشاج نبتليه فجعلناه سميعاً بصيراً ، ان هديناه السبيل اما شاكراً واما كفوراً ﴾

ثانياً : السلوك الانساني

نقصد بالسلوك الانساني كل اوجه نشاط الفرد التي يمكن ملاحظتها سواء بالادوات القياسية او بدونها مثل حركات الفرد وإيماءاته وطريقة استخدامة للغة وتفاعلاته وتخيالاته ودوافعه وادراكه وقدراته ... الخ وهو يشمل ايضا جميع الاعمال الدائمة التي تقوم بها اجهزة الجسم كحركات الدورة الدموية ودقات القلب وعمليات التنفس والهضم والافراز ووظائف الكبد المختلفة .. وهو سلوك دائم لا يحتاج الى مؤثر خارجي ويشترك فيه أكثر من عضو كما انه يهدف الى حفظ الجسم .

ويتميز السلوك الانساني بخاصيتين أساسيتين هما :

- ١) متانة تكوين جهازة العصبى وشدة ارتباط اجزاء بعضها ببعض .
- ٢) حدة ذكائة وقوة استعدادة للاحساس الدقيق والتفكير السليم .

وينشا عن هذين العاملين تفوق سلوك الانسان على غيره من الحيوانات العليا من اربعة اوجه هي :

- ١) سلوك الانسان من قابل للتغير والتعديل
- ٢) قدرة الانسان على التعليم بطريقة التفكير .

(٣) سلوك الانسان يصير بالتعود سريعاً ولا يحتاج الى اعمال الفكر .

(٤) يستطيع الانسان حل مشكلاته والوصول الى اهدافه من اقرب الطرق .

هذا ويقسم العلماء السلوك الانسانى الى موضوعات رئيسية يدرسون كل موضوع على حدة ويعطونه اسماً معيناً - الادراك - الاحساس - الشعور - الاتجاهات - القيادة - الاتصال ... الخ.
إلا انه يجب ان نضع فى اعتبارنا انه لا وجود لهذه العمليات منفصلة او مستقلة عن بعضها .

ويختلف السلوك الانسانى عن (١) :

(أ) السلوك المنعكس : وهو عملاً ساذجاً ينشأ تلبية لمؤثر خارجى والغالب حدوثة دون إرادة ويؤثر على جزء فقط من الجسم ويحفظه وله مثير خاص كأغلاق الجفن عند اقتراب جسم غريب .

(ب) السلوك الغريزى : وهو سلوك يقوم به الكائن الحى فى ظروف معينة تالية لدافع فكرى قوى كالهرب والاستغاثة عند الخوف والمقاتلة عند الغضب ، وهو يهدف لحفظ العضو بكاملة وتتدخل فيه الإرادة .

(ج) السلوك الفردى : وهو عمل يقوم به الفرد تلبية لدافع شخصى غير متأثر بالعوامل الاجتماعية مثل اشباع الغرائز الفطرية .

(١) د. محمد شفيق - السلوك الانسانى - الشركة المتحدة للطباعة والنشر - ص ١٠١ وما بعدها

تفسير السلوك

• التفسيرات البدائية

ان الخوف والقلق هما الذآن يدفعان الانسان في حالة جهله بالاسباب الحقيقية للسلوك الى اتباع الاساليب الخرافية في تفسير السلوك والتي منها :

أ تفسير السلوك بمواضع النجوم عند اعياد الميلاد (١)

فالنجمون يستتجون مع وقوع ميلاد شخص في يوم او شهر معين أنه سيكون سعيداً أو تعيساً ، غنياً أو فقيراً ، ذكياً أو غيباً ، ويبنى هذا الاستنتاج على افتراض ان الانسان منذ لحظة ولادته تتأثر حياته داخلياً بثلاثة عناصر أساسية تستمر كل منها فترة معينة يتأثر خلالها الانسان بمؤثرات جسدية أو عاطفية أو ذهنية هذه الدورات الثلاث هي التي تؤثر على سلوك الانسان ايجابياً او سلبياً ، ففي الفترات الايجابية يكون السلوك في قمة قوته، وكلما تحركت واحدة من هذه الدورات في الاتجاه السلبي انعكس ذلك على سلوك الانسان نتيجة لوجود اخطار تؤثر على الجسم أو العاطفة أو قدرات الانسان الذهنية * ، تستمر الدورة الجسمية لمدة (٢٣) يوم حتى تكتمل وتنقسم الى جزئين متساويين الاول يستمر لمدة (١١,٥) يوم في الاتجاه الايجابي فتزداد قوة الجسم في مقاومة الامراض والاختار وتزداد قوة أعضائه ووظائفها المختلفة ، أما الجزء الثاني فيستمر ايضاً لمدة (١١,٥) يوم ولكن في الاتجاه السلبي ، وفي هذه الفترة تزداد قابلية الجسم لاية اخطار قد يتعرض لها وتقل مقاومته .

(١) د. عبد الرحمن توفيق - التدريب الادارى الجزء الثانى - ١٩٨٨ - ص ٤ وما بعدها

(*) تسمى هذه النظرية باسم نظرية البيوريتم .

ومن جانب اخر يتأثر الانسان بالدورة العاطفية التى تستمر (٢٨) يوم حتى تكتمل وتبدأ فى الدوران مرة اخرى ، ونفس ما يحدث مع الدورة الجسمية يحدث فى الدورة العاطفية حيث تستمر (١٤) يوماً فى الاتجاه الايجابى (١٤) يوماً فى الاتجاه السلبى ..

هذه الدورة العاطفية هى التى تتحكم فى قدرتنا على الابتكار وحساسيتنا وعواطفنا، وطريقة ادراكنا لانفسنا وللآخرين .

أما الدورة الذهنية فتتم على مدار (٣٣) يوم وهى التى تتحكم فى حالتنا وسلوكنا الذهنى ، وتنظم ذاكرتنا وتسيطر على مدى قبولنا للمعلومات وعلى جميع الوظائف المتعلقة بالمنطق والتحليل داخل العقل ، ومنذ لحظة ميلاد الانسان وخروجه الى هذه الدنيا ، تبدأ هذه الدورات فى التحرك والدوران فى الاتجاه الايجابى بداية من نقطة الصفر ، حتى تصل كل منها الى منتصف الفترة المحددة لأكملها فتمر مرة اخرى على نقطة الصفر ولكن فى الاتجاه السلبى وبطبيعة الحال تختلف لحظة مرور كل دورة على نقطة الصفر نظراً لاختلاف نقطة اكتمال كل منها وبالتالي اختلاف طول نصف فترة كل منها .

وطالما ان كل دورة تختلف عن الاخرى فى الفترة اللازمة لأكملها فمن النادر جداً مرور الدورات الثلاثة الى نقطة الصفر فى نفس اللحظة وفى نفس الوقت ، ولا يحدث هذا التلاقى الا فى أعياد الميلاد الخاصة بالاعوام ٥٨ ، ٦٧ ، ٦٨ .

ونتيجة لاختلاف مرور كل دورة الى نقطة الصفر نجد اننا نتأثر بها في اوقات مختلفة فتارة يكون بعضها في الاتجاه الايجابي والاخرى في الاتجاه السلبي ، بينما لا يزال هناك عدة ايام امام البعض الاخر حتى يصل الى نقطة الصفر .

ان سلوك الفرد يتأثر كثيراً في اللحظة التي تكون فيها احدى هذه الدورات في نقطة الصفر سواء كان من الاتجاه السلبي الى الاتجاه الايجابي أو العكس، فهذه الايام هي التي تمثل الفترات الحرجة في حياة الانسان ، ويمكن ان يتوقع فيها حدوث بعض الاخطار .

هذا ويلاحظ أن معرفة الحالة الجسمية والعاطفية والذهنية في اى يوم من ايام السنة سواء كان ذلك في الماضي او في المستقبل .. يمكن من اتخاذ الاجراءات التي تقي الانسان من المخاطر المتوقع حدوثها في هذا اليوم الحرج في المستقبل واجتياز الصعوبات المحتملة .

فمثلاً .. بالنسبة لرجل الاعمال عندما يتعرف على حالته الجسمية والعاطفية والذهنية في أي يوم في المستقبل يستطيع ان يمتنع مثلاً عن توقيع عقود الصفقات الهامة في الايام الحرجة للدورة العاطفية والذهنية ، ويحاول ان يسيطر على انفعالاته، ويتجنب المناقشات العقيمة ، غير المفيدة . وعندما يلاحظ ان هناك دورتين او اكثر ، سوف تمر كلاهما أو جميعها فوق نقطة الصفر في نفس الوقت من احد الايام ، يتطلب ذلك منه حرصاً أكبر من جانبه لمواجهة ما قد يقابله من اخطار (١) ويظهر الجدول التالي الاحتمالات المختلفة للدورات الثلاثة .

(١) د. عبد الرحمن توفيق - التدريب الإداري - مرجع سبق ذكره .

الاحتمالات الخاصة بالدورات الجسمية والذهنية والعاطفية (١)

الجسمية : الذهنية : العاطفية :	حرجة حرجة حرجة	تمر الدورات الثلاث فى هذا اليوم - فوق نقطة الصفر وتبدأ كل منها دورة جديدة ، لذلك يجب الحرص والهدوء وأخذ الامور بسهولة ، ويعتبر ذلك اليوم هو اليوم الحرج المحتمل وقوع حوادث كثيرة فيه .
الجسمية : الذهنية : العاطفية :	حرجة حرجة +	ينبغى فى هذا اليوم - الحرص التام والتزوى فى معالجة الامور الا ان ارتفاع الجانب الذهنى يجعل التفكير واضحاً وغير مشوش .
الجسمية : الذهنية : العاطفية :	حرجة حرجة -	نتيجة لوجود الدورتين الجسمية والعاطفية فى الفترة الحرجة فقد تتعرض لحظر ، وبطء رد الفعل لديك ، وبالإضافة الى انخفاض الجانب الذهنى ، مما يتطلب منك حرصاً خاصاً لتجنب المتاعب .
الجسمية : الذهنية : العاطفية :	حرجة حرجة +	فى هذه الفترة تتأثر بالدورتين الجسمية والذهنية إلا ان هناك فرصة التركيز على الجانب العاطفى الذى يمكن ان تتصرف من خلاله .
الجسمية : الذهنية : العاطفية :	حرجة + +	حاول ان تبعد بقدر الاماكن عن كل ما يمكن ان تتعرض له من الاخطار الجسمية ، وتصرف من خلال الدورة العاطفية والدورة الذهنية التى تتيح لك جانباً كبيراً للتصرف .
الجسمية : الذهنية : العاطفية :	حرجة + -	بالرغم من تأثير الدورة الجسمية على سلوكك مما يجعلك منهك القوى إلا ان ارتفاع التاثير العاطفى يتيح لك فرصة التفكير فى كيفية التغلب على متاعبك الجسمية والذهنية .

من المحتمل ان تشعر بان قدراتك الجسمية والعاطفية في اقل درجاتها ، ولما يزيد الامر سوء ان الدورة الذهنية هي ايضا عند نقطة الصفر اى في الفترة الحرجة .	حرجة - حرجة	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
الامل الوحيد في هذا اليوم هو ان تعمل من خلال تأثير الدورة الذهنية ، وربما قد تشعر بالارهاق والاجهاد نتيجة لخرج الدورة الجسمية بالاضافة الى انخفاض درجة تأثير الدورة العاطفية .	حرجة - +	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
ان انخفاض التأثير العاطفي والذهني يزيد من الشعور بان قواك منهكة وخاصة وان الدورة الجسمية من عند نقطة الصفر .	حرجة - -	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
في ذلك اليوم يجب ان تفكر جيدا قبل القيام باى تصرف . وعموما فان وجود الدورة الجسمية فى الجانب الايجابى يشير الى ارتفاع قدرتك على الاحتمال الا انك قد تشعر بالكأبة والفتور من تأثير الدورتين العاطفية والذهنية .	+ حرجة حرجة	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
فى هذا الوقت سوف تتسم تصرفاتك وتفكيرك بالقوة ، الا انك يجب ان تحرص على العناية بالجانب العاطفي فقد تشعر بالكسل واللامبالاة والحزن .	+ حرجة +	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
بالرغم من ارتفاع ايجابية الدورة الجسمية الا انه من الضرورى ان تفكر اكثر من مرة حتى تتجنب المشكلات والمتاعب التى قد تنشأ من وجود الدورة العاطفية فى النقطة الحرجة والدورة الذهنية فى الجانب السلبى .	+ حرجة -	الجسمية : العاطفية : الذهنية :

يعتبر هذا اليوم يوماً ايجابياً ملاءماً جسمياً وعاطفياً ويمكنك من خلاهما ضبط قدرتك على التفكير .	+	الجسمية :
	+	العاطفية :
	حرجة	الذهنية :
هذا اليوم هو الملاءم لك ، تنتهز الفرصة واستفد قدر امكانك من كافة الفرص التى تتاح لك .	+	الجسمية :
	+	العاطفية :
	+	الذهنية :
التحزير الوحيد فى هذا اليوم ، هو انك يجب ان تفكر جيداً وتزن الامور قبل اتخاذك اى قرار .	+	الجسمية :
	+	العاطفية :
	-	الذهنية :
الفرصة الان متاحة امامك ، الانشطة البدنية وخاصة تلك التى لا تحتاج الى التفكير ، نظراً لشعورك انك لست على ما يرام عاطفياً وذهنياً .	+	الجسمية :
	-	العاطفية :
	حرجة	الذهنية :
لا تجعل المشاعر والاحاسيس السلبية تؤثر عليك فى هذا اليوم ، وركز على الانشطة البدنية والتفكير واتخاذ القرارات والدراسة .	+	الجسمية :
	-	العاطفية :
	+	الذهنية :
من الناحية الجسمية فكل شئ يمكنك الاستفادة منه فى هذا اليوم ، وتجنب الانفعال او التسرع فى اتخاذ القرارات	+	الجسمية :
	-	العاطفية :
	-	الذهنية :
فى مثل هذا اليوم توقع حدوث اى شئ ، واحذر جيداً ، وجذ الامور بهدوء وحذر شديد .	-	الجسمية :
	حرجة	العاطفية :
	حرجة	الذهنية :

الطريقة المثلى التى يجب التصرف بها فى هذا اليوم هى التركيز على استخدام الجانب الذهنى واجعله المسيطر على سلوكك وتصرفاتك .	- حرجة +	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
خذ الامور ببساطة وهدوء قدر الامكان وتجنب القرارات المتسرعة وحاول الخلود للراحة الاسترخاء ولا نخشى مثل هذا اليوم ولكن خذ حذرک	- حرجة -	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
يمكنك تحويل هذا اليوم الى يوم سعيد كنتيجة للتأثير العاطفى الإيجابى فتصرف من هذا المنطلق .	- + حرجة	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
سوف تشعر بالارهاق ولكن يمكنك التغلب عليه باستخدام الجوانب الايجابية الاخرى والاستمتاع بها ولكن تجنب القيام بالانشطة البدنية المرهقة .	- + +	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
ركز طاقاتك حول الاعمال الابتكارية واستفد قدر استطاعتك من الجانب الايجابى .	- + -	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
سوف يكون هذا اليوم بطيئاً يشعرك بالملل والكآبة وانتبه جيداً للاخطار الممكن حدوثها من تأثير الدورة الذهنية الحرجة .	- - حرجة	الجسمية : العاطفية : الذهنية :
يمكنك قضاء هذا اليوم فى قراءة كتاب او رواية او مشاهدة فيلم روائى كوميدى ، استفد من طاقاتك الذهنية قدر استطاعتك .	- - +	الجسمية : العاطفية : الذهنية :

تجنب الانفعال واحرص على الاسترخاء والراحة وتذكر	-	الجسمية :
دائما ان الايام السعيدة ليست بعيدة ان غداً لناظرة قريب .	-	العاطفية :
	-	الذهنية :

(ب) تفسير السلوك بناء على اوراق اللعب

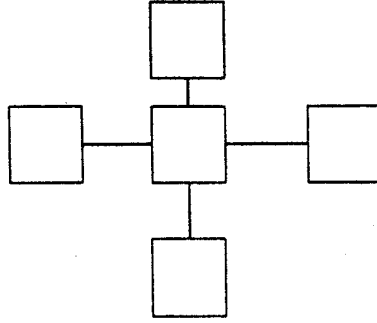
وقراءة الكف او الفنجان ،

فاذا ما اتخذت مثالا لذلك اوراق اللعب سنجد ان كل ورقة يصبح لها معنى مختلف

فمثلا:

ملك السباتى	يعنى صديق مخلص
ملك الدينارى	يعنى غريب ابله
ملك البستونى	يعنى زوج بخيل وعنيف
سبعة الدينارى	يعنى فتاة تعاني من حالة حب
اوراق السباتى	تعنى الحب والنجاح
اوراق البستونى	تعنى الحسد والفشل
اوراق الدينارى	تعنى الخداع والمكر

كما انه اذا ما تم سحب عشرون ورقة من اوراق اللعب بطريقة عشوائية وتم تقسيمهم الى خمس مجموعات كل مجموعة مكونة من اربعة اوراق يتم اختيارهم بطريقة عشوائية ايضا تم ترتيب هذه المجموعات على هيئة صليب كالاتى :



فان مجموعة الاوراق التي تقع في المنتصف سوف تتحدث عن الحاضر اما
الاوراق التي تقع في اعلى الصليب انها تتحدث عن المستقبل القريب والاوراق
التي في اسفلة فانها تتحدث عن الماضي اما الاوراق التي تقع على يمين الصليب
فانها تتحدث عن المستقبل البعيد والاوراق التي تقع على يسارة تتحدث عن
الاحداث المؤلمة .

(ج) تفسير السلوك بارجاعة الى التكوين الجسمي للشخص

فابعاد الجسم

وشكل الراس ولون العينين ولون جلد او الشعر وكذلك خطوط الكف
وتقاطيع الوجه كل هذه علامات يستدل منها على كيفية تصرف الفرد
او سلوكه فمثلا يقال ان فلانا هذا (عينه ذى الصقر) او يقال مثلا (كل
طويل هبيل) .

(د) تفسير السلوك على اساس العلاقة بين الملامح والشخصية والسلوك

فالشخص ذو الوجه المثلث الشكل يكون اقرب الى كثرة التفكير
والتامل اما الشخص المربع الوجه البارز الملامح يكون اقرب الى قوة

الإرادة والعزيمة ، أما الشخص المستدير الوجه فهو اقرب الى الحيوية والنشاط

(ه) تفسير السلوك على اساس الانماط الجسمية

كالشخص البدين يميل الى الراحة والاسترخاء والروح الاجتماعية ، والشخص الرياضى يميل الى الحركة والعمل والرغبة فى السيطرة على الاخرين وعدم المبالاه بمشاعرهم، أما الشخص النحيف فيميل الى التوتر والحساسية والكسل وعدم النجاح فى العلاقات الاجتماعية .

(و) تفسير السلوك على اساس التكوين الجسمى الناقص

حيث ان التشوهات الجسمية مثل عدم تماثل جانبي الوجه وصغر الراس والتواء الانف وعدم انتظام شكل الاذنين يمكن ان تتخذ علامات مميزة للشخص ذوى الاستعداد الاجرامى .

(ز) تفسير السلوك من خلال الاحلام

والتي تنتج من الصراع النفسى بين الرغبات اللا شعورية المكبوتة وبين المقاومة النفسية التى تحاول كبت هذه الرغبات اللا شعورية ومنعها من الظهور الى الشعور فالغاية هنا تكون اشباع رغبات الفرد ومحاوله حل مشاكله .

وعادة ما يقال بان الحلم هو حارث النوم وهذا يعنى ان وظيفة الحلم الرئيسية هي استمرار النوم وحمايته ضد اى شئ يمكن ان يقلق راحة النائم ويقطع استمرار النوم .

فاذا احس النائم بالجوع او العطش مثلا تدخل الحلم فى الحل لنمى هذه الاحساسات التى تقلق راحة النائم وعمل على التخلص منها وذلك باشباعها اثناء النوم فى صورة حلم حيث يحلم الانسان فى مثل هذه الحالة ماديا كل الطعام او يشرب الماء اذا كان يشعر بالجوع او العطش فعلا وهكذا يستطيع النائم ان يستمر فى نومة ولولا هذا الحلم لاضطر الى الاستيقاظ لتناول الطعام او لشرب الماء .

هذا وتتخذ الاشكال التى تتم رؤيتها خلال الاحلام معانى مختلفة مثل :

الحلم	يعنى هدوء وسعادة
النسر	يعنى حريق هائل
الابرة	تعنى صعوبة او خطر
الحمار	يعنى خيانة او مغامرة عاطفية
الخاتم	يعنى الزواج
الملاك	يعنى خير سعيد
العنكبوت	يعنى مال حسن

التفسير العلمى للسلوك

من الزواية العلمية يمكن القول بان السلوك هو اى نشاط يصدر من الكائن الحى كنتيجة لعلاقتة بظروف بيئية معينة وهو يمثل تلك المحاولة التى يقوم بها الكائن الحى بقصد التكيف مع بيئته والمحافظة على استمرار جنسه .

ولتحديد المتغيرات المستولة عن السلوك فانه يجب ملاحظة اوجه ثلاث هى (١)

(أ) اتجاه السلوك

حيث يبدو السلوك فى عمل شئ بدلا من عمل شئ اخر او اتخاذ اتجاه معين بدلا من اتخاذ اتجاه اخر مثل الجلوس او الوقوف .

(ب) كمية السلوك

وتقصد به اتخاذ اتجاه معين بدرجة من الاصرار او الشدة مثل عدد الاستجابات التى تصدر قبل ان يمتنع الفرد عن سلوك معين .

(ج) تكافؤ السلوك

نعنى بذلك الوقت الذى يستغرقه الفرد حتى يظهر الاستجابة المطلوبة .

(١) د. محمد عماد الدين - المنهج العلمى لتفسير السلوك - ص ١٩١

المتغيرات المسئولة عن السلوك

يمكن تحديد المتغيرات المسئولة عن السلوك فيما يلي :

- (١) ما اكتسبه الفرد من مفاهيم عن الظواهر المحيطة به وعن العلاقات القائمة بينها .
 - (٢) مجموع العادات والتوقعات التي اكتسبها الفرد فمثلا توقعه ان يقدم له الطعام بعد سماع صوت معين وتوقع التلاميذ الخروج من المدرسة بعد سماع صوت الجرس الاخير .
 - (٣) مجموعة الدوافع الايجابية والسلبية التي تسبب في ميل للاقدام او الاحجام نحو الموضوعات المختلفة في بيئة .
- وعموماً فسواء كانت المتغيرات المسئولة عن السلوك عبارة عن احداث تقع في الماضي القريب ام الماضي البعيد للكائن الحي فانه لا بد ان ننظر اليها باعتبارها متغيرات مستقلة عن الكائن الحي نفسه وليست صورة اخرى من صور سلوكه .

استقصاء جانبى المخ

الدراسات العلمية الحديثة اثبتت ان جهتى المخ تعملان انفراديا .
وهذا يعنى ان كل جهة من جهتيه تأخذ على عاتقها تأمين معلومات معينة
تختلف من فرد الى آخر .

ومهمة هذا الاختبار هو معرفة اى من الجهتين يكثر استعمالها المدارس
موضوع الدراسة .

السؤال الاول :

فى اى مكان تفضل الجلوس اذا كنت فى صالة سينما
او مسرح

أ) على اليمين ؟

ب) على اليسار ؟

ج) فى الوسط ؟

السؤال الثانى :

الى اى جهة تنظر حين تحاول الاجابة على سؤال
يحتاج الى تفكير ؟

أ) الى اليمين ؟

ب) الى اليسار ؟

ج) هل تواجه الشخص السائل بعينيك ؟

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عقربا - منشورات دار الامانة الجديدة بيروت .

السؤال الثالث :

هل أنت ...

أ) منفتح على الغير؟

ب) منغلق على ذاتك؟

السؤال الرابع :

أ) هل تفضل حياة النهار؟

ب) هل تفضل حياة الليل؟

ج) الاثنان معاً؟

السؤال الخامس:

اللائحة التالية تضم حالات كثيرة تواجهها يوميا خلال عملك
حدد اربع حالات ترتاح منها او فيها وضع امامها حرف
﴿ب﴾ وحدد من ثم اربع حالات تتضايق منها وضع امامها
علامة ﴿د﴾ .

١ (دوام العمل

٢ (تهيئة الخطط

٣ (الاستراتيجية

٤ (العبقرية

٥ (القدرة على الاقناع

٦ (المبادرة

- ٧ (مراقبة الغير
- ٨ (التصورات الذهنية
- ٩ (المراقبة
- ١٠ (الطاقة ، الحركة
- ١١ (الانضباط الذاتى
- ١٢ (تطور البرامج
- ١٣ (الدقة
- ١٤ (الخاسبة
- ١٥ (التكامل فى العمل والحياه ...
- ١٦ (تحليل الغير لوضع معين
- ١٧ (النصائح
- ١٨ (الرقة والल्पف
- ١٩ (الادراك الحسى
- ٢٠ (الحرارة الانسانية
- ٢١ (الفطنة
- ٢٢ (المسئولية
- ٢٣ (حدة الذهن
- ٢٤ (الحس العملى
- ٢٥ (الحركة
- ٢٦ (الحدس

السؤال السادس :

حاول اختيار خمس كلمات من اللائحة المرفقة ،

تعتقد انها تحدد شخصيتك ...

- ١) محلل
- ٢) منطقي
- ٣) موسيقي
- ٤) فنان
- ٥) ذو تفكير علمي
- ٦) خطيب
- ٧) مجدد ، مبتكر
- ٨) مدرك بالحدث
- ٩) قادر على السيطرة على نفسك
- ١٠) كثير التدقيق
- ١١) انفعالي
- ١٢) قادر على فهم مجمل الاوضاع
- ١٣) محب للسيطرة
- ١٤) رجل فكر
- ١٥) قادر على التأليف
- ١٦) تجريدي
- ١٧) واقعي
- ١٨) قارئ جيد
- ١٩) مؤلف اخبار
- ٢٠) ذو حس قياسي

السؤال السابع :

بين الجمل التالية اختر اربعة تعتقد انها من صميم

شخصيتك

١) أنا رجل املك خصائص الزعماء .

٢) افضل العمل المستقل .

٣) احب الخروج من البيت ، فأنا رجل اجتماعى .

٤) احب الفنون ...

٥) انا صاحب ضمير واتحمل المسئوليات .

٦) حساس جدا

٧) افضل العمل ضمن مجموعة

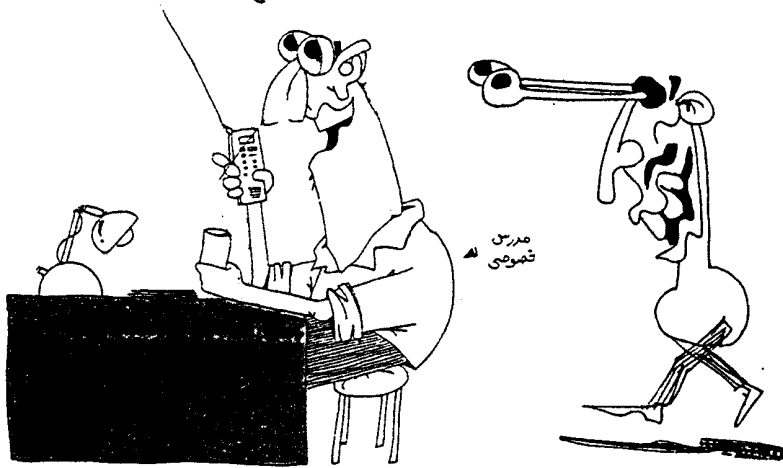
٨) لست منظما فى حياتى ...

٩) احيا وضعنا اجتماعيا جيدا ...

١٠) انقد نفسى دائما

١١) احترم تقاليد وافكار المجتمع

١٢) اشكك احيانا فى قدراتى الفكرية | إلى أحمد ومنصور ونهيس ٤٠٣ + ٤٠٢ - ٤٠١ لاصول "



مفتاح الحل

اجمع العلامات التي حصلت عليها :

السؤال الاول :

أ = ١

ب = ١٠

ج = ٥

السؤال الثاني :

أ = ١٠

ب = ١

ج = ٥

السؤال الثالث :

أ = ٢

ب = ٨

السؤال الرابع :

أ = ٢

ب = ٨

ج = ٥



السؤال الخامس :



٧=د	٢=ب : ١
٢=د	٧=ب : ٢
٧=د	٢=ب : ٣
٢=د	٨=ب : ٤
٨=د	٢=ب : ٥
٢=د	٧=ب : ٦
٧=د	٢=ب : ٧
٢=د	٧=ب : ٨
٨=د	٢=ب : ٩
٢=د	٧=ب : ١٠
٧=د	٢=ب : ١١
٢=د	٧=ب : ١٢
٨=د	١=ب : ١٣
٧=د	٢=ب : ١٤
٢=د	٧=ب : ١٥
٧=د	٢=ب : ١٦
٢=د	٧=ب : ١٧
٨=د	١=ب : ١٨
٢=د	٨=ب : ١٩

٧=د	٢=ب : ٢٠
٣=د	٧=ب : ٢١
٧=د	٢=ب : ٢٢
٧=د	٣=ب : ٢٣
٣=د	٨=ب : ٢٤
٨=د	٢=ب : ٢٥
٢=د	٨=ب : ٢٦

السؤال السادس :



- ٣ = ١
- ٢ = ٢
- ٩ = ٣
- ٩ = ٤
- ٣ = ٥
- ٤ = ٦
- ٨ = ٧
- ٨ = ٨
- ٢ = ٩
- ٣ = ١٠
- ٧ = ١١
- ٨ = ١٢

$$٣ = ١٣$$

$$٣ = ١٤$$

$$٨ = ١٥$$

$$٨ = ١٦$$

$$٢ = ١٧$$

$$٥ = ١٨$$

$$٨ = ١٩$$

$$٨ = ٢٠$$



السؤال السابع :

$$٢ = ١$$

$$٨ = ٢$$

$$٢ = ٣$$

$$٨ = ٤$$

$$٢ = ٥$$

$$٧ = ٦$$

$$٣ = ٧$$

$$٧ = ٨$$

$$٣ = ٩$$

$$٧ = ١٠$$

$$٣ = ١١$$

$$٧ = ١٢$$

النقاط ما بين الرقم ٤١ - ٨٤ .

تعني ان تصرفاتك واعمالك موجهة من قبل النصف الايسر من الدماغ

النقاط ما بين الرقم ٨٥ - ١٢٨ .

تعني ان تصرفاتك واعمالك موجهة من نصفى الدماغ معا .

النقاط ما بين الرقم ١٢٩ - ١٧٢ .

تعني انها موجهة من النصف الايمن من الدماغ .

مع ملاحظة ان الناحية اليسرى من الدماغ تعمل بطريقة منتظمة .

انها الناحية المنطقة والمتحركة فى دماغنا ، عكس المنطقة اليمنى التى تعنى

بشئون الابتكار والخلق (على المستوى الانسانى) .

انها المنطقة الحديثة من المخ التى تعمل بواسطة الور حتى وان

كانت هذه الصور متشابهة وغير منتظمة وذلك لان هذه المنطقة قادرة على

تحليلها بسرعة .

اختبار الصداقة

• هذا الاختبار يساعدك فى فهم شخصيتك وتحديد موقعها من الصداقة ، فهل انت صديق مخلص ؟ او انك شخص تنسلى او يتسلى بك الغير ؟

• اجب عن هذه الاسئلة (بنعم أو لا) وتذكر دائماً الصدق مع النفس عند اختيار الجواب :

١ فى اثناء سيرك مع صديق تعرض له عدواً قوياً واخذ يكييل له الكلمات هل تهرب من الموقف ؟
(نعم / لا)

٢ فى اثناء احدى الامتحانات لاحظت ان صديقك موروط ولا يعرف اجابة سؤال هل تغششه ؟
(نعم / لا)

٣ صديقك يتميز بانف ضخم هل تعابره بضخامة انفه مع اى شجار يدب بينكما ؟
(نعم / لا)

٤ هل تذاكر وحدك ولا تقبل صديقك عن مذكراتك وموقفك من المواد الدراسية ؟
(نعم / لا)

٥ استعرت من صديقك شريطاً غنائياً لتسمعه وتعيده اليه هل تحتفظ بالشريط وتكتم عليه ؟
(نعم / لا)

٦ ابدى لك صديقك رأيه فى موضوع مثار جدل بينك وبين الاصدقاء هل تسفه رأيه دائماً محاولاً اثبات ان رأيك هو الاصوب ؟
(نعم / لا)

٨ في اثناء حفلة عيد ميلادك دخل عليك احد الاصدقاء ومعه هدية عبارة عن مجموعة من كتب كانت بالصدفة عندك هل تجربه بأنك تملك مثلها؟
(نعم / لا)

٩ في اثناء سيركما في الشارع قابل صديقك صديقاً اخر هل تقف وانت متضايق وتتمنى ان يمضى هذا الغريب الى حال سبيله؟
(نعم / لا)

١٠ سافرت مع والديك لاجدى البلاد العربية هل تكتب رسائل الى صديق عمرك؟
(نعم / لا)

١١ هل تحتل المزاح من صديقك حتى ولو كان المزاح من النوع الذى لا يعجبك؟

(نعم / لا)

١٢ لو علمت ان صديقك في ضائقة مالية وكان معك مبلغ من المال هل تقرضه اياه؟
(نعم / لا)

١٣ افضى اليك صديقك بسراً خطير هل تحكيه لاقرب الناس اليك فقط؟
(نعم / لا)

١٤ لو اختلفت انت وصديقك على المكان الذى تذهبان اليه فانت تريد الذهاب الى السينما وهو يريد دخول مباراة الاهلى والزمالك فهل تدخل السينما؟
(نعم / لا)

والان بعد ان اجبت على الاسئلة بصدق وأمانة اعطى لنفسك
درجتين عن الاجابة بنعم للاسئلة (٢ ، ٧ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢)
ودرجتين عن الاجابة بـ لا للاسئلة (١ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٨ ،
(٩ ، ١٣ ، ١٤)

من صفر - ١٠	ضعيف
١٢ - ١٤	متوسط
١٤ - ٢٠	جيد
٢٠ - ٢٥	جيد جداً
٢٥ - ٢٨	ممتاز



هل لديك ثقة في نفسك ؟

تعكس درجة تصنيفك النفسي موقفك من الحياة . وهي توضح ما اذا كنت تعتبر الحياة صراعاً ممتعاً او معاناة مخيبة ومشبطة للعزم

كيف تنسجم مع الاشخاص الآخرين . ان قضية سيطرتك على الآخرين او السماح لهم بالسيطرة عليك تتوقف ايضاً على درجة تصنيفك النفسي . وهكذا الامر بالنسبة الى المدى الذي تبلغه شجاعتك او ثقتك بنفسك ، طموحك ، قوة الحزم او الجسم عندك وهلم جرا .

ولكى يتسنى لك اكتشاف المزيد من المعرفة عن معدل درجة تصنيفك النفسي ، اجب على الاسئلة التي وضعها فريق من خبراء علم النفس والعلاقات الاجتماعية لمساعدتك في اكتساب هذه المعلومات المجهولة عن نفسك .

أولاً : هل تعتبر ان معظم الاشخاص الذين تختلط بهم - الاصدقاء ، الجيران ، زملاء العمل - هم :

- (أ) دونك مستوى الى حد ما ؟
- (ب) من المستوى نفسه تقريباً ؟
- (ج) اعلى منك مستوى بشكل طفيف ؟

(١) هذا الاختبار مقتبس من دار الالاق الجديدة - كتاب كيف تصبح عبقرياً

ثانياً:

إذا اعتقدت ان الآخرين يتكلمون عنك من وراء ظهرك " اى يغتابونك " هل ستكون :

- (أ) غير مكترث اطلاقاً ؟
- (ب) قلقاً الى حد ما ؟
- (ج) قلقاً بشكل مفرط ؟

ثالثاً:

إذا توجب عليك اتخاذ قرار هام هل :

- (أ) تتخذه بسرعة دون اية مساعدة ؟
- (ب) تبحث عن نصيحة ؟
- (ج) تلجأ الى التسويف والمماطلة ؟

رابعاً:

إذا دعيت لحضور مناسبة اجتماعية حيث يشعر كل شخص خلالها انه غريباً تماماً هل :

- (أ) توافق على الدعوة بحماسة وهفة ؟
- (ب) تولى الدعوة مزيداً من التفكير ؟
- (ج) تنتحل بعض الاعذار لتمتنع عن الحضور ؟

خامساً:

هل تشتري الاشياء باندفاع وتهور بشكل ارتجالي من وحي النزوات العابرة ؟

- (أ) كلا
- (ب) احياناً
- (ج) غالباً

سادساً

اذا قال احد اصدقائك شيئاً ما يتنافى بشدة مع ما تعتقده هل :

(أ) تخالفه الرأي بحزم ؟

(ب) تكفي بالصمت ؟

(ج) تقره على قوله تفادياً للجدل ؟

سابعاً

اذا حدث ان قمت بنزهة على ضفاف احد الانهار وفوجئت بطفل

يقع في الماء ويواجه صعوبة في تخلص نفسه ، ولا يوجد هناك احد

غيرك ، وانت لا تحسن السباحة هل :

(أ) تركض الى اقرب منزل طالباً النجدة ؟

(ب) تقفز في الماء لانقاذ الطفل ؟

(ج) تمد يدك بياس دون الاقتراب منه لتحاول إنقاذه دون جدوى ؟

ثامناً

اذا كنت تفعل شيئاً ما لا يسير كما يجب هل :

(أ) تبدأ من جديد ؟

(ب) تبحث عن مساعدة لانجازه بشكل صحيح ؟

(ج) تتخلى عنه نهائياً معتبراً إياه عملاً رديئاً ؟

تاسعاً

هل تتمنى نفسك :

(أ) غنياً وناجحاً ؟

(ب) سعيداً ومعافى " سليم الجسد والعافية "

(ج) آمناً ومطمئناً ؟

عاشراً

كوسائل ارتزاق وعيش . اى من المهن التالية تكون افضل بالنسبة اليك :

- (أ) عمل صغير خاص بك ؟
(ب) عمل او وظيفة يكون راتبك مدفوعاً خلالها استناداً الى نتائج العمل او الوظيفة ؟
(ج) وظيفة آمنة وثابتة ؟

مفتاح الحل

• والان تكتشف معدل درجتك النفسية . استعرض الاسئلة واجوبتك عليها .
اهمل الأسئلة التي اخترت الفقرة (ج) فى اجابتك عليها والاسئلة المتبقية
تستلزم عملية حسابية بالغة البساطة :

من اجل الاجابة على كل من فقرات ال (أ) سجل علامتين لكل منها ودون
المجموع هنا

وللاجابة على كل من فقرات ال (ب) سجل علامة واحدة لكل منها ودون
المجموع هنا

والان ، اصف مجموع علامات الفقرات (أ) الى مجموع علامات الفقرات
(ب) وسجل المجموع الاجمالى العام هنا

والان انظر الى الجدول الاحصائي المرفق بهذا الاستفتاء ستلاحظ ان هذا الجدول يتدرج لجهة اليسار من العلامة صفر حتى العشرين .

ابدأ العد من الاسفل " اى من العلامة صفر " صعوداً حتى تصل الى الرقم الذى ينطبق على العلامات التى احرزتها فى اجابتك على الاسئلة .

تحرك افقياً للجهة اليمنى عبر الخط الافقى بشكل مماثل ايضاً حتى تبلغ الرقم الذى ينطبق ايضاً على مجموع العلامات التى احرزتها ، وتصل فى الوقت نفسه لاي النقطة التى يجدها او يتقاطع معها الخط المنحرف وهنا تحرك نزولاً من النقطة المذكورة حتى اسفل " اسفل الجدول الاحصائي " عبر الخط العمودى الموافق للنقطة " اى المتصل بالنقطة " التى بلغتھا اثناء تحركك افقياً حتى تعود اسفل الجدول من جديد .

ولكى نوضح لك الامر بشكل اخر . انك تبدأ من الاسفل للجهة اليسرى من الجدول وتصعد عامودية وفقاً لعدد العلامات التى حصلت عليها ، وعندما تبلغ النقطة التى تتوافق مع علاماتك تتحرك افقياً الى اليمين وفقاً لعدد علاماتك ايضاً حتى تبلغ النقطة التى تتطابق معها " اى علاماتك " والتى يتقاطع معها الخط المنحرف ثم تهبط على الخط العمودى نفسه المتصل بالنقطة المذكورة نزولاً حتى تعود الى اسفل الجدول ثانية - وهذا النزول يتطابق بالتأكيد مع عدد علاماتك .

سلاحظ ان لاجدول الاحصائى ينقسم الى خمس درجات تبدأ بالدرجة الاكثر رداءة وتنتهى بالدرجة الاكثر تفوقاً وهى كما يلى : الدرجة الاكثر رداءة ، الدرجة المتوسطة " المتوسطة " ، الدرجة العالية ، والدرجة الاكثر تفوقاً او الاسمى مرتبة .

اذا احرزت ثلاث علامات مثلاً فانك ستكون فى الدرجة الاكثر رداءة لماذا؟ لانك اذا انتقلت من الاسفل ثلاث درجات بشكل عامودى الى فوق وفقاً للعلامات الثلاث التى احرزتها فى اجاباتك على اسئلة الاستفتاء ثم انتقلت افقياً ثلاث درجات استناداً الى علاماتك الثلاث حيث تصل الى النقطة التى تتطابق معها " مع العلامات " والتى تتقاطع مع الخط المنحرف ثم هبطت نزولاً بشكل عامودى على الخط لعامودى نفسه الذى يتصل بالنقطة المذكورة فانك ستجد نفسك فى الدرجة الاكثر رداءة .

اما اذا احرزت خمس علامات فانك ستجد نفسك فى الدرجة الرديئة واذا كان مجموع علاماتك اربع علامات فقط فانك ستجد نفسك على السطر الذى يفصل بين الدرجة الاكثر رداءة والدرجة الرديئة .

وفى الجانب الاخر للجدول الاحصائى فانك اذا احرزت سبعة عشر علامة تجدد نفسك فى الدرجة الاكثر تفوقاً اما اذا بلغ مجموع علاماتك خمسة عشر فانك تصنف فى الدرجة العالية لكن اذا احرزت ست عشرة علامة فستجد نفسك على الخط الذى يفصل بين الدرجة الاكثر تفوقاً والدرجة العالية اذا وجدت نفسك منتهاً بخط يفصل بين درجتين ، فسر التقدير النفسى لكليهما لان السيكلوجيا "علم النفس" ليس علماً بالغ الدقة بالتحديد ومعدلك النفسى قد يشمل الدرجتين او مزيجاً منهما .

الدرجة الاكثر تفوقاً او الاسمى مرتبة :

الاشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون بالنزوع الى التسلط والغرور والثقة المفرطة بالنفس والطموح . انهم يتصفون بالتصميم والحزم ويستمتعون بالاضطلاع بالمسئوليات . ان الحياة بالنسبة اليهم مجردة من كل ما يثير المخاوف يصرحون بما يعتقدونه ويعيشون حياتهم دون خوف انهم يمضون في طريقهم قدماً من دون تردد او عوائق . وهم يتأثرون بمصالحهم الذاتية التي تتحكم الى حد بعيد بدوافعهم واندفاعهم ونادراً ما يثرون بالامور العاطفية

اذا تماثلت طموحاتهم ومشاعر الثقة القوية بانفسهم مع كفاءاتهم وذكائهم ، فانهم سيبلغون الحد الاقصى من النجاح في الحياة ، بالمعنى لمادى على الاقل .

لكن يجب ان نتذكر ان هذا ليس سوى مجرد اختبار نفسى ، وهذا الاختبار لا يستطيع - ويجب ان لا يستطيع - ان يقيس كل قدراتهم وذكائهم . واذا لم تماثل قدراتهم وذكائهم مع طموحاتهم وثقتهم بانفسهم فانهم يستطيعون تحطى ذاتهم او المغالاة في تقدير انفسهم .

الدرجة العالية :

الاشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون ايضاً بالثقة بانفسهم وبالطموح ، لكنهم يكونون اقل تصميمياً وحزماً الى حد ما من اشخاص الدرجة الاكثر تفوقاً . كما انهم اقل غروراً وتسلاً في الوقت نفسه

ونتيجة لذلك ، فعلى الرغم من انهم قد لا يبلغون النجاح المادى الكامل فى الحياة مثل بعض اشخاص الدرجة الاكثر تفوقاً ، فانهم يتجهون الى الاستمتاع بعلاقات انسانية افضل ، كما انهم اقل تركيزاً على انفسهم من اولئك الذين ينتسبون الى الدرجة الاكثر تفوقاً من جهة واكثر عاطفة منهم من جهة اخرى .

الدرجة المتوسطة :

ان هذه الدرجة هى الحاصل النفسى للرجل المتوسط والمرأة المتوسطة والاشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة لا ينظرون الى الحياة بمثابة نضال خاص او كفاح خاص ولا يعتبرونها فى الوقت نفسه شيئاً محيفاً .

انهم ليسوا اصحاب مبادرات استقلالية ولا منعزلين او منفردين ولكنهم يؤثرون التكيف .

كما انهم ليسوا مجردين كلية من المطامح ، لكن طموحاتهم بسيطة ومتواضعة قياسياً على طموح اشخاص الدرجة الاكثر تفوقاً . انهم واثقون من انفسهم فى بعض الحقول ومجردين منها فى حقول اخرى . عندما تخونهم شجاعتهم او يفتقدون الثقة بانفسهم يسارعون الى طلب المساعدة .

الدرجة الرديئة :

يفتقر الاشخاص الذين ينتسبون الى هذه الفئة الى كل من الثقة بالنفس والطموح ايضاً : انهم اكثر سعادة فى تلقى الاوامر مما يكونون عند اعطائهم وهم يعانون الحرج والارتباك فى الاماكن الغريبة او فى المناسبات التى تجتمعهم باشخاص غرباء . انهم يفضلون اكثر ان يكونوا مع اشخاص يماثلونهم او حتى يقضون الوقت مع انفسهم فحسب . انهم يميلون الى الاحساس بالقلق حيال

ما تحبته الحياة لهم واحياناً حيال الاشياء التي لن تحدث اطلاقاً . ولانهم ينزعون الى التوجس والقلق ، فانهم يجعلون الحياة اكثر صعوبة بالنسبة اليهم .

الدرجة الاكثر رداءة :

قبل ان نشير الى خصائص الاشخاص الذين ينتسبون الى هذه الفئة ، نجد انفسنا ملزمين بوجود التذكير مجدداً ان هذا الاستفتاء ليس في الحقيقة اختبار ذكاء اطلاقاً وعلية فان الدرجة الاكثر رداءة لا تمت بادنى صلة الى موضع الذكاء على الاطلاق . والواقع ان بعض الاشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون بنسبة مرتفعة من الذكاء فعلاً . كما ان هناك قسماً منهم يتميزون بالفطنة ويتصفون بالتفكير المنطقي بشكل ذكي ومبدع .

ولكن من الوجهة النفسية ... فان معظم الاشخاص الذين ينتسبون الى هذه الفئة " اى الدرجة الاكثر رداءة " يتميزون بالتشويش والتوجس ، ويكونون فى الغالب غير واثقين من انفسهم ويفتقرون الى الاحساس بالامن والطمأنينة وينكمشون على انفسهم متشبثين فى الاحتفاظ بالامور ذات الصبغة الشخصية الخاصة بهم لانفسهم فقط ولا يجدون متعة او راحة فى الاطلاع الآخريين عليها . كما انهم يقضون اكثر الوقت مع انفسهم وبشكل مفرط .

يجد اشخاص هذه الفئة صعوبة فى صنع القرارات ويعتبرون اتخاذ القرارات امراً مستحيلاً لذلك ينتهون غالباً الى عمل ما يقترحه عليهم الآخرون او تنفيذ ما يطلبه منهم الآخرون .

ولهذا السبب فانهم يميلون الى ان يكونوا مدفوعين من قبل الغير ومستغلين من قبل الآخريين .

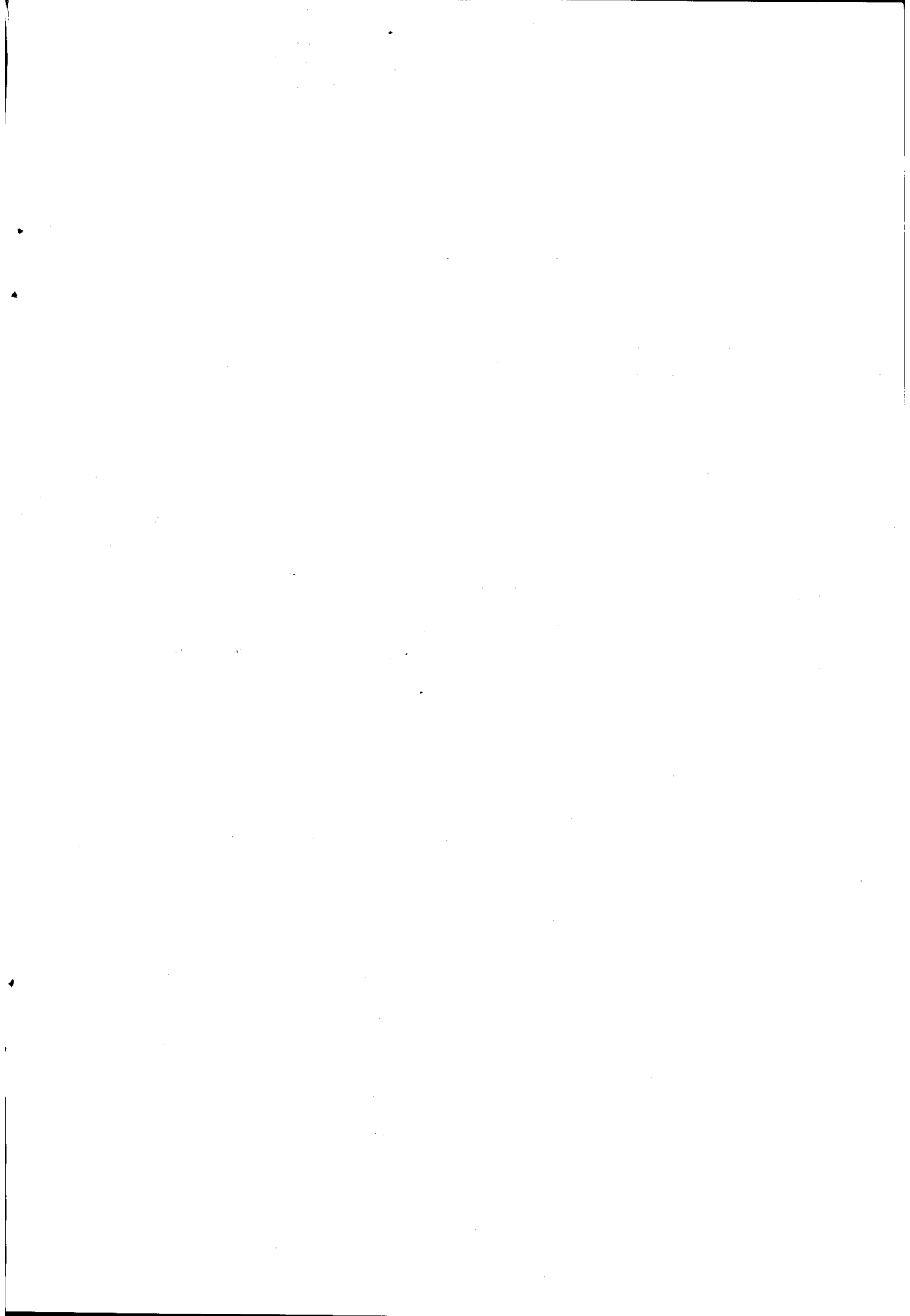
٢					
١					
١					
٥					
	الاکثر رداءة	الردیة	المتوسط	الدرجة العالیة	الاکثر تفوقاً



الفصل الثاني عشر

دوافع العمل





مُقَدِّمَةٌ

يحاول كل منا في حياته اليومية أن يفهم دوافع من حوله من الناس إلا أن الناس كثيرا ما يقومون بأعمال قد لا تتضح لهم الدوافع إلى القيام بها .

لماذا يتنافس الناس ولماذا يغار بعضهم من البعض الآخر؟ لماذا يستطيع بعض الناس أن يحددوا لأنفسهم أهدافا بعيدة يعملون على تحقيقها في تـؤددة وفي تناسق بينما يتعثر البعض الآخر؟ لماذا يطيع بعض الناس القوانين بينما يخرج عليها البعض الآخر؟ لماذا يفضل البعض العمل في جماعة بينما يفضل البعض الآخر العمل منفردا...؟

تتضمن الإجابة عن كل هذه الأسئلة مشكلة الدافعية ولكن إلى أي حد توجه سلوكنا الحاجات الجسمية؟ وهل هناك صلة بين هذه الحاجات والحاجة إلى العمل؟ ما الذي يحدث حين تتصارع الدوافع أو حين نحبط في محاولتنا لتحقيق أهدافنا؟

مفهوم الدوافع :

في بداية مناقشتنا لموضوع الدوافع لا بد ان نميز بين كل من :

(١) الدافع (١)

هو كل أنواع السلوك التي ينخرط فيها الفرد وراء هدف وهو يشمل كل ما يفعله الفرد وما يلاحظه وما يشعر به وما يفكر فيه بصورة متكاملة إلى حد كبير أو قليل في سعيه نحو هدف معين .

(٢) الباعث

هو حالة من اشتداد التوتر تؤدي إلى النشاط وعدم الاستقرار وإلى السلوك الموجه نحو الهدف والباعث ثلاثة مجموعات :

أ) بواعث حشوية وهي تقوم على أساس حاجة فسيولوجية مثل الحاجة إلى الطعام وإلى الشراب .

ب) بواعث حسية تقوم على أساس الحاجة إلى خبرات حسية

ج) بواعث النشاط وهي تقوم على أساس الحاجة إلى استخدام العضلات

(٣) الحافز

وهو ما يوجد في البيئة الخارجية ويشبع الحاجة ومن ثم يقلل من الباعث عن طريق السلوك المحقق للهدف ، فالحافز يساعد على التخفيف من شدة الباعث .

(٤) مكافئ الحافز

وهو لفظ بديل للباعث فإذا كان المكافئ موجب والإنسان لا يشعر بالجوع غير ان الطعام المقدم مفضلاً بالنسبة له ، يقال ان الحافز المقدم له مكافئ موجب ، أم

(١) قد يشير الدافع إلى محتوى ونوع ومكونات الحالة الدافعية وهو يختلف في ذلك عن الدافعية والتي تشمل درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه في اتجاه معين .

الشيء المؤلم يكون له مكافئ سالب ، ولقد درك معظم الكتاب على تسمية ذلك المكافئ بالخوافز الإيجابية والخوافز السلبية .

أنواع الدوافع

تنقسم الدوافع إلى ثلاثة أقسام رئيسية (١)

(١) الدوافع البسيطة

وهي ذلك الاستعداد الداخلي لمواجهة بعض التأثيرات والتبهيئات الخارجية والتي تثير في الإنسان بعض الاستجابات وهي تتوقف بدورها على حالة البدن العضوية والكيميائية وحاجاته المختلفة ، فمثلا الرائحة الكريهة قد تدفع الإنسان إلى الابتعاد عن المكان .

(٢) الدوافع البيولوجية

وهي تلك الدوافع التي تنشأ نتيجة وجود حاجات للبدن تحدث تغيراً في توازنه العضوي والكيميائي وهي دوافع فطرية تعمل على بقاء الكائن الحي واستمرار حياته وهي ثابتة عند كل الافراد ومن امثلة هذه الدوافع دافع الجوع - دافع العطش - دافع الجنس - الدافع إلى النوم - دافع الامومة .

(١) د. محمد شفيق - السلوك الانساني - مرجع سبق ذكره ص ٥٣

(٣) الدوافع النفسية

وهي تتسم بالمرونة والتغير وكذا تتسم أهدافها بالتنوع فالرغبة في السيطرة يمكن اشباعها بأكثر من طريقة بان يصبح الشخص مديرا فى محل عملة أو زعيما لعصابة من المجرمين ... الخ .

وإذا عجز الفرد عن تحقيق هدف معين فإنه يلجأ إلى خلق دوافع بديلة وهذه الدوافع ليست دوافع فطرية أو موروثة فى الانسان بل هى نتاج القيم التربوية والمعايير الثقافية والتنشئة الاجتماعية ومن امثلة هذه الدوافع :

- | | |
|--------------------|--------------------|
| ١- دافع السيطرة | ٢- دافع التملك |
| ٣- الرغبة فى الامن | ٤- دافع التفوق |
| ٥- القيم | ٦- التوحد بالجماعة |

والآن يحق لنا ان نتساءل

- (١) ما الذى يدفع الانسان للعمل ... ؟
- (٢) هل الدافع إلى العمل دافع فطرى ... ؟ أم دافع مكتسب ؟
- (٣) هل هناك عوامل تحفيز تدفع الانسان إلى العمل ... ؟
- (٤) هل تؤثر شخصية الإنسان على إقباله على العمل من عدمه ... ؟

قد اختلف العلماء فى الإجابة على هذه الأسئلة ولم نجد لأى منها إجابة محددة

تحديدا دقيقا حتى الان

• **فبالنسبة للسؤال الأول :**

فانه قد يتصور البعض ان الدافع إلى العمل هي تلك الحاجات الإنسانية التي لم يتم إشباعها ... ولقد اعتقد (ماسلو) ذلك وقد لنا خمس فئات من الحاجات الإنسانية طبقا لترتيب وجودها علما بأنه إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها وتشمل تلك الفئات ما يلي :

(١) الحاجات الفسيولوجية

وتتمثل تلك الحاجات في الضروريات التي يعتمد بقاء الانسان عليها مثل المأكل، اللبس، المشرب، المسكن، النوم، الجنس، الراحة، ... الخ، ويمكن القول بان الفرد الذي قد عانى من اشباع هذه الحاجات فانه يميل في المستقبل الى اشباع هذه الحاجات وبصورة معظمة، لذا نجد ان الفئات التي عانت من الفقر لفترات طويلة ادا ما ازدادت عنى، فاننا سنجد ان انفاقهم سيكون غير رشيد وموجه اساساً الى المتع الحسية كالاكل والشرب والزواج مرة اخرى، والاتجاه الى المكيفات والادمان.

(٢) الحاجة إلى الأمان

تظهر تلك الحاجة بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية وهي تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي فالإنسان في حاجة إلى الشعور بالامان من زاوية استمراره في وظيفته وتأمين مركزة الحالى .

(٣) الحاجة إلى الانتماء

حيث يرغب الفرد بان يشعر بانه عضوا فى الجماعة التى ينتمى اليها وان هناك نوع من التفاعل الوجدانى بينه وبين أفراد جماعته ، يعطى وياخذ وهى تعتبر اولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التى يسبقها والحاجات التى تليها ، هذا ويلاحظ ان سيادة الروح المعنوية الطيبة وانماط القيادة ، والاشراف الحسنة وانظمة ادارية تهتم بنظم الاقتراحات والرحلات الخ ، يمكنها ان تؤثر على اشباع هذه الحاجات .

(٤) الحاجة إلى الاحترام

حيث يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعى وكذا يحتاج إلى ان يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية والى مدى ذلك الاحترام والاعتراف فى عيون الاخرين كما يحتاج الى احساسه بالثقة فى النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ، هذا وتلعب الحوافز والالقباب البراقة دوراً هاماً فى اشباع هذه الحاجات .

(٥) الحاجة إلى تقدير الذات

حيث يحتاج الإنسان الى ان يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا محترماً بالغ الأهمية والتأثير فى جماعته وان يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بان له رسالة فى الحياة وهو فى ذلك يسعى الى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدرته الابداعية والابتكارية بالشكل الذى يحقق انجازاً عالياً .

وانطلاقاً من هذا التسلسل الهرمي للحاجات فإن على المدير ان ينظر إلى النظام التنظيمي للمشروع على انه عربة تقود عدة أنشطة بحيث ينتج عنها إشباع للرجبات والحاجات (١)

والآن محزيمي الدارس :

هل يمكن الاعتماد على تلك الحاجات لتعتبر دافعا إلى العمل وهل يفسر هذا التابع الهرمي للحاجات السبب الحقيقي للإقبال على العمل ... فى الحقيقة ان هناك صعوبة لاختيار القيمة العملية لهذا النموذج كما انه لا يوجد أى دليل عملى أو علمى على إمكانية التطبيق والتعميم على جميع المجتمعات والأفراد .

• وبالنسبة للسؤال الثانى

فقد حاول الإجابة عليه (دوجلس مكريجور) حيث قام بوضع مجموعة من الافتراضات يرى ان تبنى الإدارة تعاملها مع العاملين على أساسها وقسم تلك الافتراضات إلى مجموعتين أطلق على أحدها نظرية (X) وعلى الأخرى نظرية (Y) .

(١) د. محمد على شهب - السلوك الإنسانى فى النظم - غير ميين الناشر ١٩٧٨ ص ٢٩٩

افتراضات نظرية (x)

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- ١- ان الإنسان بطبعة كسول لا يميل للعمل .
- ٢- إذا فرض العمل على الإنسان فانه يبذل اقل جهد مستطاع .
- ٣- بالتالى يكون سعى الإنسان قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية كالمأكل والملبس والمشرب ... والحاجة الى الأمن .
- ٤- وكنيجة لما سبق ذكره من افتراضات فان الانسان سيقاوم التغير ويرفضه ويأنس الى الروتينية ونبذ الابتكار .
- ٥- فإذا ما اردنا ان نخرج الإنسان من هذه الدائرة علينا إحكام الرقابة المستمرة والدقيقة عليه واجباره على العمل .

ونحن لمزيد من الحارس :

لا يمكننا تأكيد أو إنكار كل الافتراضات السابقة ، فانه يمكن فعلا ان نجد مجموعة من الأفراد يبنذون العمل ولكن فى المقابل سنجد مجموعة اخرى تميل إلى العمل ونعتقد ان ذلك إنما يكون راجعا إلى الطريقة التى تمارس بها الإدارة وظيفتها وفلسفة الإدارة تجاه العاملين .

افتراضات نظرية (٧)

تقوم تلك النظرية أيضا على مجموعة من الافتراضات التي تعتبر بمثابة افتراضات عكسية لما قامت عليه نظرية (X) وتمثل أهم هذه الافتراضات فيما يلي :

- ١- الأفراد يميلون بطبعهم الى العمل متى توافرت لهم الظروف الملائمة لذلك.
- ٢- إيجاد الدافع على العمل لدى الافراد لا يجب ان يقتصر على اشباع الحاجات العضوية والامنية ولكن يجب ان يمتد الى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات .
- ٣- الفرد بطبعة يميل الى التقدم وتحمل المسؤولية والاستعداد لتوجيه الجهد نحو الاهداف التنظيمية متى توافرت الظروف المناسبة لذلك .
- ٤- لا يميل الافراد الى مقاومة التغير مجرد المقاومة وانما تتم المقاومة كنتيجة لسابق خبرتهم في التعامل مع الادارة .

والآن محزيزي الدارس :

هل يمكن الاعتماد على هذه الافتراضات في تفسير الدافع الى العمل ، اننا نعتقد بان الافراد قد تعودوا على تلقي التعليمات والتوجيهات بالنسبة لكل الامور في مجال العمل وتعودوا على الرقابة الخارجية وبالتالي فان حاجاتهم الاجتماعية والحاجات التي تعلوها في هرم (ماسلو) تشبع خارج نطاق العمل هذا من ناحية ، ومن ناحية اخرى فان التخصيص وتقسيم العمل جعل الفرد يقوم بجزئية صغيرة وبالتالي لا تستغل كل إمكانياته الاستغلال الامثل ، ولم يشعر بأنه قد انجز شئ ذو قيمة .

ويستمر الانسان بحالة من القلق لعدم اشباع كل الحاجات الاجتماعية والنفسية مما يؤدي الى سلوك يحاول ان يتغلب به على القلق واذا لم يتمكن الانسان من تخفيف حدة القلق الكامن داخله فان ذلك يؤدي الى الكبت ويؤدي الكبت الى اما سلوك ايجابي بناء او سلوك دفاعي يتمثل اما في الانسحاب او الهجوم او التعويض او الضغط او الانحدار او الاسقاط او الترشيد .

ويستمر التساؤل ... ما الذي يدفع الانسان الى العمل ... ؟

• بالنسبة للسؤال الثالث

مرة اخرى يحاول العالم (هيرزبيرج) ان يقدم لنا تفسيراً مقبولاً عن السبب الاساسي الذي يدفع الانسان الى العمل حيث قد اتجه الى دراسة اسباب الرضا عن العمل وقدم لنا النتائج التالية :

(١) قدم لنا مجموعة من العوامل لا يؤدي توافرها الى وجود دافع قوي للعمل ، ولكن عدم توافرها يتسبب في حدوث حالة من عدم الرضا وتضم هذه العوامل التي اطلق عليها اسم العوامل الدافعة ما يلي :

(أ) سياسة الشركة .

(ب) الاشراف الفني .

(ج) العلاقات المتبادلة بين المشرف والزملاء والمرءوسين .

(د) الحياة الشخصية للفرد وحالته الاجتماعية .

(هـ) مدى الاستقرار في الوظيفة والمرتب .

(٢) هناك مجموعة اخرى من العوامل يؤدي تواجدها الى وجود دافع قوى لدى الموظف لبذل مزيد من الجهد بالاضافة الى وجود حالة الرضا ، اما عدم توافرها فلا يخلق حالة ملموسة من عدم الرضا ومن هذه العوامل والتي سميت بالعوامل الوقائية ما يلي :

- | | |
|----------------|-----------------------------------|
| (أ) الاعتراف | (ب) الانجاز |
| (ج) التقدم | (د) العمل |
| (هـ) المسئولية | (و) احتمالات النمو في الوظيفة (١) |

اي ان (هيرتزج) قد قرر ما يلي :

- (١) طالما ان الحاجات لدينا قد تم اشباعها فانها لا تمثل دافعا للرضا عن الوظيفة .
- (٢) انه لا يمكن اعتبار الرضا عن الوظيفة داله للحاجات العليا التي لم يتم اشباعها بعد . (٢)

والآن لمزيد من الحارس:

هل قدمت لنا هذه النظرية تفسيراً مقبولاً عن السبب الرئيسي الذي من اجله يعمل الانسان ؟ انها لم تفسر لنا كيفية التفرقة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة وبين الحاجة كاساس للسلوك، وبين الاشياء الاخرى التي يهدف اليها الفرد من سلوكه بشكل محدد . ويستمر التساؤل... لماذا يعمل الانسان ؟ وما الذي يدفعه الى العمل...؟

(٢٠١) د. محمد علي شهب - السلوك الانساني في التنظيم - مرجع سبق ذكره ص ٢٠٧

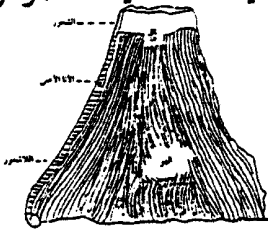
بالنسبة للسؤال الرابع

هل يؤثر مستوى نضوج الشخصية في اقبال الانسان على العمل ... ؟
قبل ان نستعرض اراء (ارجيس) في هذا المجال نتعرض اولاً لمفهوم الشخصية .

الشخصية هي

ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن داخل الفرد والذي
ينظم كل الاجهزة النفسية والجسمية التي تحدد للفرد طابعة الخاص في السلوك
والتفكير وهي تتميز بمجموعة من الصفات :

- (١) الشخصية هي كينونة وبالتالي يصبح لكل فرد معنى .
- (٢) ان تطور الشخصية ومستوى نضوجها يرجع الى البيئة الاجتماعية والثقافية .
- (٣) تتضمن الشخصية كلا من الخصائص العامة والفردية فكل فرد يختلف عن غيره في بعض الخصائص ويتمثل معهم في خصائص اخرى .
- (٤) ان الاتجاهات هي احد المظاهر السطحية للشخصية اما جوهرها فهو الشعور تجاه السلطة .



تركيب الشخصية

يعتقد (فرويد) ان الشخصية تتألف من ثلاث مكونات اساسية هي :

١) المو :

وهو مكنم اللذة فى الانسان ويعتبر مصدر الطاقة الغزيرة البهيمية
لذا فإن مظاهر السلوك المنبعثة عن المو تميل الى الانطلاق وعدم التقيد .

٢) الانا (الذات) :

وهو ينشد اللذة ويتجنب الالم بأساليب عقلانية يوافق عليها المجتمع
ويعمل نمط الانانية .

الحيل الدفاعية للانا :

يرى فرويد أن أى تصرف ينشأ عن انتهاك حرمان الأنا أو
يتسبب فى تشويه صورة الفرد عن ذاته ينشأ عنه قلق الأنا ، ومن ثم
تستخدم الأنا مجموعة من الحيل الدفاعية منها :

- | | |
|------------|------------|
| ١- الكبت | ٢- التبرير |
| ٣- الاسقاط | ٤- البدال |
| ٤- التقوض | ٦- التفويض |

حالات الذات

تمثل هذه الحالات المفاتيح الرئيسية لفهم شخصية الانسان وهى التى تحرك
تفكيره وشعوره وسلوكه ، وهى تمثل تسجيلات صوتية مرئية ، ثم اختزانها فى المخ
ويمكن استرجاعها بكل ما تشمله من عناصر واحاسيس وسلوك مرتبط بها بحيث
يعاد معاشتها فى أى وقت .

• هذه الحالات هي (١) :

(١) الوالدية "و"

وهي التسجيلات المفروضة من الشخصيات الوالدية المحيطة بالطفل منذ فترة الولادة وحتى سن الخامسة وهناك وجهان للشخصية الوالدية ينتج عنها نوعين من انماط السلوك والتفكير وهما :

• ذات الوالدية الراحية (مواساة الاخرين والتماس الاعذار لاخطائهم) .

• ذات الوالدية الانتفاضية (انتقاد الاخرين باستمرار) .

(٢) البالغ "ب"

وهي التسجيلات التي تم الحصول عليها نتيجة عملية الاستطلاع والتحليل باستخدام الخبرة السابقة وهي تتأثر بحالتى الوالدية والطفولة وهي تمثل مدير الشخصية حيث تعتبر مسئولة عن اتخاذ القرارات عما هو مناسب للاستعمال من تسجيلات الوالدية والطفولة .

(٣) الطفولة "ط"

وهي المشاعر الداخلية التي تحدث داخل الفرد كاستجابة طبيعية للسلوك المفروض من الذات الوالدية وهي خليط مركب من ثلاثة اجزاء رئيسية يمكن التعرف عليها وتحديدتها وملاحظة سلوكها ونتائج هذا السلوك بشكل واضح وهذه الاجزاء هي .

• الطفل الفطري :

التصرفات الحرة الطليقة وغير المراقبة .

(١) د. عبد الرحمن تولىق - التدريب الادارى - مرجع سبق ذكره ص ٦ وما بعدها .

• الباطن الصغير :

الحصول على اهتمامات الآخرين .

• الطفل المتكيف :

ذات التكيف اجتماعيا حيث يتمكن من الاندماج مع المجتمع

الأنف الأعلى :

وهو ذلك الجزء الروحاني في الانسان ، وتمثل القيم الاجتماعية والاخلاقية ويعمل رقيباً على الجانب اللاشعوري ويحتل الضمير مكانة داخل الانف الأعلى .

مراحل نمو الشخصية

يذهب (فرويد) الى ان نمو الشخصية يمر بالمراحل التالية : (١)

١- المرحلة الفمية

وتستمر من الميلاد حتى العام الثالث وفيها تتركز الأنشطة حول الرضاعة والقطام .

٢- مرحلة الأستية

وفيها تتركز الأنشطة حول التدريب على ضبط عملياتي الإخراج .

٣- المرحلة التناسلية :

وفيها تتركز الأنشطة حول الأعضاء التناسلية .

٤- مرحلة الضمور :

وفيها يكتسب السلوك مرحلة من الهدوء مع فقدان الاهتمام بالأمور الجنسية .

٥- مرحلة المراهقة والرشد :

فيها حاول الشخص اكتساب السلوك الجنسي الناضج واعطاء الحب وتلقيه .

ويرى ارجيرس ان هناك سبع تغيرات تتم في شخصية الفرد حتى يصبح شخصاً ناضجاً وهي :

- (١) استبدال مرحلة السكون الخاصة بالطفولة ، الى مرحلة النشاط المتزايد في سن الشباب .
- (٢) الانتقال من مرحلة الاعتماد على الغير ، الى مرحلة الاستقرار في مرحلة النمو .
- (٣) الانتقال من مرحلة القدرة المحدودة للسلوك في مرحلة الطفولة ، الى مرحلة النضوج في السلوك .
- (٤) الانتقال من مرحلة الميول الشخصية الى الميول الاعمق في مرحلة النضج .
- (٥) الانتقال من مرحلة التفكير في الحاضر فقط ، الى مرحلة التفكير في الماضي والحاضر والمستقبل .
- (٦) الانتقال من حجم الطفولة الى حجم الشباب .
- (٧) الانتقال من مرحلة الهوية (فقدان الذات) الى مرحلة تقدير الذات .

وضئ محاولة الإجابة عن السؤال الخاص :

لماذا يعمل الإنسان؟؟ يرى أرجيرس

ان عدم استخدام الافراد لقدراتهم الابتكارية راجع الى ان اساليب الادارة والظروف المحيطة في مجال العمل هي التي لا تساعد على نضج الشخصية حيث يتطلب التنظيم الرسمي من الافراد التصرف بطريقة غير ناضجة مثل الاعتماد المتزايد على التخصص ، وتقسيم العمل وتدرج السلطة ، والتي تبقى في ايدي قليلة في قمة التنظيم ، ومن ثم فان الافراد في التقسيمات التنظيمية المنخفضة ليس لديهم دور في اتخاذ القرارات .

وبصفة اعم واشمل فان المنظمات مازالت تعامل موظفيها على انهم مازالوا اطفال لم يلفوا بعد سن الرشد ولكن لم يقدم لنا اي من فرويد او أرجيرس اجابة صريحة عن تساؤلنا عن الدافع الى العمل ... وما هي علاقة الشخصية بالدافع الى العمل ؟ هل هي محاولة من الانسان لتحقيق ذاته ؟
...ربما !!!

والآن .. عزيزي الحارس ..

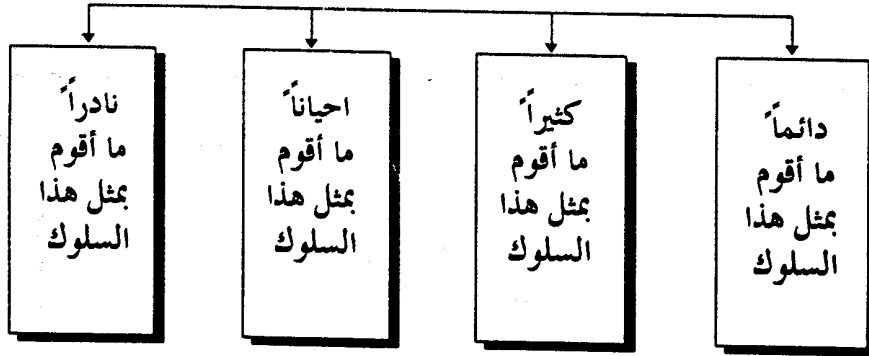
هل تستطيع الاجابة عن السؤال المطروح ؟

- ما الذي يدفع الانسان الى العمل ... ؟
- ولماذا هذا العمل بالذات ... ؟

إستقصاء (١) أنماط السلوك الإداري

ارشادات

- ✦ يتضمن هذا الاستقصاء أربعين عبارة تمثل أنماط من سلوك المديرين والرؤساء في تعاملهم مع الآخرين .
- ✦ اقرأ كل عبارة بدقة ، ثم ضع علامة (x) في المكان الذي ترى أنه يعكس مدى وصف العبارة لسلوك الفعلي في العمل .
- ✦ نرجو أن تتوخى الدقة والصراحة والأمانة في تقييم نفسك .
- ✦ استخدم المقياس التالي في تحديد اجابتك :



م	العبارة	دائماً	كثيراً	أحياناً	نادراً
١	غالباً ما أتصرف كالمتحدث باسم من يعملون في أداراتي				
٢	أشجع العمل الاضافى بعد أوقات العمل الرسمية				
٣	أترك للعاملين معى الحرية الكاملة فى عملهم				
٤	أشجع استخدام أساليب موجدة فى العمل				
٥	أترك للعاملين الحرية فى استخدام تقديرهم الخاص فى تحليل مشكلات العمل				
٦	أصر على أن تسبق أدارتى فى أداؤها الادارات الأخرى المنافسة				
٧	أتكلم كممثل للعاملين فى أداراتي				
٨	أحث العاملين بشدة على بذل جهد أكبر فى العمل				
٩	أجرب أفكارى فيما يختص بالعمل فى الأدارة أو القسم				
١٠	أترك للعاملين حرية القيام بعملهم بالصورة التى يعتقدون هم أنها الافضل				

م	العبارة	دائماً	كثيراً	أحياناً	نادراً
١١	أعمل جاهداً للحصول على ترقية لي				
١٢	أستطيع أن أتحمل التأجيل وعدم التأكد في العمل				
١٣	أتكلم باسم العاملين معي في حضور الزوار				
١٤	أحاول التعرف على مشكلات العاملين وأساعدهم في حلها				
١٥	أعمل جاهداً للأحتفاظ بمعدل عال في العمل				
١٦	أطلق الحرية للعاملين معي في العمل وأدعهم يؤدونه				
١٧	أحسم الصراعات والخلافات التي تظهر بين العاملين في إداراتي				
١٨	أغرق في تفاصيل العمل				
١٩	أشجع العاملين على اقتناض فرص الدراسة والتدريب رغم تأثير ذلك أحياناً على حضورهم في العمل				
٢٠	أمثل العاملين في الاجتماعات الخارجية				

٢	العبارة	دائماً	كثيراً	أحياناً	نادراً
٢	أتردد في السماح بأى حرية في التصرف في العمل				
٢	أحدد مسبقاً للعاملين نوع العمل وطريقة تنفيذه				
٢	أضغط على العاملين لزيادة الانتاج				
٣					
٢٤	أضغط لزيادة مخصصات الحوافز والمكافآت				
٢٥	أفرض لبعض العاملين معى بعض السلطات التى يجب أن أحتفظ بها لنفسي				
٢٦	تسير الأمور فى العمل كما أتوقع				
٢٧	أترك للعاملين درجة كبيرة من المبادرة فى التصرف فى العمل				
٢٨	أطلب من بعض العاملين القيام بأعمال وواجبات محددة				
٢٩	أقبل التغيير فى طرق وأساليب العمل				
٣٠	أطلب من العاملين بذل جهد أكبر فى العمل				

الفصل الثاني عشر : دوافع العمل

م	العبارة	دائما	كثيرا	احيانا	نادرا
٣١	أثق في صحة ونضج تفكير العاملين				
٣٢	أجدول العمل المطلوب انجازه				
٣٣	أرفض شرح تصرفاتي في العمل				
٣٤	أشجع العاملين على الابتكار والتطوير في العمل				
٣٥	أقنع العاملين بأن افكارى في مصلحتهم				
٣٦	أترك للعاملين تحديد طريقة ومعدل عملهم				
٣٧	أحث العاملين على أن يعملوا على مستواهم السابق				
٣٨	أتصرف دون استشاره العاملين معى				
٣٩	أطلب من العاملين اتباع طرق وقواعد وأساليب مقننه محددة				
٤٠	أهتم بأن يفهم العاملون دورهم وعملهم وأشجعهم على اقتراح التغيير والتطوير				

مفتاح الحل

(١) اجمع ما حصلت عليه من درجات داخل كل خانة علماً بأن :

$$أ = ٣ \quad ب = ٤$$

$$ج = ١ \quad د = ٢$$

(٢) حدد نمطك القيادي اذا علمت ان :

أ تمثل النمط القيادي ع+ن+

ب تمثل النمط القيادي ع-ن+

ج تمثل النمط القيادي ع+ن-

د تمثل النمط القيادي ع-ن-

مفتاح الحل

الاهتمام بالعاملين (ن)					الاهتمام بالعمل (ع)				
نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً	رقم العبارة	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً	رقم العبارة
صفر	صفر	١	١	٣	صفر	صفر	١	١	١
صفر	صفر	١	١	٥	صفر	صفر	١	١	٢
١	١	صفر	صفر	٨	صفر	صفر	١	١	٤
صفر	صفر	١	١	١٠	صفر	صفر	١	١	٦
صفر	صفر	١	١	١٤	صفر	صفر	١	١	٧
صفر	صفر	١	١	١٦	صفر	صفر	١	١	٩
صفر	صفر	١	١	١٩	صفر	صفر	١	١	١١
١	١	صفر	صفر	٢٠	١	١	صفر	صفر	١٢
١	١	صفر	صفر	٢١	صفر	صفر	١	١	١٣
صفر	صفر	١	١	٢٤	صفر	صفر	١	١	١٥
صفر	صفر	١	١	٢٥	صفر	صفر	١	١	١٧
صفر	صفر	١	١	٢٧	صفر	صفر	١	١	١٨
صفر	صفر	١	١	٢٩	صفر	صفر	١	١	٢٢
صفر	صفر	١	١	٣١	صفر	صفر	١	١	٢٣
١	١	صفر	صفر	٣٣	صفر	صفر	١	١	٢٦
صفر	صفر	١	١	٣٤	صفر	صفر	١	١	٢٨
صفر	صفر	١	١	٣٦	صفر	صفر	١	١	٣٠
١	١	صفر	صفر	٣٨	صفر	صفر	١	١	٣٢
١	١	صفر	صفر	٣٩	صفر	صفر	١	١	٣٥
صفر	صفر	١	١	٤٠	صفر	صفر	١	١	٣٧
				اجمع راسياً					اجمع راسياً
<input type="text"/> المجموع الكلي = درجتك على الاهتمام بالعاملين ن					<input type="text"/> المجموع الكلي = درجتك على الاهتمام بالعمل ع				

استقصاء الوالد والبالغ والطفل

ضع علامة (✓) او علامة (x) امام جمل الاستقصاء التالي مستخدما الرموز (و-ب-ط) :

ط	ب	و	العبارة
			١) انفعل كثير مع الافراد غير الحاسمين في اتخاذ القرارات .
			٢) افضل التعامل مع الاشخاص المنطقيين غير العاطفيين .
			٣) اجد صعوبة كبيرة في الاقناع عن بعض الاشياء التي احبها والتي تضرني مثل التدخين والحلوى .
			٤) مهما مشرت اخطاء وطني فلن اتركه فانا جزء منه وهو في كياني .
			٥) اميل للبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات اكثر من الحلول التقليدية التي افها الناس .
			٦) لا اجد صعوبة في الاعتذار عندما اخطئ
			٧) لكي تنجح في عملك يجب ان تتصف بالشدة والحزم .
			٨) احب القراءات العملية اكثر من القراءات الفلسفية .
			٩) اشعر باعتزاز شديد لذاتي .
			١٠) التسامح والغفران شيء ممتع .
			١١) لا اغضب بسرعة واحاول دائما ان لا انفعل .
			١٢) لا اتحمل الغربة

(١) هذا الاستقصاء مقتبس من المركز العربي للتطوير الاداري وهو من اعداد الاستاذ الدكتور / ابراهيم الغمري

ط	ب	و	العبارة
			١٣) ان الضعفاء يثيرون غضبي .
			١٤) المنطق السليم فى تحقيق الحلول الوسط يعتبر افضل المداخل لحل معظم المشكلات .
			١٥) يسهل على ان اتقبل نقد الاخرين واتعلم منهم .
			١٦) اشعر بالسعادة عندما اعاون الاخرين .
			١٧) يندر ان اشعر بالقلق او الخوف فانا انظر للحياة نظرة متزنة موضعية
			١٨) اتميز بقدرة اعلى من الاخرين فى انجاز الاعمال .
			١٩) لا يعجبني الخروج عن التقاليد مهما كان السبب .
			٢٠) اواجه عدوانية الاخرين بهدوء واتزان كامل .
			٢١) فى مواجهه المواقف العنيفة غير المتوقعة اشعر بخوف كبير .
			٢٢) احيانا ما تحمل اخطاء الاخرين لو كان فى ذلك سعادتهم.
			٢٣) تعلمت منذ الصغر العقل على العاطفة .
			٢٤) اميل للسكون والهدوء
			٢٥) ان الجيل الذى انتمى اليه اكثر جدية وتحملا من الجيل الحالى .
			٢٦) اتعمق فى التفكير فى الامور التى توجهنى واحتاط جيدا لمواجهتها قبل القيام باثه خطوات تنفيذية .
			٢٧) اهتم دائما باعتراف رؤسائى لجهودى وادائى المميز .
			٢٨) نحن فى حاجة للمحبة اكثر من حاجتنا للشجون .

ط	ب	و	العبارة
			٢٩) يسهل اقناعى باراء الاخرين خاصة اذا كانت مدعمة بالحقائق .
			٣٠) احيانا ما اتهرب من المشكلات خاصة تلك التى لا اجد حلا لها .
			٣١) انفعل كثيرا من الاشخاص الذين يخرجون عن المألوف ويريدون تجريب الجديد .
			٣٢) قلما اشعر بالغربة والحنين للوطن عندما اتغرب .
			٣٣) التزم بتعليمات رؤسائى ولا احيد عنها .
			٣٤) اشعر بسعادة غامرة عندما انجح فى التخفيف عن غيرى .
			٣٥) فى حكمنا على كافة الامور يجب ان نغلب الصدق والصراحة - فانا لا اعترف بما يطلقون عليه اصطلاح "الكذب الابيض"
			٣٦) يلجأ لى زملائى فى الكثير من الامور واعازنهم فى حلها .
			٣٧) ان الجيل الحالى يستحق كل المشكلات التى تواجهها فهو جيل غير جاد .
			٣٨) فى جميع الحالات يجب ان نصل الى كافة القرارات من خلال التقييم الموضوعى للاحتمالات دون ادخال العاطفة فى الاعتبار .
			٣٩) من خلال المشاعر الصادقة نستطيع ان نحقق المعجزات .
			٤٠) كثيرا ما نسى نفسى فى سبيل اصدقائى .

الفصل الثاني عشر : دوافع العمل

ط	ب	و	العبارة
			٤١) استمتع بمناقشة الاخرين لافكارى الجديدة بموضوعية وصراحة وارفض المجاملين .
			٤٢) اشعر بسعادة عندما يرضى عنى رؤسائى .
			٤٣) يستحيل ان اجد فى العصر الحاضر من اثق فيه بسرعة .
			٤٤) يمكن ان اناقش الكثير من الامور الحساسة واحللها دون اى خجل .
			٤٥) يثق الجميع براى ومشورتى .
			٤٦) يصعب علي ان ارى اى انسان فى مشكلة .
			٤٧) اتميز بالثقة والهدوء والثبات فى مواجه المجتمع الذى نعيش فيه .
			٤٨) احب ان اقود سيارتى مسراعا او اتكلم بسرعة فى العاده
			٤٩) هناك فترات يجب ان تفرض فيها على الافراد القيام باعمال لا يفضلونها لان ذلك فى صالحهم .
			٥٠) لا اقبل اى راى دون نقاش بل يجب ان اقتنع به وان اجرية بنفسى .
			٥١) مهما كان نوع الخطا فانا لا اتعامل بالمثل مع كبار السن .
			٥٢) اعمل جاهدا لحل المشكلات بين الافراد فانا ارغب ان ارى جميع الناس سعداء
			٥٣) لا استمتع بصحبة المهرجين من الافراد .

ط	ب	و	العبارة
			٥٤) عادة ما يسند لى رؤسائى انجاز المهام الصعبة .
			٥٥) يندر ان تجد فى منظمنا افرادا لديهم الشجاعة الكافية لمواجهة الاخرين للدفاع عن وجهات نظرهم .
			٥٦) لا انفعل بسهولة
			٥٧) يؤكد لى الكثيرون باننى اتمتع بروح فكاهية .
			٥٨) يصفنى الاخرون باننى عاطفى .
			٥٩) لمواجهة اى مشكلى اسعى جاهدا لجمع اكبر قدر ممكن من الحقائق المرتبطة بها
			٦٠) اتميز بالنظام والترتيب فى مكتبى ومنزلى .



مفتاح الحل

الوالد-الناقد	الوالد-الحنون	البالغ	الطفل- القطري	الطفل المتكيف	الطفل الباشا الصغير
١	٤	٢	٣	٦	٩
٧	١٠	٥	١٢	١٥	١٨
١٣	١٦	٨	٢١	٢٤	٢٧
١٩	٢٢	١١	٣٠	٣٣	٣٦
٢٥	٢٨	١٤	٣٩	٤٢	٤٥
٣١	٣٤	١٧	٤٨	٥١	٥٤
٣٧	٤٠	٢٠	٥٧	٦٠	
٤٣	٤٦	٢٣			
٤٩	٥٢	٢٦			
٥٥	٥٨	٢٩			
		٣٢			
		٣٥			
		٣٨			
		٤١			
		٤٤			
		٤٧			
		٥٠			
		٥٣			
		٥٦			
		٥٩			

استقصاء (١)

الصراع بين الهو، الانا، الانا الاعلى

يمثل هذا التطبيق نوعية الصراع بين الذي ينشا بين الهو والانا والانا الاعلى فحاول معنا ان تتعرف على العنصر المسيطر من خلال استخدام الرموز (أ، ب، ج) في الاجابة على الاسئلة .

رقم العبارة	العبارة	أ	ب	ج
١	ابحث دائما عن قيمى الشخصية .			
٢	مهم جدا بالنسبة الى ان املك فلسفة شخصية للحياة والكون			
٣	اشعر فى احيان كثيرة ان الحياة تظلمنى			
٤	اتساءل احيانا من اكون			
٥	انا ماخوذ باسرار الوجود			
٦	اعتقد ان لى هدافا فى الحياة وضع لى من قبل .			
٧	علينا ان لا نفكر وا لا نحلل الديانات بل ان نقبلها كما هي بالايمان			
٨	ان لى فكرة نسبية فى الحياة اكثر من غيرى .			
٩	اتساءل احيانا اذا كان الكفاح فى الحياة مجديا			

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عبقرياً ص ١٦

الفصل الثاني عشر : دوافع العمل

رقم العبارة	العبارة	أ	ب	ج
١٠	ان اشياء كثيرة لا يمكن تحديدها بكلمات			
١١	اعتقد بالآخرة			
١٢	اجد الاحاديث الفلسفية غير مجدية			
١٣	اشعر في اغلب الاحيان انى انتظر حدثا مجهولا ليقرب حياتى			
١٤	اشعر ان حياتى لم تكتمل بعد			
١٥	اعتقد ان لاغلبية الاسئلة هناك جوابا صحيحا			
١٦	ان وضع بلادى سيكون افضل لو ان شباة تقيدوا بالنظام			
١٧	اعتقد ان على الانسان ان يغير القوانين			
١٨	اتساءل احيانا اذا كنت انتمى الى الحياة التى اعيشها			
١٩	انا مقيد بعده صعوبات لا اجد حلا لها			
٢٠	ليس هناك من اهداف مسبقة فى الحياة . ان الانسان هو الذى يحدد هدف حياة .			

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج
١	٢	٠	١-
٢	٢	٠	١-
٣	١-	٠	١
٤	١	٠	١-
٥	٢	٠	١-
٦	٢-	٠	٢
٧	١-	٠	١
٨	٢	٠	٢-
٩	١-	٠	١+
١٠	١	٠	١-
١١	١-	٠	١
١٢	١-	٠	١
١٣	١	٠	١-
١٤	١	٠	١-
١٥	٢-	٠	٢
١٦	١-	٠	١
١٧	١-	٠	١
١٨	١	٠	١-
١٩	١	٠	١-
٢٠	١	٠	١-
المجموع			

حدد العنصر المسيطر على تصرفاتك من خلال معرفة ان
 أ- تمثل الهو ب- تمثل الانا ج- تمثل الانا الاعلى

استقصاء (١)

لماذا يعمل الانسان

العبارة التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين اوافق تماما ، لا اوافق اطلاقا ..
ضع علامة صح في الخانة التي تطابق استجابتك لكل عبارة منها علما بان الفترة
الزمنية المحدد لذلك لا تزيد عن ١٥ دقيقة فقط ...

المسألة						
لا اوافق اطلاقا	لا اوافق	لا اوافق الى حد ما	لا اعرف	اوافق الى حد ما	اوافق	اوافق تماما
٣-	٢-	١-	٠	١+	٢+	٣+
						١- يجب ان يرتبط منح العلاوات والمكافآت الاستثنائية باداء الاعمال على خير وجه
						٢) يساعد تحديد المهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة بدقة العاملين على معرفة المطلوب منهم تماما ...
						٣) لا بد من تذكير العاملين باستمرار بان تقدمهم في وظائفهم رهن بمقدرة المؤسسة التي يعملون فيها على تحقيق اهدافها

(١) هذا الاستقصاء من اعداد الدكتور حسين شرارة

العبرة							
لا اووافق اطلالا	لا اووافق	لا اووافق الى حد ما	لا اعرف	اووافق الى حد ما	اووافق	اووافق تماما	
٣-	٢-	١-	٠	١+	٢+	٣+	
							٤) على القائد الادارى ان يولى قدرا كبيرا من الاهتمام بظروف العمل المحيطة بمروية
							٥) تنمية جو المودة والتعاطف بين المرؤسين يعتبر احد المهام الرئيسية للقائد الادارى
							٦) يؤثر عدم الاهتمام باهمية الفرد عند قيامة باعمال متميزة على كفاءة فى العمل
							٧) غالبا ما يؤدي عدم اهتمام القائد الادارى بالنواحي الانسانية فى العمل الى جرح احساس العاملين
							٨) يرغب العاملون فى الاحساس باستمرار بانة يتم الاستفادة بقدراتهم ومهاراتهم فى العمل بوظائفهم .
							٩) يتاثر استمرار العاملين بوظائفهم بدرجة كبيرة بالمكافآت والمزايا التى تمنحها المنشأة عند التقاعد
							١٠) غالبا ما يمكن تحديد المهام الوظيفية بصورة تحفز القائم بها على الانجاز وتثير لدية التحديات التى تشحذ مهارة

الفصل الثاني عشر : دوافع العمل

العبارة							
لا	لا	لا	لا	اوالتق	اوالتق	اوالتق	
اطلاقا	اوالتق	اوالتق الى حد ما	اعرف	حد ما	اوالتق	تقما	
٣-	٢-	١-	٠	١+	٢+	٣+	
							١١) يرغب الكثيرون من العاملين في بذل قصارى جهدهم في العمل ايا كان نوعه .
							١٢) ينعكس اهتمام الادارة بالعاملين من خلال اهتماماتها بالانشطة الاجتماعية التي تتبناها بعد ساعات العمل ..
							١٣) يمثل عدم اعتزاز الفرد بالعمل الذي يؤديه في حد ذاته حافزا سلبيا قد يدفعه الى ترك العمل
							١٤) يميل العاملون الى الاعتقاد بانهم افضل من يقومون بوظائفهم ولديهم حساسية في مواجهه اثبات عكس ذلك
							١٥) على الادارة ان تعطي اهتماما كافيا للعلاقات الغير رسمية التي تدور داخل جماعات العمل وتحاول الاستفادة منها
							١٦) يهتم العاملون اساسا بالمكافآت المادية
							١٧) يثير عدم مشاركة العاملين للادارة في اتخاذ القرارات لديهم احساسا بعدم الاستقرار

العبارة						
لا	لا	لا	لا	اوالمق	اوالمق	اوالمق
اطلاقا	اوالمق	اوالمق الى حد ما	اعرف	الى حد ما	اوالمق	تقاما
٣-	٢-	١-	٠	١+	٢+	٣+
						١٨) يميل العاملون الى القيام بمجدولة اعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وتقليل الاشراف عليهم الى اقل حد ممكن
						١٩) يفضل العاملون الوظائف التي توفر لهم الامن والاستقرار حتى ولو كانت اقل جزاء من الناحية المالية عن وظائف اخرى
						٢٠) يستدعي انجاز الاعمال بالضرورة توفير المعدات اللازمة لها
						٢١) للمكانة الوظيفية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد في المؤسسة دور هام في تحديد مدى التزامه باهدافها
						٢٢) تلعب التامينات التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها دورا بارزا في زيادة اخلاصهم للعمل
						٢٣) يعتبر النجاح في العمل بالنسبة لبعض الناس مصدرا اساسيا لزيادة اقبالهم على العمل

الفصل الثاني عشر : دوافع العمل

العبارة							
لا وافق اطلاقا	لا وافق	لا وافق الى حد ما	لا اعرف	وافق الى حد ما	وافق	وافق تاما	
٣-	٢-	١-	٠	١+	٢+	٣+	
							٢٤) شعور العامل بالارتياح في علاقة من العوامل الاساسية لزيادة اقباله على العمل
							٢٥) على القائد الادارى ان يولى قدرا كافيا من الاهتمام بالحاجات الحياتية للمرؤوسين كشرط ضمان تفرغهم للعمل

مفتاح الحل

(١) انقل الدرجات التي اعطيتها لكل عبارة في الاستقصاء ، في المكان المخصص لها في الجداول التالية ثم اجمع درجات كل جدول منها جمعا جبريا :

الحاجة الى الامن	
الدرجة	العبارة
-	٢
-	٣
-	٩
-	١٩
-	٢٢
مجموع الدرجات	

الحاجات الأساسية	
الدرجة	العبارة
-	١
-	٤
-	١٦
-	٢٠
-	٢٥
مجموع الدرجات	

الحاجة الى الانتماء	
الدرجة	العبارة
-	٥
-	٧
-	١٢
-	١٥
-	٢٤
مجموع الدرجات	

الحاجة الى تحقيق الذات	
الدرجة	العبارة
-	١٠
-	١١
-	١٣
-	١٨
-	٢٣
مجموع الدرجات	

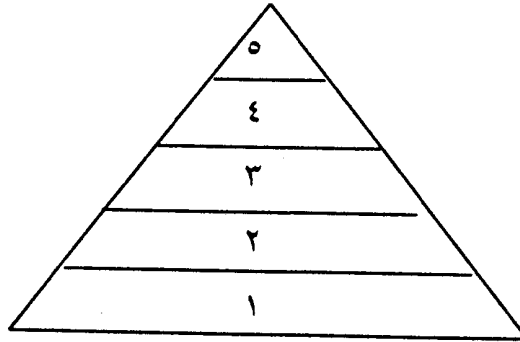
الحاجة الى المركز والمكانة	
الدرجة	العبارة
-	٩
-	٨
-	١٤
-	١٧
-	٢١
مجموع الدرجات	

الفصل الثاني عشر : دوافع العمل

(٢) رتب في الجدول التالي الحاجات ترتيبا تنازليا حسب مجموع كل منها :

المجموع	الحاجات
	-١
	-٢
	-٣
	-٤
	-٥

(٣) اكتب الحاجات التي حصلت فيها على اكبر المجاميع في قاعدة الهرم والحاجات التي حصلت فيها على اقل المجاميع في قمته مع مراعاة العلامات الحسائية ، ثم رتب بقية الحاجات حسب مجموع كل منها ، وفي حالة التساوي رجح احدهما حسب تقديرات الشخص ، وبذلك تحصل على هرم الحاجات الانسانية التي تدفعك للعمل ، القاعدة تمثل الحاجات الاكثر الحاحا ونشاطا وتأثيرا في سلوكك . بينما الحاجات الاقرب الى القمة تمثل الحاجات الاقل الحاحا ونشاطا في نظرك ، وبالتالي اقلها في التأثير على سلوكك الحالي:



الفصل الثالث عشر

القيادة الإدارية



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

مُقَدِّمَةٌ

منذ البداية لا بد وان نتفق على انه ليس من الضروري ان تتوافر القيادة والمهارة الادارية فى شخص واحد فقد يؤدي المدير التنفيذى عملة الادارى بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التى تجعل منه قائدا كفى غير انه من الضروري ان يصبح ...

كل المديرين قادة

وليس شرطا ان يكون كل القادة مديرين .

من هو المدير ؟

هو ذلك الشخص الذى يستمد قوته من سلطات وظيفته التى يشغلها فى التنظيم وينصاع له مرءوسين كرها او طوعا .

ومن هو القائد ؟

هو ذلك الشخص الذى يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الاخرين على انجاز المهام الموكلة اليهم .

سمات القائد

نتفق بداية على ان القيادة موقفية وان سمات الشخصية لا تنبئ بالقيادة وان جميع الدراسات التي اجريت لتحديد سمات القائد لم نستطيع اثبات ان هناك سمات محددة تميز بين القادة وغيرهم ولكن بصفة عامة يمكن ان يتميز القائد بمجموعة من السمات من اهمها :

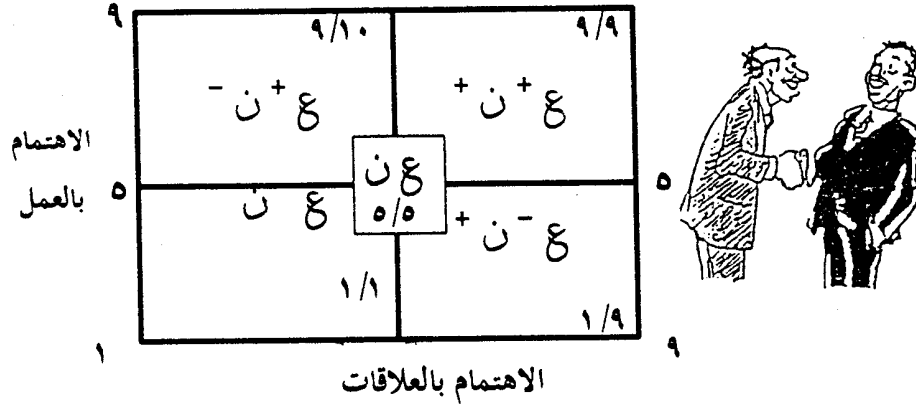
المعرفة الكاملة - الاحساس بالهدف - الحماس لاهداف الجماعة
ومصالحها الصداقة - القدرة على اتخاذ القرارات - الذكاء -
المهارة الفنية - القدرة على احداث التكامل بين افراد المجموعة
- التفاني - القدرة على التعلم وسرعة الاستيعاب .

انماط القيادة

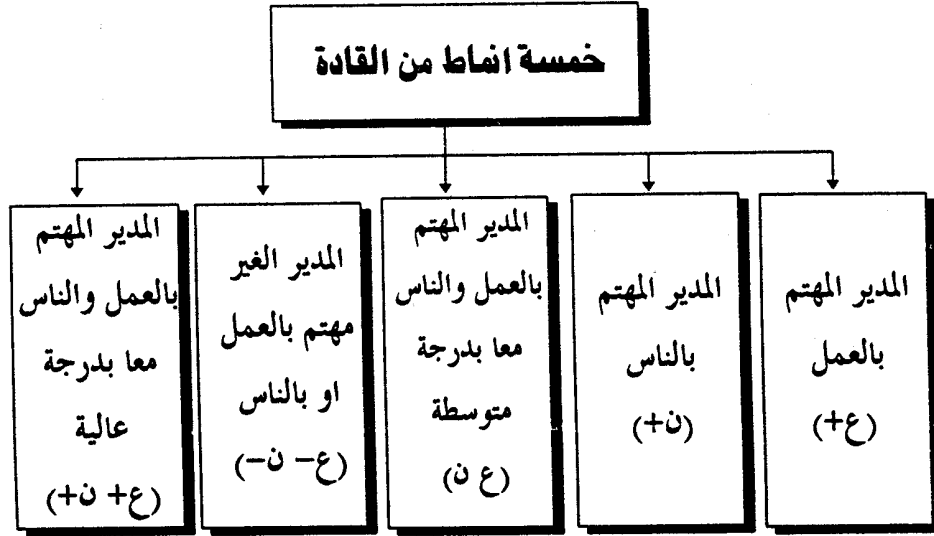
(١) نمط قيادي يعتمد اساسا في إدارته على افتراضات نظرية (x) وهو بالتالي يركز على العمل والانجاز ويغفل العلاقات الانسانية وهو نمط القائد الديكتاتوري .

(٢) نمط قيادي يعتمد اساسا في إدارته على افتراضات نظرية (y) وهو بالتالي يركز على العلاقات الانسانية اكثر من تركيزه على العمل وهو نمط القائد الديمقراطي .

وما بين هذين النوعين يندرج العديد من أنماط القيادة والتي تختلف كل منها في درجة السلطة والحرية والمنوحة للمرء وسين ومن بين هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة ...؟ ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلق عليه المصفوفة الإدارية والتي بشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات الانسانية محور الافقى والاهتمام بالعمل المحور الراسي وذلك كما يوضحه الشكل التالي :



والشكل التالي يوضح أنماط المديرين الخمسة الموضحة بهذه المصفوفة





القائد والقيادة

يلاحظ انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف مقبول للاصطلاحين القائد / القيادة فالبعض يرى ان :

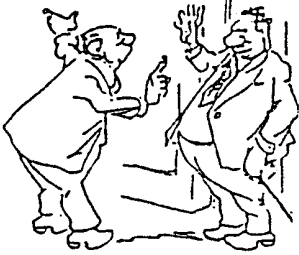
القيادة خاصية من خصائص الجماعة وهي مرادفة في معناها للمكانة او لمركز معين وربما تكون القيادة خاصة من خصائص الفرد فالقائد في نظرهم هو الذى يتسم بخصائص معينة مثل السيطرة او ضبط النفس الخ غير اننا ننظر الى القيادة على انها " تلك القدرة على التأثير فى الافراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الاقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة

$$\text{القيادة} = \text{قائد} + \text{جماعة} + \text{اهداف} + \text{تأثير}$$

- اما القائد فانه يمكن النظر الية على انه نتاج القوى الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قائدا بمجرد انه يمثل نمطا خاصا من سمات الشخصية بل ان هذا النمط يجب ان يكون مرتبطا بأهداف الجماعة التى هو قائدها .

• اما عن مفهوم القائد عن ذاته فهي تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها القائد عن ذاته فالقائد الذي يتبنى تصورا عن ذاته بانه متواضع يعمل جاهدا على ان يكون سلوكه مع أتباعه ترجمة عملية لهذا التصور .

• غير انه يجب ان نضع فاصلا منطقيا بين وظائف القائد وبين سلوكه القيادي فوظائف القائد تشير الى ما يجب ان يفعله اما عن السلوك فانه يصدر عن القائد لتنفيذ الوظائف الموكلة اليه .



القيادة والزعامة

يمكن ايضاح الفروق التي تتواجد بين كل من الزعامة والرئاسة والقيادة ورجال الاعمال والفوضويين من خلال المصفوفة التالية :

مصفوفة القيادة والزعامة

ع ⁺ ن ⁻ الرئيس	ع ⁺ ن ⁺ القائد
ع ⁻ ن ⁻ الفوضوي	ع ⁻ ن ⁺ الزعيم
رجل الاعمال	

ومن هذه المصنوفة يتضح ان :-

- (١) القائد يكون مهتما بالنواحي الانسانية والعمل فى ان واحد ، وبالتالي يستمد سلطته من جماعة العمل بالاضافة الى خبرته الفنية .
- (٢) الزعيم يكون مهتما الى حد كبير جدا بالنواحي الانسانية فهو يلعب بالنسبة لجماعة العمل دور الاب وتجد فيه الجماعة الملاذ عند الشدة والقوة عند الضعف .
- (٣) الرئيس يكون مهتما بالعمل ويهمل النواحي الانسانية وهو يستمد سلطاته من مركزة فى التنظيم الرسمى .
- (٤) الفوضوى يكون له اى اهتمام بالعمل او بالعلاقات الانسانية وهو عادة يكون عازف عن القيادة رافضاً لها .
- (٥) رجل الاعمال وهو انسان يوازى بين اهتماماته بالعمل واهتماماته بالعلاقات الانسانية ويتوقف مقدار نجاحه على مقدرته على تحقيق التوازن بين المهارات الفنية والمهارات الانسانية .



الدافعية والقيادة

نتساءل الان عن السبب الحقيقى الذى من اجله يسعى الافراد الى القيادة

- ان الاشخاص قد يسعون الى القيادة رغبة فى المكافأة المادية ومع ذلك نجد ان هناك افرادا كثيرين ضحوا بمصادر كبيرة للدخل نتيجة لتقبلهم لمركز من مراكز القيادة .

• ان الاشخاص قد يسعون الى القيادة رغبة منهم في الشعور بالقوة حيث يجد القائد اشباعا لرغبته في الاستخدام السادى للقوة فى معاملته للاتباع ومع ذلك ففى اى جماعة قد تدفع الحاجة للشعور بالقوة بعض الاشخاص الى المراكز القيادية ولكن الحدود والقوى الاجتماعية قد تقف احيانا حائلا دونهم ودون اشباع حاجاتهم .

• ان الاشخاص قد يسعون الى القيادة رغبة فى الحصول على مكانة مميزة بين اعضاء الجماعة حيث ان المكانة العالية تضى على شاغليها قوة وسلطة تعود عليه بمكافأة مالية وصدقات ، وعضوية جماعات تساعد بدورها على الاحتفاظ بالمكانة واشباع حاجات الانسان .

• ان الفرد قد يسعى الى القيادة رغبة منه فى الشعور بقيمة حيث يثير ذلك فيه استعدادات للقيام بالوظائف التى يتطلبها عمل الجماعة .

وخلاصة ذلك :

ان القوة والمكانة والقيمة لا تعنى أن يسعى الفرد دائماً للقيادة فالقيادة أحياناً تفرض على الاشخاص فرضاً اذن ما هو الدافع الحقيقى الى القيادة ؟ تحقيق الذات ربما !

القيادة وتدريب التابعين

يجب ان تعلم ايها القائد ان الاحتياجات التدريبية تبنى على عنصرين اساسيين هما :

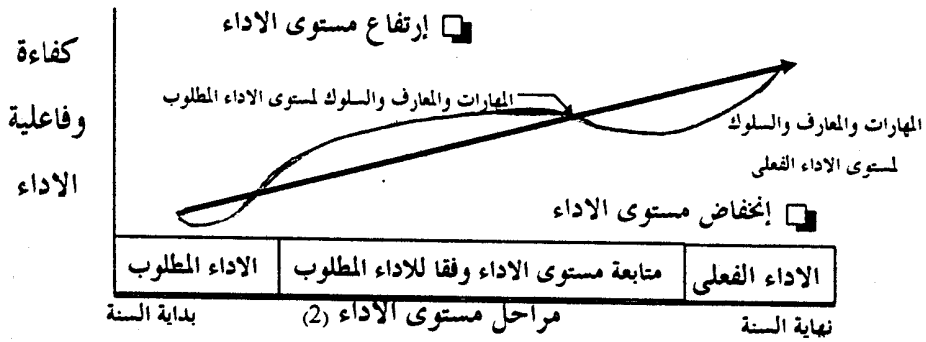
الاول : مستوى الاداء المطلوب **الثاني :** مستوى الاداء الفعلى .

ومن خلال هذان العنصران يتم تحديد الاحتياجات التدريبية . بحيث يتم مقارنة اداء

العاملين الفعلى بمستوى الاداء المطلوب .

وكذا التعرف على احتياجاتهم من المهارات الضرورية لمزاولة المهنة او الحرفة ، ومن

ثم العمل على تحسينها (1) ، والشكل التالى يوضح هذه الفكرة :



ومن الشكل الموضح اعلاه يلاحظ انه اذا قل مستوى الاداء الفعلى عن مستوى

الاداء المطلوب ، اصبح هناك خلل او نقص يجب معالجته او تلافيه . مع ملاحظة ان

معرفة الاسباب الحقيقية وراء هذا الخلل او العجز ، لا نستطيع الوصول اليها بسهولة

ويسر وانما يتطلب الامر استخدام التحليل العلمى لبعض العناصر والمؤشرات التى

توضح المكامن الحقيقية وراء هذا العجز او الخلل ، والاساليب التى يجب اتباعها

لتصحيحه او للقضاء عليه . وبعبارة اخرى هو ليس بالضرورة ان وراء كل

(1) Lloyed S. Barid, James E. Post, John F. Mahon - Management (Function & Responsibilities) - Harper Collins publishers. New York 1989 - P 343 .

(2) Michael Armstrong - Performance Management - British Library Cataloguing in Publication Data . England 1994 - p 14

نقص او انخفاض في مستوى الاداء يكون مؤشراً كافياً لوجود احتياج تدريبي . (١)
 اما في حالة ارتفاع مستوى الاداء المطلوب فإنه يجب عليك ايها القائد تعزيز هذا
 الاتجاه من خلال رسائل الشكر والمدح والترقية الى وظائف اعلى ، وكذا منح الحوافز
 التشجيعية وغيرها من الامور الاخرى التي تعمل على تشجيع هذا الاتجاه وتطويره .
 كما يجب عليك ايها القائد ان تدرك ان اساس تحديد الاحتياجات التدريبية للتابعين
 تنحصر في ثلاثة عناصر اساسية هي :

تحليل القرار	تحليل العمل	تحليل النظم
هنا يتم التركيز على مناطق القوة والضعف في كل فرد على حده من خلال تحديد :	وهنا يتم الاستعانة بالبيانات والمعلومات المستقاة من المصادر التالية :	١- تحليل الاهداف التنظيمية . ٢- تحليل الهيكل التنظيمي . ٣- تحليل السياسات . ٤- تحليل القوى العاملة . ٥- تحليل فعالية المؤسسة . ٦- تحليل المناخ التنظيمي . ٧- تحليل المستجدات . ٨- تحليل آراء الرؤساء ومتخذي القرار .
١- ما يمتلكه الفرد من خبرات ومعارف سابقة . ٢- القدرات والامكانيات الجسمية والذهنية والعقلية ومدى استعداداته الفطرية في النمو والرقى . ٣- السلوك الذي يقوم به الفرد اثناء تأدية المهام المطلوبة منه وما مدى فاعلية هذا السلوك في تحقيق الاهداف المرجوة .	١- بطاقات وصف الوظائف . ٢- المشاهدة . ٣- المقابلة . ٤- الاستبيان . ٥- المذكرات اليومية . ٦- اسلوب دلفاي . ٧- الاستشاريون . ٨- عصف الافكار .	

وهذه العناصر تكمل بعضها البعض واذا تم تحليلها بعناية ودقة فائقة ستعطى نتائج ومؤشرات تستطيع من خلالها ايها القائد الوصول الى الاحتياجات التدريبية الحقيقية للتابعين .

(١) سبق ايضاح ذلك في الفصل التاسع والخاص بالتدريب .

القيادة والاتجاهات (١)

(١) ان من يتسمون بالاتجاه الاستبدادي يفضلون قيادة ذات مكانة وسلطة قوية ويظهرون عدواتهم للقائد الضعيف وهم لال يقيمون القائد على اساس العلاقات الانسانية .

(٢) من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فانهم قادرون على تقبل القيادة القوية ولكنهم فى غير حاجة للسلطات القوية وهم يقيمون القائد على اساس العلاقات الانسانية .

وبصفة عامة نجد ان الناس لا يعترضون على القيادة القوية بشرط معرفتهم وتأكدهم من انهم يستطيعون المشاركة والمبادأة اذا رغبوا فى ذلك او اذا احسوا بضرورة هذه المشاركة وبشرط ان يثبت القائد كفاءته فى هذا المضمار .

القيادة ونظريتي (x) , (y)

(١) من ينتمون الى نظرية (x) من التابعين يحتاجون الى :

- أ (اشراف مباشر .
- ب) ارشادات عن العمل ومتى وكيف ينجز .
- ج) حل للمشكلات التى تقابلهم .

(١) يقصد بالاتجاهات ... الميول والاستعدادات الاجابية او السلبية الى مفاهيم او الفكار او حقائق الخ

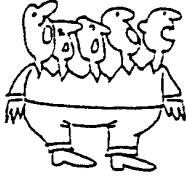
- د (مراقبة مباشرة لسلوكهم .
- هـ) عقوبات لضبط السلوك .
- و (مركزية السلطة .

اذن فهم يحتاجون الى القيادة الاستبدادية .

(٢) من ينتمون الى نظرية (Y) يحتاجون الى :

- أ (اشراف بسيط نسبيا .
- ب) تفويض السلطة للمرءوسين .
- ج) اتفاق متبادل بين اهداف القادة واهدافهم .
- د (الاشتراك في صنع القرار .
- هـ) التأكيد على النتائج لا على كيفية تحقيق النتائج .

اذن فهم يحتاجون الى قيادة ديمقراطية



القيادة والتبعية

ان العلاقة بين القائد والاتباع تعبر عن حاجة فطرية الى السيطرة والخضوع اكثر
منها تعبيرا عن اتجاهات مكتسبة حيث يتكون داخل كل فرد هيكل متدرج من
السيطرة من حيث :

- ١- المكانة من السيطرة وهي تكون ثابتة نوعا واتجاه التابع في هذه العلاقة يكون خضوعا عن تعود وعن رغبة
- ٢- الشعور حيث يجد الاتباع اشباعا في التبعية ويستمدون الرضا منها وهو ما يكون جزء كبيرا من الطاقة في ديناميكات الجماعة بين القائد والاتباع
- ٣- السلوك ويكون هذا السلوك مشبعا بالتبعية حيث يكون الفرد محل تقدير واحترام وينال ما يستحق من مكافآت او حوافز ايجابية بشكل عام .

العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه :

يلاحظ ان العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعة تبنى على اساس من الخوف والحب من ثم فانها تعطى الحالات الاربع التالية :

حب شديد وخوف شديد	← $\begin{matrix} + \\ \text{ع} \end{matrix} \begin{matrix} + \\ \text{خ} \end{matrix}$
خوف شديد وحب قليل	← $\begin{matrix} - \\ \text{ع} \end{matrix} \begin{matrix} + \\ \text{خ} \end{matrix}$
خوف قليل وحب شديد	← $\begin{matrix} + \\ \text{ع} \end{matrix} \begin{matrix} - \\ \text{خ} \end{matrix}$
خوف قليل وحب قليل	← $\begin{matrix} - \\ \text{ع} \end{matrix} \begin{matrix} - \\ \text{خ} \end{matrix}$

ويمكن الان تصوير المصفوفة الانفعالية التالية :

مصفوفة العلاقات الانفعالية

بين القائد وتابعة

العلاقة الانفعالية	ع ⁻ ع ⁻	ع ⁻ ع ⁺	ع ⁺ ع ⁻	ع ⁺ ع ⁺
العلاقة مبنية على الخوف	ع ⁻	ع ⁻	ع ⁻	ع ⁺
علاقة مبنية على الحب	ع ⁻	ع ⁻	ع ⁺	ع ⁺
النمط القيادي	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁺

ومن المصفوفة يتضح ان :

(١) الخوف الشديد والحب الشديد يتطلب نمط القيادة التي تغلب عليها علاقة الوالديه حيث يستمد التابع قوته من القائد والذي ينبغي ان يظهر اهتماما كبيرا بالعمل والعلاقات الانسانية .

(٢) الخوف الشديد مع الحب القليل يتطلب نمط قيادي يركز على العمل ويهمل العلاقات الانسانية حيث يتطلب التابع هنا قدرا عاليا من التوجيه .

(٣) الخوف القليل مع الحب القليل يتطلب نمط قيادي عالي الاهتمام بالعمل دون العلاقات الانسانية حيث يقبل التابع خدمات القائد التي تحقق مصالحة ولا يستطيع القائد تحريك جماعة الا بالقدر الذي يحقق مصالحها اولا .

(٤) الخوف القليل مع الحب الشديد يتطلب نمط قيادي حقيقي حيث يعشق التابع قائدة ويميل الى ان يتشبه به في جميع تصرفاته وبالتالي فهو يحتاج الى نمط قيادي مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الانسانية بالقدر المتوسط .

القائد والنضج الإداري للتابعين^(١)

تختلف درجة نضج التابعين باختلاف درجة النضج في العمل أي القدرة على أداء العمل والرغبة في هذا الأداء وهناك أربع مستويات للنضج تتطلب تصميم توليفة بين سلوكيات القائد المهتم بالعمل والمهتم بالعلاقات الانسانية كي تتناسب مع هذه المستويات الأربع فلو افترضنا ان (+) تمثل النضج الإيجابي ، (-) تمثل النضج السلبي ، وكانت مستويات النضج الأربعة هي :

ق ⁺ ر ⁺	فرد قادر على العمل وراغب في أدائه .
ق ⁺ ر ⁻	فرد قادر على العمل وغير راغب في أدائه .
ق ⁻ ر ⁺	فرد غير قادر على العمل وراغب في أدائه .
ق ⁻ ر ⁻	فرد غير قادر على العمل وغير راغب في أدائه .

فانه يمكن تصوير المصفوفة التالية :

مصفوفة النضج الإداري بين القائد وتابعية

ق ⁺ ر ⁺	ق ⁺ ر ⁻	ق ⁻ ر ⁺	ق ⁻ ر ⁻	مستوى النضج الإداري
ق ⁺	ق ⁺	ق ⁻	ق ⁻	القدرة على الاداء (ق)
ر ⁺	ر ⁻	ر ⁺	ر ⁻	الرغبة في الاداء (ر)
ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁺	النمط القيادي

* يقصد بالنضج الإداري محصلة كل من القدرة على العمل والرغبة في أدائه بحيث يتحمل الفرد مسئولية توجيه سلوكه في أداء عمله (١) يرجع في ذلك الى ... د. احمد سيد مصطفى - المدير في الهيئة المصرية - ص ٥٠٧ .

ومن المصنوفة يمكننا استخلاص انه :

(١) اذا كان التابع غير قادر على اداء العمل وغير راغب فيه فانه يحتاج الى قائد مهتم بالعمل وغير مهتم بالعلاقات الانسانية .

(٢) اذا كان التابع غير قادر على العمل ولكنه راغب فيه فانه يحتاج الى قائد مهتم بالعمل ومهتم بالعلاقات الانسانية

(٣) اذا كان التابع قادر على العمل وغير راغب فيه فانه يحتاج الى قائد غير مهتم بالعمل ولكنه مهتم بالعلاقات الانسانية

(٤) اذا كان التابع قادر على العمل وراغب فيه فانه يحتاج الى قائد غير مهتم بالعمل او بالعلاقات الانسانية فهو وحدة يصنع العمل بكفاءة واقتدار وكل مل يتطلب بعض التوجيهات .

القيادة ومستوى الرضا للتابعين

ان على العامل دائما ان يوازن بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته وبين الانضمام الى معسكر البطالة عليه ان يعلم ان تحمل الضيق الناتج عن عدم الرضا اخف وطأة من المشكلات التي ستترتب على ترك عملة والانضمام الى معسكر البطالة بما تمارسه من اثار مدمرة على توازنه البدني والنفسي واستقرار حياته الاجتماعية .

ما هو الرضا عن العمل ... ؟

هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عملة المتنوعة (١) وهذا الرضا قد يكون تماما يشمل جميع جوانب العمل او نوعيا خاصا بزاوية دون اخر .

كيف يحدث الرضا ... ؟

يعمل الناس لكي يحققوا أهدافا معينة ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه اى ان الاداء سيؤدى الى الرضا ويحدث هذا الرضا كنتيجة للتفاعلات بين العناصر التالية :

(١) الحاجات

حيث ان لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لاشباعها

(٢) الدافعية

تولد هذه الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه الى

المصادر التي يعتقد انها تشبع حاجاته

(٣) الاحياء

تتحول الدافعية الى اداء نشط لاشباع تلك الحاجات .

(٤) الاشباع

يؤدى الاداء الفعال الى اشباع حاجات الفرد

(٥) الرضا

حيث ان بلوغ الفرد مرحلة الاشباع يجعله يشعر بالرضا عن

العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من اشباع حاجاته وذلك مع ملاحظة ان :

(١) د. ظريف شوقي - السلوك القياىى ولاءلية الادارة - مرجع سبق ذكره ص ٢٢٠

- أ) كلما ازدادت رغبة الفرد في شيء يكون أكثر رضا حين يحصل عليه ويتضاعف عدم الرضا في حالة الرغبة لاشباع
- ب) كلما تعددت حاجات الفرد واشتدت قوتها كلما انخفض احتمال الرضا .
- ج) يحصل الفرد ذو الحاجات المحدودة حين يشبعها على درجة من الاشباع تماثل ما يحصل الفرد ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها .

هل يسهم القائد في تحقيق الرضا ...؟

للإجابة على هذا التساؤل فإنه يجب ملاحظة وجود ثلاثة مكونات رئيسية في اتجاه التابع نحو القائد :

- ١) مكون معرفي (تصورات التابع حول خصال قائده) .
وهو لا يعكس فاعلية القائد فقد يدرك التابع ان قائده كفاء غير انه ليس راضى عنه .
- ٢) مكون وجداني (مشاعر التابع السلبية او الايجابية نحو قائده) .
ويعد أكثر مكونات الاتجاه تعبيراً عن مدى فاعلية القائد حيث ان المشاعر الايجابية نحو القائد والتي يتم التعبير عنها بشكل ادارى متحرر من الضغوط تعكس مدى قدرة القائد على اقامة علاقات طيبة مع تابعيه .

(٣) مكون سلوكي (تصرفات التابع مع قائدة) .

يكون ذا تأثير على الرضا اذا تحقق شرطان هما :

(أ) ارتباط سلوك القائد بالسبيل الذي يدركه التابع كفيلاً بإبلاغه أهدافه .

(ب) ارتباط هذا السلوك بالوسائل اللازمة لحل مشكلات الفنية والاجتماعية .

يجب ان ندرك ان التابع قد يبنى اتجاهها ايجابيا نحو القائد على الرغم من القائد يكون غير مهتما بالانتاج ويشيع جوا من التسبب في بيئة العمل ونحن لا نريد قائدا يتبنى تابعة نحوه اتجاهها ايجابيا بل نطمح ايضا في ان يوظف هذا الاتجاه في حثهم على تحسين ادائهم ويستمر التساؤل طارحاً نفسه كيف يمكن تحقيق الرضا بما يحقق مصلحة العمل والعامل في ان واحد ؟

القيادة والنفوذ

النفوذ هو قدرة شخص او مجموعة من الاشخاص في التأثير على سلوك الاخرين والنفوذ له مجموعة خصائص منها (١) :

- (١) قدرة على التأثير في الاخرين .
- (٢) نفوذ الطرف الاول هو ما يدركه الطرف الثاني في الطرف الاول .
- (٣) النفوذ داخل المنظمات يكتسب ، ويمكن للافراد ان يزيدوا او ينقصوا من قاعدة نفوذهم .

(١) د. احمد سيد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص ٤١٦ .

- ٤) ينبع النفوذ من سمات شخصية عقليا وجسما وسلوكيا ومن القدرة على الاثارة والعقاب ومن السلطة والمعلومات ... الخ .
- ٥) والنفوذ لا يفوض من الغير وانما يكتسب .

هذا ويعتبر النفوذ صيغة مساعدة لسلطة القائد تساعد على جعل الاخرين يطيعون ويلتزمون فقد يصدر القائد قرارا مستخدما سلطاته ولكن لا يكون لديه القدرة على التأثير على الاخرين - اى ينقصه النفوذ - لذا فانه قراره لا ينفذ لان هناك انكارا من قبل المرءوسين لسلطة القائد .

ومن ثم فان القيادة تختلف عن النفوذ فى ان القيادة هي تأثير اضافى يحث المرءوسين على الطاعة الاختيارية .

القيادة والسيطرة

ان القيادة عملية تفاعل اجتماعى فالقائد يجب ان يكون عضوا فى الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها واهدافها وامانها ويوطد الصلة مع اعضائها ويحصل على تعاونهم ويتوقف استجابة الاعضاء للقيادة على ادراكهم بان القائد هو اصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الاجتماعى والقيادة تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل .

فالقيادة اذن تتوقف على الشخص وعلى الموقف الاجتماعى وعلى التفاعل بينها اما السيطرة فهي تعنى عملية متابعة وتقييم وضبط الانشطة التنظيمية تجاه تحقيق اهداف مخططة .

(١) د. احمد سيد مصطفى - مرجع سبق ذكره - ص ٤١٦

ويلاحظ ان كبر حجم المنظمات والاثراء الوظيفى يجعل القائد فى حاجة الى وظيفة السيطرة حتى لا يستفحل اى انحراف ويتمكن من اكتشاف وتصحيح المشكلات قبل ان تتضخم والسيطرة ايضا مطلوبة للتأثير فى دافعية التابعين لان نظام السيطرة يجعلهم محل تقدير واحترام .

وهناك اربع درجات للسيطرة هى (ديمقراطى - تيديقراطى - اوتوقراطى - بيروقراطى) يتم عمل توليفة بينها وبين سلوكيات القائد وذلك على النحو الذى توضحه المصفوفة التالية :

مصفوفة مستوى السيطرة بين القائد وتابعيه

الرابع	الثالث	الثانى	الاول	مستوى السيطرة
-ع	+ع	-ع	+ع	الاهتمام بالعمل
-ن	-ن	+ن	+ن	الاهتمام بالعلاقات الانسانية
بريقراطى	اوتوقراطى	تدوقراطى	ديمقراطى	النمط القيادى

ومن المصفوفة يتضح انماط القيادة التالية :

(1) النمط الديموقراطى

وهذا النمط يفوض السلطة الى المرءوسين ويشاركهم فى عملية اتخاذ القرارات ويثق بانهم قادرون على تحمل المسؤولية ويفضل اتباع هذا الاسلوب فى الحالات الاتية :

- عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل
- عندما يكون القائد على خبرة فنية عالية ومدركا لحجم المشاركة المطلوبة حسب كل موقف بما يحقق علاقات تنسم بالود مع التابعين .

٣) النمط التبعيوتقراطي

هنا يبدى القائد اهتماما ملحوظا بحاجات العاملين ويقوم معهم بعلاقات تنسم بالود والصدقة فى حين لا يحظى العمل سوى بالقدر القليل من العناية وعادة ما يطلق على هذا القائد تسمية القائد الجمال .

٣) النمط الأوتوتقراطي

وينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول الى اقصى قدر للانتاجية ولا يهتم بالعلاقات الانسانية بل يتعامل مع التابعين على انهم ادوات لانجاز العمل فنراه يمارس المركزية فى اتخاذ القرارات كما تكون تعليماته لتابعة واضحة ومفصله بحيث يتأكد من انهم يقومون بالعمل بشكل صحيح وعادة ما يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية وهذا النوع من القيادة يفضل استخدامه فى الحالات الآتية :

- عندما يكون التابعين قليلي الخبرة بالعمل الفنى
- عندما تنقص التابعين روح المبادرة والمسئولية
- عندما يكون القائد ماهرا فى النواحي الفنية .
- عندما تكون القرارات الواجب اتخاذها على درجة بالغة من الاهمية .

(٤) النمط الأبريقراطي

والقائد هنا يبذل قدراً محدوداً من الجهد يعنى بإداء الحد الأدنى لما يطلب منه ولا يهتم بالعاملين كبشر لهم حاجات ينبغي إشباعها أى إن القائد هنا لا يقوم بمهام القيادة الفعلية وقد يرجع ذلك إلى شعوره بأن الدور القيادي غير مريح أو لأنهم يعملون على قاعدة ضعيفة من السلطة والقوة أو بسبب وجود قائد غير رسمي قوى الشخصية مما تسبب في حدوث صراع معه .

القيادة وصنع القرارات

القرار يصنع لمواجهة أو معالجة مشكلة معينة ويختلف القائد في معالجتهم للمشكلات فهناك من يرصد الأحداث والمقدمات ويتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت ، وهناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة وهناك من يعيش المشكلة ويسوف أو يتردد في صنع القرار .

كما يختلف القائد في درجات المشاركة التي تتاح للاتباع في صنع القرار فالنمط الأوتوقراطي يكون متسلطاً وتمسكاً برأيه فقط ، ولا يميل إلى اقتناع مرؤوسيه في صنع القرار أو إشراكهم بشكل ظاهر .

أما النمط الديمقراطي فإنه يعتمد على مشاركة مرؤوسيه في عملية صنع القرار وتشجيعهم على إبداء آرائهم .

ويصور الجدول التالي درجات المشاركة في عملية صنع القرار وفقاً لاتجاهات

القادة (١) :

(١) د. أحمد سيد مصطفى - المدير في البينة المصرية - مرجع سبق ذكره - ص ٣٧١ .

م	اتجاهات القادة	مستوى مشاركة جماعة الرؤوسين
١	يصنع قراره بمفرده ويبلغه لرؤوسيه	صفر
٢	يعرض المقف وابعاده ويدعو رؤوسيه للاستفسار ، والمناقشة وابدء الاراء ، ثم يصنع قراره	محدود
٣	يعرض مشروع قرار ، ويدعو رؤوسيه للاستفسار وابدء الاراء ثم يتخذ قراره	متوسط
٤	لا يعرض مشروع قرار ، ويطلب الى رؤوسيه مناقشة ابعاد الموقف وتحديد البدائل ، وتقييمها ، ثم يتخذ قراره	عال
٥	يعرض الموقف على رؤوسيه ، ويطلب اليهم تحليله ، تحديد البدائل وتقييمها ، واتخاذ القرار ، على ان يناقشهم فيه اما لاقراره او لتعديله	عال
٦	يعرض الموقف على رؤوسيه ، مع رؤيته الخاصة ويطلب اليهم ممارسة مراحل عملية صنع القرار	عال جدا

القيادة والتفويض

يقصد بالتفويض الحق المفوض للمديرين في صنع قراراتهم دون الرجوع
للمستوى الاعلى ، هذا وتقاس كفاءة التفويض بمعاييرين (١)

(١) د. احمد سيد مصطفى - المدير في البيئة المصرية - مرجع سبق ذكره - ص ٤٢٢

أ) مجالات التفويض :

ويقصد بها الامور التي تفوض فيها السلطة ايجاباً او

سلبياً .

ب) درجة التفويض :

ويقصد به قدرة السلطة المفوضة فى المجال الذى تم

فيه التفويض .

هذا ويختلف القادة فى اتجاهاتهم نحو التفويض وذلك على النحو التالى :

(١) نمط القائد الديمقراطي :

يرى انه بحكم مسئولته عن تنمية قدرات
مرؤوسيه ضرورة توفير فرص تعزز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة وللمهارة من خلال
الممارسة بما ينتج عنه تولد صفاً ثانياً يتولى المسئولية عند اللزوم ، ومن ثم فانه
يدربهم على اتخاذ القرارات مع اعتبار ان الخطأ فى هذه القرارات يعتبر بمثابة تكلفة
تدريب لهم وبالتالي فان هذا النمط من القادة لا يخشى تفويض السلطة بل نجده
دائماً يسعى الى توسيع نطاق هذا التفويض .

(٢) نمط القائد الديكتاتورى :

يجد هذا النمط من القادة استمتاع فى
الانفراد بالسلطة ، وتركيزها فى يده ويجعل بالتالى مرؤوسيه مجرد منفذين تابعين
وحتى ان عين وكيلاً او نائباً يميل لاختياره محدوداً فى قدراته وطموحاته غير
مطالب بسلطات او صلاحيات .

القائد وشخصيات تابعيه

يجب ان يعلم القائد انه يتعامل مع انواع متعددة من الشخصيات وان كل شخصية لها سمات معينة ولها ردود افعال وتصرفات تختلف من موقف لآخر وذلك على النحو التالي :

نوع الشخصية	السمات الاساسية لها	ردود افعالها تحت الضغوط	احتياجاتها لكي تصبح منتجة	ردود افعالها نتيجة للتشجيع
الصفراوي (الريادي)	نهاز للفرص ، منتج ، نافذ الصبر ، فعال ، منابر ، منير للسطح ، لا يخرج عن الموضوع الاساسي ، حين يتحدث لا يمكن توقع ما سيفعله ، يخضع له الآخرون ، حلل للمشاكل ، يتخطى الصلاحيات الممنوحة له .	اقواله تحت الضغوط : • أنا المسئول . • احس بالملل والضجر . • لا استطيع تحمل الروتين . • لا يهم فانا سأفعل ذلك على اية حال . • استطيع لوحدى عمل كل ذلك بالسرعة نفسها . • سأفعل ذلك بنفسى فذلك اسرع .	لكي يصبح فعالاً : • الكثير من التحديات . • تصحيحه اذا اخطأ . • اخباره بما تريده بالضبط . • شينا من النفوذ . • فرصة لتعلم مهارات جديدة . • شعور بالاهلية .	• مجازفاً . • متخذ قرارات . • عاملاً مستقلاً . • واسطة للتنفيذ . • مهتماً بالنتائج .
المراوغ (الدموي)	لا مبالى ، جرى ، شيطاني ، لا يجب التفاصيل ، متعج ، يتكيف بسهولة ، صاحب افكار ، ديمقراطي ، غير ديكتاتوري ، يجب مساعدة الآخرين واسعادهم ، دبلوماسي ، نشط	اقواله تحت الضغوط : • اريد ان يجنى الجميع . • انا لا اهتم ، سأكون لطيفاً مع الجميع . • لقد غيرت رأى اليوم . • احبكم جميعاً ، انتم رائعين • ليس لدى وقت لمعرفة الحقائق . • كيف ضاع الوقت .	لكي يصبح فعالاً : • الارشاد الديمقراطي . • فرص كثيرة للاتصال بالناس . • الكثير من التنوع • منع من الوقت • تقديره من قبل الناس . • تعريفه بجميع اعضاء المجموعة .	• مدير ملهم . • دبلوماسي . • عامل مشر للحماس . • شخص يعطى انطباعاً حسناً . • مساهم في رفع الروح المعنوية .

نوع الشخصية	السمات الأساسية لها	ردود أفعالها تحت الضغوط	احتياجاتها لكي تصبح منتجة	ردود أفعالها نتيجة للتشجيع
البلغمي (القبطان)	<ul style="list-style-type: none"> • قيم على ممتلكات الآخرين . • وصى على الآخرين • يحافظ على التوازن • ثابت على مبداه . • لطيف ، حذر . • لديه قدرة على تهدئة الآخرين . • متعاون ، يحب الإنجاز . • متمسك بالعرف . 	<p><u>أقواله تحت الضغوط :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • اترك الأمور تسير على ما هي عليه . • لا أستطيع ان اسير اموري • احب الاشياء كما هي • العرف يناسبني كثيرا • انني انتظر الامور • انا لا اهتم ولن اتغير 	<p><u>لكي يصبح فعالاً :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • بيئة مستقرة . • اختياره بكيفية اداء العمل . • تشجيعه على موهبته التحليلية • الامن الاقتصادي • سؤاله عن مشاعره الحقيقية • اعطاءه انذاراً كافياً 	<ul style="list-style-type: none"> • استقرار في العمل . • التحلي بالصبر . • التحلي بالوفاء . • تنفيذ المهام على اكمل وجه . • مستو عال من الدقة .
السموادي (النظامي)	<ul style="list-style-type: none"> • حساس • يحترم الانظمة • يدرك الحاجات • يوجه في الخفاء • متعاون • منظم • يساعد الآخرين • يحلل • ينتج • ناقد لذاته • مثالي • متعاطف 	<p><u>أقواله تحت الضغوط :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • هذا ليس قراري • لا يوجد قانون يحكم هذا • على ان يبحث هذا الامر • انا لا اهتم فاننا لم الفعل ذلك • دعونا نحصل على مزيد من المعلومات اولاً • لا أستطيع ان اتغير حتى تجربني بالسبب 	<p><u>لكي يصبح فعالاً :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • يوفر الانسجام • يتم اختياره بالاسباب • يتعامل بالتفاصيل • يتجنب النقد • يتم امتداحه على افراد • يكون لديه وقت لمعالجة المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> • مهارات متخصصة • تفاصيل • معايير عالية • قرارات حذرة

والآن تذكر ايها القائد



- ١) اذا رغبت في دفع موظفيك نحو تحقيق النتائج - كن ريادياً
- ٢) اذا جمعت موظفيك لتصلوا الى الهدف الذي وضعته - كن مراوفاً
- ٣) اذا رغبت في صيانة مهارات تتعلق بتنفيذ المهام ومراقبة سير العمل والروح المعنوية - كن قبطاناً
- ٤) اذا رغبت في معرفة مقدار التقدم الذي احرزته من خلال معرفتك لتفاصيل العمل - كن نظامياً

على الرغم من ان كل منا يميل الى ان يصبح نوعاً
معيناً من هذه الشخصيات الا اننا نضم بعضاً من
صفات كل الانواع في داخلنا .

القائد وازمات تابعيه

يقصد بالازمة مجموعة المعارف التي تدور حول الضغوط الشديدة التي يعاني منها الفرد في المواقف والاحداث الفجائية غير المتوقعة .



تصرفات القائد تجاه الازمة :

- يمكن ان نقول ان هناك اربعة مواقف للقائد تجاه الازمة :
- ١ ان يقف القائد موقفاً سلبياً .
 - ٢ ان يفشل القائد في مواجهة الازمة بالاسلوب المناسب .
 - ٣ ان يبذل القائد جهداً في مواجهة الازمة ولكنه يواجه بقصور في الامكانيات .
 - ٤ ان يبذل القائد جهداً في مواجهة الازمة بشكل ايجابي وسريع .

عزيزى القائد اذا اردت حل الازمة عليك باتباع الآتى :

- ١ انقل فوراً سلطاتك وصلاحياتك الى غرفة عمليات تسيطر على الموقف .
- ٢ قم بتوزيع الاعمال والاختصاصات على افراد غرفة العمليات .
- ٣ افتح خطوط الاتصال المباشر بين افراد غرفة العمليات وكبار المسئولين مع حشد كل الامكانيات اللازمة .
- ٤ انشى لجان عمل ميدانية لمتابعة تنفيذ القرارات والخطط التي تصدرها غرفة العمليات .

عزيزى القائد عند الازمة أياك ان :

تغضب - تحزن - تعجب - تحجل - تصاب بالاحباط - تصاب
بعدم التوازن - يبدو عليك الشعور بالذنب - يبدو عليك الحزن .

التابعين وسلوكيات القادة

تختلف سلوكيات القادة تبعاً لاختلاف امزجتهم الشخصية وحتى يتحقق التفاعل الصحيح بين التابعين والقادة فإنه ينبغي ان يدرك التابع شخصية قائده وكيفية التعامل معه وذلك على النحو التالي :



١- القائد الذي لا يجيد اعطاء الاوامر :

علاج القائد الذي لا يجيد القاء الاوامر هو ان تحسن انت تلقينه وحذار ان تظهر انك فهمت ما يعنى رئيسك دون ان تكون قد فهمته فعلا خوفاً من ازعاجه أو خشية ان يأخذ عنك فكرة سيئة فان ذلك يحدث اخطاء فى العمل .



٢- القائد الذي يحيل اليك اعمالاً لا تدخل فى اختصاصك :

لابد ان تكون ايجابياً ، لا تلجأ الى السلبية ، مكثفياً بالتذمر أو متعللاً بعدم تحمل مسئولية اداء هذا العمل أو ذاك .
جربه وتحمل قدرأ من المخاطرة المحسوبة أو المدروسة ، فلعل النتيجة تكون فى صالحك .

(١) هذا الجزء مقتبس من مجموعة محاضرات القاها الاستاذ الدكتور / على عبد الوهاب - بشركة السويس لتصنيع البترول - السويس



٣- القائد الذي يسند إليك أعمالاً لا تناسب تخصصك

إفهم الأسباب التي جعلت رئيسك يكلفك بأعمال لا تناسب تخصصك وإعرف وجهة نظره في هذا . ثم إدرس إمكانية القيام بهذه الأعمال . وإذا كان تكليفه لك بهذه الأعمال شيئاً طارئاً أو غير متكرر فلا تندمر وقم بما طلب إليك أدائه . أما إذا تكرر ذلك ورأيت أن في الأمر سوء نية أو تصيدا الأخطاء ، فكن حذراً وإدرس ما تعمل جيداً وتجنب الوقوع في أخطاء - وناقش مع رئيسك امر اختصاصاتك وأطلب منه ان يوضح لك هذه الاختصاصات .



٤- القائد الذي لا يحمل مؤهلات ، أو يقل مؤهله عن مؤهلك

لتكن علاقتك مع رئيسك قائمة على مزج خبرته بعلمك ، حتى يستفيد من معلوماتك من ناحية ، وتعمق أنت علمك وتطوعه للعمل من ناحية أخرى، فيستفيد العمل من ذلك وترقى نتائجه .



٥- القائد الذي لا يستمع لأراء المرؤوسين

فاذا أردت من رئيسك أن يفتح لك بابه ويستمع إليك ويناقشك ، فإن ذلك مرهون بنوع الإقتراح الذي تريد عرضه ، والوقت الذي يمكن أن تقابل فيه رئيسك ، وطريقة العرض التي تستعملها لتوصل إقتراحك أو تحل مشكلتك .

فاذا كان إقتراحك هاماً ، وإخترت الوقت المناسب لعرضه ، فإن طريقة العرض تصبح أهم الأشياء جميعاً .



٦- القائد المتصيد للأخطاء

إعرف ما هو المطلوب منك ، وإفهم المستويات المحددة لأداء عملك ،
وإستوضح من رئيسك ما يجب عليك إستيعابه منها ، وتنبه للأخطاء أو
المشكلات قبل حدوثها ، وأستشر رئيسك في كيفية تفاديها. فإذا تعرضت
لمسائلة رئيسك بسبب أخطاء إرتكبتها ، فأشرح له أسباب هذه أسباب هذه
الأخطاء ، وإستتر برأيه في علاجها ، وإنصت جيداً لما يقوله لك ، وإعمل
بتوجيهاته .



٧- القائد المتردد

لا تقابل تردد رئيسك بتردد مماثل ، فان ذلك يربك الأمور ويعطلها ،
وربما يجعل رئيسك يظن أنك تشبهه في عدم القدرة على حسم الأمور أو حل
المشكلات ، وغالباً ما يكون الرئيس المتردد غير راض عن تردده ، الأمر
الذي يدعوه إلى محاربة هذه الصفة في شخصك ، فيشور عليك ويتهمك
بالتقصير .



٨- القائد العصبى

خير وسيلة لعلاج الغضب الصادر من رئيسك هي أن تحتفظ بهدوء
أعصابك وتنصت باهتمام لما يقول . فذلك بمثابة الماء يطفى النار أو يخفف
إشتعالها . فاذا هدأ رئيسك وزال عنه الغضب فحدثه بهدوء وأشرح له حقيقة
ما كان .



٩- القائد الذي يحب التفخيم

قدم لرئيسك الإحترام والإعجاب والتقدير إذا كان يستحق ذلك ، دون مبالغة أو تهويل يفقدك إحترامه أو يجعله يحس بأنك تكذب عليه- لاحظ أن رئيسك على حبه للتفخيم غالباً ما يكون ساخطاً على الذين يراءونه إذا وجد أنهم متملقون غير صادقين .

أما إذا لم يكن في قيادته ومعاملاته ما يستحق الإعجاب ، فكن حيادياً مرة وإيجابياً مرة أخرى ، وقدم نقدك له في صورة رأى أو إقتراح ، وإترك له حق الأخذ بهذا الرأى أو رفضه .



١٠- القائد المهمل

ايذل في عملك إذن ما تراه من جهد معقول ، وإبذل هذا الجهد صادقاً مخلصاً وإفهم إختصاصاتك ومسئولياتك جيداً ، من التوصيف المكتوب لوظيفتك ، و من الممارسة الفعلية لدورك . ولا تقلد رئيسك أو زملائك في أهمالهم . إنهم مخطئون في ذلك فكن أنت على صواب .



١١- القائد الثرثار

إستفد مما يحدثك فيه رئيسك وانصت اليه جيداً كلما كان عندك وقت لذلك وحذار أن تظهر له أنك ضائق من حديثه غير مهتم بما يقول او تبدى تبرمك أو رغبتك في الإفلات منه . فإذا رأيت أنه أطال الحديث وإستغرق من وقتك ما سوف يؤخرك عن عملك فالأفضل أن تقاطعه بلباقه وأن يكون

عذرك في عدم الأنتظار والإستماع إليه أن عندك عملاً هاماً تريد إنجازَه أو أنك بدأت عملاً معيناً حين إستدعائك لمكتبه وتود أن ترجع إليه حتى تنتهي

منه.



١٢- القائد الودنى

إن ذكر الحقيقة والصدق مع النفس قبل الغير هو خير طريق للتعامل مع الناس وأذا أعتقد عنك رئيسك إن عندك عيباً معيناً أو ظن بك ظن السوء بناء على وشاية نقلت إليه فستبث له تصرفاتك وكفاءتك فى عملك وصدقك فيما تدلى له من بيانات عكس ما يظن وربما يدعو ذلك إلى إصلاح خطئه وإحترامك وتقديرك حق قدرك وإعطائك ما تستحق من جزاء .



١٣- القائد الطيب - الضعيف

يجب عليك بذل الجهد الذى تراه مناسباً فى عملك وإعتمد على نفسك ونم قدراتك ومهاراتك بنفسك وإكتشف مواطن الضعف فى رئيسك وفى زملائك - وهى غفلة الأول وإستغلال الآخرين - وحاول أن تتجنبها فتميز عليهم فليس أسمى من الصدق والإخلاص فى العمل حتى لو أهمل الآخرون أو تهربوا من أداء واجبهم .



١٤- القائد البيروقراطى

واجبك فى التعامل مع رئيسك البيروقراطى أو الروتينى هو أن تعرف اولاً على مدى مناسبة تصرفه لنوع العمل المطلوب فإذا رأيت أنه غير مناسب

أو أن قدرأ من المرونة يجب أن يتوافر في رئيسك حتى يواجه المواقف المتغيرة
فقم بدراسة هذه المواقف وتفهم أبعادها ومتطلباتها وقدم لرئيسك المعلومات
التي توضح ذلك وإعرض عليه إقتراحك وإظهر له الفوائد العملية التي يمكن
تحقيقها من إتباعه .



١٥- القائد المغير

كن مفتوح الذهن راغبأ في التغير عندما يكون مناسباً وتعلم من رئيسك
المرونة وحسن التصرف في المواقف المتغيرة المتنوعة وإدرس التغير دراسة
واقية وتعرف على مزاياه ومشكلاته وناقش رئيسك فيه فإن ذلك صقلأ
لمهاراتك وتويعأ لقدراتك وإثراء لأفكارك ومعلوماتك .



١٦- القائد الضابط

قدم لرئيسك الضابط ما يستحقه من احترام وتعاون معه وأطع أوامره
وإبدى إستعدادك لإمداده بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب بالدقة
الواجبة وإفهم نظرتهم للأمور وإستفد من خبراته وأنصت لأرائه .





واجبات القائد (١)

١- تقدير المخاض الجماعية

ونحن نقصد هنا محاولة القائد تحقيق التوافق والانسجام بين اهداف العمل واهداف الجماعة التي ينتمى اليها والسعي قدر الامكان على القضاء على اى تعارض بين هذه الاهداف وهو فى ذلك يجب ان يكون على خبرة بكل من القوانين التي تحكم سلوك الافراد والجماعات وعملية التفاعل بينها .

٢- تخطيط اساليب النشاط

يجب على القائد ان يكون قادرا على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب ويجب ان يتسم سلوكه بالمرونة وان يكون قادرا على تحمل المسؤولية وامتصاص القيم الثقافية السلبية وتبنى استراتيجيات واضحة للتعامل مع التابعين .

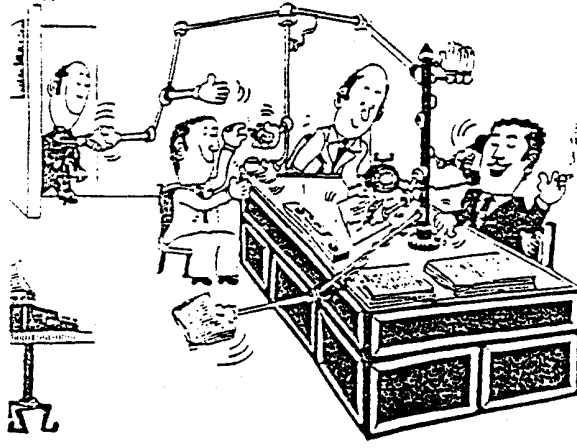
٣- تنظيم العلاقات بين افراد الجماعة

قد تختلف وتتعارض اهداف الافراد داخل نطاق العمل وذلك نتيجة للضغوط الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي يشاع جو من عدم الرضا بين العاملين وهذا يتطلب من القائد قدرة فائقة على ترتيب المواقف بالطريقة التي تمكنه من مواجهه الضغوط المستمرة .

(١) د. منصور لهي - المرجع السابق ص ٤٢٠

٥- ربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات

حتى يستمر البناء التنظيمي وتجنباً
لظهور مساوئ الروتين يجب ان يركز القائد على تحقيق التكامل بين جماعته
والجماعات الاخرى بالمشروع بما ينشط ويحقق فاعلية الاتصالات .



العوامل التي تزيد من فاعلية القائد^(١)

(أ) الثبات الانفعالي

أي القدرة على التحكم في الغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف وبالتالي عدم التورط في أي علاقات نسائية مشبوهة وكذا القدرة على تحديد المسافة النفسية في العلاقات الشخصية

(ب) تكامل القدرات العقلية

وتتمثل في مستوى معين من الذكاء والقدرة على الاستيعاب السريع والاسترجاع وحسن إدارة الوقت وعدم الاستغراق في التفاصيل .

(ج) وجود مهارات فنية عالية

يجب أن تتوفر لدى القائد الخبرة الفنية التي تفوق تابعة ويكون لديه القدرة على حل المشكلات الفنية التي تواجههم والسعي نحو تنمية كوادر فنية جديدة .

(د) النضج الاجتماعي

بمعنى عدم الخبايا والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة والتعامل مع المرءوسين والتابعين على أسس واضحة المعالم خالية تماما من العقد النفسية .

(١) د. منصور فهمي - الإدارة والانسان - مطبعة جامعة القاهرة - ١٩٨٨ ص ٤١٩ .

العوامل التي تحد من فاعلية القيادة

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن ان تؤدي اليه تلك العوامل من اثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل اطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف .

وفيما يلي تقدم عرضا موجزا عنها (١)



١) أولاً المتغيرات المزاجية

وتتمثل تلك المتغيرات في :

أ) انخفاض درجة الثقة في الاخرين :

وقد يرجع ذلك الى انعدام ثقة القائد في

تابعية او لثقته المتزايدة في ذاته .

ب) الثقة المتزايدة بالذات :

حيث يترتب على ذلك العديد من الافات مثل

اليول الى اتجاذ قرارات منفردة والتشيس بالرأى وعدم تقبل النقد .

ج) الخوف من نجاح الاخرين :

ويسبب ذلك في محاولة القضاء على الكوادر

الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتيسير ادائهم لمهامهم وعدم تفويض

السلطة اليهم .

(١) د. ظريف شوقي - السلوك القياىى وفاعلية الادارية - مرجع سبق ذكره - ص ٢٥ وما بعدها .

د) العجز عن تحمل الظروف الصعبة :

ويتسبب ذلك في إصابة القائد بالانهيار مما يتسبب في فشلة في ادارة الجماعة اثناء الازمات ويصبح مترددا في اتخاذ القرارات وعادة ما يتخلى عن دورة في القيادة لبعض الافراد الاخرين ممن يحتفظون بتماسكهم ابان الازمات .

ثانياً المتغيرات المعرفية

وتتمثل تلك المتغيرات في :

أ) انخفاض المرونة الفكرية

ويترتب على ذلك العجز عن التصدي للعديد من المشكلات الفنية والانسانية التي يواجهها كما انه يصعب على المدير تطويع سلوكه استجابة للتغيرات الموقفية دائمة الحدوث .

ب) انخفاض المقدرة الابداعية

ويترتب على ذلك عدم قدرة القائد على اصدار افكار ابداعية تتعلق بادخال تحسينات على نظم الانتاج او تطوير سبل ادارة الازمات او ابتداع اساليب لاثراء العلاقات الاجتماعية للحد من الصراعات داخل الجماعة .

ج) ضعف المقدرة التحليلية

ويترتب على ذلك صعوبة تنبؤ القائد بالاحداث المستقبلية مما يفقده زمام المبادرة في التعامل معها وضعف مقدرته على تشخيص المواقف .



ثالثاً متغيرات حاقمة

وتتمثل تلك المتغيرات في :

أ) غياب التحدي

ويترتب على ذلك تفشى حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الافات القيادية مثل عدم السعى لتنمية خبراته ومهاراته نظراً لادراكه بان نقصها لا يعد مشكله .

ب) عدم السعى نحو المعرفة

ويترتب على ذلك تضائل معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التي يواجهها وجهلة بالقوانين والعجز عن الاحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات

ج) طول مدة البقاء في المنصب

ويترتب على ذلك تكوين البطانة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح واشاعة روح الخوف من المسئولية لدى الاخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل الى حد الاحتجاب .

رابعاً متغيرات أخلاقية

أ) ضعف النزاع الديني

ويترب على ذلك عدم الالتزام السلوكي بالقيم والمعايير الأخلاقية وتضاؤل الاخلاص للمنظمة والخضوع للرؤساء واهدار حقوق الاخرين والانهيار وقت الشدة .

ب) الانانية والانتهازية الاجتماعية

ويترب عبي ذلك ان يتمنع القائد عن ابداء النصيحة والمشورة لأتباعه وان يبخل بابداعته على المنظمة وان يسخر ذكاهه في ارضاء جميع الاطراف .

ج) الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة

ويترب على ذلك تفشى المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للاخرين .



خامسا ضغوط ثقافية

وتتمثل هذه الضغوط فيما يلي :

أ) ضغوط الجماعة المرجعية

ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلا عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع ، التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع .

ب) ضغوط الرؤساء

ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع اليهم واهتزاز صورة المدير امام أتباعه وتسخير موارد المنظمة لارضائهم وتحقيق مآربهم .

ج) ضغوط اقتصادية واجتماعية

ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعملة بشكل مستقل وبصورة نزيهة وقد يتورط في انحرافات مالية او قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات .

تذكر ايها القائد



ان الاتباع يريدون من وظائفهم :

- ١ العمل مع مدراء اكفاء .
- ٢ ان تتاح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات .
- ٣ ان يكونوا على علم بما يجري في محيط عملهم .
- ٤ ان يشعروا بنوع من التحدي اثناء ممارسة العمل .
- ٥ ان يكلفوا بعمل ممتع .
- ٦ ان يحظوا بالاحترام والتقدير .
- ٧ ان يتم الاصفاء الكامل الى آرائهم .
- ٨ ان تتاح لهم الفرصة لتطوير مهاراتهم الفنية والفكرية .

لا يكفي

لان تكون مديراً كفاء

- ان تعلم الاخرين اتخاذ قراراتهم بأنفسهم .
- ان يرى موظفيك النتيجة النهائية لعملهم .
- ان توفر لهم عملاً ممتعاً .
- ان تصغي اليهم .
- ان تعلمهم بما يجري حولهم .

ولكن يجب

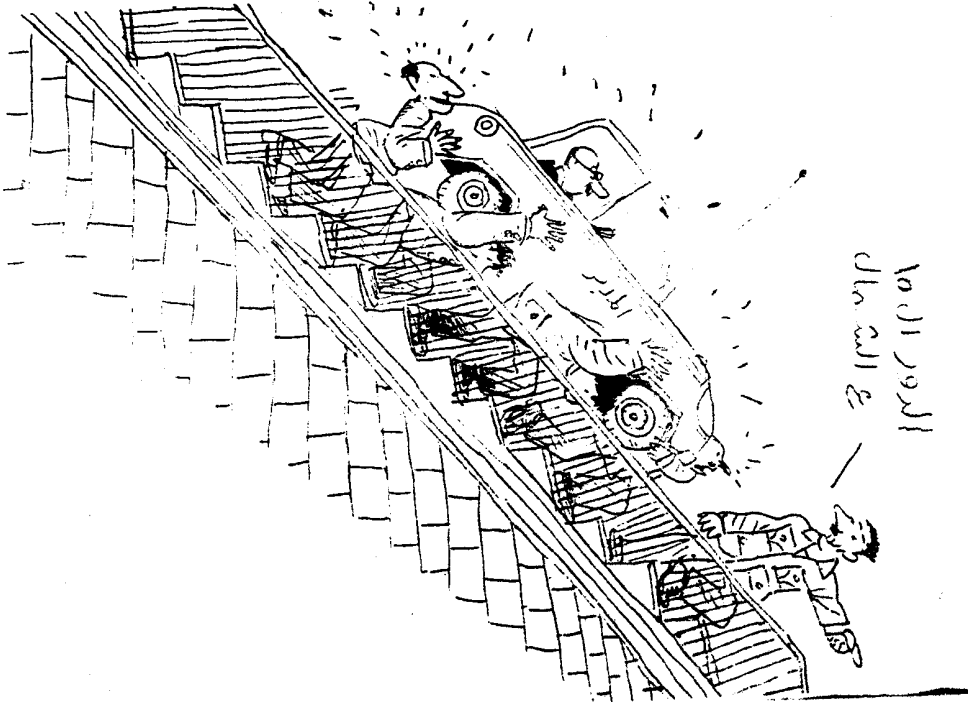
ان يشعر موظفوك بانهم محترمون

• حدثهم كخبراء .

• اطلب رأيهم كخبراء .

المس قلوب موظفيك سيهدونك أياها

اجعل قلوبهم هدفك الدائم



المراد
ع الله مال



أستقصاء المدير وصنع القرار

ارشادات

- تم تصميم هذه الأستقصاء بالأعتماد على أعمال أرفنج جانيس وليون مان .
- يساعد هذا الأستقصاء في تحديد ممارساتك في عملية صنع واتخاذ القرار ، وهو يتطلب أن تكون محدداً ودقيقاً في أجابتك على ضوء ما تقوم به فعلاً من ممارسات في هذه الصدد وليس على ما يجب أن تقوم به في إطار هذه الممارسات . أن التزامك بهذا سيجعل للأستقصاء مغزى وفائدة لعملك الإداري .
 - وربما سيساعدك أكثر أن تتوقف قليلاً قبل أن تقوم بتعبئة هذا الأستقصاء وتفكر جلياً فيما قمت به من ممارسات خلال الثلاثة اشهر أو الشهرين السابقين عندما كانت هناك مناسبات لصنع واتخاذ قرارات هامة فيما يتعلق بعملك أو الأمور الأخرى ذات الشأن في حياتك .
 - ضع دائرة على ذلك البديل من الأجابات التي تلي كل سؤال في الأستقصاء مما تعتبره أفضل بديل عند ممارستك :

(١) عندما تواجه بضروره صنع واتخاذ قرار هام ، هل تصنع قائمة مكتوبة بالأهداف التي تريد تحقيقها من وراء هذا القرار ؟

دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	أطلاقاً (أبداً)

(٢) الى أى مدى تحصل على معلومات للقرارات الهامة التي يجب عليك صنعها واتخاذها وذلك من الأفراد المحتمل أن تؤثر عليهم هذه القرارات ؟

(أ) أعتمد - دائماً - على معلوماتي دون الحصول على معلومات من هؤلاء الأفراد .

(ب) أقوم - أحياناً - بالتحدث مع هؤلاء الأفراد .

(ح) أقوم - عادة - بالاتصال الأساسي مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات .

(د) أتحدث مع جميع الأشخاص الرئيسيين الذين لديهم مثل هذه المعلومات .

(هـ) أجرى مناقشات معمقة مع كل الأفراد الذين لديهم مثل هذه المعلومات .

٣) فكر في قرار هام قمت بصنعه واتخاذَه في الفترة الأخيرة .

كم من البدائل فكرت فيها جلياً وبالتفصيل وذلك قبل أن تصل الى القرار ؟

بدائل واحد	من ٢-٣ بدائل	من ٤-٥ بدائل	من ٦-١٠ بدائل	أكثر من ١٠ بدائل

٤) في التفكير بشأن البدائل ، ما مدى تعمقك في فحص الأثار السلبية والايجابيه لكل بديل :

- (أ) أصنع قائمة مفصلة مكتوبة لتحديد كلاً النوعين من الأثار .
 (ب) أصنع قائمة موجزة مكتوبة لتحديد كلاً النوعين من الأثار .
 (ج) أجرى قائمة بعناية في ذهني لتحديد كلاً النوعين من الأثار .
 (د) أقوم بمراجعة ذهنيه لتحديد النوعين من الأثار .
 (هـ) أقوم " بكروكي " ذهني سريع لتحديد كلاً النوعين من الأثار .

٥) عند قيامك بصنع واتخاذ القرارات الهامة ، هل تحصر الخيارات والبدائل المتاحة وتستبعد بعضها ومن ثم تقوم بالسعي للحصول على معلومات أكثر بالنسبة للبدائل الباقية؟

دائماً	عاده	احياناً	نادراً	اطلاقاً

٦) عند قيامك بصنع وأخذ القرارات الهامة ، هل تبحث جدياً وبصفة خاصة عن تلك المعلومات التي قد تصنع البديل الذي تفصله موضع جدل ونقاش؟

- (أ) ليس بصفة خاصة .
- (ب) قد أفكر في البحث عن هذه المعلومات .
- (ج) أقوم بمحاولة الحصول على هذه المعلومات .
- (د) أبحث بعناية للحصول على هذه المعلومات .
- (هـ) أكلف نفسي مجهوداً خاصاً على طول الطريق للحصول على هذه المعلومات .

٧) الى أى مدى تعيد - بعناية - فحص كل المعلومات المتعلقة بقرار

مزعم اختياره قبل أتخاذك له بصفة نهائية ؟

- (أ) بكل تأتي وبجميع تفاصيلها .
- (ب) مراجعة بعناية .
- (ج) مراجعة سريعة / فحص عام .
- (د) أحياناً أقوم بمراجعة سريعة .
- (هـ) لا أقوم بإعادة فحص مثل هذه المعلومات .

٨) هل توجد خطة مفصلة لتنفيذ القرارات الهامة ؟

- (أ) لا توجد خطة مفصلة .
- (ب) أفكر في مثل هذه الخطة .
- (ج) قد أصنع أطاراً عام لمثل هذه الخطة .
- (د) غالباً ما أقوم بوضع خطة مكتوبة .

(هـ) غالباً ما أقوم بوضع خطة تفصيلية مكتوبة .

٩) ما هي نوعية الخطط البديلة التي تصنعها لمواجهة المشكلات الطارئة ؟

(أ) أصنع خططاً بديلة كافية لمواجهة هذه المشكلات .

(ب) أصنع خططاً بديلة لا أكبر قدر يمكنني من هذه المشكلات أو بدائل حلها .

(ج) أصنع مثل هذه الخطط للمشكلات أو الأحداث الطارئة الأساسية .

(د) أصنع تصوراً عاماً للتعامل مع مثل هذه المشكلات .

(هـ) لا أصنع مثل هذه الخطط البديلة .

١٠) هل تصنع مخططاً لتقييم نتائج وأثار القرارات الهامة التي قمت بصنعها

وأتخاذها ؟

(أ) أصنع دائماً - مخططاً رسمياً ومكتوباً لمثل هذا التقييم .

(ب) أقوم بتحديد المؤشرات الرئيسية للتقييم وكيفية استخدامها.

(ج) أقوم بالتفكير من خلال ما هية النتائج المرغوبة .

(د) أحدد أطواراً زمنياً لبعض النتائج التي من المقرر أن تتحقق .

(هـ) لا أقوم بأى شئ تجاه تقييم نتائج هذه القرارات .

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	ج	د	هـ
١	٥	٤	٣	١	٢
٢	١	٥	٣	٤	٢
٣	٤	٥	٣	٢	١
٤	٥	٤	٣	٢	١
٥	٥	٤	٣	٢	١
٦	١	٢	٣	٤	٥
٧	٥	٤	٣	٢	١
٨	١	٢	٣	٤	٥
٩	٥	٤	٣	٢	١
١٠	١	٢	٣	٤	٥
المجموع					

وكلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات
كلما كنت ماهرا في اتخاذ قراراتك

استقصاء

الاختبار القيادي (١)



اقرأ كل سؤال بعناية تامة ثم ضع علامة صح أمام العبارة التي تعبر أكثر من غيرها عن التصرف الذي ترى اتخاذه .

١) عندما يزداد عبء العمل كثيراً عما يمكن المجازة فأني ربما :

(أ) أعمل عشر ساعات يومياً تقريباً ، وكذلك نصف يوم من أيام العطلة الأسبوعية .

(ب) أحصل على موافقة ليعمل الرؤسون وقتاً إضافياً بينما لا أعمل أنا كثيراً .

(ج) أحصل على موافقة ليعمل الرؤسون وقتاً إضافياً وأعمل معهم نفس عدد الساعات الإضافية .

٢) إذا لم أكن اعرف الا قليلا عن الحاسبات الالكترونية وأخطرت بأن الشركة

ستقوم بتركيب أحدها قريباً لمساعدتي في عملي وجعله أكثر كفاءة فأني :

(أ) ألتحق ببرنامج تدريبي عام سريع لمدة أسبوع عن الحاسبات الالكترونية في أحد المعاهد التعليمية .

(ب) التحق بدراسات مسائية حول الحاسبات الالكترونية لمدة يوم في الأسبوع حتى أشعر بالكفاية من هذه الدراسات .

(ج) أرسل أحد المساعدين لي للتدريب المتعمق على الحاسبات الالكترونية وأعتمد عليه في هذه الناحية .

(١) هذا الاختبار من اعداد الاستاذ الدكتور ابراهيم العمري .

(د) أرسل أحد المساعدين لي للتدريب المتعمق بينما ألتحق أنا بالدراسات المسائية حتى أشعر بأنني حصلت على قدر كاف من المعلومات في هذه الناحية .

(هـ) أرسل أحد معاوني لي للتدريب المتعمق وألتحق أنا ببرنامج تدريبي عام سريع لمدة أسبوع في أحد المعاهد التعليمية .

٣) عند اختيار موظف جديد لوظيفة صعبة أفضل أن تتوفر فيه الصفات التالية اذا

تساوى المرشحون في النواحي الأخرى :

(أ) خبرة واسعة وطويلة وشخصية قوية ودرجة لا بأس بها من الذكاء .

(ب) خبرة واسعة وطويلة وشخصية متوسطة وذكاء عال .

(ج) خبرة متوسطة وشخصية قوية وذكاء عال .

٤) أنا أقرأ بانتظام العدد التالي من المجلات الفنية والإدارية .

(أ) مجلة واحدة .

(ب) مجلتين .

(ج) ثلاث مجلات .

(د) أكثر من ثلاث مجلات .

(هـ) لا أقرأ أى مجلات في هذه الناحية بانتظام .

٥) عندما يلفت أحد المرؤوسين نظري الى مشكلة صعبة فأنى :

(أ) أحب أن أعالج المشكلة بنفسى ، وأستطيع عادة علاجها بنفس السرعة التى أشرح فيها للآخرين كيف يواجهونها .

(ب) أترك للمرؤوسين معالجة المشكلة بأنفسهم وخصوصاً عندما أكون مشغولاً بأعمال أخرى - لأن هذه أفضل طريقة له لتعليمهم .

(ج) أناقش المشكلة مع المرؤوسين ، ثم أترك لهم علاجها بما يعتقدون أنه الأفضل

(د) أناقش المشكلة مع المرؤوسين ، ثم أخبرهم بما يجب أن يفعلوه لعلاج المشكلة

٦) عند البحث عن موظف جديد لوظيفة صعبة فانى :

(أ) أستمر فى البحث حتى أجد الرجل الذى تتوفر فيه الخبرة الواسعة والكفاءة العالية الذين اعتبرهما ضرورين للأداء الجيد فى الوظيفة .

(ب) أستمر فى البحث حتى أجد الرجل الذى تتوفر فيه على الأقل الكفاءة العالية المطلوبة وبعض الخبرة التى أراها ضرورية للعمل .

(ج) أتخذ قراراً سريعاً لانى أشعر بأن شغل الوظيفة بسرعة أكثر أهمية من اختيار أحسن الرجال للوظيفة .

(د) أختار أحسن المرشحين من بين المجموعة الأولى التى أقابلها طالماً كان العدد فى هذه المجموعة لا يقل عن عشرة .

٧) عندما أقترح أو أختار مرئوساً للترقية ويكون لي حق الاختيار بين رجل عمره خمسة وأربعين عاماً وله خبرة عشر سنوات وآخر عمره خمسة وعشرين عاماً وخبره سنة واحدة فأني أختار :

- (أ) الرجل الأقدم (الأطول خبرة) بغض النظر عن قدراته .
- (ب) الرجل الأقدم فقط اذا كانت قدراته أعلى من الآخر .
- (ج) الرجل الأقدم حتى ولو كان أقل قليلاً في قدراته من الآخر .
- (د) الرجل الأحدث حتى ولو كان أقل قليلاً في قدراته عن الآخر .

٨) عند تقويم بدائل القرارات التي أواجهها بانتظام فأني :

- (أ) أخاطر اذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء بالكسب أو الخسارة)
- (ب) أكره أن أخاطر اذا كانت النتائج المرتقبة عالية بدرجة كافية (سواء في الكسب أو الخسارة)
- (ج) أحب أن أذن الاحتمالات ثم أجازف فقط اذا توسمت أن احتمالات النجاح والكسب تساوي على الأقل ضعف احتمالات الخسارة والفشل .
- (د) أحاول وزن الاحتمالات المختلفة ثم أجازف كلما كانت احتمالات الكسب والنجاح أكبر بوضوح من احتمالات الخسارة والفشل .

٩) أتوقع من العاملين معي عملاً جاداً متواصلاً طول اليوم ، وأشعر عموماً بأن العاملين معي :

- (أ) لا يبذلون في العمل جهداً بالقدر الواجب عليهم .
- (ب) يبذلون في العمل معظم الوقت قدرأ عادلاً ومناسباً من الجهد .

(ج) يبذلون في العمل معي جهداً أكثر مما يبذلونه عادة مع معظم الرؤساء الآخرين .

١٠) عندما يجب على اتخاذ قرار صعب فأنتى :

- (أ) أفكر فيه بعناية ثم أتخذ القرار وأمضى فى تنفيذه .
(ب) أفكر فيه ثم أخطر كل المرؤوسين المتأثرين به مباشرة قبل تنفيذه .
(ج) أفكر فيه بعناية ثم أخطر العاملين معي فقط بالقرار قبل تنفيذه .
(د) أعقد اجتماعاً مع العاملين معي وأترك لهم اتخاذ القرار .
(هـ) أعقد اجتماعاً مع العاملين معي ، وبعد مناقشة الأمر معهم أتخذ أنا القرار .



مفتاح الحل

(٣) الاختيار	(٢) التدريب	(١) عبء العمل
أ ٣	أ ١	أ ١
ب ٤	ب ٢	ب ٠
ج ٤	ج ٠	ج ٤
	د ٤	
	هـ ٣	
(٦) الاختيار	(٥) مواجهة المشكلات	(٤) المعرفة
أ ٣	أ ٠	أ ٠
ب ٤	ب ٠	ب ١
ج ٠	ج ٤	ج ٣
د ١	د ٣	د ٥
		هـ ٠
(٩) الاتجاهات نحو العاملين	(٨) اتخاذ القرارات	(٧) الترقية
أ ١	أ ٠	أ ١
ب ٣	ب ٠	ب ٣
ج ٣	ج ٣	ج ٤
د ٠	د ٤	د ٢
		(١٠) اتخاذ القرارات
		أ ٠
		ب ١
		ج ٢
		د ٢
		هـ ٤

كلما ارتفع مجموع ما حصلت عليه من درجات كلما كنت مديرا كفاء

استقصاء

إنمساط القيادة



كل مجموعة تحوي خمس عبارات ... والمطلوب منكم إختيار أكثر العبارات تعبيراً من وجهة نظرك أو يكون حكمك على أساس ما تفعله .. لا تترك مجموعة دون أن تختار من بينها العبارة التي تتفق فعلاً مع إتجاهاتك وأرائك حتى ولو لم تكن العبارات واضحة تماماً .

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	إن العمل في حد ذاته شيء طبيعي مثل اللعب عند معظم الناس إذا تم توفير الظروف السليمة .	(١ - أ)
()	إن العمل في حد ذاته شيء مر (أو مكروه) عند معظم الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته لتقليل مرارته .	(١ - ب)
()	إن العمل في حد ذاته شيء (مر) عند معظم الناس وبالتالي فإن المعاملة الطيبة مع المرؤوسين تخفف تلك الماراة .	(١ - ج)

(١) هذا الاستقصاء من اعداد الأستاذ / سمير محفوظ مرسى - مدير عام الشؤون الادارية - بشركة السويس لتصنيع البترول

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	إن العمل فى حد ذاته شىء (مر) عند معظم الناس وما باليد حيلة .	(١ - د)
()	إن العمل فى حد ذاته شىء (مر) عند معظم الناس وبالتالي يجب تخطيطه وتنظيمه ورقابته بشكل عام مع عدم التضحية بالمعاملة الطيبة مع المرؤوسين لتخفيف تلك المرارة .	(١ - هـ)
()	معظم الناس غير طموحين لديهم رغبة قليلة لتحمل المسئولية ويفضلون أخذ توجيهات من الغير عما يجب أن يفعله .	(٢ - أ)
()	معظم الناس طموحين لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية ويفضلون خلق جو ودى ومريح لكى يعملوا .	(٢ - ب)
()	معظم الناس طموحين ، لديهم رغبة قوية لتحمل المسئولية إذا كانت أهدافهم منسقة مع أهداف المنظمة التى يعملون بها .	(٢ - ج)
()	معظم الناس طموحين بشكل مقبول لديهم رغبة مقبولة لتحمل المسئولية ويفضلون أخذ توجيهات مقبولة من الغير فى جو ودى مقبول .	(٢ - د)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	معظم الناس غير طموحين ليست لديهم رغبة لتحمل المسؤولية ويفضلون أن يتركهم الإنسان وشأنهم .	(٢ - هـ)
()	إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل محكم على إعتبار إن ذلك يقلل من الصراع الإنساني في المؤسسة .	(٣ - أ)
()	إن وظيفة المدير هي تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته بشكل عام وفي نفس الوقت خلق علاقات إنسانية مقبولة من الرؤوسين .	(٣ - ب)
()	إن وظيفة المدير هي التأكد من أن تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ورقابته قد تم بشكل سليم حيث يكون التخطيط بالمشورة بين الرئيس والرؤوسين وحيث تكون الرقابة ذاتية (من ذات الرؤوسين) بالإضافة إلى الرقابة من أعلى (من المدير) .	(٣ - ج)
()	إن وظيفة المدير هي خلق علاقات طيبة مع الرؤوسين وبين بعضهم البعض من أجل جو ودي مريح للعمل بإيقاع مريح في العمل .	(٣ - د)
()	إن وظيفة المدير هي توصيل التعليمات الواردة من الرئيس إلى الرؤوسين وتوصيل المعلومات الواردة من الرؤوسين إلى الرئيس .	(٣ - هـ)
()	إن مدخلى في الإدارة مدخل (منهجى) بمعنى أنه من الممكن (نسخ) الكفاءة مع رضا الناس فليس هناك تعارض بين الكفاءة وبين رضا الناس .	(٤ - أ)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	إن مدخلي في الإدارة مدخل عملي أى وسط بين الكفاءة وبين الكفاءة رضا الناس فلا يمكن تحقيق كفاءة بدون رضا الناس ويمكن تحقيق رضا الناس بدون كفاءة .	(٤ - ب)
()	إن مدخلي في الإدارة (ليس هناك فائدة) .	(٤ - ج)
()	إن مدخلي في الإدارة هو أن رضا الناس يحقق الكفاءة	(٤ - د)
()	إن مدخلي في الإدارة هو إن الكفاءة تؤدي إلى رضا الناس .	(٤ - هـ)
()	أنا مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل بواسطة آخرين	(٥ - أ)
()	مؤوسى هم المسئولون عن تنفيذ العمل وأنا أساعدهم .	(٥ - ب)
()	أنا لست مسؤولاً عن تنفيذ العمل .	(٥ - ج)
()	أنا مسئول عن تنفيذ العمل يساعدى الآخرون وأساعدهم .	(٥ - د)
()	مسئولية العمل جماعية بينما يكون لكل شخص دورة إلا أن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية	(٥ - هـ)
()	إذا تعارضت أهداف المنطقة مع أهداف الأفراد أرجح مصلحة المنطقة لأن ذلك سيكون إلى مصلحة الأفراد .	(٦ - أ)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أرجح أهداف الأفراد لأن ذلك سيكون من مصلحة المنظمة .	(٦ - ب)
()	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد أخذ حلاً وسطاً فلا بد من عمل تنازل هنا وتنازل هناك .	(٦ - ج)
()	لا أرى أن هناك تعارضاً من أهداف المنظمة وأهداف الأفراد حيث يستلزم الأمر نسجهما بعضهما في بعض .	(٦ - د)
()	إذا تعارضت أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد إرفع الأمر للإدارة العليا برجاء النظر وإتخاذ مآتراه مناسباً .	(٦ - هـ)
()	السلطة هى الإلتزام بمتطلبات الموقف بحيث لاتتم التضحية بأى عنصر أو حتى عمل تنازلات بين عدة عناصر متعارضة ، أن السلطة معناها عملياً أن كل مرؤوس (حر) فى حدود إلتزامه الأساسى بالأهداف . وإن الإلتزام هنا بما هو صواب بالنسبة للموقف حتى ولو تطلب الأمر المعارضة برأى الأغلبية .	(٧ - أ)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً إن الشخص حاملها مجرد (إدارة) أو حامل رسالة .	(٧ - ب)
()	السلطة هي تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات وهي بهذا ليست شخصية ومعناها عملياً إن الشخص حاملها مجرد (إدارة) (أو) حامل رسالة	(٧ - ج)
()	السلطة رضا المرؤوسين عن تصرفات رئيس فالأساس فيها (القبول) من المرؤوسين ومعناها عملياً (حب) المرؤوسين لرئيسهم والالتزام برأى الأغلبية حتى ولو كان ذلك مخالفاً لرأيه .	(٧ - د)
()	السلطة حق معطى لصاحبها من أعلى بحكم منسبة لإتخاذ قرارات تلزم الآخرين فالأساس فيها إلزام الآخرين ومعناها عملياً (الطاعة العمياء) من المرؤوسين .	(٧ - هـ)
()	المدير معلم .	(٨ - أ)
()	المدير (ساعي بريد) أو حامل رسالة .	(٨ - ب)
()	المدير وسيط بين المنظمة والفرد .	(٨ - ج)
()	المدير هو (الأخ الأكبر) .	(٨ - د)
()	المدير هو (صاحب السلطة)	(٨ - هـ)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	أحب أن أعطي تعليمات شفوية مختصرة حرصاً على الوقت	(٩ - أ)
()	أحب أن أستمع كثيراً إلى المرؤوسين لأعرف مايجرى ، وبالتالي فإنني أحب الأحاديث الطويلة لأنها تتيح معرفة الناس ورغباتهم حتى ولو تطلب الأمر التضحية بالوقت .	(٩ - ب)
()	لا أحب الكلام الكثير ، فالبعد عن الناس غنيمة .	(٩ - ج)
()	أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للفهم المتبادل بين وجهات النظر للحصول على أفكار جديدة من إحتكاك الآراء المختلفة وبحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية ، وطبعي فإنني أعطي تعليمات شفوية مختصرة إذا كان الوقت ضيقاً وكان هناك حل واحد وأحياناً أجلس مع شخص أو أكثر في محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف .	(٩ - د)
()	أحب اللجان لأنها تعطي فرصة للناس للإشتراك فيما يجرى بالإضافة إلى أن القرارات التي ستتخذ ستكون قرارات الأغلبية على الأقل وليست قراراتي بمفردي . . . وطبعي فإنني أعطي تعليمات شفوية مختصرة أحياناً كما قد أتحدث مع البعض في محادثات طويلة طبقاً لمتطلبات الموقف .	(٩ - هـ)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تهديدهم المستمر بالعقاب والمكافأة المادية للمجد .	(١٠ - أ)
()	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو توفير (روح الفريق الحق) حيث يكون الشخص ملتزماً بأهداف معينة يراها منسقة مع أهداف المنظمة أن أحسن طريقة للتحفيز هي التي يشعر فيها الفرد أنه يعمل لنفسه فنجاحه يعني نجاح المنظمة .	(١٠ - ب)
()	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو استخدام منهج (الجزرة والعصا) أو (القرش والعصا فالقرش للمجد والعصى للمخطيء فالالة تحتاج إلى زيت لكي تعمل ، فالدنيا أخذ وعطاء .	(١٠ ج)
()	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل إن تتركهم وشأنهم .	(١٠ - د)
()	إن أحسن طريقة لتحفيز الناس على العمل هو تشجيعهم على طريقة (لاقيني ولا تغديني) .	(١٠ - هـ)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو معرفة سبب الخطأ وليس المخطيء فالأخطاء تحدث نتيجة سوء فهم ويصبح من الضروري التعلم منهم ووضع ضمانات لكى لا تتكرر مستقبلاً وبالرغم من ذلك فإننى أفرق بين الخطأ العضوى والخطأ الظاهرى الخطأ الذى يحتاج إلى عملية جراحية والخطأ الذى يحتاج إلى دهانات وفيتامينات .	(١١- أ)
()	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو (عيب) والناس تقول علينا أية) معنى ذلك عملياً تطبيق القواعد المتفق عليها من الأغلبية فإذا كان هناك خلاف فى تفسيرها فإننى أحاول معرفة رأى الأغلبية باعتباره يمثل العرف والتقاليد المستقرة	(١١- ب)
()	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل تجاهل الخطأ إلا إذا كان سيوقعنى فى مسئول . . . حينئذ لا أستطيع تجاهله وربما أحول الأمر إلى القضاء أو رفع مذكرة إلى أعلى لإتخاذ اللازم .	(١١- ج)
()	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو تبرير الخطأ على أساس أن كلنا نقع فى أخطاء وأن توقيع الأذى حرام .	(١١- د)
()	إذا وقع خطأ من شخص فإن رد الفعل هو محاولة معرفة المخطيء وعقابه ليكون عبرة للآخرين .	(١١- هـ)

الرمز	العبارة	رأى الفرد
()	أننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأى على أنه عصيان ، فمن لم يكن معنا فهو علينا أننى أعالج هذا العصيان بقمعة فى الحال .	(١٢- ب)
()	أننى أفهم معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأى على أنه التقليل من مكانتى عنده أننى أعالج هذه المعارضة (بتبريدها) .	(١٢- ج)
()	أننى أتجنب معارضة أى شخص لتعليماتى أو رأى فأحسن حل لأى مشكلة هو الإبتعاد عنها .	(١٢- د)
()	إننى أفهم معارضة أى شخص على أنه نوع من العصيان ونوع من التقليل من مكانتى أننى أقوم بتوقيع العقاب بطريقة (غير رسمية) (أقلل من شأن الشخص عند بعض زملائه فى غير حضوره بهذه الطريقة لا يتم عقاب بموجب قرار كما لا يتم تجاهل العقاب) .	(١٢- هـ)
()	إننى أخضع لرأى الخاص	(١٣- أ)
()	إننى أخضع لرأى الناس لإننى لا أستطيع أن أخالفهم	(١٣- ب)
()	إننى لا أعرف لمن أخضع .	(١٣- ج)
()	أننى أخضع لرأى الأغلبية لأن رأىهم هو رأى .	(١٣- د)
()	إننى أخضع لرأى الأغلبية إذا كان سليماً .	(١٣- هـ)

الرمز	العبارة	راى الفرد
()	الأفضل أن يتخذ المدير القرارات لأنه هو المسئول الأول ثم يعلنها للمرؤوسين لينفذوها وفى هذه الحالة ليس هناك مجال للمناقشة أو إبداء الرأى .	(١٤ - أ)
()	الأفضل أن يرفع المدير الموضوع الى رئيسه ليتخذ هو القرار .	(١٤ - ب)
()	الأفضل أن المدير يشخص المشكلة ويطلب حلها وإقتراحات من مرؤوسيه ثم يتخذوا القرار وقد يكون القرار مبدئيا أو مشاركة صورية .	(١٤ - ج)
()	الأفضل أن المدير يحدد لمرؤوسيه حدود عامة يسمح لهم بإتخاذ القرار فى ضوء هذه الحدود وبحيث يتمشى القرار مع رأى الأغلبية .	(١٤ - د)
()	المدير يشترك مع مرؤوسيه فى تشخيص المشكلة ويضع بالإتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها ويطرح معهم الحلول ويتخذون أفضل القرار .	(١٤ - هـ)
()	أضع أهداف إدارتى بالإشتراك مع مرؤوسى فى ضوء من المشورة . . . والفهم والإحترام المتبادل	(١٥ - أ)

الرمز	العبارة	راى الفرد
()	أنا أصلح شخص لوضع أهداف إدارتى .	(١٥-ب)
()	أساعد مرؤوسى فى وضع أهداف إدارتى .	(١٥-ج)
()	أضع أهداف إدارتى بإشتراك مرؤوسى .	(١٥-د)
()	أحسن شخص لوضع أهداف إدارتى هو رئيسى	(١٥-هـ)
()	الوقت بالنسبة لى كالسيف إن لم تقطعة قطعك .	(١٦-أ)
()	الوقت لاقيمة له .	(١٦-ب)
()	الوقت إستثمار نتائجه فى المستقل .	(١٦-ج)
()	الوقت بالنسبة لى كالهواء ليس له بداية أو نهاية .	(١٦-د)
()	الوقت من ذهب شىء وسط بين السيف والهواء .	(١٦-هـ)
()	إذا سألتى شخص عن رأى فى موضوع معين أجيبه بصراحة .	(١٧-أ)
()	إذا سألتى شخص عن رأى فى موضوع معين أجيبه بصراحة إلا إذا كان سيسبب له مضايقة أمتنع عن ذلك .	(١٧-ب)
()	إذا سألتى شخص عن رأى فى موضوع معين أقول له لا أدرى .	(١٧-ج)
()	إذا سألتى شخص عن رأى فى موضوع معين أقول له المزايا والعيوب وأجعله هو يختار .	(١٧-د)

الرمز	العبارة	راى الفرد
()	إذا سألتى شخص عن رأى فى موضوع معين أحاول أن أستمع بفهم وأجب عنه بصراحة مبيناً رأى من حيث المزايا والعيوب .	(١٧- هـ)
()	إن الهدف من تقييم الأداء هو إكتشاف الأخطاء ومعاقة المهمل .	(١٨- أ)
()	إعتمد أساسا على الكلمة الطيبة والمدح والشكر على الجهود التى يبذلها المرؤوسين .	(١٨- ب)
()	إعتمد أساسا على الكلمة الطيبة ثم أوجه النقد إذا كان هناك أخطاء .	(١٨- ج)
()	إعتمد أساساً على أن هناك نظام معمول به للمتابعة والتقييم للأداء .	(١٨- د)
()	إعتمد أساساً على مقارنة النتائج بالأهداف المطلوبة ثم إدرس أسباب الإنحراف وأطلب وضع الحلول لعلاجها .	(١٨- هـ)
()	يتمتع معظم الناس بقدرة كبيرة على الإبتكار فى حل المشكلات إذا كانت أهدافهم منسقة مع أهداف الشركة .	(١٩- أ)
()	يتمتع الناس بقدرة معقولة على الإبتكار وحل المشكلات .	(١٩- ب)
()	يتمتع الناس بقدرة كبيرة على الإبتكار فى حل المشكلات .	(١٩- ج)

الرمز	العبارة	راى الفرد
()	معظم الناس غير مبتكرين فى حل المشكلات	(١٩- د)
()	يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الإبتكار فى حل المشكلات .	(١٩- هـ)
()	كل ما يحتاج إليه معظم الناس مزيدا من النقود لإشباع حاجاتهم .	(٢٠- أ)
()	معظم الناس يحتاجون إلى تحقيق الذات من خلال إحترامهم لأنفسهم وإحترامهم للناس بالإضافة إلى إشباع الحاجات الأخرى .	(٢٠- ب)
()	كل ما يحتاج إليه معظم الناس الإنتماء إلى مجموعة العلاقات فيها طيبة وتعمل فى جو ودى مريح .	(٢٠- ج)
()	الناس لا يعرفون بالضبط ما يحتاجون إليه .	(٢٠- د)
()	معظم الناس يحتاج إلى نقود لإشباع حاجاتهم المادية والإجتماعية وذلك بشكل معقول .	(٢٠- هـ)

سجل الان اجابتك فى الجدول التالى

الرمز	ع ⁺ ن ⁺	ن ⁺	ع ⁺	ع ن	ع ⁻ ن ⁻
العدد					
القيمة					
النسبة %					

مفتاح الحل

الرقم	أ	ب	ج	د	هـ
١	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻
٢	ع ⁺	ن ⁺	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻
٣	ع ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺
٤	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺	ع ⁺
٥	ع ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺
٦	ع ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻
٧	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺	ع ⁺
٨	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺	ع ⁺
٩	ع ⁺	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻
١٠	ع ⁺	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺
١١	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺	ع ⁺
١٢	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻
١٣	ع ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺
١٤	ع ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺	ع ⁺ ن ⁺
١٥	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻
١٦	ع ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻
١٧	ع ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺
١٨	ع ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁺ ن ⁺
١٩	ع ⁺ ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻
٢٠	ع ⁺	ع ⁺ ن ⁺	ن ⁺	ع ⁻ ن ⁻	ع ⁻ ن ⁻

تطبيق

هناك (١٢) قائداً في الشبكة الادارية التالية :
الاهتمام بالناس

٩		كرم					حمدي		
٨	ابتهاج					رمزي			
٧				عادل				نصري	
٦						شكري			
٥				اعتدال					
٤									
٣									
٢			وحيد				انتصار		
١	غريب							عوض	
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالعمل

- ١ حلل النمط القيادي لكل قائد موجود داخل هذه الشبكة.
- ٢ من هو احسن قائد في نظرك ولماذا؟
- ٣ من هو اسوأ قائد في نظرة ولماذا؟
- ٤ اختار القائد (المناسب او القادة المناسبين) في المواقف التالية :
 - عمل روتيني في احد المصالح الحكومية .
 - كارثة حدثت في احد عناصر الانتاج .
 - عمل متوسط الصعوبة ومرءوسين متوسطين في صفاتهم الشخصية .

استقصاء (١)

المدير ونظريتي (X) ، (Y)

- فيما يلي خمسة عشر عبارة تصور مجموعة من الاتجاهات نحو المرؤوسين :
- رجاء تحديد الى اى مدى توافق عن الفقرة التى على اليمين او على اليسار وذلك بوضع علامة (✓) امام العبارة التى تتناسب مع ارائك :

م	العبارة	وافق بشدة	وافق	لا ادرى	وافق	وافق بشدة
١	المرؤوسين بطبيعتهم كسالى ولا يرغبون فى عمل اى شئ	٥	٤	٣	٢	١
٢	المرؤوسين بطبيعتهم نشطون ويفضلون ان يكونوا مكافحين					
٣	المرؤوسين بطبيعتهم يعمل المرؤوسين عادة من اجل الحصول على المال					
٤	المرؤوسين بطبيعتهم يعمل المرؤوسين لعدة اسباب منها : الاعتزاز/ التحدى/ الصداقة					
٥	السبب الرئيسى لجعل المرؤوسين يعملون هو الخوف من العقاب					
٦	السبب الرئيسى لجعل المرؤوسين يعملون هو الرغبة فى تحقيق اهداف العمل					

(١) هذا الاستقصاء من اعداد شركة توتالسى للتدريب الادارى

العبارات	وافق بشدة ٥	وافق ٤	لا ادري ٣	وافق ٢	وافق بشدة ١	العبارات	م
يسعى المرؤوسين الى تحقيق الاستقلال واثبات الذات والمسئولية						المرؤوسين بطبيعتهم يعتمدون على رؤسائهم	٤
يدرك ويشعر المرؤوسين ما هو المطلوب ويستطيعون توجيه انفسهم						يعتمد المرؤوسين على تلقى التوجيهات من رؤسائهم	٥
يستطيع المرؤوسين الذين يفهمون ويهتمون ان يطوروا طرق ووسائل العمل .						يرغب المرؤوسين فى ان يريهم ويدربهم الاخرون على وسائل العمل الصحية .	٦
يحتاج المرؤوسين الى الاحترام ، فهم قادرين على تحمل المسئولية وتصحيح اخطائهم بانفسهم .						يحتاج المرؤوسين الى اشراف مباشر على العمل الجيد والتايب على الخطا .	٧

م	العبارات	وافق بشدة ١	وافق ٢	لا ادرى ٣	وافق ٤	وافق بشدة ٥	العبارات
٨	لدى المرؤوسين اهتمام ضئيل لما يتجاوز الامور المادية الخاصة بهم						يسعى المرؤوسين الى اعطاء معنى لحياتهم
٩	يحتاج المرؤوسين الى تعليمات واضحة لما يجب عمله وكيفية ذلك						يحتاج المرؤوسين الى فهم كامل بعملهم وكيفية التلاؤم معه
١٠	يقدر المرؤوسين معاملتهم بكياسة						يتوق المرؤوسين الى الحصول على احترام فعلى من زملائهم
١١	تختلف نشاطات العمل عن نشاطات المتعه اختلافًا كلياً						يفضل المرؤوسين المتعه بسبب العمل المتقن الذى يستطيعون القيام به
١٢	يقاوم المرؤوسين التغيير فى العمل بطبيعتهم ويفضلون اتباع نفس الطرق السابقة						يتعب المرؤوسين من الروتين ويتمتعون بالخبرات والطرق الجديدة

م	العبارات	وافق بشدة ١	وافق ٢	لا ادري ٣	وافق ٤	وافق بشدة ٥	العبارات
١٣	يجب اختبار الاشخاص ووضعهم في العمل الملائم						يجب تصميم العمل بحيث يناسب الاشخاص
١٤	يتشكل الاشخاص بسبب عامل الوراثة والخبرات الاولية						ينمو الاشخاص باستمرار ولا يفوت الاوان ابدا على التعلم
١٥	يحتاج الرؤوسين الى من يشجعهم ويحثهم ويوجههم						يحتاج الرؤوسين الى الحريية والتشجيع والمساعدة



مفتاح الحل

الدرجة	النتيجة
اقل من ٣٠	نظرية X
٣٠-٤٤	تميل الى نظرية X
٤٥-٦٠	تميل الى نظرية Y
٦١-٧٥	نظرية Y





استقصاء (1) الرضا عن العمل

ارشادات :

اقرأ كل عبارة من عبارات التالية جيدا ..

- اذا كانت تعتقد ان لعبارة صادقة وتعبر عن رايبك تماما فضع علامة (✓) في خانة (وافق بشدة)
- اذا كانت غير متأكد من صدق العبارة او عدم صدقها فضع علامة (✓) في خانة (غير متأكد)
- اذا كانت العبارة لا تحتمل الصدق فضع علامة (✓) في خانة (اعارض).
- اذا كانت العبارة غير صادقة اطلاقا فضع علامة (✓) في خانة (اعارض بشدة).
- تأكد من انك عبرت عن رايبك في كل عبارة عرضت امامك .
- المطلوب انك تعبر عن رايبك صراحة فليس هناك اجابة صحيحة واخرى خاطئة لان معرفة رايبك هي الهدف .

م	العبارة	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
١	مفيس شركة تانية اقدر اشتغل فيها احسن من الشركة دى .	()	()	()	()	()
٢	مصلحتى احيانا تخلى الواحد يسمح جوخ ويجارى الرؤساء فى الشركة دى .	()	()	()	()	()
٣	الاجر اللى باحصل عليه مناسب .	()	()	()	()	()
٤	احصل على نصيب كاف من العمل الاضافى	()	()	()	()	()

(١) هذا الاختبار ترجمة الاستاذ الدكتور عباس محمود عوض .

الفصل الثالث عشر : القيادة الإدارية

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
٥	اغلب العمال الى ييشتغلون فى الشركة دى راضين عن عملهم	()	()	()	()	()
٦	العمال اللى ييشتغلون معى فى العنبر بيؤدوا عملهم برغبتهم	()	()	()	()	()
٧	العمل اللى يقوم بيه داوقت مهم	()	()	()	()	()
٨	عملى الخالى يناسبنى عن اى عمل تانى فى الشركة	()	()	()	()	()
٩	رئيسى المباشر يتانى لما ييجى يشرح لى الاعمال الجديدة	()	()	()	()	()
١٠	رئيسى المباشر بيفحص الشكاوى اللى بتيجى له من العمال بسرعة	()	()	()	()	()
١١	بيبلغونى مقدما عن التغيرات اللى ح تاتر فى عملى	()	()	()	()	()
١٢	اشعر بالامان والطمأنينة فى عملى	()	()	()	()	()
١٣	ممكن الحصول بسهولة على كل ما يحتاجه عملى من مهمات	()	()	()	()	()
١٤	المكان اللى يشتغل فيه مش ضيق	()	()	()	()	()
١٥	رئيس العنبر اللى باشتغل فيه بيعترف باهميتى للعمل	()	()	()	()	()
١٦	احب ان استمر فى العمل فى الشركة دى حتى سن الاحالة للمعاش	()	()	()	()	()

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
١٧	الاجازات اللي بتعطيها ليه الشركة طولها كاف ومناسب	()	()	()	()	()
١٨	لازم الاجر يتحدد بمدة خدمة العامل وليس بمقدار ما ينتجة	()	()	()	()	()
١٩	احب كل اللي باشتغل معاهم	()	()	()	()	()
٢٠	اغلبية العمال اللي بيحيطوا بيه من النوع اللي بيحيني لما اقابلهم في الشارع	()	()	()	()	()
٢١	اشعر بان العمل اللي باقوم بيه مهم جدا	()	()	()	()	()
٢٢	فيه تمييز في المعاملة ومحاباه بين العمال في العنبر اللي باشتغل فيه	()	()	()	()	()
٢٣	رئيس العمال بيهتم انه يشوف العملاء الجداد بيحصلوا على تدريب جيد	()	()	()	()	()
٢٤	احصل على تقدير واعتراف بما اقوم به من عمل	()	()	()	()	()
٢٥	مجموعتي في العمل بتعقد اجتماعات كافية لمناقشة خطط العمل	()	()	()	()	()
٢٦	الدوايب الخاصة بمحفظ مهماتنا وادواتنا جيدة	()	()	()	()	()

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
٢٧	الترقية فى الشركة دى مسالة حظ وليست مسالة كفاءة	()	()	()	()	()
٢٨	تتدب الشركة للعمل المهم عمال من بره اكثر من اللازم	()	()	()	()	()
٢٩	تخصص الشركة وقت كاف لفرات الراحة	()	()	()	()	()
٣٠	لقد اكتسبت خبرة قيمة من عملى الحالى	()	()	()	()	()
٣١	اشعر بانى فى عملى اسعد من ناس كثير	()	()	()	()	()
٣٢	العمل فى عنبرى موزع بالعدل بين العمال	()	()	()	()	()
٣٣	رئيسى المباشر بينتظر منى انى اؤدى عمل اكثر من نصيبى	()	()	()	()	()
٣٤	يجب على الشركة ان تهتم اكثر بمساعدة العاملين على حل مشاكلهم الشخصية زى المشكلات العائلية مثلا	()	()	()	()	()
٣٥	الشركة بتدى معلومات كافية للعمال عن مركزها المالى	()	()	()	()	()
٣٦	المكان اللى باعمل فىه نظيف	()	()	()	()	()

م	العبارة	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
٣٧	الشركة دى بتعامل العاملين فيها معاملة احسن من معاملة الشركات التانية اللى باعرفها	()	()	()	()	()
٣٨	رئيسى المباشر يفهم دائما ايه اللى بحاول اعمله	()	()	()	()	()
٣٩	رئيسى المباشر بيتمتع بثقة واحترام كل اللى بيعمل تحت ايده	()	()	()	()	()
٤٠	رئيسى بيحصل على تقدير عن اعمال لا يستحق التقدير عليها	()	()	()	()	()
٤١	اشعر ان الشركة تطلعنا على سياستها وعن اللى حتعمله بشكل عام	()	()	()	()	()
٤٢	احب عملى اكثر مما يجب اغلبية الناس اعمالهم	()	()	()	()	()
٤٣	رئيسى بيعرف اذاي يتعامل مع الناس	()	()	()	()	()
٤٤	زملائى فى العمل تقدرهم الادارة احسن مما تقدرنى	()	()	()	()	()
٤٥	احتاج للترقية حتى اشعر بالسعادة فى بقائى فى الشركة دى	()	()	()	()	()
٤٦	مجموعتى فى العمل عيلة كبيرة	()	()	()	()	()

الفصل الثالث عشر : القيادة الإدارية

م	العبارة	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
٤٧	رئيسى يهتم فقط بان العمل يخلص	()	()	()	()	()
٤٨	احب ان اغير تخصصى فى العمل	()	()	()	()	()
٤٩	فى الحقيقة يجب الا انتظر ان احصل على اجر اكثر من اللى باحصل عليه الان	()	()	()	()	()
٥٠	ضرورى انى ابذل جهد اكثر لان بعض زملائى يتكاسلوا فى العمل	()	()	()	()	()
٥١	لا احب طريقة هذه الشركة فى تقديرها للعلاوات	()	()	()	()	()
٥٢	احب ان اغير عملى الحالى بعمل اخر من نفس نوعية ومستواه	()	()	()	()	()
٥٣	رئيسى يسيطر على اكثر شوية من اللازم	()	()	()	()	()
٥٤	سوف تتحسن الامور فى الشركة دى اذا تخلصت من رئيسى الحالى	()	()	()	()	()
٥٥	لم اعرف مجموعة متفاهمة اكثر من المجموعة اللى باشتغل معاها	()	()	()	()	()
٥٦	الاجر اللى باحصل عليه الان احسن من الفلوس اللى كنت باكسبها زمان	()	()	()	()	()
٥٧	لقد فكرت جديا فى تغيير عملى الحالى	()	()	()	()	()

م	العبارة	وافق بشدة	وافق	غير متأكد	اعارض بشدة	اعارض
٥٨	رئيسي حصل على مركزه الحالي بكفاءة	()	()	()	()	()
٥٩	بأندهش احيانا من اللي بيتهامس بيه زملائي	()	()	()	()	()
٦٠	غالبا ما اشعر بالرغبة في طلب زيادة الاجر	()	()	()	()	()
٦١	لقد اصبح لي دخل لا يقل عن دخل اغلبية اصدقائي	()	()	()	()	()
٦٢	بعض زملائي في العمل اعتبرهم من ضمن احسن اصدقائي	()	()	()	()	()
٦٣	في اغلب الاوقات اشعر بالرضا عن عملي	()	()	()	()	()

اكمل العبارات التالية بالكلمة المناسبة وذلك بوضع علامة (✓) امام الكلمة التي تختارها لتكلمة العبارة :

- امامك خمس كلمات (اختار منها ما يعبر عن رايتك) هي :
- (ممتاز ، جيد ، متوسط ، ضعيف ، ضعيف جدا)
- لا توجد اجابة صحيحة واخرى خاطئة
- عبر بصراحة عن رايتك
- لا تتوك ايه عبارة دون تكمله

م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
(٦٤)	الاضاءة في عملي					
(٦٥)	التهوية في مكان عملي					

م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٦	العمل اللى بيعمله رؤساء التنفيذ (زى المباشر ومهندس العنبر) فى هذه الشركة					
٦٧	كمكان للعمل ، فان الشركة دى بصفة عامة					
٦٨	بالنسبة لتكاليف المعيشة فى الوقت الحاضر فان دخلى					
٦٩	ساعات عملى بصفة عامة					
٧٠	روح التعاون بين العمال فى عنبرى					
٧١	سمعة الشركة دى بين الناس					
٧٢	عملى الحاضر بوجه عام					
٧٣	بصفة عامة ، فانا اعتبر رئيسى المباشر					
٧٤	فرص الترقية هنا					
٧٥	المكان ووسائل الراحة والتسلية اللى يستخدمها العمال فى فترات الراحة					
٧٦	كل الظروف المحيطة بالعمل فى عنبرى - زى الاضاءة ، التهوية ، الضوضاء، الهدوء					

٧٧ اختار الكلمة اللي تعبر عن رايك في عملك بوضع علامة (✓)

- (أ) اكرهه
(ب) انفر منه
(ج) لا احبه
(د) غير ميال له
(هـ) احبه
(و) متحمس له
(ى) احبه جدا

٧٨ اد ايه من الوقت تشعر فيه بالرضى عن عملك ؟ .. ضع علامة (✓) اما

الكلمة التي تعبر عن رايك :

- (أ) في كل وقت
(ب) معظم الوقت
(ج) مقدار كبير من الوقت
(د) نص الوقت تقريبا
(هـ) احيانا
(و) نادرا
(ى) ابدا

٧٩ اختار العبارة اللي تعبر حقيقى عن شعورك حول تغيير عملك بوضع

علامة (✓)

- (أ) ارغب في ترك عملى ده في الحال ، اذا لقيت عمل تانى اقوم بيه ...
(ب) افضل اى عمل تانى اقدر اكسب منه زى ما بكسب دلوقت ...
(ج) احب اغير عملى ومهنتى ...
(د) احب ابدل عملى الحالى بعمل تانى ..
(هـ) لا ارغب فى تغيير عملى ، ولكن مستعد لان اغير اذا لقيت عمل تانى
احسن منه
(و) لا اظن ان هناك اعمال تانية استبدلها بعملى الحالى ...
(ى) لا ارغب فى ان ابدل عملى علشان عمل تانى ...

٨٠ تفتكر انك زى الناس الاخرين فى شعورك نحو عملك ؟ ضع علامة (✓)

امام العبارة التى تعبر عن شعورك

- أ) مفيش حد بيحب عمله احسن مما احبه انا ...
ب) احب عملى اكثر جدا مما يجب معظم الناس اعماهم ...
ج) احب عملى اكثر مما يجب معظم الناس اعماهم ...
د) احب عملى زى معظم الناس ما بيحبوا اعماهم ...
هـ) اكره عملى اكثر مما يكره معظم الناس اعماهم ...
و) اكره عملى اكثر بكثير مما يكرهه معظم الناس اعماهم ..
ى) مفيش حد بيكره عمله اكثر مما اكره انا عملى ...

مفتاح الحل

م	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	اعارض	اعارض بشدة
١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

م	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	اعارض	اعارض بشدة
٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
١٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٢٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

م	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	اعارض	اعارض بشدة
٢٨	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٢٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٣	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٣٤	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٣٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٣٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٤	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٤٥	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٤٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٤٧	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٤٨	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٤٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

م	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	اعارض	اعارض بشدة
٥٠	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥١	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٢	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٣	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٤	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٥٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٥٧	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٥٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٥٩	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٦٠	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
٦١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

م	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٧	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٨	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٦٩	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٠	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧١	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٢	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٣	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٤	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٥	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
٧٦	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

٧٧ اختار الكلمة التي تعبر عن رأيك في عملك بوضع علامة (✓)

- (أ) أكرهه (١) (ب) أنفر منه (٢) (ج) لا أحبه (٣)
(د) غير ميال له (٤) (هـ) أحبه (٦) (و) متحمس له (٥)
(ي) أحبه جدا (٧)

٧٨ اد ايه من الوقت تشعر فيه بالارضى عن عملك ؟ .. ضع علامة (✓) اما

الكلمة التي تعبر عن رأيك

- (أ) في كل وقت (٧) (ب) معظم الوقت (٦) (ج) مقدار كبير من الوقت (٥)
(د) نص الوقت تقريبا (٤) (هـ) احيانا (٣) (و) نادرا (٢)
(ي) ابدا (١)

٧٩ اختار العبارة التي تعبر حقيقي عن شعورك حول تغيير عملك بوضع علامة

(✓)

- (أ) ارغب في ترك عملي ده في الحال ، اذا لقيت عمل تانى اقوم بيه ... (١)
(ب) افضل اى عمل تانى اقدر اكسب منه زى ما بكسب دلوقت ... (٢)
(ج) احب اغير عملى ومهمتى ... (٣)
(د) احب ابذل عملى الحالى بعمل تانى .. (٤)
(هـ) لا ارغب فى تغيير عملى ، ولكن مستعد لان اغير اذا لقيت عمال تانى
احسن منه (٥)
(و) لا اظن ان هناك اعمال تانية استبدالها بعملى الحالى ... (٦)
(ي) لا ارغب فى ان ابذل عملى علشان عمل تانى ... (٧)

٨٠ تفتكر انك زى الناس الاخرين فى شعورك نحو عملك ؟ ضع علامة (✓)

امام العبارة التي تعبر عن شعورك

- أ) مفيش حد بيحب عمله احسن مما احبه انا ... (٧)
- ب) احب عملى اكثر جدا مما يجب معظم الناس اعماهم ... (٦)
- ج) احب عملى اكثر مما يجب معظم تاناس اعماهم .. (٥)
- د) احب عملى زى معظم الناس ما بيحبوا اعماهم ... (٤)
- هـ) اكره عملى اكثر مما يكره معظم الناس اعمالاهم .. (٣)
- و) اكره عملى اكثر بكثير مما يكره معظم الناس اعماهم .. (٢)
- ى) مفيش حد بيكره عمله اكثر مما اكره انا عملى ... (١)



استقصاء
الحاجات الانسانية
ودرجة رضاه التابعين



أجب عن الاسئلة التالية بما تشعره فعلا تجاه عملك (١) :

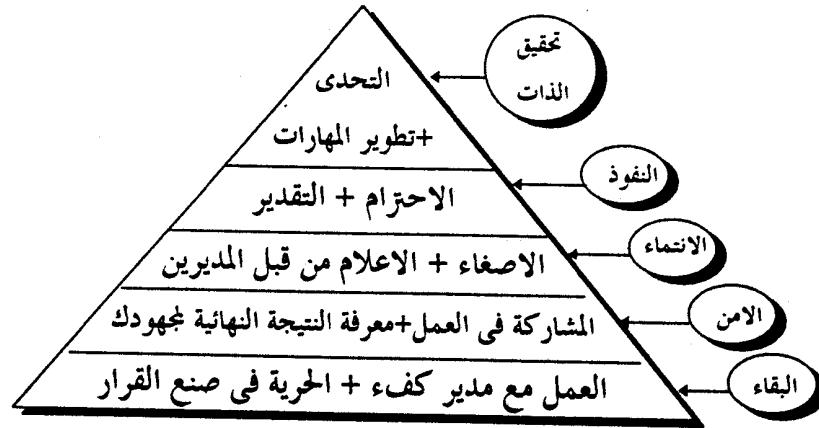
م	العبارة	راض تماما ٣+	راض ٢+	راض الى حد ما ١+
١	اعمل مع مدير كفاء .			
٢	اتلقى تشجيعاً علي ما اتخذ من قرارات .			
٣	اعرف النتيجة النهائية لما اقوم به من اعمال .			
٤	عملي مُمتع .			
٥	ادرك تماماً ما يجري حولي في محيط عملي .			
٦	يصغى الي عندما اقدم افكاراً جديدة عن طريقة اداء عملي .			
٧	احظى بالاحترام لقاء مجهوداتي .			
٨	اشعر بشئ من التحدي عند ممارسة عملي .			
٩	تقدم الي فرص عديدة لتطوير مهاراتي .			
١٠	احظى بالتقدير لقاء ادائى لعملي على اكمل وجه .			

(١) هذا الاستقصاء مقتبس من كتاب كيف تحفز موظفيك - ترجمة ريم سالم ص ٢٧ .

مفتاح الحل

انت تسعى الى تحقيق الذات وتأکید النفوذ	٣٠ - ٢٤
انت تسعى الى الشعور بالامن والانتماء	٢٣ - ١٥
انت تعمل من اجل المال او اضااعة الوقت	١٤ - ٨
ابحث لك عن مهمة اخرى	٧ - ٠

لاحظ بصفة عامة ان الموظف يحتاج الى :



استقصاء المدير الكفاء

يتكون هذا الاستقصاء من تسعة قوائم للاستقصاء ، كل قائمة تحاول التعرف على جانب من جوانب الكفاءة في الشخص المرشح لمنصب المدير .
حاول الاجابة على كل قائمة على حده ثم سجل جميع ما توصلت اليه من نتائج في القائمة المرفقة في نهاية الاستقصاء (١) .

(١) استقصاء

سمات المدير الكفاء

م	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١	اعرف الجوانب الفنية لوظيفتي معرفة تامة				
٢	نظمت سير العمل بكفاءة تامة				
٣	أتحكم في سير العمل ليجارى الطريقة التي نظم بها				
٤	اعرف من الصورة الكلية ما يكفى لاجبار الموظفين الذين لا يعرفون بما سأفعله .				
٥	انا شخصياً منتج .				
٦	طورت أنظمة المتابعة لاراقب النتائج .				

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تحضر موظفك - ص ٢٩ وما بعدها .

الفصل الثالث عشر : القيادة الإدارية

م	العبارة	اوالمق تماماً ٣+	اوالمق ٢+	اوالمق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
٧	انا دقيق وكفاء فى منطقة عملى من حيث كوني قدوة للاخرين .				
٨	استطيع التعامل بسهولة مع الاوضاع الجديدة عندما تنشأ .				
٩	انا بارع فى دمج المهام بهدف زيادة الكفاءة .				
١٠	اشجع مرؤوسى على الادلاء باقتراحاتهم بخصوص زيادة الكفاءة .				
١١	ابحث دائماً عن وسائل لاداء العمل بطريقة افضل .				
١٢	اساعد مديرى على ان يكون اكثر كفاءة وذلك بان اتحرى احتياجاته واكون مستعداً				

مفتاح الحل

مدير كفاء	٢٨ - ٣٦
عظيم	١٩ - ٢٧
غير مستعد	١١ - ١٨
مطلوب تدريبك	اقل من ١١

(٢) استقصاء
التابعين وسمات المدير الكفاء

م	العجارة	عالى ٣	متوسط ٢	تحت متوسط ١	لا شئ صفر
١	انا مدير كفاء .				
٢	اشجع موظفى واعلمهم كيف يتخذون قراراتهم بأنفسهم .				
٣	انظم العمل بحيث يرى الموظفين النتيجة النهائية .				
٤	اقسم العمل ليحوى اكبر قدر من الاقناع للجميع .				
٥	اصغى الى الموظفين اذا كانت لديهم افكاراً حول كيفية اداء العمل بطريقة افضل .				
٦	اهتم باعلام اولئك الذين يحتاجون لمعرفة ماذا يجرى .				
٧	اعامل الموظفين كخبراء دائماً .				
٨	اقدر الافراد على عملهم المتقن بطريقة رسمية او غير رسمية .				
٩	اقدم التحديات متى امكن ذلك .				
١٠	اشجع تطوير المهارات .				

مفتاح الحل

مدير ممتاز	٣٠ - ٢٤
لديك امكانيات لتصبح مديراً	٢٣ - ١٥
تفهم ما ينبغي عمله ولكن موظفيك لم يتحملوك الا على امل تحسن الاوضاع فيما بعد .	١٤ - ٨
تنحى جانبا ودع غيرك يضطلع بالمنصب .	صفر - ٧



— تبقى تفكريني .. اقضى على الفساد بكرة !!

(٣) استقصاء
المدير والعمل المتنوع

البذل المستمر للطاقة والمهارات بدون تعويض لما يبذل شيئاً متعباً ولكنه يؤدي في النهاية الى تحطيم الكفاءة ... !!!

م	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١	اناقش القرارات مع موظفي بصورة منتظمة .				
٢	يحبس الموظفون بالراحة وهم يبدون لي آرائهم ونصائحهم .				
٣	استمع الى تعليقات موظفي واحترمها واتفاعل معها .				
٤	غالباً ما تتخذ قرارات جماعية .				
٥	اتأكد من ان موظفي يحسون بأنهم شاركوا في التوصل الى الناتج النهائي .				
٦	اتأكد من انهم يفهمون الرؤية التي نعمل من اجلها .				
٧	امنح موظفي السلطة لاتخاذ قرارات ذات اهداف معينة .				
٨	احمل موظفي المسؤولية عن قراراتهم .				
٩	طورنا نظاماً نستفيد منه جميعاً من القرارات الصائبة .				
١٠	اتأكد باستمرار من ان نسبة التقدم والتنوع والمشاركة في العمل تؤدي الى ارتفاع معدل الاستمتاع به .				

مفتاح الحل

رفعت العطاء عن قدرات موظفيك .	٣٠ - ٢٣
موظفيك لديهم الاستعداد للتطور	٢٢ - ١٦
الشلل يسيطر على العمل .	١٥ - ٩
حولت موظفيك الى جوامد (ثوابت)	أقل من ٩



(٤) استقصاء
المدير والاصغاء للتابعين

• كن صادقاً مع نفسك حول طريقة اصغانك عندما يناقش الموظفون امور العمل معك .. كيف تستمع اليهم ؟

م	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١	اعرف دور الاصغاء فى رفع الروح المعنوية للموظفين .				
٢	استمع الى كل واحد من اعضاء هيئتي كخبير .				
٣	التقط التفاصيل الضرورية من كل محادثة.				
٤	لا اطلق احكاماً تقييمية اثناء الاصغاء .				
٥	اعرف دور الاصغاء فى نجاح وظيفتي .				
٦	اخصص وقتاً كافياً للاصغاء .				
٧	اجيب باسرع ما يمكن اذا كانت الاجابة مطلوبة .				
٨	ادرب الاخرين على مهارات الاصغاء .				
٩	انتبه الى اى رسائل خفية .				
١٠	اتابع واقدم فرصاً للحلول .				

مفتاح الحل

عقلك مفتوح واذناك	٣٠ - ٢٦
تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة	٢٥ - ١٦
موظفيك يقرون بالنبذ	٢٠ - ١٠
هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك .	١٥ - ٦



(٥) استقصاء
المدير واعلام التابعين

• الى اى مدى تحيط موظفيك علماً بما يدور؟ عندما يرغب الموظفون فى معرفة ما يجرى .. ماذا تفعل؟

م	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١	اعرف اهمية اعلام موظفى .				
٢	اعطى القدر نفسه من المعلومات لكل من يحتاجها .				
٣	افضل ان اعلم موظفى شخصياً وليس بارسال مذكرة .				
٤	اخصص وقتاً للاعلام .				
٥	اهتم باعلام الموظفين .				
٦	اساعد الموظفين باعلامهم بالمعلومات بصورة نظامية وغير رسمية .				
٧	اخبر جميع الموظفين بالتطورات الجديدة حين تحدث .				
٨	احتفظ لنفسى بأقل ما يمكن من المعلومات				
٩	استخدم المعلومات فى جعل الآخرين متحمسين لوظائفهم .				

مفتاح الحل

عقلك مفترح واذناك	٢٧ - ٢٢
تقوم بوظيفتك بصورة متماسكة	٢١ - ١٦
موظفيك يقرون بالبند	١٥ - ١٠
هناك مشكلة حقيقية فافتح عينيك واذنيك وعقلك .	٩ - ٥



(٦) استقصاء
المدير واحترام التابعين

• افضل طريقة لابتداء الاحترام للتابعين ... هي معاملتهم كخبراء

م	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١	احي الجميع بلطف كل يوم .				
٢	اخصص وقتاً للادارة عن طريق التجول وطرح الاسئلة والثروة والاصغاء .				
٣	عندما اتحدث الى الموظفين انظر الى عيونهم واتحدث باحترام ولطف .				
٤	اجعلهم يشاركونني في اتخاذ اكبر عدد ممکن من القرارات .				
٥	اطلب نصحتهم في الامور المتعلقة بوظيفتهم او بمنطقة العمل .				
٦	اساوى بينهم في المعاملة .				
٧	لا احتفظ لنفسى بأى معلومات احصل عليها من اى من اعضاء المجموعة .				
٨	انادى الموظفين باسمائهم التى يحبونها .				
٩	لا احمل احداً فوق طاقته بدون اشراك الموظفين الاساسين فى عملية صنع القرارات .				

٢	العبارة	اوالمق تماماً ٣+	اوالمق ٢+	اوالمق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١٠	اشدد على التحلى بروح الفريق .				
١١	لا اكلف احدا بمشاريع خاصة بدون ان احلل بدقة مقتضيات تطور الموظفين .				
١٢	اثنى شخصياً على من يؤدي عملاً متقناً .				
١٣	اصحح اخطاء من لم يوفق فى اداء وظيفته على انفراد .				
١٤	اقوم بتدريب بعض الموظفين لتحسين الاداء الوظيفى والمهارات الجديدة .				
١٥	اصر على استخدام معايير عالية وابلغ ذلك لموظفى باحترام .				

مفتاح الحل

تحتزم موظفك جداً	٤٥ - ٣٧
موظفوك على ما يرام	٣٦ - ٣٠
موظفوك يشعرون انك لا تحتزمهم كثيراً	٢٩ - ٢٢
موظفوك سيتمردون عليك	٢١ - ١٥

(٧) استقصاء

المدير المبتكر

- هناك اشخاص ينتقدون الخطأ .. وهناك اشخاص يقترحون على الآخرين طرقاً أفضل ليعملوا .
- وهناك اشخاص يوصلون بانفسهم الى طرق افضل لعمل الاشياء .. فمن اى فئة انت ؟

٢	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١	هل تبحث تحت سطح مجريات الامور عن مشاكل واتجاهات او ردود فعل الاخرين .				
٢	هل توفر فرص حل المشاكل وتلبية المطالب والاحتياجات ؟				
٣	هل تقضى وقتك في اعادة تحديد اهدافك وفي تصحيح مسارك ومراجعة خططك من اجل الوصول الى تلك الاهداف ؟				
٤	هل تجرب الافتراضات والنزعات والافكار المبدئية بحثاً عن منافذ او فرص ؟				
٥	هل تراقب التغيرات فى مكانك بفاعلية مثل التغيرات فى التكنولوجيا او فى السياسة او فى المواقف لتسدرك الفرص مبكراً ؟				
٦	هل تبحث دائماً عن مضامين يمكن استعارتها من مجال ما وتطبيقها فى مجال آخر ؟				

م	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
٧	هل ترغب فى التطوير والتجربة باستخدام افكارك الخاصة ؟				
٨	هل تعتمد على صدق مشاعرك ؟				
٩	هل يمكنك تبسيط القرارات المعقدة وتحويلها الى مسائل سهلة من خلال النظر الى الصورة الكلية ؟				
١٠	هل تبحث عن الحاجات الانسانية باهتمام غير عادى ؟				
١١	هل تفكر الى ابعد ما يصل اليه تفكير معظم زملائك و تصف رؤيتك للآخرين ؟				
١٢	هل تقوم بالبحث والتقصى عن الحقائق والمعلومات لدعم قضيتك ؟				
١٣	هل تصفى الى تعليقات الآخرين و تتطلع الى ما يقوله الآخرون عن نقاط ضعفك و ترحب بالافكار الجيدة التى يقدمها الآخرون ؟				
١٤	هل تجرى الكثير من الاتصالات مع اناس تشاركهم التفكير و تسعد بسماع افكارهم واساليبهم الجديدة ؟				
١٥	هل يفتنك المستقبل ؟				
١٦	هل تلتهم الكتب والمجلات والمقالات التى تتحدث عن قصص النجاح والابتكار بوجه عام وعن مجال اهتمامك بوجه خاص ؟				

مفتاح الحل

الرؤية والبعد المناسب وسيطع نجمك يوما	٤٨ - ٤١
مستعد للارتقاء الى اللعب الجماعي مع المكتشف	٤٠ - ٤٦
يقظ ومستعد ويعتمد عليك	٣٦ - ٣٠
يبدو انك الوصي على الماضي ، ويبدو ان مواهبك تقبع في اماكن اخرى .	اقل من ٢٩



(٨) استقصاء
المدير وابتكار التابعين

٢	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١	اساعدهم على وضع اهداف تتعلق بتعلم مهارات جديدة .				
٢	احتفل معهم باى تقدم .				
٣	أؤكد على الاهداف باستمرار .				
٤	ارسلهم خارج المكتب لاكتساب خبرات تساعد فى تطويرهم .				
٥	احرص على ان يلموا بالتطورات الجديدة فى مجال تخصصهم .				
٦	اشجعهم على القراءة والالتحاق بالدورات المختلفة .				
٧	اخصص وقتا لتطوير مهاراتي الخاصة .				
٨	اوجد امامهم بعض التحديات .				
٩	اقيم انتاجيتهم .				
١٠	اقضى وقتا فى مناقشة الفرص معهم .				
١١	اشجع الجلسات المخصصة لتسجيل اقتراحاتهم .				

مفتاح الحل

انت متسوق الجبال	٢٩ - ٣٦
تتحمل عبئاً كبيراً في هذه المرحلة .	٢٣ - ٢٨
مجرد داعم اساسي للمخيم .	١٥ - ٢٢
انت خامل وبليد	١٤ فاقل



(٩) استقصاء
المدير والابتكار في جو العمل

٢	العبارة	اوافق تماماً ٣+	اوافق ٢+	اوافق لحد ما ١+	لا أعرف صفر
١	هل للابتكار اعتبار كبير في منطمتك ؟				
٢	هل يدخل الابتكار في استراتيجية منطمتك				
٣	هل يتم تنفيذ الابتكارات بسرعة ؟				
٤	هل تعقد اجتماعات لمناقشة الفرص بعداد الاجتماعات التي تعقدها لمناقشة المشاكل ؟				
٥	هل تهتم الجهات كاتبة التقارير بالمعلومات النوعية الى جانب المعلومات الكمية ؟				
٦	هل تضع كل العمليات الابداعية بين يدي افضل موظفيك وأذكاهم ؟				
٧	هل تضع الهدف من خدماتك نصب عينيك دائماً ؟				
٨	هل لديك لجنة خبراء ؟				
٩	هل تحتفل بالابداع باجراء مراسيم معينة ؟				
١٠	هل تعامل المبدعين كأبطال ؟				

إستقصاء

القيم وسلوكيات القادة (١)

تعليمات الإختبار.

لكل سؤال ثلاث درجات يمكنك توزيعها بأي طريقة من الطرق الآتية :-

- (أ) إذا كنت توافق على العبارة (أ) ولاتوافق على العبارة (ب) أكتب (٣) أمام (أ) ، (صفر) أمام (ب) .
(أ) إذا كنت توافق على العبارة (ب) ولاتوافق على العبارة (أ) أكتب (٣) أمام (ب) ، (صفر) أمام (أ) .
(٣) إذا كنت تفضل (أ) على (ب) بدرجة طفيفة (ضئيلة) .
• اعطي (أ) درجتين ، (ب) درجة واحدة .
(٤) إذا كنت تفضل (ب) على (أ) بدرجة طفيفة (ضئيلة) .
• اعطي (ب) درجتين ، (أ) درجة واحدة .
(٥) بمعنى عام أن إجابتك مجموعها ثلاث درجات على الشكل التالي : (٣،٠) أما ٢،١ أما ١،٢ أما ٠،٣ .

١ ياترى لو دخلت مكتبة تحب تقرأ أى نوع من الكتب ؟

- (أ) كتب عن آخر الإكتشافات العلمية
(ب) كتب عن الدين

٢ طب وياترى لو جت لك الفرصة تحب أنك تكون :

- (أ) من رجال التجارة والأعمال الناجحين في البلد
(ب) رجال السياسة المشهورين

(١) هذا الاختبار مقتبس من أ.د. محمد شفيق - السلوك الانساني - مدخل الى علم النفس - غير مبدع الناشر أو سنة النشر ص ٢٣٨

لو لك ابن حادخل الجامعة تحب أنك تدخله :

٣

(أ) كلية الآداب ويطلع أخصائي إجتماعي يساعد الناس
في حل مشاكلهم

(ب) كلية التجارة ويتعلم الحسابات ويطلع تاجر كبير

لو عندك قرشين فاضلين مش محتاجهم وعايز تبرع بيهم تديهم :

٤

(أ) لجمعية علمية بتعمل أبحاث عملية مفيدة

(ب) تبرع بيهم لجمعية دينية بتبني دور العبادة .

لو دخلت مسرحية هادفة أية ياترى إللي يشد إنتباهك أكثر :

٥

(أ) ديكور المسرح

(ب) النصائح إللي بتقدمها المسرحية للناس علشان يحلو

بيها مشاكل بعض

لو عندك وقت فاضي تحاول تستغله في إنك :

٦

(أ) تزور بعض الأقارب أو الأصدقاء العزاز

(ب) تزور بعض أماكن العبادة

تحب إنك يتعلم :

٧

(أ) حاجة فنية عن الرسم أو الموسيقى أو النحت

(ب) حاجة عن اللغة أو التاريخ أو الآداب

ياترى لو إنك عايز يتجوز ... تختار له عروسة يكون أهلها :

٨

(أ) من أصل طيب وتكون متدينة

(ب) من عيلة غنية وناس كويسين ومقدرين

٩ تحب ياترى تسمع :

(أ) مناقشات مجلس الشعب

(ب) نتائج الرحلات للقمر

١٠ إذا كان عندك وقت فراغ تحب تقضية :

(أ) في دار للعبادة

(ب) تتفرج على جمال الطبيعة والآثار

١١ طب لو كان عندك وقت فاضي قبل الإمتحان فياترى :

(أ) تروح تزور أولياء الله الصالحين

(ب) تساعد زميلك في المذاكرة

١٢ ياترى تفضل أكثر قرابة :

(أ) كتب عن إقتصاد البلد

(ب) الكتب إللي بتتحدث عن الإختراعات العلمية

١٣ تحب تقضي وقت فراغك :

(أ) في الدخول في مناقشات سياسية

(ب) في سماع الموسيقى

١٤ تفتكر أيها أفضل أنك تعمله :

(أ) تعاون الناس وتصالحهم على بعض

(ب) تؤدى فروض الدين

١٥ لو خيروك تقرأ في إيه :

(أ) كتب في العلوم

(ب) كتب عن سيرة الأنبياء

١٦) ياترى أنت تفضل أكثر الشخص :

- (أ) إلهي يقوم بعمله كويس ويخدم البلد ويفيدها
 (ب) الشخص المتدين إلهي في حالة ... يصوم ويصلى
ويعبد ربنا

١٧) طب ياترى تحب تقرأ أكثر :

- (أ) في الكتب السياسية
 (ب) في كتب الطبيعة أو الكيمياء أو كتب ثقافية عموماً

١٨) تحب إنك يطلع إيه :

- (أ) تاجر
 (ب) مشرف إجتماعي

١٩) ياترى أية أكثر حاجة تحب تسمعها في الراديو :

- (أ) أغنية جميلة الحانها حلوة أو موسيقى " مزينة " هادية
 (ب) أغنية بتحكي بطولاتنا وانتصاراتنا

٢٠) أية الإخبار إلهي بتشد إنتباهك أكثر :

- (أ) أخبار الإستعمار والحروب
 (ب) الأخبار العلمية

٢١) طب ياترى لما يكون عندك وقت فاضى وعازب إنك تسمع

حاجة من الراديو ... ياترى تفضل إيه :

- (أ) تسمع حديث ديني عن الصلاة وغيرها من العبادات
 (ب) حديث عن التربية الإجتماعية وحل مشاكل الناس

٢٢ في مدرج الجامعة أثناء المحاضرة ياترى بتهتم أكثر :

(أ) بلبس أستاذك ومظهرة

(ب) بقدرته على إلقاء المحاضرة العلمية

٢٣ لو سافرت في رحلة لإيطاليا تحب :

(أ) تتفرج على مصانع سيارات فيات وماتحققه من إنتاج

(ب) تتفرج على الآثار الرومانية القديمة

٢٤ طب لما بتسمع الأخبار في الراديو... أية أكثر حاجة

تلقت لها أكثر .. إنك تسمع :

(أ) أخبار سفر رئيس الجمهورية لدولة كبيرة وأسباب الزيارة

(ب) أخبار عن مشاكل التموين والتجارة والصناعة

٢٥ إفرض أن جالك مبلغ من المال ، ما كنتش منتظره ...

ياترى تحب تعمل بيه إيه :

(أ) تبرع بيه لجمعية خيرية بترعى الإيتام والفقراء

(ب) تشتري بيه حتة أرض أو تساهم في مشروع تجاري

٢٦ إيه ياترى إللى بتهتم إنك تعمله أكثر :

(أ) تزود من إنتاجك ودخلك

(ب) تحل مشاكل الناس وترعاهم

ياترى إيه إللى تقضل إنك تعمله في وقت فراغك :

٢٧

(أ) تشتغل في مجال الخدمة الإجتماعية ومعاونة

الناس

(ب) تنحت تمثال أو ترسم صورة أو تسمع موسيقى

لو إعرض عليك تحضر ندوة :

٢٨

(أ) تروح تحضر ندوة سياسية

(ب) تحضر ندوة علمية

في الجريدة الصباحية تحب تقرأ عن إيه أكثر :

٢٩

(أ) عن أسعار الذهب والعملاء

(ب) عن إخبار المشكلات الدولية

لو حاشوف فيلم في السينما .. تحب تشوف فيلم :

٣٠

(أ) فيه مناظر طبيعية جميلة ومش مهم يكون فيه قصة

(ب) فيلم بيحكى قصة إجتماعية إنسانية



- تحب تجمع زبالة هنا .. ولأترجع مصر وسط

عيالك وتجمع معلومات !!

والان لاحظ ما يلي :

● نقصد بالقيمة :

تلك الاحكام التى يطلقها الفرد على الاشياء المرغوب فيها او التى يفضلها عن غيرها وذلك وفقاً لمعايير الجماعة وللعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتفاعله مع هذه الاشياء . (١)

● القيمة الاقتصادية :

هى اهتمام الفرد وسعيه للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الاموال .

● القيمة الاجتماعية :

اهتمام الفرد وميله الى غيره من الناس باعطائهم الحب والمساعدة .

● القيمة السياسية :

اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والسيطرة والتحكم فى الاشياء .

● القيمة الجمالية :

اهتمام الفرد وميله الى ما هو جميل من ناحية الشكل او التوافق .

● القيمة النظرية :

اهتمام الفرد وميله الى اكتشاف الحقائق ومعرفة العالم على حقيقته

● القيمة الدينية :

اهتمام الفرد وميله الى معرفة ما وراء العالم الظاهرى وایمانهم بان هناك قوة تسيطر على العالم الذى نعيشه .

(١) د. محمد شفيق - العمالة الصيفية للطلاب المصريين فى الخارج واثرها على قيمهم واتجاهاتهم - القاهرة - جامعة عين شمس - كلية الآداب ١٩٧٧ - ص ١٩٩

مفتاح الحل

١ انقل الدرجات التي اعطيها لكل عبارة في الاستقصاء في المكان المخصص لها في الجداول التالية ، ثم اجمع درجات كل جدول منها جبرياً :

القيم الدينية (د)		العبارة	القيم النظرية (ن)	
الدرجة	العبارة		الدرجة	العبارة
	ب١		١١	
	ب٤		١٤	
	ب٦		ب٧	
	١٨		ب٩	
	١٩٠		ب١٢	
	١٩١		١٩٥	
	ب١٤		ب١٧	
	ب١٥		ب٢٠	
	ب١٦		ب٢٢	
	ب٢١		ب٢٨	
القيم الدينية (د)		العبارة	القيم النظرية (ن)	
الدرجة	العبارة		الدرجة	العبارة
	ب٢		١٢	
	١٩		ب٣	
	١٩٣		ب٨	
	١٩٦		١١٢	
	١٩٧		١١٨	
	ب١٩		١٢٣	
	١٢٠		ب٢٤	
	١٢٤		ب٢٥	
	١٢٨		١٢٦	
	ب٢٩		١٢٩	

القيم الجمالية (ج)	
الدرجة	العبارة
	ا٥
	ا٧
	ب١٠
	ب١٣
	ا١٩
	ب٢١
	ا٢٢
	ب٢٣
	ب٢٧
	ا٣٠

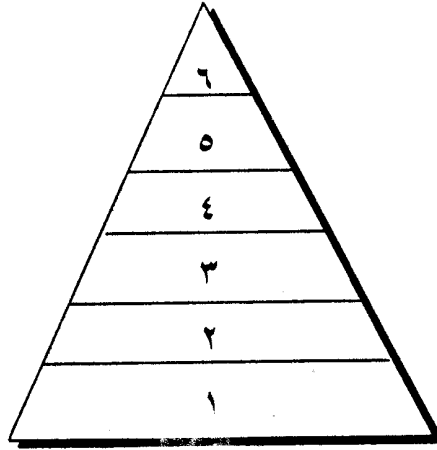
القيم الاجتماعية (ع)	
الدرجة	العبارة
	ا٣
	ب٥
	ا٦
	ب١١
	ا١٤
	ب١٨
	ا٢٥
	ب٢٦
	ا٢٧
	ب٣٠

٢ رتب في الجدول التالي القيم ترتيباً تنازلياً حسب مجموع كل منها :

المجموع	القيم
	١
	٢
	٣
	٤
	٥
	٦

٣) اكتب القيم التي حصلت فيها على أكبر المجاميع في قاعدة هرم ماسلو والقيم التي حصلت فيها على أقل المجاميع في قمته ، ثم بقية القيم حسب مجموع كل منها وفي حالة التساوي رجح احدهما حسب تقديرك الشخصي ، وبذلك تحصل على هرم القيم .

حيث تمثل القيم في أسفل الهرم القيم الأكثر تأثيراً على السلوك ، بينما القيم الأقرب إلى القمة تمثل أقل القيم تأثيراً على السلوك .



اضحك مع الموسيقى

- * لقد كسر طبله كي يعرف ما الذي يحدث كل تلك الضجة في داخلها.
- * لقد وضع حبة أسبرين في الراديو لسمع موسيقى هادئة.
- * الموسيقى الحديثة تعزف بسرعة هائلة، كي لا تعرف المؤلف الموسيقي الكلاسيكي الذي سرقت منه القطعة.
- * افتح البيانو من فضلك.
- آسف، مفاتيحه في الداخل.

استقصاء

المدير المغامر (١)

أجب على الأسئلة الآتية بما ينطبق عليك بالضبط ... ربما لا تتوفر لديك كل البنود .. لا يوجد مدير مثالي ... كن واقعياً ... بعد حساب الدرجات أبحث عن نواحي التطوير .

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
١	هل تضحي بالمكاسب العاجلة في سبيل الوصول الى أهداف بعيدة المدى ؟				
٢	هل تصر على إنهاء عمل ما حتى في ظروف محبطة ؟				
٣	هل تطمئن الى الطريقة التي تؤدي بها الاشياء وتعتقد أنها أفضل ما يمكن الوصول اليها ؟				
٤	هل لديك طاقة كبيرة تفرغها الى مجهودات منتجة ؟				
٥	هل تستمر في طريقك رغم المقاومة والعقوبات ؟				

(١) هذا الاختبار مقتبس من كتاب كيف تصبح عملياً - ص ٢٨ .

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
٦	هل لديك القدرة على فحص أفكارك بموضوعية ؟				
٧	هل عندك اتجاه قوى للمبادرة ؟				
٨	هل يضايقك الوضع الثابت وترفض التقييد بالحدود والعقبات ؟				
٩	هل لديك هوايات ومهارات واهتمامات متعددة ؟				
١٠	هل تفتح للخبرات الجديدة ولا تتحلل الاعذار لتفاديها ؟				
١١	هل تشعر ان لديك أفقاً ومجالات لم تكتشفها بعد ؟				
١٢	هل تنتقد نفسك أكثر مما يفعل الآخرون ؟				
١٣	هل تخشى أن تسأل أسئلة تظهر جهلك بموضوع معين ؟				
١٤	هل تحب المغامرات التي تتضمن مخاطرة محسوبة ؟				
١٥	هل تشعر بعدم الراحة عندما تلتقي بأشخاص أفضل منك في المستوى الفكري ؟				

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
١٦	هل تعتقد - رغم الفشل المتكرر - أنه يمكنك الوصول لحل مشكلة ما ؟				
١٧	هل لديك الثقة لمواجهة المشاكل واكتشاف الجديد وعمل أشياء جديدة ؟				
١٨	هل لديك استعداد أن " تكافح " وحدك عند الضرورة ؟				
١٩	هل تلجأ الى لوم الآخرين عند الفشل في تحقيق النتائج المطلوبة ؟				
٢٠	هل تتنافس مع نفسك وليس مع الآخرين ؟				
٢١	هل أنت شخص غير متسلط ؟				
٢٢	هل تشعر بالأحراج عندما يطلب منك التعبير عن آرائك ؟				
٢٣	هل أنت منتج ومباشر مع الناس وتحترم حقوقهم ؟				
٢٤	هل ترغب في أن تتفحص الأمور من وجهات نظر أخرى ؟				
٢٥	هل تعرف كيف تمد الآخرين بالتشجيع والألغام ؟				

رقم	السؤال				
	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً	
	صفر	١	٢	٣	
٢٦					هل تحكمك محركات ذاتية أكثر من الأوامر الخارجية؟
٢٧					هل تتحلل الأعذار لاختطائك أو فشلك؟
٢٨					هل لديك مستوى متزايد من الطموح؟
٢٩					هل تستمتع بممارسة الأنشطة الخلاقية؟
٣٠					هل تعتقد أن التخييلات واحلام اليقظة ضياع للوقت؟
٣١					هل لديك احترام للاتقان ورغبة داخلية لبلوغه؟
٣٢					هل تضيق بنقد الآخرين لك حتى ولو كان موضوعياً؟
٣٣					هل تريد أن تدمج اللمسات الجمالية مع عنصر الكفاءة الاقتصادية؟
٣٤					هل تستخدم البديهة - الحدس - في حل المشكلات؟
٣٥					هل تخاف من السلطة الأعلى أو تستنكرها؟
٣٦					هل تعتقد أن عدم التمكن من حل المشكلات ينتج عن الأسئلة الخاطئة؟

رقم	السؤال	دائماً ٣	كثيراً ٢	أحياناً ١	نادراً صفر
٣٧	هل تنتبه لوجهات النظر الجديدة وتعلم أن حل المشكلات يتوقف على الزوايا التي تنظر إليها منها ؟				
٣٨	هل لديك استعداد للانصات لكل المقترحات ثم تحكم نفسك ؟				
٣٩	هل لديك مشاكل وأعباء أكثر مما يتسع وقتك ؟				
٤٠	هل تشعر بالضيق إذا سبقك غيرك للوصول الى أفكار أو حلول جديدة ؟				

مفتاح الحل

مغامر ممتاز	١٢٠ : ٨٠
لديك امكانيات المغامرة	٨٠ : ٥٤
تفهم ما ينبغي عمله	٥٣ : ٢٠
تنحى عن وظيفتك فوراً	صفر : ١٩

أيها المدير

اعرف شخصيتك (١)

- (١) اجب عن الاسئلة الآتية بوضع علامة (✓) أو علامة (x) .
 (٢) راعى ان نتيجة الاختبار تتوقف على درجة الصدق مع النفس .
 (٣) ليس هناك وقت محدد للاجابة ولكن يفضل الاجابة السريعة .
 (٤) ليس هناك اجابة سريعة واخرى خطأ ، وانما ظهر الاختبار السمات الاساسية للشخصية .

م	السؤال	✓	x
١	أقول دائماً "نعم" في حين كنت اود ان أقول "لا" .		
٢	أدافع عن حقوقى دون ان اهضم حقوق الآخرين .		
٣	افضل ان اخفى ما افكر فيه ، او اشعر به حين لا اعرف الشخص الذى امامى .		
٤	اعتقد باننى احب السيطرة والسلطة والتصميم .		
٥	من الافضل للانسان ان يصل الى تحقيق مآربه باستخدام شخص آخر وليس بطريق مباشر .		
٦	لا اخاف من انتقاد الآخرين ، او ان افصح لهم عن رأى فيهم .		
٧	لا ارفض المهام التى توكل الى وان لم تكن فى اختصاصى .		
٨	لا اخاف ان اعطى رأيسى حتى امام اولئك الذين اعرف انهم يعادونه .		

(١) هذا الاختبار مقتبس من ناصر محمد العديلى - ادارة السلوك التنظيمى - الطبعة الاولى - الرياض - ١٩٩٣ - ص ٦١ وما بعدها .

م	السؤال	✓	×
٩	افضل الصمت حين تكون هناك مناقشة الى ان اعرف مجراهاه وتطورها .		
١٠	يتهمنى البعض ان ذهني متناقض .		
١١	اجد صعوبة في الانصات للآخرين .		
١٢	اسعى دائماً الى ان احصل على اخر الاسرار ، وهذا يساعدي كثيراً في حياتي .		
١٣	يعتبرني الناس ثعلباً وخيئاً في علاقتي .		
١٤	افضل ان تكون بيني وبين الآخرين علاقات ثقة متبادلة وليس علاقات مبنية على الحسابات .		
١٥	افضل عدم طلب مساعدة زملائي لانني اخاف ان يظنوا انني غير كفء .		
١٦	انا خجول واشعر انني غير قادر على الفعل عندما اقوم بالعمل للمرة الاولى.		
١٧	يقال انني بسيط ودرويش ، وهذا يفضيني ويضحك الناس .		
١٨	اشعر بالراحة عندما اكون مع الآخرين وجها لوجه .		
١٩	امثل دائماً على الآخرين .		
٢٠	انا كثير الكلام واقاطع الآخرين في حديثهم دون ان اشعر بذلك .		

م	السؤال	✓	×
٢١	انا طموح ومستعد للقيام بكل شئ من اجل الوصول الى هدفى .		
٢٢	لدى حاسة تقول لى من يجب ان ارى وفى اى وقت ، حتى انجح .		
٢٣	فى حالة عدم الاتفاق مع الشخص الآخر اميل الى البحث عن تسوية على اساس المصالح المتبادلة .		
٢٤	افضل العب باوراق مكشوفة مع الآخرين .		
٢٥	اميل الى تأجيل ما يجب ان افعله .		
٢٦	غالبا ما اترك مشاريعى قبل انجازها ، بشكل عام اقدم نفسى الى الآخرين مثلما ان عليه دون ان اغير شخصيتى .		
٢٧	ليس من السهل تخجيلى .		
٢٨	اسهل طريقة للسيطرة هى تخويف الآخرين .		
٢٩	حين ينال من احد اعرف كيف انتقم ومتى .		
٣٠	افضل طريقة لانتقاد احد الاشخاص هو اتهامه بمخالفة مبادئه ، وفى هذه الحالة تجده يتفق معك .		
٣١	اعرف كيف استفيد من الوضع القائم ، واعرف كيف ادبر امورى .		
٣٢	قادر على ان ابقى بدون تزييف ، وان اجعل الآخرين يقبلوننى كما انا .		

م	السؤال	✓	×
٣٣	عندما لا اكون متفقاً على شئ اجرؤ على ان اقول ذلك .		
٣٤	احاول ان لا اضع الآخرين فى موقف حرج .		
٣٥	لدى صعوبة فى الوقوف مع طرف او فى الاختيار .		
٣٦	لا احب ان اكون وحيد الرأى عندما اكون مع جماعة من الناس .		
٣٧	لا اخاف ان اتحدث امام الجمهور .		
٣٨	اعتقد ان الحياة هى علاقات قوة وصراع .		
٣٩	لا اخاف من التحدى الخطير ومن المخاطرة .		
٤٠	اعتقد ان اثاره الصراعات افضل طريقة لحل المشكلات .		
٤١	اعتقد ان التظاهر بالاخلاص افضل وسيلة لكسب ثقة الآخرين .		
٤٢	اعرف كيف انصت الى الآخرين وان لا اقاطعهم حين يتحدثون .		
٤٣	اسير فى المشاريع الى اود انجازها حتى النهاية (لا احب تأجيل المشاريع) .		
٤٤	لا اخاف من الافصاح عن مشاعرى كما احسها .		
٤٥	اعرف كيف اجعل الآخرين يؤمنون بافكارى .		

م	السؤال	✓	×
٤٦	مدح الاخرين افضل طريقة للوصول الى اهدافي .		
٤٧	لدى صعوبة في احترام الوقت المتاح لي للكلام .		
٤٨	اننى ناجح فى التحكم المر .		
٤٩	اننى خدوم ، طيب المعشر ، حتى ان ذلك يدفع الاخرين الى استغلالى .		
٥٠	افضل ان اراقب لا ان اشارك .		
٥١	افضل ان اكون وراء الكواليس ، لا ان اكون فى الواجهة		
٥٢	لا اعتقد ان التلاعب واحتواء الاخرين افضل الحلول وانجحها .		
٥٣	على الشخص ان لا يعلن بسرعة عن مقاصده لان هذا من قلة الادب .		
٥٤	غالبا ما اصدم الناس بافكارى .		
٥٦	افضل ان اكون ذنباً ، لا ان اكون نعجة .		
٥٧	التلاعب بالاخرين افضل وسيلة لعملية للحصول على ما نريد .		
٥٨	اعرف غالبا كيف احتج ، وبدون عدوانية مفرطة .		
٥٩	اعتقد ان المشكلات غير قابلة للحل بدون البحث عن اسبابها		
٦٠	لا احب ان ينظر الناس الى بنظرة سيئة .		

مفتاح الحل

انقل اجابتك الان في الجدول التالي :

الاعتدال		الشطارة		العدوانية		السلبية	
الاجابة	السؤال	الاجابة	السؤال	الاجابة	السؤال	الاجابة	السؤال
	٢		٣		٤		١
	٨		٥		٦		٧
	١٤		٩		١٠		١٥
	٢٣		١٢		١١		١٦
	٢٢		١٣		٢٠		١٧
	٢٤		١٩		٢١		٢٥
	٢٧		٢٢		٢٨		٢٦
	٣٣		٣١		٢٩		٣٥
	٣٤		٣٢		٣٠		٣٦
	٣٨		٤١		٣٩		٣٧
	٤٣		٤٢		٤٠		٥٠
	٤٤		٤٦		٤٨		٥١
	٤٥		٤٧		٤٩		٥٢
	٥٣		٥٤		٥٥		٥٩
	٥٨		٥٧		٥٦		٦٠
المجموع من ١٥		المجموع من ١٥		المجموع من ١٥		المجموع من ١٥	

والآن لاحظ ان :

١ كل سؤال من تلك الاسئلة يعكس موقفاً محدداً من اربعة مواقف :
مواقف السلبية ، العدوانية ، الشطارة ، الاعتداد .

٢ جمعت الاسئلة المشار اليها بالارقام فى جدول من اربعة اعمدة يعكس كل منها نموذجاً للشخصية ، فانظر للاجوبة التى اجبت عليها بـ (نعم) وضع علامة الى جانب ارقامها فى الجداول الاربعة. وان مجموع هذه العلامات هو الذى سيحدد شخصيتك ، وكلما كان المجموع عالياً فى احد هذه الجداول كانت شخصيتك اقرب الى الموقف المحدد الذى يعبر عن الجدول .

• السلبية :

أما اذا كانت اجابتك بنعم هى المرتفعة فى السلبية فان عندك ميلا الى التهرب اكثر من ميلك الى مواجهة الاخرين .
ويمكن ان يأخذ هذا التهرب أشكالاً مختلفة ، اما الافراط فى اللطف وروح المصالحة (السؤال ٧، ٥٠) والميل الى التسكع وتأجيل المشاريع ، او الى فقدان القدرة على القرار (السؤال ٢٥، ٢٦، ٣٦، ٥٩) .
والخوف المرضى من اعطاء احكام حول الآخرين (السؤال ١٥، ١٦، ٣٥، ٣٧، ٦٠) . والخوف من وضع نفسك فى المقدمة فى تحمل المسئولية (السؤال ٥١، ٥٢) . والغضب اذ من الممكن ان يغضب الانسان لعجزه من حل مشكلة ما (السؤال ١٧) .

ومن مساوى هذا الموقف انه لا يدفع الاخرين الى احترامك ، ولا يجعلك انت نفسك تحترم شخصيتك ، وهو يخلق لدى الشخص شعوراً بالمرارة تجاه الذات وتجاه الآخرين ، كما يورث شعوراً بكون الانسان مستغلاً من قبل الآخرين .

• العدوانية :

اما اذا كانت اجاباتك مرتفعة فى جدول العدوانية فان الغرور يدفعك الى ان تكون الرجل الذى لديه الكلمة الاخيرة ، والذى يجب ان يعلو صوته عن صوت الآخرين .
ولهذا الموقف اشكال مختلفة ايضاً ، فمن الممكن السيطرة على الاخرين او تخويفهم او تسبب الضرر لهم (الاسئلة ٤ ، ٢٩) . أو محاولة النجاح والفوز بأى ثمن (السؤال ٢١ ، ٣٩ ، ٥٦) . واحتكار الكلام (السؤال ١١ ، ٢٠ ، ٤٨) . ومعارضة أو صدم الاخرين بقصد اللذة (السؤال ١٠ ، ٥٥) . ونقد الاخرين والاستهزاء بهم وتحقيرهم (السؤال ٦ ، ٤٩) . وعدم الخجل من اى شئ (السؤال ٣٠) . والمخاطرات المفرطة (السؤال ٤٠) .

وهذا السلوك يثير بالضرورة ردات فعل عدوانية لدى الاخرين تجاهك او حقدهم عليك وهو يجعلك بانساً غير سعيد لانه يخلق الشعور بانك غير محبوب .

• الشطارة :

وحيث تكون اجابتك مرتفعة في جدول الشطارة ، فانت تفضل الاساليب المتوتية والعمل وراء الكواليس ، وانت تنهرب من المشكلات بدلا من ان تقول رأيك بصراحة .
ولديك حديث خاص بكل واحد تتحدث اليه ، فانت تحب ان تحتكر آخر الاخبار والاسرار وتحفظ بالتفاصيل التي يجهلها الآخرون .
واذا قال لك احدهم ان الطقس جميل ... اليس كذلك ؟ اخذت تفكير فيما يمكن ان يخفى وراء تلك العبارة من مقاصد واهداف كامنة .
هنالك اوجه متعددة في هذا الموقف ، قد تكون ظاهرة اكثر لدى البعض ، اولدى البعض الاخر ، ومنها ان تجعل الآخرون يفعلون ما تريد ، حتى لو اضطرت الى خداعهم واشعارهم بعقدة الذنب (السؤال ١٣ ، ٣٢ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٦ ، ٤٧ ، ٥٧) . ومنها ان تكون لديك نفسية متأمرة تطلب معرفة كل شئ ، والتعرف على كل الناس ، والتلاعب بكل القواعد المرعية (الوال ١٢ ، ٢٢ ، ٣٢) ومنها اخيراً ان تكون ممثلاً في شخصيتك (السؤال ١٩) .

ان الامر السيئ في موقف التلاعب مع الآخرين واحتواءهم هو انك تفقد ثقة الآخرين بك نهائياً عندما يكتشفون اسلوب المناورات هذا .

• الاعتداه :

وتبقى اجابتك بنعم اذا كانت مرتفعة فى الجدول الرابع (الاعتداد) فانك هنا تدافع عن حقوقك دون ان تعتدى على الآخرين . وانت تبني علاقاتك مع الاخرين على اساس الثقة المتبادلة والصراحة (السؤال ١٤ ، ٥٣ ، ٢٤) . كما تعرف كيف تنصت الى الآخرين وتأخذ بالاعتبار وجهات نظرهم (السؤال ٢٣ ، ٤٣) . وهذا لا يمنعك من ان تؤكد ذاتك بثقة مضننة ، وان تتمسك باراتك وبقرارائك بصلاية (السؤال ٢ ، ٨ ، ١٨ ، ٣٤ ، ٣٨ ، ٤٤ ، ٥٨) .

هذا الموقف الافضل . وهو يتيح لك ان تصل الى اهدافك فى عدد معقول من الحالات دون ان تشير نقمة الاخرين عليك ، بل انك تحظى بتقديرهم .



استقصاء

سلوكيات القادة (١)

تعكس العبارات التالية انماطاً سلوكية مختلفة من قبل القادة :
 اجب عن تلك الفقرات بناء على الطريقة التي تعتقد انك على الارجح ستبجها
 كرئيس لمجموعة عمل . ضع علامة (✓) على يسار كل عبارة للدلالة على
 سلوكك باختيار واحدة من التالي :-

د	العبارة	دائماً	غالباً	من حين	نادراً	ابداً
		أ	ب	ج	د	هـ
١	أقوم شخصياً بالتأكد من كافة مخرجات المجموعة					
٢	سأشجع العمل الاضافي					
٣	سأسمح للعاملين بمطلق الحرية في عملهم					
٤	سأشجع استخدام اجراءات موحدة					
٥	سأسمح للاعضاء باستخدام حكمهم الشخصي في حل المشكلات					
٦	سأركز على التفوق على الجماعات الاخرى المنافسة					

(١) هذا الاستقصاء مقتبس من ناصر محمد العديلي

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين الى اخر ج	نادراً د	ابداً هـ
٧	سأشارك اعضاء المجموعة في محادثات ودية					
٨	سأتحدث كممثل للمجموعة في محادثات ودية					
٩	سأحث الاعضاء على بذل مجهود اكبر					
١٠	سأجرب افكارى فى المجموعة					
١١	سأسمح لاعضاء المجموعة بتادية العمل بالطريقة التي يفضلونها .					
١٢	سأبذل جهودى للحصول على ترقية					
١٣	سأشجع اعضاء المجموعة على تحمل مسؤوليات اكبر .					
١٤	سأتحمل تاجيل العمل وعدم التاكيد					
١٥	سأنظم المجموعة لتحقيق كفاءة افضل .					
١٦	سأجعل العمل يستمر فى خطوات سريعة					
١٧	سأطلق الحرية للعاملين فى العمل والقيام به					
١٨	سأعالج الصراع عندما ينشا فى المجموعة					
١٩	سأصغى بانتباه الى مشكلات واهتمامات الاعضاء					
٢٠	هناك احتمال ان اغرق فى التفاصيل					

م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين الى اخر ج	نادراً د	أبداً هـ
٢١	سأمثل المجموعة في اجتماعات خارجية					
٢٢	سأتردد في السماح للاعضاء باية حرية في التصرف					
٢٣	سأقرر ما يجب عملة وكيف يجب عملة					
٢٤	سأسهل النقاش الجماعي وحل المشكلات					
٢٥	سأحث العاملين على زيادة الانتاج					
٢٦	سأفوض لبعض العاملين بعض الصلاحيات التي أستطيع الاحتفاظ بها .					
٢٧	ستحدث الامور في العادة كما تنبأت بها					
٢٨	سأسمح للمجموعة بدرجة مرتفعة من المبادرة الشخصية					
٢٩	سأوفر للمجموعة كثيراً من التغذية الاسترجاعية بخصوص نوعية ادائها					
٣٠	سأحدد لاعضاء المجموعة مهام محددة					
٣١	سأكون راغباً في النظر في اية مقترحات للتغير من قبل اعضاء المجموعة					
٣٢	سأطلب من اعضاء المجموعة العمل بجد وكفاءة					

الفصل الثالث عشر : القيادة الإدارية

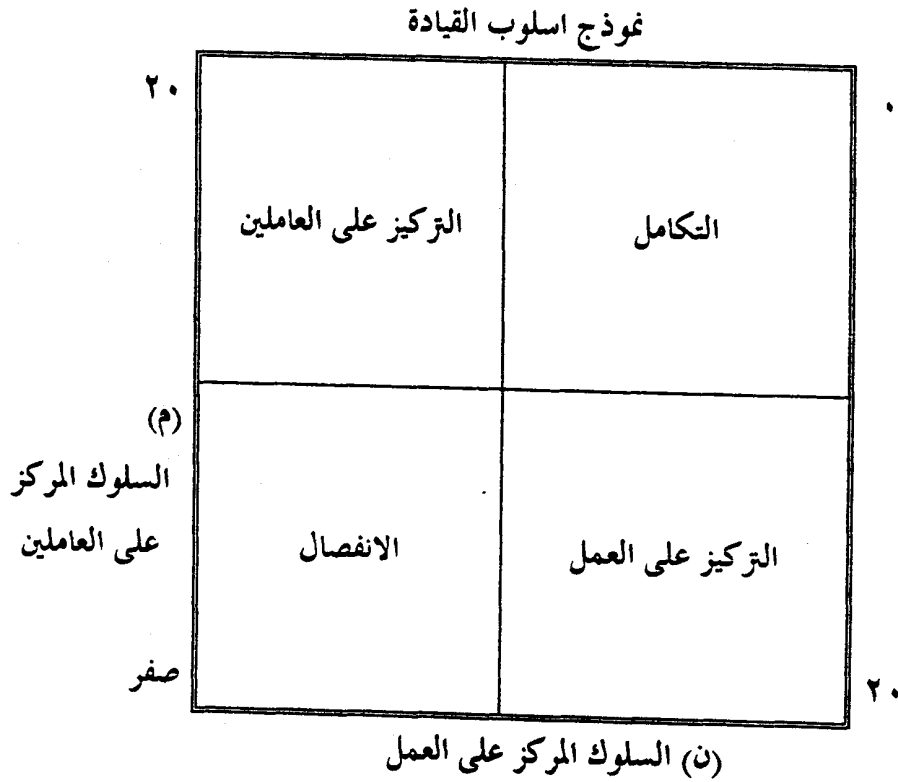
م	العبارة	دائماً أ	غالباً ب	من حين الى اخر ج	نادراً د	أبداً هـ
٣٣	سأثق في قدرة اعضاء المجموعة على ان يمارسوا احكاماً جيدة					
٣٤	سأضع جدولاً للعمل المطلوب تنفيذة					
٣٥	سأرفض شرح تصرفاتي للمجموعة					
٣٦	سأقنع الاخرين بان افكارى لصالحهم					
٣٧	سأسمح للمجموعة بان تحدد مدى تقدمها في العمل					
٣٨	سأحث المجموعة على تجاوز سجلها السابق في الاداء					
٣٩	سأتصرف بدون استشارة المجموعة					
٤٠	سأطلب من المجموعة اتباع لوائح وتعليمات محددة					

مفتاح الحل

- (١) ضع دائرة حول الفقرات
٣٩،٣٥،٣٣،٢٨،٢٦،٢١،١٧،١٤،١١،٥،٣
- (٢) ضع علامة (X) امام الفقرات التي حولها دائرة والتي اخترت لها
الاجابات (د،أ،و،هـ) .
- (٣) ضع علامة (X) امام الفقرات التي ليس حولها دائرة . والتي اخترت
لها الاجابة (أ) ، (ب) .
- (٤) ضع دائرة حول العلامات (X) امام الفقرات
٣١،٢٩،٢٨،٢٦،٢٤،٢٢،٢١،١٩،١٧،١٣،١١،٩،٧،٥،٣
٤٠،٣٩،٣٧،٣٥،٣٣،
- (٥) اجمع العلامات (X) التي حولها هذه هي علامات التركيز على
العاملين اكتب هذه العلامة امام الحرف (م) في الاسفل .
- (٦) اجمع العلامات (X) التي ليس حولها دائرة هذه هي علامات التركيز
على العمل . اكتب هذه العلامة امام الحرف (ن) في الاسفل .
- (٧) باستخدام هاتين العلامتين (م ، ن) اكمل النموذج التالي لاسلوب
القيادة .

هذا ولتحديد اسلوب القيادة سجل العلامة التي امام الحرف (ن) والخاصة
بسلوكك المركز على العمل على العمود الراسي في الاسفل ، ثم ارسم خطاً من
هذه النقطة. بعد ذلك انتقل الى العمود الافقى وسجل العلامة التي امام الحرف (م)

والخاصة بسلوكك المركز على العاملين ، ثم ارسم خطأ من هذه النقطة يعكس المربع الذي يتقابل فيه الخطان اسلوبك الفعلي في القيادة :



المصدر :

Adapted from J. William Pfeffer and John E. Jones eds. A Hand book of Structured Experiences for Human Relations Training . Vol.1 (San Diego, CA: University Associates, Inc., 1974) Used With permission . The original questionnaire was adapted from Sergiovanni , Metzcus and Burden's revision of the Leadership Behavior Description Questionnaire, American Educational Research Journal, Vol. 6 (19690.p.62-79) .



استقصاء المدير والتحكم في الصراعات (١)

تعليمات :

- اعتبر في احد المواقف انك وجدت ان رغباتك تختلف عن رغبات شخصاً آخر ، كيف تستجيب لمثل هذا الموقف ؟
- في الصفحات التالية هناك عبارات زوجية (أ ، ب) كل عبارة ، تصف استجابات سلوكية محتملة لكل زوج . نأمل ان تختار احد الفقرتين (أ) أو (ب) والتي تعتقد انها تمثل تصرفه .
- قد تجد في معظم الحالات ان اياً من العبارتين (أ،ب) لا تمثل تصرفك بشكل كبير جداً ... لكن نرجو منك اختيار الاجابة المناسبة والتي تجد انها الاقرب من تصرفك .

(١)	(أ) هناك اوقات اترك الاخرين يتحملون مسئوليات حل المشكلة . (ب) بدلاً من مناقشة الاشياء التي لا تتفق عليها . احاول التأكيد على النقاط التي يتفق كلانا عليها .
(٢)	(أ) احاول ان اجد حلاً وسطاً . (ب) اسعى الى التعامل مع اهتماماته واهتماماتي .
(٣)	(أ) اكون في العادة حازماً في متابعة اهدافي . (ب) قد احاول ارضاء مشاعر الاخرين واحافظ على علاقاتنا .
(٤)	(أ) احاول العثور على حل وسط (ب) احياناً اضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الشخص الاخر .

المصدر :

ناصر محمد العديلي نقلاً عن كينث توماس رالف كورمان

(٥)	(أ) اسعى باستمرار للحصول على مساعدة الاخرين فى ايجاد الحلول (ب) احاول عمل اى شئ ضرورى لتفادى التوتر غير المفيد .
(٦)	(أ) احاول تفادى ما يضايقنى . (ب) احاول الفوز فى موقفى .
(٧)	(أ) احاول تاجيل الموضوع حتى اجد بعض الوقت للتفكير به مرة اخرى (ب) اتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها .
(٨)	(أ) انا عادة حازم فى متابعة اهدافى . (ب) اسعى لاثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح .
(٩)	(أ) اشعر ان الاختلافات لا تستحق دائماً ان تكون مثار قلق واهتمام (ب) ابذل بعض الجهد لشق طريقى الى الامام .
(١٠)	(أ) انا حازم فى متابعة اهدافى . (ب) احاول ان اجد حلاً وسطاً .
(١١)	(أ) احاول اثاره جميع الاهتمامات والقضايا المباشرة وبشكل مفتوح . (ب) قد احاول ارضاء مشاعر الاخرين والاحتفاظ بعلاقتنا .
(١٢)	(أ) اتلافى فى بعض الاحيان اتخاذ مواقف قد تؤدى الى الجدل (ب) اوافق الشخص الاخر على بعض مواقفك اذا وافق هو على بعض مواقفى
(١٣)	(أ) اقترح حلاً . (ب) اصر على الاحتفاظ بوجهات نظرى .

(١٤)	(أ) اطرح ما لدى من افكار على الشخص الاخر واطلب منه ان يطرح ما لديه من افكار . (ب) احاول ان ابين للشخص الاخر المنطلق والفوائد من موقفي .
(١٥)	(أ) قد احاول ارضاء مشاعر الاخرين والاحتفاظ بعلاقتنا . (ب) احاول ان اعامل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر .
(١٦)	(أ) احاول ان لا اجرح مشاعر الشخص الاخر . (ب) احاول اقناع الشخص الاخر بمزايا موقفي .
(١٧)	(أ) انا عادة حازم في متابعة اهدافي . (ب) احاول عمل اى شئ ضرورى لشغادى حدوث التوتر غير المفيد
(١٨)	(أ) قد ادع الاخرين يحتفظون بوجهيات نظرهم اذا كان ذلك سيسعدهم (ب) اوافق الشخص الاخر عل بعض مواقفنا اذا وافقنى على بعض مواقفى .
(١٩)	(أ) اسعى لاثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح (ب) احاول تاجيل الموضوع حتى يتوفر لى وقت للتفكير به مرة اخرى
(٢٠)	(أ) احاول حل خلافاتنا وبصورة مباشرة (ب) احاول مراعاة مزج للارياح والخسائر التى تعود علينا معاً
(٢١)	(أ) احاول مراعاة رغبات الشخص الاخر اثناء المفاوضات (ب) اميل دائماً الى مناقشة المشكلة بشكل مباشر

(٢٢)	(أ) احاول ايجاد مواقف بينى وبينه (ب) فى بعض الاحيان ادع الاخرين يتحملون المسئولية لحل المشكلة
(٢٣)	(أ) نادراً ما اهتم بارضاء جميع رغباتنا (ب) فى بعض الاحيان ادع الاخرين يتحملون المسئولية لحل المشكلة
(٢٤)	(أ) اذا بدى ان موقف الشخص الاخر مهم جداً له احاول تحقيق رغباته (ب) احاول جعل الشخص الاخر يختار الحل الوسط
(٢٥)	(أ) احاول ان ابين للشخص الاخر منطق موقفى وفوائده (ب) احاول اثناء التفاوض مراعاة رغبات الشخص الاخر
(٢٦)	(أ) اقترح حلاً وسطاً (ب) اهتم دائماً تقريباً بمواجهة جميع رغباتنا .
(٢٧)	(أ) اتفادى فى الاوقات اتخاذ مواقف تؤدى الى الجدل (ب) قد ادع الاخرين يحتفظون بوجات نظرهم اذا كان ذلك سيسعدهم
(٢٨)	(أ) انا عادة حازم فى متابعة اهدافى (ب) انا عادة انشد مساعدة الاخرين فى ايجاد الحل
(٢٩)	(أ) اقترح حلاً وسطاً (ب) اشعر ان الاختلافات ليست دائماً تستحق القلق بشأنها
(٣٠)	(أ) احاول عدم جرح مشاعر الشخص الاخر (ب) اقوم دائماً باشارك الشخص الاخر فى المشكلة لتمكن كلانا من الوصول الى حلها .

مفتاح الحل

تسجيل درجات وسيلة صيغة النزاع :

ضع دائرة على الحروف الموضوعة في الشكل التالي والتي سبق ان وضعت عليها دائرة في اسئلة الاستبيان

الرقم	التنافس (القوى)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	النفادى (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
(١)				أ	ب
(٢)		ب	أ		
(٣)	أ				ب
(٤)			أ		ب
(٥)	أ			ب	
(٦)	ب			أ	
(٧)			ب	أ	
(٨)	أ	ب			
(٩)	ب			أ	
(١٠)	أ		ب		ب
(١١)		أ			
(١٢)			ب	أ	
(١٣)	ب		أ		
(١٤)	ب	أ			
(١٥)				ب	أ
(١٦)	ب				أ
(١٧)	أ			ب	
(١٨)		أ	ب		أ

الرقم	التنافس (القوى)	التعاون (حل المشكلة)	التوفيق (المشاركة)	التفادى (الانسحاب)	المجاملة (التلطيف)
(١٩)		أ		ب	أ
(٢٠)		ب	ب		
(٢١)					أ
(٢٢)	ب	أ	أ	ب	
(٢٣)					
(٢٤)			ب		أ
(٢٥)	أ				ب
(٢٦)		ب	أ		
(٢٧)					ب
(٢٨)	أ	ب			
(٢٩)			أ	ب	
(٣٠)		ب			أ

مجموع الاسئلة التي تم وضع دائرة عليها في كل عمود

التنافس	التعاون	التفوق	التفادى	المجاملة

تصوير شكل الدرجات

- ان الشكل التالي يوضح صورة درجاتك في مهاراتك لحل النزاع والذي تستخدمه انت كفرد في المواقف التي تواجهك في حياتك .
- حيث تمثل الطرق الخمسة بواسطة اعمدة مثل (منافس ، متعاون) ... الخ تدرج من (استخدم منخفض جداً) الى (استخدام مرتفع جداً) .
 - ان الخطوط الافقية تمثل النسب المئوية للدرجات التي حصلت عليها فاذا كانت درجاتك اعلى من (٨٠٪) فهذا يعني ان درجاتك اعلى من (٨٠٪) وهذا يعني انك في اعلى (٢٠٪) بالمائة في المنافسة .
 - اما الخطوط المزدوجة (في النسبة الـ ٢٥ والـ ٧٥) فانها تفصل المتوسط (٥٠٪) بالمائة للدرجات لكل من اعلى (٢٥٪) بالمائة والاسفل (٢٥٪) بالمائة .

بشكل عام اذا ارتفعت درجاتك في اى مكان في المنطقة الوسطى (٥٠٪) بالمائة للطريقة المستخدمة . اذا كانت درجاتك تقع خارج ذلك المدى ، عندئذ يكون استخدامك لتلك الطريقة او باخرى اعلى او اسفل من اغلب الناس الذين قد اخذوا هذه الوسيلة . تذكر ان الدرجات المفرطة بالارتفاع او الانخفاض لا يعنى بالضرورة انها سيئة . لكون موقفك ربما يتطلب استخدام اعلى او ادنى لحل النزاع الذى ربما مرت به .

مجانل	مفادى للمواجهه	مرفق	معاون	منافس	
					%١٠٠
					عالى %٢٥
					%٩٠
					%٨٠
					متوسط %٥٠
					%٥٠
					%٤٠
					منخفض %٢٥
					%١٠
					منخفض جداً
					صفر%



أدى أخرة الفساد ... !!

أيها القائد

هل انت مدير ناجح (١)

اجب عن الأسئلة التالية بصراحة وعموضوعية تامة فهذا يساعد على وضع تقويم صحيح لنفسك ولك بوضع علامة (✓) في المربع الصحيح في رأيك .

م	السؤال	نعم	لا
١	أخبرك احد مرؤوسيك ان موظفا تحت رئاستك يحاول ان يقلل من هيبتك أمام الآخرين هل : • تتخلص من هذا الموظف . • تخبر المبلغ ان لا يتدخل في هذه الامور . • تتحدث مع الموظف الاقدم لتعرف منه السبب . • تتحرى بنفسك عن مدى صحة هذا الكلام .		
٢	هناك فرصة واحدة للترقية ويوجد اثنين من مرؤوسيك متساويين في كل شئ ، ولا توجد اية فروق بينهما وعليك اختيار واحد فقط هذه الترقية وواحد منهما صديق لك هل : • تختار صديقك . • تختار الآخر لتظهر انك انسان عادل . • تعد اي نوع من الاختبار التنافسي بين الاثنين للاختبار . • تختار احدهما بالقرعة .		

(١) المصدر : نشرة الخدمة المدنية عدد (٣٥) محرم ١٤٠٢ ص ٢٦ - ٢٨ ديوان الخدمة المدنية - نقلا عن ناصر محمد العديلي - ادارة السلوك التنظيمي .

م	السؤال	نعم	لا
٣	<p>اخطأ احد المرؤوسين والمعروف بالاهمال والغباء هل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنتهز الفرصة للتخلص منه . • تسيطر على نفسك لتبين للجميع انك قادر على ضبط النفس . • تغطي الخطأ من اجل مصلحة العمل . 		
٤	<p>هل ترفض خدمة معقولة من شخص لا تحبه :</p> <ul style="list-style-type: none"> • نعم • لا 		
٥	<p>احد مرؤسك قام بعمل ممتاز جداً واذا ما رفعت الامر الى المستويات الاعلى سيرتب عليه ترقية ولكن مع نقله الى خارج قسمك مما قد يسبب خسارة لك ولقسمك فهل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • لا تذكر شئ عن الموضوع . • توصي بترقيته . • تؤجل ترقية حين تدريب شخص آخر ليحل محله . 		
٦	<p>عرفت بالتأكيد ان احد زملائك يقوم بعمل لا اخلاقي (من اي نوع) ولكنك تعرف كذلك ان هذا لا يؤثر على كفاءته في العمل فهل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تبلغ عنه لفصله . • تقوم بمحاولة نصحه وتوضح له تأثير ذلك العمل على كفاءته • تعامله بطريقة تعكس عدم موافقتك على اسلوبه اللا اخلاقي 		

م	السؤال	نعم	لا
٧	فكر في سلوك احد رؤسائك الان او في الماضي - كيف تصف سلوكه ؟ <ul style="list-style-type: none"> • لم افهمه بعد . • عادة لا استطيع تقدير اسباب سلوكه . • سلوكه غامض ويحتاج الى محلل نفساني لفهمه . 		
٨	لاحظت ان احد مرؤوسيك غير محبوب من زملائه فدعوته اليك لتخفف عنه وعاملته كصديق فروى عنك بأنه اختلق قصص واقاويل ماذا تقول عنه ؟ <ul style="list-style-type: none"> • هذا هو شأن الدنيا - اتق شر من احسنت اليه . • يا للرجل المجنون انه مضطرب لدرجة عجزه عن بناء اى علاقة ومودة مع اى شخص . 		
٩	احد مرؤوسيك يبذل جهداً جباراً ومبالغاً فيه للتقرب اليك ورد فعلك لذلك هو : <ul style="list-style-type: none"> • تشجيع هذا النوع من التقرب وجعله علانية امام الاخرين . • الاتبات لهذا المرؤوس انه يستطيع الحصول على صداقتك دون ان يتزلف اليك . 		
١٠	احد الموظفين الجدد الذى يبدو عليه الهدوء والتفاهم طلب منك نقله الى عمل فى قسم اخر ، ما الذى يخطر على بالك لاول وهلة ؟ <ul style="list-style-type: none"> • انه يرغب فى عمل احسن . • محاولة معرفة ما الذى يضايقه من العمل . 		

م	السؤال	نعم	لا
١١	عندما ترقية الى وظيفة عليا لاحظت ان احد زملائك لا يتقبل الامر بسرور لانه كان يطمع في نفس المنصب فماذا تقول عنه :		
	<ul style="list-style-type: none"> • انه غير ناجح فكرياً . • انه شخص خطر ويجب الحذر منه . • محاولة مساعدته على التغلب على هذا الشعور . 		
١٢	عندما يدور نقاش في العمل حول التغيير فما رأيك في ذلك		
	<ul style="list-style-type: none"> • الوقوف مع التغيير . • الوقوف ضد التغيير . • الوقوف ضد المناقشة بشكل عام . 		
١٣	تضع الادارة نظام لمعاقبة من يخالف تعليماتها وخالف هذه التعليمات في وقت واحد موظف قديم وموظف جديد فيل		
	<ul style="list-style-type: none"> • تزيد معاقبة كليهما . • تتساهل مع الموظف القديم . • تعتقد ان الموظف الجديد هو الذى يستحق التساهل . 		
١٤	اذا اردت ايصال امر تنفيذ عالي الكفاءة لاحد مرؤوسيك اى الطرق التالية تختار لايصال هذا الامر :		
	<ul style="list-style-type: none"> • كتابة • تعطيه الامر امام زملائه بعد ان تثني عليه وعلى ثقتك فيه . • تثني عليه على انفراد بينك وبينه ثم تبلغه الامر . 		

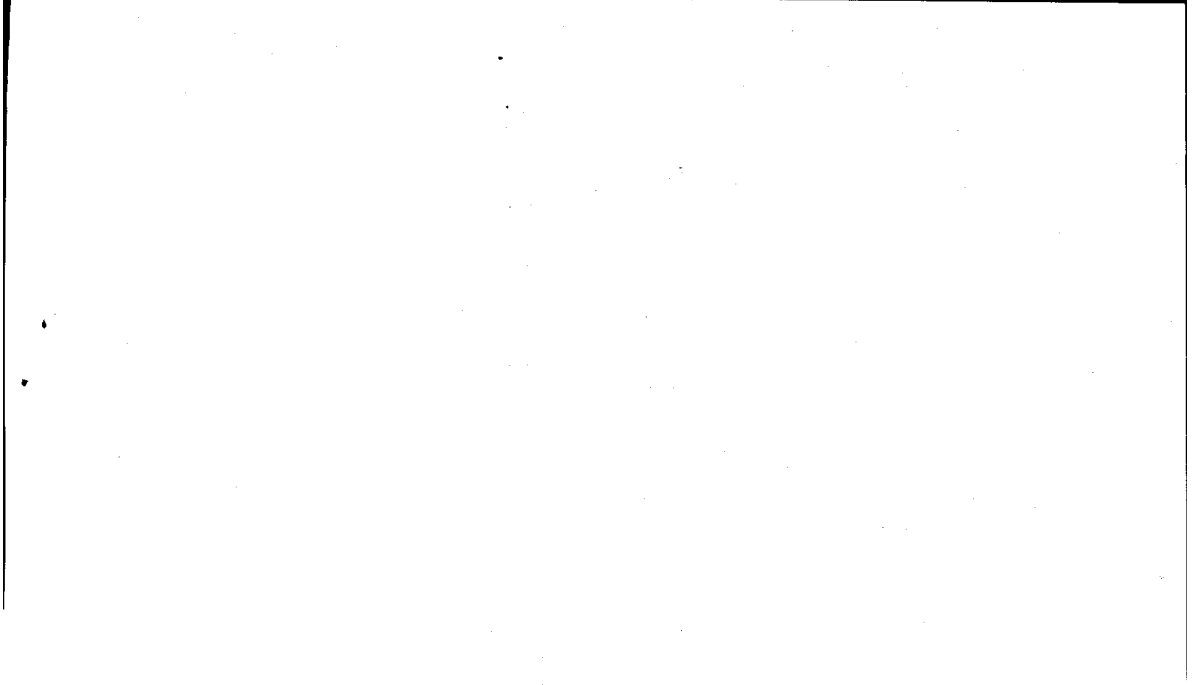
م	السؤال	نعم	لا
١٥	<p>إذا كنت مسئولاً عن تنفيذ برنامج جديد ، اى الطرق التالية تعطيك احسن النتائج :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ان تجمع مرؤوسيك وتشرح لهم البرنامج ودور كل واحد فى تنفيذه . • ان تدعوهم لمشاركتك فى وضع الاسلوب المناسب للتنفيذ . • ان تخبرهم ان احسن المنفذين للبرنامج سيتلون مكافأة والا سيوقع بهم عقاب صارم . 		
١٦	<p>تعرض احد مرؤوسيك لعقوبة ادارية صارمة ، وبعد عودته للعمل ماذا تعمل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تطلب من زملائه عدم المساس بمشاعره وتهدد بمعاقبة اى شخص يحاول ذلك . • تطلب مرؤوسيك لاجتماع وتطلب منهم التفكير معه فى كيفية معاملته بطريقة تحافظ على مشاعره . 		
١٧	<p>احد مرؤوسيك يتخطاك ويذهب مباشرة الى الرئيس الاعلى ماذا تفعل :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تناقش الامر مع الرئيس الاعلى . • تقترح فصل هذا الموظف . • تشرح له اخطائه وتطلب عدم تكرارها . 		

م	السؤال	نعم	لا
١٨	تقدم لك احد مرؤوسيك بمذكرة موقع عليها من جميع مرؤوسيك يطلبون فيها الغاء قرار سبق لك اتخاذه بخصوص العمل ... ماذا تعمل :		
	<ul style="list-style-type: none"> • توافق على الالتماس حيث انه يعكس رأى الاغلبية . • تعدهم بالغاء الامر اذا تحسن الوضع مستقبلاً . • لكى لا تواجه بمثل هذه المواقف مستقبلاً تبحث عن الموظف المسئول عن اعداد المذكرة للتخلص منه . 		
١٩	عندما تقوم بتبليغ بعض قرارات الادارة العليا والتي تعرف بانها تعليمات لا يرضى عنها الموظفون بما فيهم انت ، هل :		
	<ul style="list-style-type: none"> • توضح لمرؤوسيك ان هذه التعليمات جامدة ولكن يجب تنفيذها لفترة ليثبت عدم جدواها . • توضح لمرؤوسيك انك كذلك لا توافق على هذه التعليمات • توضح لمرؤوسيك انك تعمل لتنفيذ هذه التعليمات طالما ارادت الادارة ذلك . 		
٢٠	بشكل عام انت تدير قسمك من خلال :		
	<ul style="list-style-type: none"> • اسلوب حازم . • ترك كل مرؤوس لنفسه . • تحول مرؤوسيك كفريق مشارك فى التخطيط وفى كل شئ 		

مفتاح الحل

السؤال	الاجابة الصحيحة	السؤال	الاجابة الصحيحة
١	الرابعة	١١	الثالثة
٢	الثالثة	١٢	الاولى
٣	الاولى	١٣	الثانية
٤	الثانية	١٤	الثالثة
٥	الثالثة	١٥	الثانية
٦	الثانية	١٦	الاولى او الثانية
٧	الثانية	١٧	الثالثة
٨	الثانية	١٨	الثانية
٩	الاولى او الثانية	١٩	الاولى
١٠	الثانية	٢٠	الثالثة

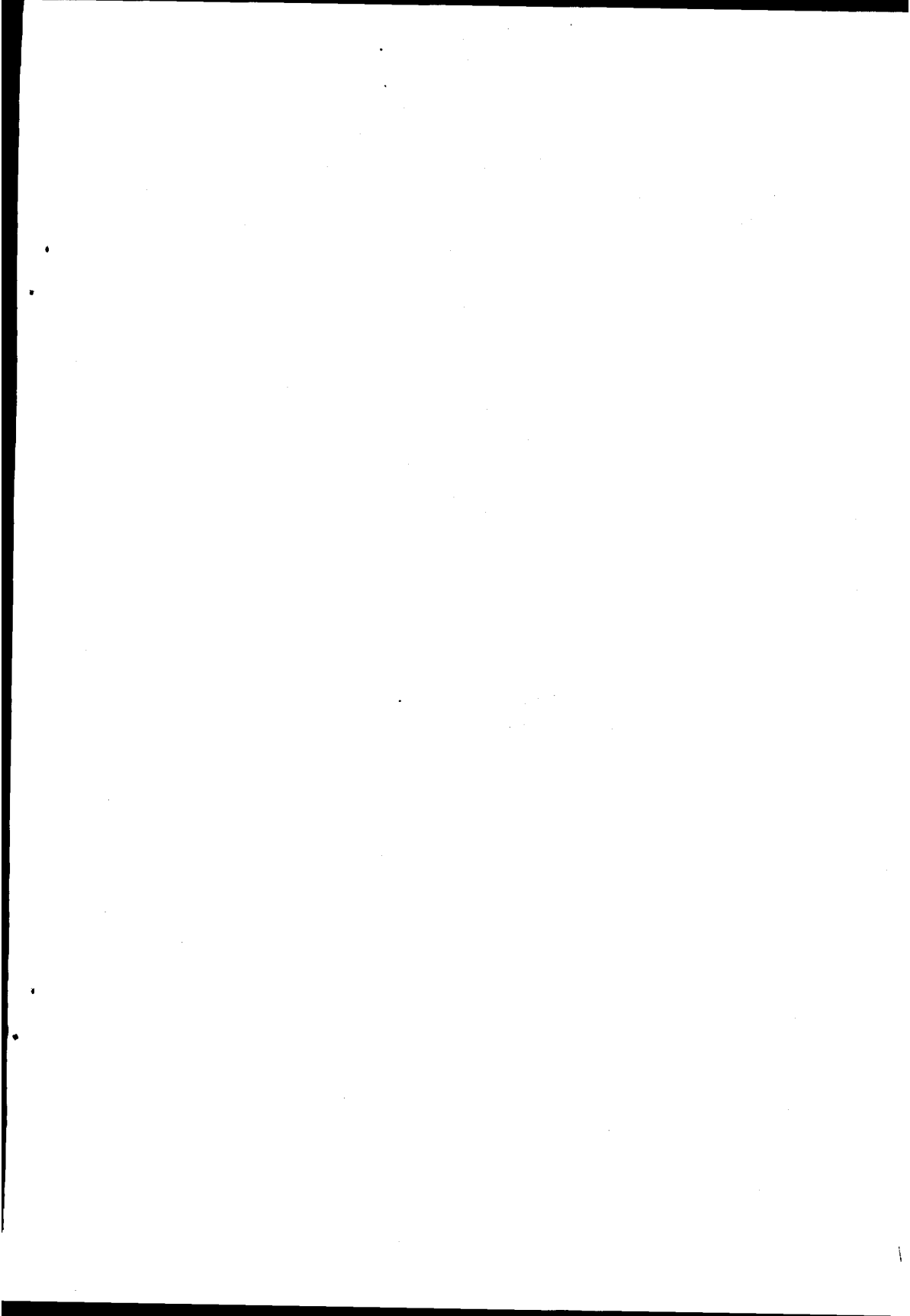
والان اعطى الدرجة المناسبة لنفسك مع ملاحظة ان لكل سؤال توجد
اجابة واحدة صحيحة تستحق الدرجة العظمى وهي خمس درجات لكل
سؤال .



الفصل الرابع عشر

الإنصالات الإدارية





مُقَدِّمَةٌ

يتبادل الناس في حياتهم اليومية المعتادة كمية ضخمة من البيانات والمعلومات فمن السلام والسؤال عن الاحوال الى تبادل الشاعر ونقل الافكار واستعراض الاخبار ووجهات النظر وكما يرسل الفرد لغيرة معلومات فهو ايضا يستقبل معلومات من الغير فكأن الفرد مركز متنقل للمعلومات يتعامل مع مراكز اخرى متنقلة يرسل اليها ويأخذ منها ويعطيها .

والاتصال ظاهرة اجتماعية حيث انها ترتبط بطبيعة الانسان من منطلق كونه اجتماعي بطبيعته لا يستطيع الحياة بمعزل عن الاخرين فمن الحاجة الى تبادل المنافع الى الحاجة الى المشاركة الوجدانية .

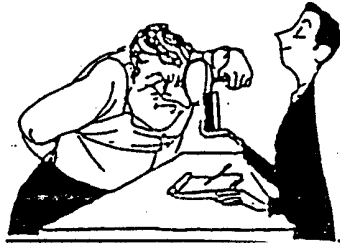
وقد يكون الاتصال في الحياة الاجتماعية واجباً وضرورة حتمية وهو ما يرتبط بصلة الرحم وقد يكون الاتصال في صورة سلوك معين وهو ما يرتبط بالعلاقات الاجتماعية مع الغير وسواء اكان هذا او ذلك فلا اتصال وسيلة من خلالها نحاول الوصول الى اعماق الاخرين ويحاول الاخرون التفاعل معنا فنحن بحاجة الى الغير كما ان الغير بحاجة الينا ولن يتم كل هذا إلا من خلال الاتصال .

وتحتاج اى منظمة لمزاولة نشاطها الى شبكة من الادوار تتضمن أنشطة متخصصة تسندھا للرجال المناسبين ولما كان الدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يحملها الاخرون تجاه لاعب الدور فان الاتصالات هي التي تنقل هذه التوقعات.

ويتوقف فهم لاعب الدور لهذه التوقعات واقتناعه بها ورد فعله نحوها واتباعه لها على عدد من العوامل منها نوع الوسيلة المستخدمة للاتصال وتوقيتها وسرعتها ودقتها فاذا اتم نقل هذه التوقعات وفهمها وقبلها يبدأ العمل بموجبها وهذا بدوره يتطلب معلومات كثيرة متنوعة يتبادلها الافراد اثناء ادائهم لادوارهم واذا قلت الاتصالات او ضعفت وتقطعت القنوات او ضاعت وتفكك الرباط واندثرت الاجزاء زتفرقت الاعضاء وخبث جذوة النشاط واختفت دلائل الحياة (١)

مفهوم الاتصال

تعددت التعاريف والمفاهيم التي اعطيت للاتصالات غير ان اكثر هذه التعاريف شيوعا هي " ارسال واستقبال المعلومات بين الناس " (٢) او قد ينظر الى الاتصال على انه " نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات او الاشارات او الرموز كم نظام القوى مفهوم ضمينا للطرفين " (٣) وهكذا نجد ان كثير من الكتاب يعاجون الاتصال في تعريفاتهم من منطلق ارسال واستقبال المعلومات حيث ان الناس يزولون عملية الاتصال عندما يتحدثون معا او يكتبون الى بعضهم ومعنى اشمل تتضمن عملية الاتصال الكثير من المشاركة في الافكار والمعاني والمعلومات من خلال الكلمات والكتابة وقد يتم الاتصال دون تبادل الكلمات او الرسائل .



وعموماً فإن التعريف الجيد للاتصال يجب أن يقوم على الاعتبارات التالية :

- ١) لا يوجد اتصال فردي فلا بد من توافر طرفين لمزاولة عملية الاتصال .
- ٢) لا يتم الاتصال إلا إذا فهم القصد من الرسالة .
- ٣) لا يتم الاتصال إلا في حالة وجود لغة مفهومة من طرفي الاتصال .
- ٤) لا يتم الاتصال إلا من خلال قناة للاتصال .
- ٥) لا يتم عملية الاتصال إلا إذا ورد الرد على الرسالة مع اعتبار السكوت نفسة عن الرد .

ويفضل الكاتب النظر إلى الاتصال على أنه " عملية اجتماعية يتم من خلالها اقتناع الآخرين على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني بالطريقة المقصودة لدى المتحدث " .

عملية الاتصال

من السمات التي تميز الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الإنساني فالجنس البشري متقلب المزاج والاستعداد والادراك والنفس البشرية بمثابة وعاء ملى بالأسرار ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منتظمة نظراً لاختلاف الدوافع والأساليب التي تدفع الإنسان نحو هدف ما وبالتالي يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية والظروف المحيطة بطرفي الاتصال وهكذا نجد أنه من الصعب وضع الاتصال في صيغة

علمية مرتبط بمجقائق ثابتة لا تتغير بتغير الزمان او المكان ومن هنا نجد انه من المستحيل التطابق في المعنى المقصود في الرسالة المتداولة بين طرفي الاتصال ولكن التشابه في المعنى يعتبر شئ وارد وفق فاعلية وجودة الاتصالات .

هذا وعادة ما يستقبل الانسان الموقف اولاً حيث يبدأ الموقف في تحريك السلوك ويتفاعل ظروف الموقف مع التكوين الداخلي للشخص يبدأ السلوك في الظهور .

ومن الجدير بالذكر ان حجم الوقت المستنفذ بين حدوث الموقف او احداث السلوك انما يتوقف على عدة عوامل مختلفة قد تؤثر على نوعية السلوك وعلى القدرة على التصرف منها ما يلي . (١)

(١) عامل السن	(٢) عامل الخبرة
(٣) عامل الجنس	(٤) مدى صعوبة الموقف او سهولته
(٥) طبيعة الموقف من حيث كونه ساراً او مخزناً	(٦) التكوين الداخلي للفرد
(٧) مسئوليات الفرد الاقتصادية والاجتماعية	(٨) مدى الالتزام بالعقيدة
(٩) القدرة على اتخاذ القرارات	

هذا واذا ما تفحصنا عملية الاتصال ذاتها فاننا سنجد انها تتكون من ثمانية عناصر

رئيسية هي :

(١) المرسل

الذي يقوم بتجميع أفكاره وارائه ومشاعره التي تخرج على هيئة رسالة .

(٢) الرسالة

والتي تعتبر بمثابة نشاطات فكرية يتم تحويلها الى كلمات تعبر عن المعنى المقصود تعبيراً صحيحاً .

(٣) وسيلة الاتصال

والتي قد تمثل في وسائل مسموعة كالراديو او وسائل مقرأة كالمجلات والصحف او وسائل مرئية كالسينما والتلفزيون وجميعها تعمل على حمل الرسالة الى المستقبل .

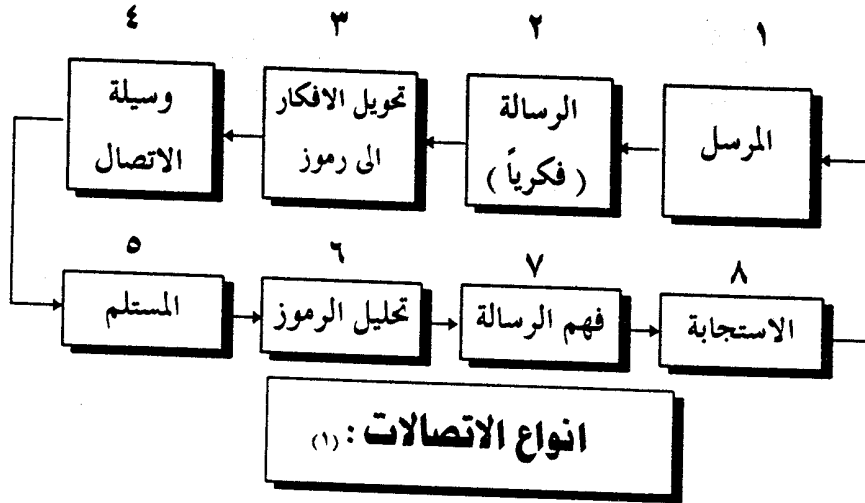
(٤) تحليل الرسالة

وذلك بقصد فهم الرسالة .

(٥) فهم الرسالة

ويتسبب ذلك في الاستجابة لها ايجابا او سلبا .

الشكل التالي يظهر تلك العناصر :



تنقسم الاتصالات الى عدة اقسام طبقا للطريقة الذي تتخذة فهناك :

(١) الاتصال الهابط :

وهو الذي يتم من مستوى ادارى أعلى افراد فى

مستوى ادارى أقل ، وتمثل أهم وسائل الاتصال الهابط فى :-

- الاعلانات الداخلية .
- جريدة الحائط .
- مجلة المنظمة .
- دليل الاجراءات .
- بطاقات وصف الوظائف .
- الخطابات الخاصة بالعمل .
- الزيارات الميدانية .
- رفوف القراءة والاطلاع .
- افلام فيديو عن المنظمة
- المنشورات الدورية
- لوحة الاعلانات .
- الدورات التدريبية .
- التقارير .

(١) د. عبد الرحمن عبد الباقى - العلاقات الانسانية - مرجع سبق ذكره ص ١٢٩

(٢) الاتصال الصاعد :

وهو الذي يتم من المرؤسين الى رؤساءهم في المستويات العليا من الادارة ، واهم وسائل الاتصال الصاعد هي :-

- الباب المفتوح والبريد الوارد
- صناديق الزمالة .
- مقابلات ترك الخدمة .
- الاشاعات
- مقابلات الشكاوى .
- اشتراك العاملين في الادارة
- اشتراك العاملين في اللجان .
- بحوث الاتجاهات .

(٣) الاتصال الافقي :

وهو الذي يتم بين الافراد الذين يشغلون مستويات متساوية من الادارة كالاتصال بين رؤساء الاقسام او مديري الادارت .



الإتصالات والتنظيم الرسمي

يحدد التنظيم الرسمي نمط الإتصالات وذلك من خلال تحديد خطوط السلطة ونطاق الاشراف وتاخذ المعلومات التي يتم تداولها في خطوط السلطة والمسئولية بين المديرين والرؤسين شكل الاوامر والتعليمات والاستشارات والتساؤلات التي تصدر من الادارة العليا للمستويات الادنى سواء من اعلى الى اسفل او من اسفل الى اعلى او شكل افقى بين مختلف الاشخاص من المستوى الواحد .

الإتصالات والتنظيم غير الرسمي

يتميز هذا النوع من الاتصال بانه دائب الحركة وكثير التغير ولا يسير طبقاً لترتيب معين فإذا توافرت لدى الشخص (أ) معلومات ما عن موضوع معين فانه يجرب ثلاثة او اربعة اشخاص اخرين طبقاً لعلاقة الاجتماعية ويجرب كل شخص وصلته المعلومة من (أ) عدد من الافراد الاخرين ويستمر عملية الإتصالات هذه فى كل اتجاهات وعلى كل المستويات الى ان تصبح بيانات غير حديثة ويطلق على هذه الطريقة السلسلة متعددة النواحي .

هذا ويعتبر الاتصال غير الرسمي من اهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل كما يساعد المنشأة على تكملة مهمة الاتصال الرسمي

ويساعد أيضا على دعم الاتصال الصاعد ويعمل كصمام أمان للخلاص من التوتر الانفعالي والضغط النفسي .

لذا فإنه يجب على المشاة تغذية بالحقائق والاصغاء الكامل له والاستعانة به في كشف القادة الطبيعيين .

الاتصال ونظريتي (Y , X)

الاتصالات ونظرية (X)

ان النتائج النهائية لسلوكيات الاتصال تتسم هنا بعدم الثقة والخوف وسوء الفهم ويميل العاملون الى النظر بعين الشك الحاد لكافة انواع الاتصالات ويتبنى المديرون السلوكيات الاتية :

- (١) اتباع معظم المديرون لاتجاه الاتصال الرأسي .
- (٢) يميل المديرون الى مركزية اتخاذ القرارات .
- (٣) تتخذ القرارات بناء على المعلومات الغير صحيحة أو الناقصة .

أما سلوكيات العاملين فتتسم بما يلي :

- (١) الاتصال الصاعد يكون قاصرا على جماعات العمل الغير رسمية .
- (٢) قلة التفاعل بين العاملين ومن ثم يتولد الاحساس بالخوف .
- (٣) نشوء شبكة من الاتصالات غير الرسمية لعدم انسياب الاتصالات خلال قنوات الاتصالات الرسمية .

والاتصالات ونظرية (Y)

في ظل تلك النظرية يسود جو من الثقة والتفهم بين كافة اطراف الاتصال هذا الى جانب روح الالفة والمودة والصداقة الناجمة عن حسن الظن بالناس .

• ان المديرين الذين يتبنون نظرية (Y) تتسم سلوكياتهم بالآتي :

- (١) اتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال الصاعد والمهابط مما يتسبب في تحريك وانسياب المعلومات خلال جسر مفتوح للاتصالات .
- (٢) اتباع المديرين لاسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث تعتمد على مدخلات الاعضاء من كافة المستويات بالمنظمة .
- (٣) الاعتماد على المعلومات الواردة من كافة المستويات الادارية بالمنظمة مما يعمل على تحسين نوعية القرارات .

• أما سلوكيات العاملين فتتسم بما يلي :

- (١) خلق جو من الثقة والامان بين العاملين لاستمرار التفاعل بينهم .
- (٢) اشباع حاجات العاملين نظراً لتزايد انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال الهابط .
- (٣) الاقلال من أهمية وجود نظام للاتصال الصاعد وذلك نظراً لتشجيع عملية استرجاع المعلومات واصفاء الادارة لاراء العاملين .

الصراع والاتصالات (١)

مفهوم الصراع

الصراع هو ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالسلوك الانساني وهي تظهر عند اصابة الانسان بنوع من الاحباط او عدم التوازن .

انواع الصراع

تعدد انواع الصراعات حسب مكان ومجال الصراع فهناك الصراع السياسي والاجتماعي والعسكري .. الخ .

ونحن نركز على الصراع الذي ينشأ داخل المنظمات حيث ينقسم الى :
(أ) الصراع التعاوني . (ب) الصراع التنافسي .

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأنه توجد علاقة تفاعل وتكامل بين كل من الاتصالات والصراع من حيث الهدف والعلاقة السببية المرتبطة بمحاجات الافراد .

ويساهم الاتصال الفعال من التخفيف من حدة الصراع من خلال العوامل

التالية :

(١) الإدراك

• الصراع التعاوني :

يساهم الاتصال في فتح جسر مفتوح تتدفق فيه البيانات والمعلومات بين اعضاء الجماعة من منطلق حرص كل طرف من اطراف الصراع على امداد الطرف الاخر بكل المعلومات والبيانات ومن ثم يكون الاتصال المفتوح والامانه والاخلاص ... الخ مؤشرات للاتجاه التعاوني للصراع .

• الصراع التنافسي :

حيث يسود جو من عدم الثقة وصعوبة توافر المعلومات وعدم الامانه والاخلاص في معالجة ونقل المعلومات ويحرص كل طرف على السيطرة والتحكم في الطرف الاخر ومن ثم يلجأ الاطراف المشتركة في النزاع التنافسي الى التجسس للحصول على المعلومات بسبب عدم توافر الثقة .

(٢) حسن الفهم

• الصراع التعاوني :

يرى الافراد انفسهم من خلال المشاركة الحقيقية والفعلية والاتفاق الضمني حول العديد من المفاهيم والقيم المختلفة نظراً لاعتماد كل منهما على الاخر في تنظيم الاستفادة والوصول بالكسب المادى والمعنوى الى اقصى درجة ممكنة .

• الصراع التنافسي :

وهنا يظهر الانفعال العاطفى مع اغفال الاصغاء الجيد وميل كل طرف نحو المبالغة فى اظهار الخلافات وعدم مد يد المساعدة الى الغير وينتج عن ذلك كله سوء الفهم وسوء الادراك فى استقبال ومواجهة المواقف .

(٣) استعدادات الاطراف المشتركة

• الصراع التعاوني :

حيث يسود هنا الشعور الطيب والرغبة فى المساندة والدعم لاحتياجات النزاع والنضوج التام فى المعلومات والرغبة الصادقة فى التفاعل الايجابى .

• الصراع التنافسي :

توجد رغبة سلبية قوية واستعداد سلبي يسهل ظهور رغبات الطرف المعارض
واعاقة عملية الاتصالات .

(٤) اتجاه المهام

• الصراع التعاوني :

يميل الافراد الى تعزيز ومساندة كل منهم للاخر باستخدام كافة القدرات
ومصادر القوى الذاتية للتاثير على انجاز المهام بالصورة المرضية بما يساعد على
فاعلية الاتصالات .

• الصراع التنافسي :

وهنا يتم تعزيز القوى وادراك اثرها لطرف واحد مع التقليل والحد
من شأنها للطرف الثاني وكذا يسود الرفض القاطع بدلاً من الموافقة المرشدة كما
تظهر العديد من المشكلات التي تؤثر على فاعلية الاتصال .

الاتصال والانصات

مفهوم الانصات

نقصد بالانصات انتباه الفرد الى المعاني التي يتضمنها حديث المرسل

عناصر الانصات

تشتمل العناصر المؤثرة على الانصات الى :

عناصر معنوية

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي :

١- الالفاظ والصيغيات :

توجد بعض الالفاظ التي لا يتم فهم معانيها الا من خلال جمل مثل اسم " عين " او كلمة " كرسى " وبالتالي تكون طريقة الصياغة لها تأثير على مدى فهم المستمع للرسالة لذا يحرص المستمع على تفهم معاني تلك الكلمات وايضاح ما يتم غموضه منها .

٢- توجيه المناقشة :

احيانا يخرج المرسل عن موضوع الرسالة الى امور هامشية لذا نجد المستمع عادة يطلب من المرسل ان يركز المناقشة على الافكار الرئيسية " اعتقد ان اهتماماتنا المشتركة في ما رأيك "

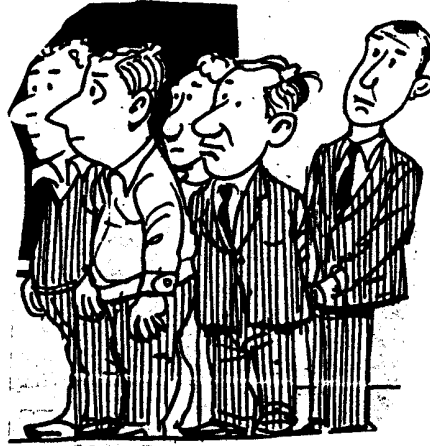
٣- التصرف العملي :

وهنا يطلب المستمع من المرسل الدخول في الحل او التصرف مباشرة دون اللجوء الى التفاصيل والتي قد تكون بديهية مثل قولة ما رايك في الحل ... ؟
ما الذي يجب ان تفعله ؟

٤- الصوت :

حيث تؤثر نبرة الصوت على المعانى التي يتحدث عنها شخص معين فمثلاً

- | | | | | |
|------------------|---|-------------|---|------------------------|
| * نبرة صوت دافئة | ← | تعبير
عن | ← | مشاعر الحب والود |
| * نبرة صوت عالية | ← | | ← | الغضب والانفعال |
| * نبرة صوت سعيدة | ← | | ← | فرح والسعادة |
| * نبرة صوت حزين | ← | | ← | تعبير عن الحزن والكآبة |



• العناصر المادية

تمثل أهم تلك العناصر فيما يلي :

(1) حركة الجسد والأيدي :

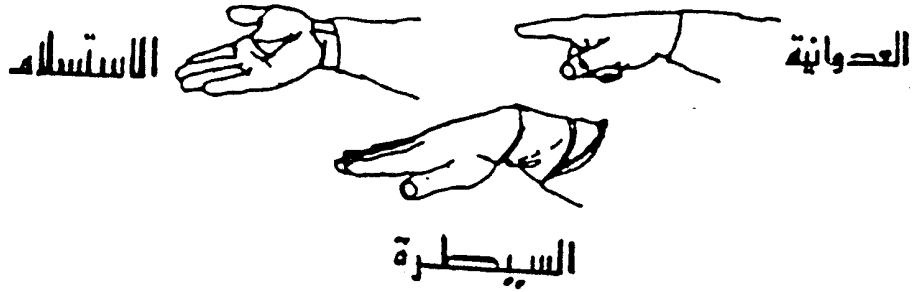
حركات الجسم وحركة اليدين والاصابع وكذا اسناد الجسم التمتع والتأؤب والسآم كلها حركات تعزز الرسالة مع ملاحظة ان ازدياد الحركة عن حدها الطبيعي يشوة المعنى .

(2) تعبيراته الوجه

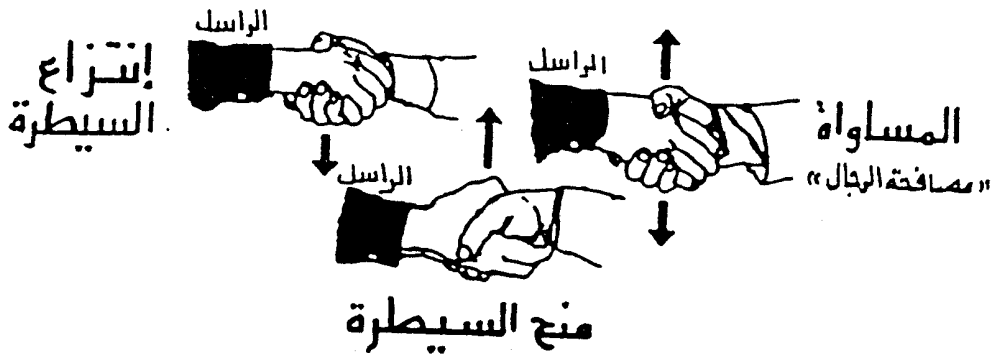
ان حركة الشفايف والعيون والحواجب تعطى تعبيرات تعزز المعانى التى يتحدث بها المرسل فهى يمكنها ان تشجع او تثبط همه المتحدث فى المعنى فى الحديث .

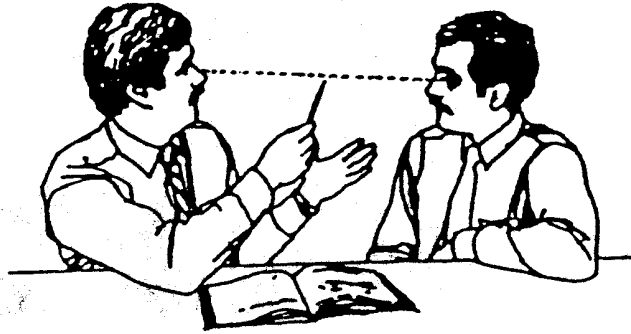
(3) المناخ والبيئة :

حيث ان طريقة الجلوس والحرارة والاضاءة والضوضاء والاثاثات كلها عوامل يمكن ان تؤثر بصورة او باخرى على كل من المتحدث او المستمع .



لغة المصافحة







الشعور الديني



الاستهزاء



الغرور



الضحك



الغضب







الشخصية والاتصالات (١)

(١) الفاشستي

ينتمي صاحب هذه الشخصية الى ابناء متحفظين يتبعون اسلوبا صادقا في تربية الابناء ويعتمدون على العقاب الجسماني للاطفال ويتميزون بعض السمات من اهمها:-



- (١) معاقبة كل من يخالف التقاليد .
- (٢) الخضوع للسلطة .
- (٣) الاهتمام المبالغ بالحس
- (٤) الكراهية للموضوعات والاعتقاد في الخرافات

اما من زاوية الاتصالات :

فان التطرف في هذه الشخصية يعتبر معوقا للاتصال .

(٢) الميخائيلي

تتسم هذه الشخصية بالكر والنفاق وتبرير الاباحية ولا يتورط في اى علاقات عاطفية وهو لا يثق في الاخرين وهو اقل انتاجية واقل ذكاء واقل الناس احتراماً لبنود الصداقة والاخوة .

ومن زاوية الاتصالات :

ويميل هذا النمط الى الاتصالات الغير رسمية واطلاق

الشائعات والاكاذيب .

(٣) الدوغماتى

واصحاب هذه الشخصية ذات عقلية متفتحة ويكون لديهم

اعتقاد قوى حول الالتزام بالسلطة وتلاشى الافكار التى تهدد وجه نظرهم .

ومن زاوية الاتصالات :

من الصعب احداث التفاعل بين الشخصية الدوغماتية وبين الاخرين باستثناء تلك

الجماعات التى تتفق معهم فى الفكر .

(٤) العالى الانجاز

يميل هذا النوع الى تحمل المسؤولية علما بان المشكلات الصعبة

تصيبه بالاحباط والسخط ويمثل النجاح احدى صور الحوافز المشبعة لدوافعه .

ومن زاوية الاتصالات :

يستمد هذا النمط سعادة من الاتصال المتكرر البناء ومن ثم نجد ان هذا النمط

يساعد على زيادة فاعلية الاتصالات بكافة انواعها .

(٥) الأقل اجتماعاً

يميل هذا النمط الى الانطواء والعزلة وهم ينجحون في كافة الاعمال طالما يشغلون منصب المرؤوس اما احتمالات النجاح لهم بالنسبة لوظائف المدير تكون ضئيلة جداً .

ومن زاوية الاتصالات :

لا يتنى لهذا النمط ممارسة الاتصالات بفاعلية كظاهرة اجتماعية قبل ان تكون قضية ادارية .

(٦) الأكثر اجتماعياً

يتلمس اصحاب ذلك النمط جذب انتباه الاخرين الى كل ما يعملونه حيث يسبب لهم ذلك قدراً من السعادة والرضاء .

ومن زاوية الاتصالات :

لا يصلح هذا النوع في مزاوله الاتصالات بكفاية في جميع المجالات بل يصلحون في مجالات معينة تتلائم مع استعداداتهم كوظائف مندوبي البيع والعلاقات العامة .

(٧) المتخيف اجتماعياً

وهذا النمط من الناس لا يرفض التلاحم والتفاعل مع الآخرين ولكنه لا يعمل العزلة اذا اضطر الى ذلك .

ومن زاوية الاتصالات :

يعتبر هذا النوع من الشخصية افضل الانواع من حيث الاتصالات ومدى مفاعليتها .

الحالات الذاتية لشخصية اطراف الاتصال

هناك ثلاثة اوضاع تصف الحالة الذاتية لاطراف الاتصال هي :

(١) شخصية الأبج

وهذه الشخصية اما ناقدة او ناصحة وفي حالة النصح تقوم بالمساعدة والتوجيه واعطاء النصيحة ويكون الاتصال في الاتجاهين اما في حالة النقد فيتميز احد اطراف الاتصال بانه مسيطر وتسلطي وامر ونهاي وحاكم ويكون الاتصال في اتجاه واحد فقط .

ومن امثلة العبارات التي تستخدمها هذه الشخصية :

- بلاش شغل عيال ...
- يا بني اعقل
- يا اخي كبر عقلك بقي ...

(٢) شخصية الطفل :

والطفل هنا يزعم مرة ويثور اخرى ويتدخل فيما لا يعنيه
او قد ينسحب من المواقف ويحاول استخدام الحسد والتخمين والخيال والتفكير
الخلاق واغلب انواع الاتصال هنا هو الاتصال ما بين الفرد وذاته حيث يكون
للطفل عالمة الخاص به فهو يضحك ويبكى ويلعب ويفكر ويتكرر وينظر الى الحياة
بمنظارة الخاص .

ومن امثلة العبارات التي تستخدمها هذه الشخصية :

- ايه العظمة دى كلها
- والله لاطلع عينة
- هايل
- ياخى بطل عبط

(٣) شخصية البالغ :

وتتميز الاتصالات هنا بالنضوج ومحاولة جمع المعلومات
وتحليلها واقتراح تصرفات متعلقة مع حساب ردود افعال الطرف الاخر ولا
يستخدم حركات الجسم أو تعبيرات الوجه او حركة الايدي الا نادرا وفي الغالب
تستخدم لغة ومصطلحات متخصصة ووظيفية .

ومن امثلة العبارات التي تستخدمها هذه الشخصية :

- هل تستطيع القيام بهذه العميلة
- الواحد لازم يحسبها كويس
- هذا حل منطقي

تفاعلات الاتصال

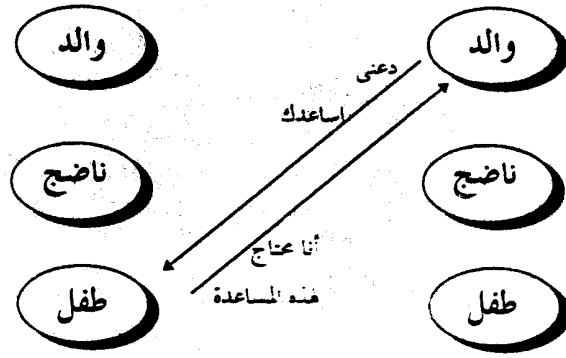
وتقصد بها طبيعة علاقات الاتصال بين الراسل والمستقبل وهي تنقسم الى ثلاثة انواع هي : (١)

(١) التفاعلات المكتملة :

وهي التفاعلات التي يرسل فيها الطرف الاول رسالة ثم يستقبل رد فعل متوقع من الطرف الاخر فمثلا اذا تقمص الطرف الاول (الراسل) شخصية الاب وقال " دعني اساعدك " وتقمص الطرف الثاني (المستقبل) شخصية الطفل " ... اننى محتاج لهذه المساعدة " أى أن رد الفعل هنا يكون متوقعا.

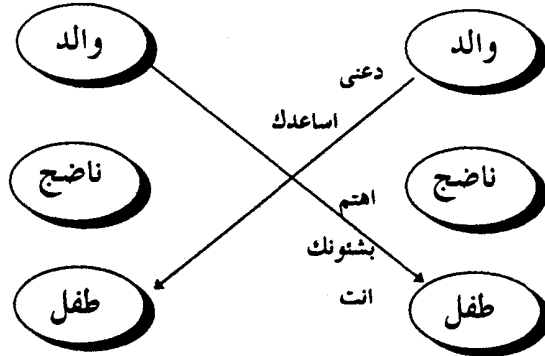
ويوضح الشكل التالى هذه العلاقة .

(١) د. توفيق عبد الرحمن - التدريب الادارى - مرجع سبق ذكره .



(٢) التفاعلات المتعكسة :

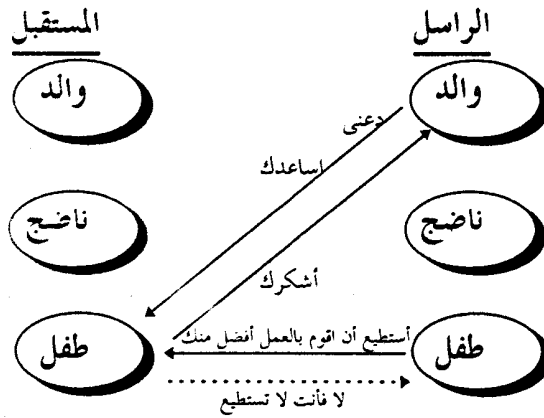
ويحدث ذلك حينما يستقبل الراسل رد فعل معاكس من الطرف الاول (المستقبل) فمثلا اذا تقمص الاول شخصية الاب وقال " دعنى اساعدك " وتقمص الطرف الثانى شخصية الطفل وقال " اهتم بشئونك انت " وهى اجابة غير متوقعة ويوضحها الشكل التالى :



والاجابة كما تتضح من الشكل ليس من طفل لايه كما هو متوقع بل هى من والد للطفل .

(٣) التفاعلات الخفية :

يظهر هذا النوع من التفاعلات عندما يقول احد الاطراف شيئا صريحا واخر ضمنيا وكانت بالتالي ردود الطرف الثاني مخالفة لما هو منطوق فمثلا اذا تقمص الطرف الاول شخصية الاب وقال " دعني أساعدك " وتقمص الطرف الثاني شخصية الطفل وقال " أستطيع ان اقوم بالعمل أفضل منك " وذلك الشكل التالي هذا النموذج من التفاعلات .



ويوضح ذلك الشكل ان الناس عادة ما يقولون شيئا ويعنون شيئا اخر مما يؤدي الى تعقيد الاتصالات واساءة الفهم .

وخلص مما سبق ان :

(١) قد يحدث نوعا من التفاهم التام بين المرسل والمستقبل مما يؤدي الى

زيادة فاعلية الاتصال

دعنى اساعدك ... اننى محتاج لهذه المساعدة

(٢) قد يحدث نوعا من عدم الفهم الواضح بين المرسل والمستقبل

يتسبب فى حدوث حرج وارتباك وغضب واهانة مما تسبب فى

اعاقة عملية الاتصال واصابتها بالاحباط .

" دعنى اساعدك ... اهتم بشئونك انت "

(٣) قد يحدث نوعا من عدم الفهم الخفى بين المرسل والمستقبل يؤدي

الى تعقد عملية الاتصال .

"دعنى اساعدك ... استطيع ان اقوم بالعمل افضل

منك "

القيادة والاتصالات

تعدد الأنماط القيادية وتعدد معها أنماط الاتصال على النحو التالي :

• القائد الأوتوقراطي

ينظر الى الاتصال على انه وسيلة لنقل ما يريد من تعليمات واوامر الى مرؤسية ومن ثم فهو يفضل الاتصال من اعلى الى اسفل ولا يقبل المشاركة في الراى او النصيحة مما يضعف الاتصال من اسفل الى اعلى اما فيما يتعلق بالمرؤيسن فهم لا ينقلون اليه المعلومات مباشرة عبر خطوط الاتصال الرسمية بل غالبا ما يلجأون الى القنوات الغير رسمية للاتصال .

• القائد الديمقراطي

يهتم بشبكة الاتصالات ويدعمها بما يحقق التعاون بين اعضاء الجماعة لذا نجدة يهتم بالاتصال الصاعد والهابط والاتصالات الافقية بالطريقة التى تكفل سريان المعلومات والبيانات بين كافة ارجاء المنظمة .

• القائد الأبروتقراطي

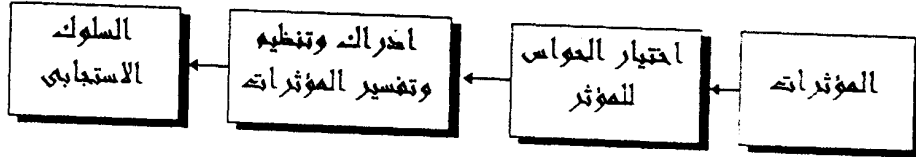
ينسب ذلك النوع من القادة فى انتشار الاتصالات الغير رسمية وضعف الاتصالات الرسمية وهو دائما يفشل فى توجيه تابعة الى هدف محدد .

عوائق الاتصال

(أ) عوائق شخصية

أ) التباين في الإدراك

نقصد بالادراك ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية ويوضح الشكل التالي عملية الادراك :



عملية الادراك

- هذا ويعتمد الادراك على عاملين رئيسين هما :
 - النشاط الذهني
 - وظائف الاعضاء الحسية

• ويقتار الادراك بمجموعة من العوامل من اهمها :

(١) اختيار المؤثرات

حيث يركز الفرد على عدد صغير من
المؤثرات لانه لا يستطيع التركيز على جميع المؤثرات .

(٢) تنظيم وترتيب المؤثرات :

حيث يتم تنظيم المؤثرات
لتصبح ذات معنى منطقي ويتم ذلك اما باستخدام طريقة الشكل والخلفية او
طريقة التجميع او طريقة الاغلاق .

(٣) الموقف :

اي محاولة التأقلم مع موقف وذلك من خلال
توقعات الشخص وخبراته السابقة .

(٤) الاحراك الذاتية :

اي كيف يرى الفرد نفسه هل هو
ذكي او صادق او محبوب حيث ان ذلك الامر يحدد سلوكه وتصرفاته وفعالة .

• اما عن العوامل التي تعوق عملية الادراك فانها تتمثل في :

١- التهميط :

ونقصد به تصنيف الاشياء او الافراد بناء على ما ندركه من قائل بينهم .

٢- تأثير الماله

وهي تعنى استخدام خاصية واحدة لتكوين انطباع عام

٣- الدفاع الاحرائجي :

وهو تقديم الفرد للمعلومات التي تدعم اراءه وتجاهلة للمعلومات التي يتنافى معها .

تأثير الادراك على الاتصالات

يلاحظ ان التباين بين الافراد في ادراكهم للمواقف المختلفة يؤدي الى اختلاف المعانى التي يعطونها للاشياء ومن ثم تعرقل عملية الاتصال .

ب) الاتجاهات السلبية

ومن هذه الاتجاهات ما يلي :

- ١- الانطواء والذي يؤدي الى عدم مخاطبة الاخرين .
- ٢- المبالغة في الاتصال بالافراط في كتابة التقارير والادلاء بالمعلومات .
- ٣- الضغط على المرؤوسين مما يسبب حبس الافكار والمقترحات البناءة .
- ٤- سوء العلاقات بين الافراد يؤدي الى تشوية المعلومات .

(٢) عوائق تنظيمية

ومن اهم هذه العوائق ما يلي :

- (١) التداخل بين التنفيذ والاستشارة .
- (٢) الاعتماد على اللجان يؤثر سلبيا على عملية الاتصال
- (٣) عدم الاستقرار التنظيمي لا يوفر المناخ الملائم للاتصال .
- (٤) عدم وجود ادارة للمعلومات يؤدي الى خفض كفاءة عملية الاتصال .

(٣) عوائق بيئية

وتتمثل هذه العوائق فيما يلي :

- (١) المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ .
- (٢) عدم وجود نشاط اجتماعي يؤدي الى تباعد الافراد واعاقة عملية الاتصال .
- (٣) عدم كفاية ادوات الاتصال بحيث لا يمكننا التغلب على التشتت الجغرافي .
- (٤) الافراط في طلب البيانات من قبل اجهزة الرقابة يؤدي الى اختناق قنوات الاتصال .

التشويش والاتصالات (١)

" اننى لا افهمك اننى لا اسمعك "

مفهوم التشويش

" هو كل ما يحدث من ضوضاء خارجة عن مضمون عملية الاتصال "

انواع التشويش

(١) التشويش المادى :

هو تلك الاحداث المادية التى تحدث اثناء عملية الاتصال وتسبب فى اعاقه نقل المعلومات مثل انقطاع حرارة التليفون اثناء الحديث بين طرفين او عدم استخدام اللغة المألوفة من جانب المراسل واستخدام وسيلة غير مناسبة للاتصال.

(٢) التشويش السيكولوجى :

وهو ذلك النوع من الضوضاء الذى يحدث داخلنا ويؤدى الى اعاقه عملية الاتصال ومن امثله :

تفكير مشغول

- ان يكون تفكير الانسة (ص) مشغول بشئ اخر اثناء الحديث مع السيد
(ع) اثناء حديثه لها عن موضوع معين .

خوف ورهبة :

- ان يشعر (س) بالخوف من (ص) اما بسبب مكانته الاجتماعية او قوته العضلية او علاقته الاسرية او معرفة لبعض اسراره الخاصة .

الثقة الزائدة :

- ان يثق (أ) تماما في قدرة علي توصيل معلومات الي الغير ويتصور ان جميع ما قاله واضحا وضوح الشمس .

الاستعجال في التقييم :

- وهو يعنى ان المستقبل قد يتسرع في الاعلان عند فهم الرسالة " اى فهمها وهي طائيرة " وهذا يوقع المستقبل تحت طائلة الجهل بالموضوع .

أنماط الاتصال

يقدم الباحثون عادة صوراً مختلفة لأنماط الاتصال وهي عادة تنقسم الى :

(١) أنماط الاتصال الخاصة بجماعات العمل الكبيرة :

وتتمثل في :

- أ) سياسة الاتصال الهابط ب) سياسة الاتصال الصاعد
ج) سياسة الاتصال الرسمي د) سياسة الاتصال غير الرسمي

(٢) أنماط الاتصال الخاصة بمجموعات العمل الصغيرة :

وتتمثل في :

أ) النمط الدائري

بمقتضى هذا النمط يستطيع كل عضو من اعضاء الجماعة الاتصال بعضوين اخرين بطريقة مباشرة . وعضوين بطريقة غير مباشرة ، ويلاحظ أنه لا توجد قيادة منفردة في هذا النمط .

ب) نمط السلسلة

يتميز هذا النمط بثبات توحيد القيادة ، وهو يحتوي على اكثر من مستوى ادارى ، ويتحدد المستوى الذى يوجد به العضو من مدى قربه أو بعده من مركز السلسلة ، فيعكس المستوى الاول مركز المدير ، يليه الرؤساء المباشرين ، ثم مستوى الاداء التنفيذى .

ج) نمط النجمة

يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة تربطه بكل عضو من الاعضاء علاقة مباشرة ، ومن ثم ينفرد بالسلطة مما يساعده على اتخاذ القرارات ، ومن الجانب الاخر يؤدي هذا النمط الى قلة التفاعل بين الاعضاء .

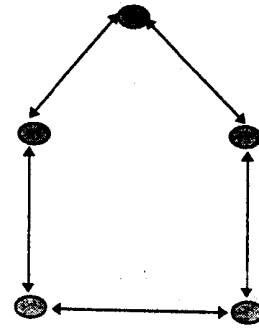
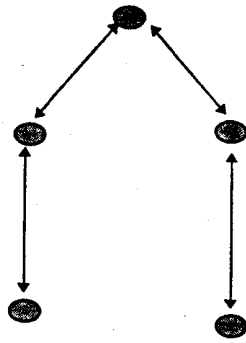
د) نمط العجلة

يتميز هذا النمط بوجود مصدر رئيسي يمكن لكل عضو في الجماعة الاتصال به ، وهو القائد ، غير أنه يعاب عليه تخفيض درجة التفاعل بين الاعضاء لعدم وجود اتصال مباشر بينهم .

هـ) نمط العنقود

وهنا يعتمد القائد على عضو مساعد في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي اعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده ، غير ان الخوف هنا يكمن في الدور الذي يقوم به المساعد ، حيث قد يعتمد تشويه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة .

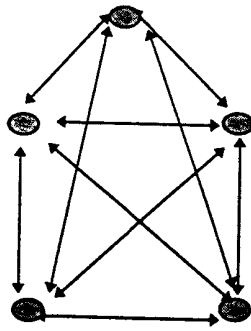
هذا ويوضح الشكل التالي هذه الانماط الخمسة :



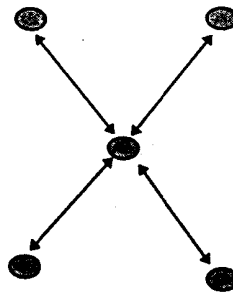
نظ الدائرة



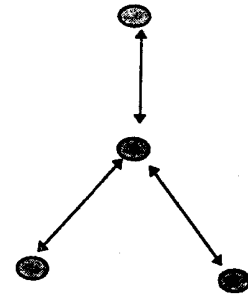
نظ السلسلة



نظ النجمة



نظ العجلة



نظ العنقود



استقصاء

هل انت ميكيا فيلي الشخصية ؟

الاستقصاء التالي يساعدك على تقييم نفسك على الطريقة الميكيا فيلية وعلى قياس ميلك للتحكم في الاخرين في المواقف الشخصية .

كل عبارة من العبارات التالية تمثل وجهة نظر ، وليس هناك اجابة صحيحة واجابة خطأ ، ولكن هناك موافقة او عدم موافقة على هذه العبارات ، عليك اذن ان تقرأ العبارات وتضع امامها ارقاما تتفق ورايك ..

3+	ضع رقم	اذا كنت توافق بشدة
2+	ضع رقم	اذا كنت توافق بعض الشيء
1+	ضع رقم	اذا كنت توافق بشكل ضعيف
3-	ضع رقم	اذا كنت لا توافق بشدة
2-	ضع رقم	اذا كنت لا توافق بعض الشيء
1-	ضع رقم	اذا كنت لا توافق بشكل ضعيف

والان اقرأ العبارات باهتمام شديد .

1-	2-	3-	1+	2+	3+	1	لا تخبر اى شخص بالسبب الحقيقي لاداءك شيئا ما الا اذا كان هذا مفيدا لك .
						2	افضل طريقة للتعامل مع الناس ان تخبرهم بالذى يريدون سماعه
						3	يجب ان يتخذ الفرد تصرفا فقط عندما يشعر انه سليم من الناحية الاخلاقية .

						٥	معظم الافراد ذوى طبع طيب ومعاملة حسنة .
						٦	من الامن افتراض ان كل الناس ذوى نوايا خبيثة ، وتظهر هذه النوايا عندما تعطى لهم الفرصة للتعبير عما يرغبون .
						٧	الامانة هى افضل سياسة فى كل الحالات .
						٨	لا يوجد عذر للكذب على الاخرين .
						٩	بوجه عام يمكن القول بان الناس لا تعمل بجد الا اذا دفعوا بالقوة للعمل .
						١٠	بصفة عامة من الافضل ان تكون متراضعا وامينا عن ان تكون مهما وغير امين
						١١	عندما تطلب من شخص ما فعل شئ لك فانه من الافضل اعطاء الاسباب الحقيقية لرغبتك اكثر من اعطاء اسباب تجلب له عيبا اكثر .
						١٢	معظم الذين ياتون فى مقدمة قيادة العالم يتصفون بالوضوح والاخلاقيات العالية .
						١٣	الفرد الذى يثق فى كل الناس هو الذى يبحث عن المشاكل .

١٤	الفارق الاساسى بين المجرمين وغيرهم من الناس ان المجرمين لديهم الغباء الكافى للقبض عليهم .
١٥	معظم الناس يتميزون بالشجاعة .
١٦	من الحكمة مدح المهمين من الناس .
١٧	من الممكن ان تكون جيدا فى كل الجوانب .
١٨	لقد اخطا (بارنوم) حينما قال ان هناك " مولود غيبى كل دقيقة " .
١٩	انه من الصعب ان تصل للقامة دون ان تختصر الطريق .
٢٠	ان الذين يعانون من امراض مستعصية يجب ان يكون لديهم الخيار (الموت بدون الم)
٢١	معظم الناس ينسون بسهولة موت اباؤهم اكثر من فقد املاكهم .

مفتاح الحل

كلما ارتفع مجموع الدرجات التى تحصل عليها كلما اقتربت من الشخصية الميكافيلية .

تطبيق

١ ما هي العلاقة التبادلية بين الطرفين الآتيين ؟

و	و	و	و
ب	ب	ب	ب
ط	ط	ط	ط
الموظف	المدير	الزوجة	الزوج

٢ إقرأ الحالة التالية ثم حدد العلاقة التبادلية :

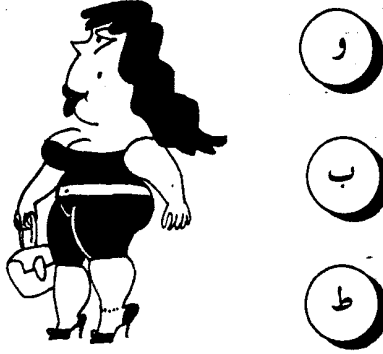
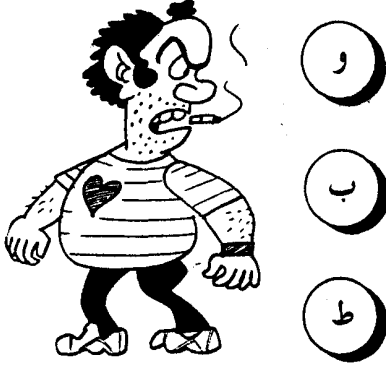
تنتقل سعاد الى مكتب رئيس الشركة وتعلن غضبها وسخطها على السياسة الظالمة للشركة وعلى الاسلوب الغير انساني الذى يعامل به الموظفون بالشركة ... تفقد سعاد قدرتها على التحكم فى الفاظها ... وينتهى الموقف بانفجار رئيس الشركة ... قائلا :

الرئيس :

صحيح انت غير جديرة بان تكونى موظفة طرفنا ... وانا غلطان .. غلطان جدا
انى كنت بفكر فى منحك مكافاة ومن كام يوم قلت لزميلك محمد اننى سوف آمر

بترقيتك الى وظيفة اعلى لكن حقيقي انت غير جديرة بالاحترام وماتستهيش اى خير .

والان ما هي العلاقة التبادلية بين سعاد ومحمد؟



هـ هل سبق لك عزيزي الدارس ان لاحظت :

- انك حينما تتحدث مع بعض الاشخاص تشعر انهم على نفس الخط معك .. ؟
- وهل لاحظت ان بعض الاشخاص يتكلمون معك كلاما يبدو مباشراً في ظاهرة في حين انهم يقصدون شيئاً آخر بتعبيرات الوجه او اليدين او الجسم ؟

عبر عن المواقف السابقة باستخدام العلاقات التبادلية

تطبيق



(١) يتحقق الاتصال من خلال التفاعل بين :

(ج) التأثير

(ب) السلوك

(أ) الشعور

فمثلا يمكن القول :-

أنا **غضبان** **لتأخر**ك عن موعدنا لانني أحسست أنك **غير مهتم** بي .

تأثير

شعور سلوك

والآن :

حاول صياغة تلك العبارات بما يحقق الاتصال الفعال .

أ) أحد الطلاب بالكلية تكررت ايام غيابه بسبب وفاة والده .

ب) زوجان دائمي الشجار ، ولا يتعاونان مما يهدد بطلاقهما .

ج) موظف يقوم بأعمال كتابة التقارير وجودة عمله أقل من المستوى وخطاؤه كثيرة مما يتطلب إعادة كتابة التقارير .

(٢) تقلل العبارات الاستفسارية من الفجوة بين الراسل والمستقبل وفيما يلي بعض

هذه العبارات :

• طيب وانت رأيك أيه في

• خلينا بس نوضح الجزء ده

• أحب أعرف كل حاجة عن الموضوع ده

والان اذكر خمسة من هذه العبارات وضعها في جمل مفيدة ..



(٣) إعادة صياغة الرسالة تساعد على زيادة درجة التفاهم بين الراسل والمستقبل، وهو أسلوب يعتمد على تكرار الرسالة مستخدماً كلمات مرادفة لتأكيد دقة محتوى الرسالة مثل :-

- يعني انت رأيك أن
- يعني انت تقصد
- يعني اللي حصل هو أن

والآن :

أعد صياغة الجمل الآتية مع توضيح المحتوى والمعنى الضمني للرسالة .

أ) بصراحة أنا معجب بحضرتك جداً وخصوصاً في المحاضرات التدريبية ومتأكد من انك ستصبح مديراً ناجحاً بشركتنا .

ب) أن كنت فاكرو اني هاراجع الدفاتر الخاصة بك يبقى حضرتك غلطان احنا مش ممكن ننجز اى عمل مع بعض .

ج) انا فعلاً محبط من العمل معك حضرتك توقعاتك اكبر من طاقتي .

د) ابلغنى محمود ان حضرتك تريده ان يعمل بمفرده دون معاونتي كما تعودت أنا غير موافق على هذا .

هـ) مش غلطتى ان ماكينة التصوير قد تعطلت أنا اتبعث نفس الخطوات الواردة فى الكتالوج وفجأة حدث صوت غريب وتوقفت الماكينة عن العمل.

استقصاء حالات الذات (١)

فى كل موقف من المواقف المعروضة تجد ثلاث استجابات لحالة الذات .
والمطلوب توضيح الحالة امام كل استجابة .

حالة الذات	
<p>(ط) (ب) (و)</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>اثناء دخول المتعاملين سقطت من يده ورقة مالية فئة مائة ريال .</p> <p>• اذا وضعت قدمي على هذه العملة فلن يراها العميل .</p> <p>• المفروض ان يحافظ العميل على ما فى يده</p> <p>• يا ترى لماذا يحمل العميل هذا المبلغ ؟</p> <p>• هل هو خاص به ام بالشركة ..</p>
<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>(٢) موظف يفقد خطابا خاصا باحد عملاء الشركة :</p> <p>• انا ما اقدرش احل مشكلتك لانى ما اخدتش الخطاب .</p> <p>• انت ليه ما بتاخذش بالك من شغلك . ده اهمال</p> <p>• راجع بقية زملائك المحتمل يكون الخطاب عند واحد منهم .</p>
<p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p>	<p>(٣) شائعة تنتقل بين اثنين من الموظفين عن احتمال نقل رئيس القسم :</p> <p>• دعنا لا نغالى فى هذه الشائعة خاصة وان مصدرها غير واضح .</p> <p>• احكى لى بالتفصيل انا نفسى افرح فيه ونقعد من غير ريس .</p> <p>• مش مفروض نتكلم عن اى واحد فى غيابة دى نعيمة مؤذية .</p>

(١) هذا التطبيق مقتبس من برنامج بلازما الشخصية وهو من اعداد دكتور / تولىق عبد الرحمن .

<p>ⓐ ⓑ ⓓ</p> <p>○ ○ ○</p>	<p>المؤوس : هل تتوقع يا سيادة المدير ان يكون عندنا ساعات عمل اضافى مع الاسبوع القادم ؟</p> <p>الرئيس : حسب معلوماتى يا استاذ محمد الى الان يبدووا اننا سنكون فى حاجة الى ساعات عمل اضافى وعلى اى حال اذا استجد شئ فى الموقف فساخطر ك فور حصولى على المعلومات الجديدة ..</p>
<p>ⓐ ⓑ ⓓ</p> <p>○ ○ ○</p>	<p>موظف : اسمع (مبتسما ببحث) رئيس القسم مزوغ النهاردة .. الظاهر راحت عليا نومة .</p> <p>زميلة : (مبتسما ببحث ايضا) الظاهر كده فعلا يا سيدى . لازم اتعشى عشوة ثقيلة شوية عشان كده مش لازم نقتل نفسنا فى الشغل النهارده . ما تيجى نام احنا كمان على المكتب ..</p>
<p>ⓐ ⓑ ⓓ</p> <p>○ ○ ○</p>	<p>المؤوس : من فضلك يا سيادة المدير انا تعبان قوى النهارده وحاسس انى حاقع من طولى . ممكن تسامحنى المره دى وتسيبنى ارواح علشان انام شوية فى البيت .</p> <p>الرئيس : ومالة يابنى روح النهاردة وخذلك فنجان شاي واسبرينة . بس ادفى كويس فى السرير علشان ما تعرضش لتيار هوا ..</p>

Ⓐ	Ⓑ	Ⓒ	Ⓓ
Ⓔ	Ⓕ	Ⓖ	Ⓗ

موظف : انت زعلان مني علشان كسرت لك الساعة بتاعتك ..
زميلة : (وجه مليء بالغضب ويضغط على سنانه) .. لا مش
زعلان منك ..





استقصاء

الاتصال الفعال (١)

يمثل الاستقصاء التالي دراسة موضوعية لدرجة وانماط الاتصال في علاقاتك مع الآخرين .

- نرجو الاجابة على كل سؤال باسرع ما يمكن باسرع ما يمكن وفقاً لما تشعر به في حينه .
- نرجو عدم استشارة اى شخص اثناء تكملة الاجابة .
- الاجابات الاتية ضرورية جداً ، كن صريحاً مع نفسك بقدر الامكان .
- اقرأ كل سؤال بعناية حيث لا توجد اجابات (صح) واجابات (خطأ) .. اجب وفقاً لما تشعر به في الوقت الحاضر :

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	احياناً
١	هل تأتي كلماتك معبرة كما ترغب اثناء المحادثة .			
٢	عندما يطرح سؤال غير واضح هل تطلب من الشخص ان يشرح لك ما يعنيه .			
٣	عندما تحاول تغيير شئ ما هل يميل الآخرون للتكلم بالنيابة عنك .			
٤	عندما تفترض بان الشخص الآخر يعرف ما تحاول قوله دون ان تفسر له ما تعنيه بالفعل .			
٥	هل سبق لك ان طلبت من الشخص الآخر كيف يشعر تجاه الراى الذى تحول طرحه .			

(١) نقلاً عن ناصر محمد العديلى - مرجع سبق ذكره - ص ١٨ .

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
٦	هل يصعب عليك التكلم عن اشياء تهمك وتهم الشخص الاخر .			
٧	هل تتكلم اثناء المحادثة عن اشياء تهمك وتهم الشخص الاخر على حد سواء ؟			
٨	هل تجد صعوبة في التعبير عن افكارك عندما تكون مختلفة عن افكار الذين حولك ؟			
٩	هل تحاول اثناء المحادثة ان تضع نفسك مكان الشخص الاخر ؟			
١٠	هل تميل اثناء المحادثة الى التكلم اكثر من الشخص الاخر .			
١١	هل تحس كيف يؤثر ارتفاع او انخفاض حدة صوتك على الاخرين .			
١٢	هل تتراجع عن قول شئ تعرف انه سيؤذي الاخرين او يجعل الامور تزداد سوءاً .			
١٣	هل يصعب عليك تقبل النقد البناء من الاخرين .			
١٤	عندما يؤذي مشاعرك شخص ما هل تناقش ذلك معه .			
١٥	هل تعتذر فيما بعد لشخص قد اذيت شعوره من قبل .			

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
١٦	هل يضايقك كثيراً عدم موافقة الشخص الآخر على أرائك .			
١٧	هل تجد صعوبة في التفكير بوضوح عندما تكون غاضباً من شخص ما ؟			
١٨	هل أنت لا تقوم بمعارضة الآخرين بسبب خشيتك من غضبهم ؟			
١٩	عندم تبرز مشكلة بينك وبين الشخص الآخر هل تستطيع مناقشتها دون ان تغضب ؟			
٢٠	هل أنت راض عن الطريقة التي تسوى بها خلافاتك مع الآخرين ؟			
٢١	هل تكشر وتغضب لفترة طويلة عندما يضايقك انسان ؟			
٢٢	هل تتضايق كثيراً عندما يمتدحك شخص ما ؟			
٢٣	هل تستطيع بصفة عامة ان تثق في الآخرين ؟			
٢٤	هل تجد انه من الصعب ان تثق على الآخرين ؟			
٢٥	هل تحاول قصداً اخفاء اخطائك عن الآخرين			
٢٦	هل تساعد الآخرين على فهمك باطلاعهم كيف تذكر وتشعر وتعتقد ؟			

م	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
٢٧	هل يصعب عليك ان تثق بالناس ؟			
٢٨	هل تميل الى تغيير الموضوع عندما تتغلب مشاعرك على النقاش ؟			
٢٩	هل ترك الشخص الاخر ينهى كلامه قبل ان ترد عليه ؟			
٣٠	هل تجد نفسك مشتت التفكير اثناء محادثتك مع الاخرين ؟			
٣١	هل تحاول الاصغاء للمعنى اثناء تكلم الشخص الاخر ؟			
٣٢	هل يبدو على الاخرين انهم يصفون اليك حين تتكلم ؟			
٣٣	هل يصعب عليك اثناء المناقشة ان ترى الاشخاص من وجهة نظر الشخص الاخر ؟			
٣٤	هل تتظاهر بالاصغاء الى الاخرين في حين انك لا تقوم فعلاً بذلك ؟			
٣٥	هل تستطيع ان تبين اثناء المحادثة الفرق بين ما يقوله الشخص وما يشعر به ؟			
٣٦	هل تسعى لمعرفة كيف يكون رد فعل الاخرين اثناء حديثك ؟			

٢	العبارة	نعم عادة	لا نادراً	أحياناً
٣٧	هل تشعر بان الآخرين يودون لو كنت نوعاً مختلفاً من الأشخاص ؟			
٣٨	هل يفهم الافراد الاخرون مشاعرك ؟			
٣٩	هل يلاحظ الاخرون بانك دائماً تظهر في نفسك الصواب ؟			
٤٠	هل تعرف بانك على خطأ حين تعرف ذلك ؟			



مفتاح الحل

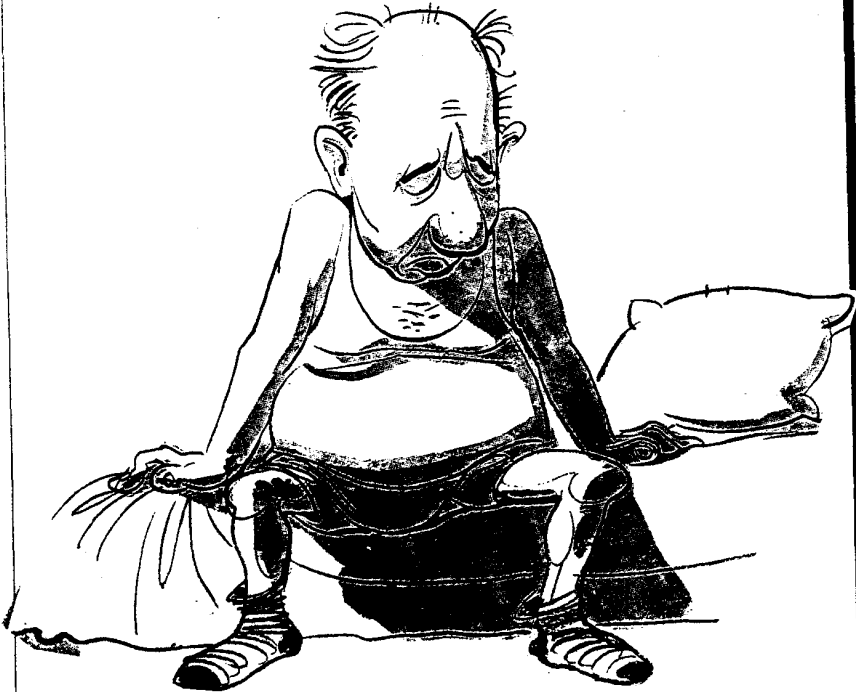
الرقم	نعم	لا	أحياناً
٢١	٠	٣	١
٢٢	٠	٠	١
٢٣	٣	٣	٢
٢٤	٠	٣	١
٢٥	٠	٠	١
٢٦	٣	٣	٢
٢٧	٠	٣	١
٢٨	٠	٠	١
٢٩	٣	٣	٢
٣٠	٠	٠	١
٣١	٣	٠	٢
٣٢	٣	٣	٢
٣٣	٠	٣	١
٣٤	٠	٠	١
٣٥	٣	٠	١
٣٦	٣	٣	٢
٣٧	٠	٣	١
٣٨	٣	٠	٢
٣٩	٠	٣	١
٤٠	٣	٠	٢

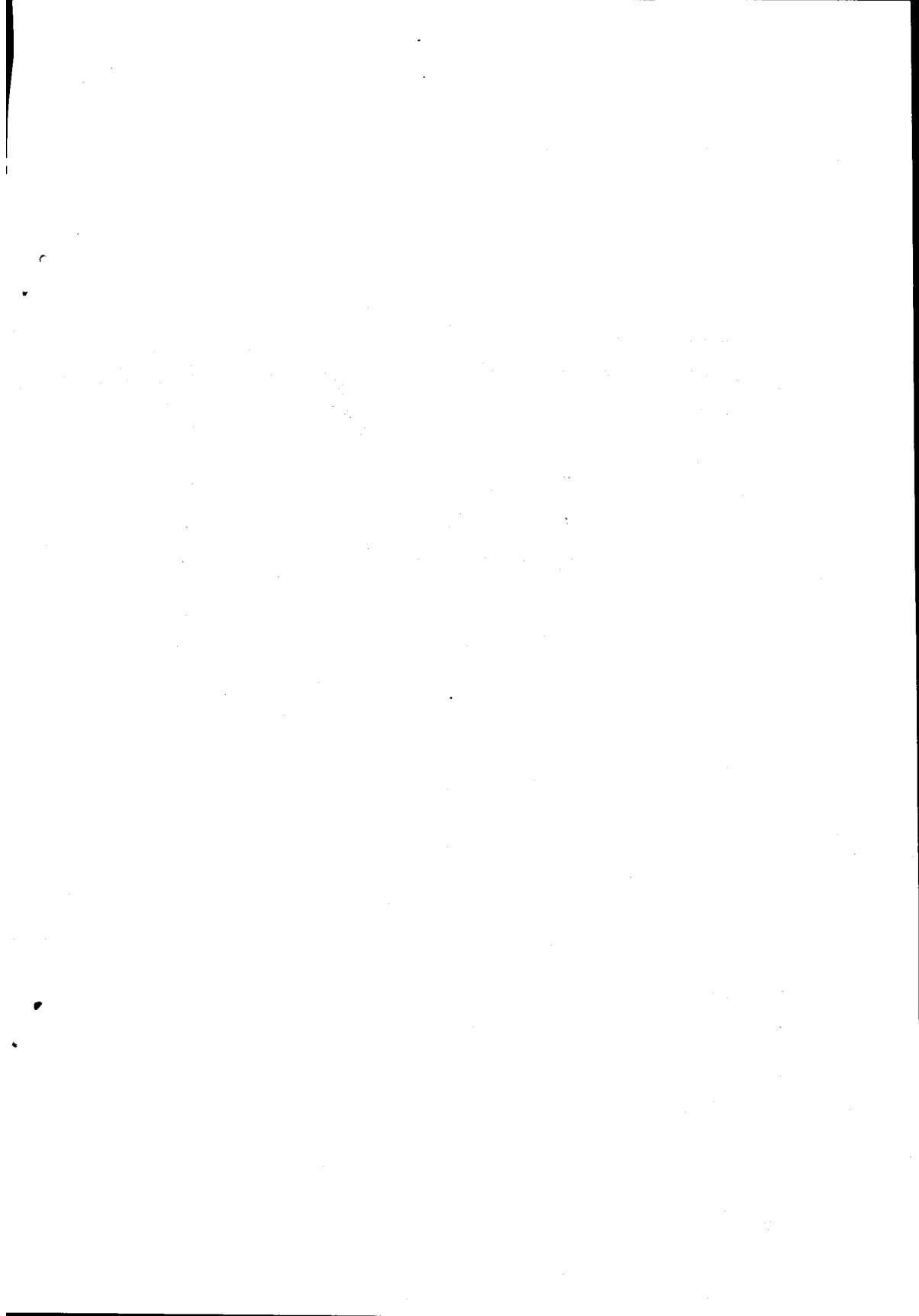
الرقم	نعم	لا	أحياناً
١	٣	٠	٢
٢	٣	٠	٢
٣	٠	٣	١
٤	٠	٣	١
٥	٣	٠	٢
٦	٠	٣	١
٧	٣	٠	٢
٨	٠	٣	١
٩	٣	٠	٢
١٠	٠	٣	١
١١	٣	٠	٢
١٢	٣	٠	٢
١٣	٠	٣	١
١٤	٣	٠	٢
١٥	٣	٣	٢
١٦	٠	٣	١
١٧	٠	٣	١
١٨	٠	٠	١
١٩	٣	٠	٢
٢٠	٣	٣	٢

قادر على احداث اتصال فعال ١٢٠-١٨٠
 في طريقك الى الوصول الى الاتصال الفعال ٧٩ - ٥٠
 تحتاج الى تدريب ٤٩ - صفر

الفصل الخامس عشر

نظيقات عامة

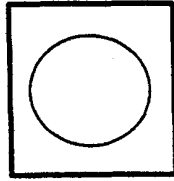




استقصاء تحديد المهارات والمعارف

لاحظ ان :

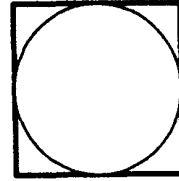
- الوظيفة تمثل مجموعة اعمال ← كل عمل يمثل مجموعة مهمن
كل مهنة تمثل مجموعة واجبات ← وكل واجب يمثل مجموعة مهام
كل مهمة تمثل مجموعة عمليات ← وكل عملية يمثل مجموعة من
المهارات والمعارف ← وتنقسم هذه المهارات والمعارف الى:
(تخصصية واشرفية)



معارف ومهارات

← الفرد اقل من

متطلبات الوظيفة



معارف ومهارات

الفرد مطابقة

لمتطلبات الوظيفة

من هنا يبدأ تحديد الاحتياجات التدريبية

والتي تترجم على هيئة ← برامج تخصصية

← برامج اشرفية

وذلك حسب المستوى الوظيفي كما هو مبين بالجدول التالي :-

التدرج الوظيفى	الاحتياج التدريبى	المجموع الكلى
رؤساء مجالس الادارات ومن هم فى مستواهم	صفر	%١٠٠
المديرون العموم ومن هم فى مستواهم	%٢٥	%٧٥
مديرى الادارات ومن هم فى مستواهم	%٥٠	%٥٠
رؤساء الاقسام ومن هم فى مستواهم	%٧٥	%٢٥
العاملين الجدد ومن هم فى مستواهم	%١٠٠	صفر

والان لكى تتقدم فى عملك حدد المهارات والمعارف التى تحتاج الى تدريب عليها من بين المهارات والمعارف الاتية :

احتاج الى مزيد من التدريب فى المهارات التالية:

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------------|----|--------------------------|---------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | التفويض | ١٦ | <input type="checkbox"/> | اعداد الموازنة التخطيطية | ١ |
| <input type="checkbox"/> | تقييم الاداء | ١٧ | <input type="checkbox"/> | مراقبة التكاليف | ٢ |
| <input type="checkbox"/> | كتابة التقارير | ١٨ | <input type="checkbox"/> | جدولة الاعمال | ٣ |
| <input type="checkbox"/> | تخطيط وتنظيم الوقت/ادارة الوقت | ١٩ | <input type="checkbox"/> | تخطيط العمل | ٤ |
| <input type="checkbox"/> | تحفيز العاملين | ٢٠ | <input type="checkbox"/> | تبسيط طرق العمل | ٥ |
| <input type="checkbox"/> | حل المشاكل | ٢١ | <input type="checkbox"/> | تحسين اساليب العمل | ٦ |
| <input type="checkbox"/> | اعطاء التعليمات | ٢٢ | <input type="checkbox"/> | تحقيق الاهداف فى مواعيدها | ٧ |
| <input type="checkbox"/> | ارجاع الاثر/التغذية العكسية | ٢٣ | <input type="checkbox"/> | تحسين الانتاجية | ٨ |
| <input type="checkbox"/> | التقديم الجيد | ٢٤ | <input type="checkbox"/> | حفظ السجلات | ٩ |
| <input type="checkbox"/> | استشارة الرؤوسين | ٢٥ | <input type="checkbox"/> | ادارة الاجتماعات | ١٠ |
| <input type="checkbox"/> | تحديد الاهداف | ٢٦ | <input type="checkbox"/> | تدريب الرؤوسين | ١١ |
| <input type="checkbox"/> | ادارة المقابلات للتعين | ٢٧ | <input type="checkbox"/> | الاتصالات | ١٢ |
| <input type="checkbox"/> | تخطيط المسار الوظيفى | ٢٨ | <input type="checkbox"/> | توجيه الرؤوسين | ١٣ |
| <input type="checkbox"/> | ادارة جماعات العمل | ٢٩ | <input type="checkbox"/> | متابعة انضباط الرؤوسين | ١٤ |
| <input type="checkbox"/> | تنظيم العمل | ٣٠ | <input type="checkbox"/> | تحديد معدلات الاداء | ١٥ |

استقصاء

تحديد الاحتياجات التدريبية

لاحظ انه :

١ إذا كانت قوة العمل الحالية = قوة العمل المطلوبة

لا يوجد احتياج تدريبي

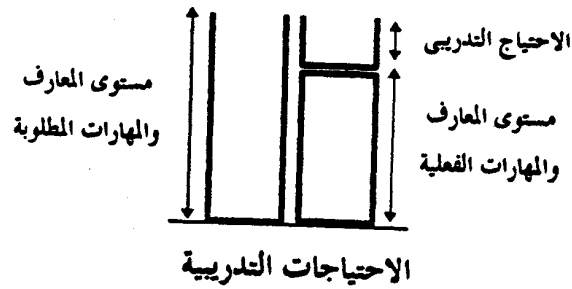
٢ إذا كانت قوة العمل الحالية أكبر من قوة العمل المطلوبة

هناك بطالة مقنعة

٣ إذا كانت قوة العمل الحالية أقل من قوة العمل المطلوبة

هناك احتياج تدريبي

ويمكن ايضاح ذلك من خلال الشكل التالي :



والآن :

اجب عن الاسئلة الميينة فيما يلي بايجاز ودقة وتذكر انها فقط

لتطويرك ولمساعدتك على اتقان العمل وتحسين الاداء :

السؤال الاول :

اسرد بايجاز ووضوح المهام الوظيفية التي تتطلبها وظيفتك :

- _____ -١
- _____ -٢
- _____ -٣
- _____ -٤
- _____ -٥

السؤال الثاني :

حدد بدقة درجة اتقانك لكل مهمة من هذه المهام وذلك بوضع علامة

(✓) في المربع المقابل لدرجة الاتقان :

م	المهمة	اجيد العمل	متوسط	اجد صعوبة
١				
٢				
٣				
٤				
٥				

السؤال الثالث :

رتب الاعمال والمهام التي تتطلبها وظيفتك حسب درجة صعوبتها العملية والتطبيقية (ضع فى المربع المقابل الترتيب الذى تراه) :

م	وصف المهمة	الترتيب
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

السؤال الرابع :

هل تشعر انك بحاجة لحضور برنامج تدريبي لسد نواحي القصور فى ادائك؟ ام انك تستطيع ان تجيد العمل من خلال الممارسة وبمساعدة المشرف؟

- احتاج الى برنامج تدريبي .
- يمكننى اجادة العمل من خلال الممارسة .
- احتاج الى بعض المذكرات المكتوبة عن الاسلوب الصحيح .
- يجب ان استعين بكل ما سبق .

السؤال الخامس :

هل هناك بعض الزملاء ترجع اليهم لتستعين بهم في شرح بعض المهام التي تقوم بها في وظيفتك ؟

لا

نعم

السؤال السادس :

إذا كانت الاجابة في السؤال السابق بنعم فما هو السبب في ذلك ؟
(وضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة) :

١. انهم اقدم منى فى الخدمة .

٢. ان الرؤساء السابقين كانوا يهتمون بتدريبهم فى العمل .

٣. انهم يهتمون بتنمية معلوماتهم من خلال المراجع التى

استطاعوا الحصول عليها .

٤. انهم حضروا برنامج تدريبي عن واجبات الوظيفة .

٥. كل ما سبق .

السؤال السابع :

هل تشعر بالفور والمضايقة من العمل فى المجموعة ؟

• نعم من المجموعة كلها .

• نعم من رئيس المجموعة .

• نعم من الرئيس وبعض الافراد .

السؤال الثامن :

إذا كانت اجابتك على السؤال السابق بنعم .. فما هو السبب في نظرك ؟

وضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة :

١ . تعاليهم نتيجة شعورهم باتقان العمل اكثر منى .

٢ . انانيتهم وعدم رغبتهم فى نقل الخبرة للآخرين .

٣ . عدم رغبتهم فى التعاون .

٤ . رغبتهم فى اخفاء جهلهم باساليب العمل .

٥ . كل ما سبق .

السؤال التاسع :

هل تشعر بالحب والولاء لرؤسائك ؟

• نعم .

• نعم الى حد ما .

• لا .

السؤال العاشر :

إذا اخترت الاجابة الثانية او الثالثة من السؤال السابق .. فما هو السبب

فى نظرك ؟ (وضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة) :

١ . عدم اهتمامهم بتصحيح اخطائى بطريقة انسانية .

٢ . تعليمهم و غطرتهم .

٣ . عدم استماعهم الى شكواى ومتاعبى .

٤ . عدم اهتمامهم بالتنسيق بينى وبين زملائى .

السؤال الحادي عشر :

إذا اردت ان تحضر برنامجاً تدريبياً خلال العام القادم .. فما هي الموضوعات التي تود ان يشملها هذا البرنامج ؟

- ١.
- ٢.
- ٣.
- ٤.
- ٥.

استخدم ورقة اضافية اذا اردت مساحة اكبر

السؤال الثاني عشر :

حدد معالم البرنامج التدريبي الذي تود ان تحضره بحيث يكون مشتملاً على النواحي الآتية وبأى نسبة

- نظري %
- عملي %
- سلوكي %

السؤال الثالث عشر :

قبل حضورك البرنامج التدريبي هل تشعر بحاجة الى تأهيل فى موقع العمل قبل بدأ البرنامج ؟ وما هو نوع التأهيل ؟

(ضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة)

١. تدريب اثناء العمل .

٢. التزود ببعض المراجع العلمية .

٣. تخصيص بعض وقت المشرف للتوجيه الى النقاط

التي يجب ان يهتم بها البرنامج .

٤. كل ما سبق .

السؤال الرابع عشر :

هل تشعر ان بعض الزملاء حضروا برامج

تدريبية فى السابق وقد تحسن مستواهم فى العمل وزاد اداءهم .. وما هى

نسبة هذا التحسن ؟

(ضع علامة ✓ امام الاجابة المناسبة)

• تحسن كثيراً .

• تحسن الى حد ما .

• لم يطرأ عليهم اى تغيير .

اختبر معلوماتك عن

التدريب

ضع علامة ✓ امام العبارة التي تتناسب مع معلوماتك عن التدريب :

١ تعرف العملية التدريبية بأنها :

- (أ) التدريب ركيزة اساسية من ركائز المدير .
(ب) التدريب نشاط مخطط مستمر .
(ج) التدريب تزويد الفرد بالمهارات والمعارف والسلوك .
(د) التدريب خطاب موجه للعقل والحواس والخبرات .
(هـ) كل ما سبق .

٢ مدخلات العملية التدريبية هي :

- (أ) نظام تحليل الوظيفة والمنظمة والفرد .
(ب) نظام تقييم الاداء للعاملين .
(ج) نظام تحليل المهام الوظيفية .
(د) نظام تحديد المسارات الوظيفية .
(هـ) كل ما سبق .

٣ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل :

- (أ) تحليل الاهداف والخطط والسياسات .
(ب) تحليل متطلبات ومواصفات الوظائف .
(ج) تحليل مهارات ومعارف وسلوك الافراد .
(د) تحليل مؤشرات الاداء والانتاجية .
(هـ) كل ما سبق .

٤ يهدف تحليل الافراد الى تحديد :

- (أ) المعارف والقدرات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة .
(ب) تحديد دوافع واتجاهات وسلوك الافراد .
(ج) تحديد المعارف والمهارات والسلوك للافراد .
(د) تحديد القدرات الذهنية والجسمانية للافراد .
(هـ) كل ما سبق .

٥ افضل طريق لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :

- (أ) التعرف على التحصيل العلمي للافراد .
(ب) مقارنة بين مواصفات الاعمال وخصائص الافراد .
(ج) حصر كل متطلبات المهنة او العمل .
(د) تحديد معارف ومهارات وسلوك الافراد .
(هـ) كل ما سبق .

٦ تهدف عملية تحليل مهام الوظيفة الى :

(أ) تحديد السلطات المالية والادارية للوظيفة .

(ب) تحديد المعارف والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة .

(ج) تحديد المعارف والمهارات والسلوك لشاغل الوظيفة.

(د) تحديد المتطلبات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة .

(هـ) كل ما سبق .

٧ انشطة نظام التدريب هي :

(أ) تحديد الاحتياجات التدريبية .

(ب) تحديد الموضوعات التدريبية .

(ج) تصميم البرامج التدريبية .

(د) وضع خطة تنفيذ البرامج التدريبية .

(هـ) كل ما سبق .

٨ متابعة وتقييم العملية التدريبية هي :

(أ) التأكد من تحديد مدخلات العملية التدريبية .

(ب) التأكد من تحديد الاحتياجات التدريبية .

(ج) التأكد من ممارسة العملية التدريبية بكفاءة .

(د) اكتشاف الاخطاء على مستوى نظام التدريب والعمل لعلاجها .

(هـ) كل ما سبق .

٩ مخرجات العملية التدريبية هي :

- (أ) زيادة المعارف والمهارات والسلوك للأفراد .
 (ب) معالجة المشاكل وتحسين طرق واساليب العمل .
 (ج) تنمية الهيئة الاشرافية والقيادية .
 (د) تحسين الاداء وزيادة الانتاجية .
 (هـ) كل ما سبق .

<p>الصقور / إجابة . ٤ - من الموازين / نصف بواسطة المتفجرات . ٥ - جبل في لبنان . ٦ - مضغ / نبي بنى إسرائيل رفضت الأسود أقراسه . ٧ - ملاد / حيوان قطي / نصف شارل . ٨ - وقت / سهرة مبعثرة . ٩ - يدى مبعثرة / متشابهان / الشهر الحادى عشر من الشهر السريانية . ١٠ - دق معكوسة / من الملابس .</p>	<p>أقصى ١ - من أنواع الطيور . ٢ - منخفض زراعى / أمبير مبعثرة . ٣ - من سكان العراق . ٤ - متشابهان / نصف ولاء . ٥ - تنتج من النيران / متشابهاة . ٦ - أصحاب / غير ناضج . ٧ - شجر حرجى أبيض الخشب زهوره بيضاء تستخدم فى صنع نوع من الشراب / صنف سكوية . ٨ - للتخيير / أرض تحيط بها المياه من كل جانب .</p>
---	---

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

<p>١ - عدو / وحى . ١٠ - لا أمان له / حرمه الإسلام .</p>	<p>رأسى ١ - أشهر أعمال دافنشى . ٢ - متشابهان / نصف أهجر / رياضة روحية . ٣ - أرشد معكوسة / من</p>
--	--

مفتاح الحل

السؤال	الاجابة
١	هـ
٢	هـ
٣	هـ
٤	ج
٥	ب
٦	ب
٧	هـ
٨	د
٩	هـ

اختبار الارقام

١ ما هو الرقم الذي يكمل المربع التالي؟

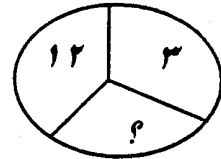
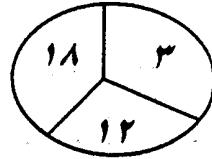
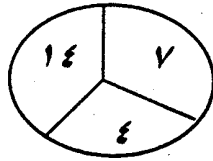
٣	١٢	٨
٧	٢٨	٢٤
٥	٢٠	؟

٢ ما هو الرقم الناقص؟

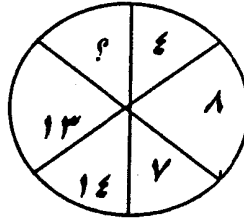
٤٣٢ (٢٠) ٣٢٦

١١٣ () ٤٢٧

٣ ما هو الرقم الذي يكمل السلسلة التالية ...؟



٤ اكمل الرقم الناقص؟



٥ ما هو الرقم الذي ينقص عن (٦٠) بنفس القدر الذي يزيد به عن (٥٠)

٦ ما الزمن الذي يستغرق في السيارة تنطلق بسرعة ٥٠ كيلو في الساعة تقطع مسافة ٤٠ كيلو

٧ صندوق به ٤٨ تفاحه ، ٨ من كل دسته صالحة ما عدد التفاحات في الصندوق

٨ ما هي الارقام الناقصة ؟

٦٤	٢٥	؟	٤٩
١٦	١٢	؟	٣٤

١	٨	٩
١	٤	٢٧

٩ استكمل سلسلة الارقام التالية :

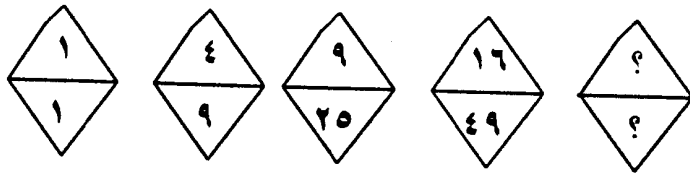
١	٢٧	١	؟
١٦	١	٤٠	؟

١	١	٩
١	٤	١

١٠ اكمل العمليات الحسابية التالية :

$$\begin{array}{r} \dots\dots\dots 6 \\ \times \\ \hline \dots\dots\dots 7 \dots\dots 58 \dots\dots \\ \hline \dots\dots\dots 26 \end{array}$$

١١ ما هو الرقم الناقص ؟



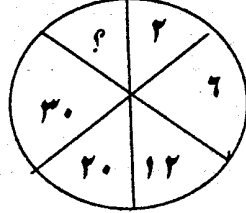
١٢ اكتب الرقم الناقص :

٣	١٣	٢
٢	?	١
٤	٢٥	٣

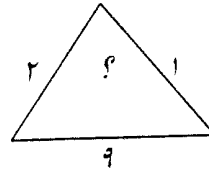
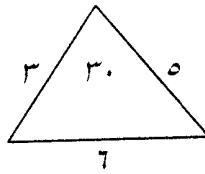
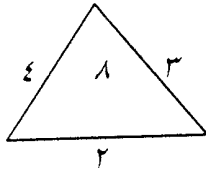
١٣ ما هو الرقم ناقص ٢٨ (٨٢) ١٣

١٦ () ١٧

١٤ ما هو الرقم ناقص ... ؟



١٥ اكمل الرسم ... ؟



مفتاح الحل

الرقم ١٦

١

في الصف الثالث من كل صف يتكون الرقم من حاصل ضرب الرقم الواقع

في الصف الاول $\times 4$ ثم يطرح من الناتج 4

$$- \text{الصف الاول} = 4 \times 3 = 12 - 4 = 8$$

$$- \text{الصف الثاني} = 4 \times 7 = 28 - 4 = 24$$

$$- \text{الصف الثالث} = 4 \times 5 = 20 - 4 = 16$$

الاجابة ١٨

٢

الرقم الواقع بين القوسين هو عبارة عن مجموع الارقام الواقعة خارج القوسين

$$20 = 2 + 3 + 4 + 6 + 2 + 3$$

$$18 = 3 + 1 + 1 + 7 + 2 + 4$$

في كل دائرة نحصل على الرقم السفلى من قسمة الرقم الواقع جهة

٣

الشمال على الرقم الواقع جهة اليمين ثم الضرب $\times 2$

$$- \text{الدائرة الاولى} = 14 \div 7 = 2 \times 2 = 4$$

$$- \text{الدائرة الثانية} = 18 \div 3 = 6 \times 2 = 12$$

$$- \text{الدائرة الثالثة} = 12 \div 3 = 4 \times 2 = 8$$

الإجابة (٢٦)

٤

الأرقام ٤، ٨، ٧، ١٤، ١٣

تدرج في الترتيب $٢ \times$ ، ١-

$$٧(١) - ٨ = (٢ \times) ٤$$

$$٢٦ = ٢ \times ١٣ = ١ - ١٤ = ٢ \times$$

الرقم هو ٥٥

٥

ينقص عن $٥٥ - ٦٠ = ٥$

تزيد عن $٥٥ = ٥ + ٥٠$

أي أنها تنقص عن (٦٠) بمقدار ٥ وتزيد عن (٥٠) بمقدار ٥ .

٨ ساعات

٦

السيارة تقطع ٥٠ كيلو/ساعة

$$٤٠٠ = ٨ \times ٥٠$$

(١٦) الصندوق به ٤ دسرة وكل دسرة تكون بها ٨ تفاحات سليمة ، ٤

٧

تالفة وبذا يكون عدد التفاح التالف $١٦ = ٤ \times ٤$

١
١

٨

الفصل الخامس عشر : تطبيقات عامة

عند تتبع الارقام من الجهم اليسرى الى اليمنى مبتدئا بالرقم العلوى فى الخانة الاولى متبوعا بالرقم السفلى من الخانة الثانية يتبعه الرقم العلوى من الخانة الثالثة فلاحظ

ان كل رقم عبارة عن مربع الارقام من :

$$9 = 3^2$$

$$4 = 2^2$$

$$1 = 1^2$$

$$49 = 7^2$$

$$36 = 6^2$$

$$25 = 5^2$$

57
1

9

من متابعة الارقام نلاحظ

ينقل الرقم (1) من جهه اليسار الى اليمين فى خط متعرج اما بقية الارقام يمكن

الحصول عليها على الوجه التالى :

$$57 = 11 + 16 = 7 + 9 = 5 + 4 = 3 + 1$$

10

$$7954$$

$$69 \times$$

$$71586$$

$$47724$$

$$548826$$

768

١١

في الصف الاول الارقام

$$٤ = ٢٢$$

$$١ = ٢١$$

$$١٦ = ٢٤$$

$$٩ = ٢٣$$

في الصف الثاني

$$٩ = ٢٣$$

$$١ = ٢١$$

$$٤٩ = ٢٧$$

$$٢٥ = ٢٥$$

$$٨١ = ٢٩$$

(٥)

١٢

يمكن الحصول على الرقم في العمود المنتصف بعد اجراء العمليات

الحسابية التالية :

$$١٣ = ٩ + ٤ =$$

$$٣ + ٢ = \text{الصف الاول}$$

$$٢٥ = ١٦ + ٩ =$$

$$٤ + ٣ = \text{الصف الثالث}$$

وبناء عليه يكون

$$٥ = ٤ + ١ =$$

$$٢ + ١ = \text{الصف الثاني}$$

نحصل على الرقم داخل القوسين بجمع الارقام خارج القوسين وضرب

١٣

الناتج $\times ٢$

$$٨٢ = ٢ \times ٤١ = ١٣ + ٢٨$$

$$٦٦ = ٢ \times ٣٣ = ١٧ + ١٦$$

بتتبع السلسلة التالية

$$٢ = ٢ - ٤ = ٢٢ = \text{الحانة الاولى}$$

$$٦ = ٣ - ٩ = ٢٣ = \text{الحانة الثانية}$$

$$١٢ = ٤ - ١٦ = ٢٤ =$$

$$٢٠ = ٥ - ٢٥ = ٢٥ =$$

$$٣٠ = ٦ - ٣٦ = ٢٦ =$$

$$٤٢ = ٧ - ٤٩ = ٢٧ =$$

- ٤ - مدينة عراقية استشهد فيها الامام علي / للنفي.
٥ - إله الحرب الروماني
٦ - شلالات على حدود أمريكا وكندا.
٧ - أضخم طيور العالم من زوج واحد في أمريكا معكوسة.
٨ - نطاق / تردد الصوت.
٩ - متشابهة / المسافة.
١٠ - جمع / يحفظه القلب / عهد.

أقصى

- ١ - لقب يطلق علي سكان نايلاندا / نصف اليف.
٢ - من فنون الغناء / من أبناء نوح وينتمي إليه أهل بابل.
٣ - متشابهان / طائر مفرد.
٤ - من الأبراج الفلكية.
٥ - جامعة انجليزية.
٦ - دوقه مقاطعة بورك / أعوان.
٧ - دلو مبعثرة.
٨ - البلاد القطبية.
٩ - أبناء / اترك.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

- ١٠ - متشابهان / مادة
٢ - سامة تقتل في عدة دقائق.
٤ - رأسى
٥ - اليوم السابق / اعتقل
٦ - نصف خصال.
٧ - عاصمة زامبيا / صديق.
٨ - حرف موسيقى / دهليز.
٩ - دهليز.

اختبار القدرة على التركيز

توجد ثلاثة أزواج من أزواج الأرقام المتجاورة مجموعها ١٠ درجات نرجو تحديدها في زمن قدرة سبع دقائق :

أ	٢	٩	١	٤	٨	٧	٥	٦	٣	٩	٤	٦	٧	٨	٣	٨	٣
ب	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢
ت	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
ث	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١
ج	٥	٣	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	٩	٨	٧	٦	٥	٤
ح	٢	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
خ	٦	٤	٣	٢	٨	٧	٦	٣	٧	٧	٩	٨	٢	٣	٤	٦	٨
د	٧	٦	٥	٥	٤	٧	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
	١	٣	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤

٧	٣	٤	٥	٣	٢	١	٣	٢	١	١	٢	٣	١	٢	٣	ذ
٦	٧	٣	٤	٢	٣	٦	٣	٢	٧	٣	٢	٩	٣	٢	٨	
٧	٥	٦	٧	٦	٢	٨	٦	٧	٨	٧	٨	٩	٧	٨	٩	ر
٠	١	٦	٩	٨	٢	٣	٤	٧	٤	٨	٦	٨	٩	١	٠	
٨	٨	٠	١	٩	٥	٥	٤	٦	٢	٨	٣	٧	٨	٩	١	ز
٧	٦	٤	٩	٧	٦	٥	٤	٣	٨	٦	٥	٤	٣	٢	٤	
٩	١	٨	١	١	٩	٦	٣	٨	٦	٤	٢	٨	٤	٦	٢	س
٨	٣	٧	٧	٧	٧	٧	٦	٦	٦	٦	٥	٥	٥	٤	٤	
٦	٧	٣	٤	٩	٥	٧	٣	٢	٧	١	٩	٥	٦	٣	٨	ش
٩	٩	١	١	٢	٢	٣	٣	٤	٤	٥	٥	٦	٦	٧	٧	
٢	٧	٣	٨	١	٨	٥	٥	٤	٦	٣	٧	٢	٨	١	٩	ص
٤	٣	٢	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٧	٠	٢	٨	٠	١	٩	
٢	٠	٨	٧	٣	٢	٧	٤	٦	٥	٥	٨	٤	٣	٧	٢	ظ
٦	٦	٧	٥	٤	٦	٥	٧	٦	٥	٧	٦	٥	٧	٧	٦	
٢	٩	٢	٨	٣	٤	٦	٧	٨	١	٩	٠	٦	٨	٣	٦	ط
١	٢	٣	٢	٣	٤	٥	٣	٤	٥	٦	٤	٥	٦	٧	٨	
٦	٦	٤	٥	٢	٢	٨	٦	٤	٥	٣	٣	٤	٥	٧	٩	ظ
٢	٤	٣	٥	٤	٦	٦	٩	٢	٥	٣	٦	٤	٧	٥	٨	
٦	٤	٧	٤	٢	٨	٦	٣	٧	٤	٣	٩	٣	٤	٠	٤	ع
٣	٨	٢	٧	٣	٨	٢	٧	٩	٦	٨	٥	٧	٤	٦	٣	

٢	٤	٦	٧	٨	٢	٣	٦	٤	٨	٩	١	٦	١	٠	٩	غ
٢	٨	٦	١	٥	١	١	٧	٠	٩	٥	٦	٧	٨	٤	٨	
٢	٨	٦	٣	٠	١	٦	٦	٩	٨	٢	٤	٥	٦	٣	٨	ف
١	٩	٨	٢	٤	٣	٧	٥	٤	٨	٩	٦	٤	٥	٧	٦	
٩	٨	٣	٧	٤	٣	٨	٩	٦	٧	٨	٤	٥	٦	٨	٤	ق
٨	٦	٤	٣	٧	٤	٦	٦	٤	٦	٧	٦	٤	٧	٤	٦	
٧	٣	٥	٨	٢	٠	١	٠	٩	٦	٨	٣	٧	٥	٩	٨	ك
٨	٤	٦	٥	١	٦	١	٧	١	٨	١	٨	٢	٣	٢	٨	
٦	٣	٨	١	٠	٨	٢	٦	٧	٩	٤	٦	٨	٢	٤	٦	ل
٢	٢	١	١	٩	٩	٨	٨	٧	٧	٦	٦	٣	٨	٢	٥	
٥	٧	٦	٤	٨	٧	٣	٨	٣	٦	١	٥	٩	٢	٨	٤	م
٩	٩	٥	٥	٨	٨	٤	٤	٧	٧	٣	٣	٦	٦	٢	٢	
٤	٨	٩	١	٦	٩	٨	٣	٦	٤	٧	٢	٨	٤	٢	٦	ن
٩	٧	٣	٤	٦	٢	٨	١	٩	٥	٥	٤	٨	٢	٣	٨	



اختبار قوة الملاحظة

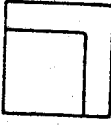
١

اي رقم يتقص ؟

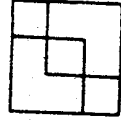
١	٣	٥
٢	٤	٦
٣		٧

٢

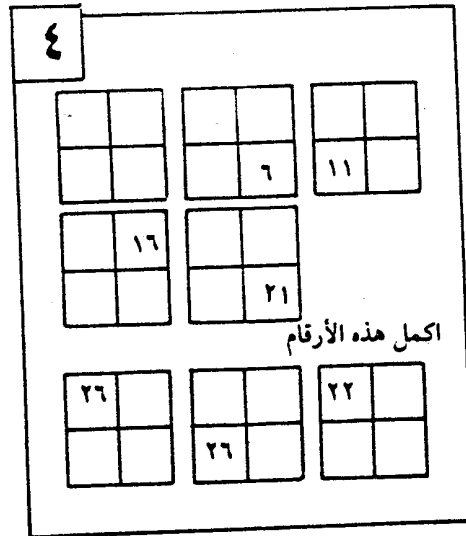
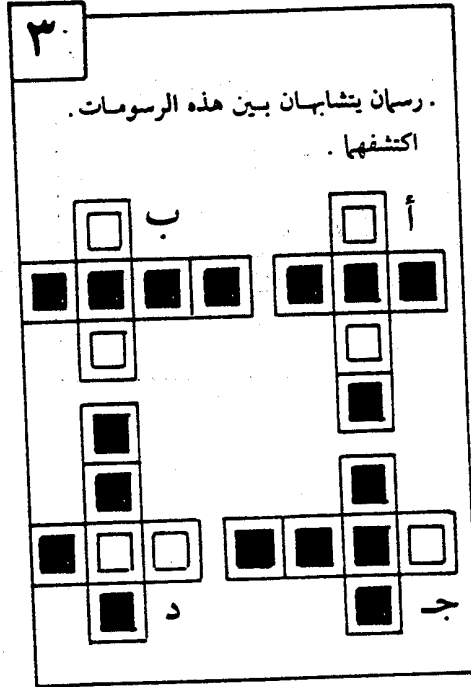
كم مربع في الرسمة ب ؟



أ



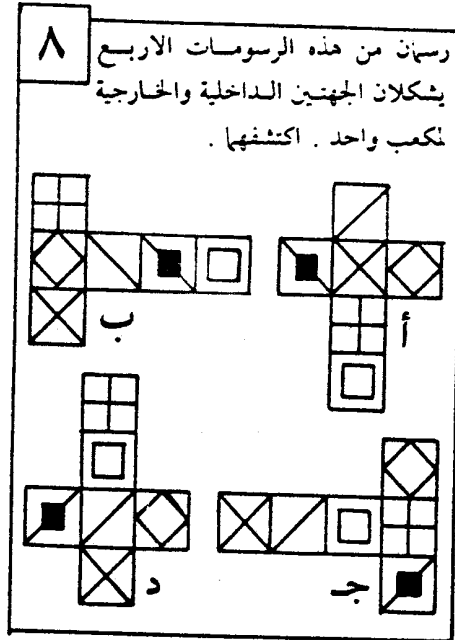
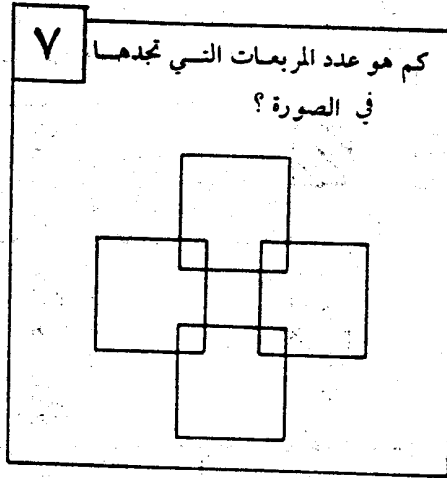
ب

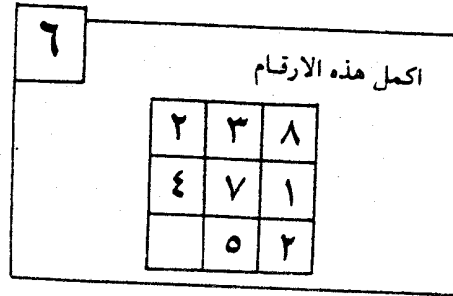
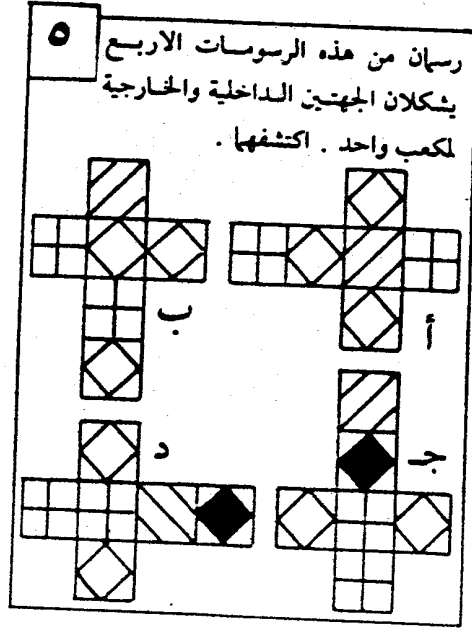


٩ اكمل هذه الارقام

١	٥	٥
٤	٣	٨
٧		١

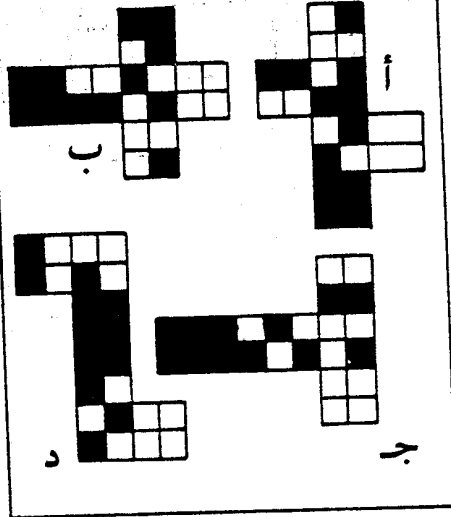
١٠ كم هو عدد المربعات في هذه الصورة





١١

رسان يشكلان الجهتين الداخلية والخارجية لمكتب واحد. اكتشفها.



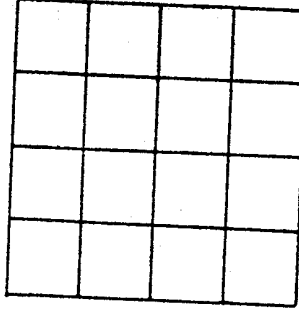
١٢

اكمل هذه الارقام

٥	٣	٧
٤	٣	٧
٩	٥	

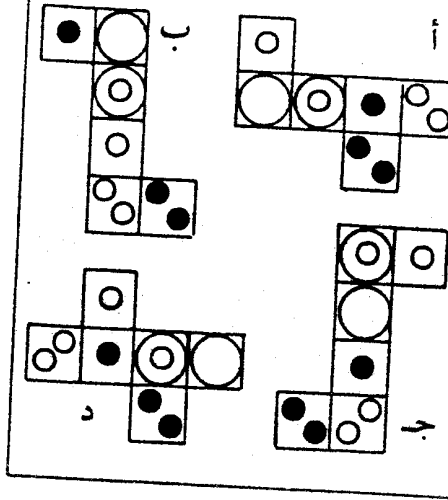
١٣

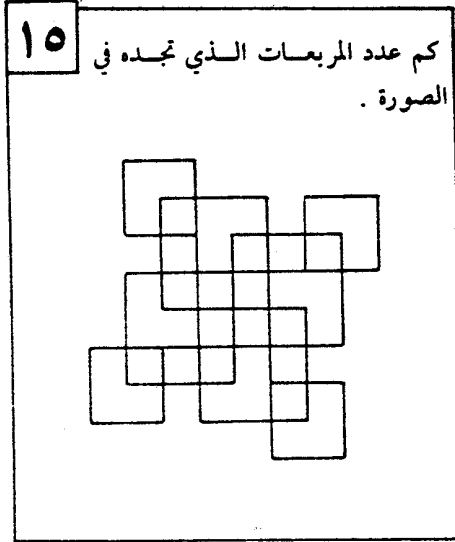
كم عدد المربعات الذي تجده في الصورة .



١٤

رسمان بشكلان الجهتين السدائلية
والخارجية لمكعب واحد . اكتشفها .



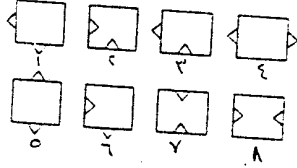
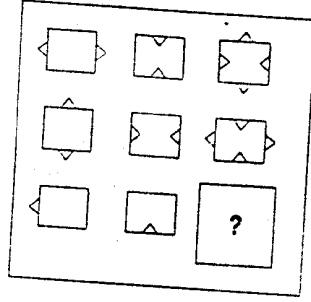


مفتاح الحل

١	الرقم ٥	٢	٦ مربعات
٣	الرسمان أ، ب	٤	الأرقام تتزايد بنسبة ٥ وبطريقة دائرية
٥	الرسمان أ، ب	٦	الرقم ٩
٧	٩ مربعات	٨	الرسمان ب، ج
٩	الرقم ٧	١٠	الرقم ٢٠
١١	الرسمان أ، ج	١٢	الرقم ١
١٣	٣٠ مربع	١٤	الرسمان ي، د
١٥	٢٩ مربع	١٦	----

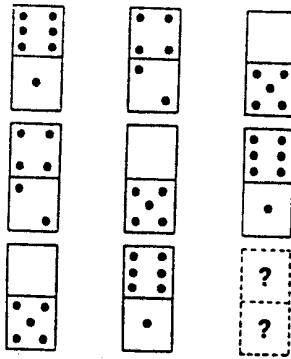
اختبار الاشكال

١



ما هو الشكل الذى سيكمل سلسلة الارقام السابقة ؟

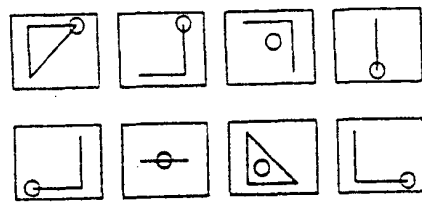
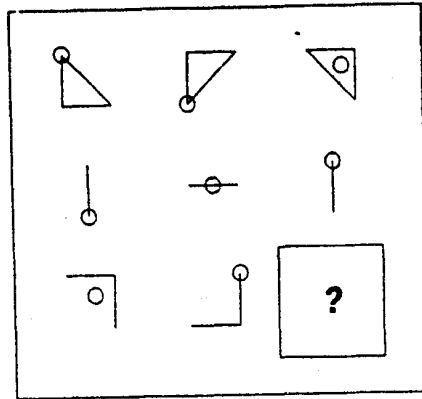
٢



استكمل الشكل الناقص .

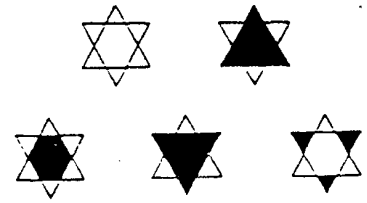
٧٨٢

٣



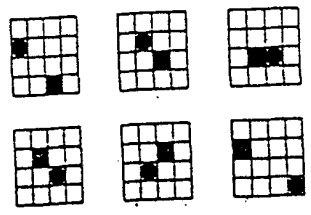
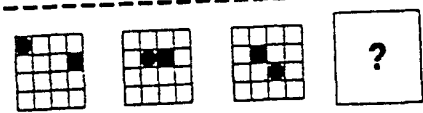
ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟

٤



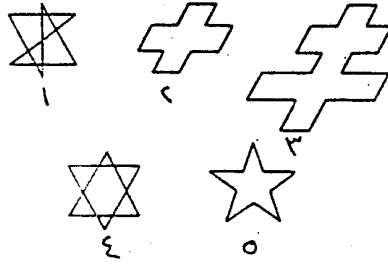
ما هو الشكل الذي يخالف المجموعة ؟

٥



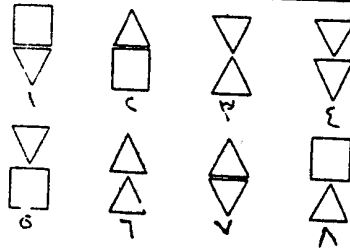
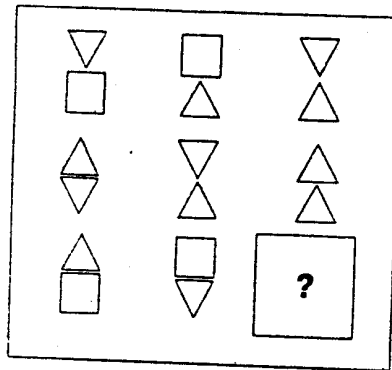
أي الاشكال الموضحة يكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟

٦



ما هو رقم الشكل الذي لا يتفق مع سلسلة الاشكال السابقة ؟

٧

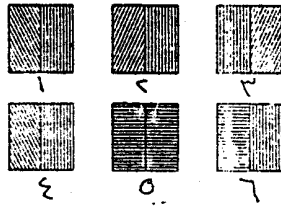


ما هو الشكل الذي سيكمل سلسلة الاشكال السابقة ؟

٧٨٤

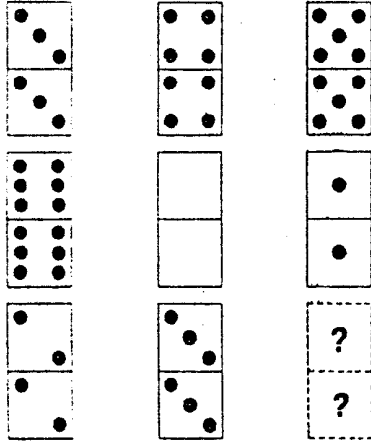


٨



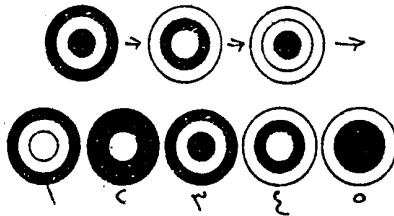
ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الاشكال السابقة؟

٩



أكمل الرسم السابق؟

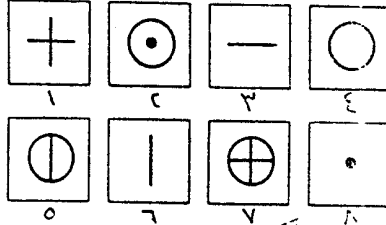
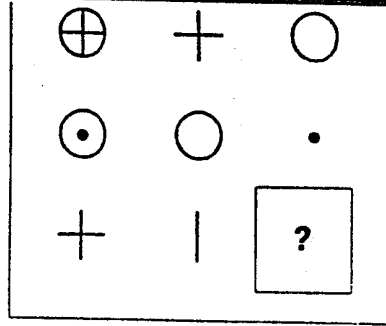
١٠



ما هو رقم الشكل الذي سيكمل مجموعة الاشكال السابقة؟

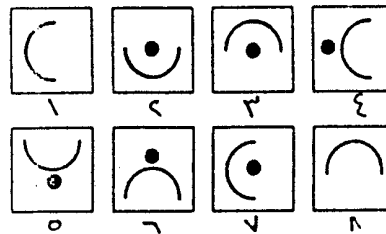
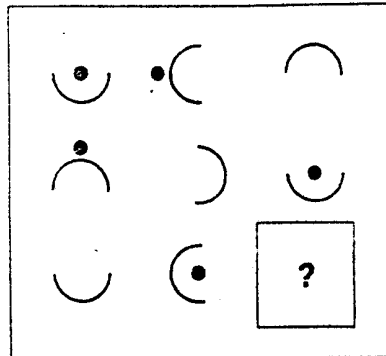
٧٨٥

١١



ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الأشكال السابقة ؟

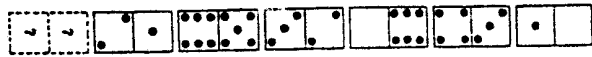
١٢



ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الأشكال السابقة ؟

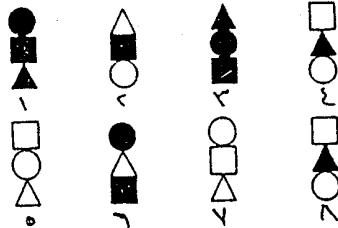
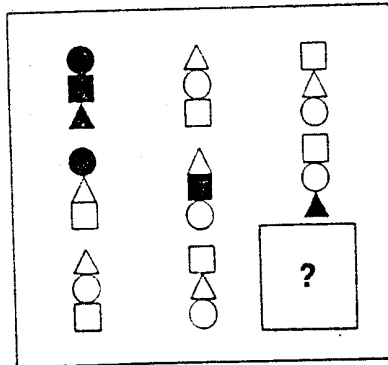
٧٨٦

١٣



أكمل الرسم السابق ...

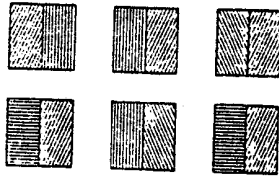
١٤



ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الأرقام السابقة ؟

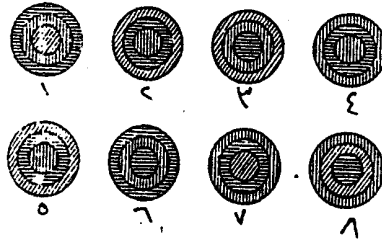
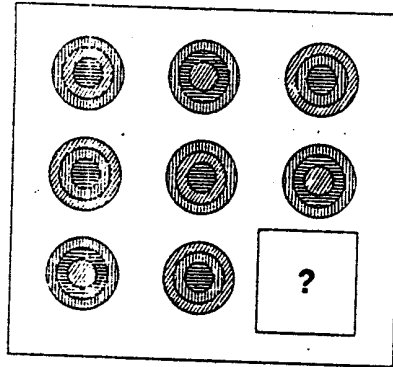
٧٨٧

١٥



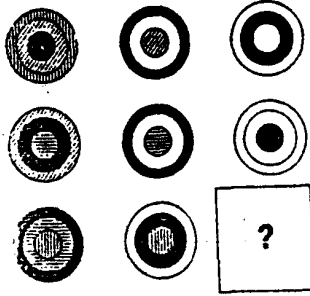
أكمل الرسم السابق ...

١٦

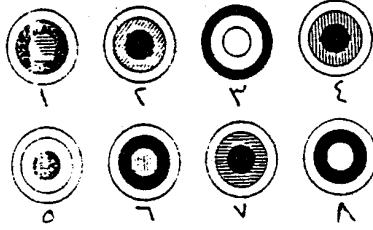


ما هو رقم الشكل الذي سيكمل سلسلة الارقام السابقة ؟

٧٨٨

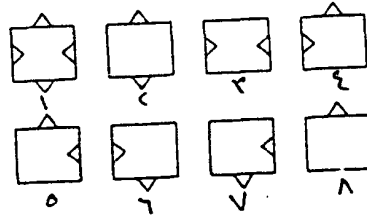
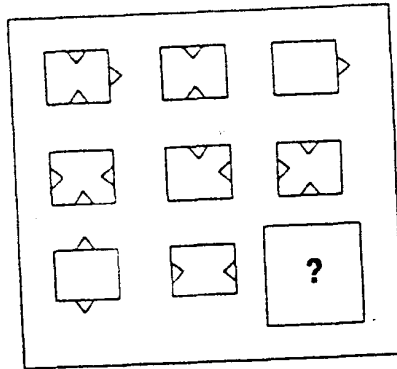


١٧



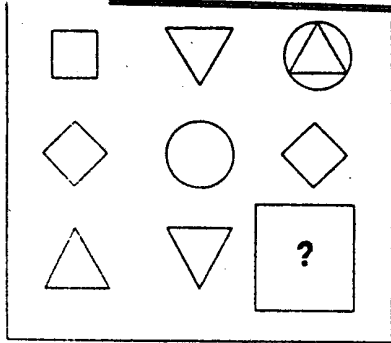
حدد رقم الشكل الذي سيكمل الاشكال السابقة

١٨

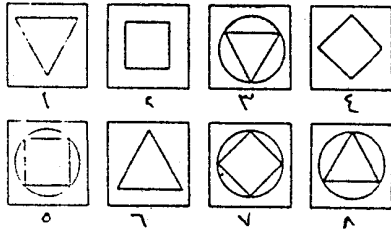


حدد رقم الشكل الذي سيكمل الاشكال السابقة ...

٧٨٩

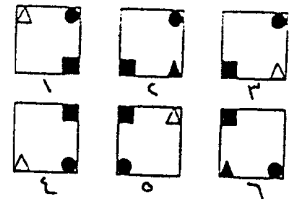
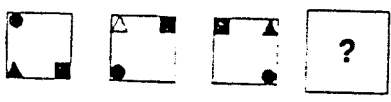


١٩



ما هو رقم الشكل الذي سيكمل الاشكال السابقة ... ؟

٢٠

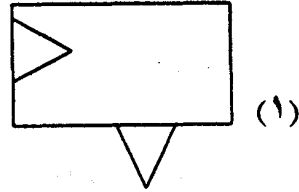


ما هو رقم الشكل الذي سيكمل الاشكال السابقة ... ؟

٧٩٠

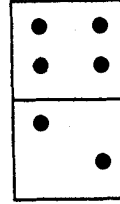
مفتاح الحل

الشكل الذي يقع جهة اليمين يضاف إليه مثلثات بحيث يعكس الوضع .



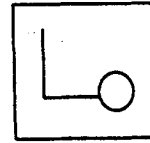
(١)

يوجد في كل صف نفس المجموعة ولكن في ترتيب مختلف .



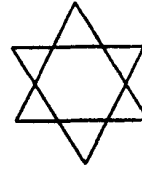
(٢)

٨ في الصفوف الثلاثة يدور الشكل في كل مرة ربع دورة . وكذلك تشغل الدائرة نظاماً متناقصاً من اعلى إلى اسفل ثم إلى المركز .



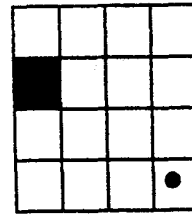
(٣)

الشكل رقم (١) ، الشكل رقم (٣) وكذا الشكل رقم (٢) ، الشكل رقم (٤) يكونان أزواج منعكسة وينفرد الشكل الخامس بشكل مختلف .



(٤)

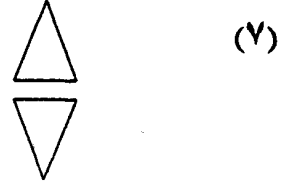
تنقل الدائرة في خط مائل في الاتجاه نحو القاعدة بينما ينقل المربع في اتجاه أفقى نحو الشمال .



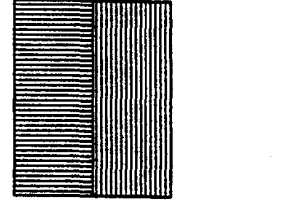
(٥)

(٦) الشكل الوحيد المختلف هو الشكل رقم (١) لأنه يحتوي على زاوية قائمة .

الشكل الثالث الواقع أقصى اليمين
يتكون في كل صف من النصف العلوي
من الرسم الأول مع النصف السفلي من
الرسم الثاني .

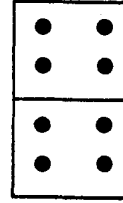


الخطوط في النصف الأيمن من الرسم
يتناول رأسيّاً وأفقياً وخطوط في النصف
الأيسر تتنقل بزاوية ٤٥° في اتجاه عكس
اتجاه دوران عقارب الساعة .



كل قطعة من الدمينو تتكون من رقمين
متساويين

الصف الأول : ٥/٥ ، ٤/٤ ، ٣/٣
الصف الثاني : ١/١ ، ٠/٠ ، ٦/٦
الصف الثالث : ٣/٣ ، ٢/٢
القطعة الناقصة : ٤/٤ .



الشكل الثاني عبارة عن عكس الألوان
في الشكل الأول وبناء عليه تكون الألوان
بالشكل الرابع عكس ألوان الشكل
الثالث .

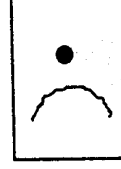


يمكن الحصول على الشكل الواقع أقصى اليمين من تركيب الشكلين الآخرين .



(١١)

يدور الخط المنحني في كل صف ٩٠° في اتجاه دوران عقارب الساعة أما الدائرة تدور من الداخل إلى الخارج ثم تختفي .



(١٢)

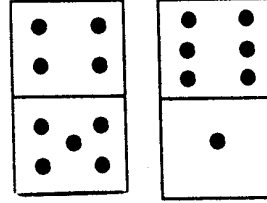
قطع الدومينو في العمود الأيسر بينها

قيم على الوجه التالي :-

(٥) ٤/٣ (٢) ١/٠

(٤) ٣/٢ (١) ٠/٦

(٣) ٢/١ (٠) ٦/٥



(١٣)

القطعة الناقصة : ٥/٤

أما قطع الدومينو في العمود الأيمن

يفصل بينها قيم على الوجه التالي :-

القطعة الأولى : [٥ (٤) ٣] (٦)

القطعة الثانية : [٢ (١) ٠] (٣)

القطعة الثالثة : [٦ (٥) ٤] (٠)

القطعة الرابعة : [٣ (٢) ١] (٤)

القطعة الخامسة : [٠ (٦) ٥] (١)

القطعة السادسة : [٤ (٣) ٢] (٥)

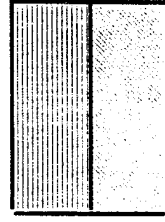
القطعة السابعة : [١ (٠) ٦] (٢)

في كل صف يتكون كل شكل من ثلاثة عناصر مجتمعة في ترتيب مختلف المربع الأول يكون اسود عندما يكون في المنتصف والدائرة عندما تكون علوية والمثلث عندما يكون اسفل الرسم .



(١٤)

النصف الأول يكون مرة أفقي ومرة عمودي والنصف الأيمن تكون الخطوط المائلة متجهة مرة جهة اليمين ومرة جهة اليسار :



(١٥)



.. نيجي نعمل جمعية اهلية ، ونتجوز في مقرها ، !!..

فكر واكسب مائة جنيه

- (١) كم كان عمر الجوهرة السوداء " بيليه " عندما لعب لأول مرة في كأس العالم عام ١٩٥٨ ؟
- (٢) في أي عام ولد ولیم شكيسير ؟
- (٣) في أي يوم توفي أبو بكر الصديق ؟
- (٤) كم عدد الأيام التي استغرقتها أول رحلة فضائية الى القمر ؟
- (٥) كم كان عدد ضحايا الباطرة الاسرائيلية إيلات ؟
- (٦) كم يبلغ عدد البحيرات العظمى ؟
- (٧) كم عدد الصحف والمجلات التي كانت تصدر في مصر عام ١٨٧٥ ؟
- (٨) ما عدد حروف الهجاء اللاتينية ؟
- (٩) كم يوماً ظل سيدنا يونس في بطن الحوت ؟
- (١٠) في أي عام نشر أول اعلان للزواج في الصحف ؟
- (١١) كم عدد سور القرآن الكريم التي تسمى بأسماء حيوانات ؟
- (١٢) كم عدد المبشرين بالجنة ؟
- (١٣) كم عدد السور المدنية في القرآن ؟
- (١٤) كم عدد أصابع القط ؟
- (١٥) كم عدد بحور الشعر ؟

استقصاء
القابلية للعمل

حاول الاجابة على الاسئلة التالية بوضع الاحرف المناسبة :
أ = نعم ب = بين بين ج = لا

م	العبارة	أ	ب	ج
١	بالنسبة الى العمل ، اهتم قبل كل شئ بالراتب			
٢	اعمل دواما على الا اخفق في معالجة مشكلة طارئة			
٣	احب عملا بدوام محدد			
٤	مهمتي الاساسية هي ان اجد الوظيفة المناسبة لطموحي			
٥	حين اخذ مهمة على عاتقي فانا احاول انهاءها مهما بلغت العراقيل امامي .			
٦	ان التخطيط كفيلا يحل الاشكالات			
٧	اشعر اني احيا حياه تتلازم مع اهدافي			
٨	افضل عمل المجموعه			
٩	افضل التعليمات المحدده من قبل الرؤوساء بدلا من ان اعلم بحريتي			

م	العبارة	أ	ب	ج
١٠	احب تنظيم اعمالي بعناية .			
١١	املك قدرة على التركيز اكثر من غيرى			
١٢	افضل حل مشاكلى بنفسى			
١٣	اهتم عادة بعمل معين اكثر من غيرى			
١٤	اتاخر نادرا عن عملى			
١٥	لا اجد متعة فى المخاطرة			
١٦	اهتم كثيرا بان اكافا قبل غيرى			
١٧	اجد لذة فى عمل تحملنى فيه الحشرية من وضع الى اخر			
١٨	لا يهمنى نقص الاصدقاء طالما انى ماخوذ بالعمل			
١٩	اجد صعوبة فى تغيير عملى للملاحقة ما يهمنى			
٢٠	نادرا ما اهتم بمشكلة لا افهمها			
٢١	اهتم باراء الاصدقاء			
٢٢	العمل الروتينى لا يضايقنى			
٢٣	احب ان اقوم بعمل يؤثر على الاخرين			
٢٤	اشعر انى انجح اكثر بعمل اختارة بنفسى			
٢٥	افضل ان اخطط بنفسى لا ان يساعدنى غير فى ذلك			
٢٦	استطيع الاحتفاظ بحماسى بعمل ملئ بالعراويل والمشاكل			
٢٧	كثيرا ما اهتم بفكرة لا تلبث ان تاخذ وقتى فانسى عملى الاساسى			

مفتاح الحل

ج	ب	أ	العبارة
١+	٠	١-	١
٠	١+	٠	٢
٠	١+	٠	٣
٢-	٠	٢+	٤
٢-	٠	٢+	٥
٠	٢+	١+	٦
١+	٠	١-	٧
١-	٠	١-	٨
١+	٠	١-	٩
١+	٠	١-	١٠
٢-	٠	٢+	١١
٠	٢+	١+	١٢
١-	٠	١+	١٣
١+	٠	١-	١٤
١+	٠	١-	١٥
١+	٠	١-	١٦
١-	٠	١+	١٧
١-	٠	١+	١٨

ج	ب	أ	العبارة
٢+	٠	٢-	١٩
١+	٠	١-	٢٠
١+	٠	١-	٢١
٢+	١+	٠	٢٢
٣+	٢+	١+	٢٣
١-	٠	١+	٢٤
١-	٠	١+	٢٥
١-	٠	١+	٢٦
١-	٠	١+	٢٧
٠	١+	٠	٢٨
١+	٠	١-	٢٩
٠	١+	٠	٣٠
١-	٠	١+	٣١
١-	٠	١+	٣٢
			المجموع

والآن لاحظ ان

(أ) تعنى قابلية مرتفعة للعمل .

(ب) تعنى قابلية متوسطة للعمل

(ج) تعنى العزوف عن العمل .

ما علاقة ذلك بنظريتي (X) ، (Y) حاول ان تعرف الاجابة .

اختبار التكيف

هل يمكنك التكيف مع البيئة المحيطة بك .. ؟ حاول معنا الاجابة على الاسئلة التالية
في حدود عشرة دقائق لتعرف مدى مقدرتك على التكيف .

اكمل سلسلة الارقام او الحروف او الاشكال التالية بما تراه مناسب .

(١)، ١١، ١٤، ١٧، ٢٠

(٢)٩، ١٠، ١٢، ١٣، ١٥، ١٦

(٣)، د، خ، ح، ج، ث، ت

(٤)، ٧، ١٠، ٥، ٨، ٣

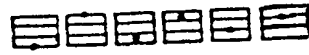
(٥)، أ، ت، ج، خ، ذ

(٦)، أ، أ، ت، ب، ب، ث

(٧)، ٢٧، ٩، ٣، ١

(٨)، ١٧، ٢٣، ٣٠، ٣٨، ٤٧

(٩)



(١٠)، ٨، ٣، ٧، ٤، ٦، ٥

(١١)، أ، ب، ت، ث، ح، ج، خ

(١٢) / |

(١٣) ٢ ٢ ٢ ٢ ٢ ٢






(١٤)، ٣٥، ٣٩، ١٣، ١٦، ٨، ١٠

(١٥)، أ، ي، و، ب، هـ، ن

- ، ١٤ ، ٢ ، ١٠ ، ١٦ ، ٤ ، ٢٠ ، ٢٦ (١٦)
- ** ← *** ← **** ← *** ← ** ← * (١٧)
- ← *** ← **** ← ** ← *** ← * (١٨)
- ، ٦٠ ، ١٥ ، ٤٥ ، ١٥ ، ٣٠ (١٩)
- ، أ ، ب ، ث ، ح ، ر ، ظ (٢٠)
- ○ ○ ○ ○ ○ ○ (٢١)
- □ □ □ □ □ □ (٢٢)
- ⊗ ⊗ ⊗ ⊗ ⊗ ⊗ (٢٣)
- ، أ ، ي ، ٣ ، هـ ، غ (٢٤)
- ، ٦ ، ب ، ٤ ، ث ، ٦ (٢٥)
- ، ٣ ، ٩ ، ٢ ، ١٠ ، ١ (٢٦)
- ، ش ، س ، ص ، ز ، ر ، ض (٢٧)
- ، ٦ ، ٩ ، ١٥ ، ٢٤ (٢٨)
- ، ب ، و ، ث ، ن (٢٩)
- ج ذ ح خ ذ خ (٣٠)



مفتاح الحل

س (٥)	١٢ (٤)	ب (٣)	٧ (٢)	٨ (١)
	 (٩)	٢١ (٨)	٨١ (٧)	ت (٦)
	 (١٣)	/ (١٢)	ذ (١١)	٢ (١٠)
	* (١٧)	٨ (١٦)	(١٥)	١٤٠ (١٤)
	 (٢١)	ل (٢٠)	١٥ (١٩)	***** (١٨)
٨ (٢٦)	ح (٢٥)	(٢٤)	 (٢٣)	 (٢٢)
	ز (٣٠)	ح (٢٩)	٦ (٢٨)	ذ (٢٧)

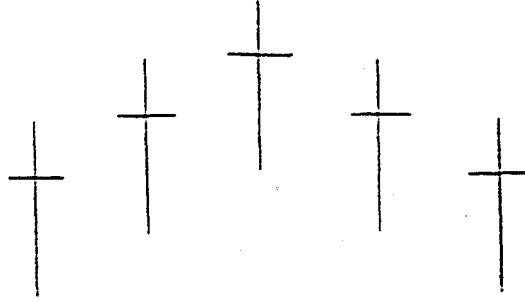
امنح نفسك ٣ درجات على كل اجابة صحيحة .

المتوسط ٤٨

٩٠ - ٦٩	ممتاز
٦٦ - ٥٧	جيد جداً
٥٤ - ٤٨	جيد
٤٥ - ٠	ضعيف

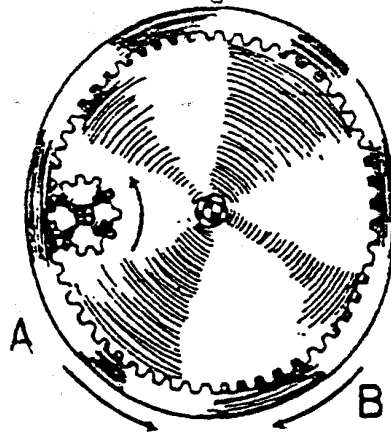
اختبار
الخدع الإدراكية

شكل (١)



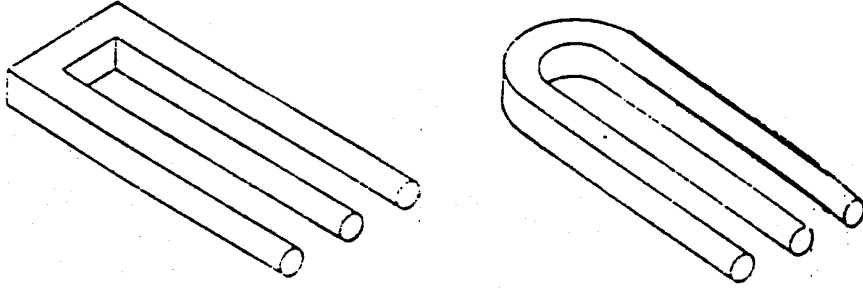
ماذا ترى في هذه الصورة ؟

شكل (٢)



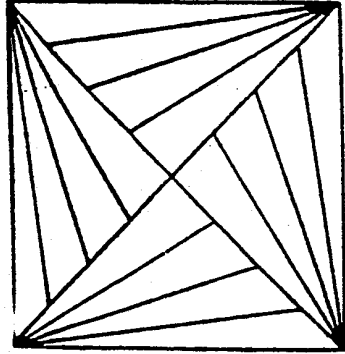
في أى الاتجاهين تدور التروس ؟

شكل (٣)



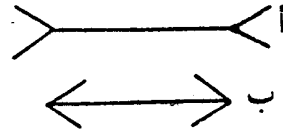
كم عدد النهايات بكل قضيب ؟

شكل (٥)



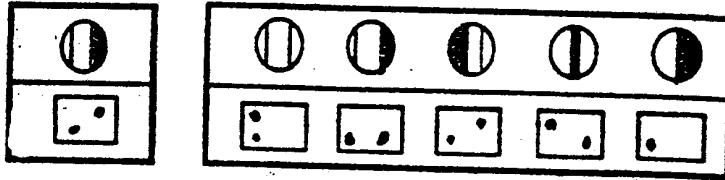
ما هو عدد المثلثات داخل هذا الشكل

شكل (٤)



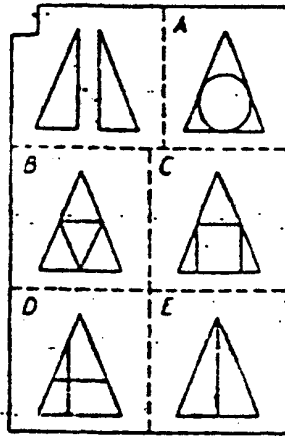
أى الخطين أكبر ؟

شكل (٦)



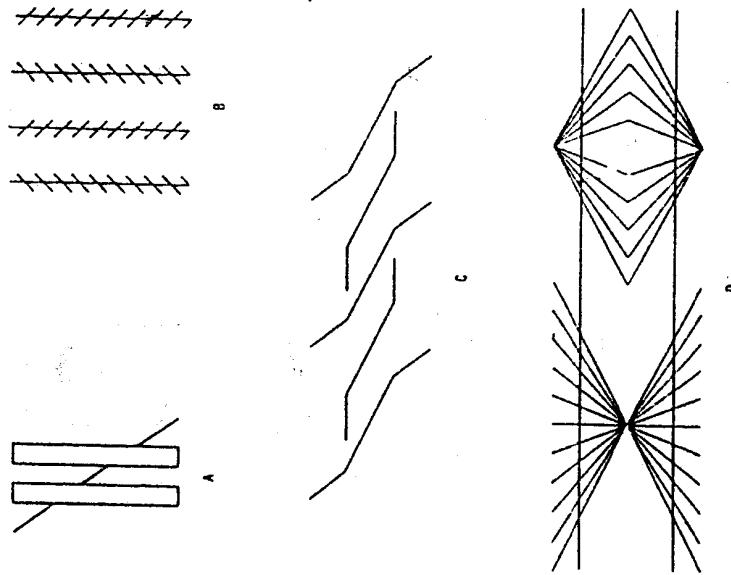
ضع علامة ✓ على احد الاشكال الخمسة بحيث تكون متطابقة مع الشكل الموجود بمفرده

شكل (٧)



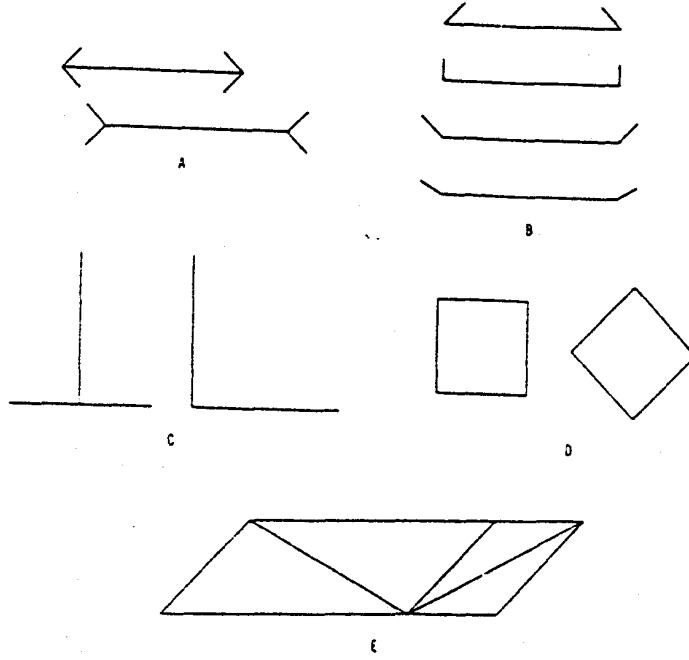
أى من الاشكال (A,B,C,D,E) يمكن تكوينه من الشكل الموجود في اعلى اليسار؟

شكل (٨)



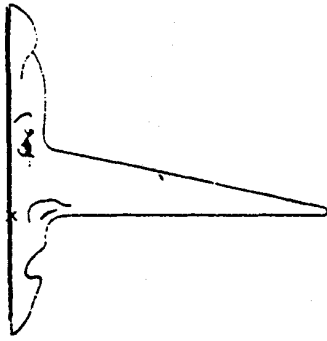
علق على الشكل السابق بالتفسير الذى تراه ...

شكل (٩)



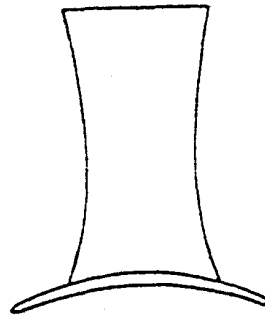
علق على الشكل السابق بالتفسير الذي تراه ...

شكل (١١)



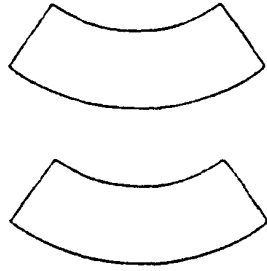
هل ارتفاع الانف ام ارتفاع الرأس اطول؟

شكل (١٠)



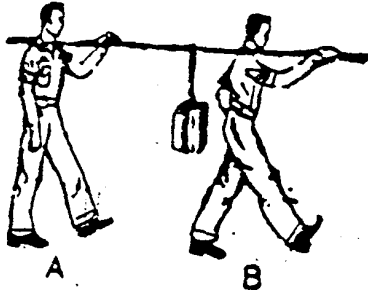
هل ارتفاع البرنيطة أم حافتها اطول؟

شكل (١٣)



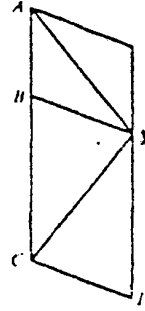
أى من الشكلين أطول ؟

شكل (١٥)



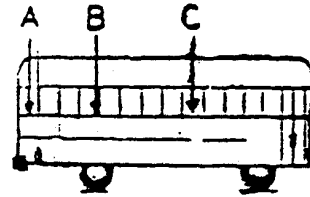
أى من الرجلين A, B يحمل ثقلاً أكبر ؟

شكل (١٢)



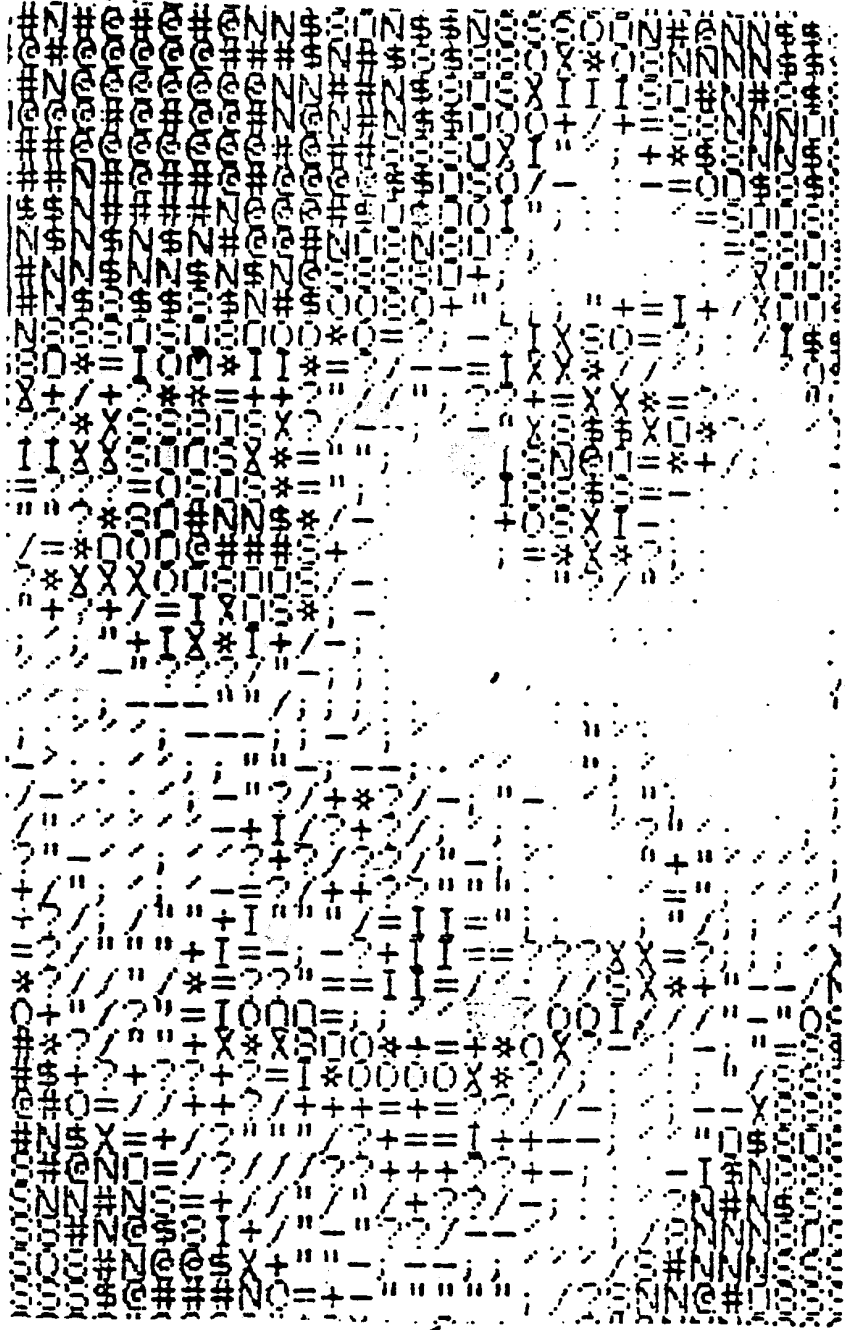
أى من الآتي أطول AX, BC, CX, XD ؟

شكل (١٤)



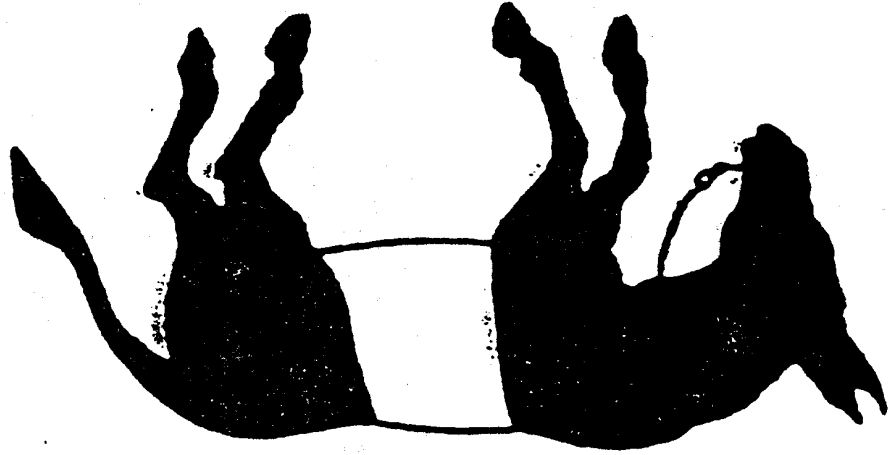
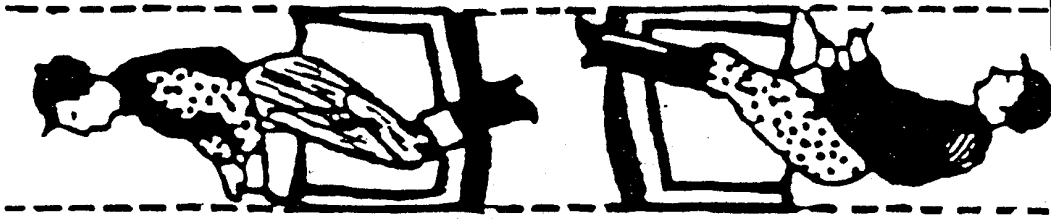
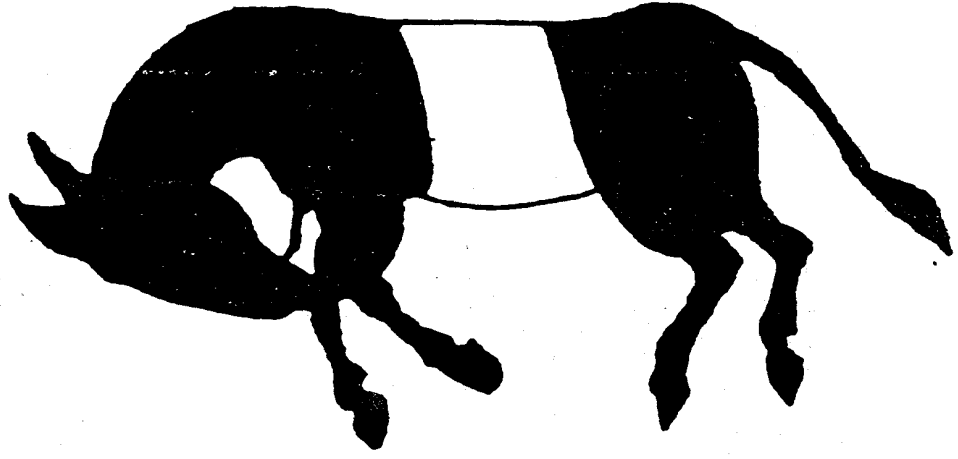
أى من الأماكن A, B, C يتزن فيها الفرد

أكثر من الآخرين ؟



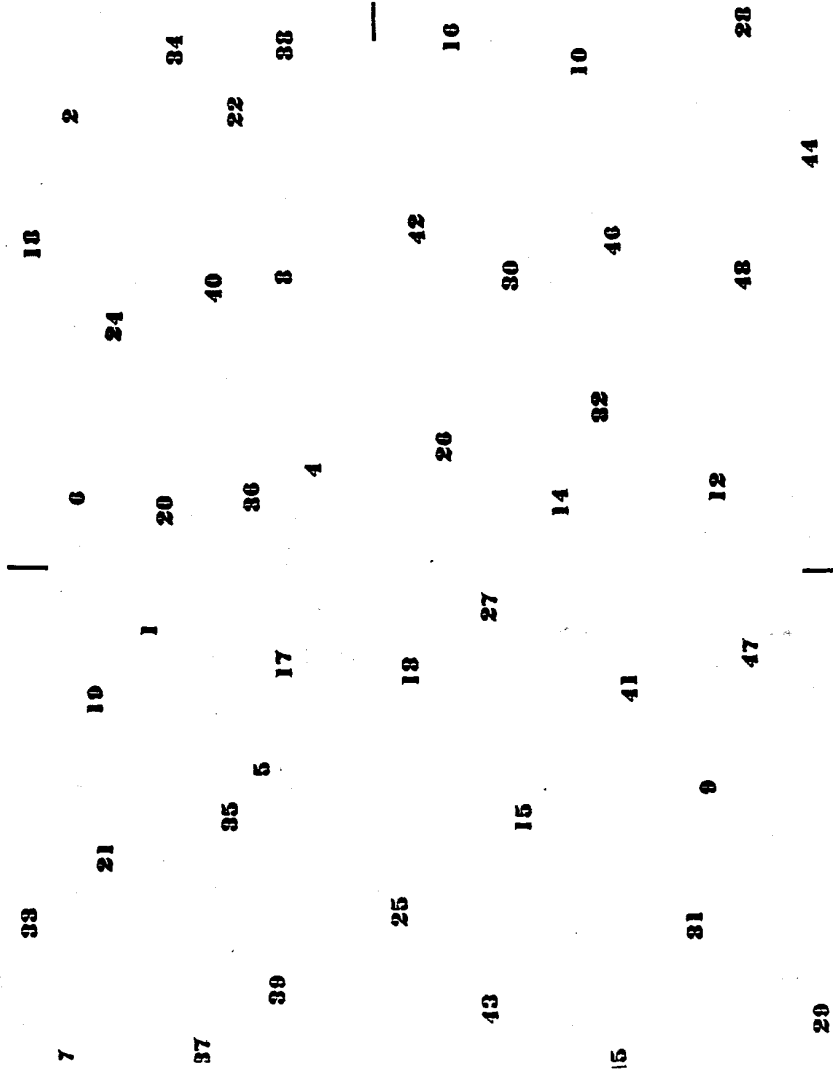
شكل (١٦)

ماذا ترى في هذه الصورة ؟



شكل (١٧)

هل يمكنك وضع الفارسين على الحصانين دون ثني أو قطع الورقة



شكل (١٨)

صل جميع الأرقام مع بعضها بأقل عدد من الخطوط في زمن قدره ثلاثة دقائق ...

بسم الله الرحمن الرحيم

٨١١

الجزء الثاني : العلاقات الانسانية

- ٣٤١ • تمهيد
- ٣٤٢ • التوجيه المهني
- ٣٤٣ • تحقيق الذات

التدريب

الفصل التاسع

- ٣٥٥ • تقديم
- ٣٥٦ • مبادئ التدريب
- ٣٦٠ • مراحل التدريب
- ٣٦٣ • تحديد الاحتياجات التدريبية
- ٣٦٥ • تصميم البرامج التدريبية
- ٣٦٥ • تجهيز المعدات والاساليب التدريبية
- ٣٦٨ • تنفيذ البرنامج التدريبي
- ٣٦٩ • تقييم برنامج التدريب والمدربين

تقويم اداء العاملين

الفصل العاشر

- ٣٨٣ • تقديم
- ٣٨٣ • المفهوم
- ٣٨٣ • الهدف
- ٣٨٤ • التقويم الرسمي وغير الرسمي
- ٣٨٦ • الجهة المستولة عن تقويم الاداء
- ٤٠٧ • خطوات برنامج التقويم
- ٤٠٩ • طرق تقويم الاداء

الفصل الحادي عشر الإنسان

- تقديم ٤٣٣
- ايها الانسان اعرف نفسك ٤٣٣
- الطبيعة الانسانية ٤٣٦
- السلوك الانساني ٤٤٣
- تفسير السلوك ٤٤٥
- التفسير العلمى للسلوك ٤٥٦

الفصل الثانى عشر دوافع العمل

- تقديم ٤٨٣
- مفهوم الدوافع ٤٨٣
- الحاجات الانسانية ٤٨٧
- نظريتى Y, X ٤٨٩
- العوامل الدافعة والوقائية ٤٩٢
- الشخصية ٤٩٤

الفصل الثالث عشر القيادة الادارية

- تقديم ٥٢٥
- من هو المدير ٥٢٥
- من هو القائد ٥٢٥
- انماط القيادة ٥٢٦
- القائد والقيادة ٥٢٨
- القيادة والزعامة ٥٢٩
- الدافعية والقيادة ٥٣٠
- القيادة والاتجاهات ٥٣٤
- القيادة والتابعين ٥٣٥
- القيادة ومستوى رضا التابعين ٥٣٩
- القيادة والنفوذ ٥٤٢

- القيادة والسيطرة ٥٤٣
- القيادة وصنع القرار ٥٤٦
- القيادة والتفويض ٥٤٧
- القائد وشخصيات تابعه ٥٤٩
- القائد وازمات تابعه ٥٥٢
- التابعين وسلوكيات القادة ٥٥٣
- واجبات القائد ٥٥٩
- العوامل التي تزيد من فاعلية القائد ٥٦١
- العوامل التي تحد من فاعلية القائد ٥٦٢

الفصل الرابع عشر الاتصالات الادارية

- تقديم ٦٨٧
- مفهوم الاتصال ٦٨٨
- عملية الاتصال ٦٨٩
- انواع الاتصال ٦٩٢
- الاتصالات والتنظيم الرسمي ٦٩٤
- الاتصالات والتنظيم غير الرسمي ٦٩٤
- الاتصال ونظريتي X ، Y ٦٩٥
- الصراع والاتصالات ٦٩٧
- الاتصال والانصات ٧٠١
- الشخصية والاتصالات ٧١٠
- تفاعلات الاتصال ٧١٥
- القيادة والاتصالات ٧١٩
- عوائق الاتصال ٧٢٠
- التشويش والاتصالات ٧٢٤
- انماط الاتصال ٧٢٦

تطبيقات عامة

الفصل الخامس عشر

قائمة المراجع

فهرس الحالات العملية

الصفحة	التطبيقات	م
٨	الوحدة التنظيمية	(١)
٩	التنظيم الإدارى	(٢)
١٣	السلطة الإدارية	(٣)
١٤	النظام والنظم	(٤)
١٦	الأهداف	(٥)
٢٠	الكفاءة	(٦)
٢٥	سياسات تخطيط القوى العاملة	(٧)
٣٢	العملية الإدارية	(٨)
٤٠	التوصيف الهيكلى للتخطيط	(٩)
٤٢	التوصيف السلوكى للتخطيط	(١٠)
٥٨	القوى	(١١)
٥٩	قوة الملاحظة	(١٢)
١١٤	طرق جمع المعلومات	(١٣)
١٢٠	بطاقات الوصف	(١٤)
١٣٤	الوظائف الروتينية اليدوية	(١٥)
١٣٦	الوظائف الروتينية الآلية	(١٦)
١٣٩	الوظائف الروتينية الذهنية	(١٧)
١٤١	الوظائف الإشرافية	(١٨)
١٤٦	الطرق الإحصائية لتحديد حجم العمالة	(١٩)
١٤٩	معدلات الأداء لتحديد حجم العمالة	(٢٠)
١٥١	سلاسل ماركوف لتحديد حجم العمالة	(٢١)
١٥٧	معدلات الغياب	(٢٢)
١٦٠	معدلات دوران العمل	(٢٣)
١٦٣	احتياجات العمل	(٢٤)

١٧١	نماذج القوى العاملة	(٢٥)
١٧٧	تطبيق عام	(٢٦)
١٩٥	البنك الأعلى	(٢٧)
١٩٨	حيرة عبد العاطي	(٢٨)
٢٢٢	الذكاء	(٢٩)
٢٤٤	تداعى الكلمات	(٣٠)
٢٤٥	روشاح	(٣١)
٢٥٠	تفهم الموضوع	(٣٢)
٢٥٤	اكمال الجمل	(٣٣)
٢٥٦	استقصاء نضوج الشخصية	(٣٤)
٢٦٤	المول	(٣٥)
٢٧٠	المجموعة بدون قائد	(٣٦)
٢٧٢	السلة	(٣٧)
٢٨٠	الكلمات	(٣٨)
٢٨٧	مقابلة عكس المشاعر	(٣٩)
٣٠١	طريقة الترتيب في تقييم الوظائف	(٤٠)
٣٠٨	طريقة التصنيف في تقييم الوظائف	(٤١)
٣١١	طريقة النقاط في تقييم الوظائف	(٤٢)
٣٢١	طريقة مقارنة العوامل	(٤٣)
٣٢٩	معدل الأجر	(٤٤)
٣٣٧	هيكل الأجور	(٤٥)
٣٤٧	ممارسة العلاقات الإنسانية	(٤٦)
٣٥٨	المعارف التدريسية	(٤٧)
٣٧٥	اختيار مستوى التدريب	(٤٨)
٣٧٨	تقييم البرامج التدريسية	(٤٩)
٤١١	المقارنات الزوجية	(٥٠)
٤٢١	تقويم الوظائف	(٥١)
٤٢٣	الجوانب المعرفية	(٥٢)

٤٥٨	جانبي المخ	(٥٣)
٤٦٨	الصدقة	(٥٤)
٤٧١	الثقة بالنفس	(٥٥)
٥٠٠	أنماط السلوك الإداري	(٥٦)
٥٠٧	الوالد والبالغ والطفل	(٥٧)
٥١٣	الصراع بين الهو والانا الأعلى	(٥٨)
٥١٦	لماذا يعمل الإنسان	(٥٩)
٥٦٩	المدير وضع القرار	(٦٠)
٥٧٤	الاختيار القيادي	(٦١)
٥٨٠	أنماط القيادة	(٦٢)
٥٩٥	الشبكة الإدارية	(٦٣)
٥٩٦	المدير ونظريتي X و Y	(٦٤)
٦٠١	الرضا عن العمل	(٦٥)
٦١٧	الحاجات الإنسانية	(٦٦)
٦١٩	المدير الكفاء	(٦٧)
٦٢١	التابعين وسمات المدير	(٦٨)
٦٢٣	المدير والعمل المتع	(٦٩)
٦٢٥	المدير وإصغاء التابعين	(٧٠)
٦٢٧	المدير وإعلام التابعين	(٧١)
٦٢٩	المدير واحترام التابعين	(٧٢)
٦٣١	المدير المتكرر	(٧٣)
٦٣٤	المدير وابتكار التابعين	(٧٤)
٦٣٦	المدير والابتكار في جو العمل	(٧٥)
٦٣٨	القيم وسلوكيات القادة	(٧٦)
٦٤٨	المدير المغامر	(٧٧)
٦٥٣	أيها المدير اعرف شخصيتك	(٧٨)
٦٦٣	سلوكيات القادة	(٧٩)
٦٧٧	المدير الناجح	(٨٠)
٦٦٩	المدير والتحكم في الصراعات	(٨١)

٧٢٩	هل أنت ميكانيكي الشخصية (٨٢)
٧٣٢	العلاقات التبادلية (٨٣)
٧٣٤	مفاهيم الاتصال الفعال (٨٤)
٧٣٦	حالات الذات (٨٥)
٧٣٩	الاتصال الفعال (٨٦)
٧٤٧	تحديد المهارات والمعارف (٨٧)
٧٥٠	تحديد الاحتياجات التدريبية (٨٨)
٧٥٧	اختبر معلوماتك عن التدريب (٨٩)
٧٦٢	الارقام (٩٠)
٧٧١	القدرة على التركيز (٩١)
٧٧٤	قوة الملاحظة (٩٢)
٧٨٢	الاشكال (٩٣)
٧٩٦	القابلية للعمل (٩٤)
٨٠١	التكيف (٩٥)
٨٠٤	الحدع الادراكية (٩٦)

قائمة المراجع حسب ورودها بالكتاب

- (١) د. حسين شرارة - مجموعة محاضرات تدريبية - بشركة السويس لتصنيع البترول
- (٢) د. أحمد سيد مصطفى - المدير فى البيئة المصرية - غير مبین سنة النشر ١٩٩٦
- (٣) دار الافاق الجديدة - كيف تصیح عقرباً - بيروت غير مبین سنة النشر
- (٤) د. منصور فهمى - ادارة الافراد - الهيئة العامة للمطابع الاميرية - غير مبین سنة النشر
- (٥) د. شوقى حسين عبدالله - سياسات الافراد - دار النهضة العربية ١٩٨٨
- (٦) د. عاطف عبيد - ادارة الافراد - الهيئة العامة للمطابع الاميرية ١٩٨٥
- (٧) حامد احمد رمضان - ادارة الموارد البشرية - غير مبین الناشر ١٩٩٤
- (٨) د. محمد عثمان اسماعيل - ادارة الموارد البشرية - دار النهضة العربية - غير مبین سنة النشر
- (٩) د. نبيل الحسينى النجار - د. مصطفى راغب - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية غير مبین الناشر
وسنة النشر
- (١٠) أ. رضا عبد الرازق وآخرون - ادارة الافراد - غير مبین الناشر وسنة النشر
- (١١) د. على ماضى - النفس البشرية - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٢
- (١٢) أ. أيمن الشريبنى - كيف يمكنك قياس ذكائك - مؤسسة البستاني للطباعة-١٩٩٣
- (١٣) د. عطية محمود حسن - علم النفس الاكلينيكى - دار الشروق - غير مبین سنة النشر
- (١٤) د. حسن خير الدين - العلوم السلوكية - مكتبة عين شمس - غير مبین سنة النشر
- (١٥) أ. صبحى عبد اللطيف وآخرون - الميول والاتجاهات - مؤسسة مختار - غير مبین سنة النشر .
- (١٦) د. ابراهيم الغمري - ادارة الافراد والسلوك التنظيمى - غير مبین الناشر وسنة النشر
- (١٧) د. كمال عزام - ادارة الموارد البشرية - غير مبین الناشر أو سنة النشر
- (١٨) د. صلاح الدين عبد الباقي - د. عبد الغفار حفى - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية - المكتب
العربى الحديث - ١٩٨٨
- (١٩) د. على السلمى - ادارة الافراد والكفاية الانتاجية - غير مبین الناشر أو سنة النشر
- (٢٠) الموسوعة الاسلامية - الجزء الرابع
- (٢١) د. محمد شفيق - السلوك الانسانى - الشركة المتحدة للطباعة والنشر - غير مبین الناشر
- (٢٢) د. عبد الرحمن توفيق - التدريب الادارى - الجزء الثانى - غير مبین الناشر وسنة النشر
- (٢٣) د. محمد عماد الدين - المنهج العلمى لتفسير السلوك - غير مبین الناشر وسنة النشر
- (٢٤) د. محمد شبيب - السلوك الانسانى فى التنظيم - غير مبین الناشر - ١٩٨٨

- (٢٥) د. محمد اسماعيل يوسف - المركز العربي للتطوير الادارى
- (٢٦) د. ظريف شوقى - السلوك القيادى وفاعلية الادارة - غير مبين الناشر وسنة النشر
- (٢٧) ريم سالم - كيف تحضر موظفيك - غير مبين الناشر وسنة النشر
- (٢٨) د. على عبد الوهاب - محاضرات تدريب بشركة السويس لتصنيع البترول
- (٢٩) د. محمد شفيق - العاملة الصيفية للطلاب المصريين فى الخارج وأثرها على قيمهم واتجاهاتهم -
القاهرة - جامعة عين شمس - كلية الآداب - ١٩٧٧
- (٣٠) د. ناصر العديلى - ادارة السلوك التنظيمى - الطبعة الاولى - الرياض - ١٩٩٣
- (٣١) د. سعيد يس عامر - الاتصالات الادارية والمدخل السلوكى - دار المريخ للطباعة ١٩٩٥
- (٣٢) د. عبد الرحمن عبد الباقي - العلاقات الانسانية - مكتبة عين شمس ١٩٧٨

