



دليل رقم 4

عملية التوجيه في إدارة التمريض



2024/2025

عملية التوجيه في إدارة التمريض

المقدمة
التوجيه
➤ الاشراف الفعال
➤ التفويض
➤ القيادة الفعالة
➤ إدارة الاجتماعات
➤ إدارة الغياب
➤ التحفيز
➤ إدارة الصراعات
➤ إدارة المعدات
➤ بناء الفريق

التوجيه

مقدمة:

التوجيه هو الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة الأساسية ويقوم علي دفع العاملين لتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف، حيث تقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت في اتجاهات تعيق وتحد من تحقيق الأهداف.

تعريف :

- العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية هو التوجيه
- ويعني " إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه".
- التوجيه هو عملية ارشاد المرؤوسين في تنفيذهم لآعمال ورفع حالتهم المعنوية ، ويشمل توجيه المرؤوسين نحو :
 - الخطة
 - التنظيم
 - التنسيق بين أعمال المرؤوسين
- وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.
- ليس التوجيه تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال
- يعرف التوجيه على أنه العمل أثناء التنفيذ، وذلك لمواجهة أية مشكلات، وذلك من أجل ضمان سير العمل بالطريقة والمستوى المطلوب، والذي يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية

إرشادات حول عملية التوجيه :

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف"

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة : حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي

أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنياً على هوى المدير.

تجنب الأساليب الخشنة : إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

1- انتبه لكلماتك : الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس

يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي

أصدرت فيها هذه الأوامر.

2- تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء : أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

3- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة": بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

4- لا تعطي الكثير من الأوامر : المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة.

انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

5- أعطهم التفاصيل المهمة فقط : بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

6- حاول عدم تمييز أي شخص : من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

على ماذا تعتمد وظيفة التوجيه ؟

تعتمد وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم، في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيز والتشجيع، والتي تعتبر من شروط القيادة.

الشروط الواجب توافرها في التوجيه الجيد :

- الارشاد و التدريب
- الوضوح
- توحيد مصدر التوجيه
- ان يكون الامر كاملا
- ان يكون التوجيه قابلا للتنفيذ

- ان يكون الامر مكتوبا

سبع نصائح للتوجيه الفعال



أهمية وظيفة التوجيه :

- تأتي أهمية وظيفة التوجيه من أن الخطط الجيدة والتنظيم الفعال لا يكفيان وحدهما لضمان قيام الأفراد بإنجاز ما يكلفون به من أعمال تلقائياً أو بوحى من إرادتهم.
- إذ لابد من قيام الإدارة بتوجيه الأفراد نحو انجاز الأعمال بالطرق الملائمة، كما يتعين على الإدارة أن تتحمل مسؤولية رقابة نتائج هذه الأعمال بعد ذلك.
- فالمشروع في حال غياب وظيفة التوجيه يشبه سيارة في حالة التوقف، فهي تحتاج إلى قائد يتولى البدء بتشغيلها وتسييرها نحو الهدف وفي الطريق المحدد لها، على أن تأتي مرحلة التحكم والضبط والرقابة بعد ذلك تبعاً.



مجالات التوجيه

ويشمل التوجيه مجموعة من المجالات أهمها:- (الإشراف الفعال – التفويض – القيادة الفعالة – إدارة الاجتماعات – إدارة الغياب – التحفيز – إدارة الصراعات – إدارة المعدات – إدارة الفريق)

الإشراف الفعال

مفهوم الإشراف :

- يقصد بالإشراف في أبسط مفهوم هو إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.
- كذلك هو الاطمئنان إلى قيام الأفراد بواجباتهم ومسؤولياتهم على الوجه المطلوب
- هو الجهد الذي يبذله المسئول عن الفريق لمساعدة أعضائه على أداء وظائفهم كاملة ودفعهم إلى تحقيق كافة الأهداف المنشودة وتوجيههم إلى كيفية التغلب على المشكلات والعقبات التي قد تعترضهم أثناء أداء عملهم علاوة على التنسيق بين جهود العاملين ونقل الخبرات بينهم ومساعدتهم على التطور
- الإشراف هو عملية مراقبة العمل واعطاء التوجيهات ، وهو جزء هام في عملية المتابعة الفعالة ، لذا فإن الإشراف يساعد على تحسين الاداء وتحقيق الاهداف

ما هو الإشراف الفعال ؟

- هو تنفيذ الاعمال و تحقيق الاهداف من خلال المرؤوسين.
 - هو تعامل مع البشر و إنجاز أعمال و تحقيق نتائج من خلال الآخرين.
 - العنصر الفني العملي .
 - العنصر الإداري .
- ويعد الإشراف الإداري سقف العملية الإدارية التي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم ، والمشرف الإداري يدرك الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الذي تسعى إليه ويحدد بدقة الواقع الفعلي لها ، ويحدد فجوة الأداء بين الواقع والمأمول ويسعى للتدريب وتأهيل وتحفيز العاملين الذي يشرف عليهم وتهيئة البيئة لهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفق خطة مدروسة بعناية و يقيم بشكل دوري مدى ما تحقيق من إنجاز ويسعى للتحسين المستمر للمنظومة الإدارية ولهذا فهو ذو معارف متنوعة وقدرات عالية ومهارات تخصصية دقيقة تساهم في نجاحه في مهمته()

خصائص الإشراف الجيد :

الالتزام بحقق الاهداف التالية :

- علاقة المشاركة ما بين الرئيس والمرؤوس على الاهداف واساليب العمل
- العمل بإسلوب الفريق وتشجيع عقد الاجتماعات الدورية والوصول اليب اتفاق حول ما يتم مناقشته
- التوزيع العادل للمهام المتفق عليها
- الثواب والعقاب لمن يستحق او مزيد من التدريب
- مناقشة التقدم الذي يتم و المشكلات التي تظهر
- عدم التحيز او التمييز بين العاملين مع تجنب تفضيل بعض العاملين على حساب البعض الاخر
- الانصات و الاهتمام بوجهات النظر المختلفة خصوصا الصبر عندما تنشأ الصراعات بين العاملين
- تجنب النقد الجماعي
- النصح في حدود الامكانيات مع التوضيح وامكانية التنفيذ
- التخطيط على اساس الاحتياجات و الالويات والموارد المتاحة
- الوعي بالمسئوليات والمشاكل الشخصية لكل العاملين
- تعليم المهارات الجديدة وتبادل المعلومات والخبرات ما بين العاملين
- توفير الامكانيات
- ادارة الاجتماعات بنجاح وفاعلية
- خلق بيئة مناسبة لتشجيع العاملين على الاداء الجيد
- تقييم اداء العاملين مع مراقبة تقربهم للعمل
- القدرة على التمهيد للمتغيرات وتقديمها للاخرين وكذلك اعداد هذه المتغيرات و التعامل معها

المهارت الاشرافية:

يتطلب الاشراف الجيد اتقان المهارات التالية :

- مهارات فنية مهنية : القدرة على استخدام الخبرة والأساليب والطرق لإنجاز العمل.
- مهارات الاتصال
- مهارات ذهنية
- مهارة العلاقات الإنسانية:
 - عدم التفرقة في المعاملة.
 - الثقة المتبادلة بين المشرف و الموظف.
 - الثبات على الموقف.
 - المظهر الهادئ أمام الآخرين.

- إقامة علاقة شخصية مع المرؤوسين.
- العلاقة مع الموظفين تكون على أساس عادل وقانوني.

طرق أساليب الإشراف :

1 . المرور :

في هذه الطريقة يتم ملاحظة عمل الممرضات عن طرق :

- ملاحظة الامكانيات والالات و المهمات
- ملاحظة نظافة المكان وترتيبه

2 . المقابلة الشخصية :

تستخدم هذه الطريقة بين رئيسة التمريض و الممرضات في الحالات الاتية :

- المقابلة الشخصية للممرضة الجديدة
- المقابلة الشخصية لأفراد هيئة التمريض

3 . التقارير

4 . الاجتماعات مع الرؤوسين

5 . التدريب اثناء العمل

6 . التحفيز

7 . القيادة

خطة الاشراف على هيئة التمريض :

تنقسم خطة الاشراف على عينة التمريض الى نوعين :

اولا : خطة طويلة المدى :

- للعاملين الجدد من هيئة التمريض
- للعاملين غير الجدد من هيئة التمريض

ثانيا : خطة قصيرة المدى :

- اسبوعيا
- يوميا

مبادئ الإشراف :

- إعطاء الموظف معلومات عن عمله والجهة التي يعمل بها.
- مناقشة مشاكل العمل.
- الإشادة بالعمل الجيد.
- استخدام النقد البناء لتحسين ضعف الأداء.
- إعطاء المرؤوسين فرصة لإظهار كفاءتهم في تحمل المسؤولية

- عدم التعالي على مرءوسيك .
- ضبط النفس.
- لا تقطع وعوداً لا تستطيع الوفاء بها.
- لا تنسب أفكار مرءوسيك لنفسك.
- اعترف بأخطائك.
- كن مخلصاً لأفراد مجموعتك.
- العدالة.
- تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم
- حسن الخلق.
- كيفية إصدار الأوامر
- كيفية إتخاذ القرارات

وظائف المدير كمشرف :

التوظيف	التنظيم	التخطيط
حل المشكلات	المراجعة	التقييم
التنسيق.	توفير متطلبات العمل	اتخاذ القرارات.
التدريب والتطوير	التعلم والاستشارات	خلق بيئة عمل صحية.
	التحفيز	

مهام وواجبات المشرف :

أولاً : الواجبات العامة :

- إعطاء التوجيهات العامة والتعليمات الواضحة اللازمة لأداء العمل .
- المراقبة والإشراف على المرؤوسين .
- تدريب المرؤوسين أثناء العمل .
- تكوين علاقة إنسانية مع المرؤوسين فيما بينهم تكون مبنية على أساس الثقة المتبادلة والفهم المشترك .
- قيادة فريق العمل لتحقيق أهداف المنشأة .

ثانياً : الواجبات المتعلقة بالعمل :

- تخطيط العمل في الوحدات التي يشرف عليها وللأفراد العاملين تحت إشرافه .
- توزيع العمل على المرؤوسين بطريقة عادلة .
- التنسيق مع الأقسام الأخرى .
- التأكد من إنجاز العمل في الوقت المحدد حسب الخطة ووفق المعايير المحددة .

- التأكد من جودة الأداء كماً وكيفاً .
- ابتكار طرق وأساليب جديدة لأداء العمل .

ثالثاً : الواجبات المتعلقة بالمرؤوسين :

- تطوير مهارات وقدرات المرؤوسين .
- تفويض المسؤوليات للمرؤوسين .
- حل المشكلات الناشئة بين المرؤوسين .
- تحفيز المرؤوسين لتطوير الأداء وتحسينه .
- العناية بشؤون المرؤوسين من إجازات وترقيات .
- حفظ النظام أثناء العمل وفق الضوابط السلوكية المعمول بها في المنشأة .
- تقييم أداء العاملين .

رابعاً : الواجبات المتعلقة بالرؤساء والزملاء :

- تطبيق السياسات العامة للمنشأة .
- تحمل المسؤولية بالنسبة للعمل في القسم الذي يشرف عليه .
- التعاون مع الزملاء في الأقسام الأخرى .
- المرونة في تقبل نقل وإحلال المرؤوسين .

خامساً : مسؤوليات تجاه نفسه :

- الاهتمام بتنمية الصفات الشخصية (الثقة بالنفس, الصبر, الحزم).
- الاهتمام بتنمية المهارات والأساليب (التفويض, تطوير فريق العمل).

المتطلبات الأساسية للإشراف الفعال:

- القدرة على القيادة
- القدرة على التحفيز.
- القدرة على تنظيم وتقييم العمل.
- القدرة على المراجعة وتقييم أداء العاملين.
- القدرة على خلق بيئة عمل صحية.
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- القدرة على تدريب المرؤوسين.
- القدرة على التخطيط.
- القدرة على الاتصال الفعال.
- القدرة على إدارة المعرفة.
- القدرة على إدارة الذات.

التفويض

تعريف التفويض :

التفويض هو توكيل السلطة والمسئولية لشخص اخر للقيام بأنشطة محددة ، مع بقاء الشخص الذي يفوض العمل مسئولاً عن نتائج الاعمال المفوضة ،
زوال التفويض وسيلة لزيادة الانتاجية ، كما انه يقوي مهارة المرؤوس المفوض اليه في اتخاذ القرارات .



▪ تعني كلمة " يفوض " ان شخصا يعهد الي اخر بشئ او ان يعينه ممثلاً له او يوكله المسئولية او السلطة

▪ وعليه فإن التفويض هو عملية تمكين شخص اخر من القيام بعمل ما هو في الاصل من مهام الشخص المفوض
▪ كما يعرف التفويض هو نقل السلطة الي شخص كفاء لاداء مهمة محددة في موقف محدد ، مع بقاء المسائلة عن نتائج التفويض على الشخص المفوض.

أهمية التفويض :

- يعطى المدير وقت اكبر للتخطيط الفعال.
- يعطى المدير وقت اكبر لإنجاز مهامه الادارية الأخرى.
- يساعد على الوصول إلى قرارات فعالة.
- يشجع المرؤوسين في اتخاذ المبادرة واستغلال مهاراتهم
- ينمى مهارات المرؤوسين.
- يكسب المرؤوسين الثقة في أنفسهم ومهاراتهم

التفويض السليم :

يتميز التفويض السليم فى مهنة التمريض بخمس خصائص هى :

- المهمة المناسبة
- الموقف المناسب
- الشخص المناسب
- التواصل و التوجيه المناسب
- الاشراف و التقييم المناسب.

خطوات التفويض :

- تعريف المهمة التي سوف تفوض
- اختيار الشخص الذي سيتم التفويض له

- تحديد المهام
- التوصل الي اتفاق
- مراقبة الأداء
- تقديم التغذية الراجعة.

إستراتيجية التفويض الفعال :

- التخطيط المسبق
- تحديد المهارات و المستويات اللازمة
- اختيار الشخص الاكثر قدوة
- توصيل الهدف بوضوح للشخص المفوض
- تمكين للشخص المفوض
- تحديد المواعيد النهائية ورصد التقدم المحرز
- توفير التوجيه
- تقييم الاداء
- مكافأة الانجاز

نتائج تفويض الناجح :

- تسهيل العمل
- تحسين الكفاءة
- زيادة فعالية العاملين
- تطوير مهارات العاملين
- ضمان ان يقوم بالعمل الشخص المناسب.

اخطاء شائعة في التفويض :

- قلة التفويض
- التفويض الزائد
- التفويض غير المناسب

عوائق التفويض :

- اعتقاد الشخص بأن لا احد غيره يمكنه القيام بالعمل
- عدم الثقة في العاملين
- عدم الثقة بالنفس ، وانعدام الاحساس بالامان

- عدم وضوح التوصيف الوظيفي
- عدم كفاية التدريب
- الافتقار الي التوظيف و الاختيار الملائم للعاملين
- الوقت المستغرق في شرح المهمة
- عدم الرغبة في تحمل المخاطر التي ينطوي عليها الاعتماد على الاخرين
- الخوف من فقدان السلطة
- مقاومة المرؤوسين للتفويض
- عدم معرفة المفوض لوجهات نظر المرؤوسين
- حجم العمل المفوض يمثل تحديا كبيرا جسديا و عقليا
- اعتقاد المرؤوسين انهم غير قادرين على اكمال المهمة المفوضة
- المقاومة الطبيعية للسلطة
- التفويض الزائد

الأعمال التي لا يجب تفويضها :

- توجيه الممرضات الجدد
- التقويم
- توقيع الجزاءات
- تفويض توقيع الرئيس

لماذا لا يفوض كثير من الناس ؟

- عدم ثقة الرؤساء في القرارات التي يتخذها آخرون نيابة عنهم.
- نقص في كفاءة المديرين وعدم إدراكهم لمزايا التفويض.
- نقص في كفاءة المرؤوسين بحيث لا يتمكن الرئيس من الاعتماد عليهم.
- عدم الثقة بالعاملين معه.
- الخوف من منافسة العاملين.
- عدم فهم المدير لمسؤولياته وسلطاته الحقيقية.
- الخوف من الظهور بمظهر الكسول.

القيادة الفعالة

مقدمة :

أن كل رئيس تـمريض يشغل وظيفة قيادية في مجال عمله يكون له أسلوبه القيادي الذي يتميز به. فالقائد هو أولاً إنسان له صفات ومميزات شخصية يبني عليها الأسلوب القيادي الخاص به. وبناء على ذلك فكل رئيسة هيئة تـمريض في استطاعتها أن تبني وتطور أسلوبها القيادي مستخدمة في ذلك عناصر ومكونات القيادة الفعالة وإطار الأنماط القيادية المختلفة.

ما هي القيادة :

هي عملية التأثير على نشاط الأفراد والمجموعة وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق هدف أو غاية معينة.

ملحوظة :

- إن مفهوم القيادة في العمل التـمريضي هو توجيه نشاط الفريق التـمريضي والتنسيق بين جهود أفرادها بما يكفل تحقيق هدف العمل ورفع الكفاءة بين العاملين ومستوى الخدمات التـمريضية.
- هي التأثير في سلوك الآخرين لكي يحققوا هدف معين.
- هي العمل مع الآخرين لتحقيق هدف.
- هي استخدام مهارات الفرد ليؤثر على الآخرين ليؤدوا أفضل ما عندهم من قدرات ومهارات.
- هي التفاعل بين الأفراد داخل مجموعة منظمة تجاه تحقيق الهدف.
- هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.
- هي تجعلك متزعمًا لغيرك - مؤثرًا فيهم - متميزًا عنهم - يطيعونك.

ما هي القيادة الفعالة ؟

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل

والقائد الناجح هو الذي :

- يصوغ الرؤى للمستقبل أخذًا في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجمع الأطراف المعنية
- يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى .
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسية له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب .

أهمية القيادة :

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .
- هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.

السمات القيادية



السمات القيادية



السمات القيادية



الفرق بين القيادة والإدارة أو القائد والمدير:

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي:
 - التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
 - تحديد الاتجاه والرؤية.
 - حشد القوى تحت هذه الرؤية.

- التحفيز وشد الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

القائد :

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة

كيف نصنع القائد

لا يصنع القائد إلا القائد!

القائد يُمكن أن يوجد بالتدريب الفعال الذي يعتمد على:

- 1 (معرفة خصائص الأفراد (معارف، مهارات، وسلوك) لتحديد احتياجاته التدريبية في فن القيادة.
- 2- تشجيع الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم.
- 3 (تدريب الأفراد على التفاعل مع الآخرين بغرض التأثير على سلوك الأفراد.
- 4 (تدريب الأفراد على تحمل المسؤولية.
- 5 (تقديم النصح للأفراد عند الضرورة.
- 6 (الإشادة والتأييد لهم عند الإنجاز.



صفات القائد:

- يحتاج القائد أن يكون أكثر نكاه عن المجموعة التي يقودها.
- يجب على القائد أن يمتلك المقدرة على التمييز وكذلك المبادرة (وبدأ خطوات أفعال ليست في فكر الآخرين).
- الخلق والإبداع: المقدرة على خلق أفكار وطرق جديدة تكون منتجة ومساعدة في حل المشكلات.
- النضج الحسي، التوجيه ، المثابرة، الاعتماد عليّة والموضوعية ، الطاقة، القيادة والصحة الجيدة ضرورية لساعات العمل الطويلة، التغلب على الصعاب والمحافظة على الإنجازات المستمرة، الثقة بالنفس.
- مهارات الاتصال مهمة للقائد يحتاج القائد إلى تمييز معنى الرسالة التي يستقبلها من الآخرين وأن يتحدث ويكتب بوضوح.
- يستخدم القائد الإقناع ليحصل على موافقة أتباعه.
- عدم التحيز لمصلحة فرد أو أفراد.
- يحتاج القائد أن يكون حاد الإدراك ليميز بين الأصدقاء والأعداء (خصم) ويضع مرءوسيه في الأماكن المناسبة.
- يشارك القائد في الأنشطة الاجتماعية عن طريق التعامل مع الأفراد بصدقاة للحصول على ثقة وولاء الآخرين بالطريقة التي تجعل الأشخاص مستعدة للتعاون.



القيادة الرسمية والغير رسمية :

إن القيادة ببساطة هي أجد أنواع التأثير أو أنها التأثير الذي يمارسه أحد الأفراد على الجماعة. ومن الممكن أن يكون هذا التأثير من شخص يحتل موقع تنظيمي يجعله رئيسا وهنا نطلق عليه القائد الرسمي أو أحد أفراد الجماعة والذي لا يحتل منصب وليس لديه سلطه رسمية وهنا نطلق عليه القائد الغير رسمي.

القيادة الرسمية :

أو المعين وهو يختار من قبل الإدارة ويعطى له سلطة رسمية ليعمل بها. القيادة الرسمية : تستمد سلطتها من وجودها في موقع أو مركز إداري رسمي في الهرم التنظيمي. ولهذا النوع من القيادة حق اتخاذ القرار والتفويض وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم .

القيادة الغير رسمية :

القائد الغير الرسمي هو القائد الذي يكتسب سلطة القيادة للآخرين لكونه ذو شخصية مؤثرة فى الآخرين ويتمتع بالقبول بينهم ويعطيه الآخرين عن طواعية الحق في أن يطلب منهم أداء أشياء معينة فيطيعوه عن اقتناع وليس لخوفهم من سلطته يمكن للقائد غير الرسمي أن يلعب دور ذات قيمة في المؤسسة لو كان سلوكه وتأثيره متمش مع أهداف المؤسسة . القائد غير الرسمي يختار بواسطة المجموعة من أجل كبر سنه , أقدميته , كفاءته الخ.

رئيسة هيئة التمريض كقائد وأدارى فعال :

- معرفة واجباتها وحقوقها. تضع الأهداف الواضحة والمستوفاة.
- تضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
- تفسير وتوضيح التوصيف الوظيفي لكل ممرضة حتى يتسنى لها
- تعمل قائمة بالواجبات التمريضية وخطوات العمل بها بالنسبة لكل نشاط طبقا لأحداث الأساليب.
- تضع معايير لقياس مستوى أداء أفراد التمريض.
- تقوم بالإشراف والتوجيه والإرشاد المستمر وتنمية قدرات الفريق الصحي.
- تقوم بالإشراف على سلامة الأجهزة وترشيد الاستهلاك وتحديد الاحتياجات اللازمة للمنشأة.
- تشارك في المؤتمرات والندوات وتبادل الآراء ومعرفة الجديد
- تكتب التقارير اليومية وتقوم بعمل الإحصائيات لمعرفة مدى التقدم وتجنب السلبيات.
- التعرف على أوجه القوى والضعف للممرضات وقدرتهن على اكتساب المعلومات النظرية والعملية للقيادة والإدارة واستخدام الذات بطريقة منظمة للحصول على الأشياء الصحيحة لتؤدى في الوقت الصحيح

أنماط القيادة:

تختلف أنماط القيادة باختلاف القائد وخبرته, طبيعة العمل , النظم واللوائح , المرؤوسين وخبرتهم وقد يستخدم القائد أكثر من طريقة.

- 1- النمط الديمقراطي (المشاركة).
- 2- النمط الأوتوقراطي (المتسلط).
- 3- الحرية المطلقة.

1- النمط الديمقراطي (المشاركة) :

(دعونا نتفق على ما يجب أن نفعله)

- يعتمد هذا الأسلوب على مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم وفلسفته تستند إلى القاعدة المبنية على أنة بإشراك العاملين في أخذ القرارات التي تخص العمل وتخصصهم فإنهم يؤدون العمل بروح معنوية عالية وبالتالي يؤدون بطريقة صحيحة مما يؤدي إلى الإتقان وتحقيق الكفاءة المطلوبة . القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يأخذ رأى المرؤوسين
- قبل اتخاذ القرارات أو يشركهم معه في اتخاذ القرار عن طريق الاجتماع بهم .ومناقشتهم أو أخذ رأيهم عن طريق استخدام استطلاع الرأي.....الخ.
- الممرضة التي تعمل تحت إشراف هذا الأسلوب القيادي يأخذ رأيها في كيفية تحقيق أهداف العمل وتشارك في صنع القرارات. وتعتمد القيادة الديمقراطية على المبادئ التالية.
- إشراك كل أفراد المجموعة في وضع القرارات وحل المشكلات.
- حرية التفكير وحرية المناقشة وإبداء الرأي.
- يكون كل فرد مسئول عن نفسه وأعماله وعن انتمائه للمجموعة.
- الاهتمام بكل عضو من أعضاء الفريق كفرد مستقل بذاته (عدالة التوزيع , الثواب والعقاب).

مميزات الأسلوب الديمقراطي :

- خلق جو من التعاون بين المرؤوسين وبعضهم وكذا بين الرؤساء والمرؤوسين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين حيث يشعرون أنهم شركاء في هذا القرار.
- ينمي هذا الأسلوب روح الانتماء والولاء للعمل.
- -كفاءة الأداء .
- تدريب قيادات جديدة لأن العاملين يتدربون على كيفية اتخاذ القرار بإشراكهم في إتخاذة.
- احترام خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين .
- اتباع مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه ولمجموعته .
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة .
- اتباع أتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم .
- التحلي بالحكمة والذكاء والعقلانية في تصرفاته
- تفويض من يليه بالرئاسة في مباشرة جزء من سلطاته متى شعر بأهليتهم لهذا التفويض .
- إقامة العلاقات الإنسانية القائمة على الفهم والإدراك للعوامل التي تحفز العاملين وتزيد من دافعيتهم للإنجاز

عيوب الأسلوب الديمقراطي :

- تتخذ القرارات بهذا الأسلوب وقتاً طويلاً في صنعها.
- قد يعتبر المرؤوسين أن إشراكهم في صنع القرارات حق مكتسب مما يجعلهم يعترضون على أي قرار يتخذ دون الرجوع إليهم.
- هذا الأسلوب غير مناسب لكل الأوقات أو لكل القرارات أو مع كل الناس مثال لذلك لا يمكن استخدامه في حالة الطوارئ.

2- النمط الدكتاتوري (المتسلط) أو النمط الأوتوقراطي :

(إفعلى ما طلبته منك أو ما قلته لك)

- تكون السلطة في اتخاذ القرار مطلقة للرئيس دون إشراك أحد سواء من الزملاء أو المرؤوسين.
- القائد يكون تعسفي ومتعصب. لا يسمح بالنقاش , تثبث برأيه معتقد أنه قراره فقط هو الصح.
- القائد المتسلط يأخذ جميع القرارات بنفسه و يصدر الأوامر للعاملين بما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل فكل ما تبعية منهم هو الطاعة العمياء

مميزات الأسلوب الأوتوقراطي :

- السرعة في اتخاذ القرار.
- هذا الأسلوب مفيد في الحالات الآتية:
 - 1) حالات الحروب, الكوارث والطوارئ التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات
 - 2) قصور خبرة وقدرة المرؤوسين على اتخاذ القرار.
 - 3) السرية التامة في القرارات وأسباب اتخاذها في حالات خاصة تتطلب ذلك.
 - 4) الالتزام بالقواعد واللوائح والإجراءات مع عدم المرونة في التنفيذ .

عيوب الأسلوب الأوتوقراطي :

- انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين لعدم إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن رأيهم في القرارات المختلفة.
- انخفاض مستوى أداء العمل وعدم الشعور بالانتماء.
- عدم إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتنمية قدراتهم في كيفية صنع القرار باشتراكهم في وضعة.
- لا يمكن استخدام هذا الأسلوب في المواقف التي تحتاج إلى السرعة والسرية :
 - 1) في حالات الطوارئ.
 - 2) في الظروف التي يكون فيها ضغط بسبب ضيق الوقت
 - 3) في الأوضاع التي يكون فيها النظام والانضباط ضعيفاً ويكون هناك شقاق بين المجموعة.

4) مع الأشخاص ضعيفي التدريب وينقصهم الإهتمام بالعمل.

5) فى الوقت الذي تفشل فيه كل الطرق الأخرى.

3- قيادة الحرية المطلقة :

(أفعل ما تشائين ولا تسبى مشاكل)

- هذا النمط القيادى عادة ما يكون غير فعال وسلبى وغير توجيهي. فالقائد تحت هذا النمط من القيادة يترك مسئولية اتخاذ القرار وانضباط العمل للمجموعة ويعطى القليل جدا من التوجيه والإرشاد والتشجيع وأحيانا لا يعطى هذا إطلاقا.
- يسمح هذا الأسلوب أن يقوم كل فرد بوضع أهدافه ويعمل كما يريد دون تدخل الرئيس مما قد يؤدي إلى ارتباك العمل. يستخدم هذا الأسلوب عندما تنعدم الثقة بين المجموعة مما يضعف الوحدة بينهم أو يرغب المدير فى إرضاء الجميع أو عندما يكون المدير غير كفء لا يستطيع أن يمارس أعماله القيادية.

عيوب أسلوب الحرية المطلقة :

- عدم إنجاز الأعمال وبالتالي عدم تحقيق الأهداف.
- عدم تعاون العاملين مع بعضهم.
- انتشار الفوضى بين العاملين
- ضياع المسئولية.
- يكون القائد سلبياً. يكون للمجموعة حرية كاملة فى وضع السياسات والقرارات.
- يقدم القائد القليل من المقترحات ونادراً ما يأخذ المبادرة.
- لا يبذل جهداً فى تقييم عمل المجموعة.
- يُمارس الحد الأدنى من الرقابة أو التحكم.

ما هو النمط القيادى الذى يجب أن يتبعه القائد أو رئيسة التمريض :

- لا يجب أن يكون اختيار النمط القيادى تبعاً لما يناسب شخصيتها فقط.
- ولكن يجب أن يكون تبعاً لظروف العمل واحتياجاته وقدرات العاملين.
- رئيسة التمريض الكفاء توائم اختيار النمط القيادى تبعاً لاحتياجات المواقف المختلفة.

ما هى القيادة التحويلية :

قدرة تأثيرية يمتلكها شخص ما تمكنه من جعل الناس يعملون ما يكرهون سواء غاب أم حضر مثل: جعل الناس يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الخاصة

ما الفرق بين القائد التفاعلى والقائد التحويلي؟

يعتمد القائد التفاعلي على المقايضة مثلاً: الترقيّة مقابل العمل

القيادة التفاعلية :

تسمى نظرية الارتباط الثنائي الرأسي. هي نظرية تجعل العلاقة بين القائد والأتباع هي النقطة المحورية في عملية القيادة ، ويتم النظر إلى هذه العلاقة على أنها سلسلة ثنائية رأسية.

- القائد التحويلي يقدم الخلق بدون ثمن
- القائد التحويلي يعتمد على الجوهر والقائد التفاعلي يعتمد على المظهر
- القائد التحويلي يملك رؤية ورسالة
- القائد التحويلي يؤمن بعزة الجماعة ويحاهد في وحدتها
- القائد التحويلي يحظى طبيعياً بالوقار والثقة
- القائد التحويلي أصيل وملهب للحماس
- القائد التحويلي طموحاته عالية
- القائد التحويلي تستطيع ان تفهم ماذا يريد منك في دقيقة واحدة
- الجودة، السرعة ، الوضوح
- القائد التحويلي يعتقد كل موظف أنه صديقه الخالص
- يعمل القائد التحويلي على إيجاد روح معنوية سامقة تعانق السماء
- يشعر من يعمل مع القائد التحويلي بالحافز الروحي حيث لا يضطره أن يغضب الله الحافز المادي، المعنوي، الروحي

مهارات القيادة :

يجب أن تتوافر مهارات معينة للقيادة وهي :

- المهارة الإدارية
- المهارة الفنية
- المهارة الإنسانية
- مهارة الاستقرار
- المهارة الشخصية
- المهارة الفكرية

وظائف القيادة :

أهم وظائف القيادة هي :

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- التنسيق
- الرقابة
- شؤون الموظفين
- اتخاذ القرارات
- الاتصالات
- العلاقات العامة
- الشورى - المشاركة

إدارة الاجتماعات

مفهوم الاجتماع :

هو التقاء عدد من الأفراد، في مكان ما أو في عدة أماكن، وفي وقت محدد، لمناقشة موضوع أو موضوعات معينة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة.

تعريف إدارة الاجتماعات :

هو تبادل للمعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر لهم أدوار فاعلة وذلك لانجاز نتائج محددة .

أهمية الاجتماعات:

1. تقدم معلومات مهمة للقائمين بالأعمال .
2. تعطي الفرصة لهؤلاء الأشخاص للتعبير عن آرائهم .
3. يمكن من خلالها استكشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات .
4. يتم الوصول إلى اتفاق إجماعي.
5. القرارات المتخذة من خلال الاجتماعات أكثر شرعية من الفردية .
6. الاجتماع يخلق جواً من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ مااتفق عليه .
7. الاجتماعات الفعالة تقلل من الأعمال الورقية وتقفز على الروتين.



العوائق السبعة للاجتماعات :

- عدم توفر التمويل اللازم.
- عدم توفر الإمكانيات المادية.
- عدم توفر المعلومات اللازمة.
- غياب أهل الخبرة في موضوع الاجتماع.
- عدم وجود الوقت الكافي لعقد الاجتماع.
- عدم رغبة المسؤول في عقد الاجتماع.
- عدم رغبة الأعضاء في حضور الاجتماع.

مراحل الاجتماع :

1- ما قبل الاجتماع :

- قرر فيم إذا كان الاجتماع ضرورياً.
 - هل من الممكن تحقيق الأهداف بصورة أكثر فعالية من خلال وسيلة أخرى غير وسيلة الاجتماعات.
- حدد أهداف الاجتماع.
 - ما تنوي تحقيقه من الاجتماع.
 - القرارات التي يجب اتخاذها.
 - الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها.
- أعد جدول الأعمال:
 - ادخل الموضوعات ذات العلاقة المباشرة بأهداف الاجتماع.
 - حاول أن تقلل من عدد الموضوعات الهامة التي يحتويها كل اجتماع حتى يمكن تناولها بالشمول والعمق الكافي.
 - رتب بنود جدول الأعمال وفقاً لأهميتها بحيث تجيء الموضوعات الأكثر أهمية أولاً.
 - اجمع بنود جدول الأعمال ذات العلاقة ببعضها في موضوع واحد.
 - حدد الوقت المسموح به لمناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.
 - اجمع كل المعلومات والبيانات المتاحة ذات العلاقة بينود جدول الأعمال وحدد النقاط المهمة .
 - وزع مقدماً، جدول الأعمال والوثائق الخاصة بالموضوعات التي ستعرض للنقاش.

2- أثناء الاجتماع :

- ابدأ الجلسة في الموعد المحدد.
- افتتح الاجتماع بحمد الله والثناء عليه والصلاة والسلام على رسوله،

- رَجِّب بالحضور، وخاصة بالجدد، وأشعرهم أنهم مرغوب فيهم ومُرحَّبُ بهم.
- كافء الذين حضروا في الوقت المحدد، ولو بكلمة جميلة.
- استعرض جدول الأعمال، وقم بإقراره من قبل الأعضاء.
- تابع قرارات المحضر السابق.
- اشرح أهداف الاجتماع.
- اشرح الصلاحيات المتاحة لكلٍ من الرئيس والأعضاء.
- اتفق مع الأعضاء على طريقة إدارة الاجتماع، وعلى الإجراءات التي ستتبع فيه (مثل : كم الوقت المحدد لكل بند، هل يتم التصويت أم يُكتفى بالتوجيهات، كم شخص لكل بند، كيف نقفل النقاش، ..)
- منع المقاطعات (الهاتف، الزيارات، .. إلخ)
- ذكِّر بأهمية الوقت وحسن استثماره.
- لخص ما استمعت إليه من نقاط مهمة، إذا اتخذت المناقشة جانب التعقيد واختلاف وجهات النظر، وذلك لمراجعة فهمك وفهم الآخرين لما قيل.
- التزم بالزمن المحدد لكل بند من بنود جدول أعمال الاجتماع.
- عند الانتهاء من مناقشة كل بند من بنود الاجتماع، لخص القرارات أو النتائج التي تم التوصل إليها.
- لخص ما تم التوصل إليه في نهاية الاجتماع، وإذا كانت هناك خطوات تنفيذية معينة لا بد من اتخاذها، حدد من الذي يتخذها، والوقت الكافي لإنجازها.
- حدد موعد الاجتماع القادم وهدفه.

3- بعد الاجتماع :

- أعد محضر الاجتماع ووزعه على الذين حضروا والذين لم يحضروا، يجب أن يكون المحضر بمثابة سجل دقيق لما دار في الاجتماع، وأن يشمل القرارات والتوصيات الصادرة عن الاجتماع وتحديد إسنادات العمل وأسماء الأشخاص الموكل إليهم هذه الإسنادات والمواعيد النهائية لإنجازها. كذلك سجل الموعد والزمن الذي تم تحديده لعقد الاجتماع القادم.
- تابع وارصد ما تم إنجازه من أعمال .

4- نهاية الاجتماع والتوصيات :

- تأكد من دقة المحضر.
- تأكد من جودة القرارات (جهة التنفيذ، المواعيد، جهة المتابعة، التكلفة،.. إلخ).
- ذكِّر بالأهداف.
- لخص ما حققه الاجتماع من نتائج.
- اشكر على التفاعل والمشاركة وحسن الإصغاء.

- حدّد موعد ومكان وهدف الاجتماع القادم.
- حدّد موعد حصولهم على المحضر وملحقاته.
- تأكّد من معرفة كل شخص ما كُلف به.
- نظّف طاولة الاجتماع ولا تترك أوراقاً خلفك.
- قيّم الاجتماع.
- تابع تطبيق القرارات.
- أصلح ما أفسده الاجتماع من علاقات.

5- مرحلة توثيق الاجتماع :

- تم توثيق الاجتماع على دفتر أمانة السر (محضر الاجتماعات) ويتولى هذه المهمة أمين السر أو السكرتير المكلف ويجب أن يحتوي المحضر على ما يلي :
 - رقم الاجتماع المتسلسل
 - مكان الاجتماع وتاريخ الاجتماع (يوم وتاريخ وساعة)
 - اسماء الحضور
 - اسماء الغياب وسبب الغياب (بعذر أو بدون عذر)
 - أهم النقاشات حول المواضيع المطروحة
 - القرارات الصادره ومن مع/ضد/ممتنع
 - المهمات لكل عضو (التكليفات) مع تحديد العضو والمدة
 - موعد ومكان الاجتماع القادم والمواضيع التي سيتم بحثها
 - توقيع رئيس الجلسة وأمين السر وممكن الحضور كذلك.

إدارة الغياب

مقدمة :

إن انتشار التغيب عن العمل شكل ظاهرة مرضية في المجتمع العربي, وقد أصبحت من الموضوعات الحديثة التي تشغل بال المفكرين والمتخصصين نظرا لأهميتها ليس فقط في إدارة الاعمال والأفراد, وللوقوف على أهمية هذا الموضوع أثرنا الحديث عن الرقابة الأدراية ومدى أهميتها لنستكمل البحث في موضوع التغيب ومدى ارتباطه بتأخر الانتاجية وجعله المنفذ والباب لكافة التطورات الاقتصادية, وهو الروتين الادارى في المجتمعات العربية, وعانى كثيراً من المديرين من التغيب المستمر لموظفيهم وكيفية التعامل مع ذلك , وهل يتم استخدام القسوة معهم ؟ أم لا ؟ وللإجابة عن هذا السؤال علينا أن نعى معنى التغيب عن العمل وأنواعه ومن ثم كيفية التعامل معه .

التعريف :

- التغيب عن العمل : هو عدم تواجد الموظف في أثناء فترة العمل وضرورة احتياجه خلال تلك الساعات بصورة متكررة.
- يمكن تعريف التغيب بعدم تواجد موظف معين للعمل في وقت العمل لذلك الموظف بالتحديد.

يقسم التغيب عن العمل الى 3 فئات :

1- الغياب القانوني (خلال أيام العطلات الرسمية)

2- الغياب المأذون (العطل الموافق عليها)

3- الغياب الغير مأذون (وهو الأمر الذي تحاول المستشفيات تجنبه وتخفيضه لأقل حد ممكن)

• حيث كشف استطلاع متخصص أن عدم الرضا الوظيفي وغياب المسؤولية يعد من أسباب تغيب الموظفين عن عملهم.

الفرق بين الغياب والتغيب :

• كثيرا ما يقع الخلط بين مفهومي التغيب و الغياب إذا كثيرا ما يتناولها الباحثين في بحوثهم و دراساتهم علانها شيء واحد لكن في الحقيقة هناك فرق شاسع بينهما .
• فالتغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ،سواء كانت فيزيقية أو إجتماعيةأو إقتصادية كما يعد شكل من أشكال الصراع الصناعي ، لان العامل عندما يتغيب فهو يعبر عن رفضه لكل أشكال القمع الناتج عن سوء ظروف عمله المختلفة مع توفر إرادته ، وقد يكون هذا التغيب إما التقصير في الواجبات وبالتأخر عن العمل.

• اما الغياب فهو مصطلح يحتوي " معنى عدم الحضور الى العمل بسبب خارج عن إرادة العامل و ذلك بالإنقطاع عن العمل و التوقف عنه لمدة زمنية معينة لمرض، أو حادث أو النفاس بالنسبة للمرأة العاملة

أنواع التغيب :

للتغيب أنواع وهم :

- **العطل الرسميه :** وتلك التي تقررها المستشفيات فى أيام الإجازات والأعياد مثلا وهو غياب قانوني

- **التغيب باذن :** وهى الإجازة التي يأخذها الموظف بعد أن يقوم بإبداء الأسباب لمديره وتتم بعلمه

- **التغيب بدون إذن** : وهو أن يتغيب الموظف بدون ابداء أسباب ، وبدون أن يعلم بها أحد ، وتلك التى تحاول الشركات بشتى الطرق للحد منها وتسبب إزعاج للمدراء .

أسباب تغيب الموظفين :

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى تغيب الموظفين ومنها :

- **ظروف شخصيه** : وتلك أكثر حدوثا عند النساء وصغار السن (حيث أن المرأة المسئولة تكون أكثر إرتباطا بالمنزل وتكون ظروفها خارجة عن إرداتها ، أما حديثى السن فيكونوا عادة لم يتأقلموا على الروتين اليومى للعمل مقارنة بكبار السن أو الذين لهم فترة طويله مع هذه الشركة فأصبحوا يقدرون قيمة العمل وأهميته بالنسبة لهم.
- **ظروف نفسيه** : وتلك الأسباب قد تعود لنوع العمل إن كان به كثيرا من الروتين مما يجعل الموظفين يصابوا بنوع من الملل فيضطروهم التغيب إلى قضاء وقت ممتع فى مكان آخر ، أو إن طبيعة العمل يحتوى على كثير من التوتر فيحتاج موظفك إبنى تهدئه أعصابهم بعيدا عن العصبى المنغمسين فيه ، وأخيرا رضاه عن الوظيفة من حيث طبيعة العمل أو راتبه فإنه إن لم يشعر بالاستقرار سيضطروهم التغيب عن العمل.
- ظروف العمل
- علاقات العمل.
- أي استعداد أو تدريب يتلقاه الموظف.
- أمور تتعلق بالصحة والأمان.
- مضمون الوظيفة.
- جودة مستوى الإدارة.
- المستويات التأديبية.
- التزام الأفراد وتحفيزهم.
- ظروف منزلية

كيفية التعامل مع الغياب المتكرر :

هناك عدة طرق لتعالج بها غياب الموظفين المتكرر ومنها:

- ضع قانون واضح وسياسه واضحه لمن يتغيب عن العمل واجعل موظفك يلتزموا بها.
- قم من حين لآخر بمكافأة أقل موظفك تغيبا عن العمل وامتدحه أمام زملاءه مما سيجعلهم يقلدونه .
- تابع عملية تغيب الموظفين عن قرب وحاول معرفة أسبابها فقد تكون لمشكلة داخل القسم.
- قد يكون طبيعه العمل تجعل الموظفين يحتاجون للغياب ولكن عليك معرفة أسباب تغيبهم وامنع منعنا باتا التغيب دون إذن وعلم منك ، حتى لا يتكرر ذلك.

- إعداد سياسة موجزة و واضحة للتعامل مع الغياب حتى تخفض معدله في الشركة. تأكد من سلاسة و صراحة البيان قبل تعميمه على كافة مستويات الشركة .

- أعلم الموظفين بالنتائج المترتبة على الغياب بأسلوب لائق إلى رؤساء أقسامك حتى تشعرهم بجدية الموضوع الذي لا يمكن تقبله إلا في حال وجود عذر مقبول .

- قدر الموظفين الملتزمين بحضورهم و كافئهم على ذلك أحيانا.

مامعنى معدل الغياب وماهو إستخدامه؟

يشير معدل الغياب الى عدد الأيام التي يغييبها العامل و التي يتواجد في عمله خلال عام . ويقصد بالغياب هنا تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن. ويحسب معدل الغياب كالآتي:

$$\frac{\text{عدد الأيام الغياب في السنة في القسم} \times 100}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}}$$

عدد أيام العمل لكل العاملين

ويستخدم معدل الغياب فى الآتى :

التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية فكلما إرتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا على إنخفاض الرضا والروح المعنوية.

التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة ، و إستخدام هذا المؤشر هذا التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

التحفيز

مفهوم التحفيز :

"التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباته، وايضا يعرف التحفيز بأنه "شعور داخليّ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره".

دوافع العمل Work Motives

هي العوامل المحركة التي تنبع من داخل الانسان وتثير فيه الرغبة للعمل والانجاز .
هي اذن حالة او قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه اتجاه اهداف معينة.

الحاجة Need

هي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد بمعنى ان الحاجة هي رغبة باشباع نقص او عوز معين لدى الفرد.

الحافز incentive

مؤثر بيئي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فانه نابع من بيئة العمل .

التحفيز Motivation

هو ممارسة ادارية للمدير للتاثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم اكثر استعدادا لتقديم افضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الاداء والانجاز في المنظمة.

أهمية التحفيز :

- ليجب العاملون عملهم ، ويشعرون بالرضا تجاه ما يعملون.
- لتتحقق أهداف العملية التربوية التي تسهم فيها مدرستك.
- ليساعدك في إدارتك أناس فاعلين محبين نشطين .

العوامل المهمة في تحفيز العامل :

يجب على المسؤولين أن يهتموا بشكل خاص بثلاثة عوامل :

التعاون مع المؤسسة : يشعر العاملون بتحفز أكثر للعمل عندما يدركون أهمية التعاون مع المؤسسة التي يتعاملون معها .

القناعة : حينما يدرك العاملون أن ما يقومون به من عمل يشكل إضافة نوعية إلى عمل المؤسسة يتحفزون للاستمرار بنفس الجد والاجتهاد .

الاختيار : يشعر العاملون بالتحفز للعمل أكثر وبجدية عندما تعطيهم الصلاحية لاتخاذ القرار أثناء العمل ، ومع ذلك حاول أن تفتش عن طرق أخرى مناسبة للتشجيع : كمنحهم العلاوات وهكذا . ولكن في كل الأحوال يجب أن تركز على العوامل التي تؤثر على حماس العاملين في العمل ؛ وخاصة العوامل الكامنة في داخل كل واحد منهم.

أهداف سياسة التحفيز :

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها :

- 1) زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
- 2) تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.

- (3) إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
- (4) السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
- (5) شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.
- (6) المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
- (7) تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع .

فوائد التحفيز :

يحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة منها:

- (1) زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.
- (2) تخفيض الفاقد في العمل في اجملالات المادية والبشرية.
- (3) زيادة مدخولات العاملين وأشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة.
- (4) جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- (5) تلافى الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات

معوقات التحفيز :

- (1) الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- (2) عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- (3) عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- (4) قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- (5) عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- (6) الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- (7) تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- (8) كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

الوسائل المفيدة لكسب تعاون العاملين :

- اعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة .
- حاول أن تتحلى بالصبر ، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم .
- أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل ، واصل على تدريبهم على ذلك .
- حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين ، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء .
- أشرك العاملين معك في تصوراتك ، واطلب منهم المزيد من الأفكار .

- اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم ، وشجعهم على ذلك .
- اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل ، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل .
- اسمح بل شجع المبادرات الجانبية .
- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم .
- قيّم إنجازات العاملين ، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة .
- ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به .
- ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل .
- انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية .
- اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات .
- كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص .
- حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع و المهام .
- حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين .
- حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة .

إدارة الصراعات

مقدمة :

ليس الصراع بالأمر الحديث , فقد كان و لا يزال محل اهتمام المهتمين بعلوم الادارة و تزايد اهتمام الاداريين بمهارات ادارة الصراعات المختلفة بين العاملين حيث تعاني التنظيمات انواعا كثيرة من الصراعات تستحوذعلي الاهتمام و الوقت بجانب تأثيرها السلبي علي قدرة المنظمة

ما هو الصراع :

الصراع هو خلاف او عدم توافق بين شخصين او اكثر تبدو مصالحهم او اهدافهم او اهتماماتهم غير متوافقة. هو العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد او (جماعة) معين بنوع من الاحباط نتيجة تجاوز احد الافراد او الجماعات الاخرين لحقوق الاول.

يحدث الصراع عندما يكون هناك تعارض في المصالح التي تتحول الي صراع حول الاهداف, و في نفس الوقت يكون هناك اختلاف في القيم و تتحول الي صراع بين الاساليب المختلفي التي يستخدمها كل فرد

الجوانب السلبية للصراع :

- شعور بعض الموظفين بالانهزام و عدم الرضا
- تباعد المسافات بين الموظفين و المنظمة
- سيادة روح الشك و عدم الثقة بين العاملين
- تركيز الافراد علي الانجازات الفردية اكثر من الجماعية
- انخفاض روح الفريق و تدهور اداء المنظمة
- ارتفاع معدل دوران العمالة.

الجوانب الايجابية للصراع :

- تطوير الافكار
- الاتجاه نحو البحث عن افكار جديدة
- اعطاء الفرص للتعبير عن الرأي
- بحث و حل للمشاكل الدائمة
- دفع عملية الابداعو التطوير

الصراع الكامن (الخامل) :

- و في هذه المرحلة تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه ومن امثلة ذلك الحالات التي يتنافس فيه الافرادعلي بعض الموارد المحدودة او وجود تناقض او تعارض وظيفي و في هذه الحالات لا يطفو الصراع علي السطح نظرا لانخفاض حدته او عدم استبعاد الطرفين لخوض عملية الصراع

الصراع المتصور او (المدرک) :

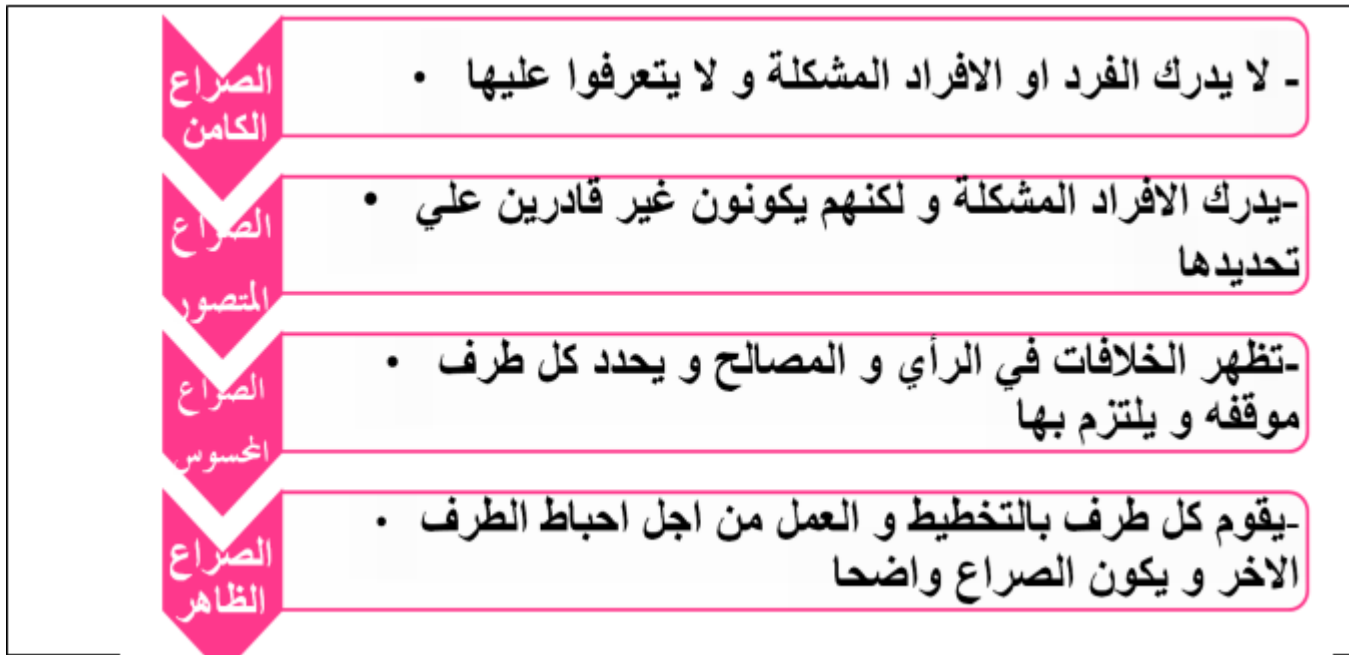
- تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك اطراف الصراع ان هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث و يبدا الصراع الطرف الذي يشعر بتناقض في مصالحه او اهدافه

الصراع المحسوس :

- هي المرحلة التي تشعر فيها اطراف الصراع بالظواهر و المؤشرات الداله علي بدء الصراع الفعلي بين الاطراف المختلفة

الصراع الواقعي :

- و هي مرحلة استخدام السلوك في اظهار الافعال و ردودالافعال المترتبه علي و جود صراع و من امثلة ذلك الهجوم او الانسحاب .



انواع الصراع :

- ❖ الصراع الداخلي (تنازع نفسي داخل الفرد)
- ❖ الصراع داخل الجماعة (النزاع بين افراد الجماعة الواحدة)
- ❖ الصراع التنظيمي (النزاع داخل المؤسسة)

العوامل التي تؤثر على الصراع :

- مواصفات أطراف الصراع
- أسباب الصراع
- مصالح الأفراد والجماعات
- المحيط الإجتماعي

أسباب الصراع :

- الوقت
- الخبرة
- القيادة الإدارية
- نقص الموارد
- الإفراط في الحساسية
- تعارض الأهداف والمصالح
- عدم وضوح الأدوار

الصراع مع النفس :

الاختلاف بين قيم الفرد الخاصة و بين القيم المحيطة به

العوامل التي تزيد من الصراع مع النفس :

- ✓ الفشل في التنسيق بين القدرات و الامكانيات الشخصية للفرد و بين طموحاته
- ✓ الفشل في ترتيب الاولويات
- ✓ نفاق الذات

اسباب الصراع داخل الجماعة :

- * الخوف
- * عدم الأمانى
- * قيم الجماعة
- * متطلبات الجماعة
- * نقص المعلومات عن الجماعة

العوامل التي تزيد الصراع داخل الجماعة :

- * الهجوم
- * الإعاقة ووضع العراقيل
- * حب السيطرة
- * البحث عن المصالح الشخصية
- * حب الظهور وجذب الإنتباه

العوامل التي تقلل الصراع بين الفرد والجماعة :

- * التشجيع
- * المصالحة
- * المراقبة
- * فتح قنوات الإتصال.
- * وضع المعايير

الصراع التنظيمي :

عندما تظهر الصراعات في التنظيم فلا بد للادارة ان تتدخل حتي لا يخرج الصراع علي الحد المقبول

طرق مواجهة الصراع :

- * التنافس
- * التوافق
- * التجنب
- * التعاون والمشاركة
- * المصالحة والتفاوض

التنافس :

سلوك غير متعاون و يتجسد في سعي الافراد نحو مصالحهم علي حساب الغير و غالبا يستخدم هذا السلوك من قبل افراد توجههم نحو السلطة و القوه. متي يستخدم؟؟؟؟

- يستخدم هذا الاسلوب في المواقف التي تتميز بدرجة عالية من تباين القوي.
- او في حالة عدم الرغبة في الاستجابة لمطالب الاخرين
- المواقف التي تستدعي قرارا سريعا (المواقف الطارئة)

التوافق :

التوافق عكس التنافس و يتكون من سلوكيات غير متعاونة و يحاول الفرد ان يكون متوافقا مع الظروف المحيطة به او الاخرين و يهمل اهتماماته و مصالحه. متي يستخدم؟؟؟؟

- عندما يشعر الفرد انه اخطأ
- عندما تكون الموضوعات الاخرى اكثر اهمية من الموضوعات الشخصية
- لتدعيم العلاقات الشاجتماعية مع الاخرين
- لتقليل حجم الخسائر في حالة عدم نجاحك في الصراع

التعاون و المشاركة :

سلوك عكس التجنب حيث يتضمن التعاون و السعي للعمل مع الاخرين لإيجاد حل يرضي الطرفين المتصارعين. متي تستخدم؟؟؟

- عندما يرغب الفرد في حل يرد جميع الاطراف
- عند الرغبة في التزام جميع الافراد عند التنفيذ
- عند الرغبة في التعرف علي وجهات نظر الاخرين

المصالحة و التفاوض :

الاتفاق يعني السعي و تقديم بعض التنازلات للوصول الي نقطة التقاء و تفاهم مع الطرف الاخر. متي تستخدم؟؟؟؟

- في حالة تساوي القوي
- لتحقيق تسوية مؤقتة للموضوع
- في حالة التوصل الي حل سريع تحت ضغط الوقت

التجنب :

سلوك غير متعاون و الشخص الذي يستخدم هذا الاسلوب في التعامل مع و الصراع لا يبحث عن مصالحة او مصالح الاخرين لكن يتجنب الصراع بأي صورة.

- ينسحب الفرد من الصراع لعدم الرغبة في مساعدة نفسه او لان ايمانه باهدافه ليس قويا و من اهم المواقف التي يستخدم فيها الفرد هذا الاسلوب:

- اذا كان الصراع تافها
- في حالة التأكد من عدم القدرة علي اشباع الرغبات الشخصية
- التأكد من ان المشاكل الناتجة عن الحل اكبر من عائد الحل ذاته
- اذا كان الخرون اقدر علي حل المشكلة.

أنواع الصراعات داخل بيئات العمل :

1. الصراع وفقاً لمستواه : (صراع داخل الفرد ، بين فردين ، داخل المجموعة ، بين المجموعات ، على مستوى المنظمة ، بين المنظمات)
2. الصراع وفقاً لاتجاهاته : الصراع الرأسي ، والصراع الأفقي .
3. الصراع وفقاً لنتائجه : الصراع الإيجابي ، والصراع السلبي .
4. الصراع من حيث التنظيم : الصراع المنظم : وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي. الصراع غير المنظم : وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل.
5. الصراع من حيث التخطيط : الصراع الاستراتيجي ، والصراع غير المخطط .

مراحل عملية الصراع :

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

إدارة الصراع في بيئات العمل :

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

1. **التوزيع:** أي أن يكون أحد أطراف الصراع على علم بأن مقدار ما سيكسبه أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الآخر .

2. **التكامل:** فيكون نتيجة حساب الأطراف أن كلاً سيحقق مكسباً وهذا العنصر يؤدي على تحقيق الرضا أكثر .

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

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

دور رئيس التمريض في الصراعات :

كثيراً ما تقع خلافات عندما يعمل الناس في مجموعات أو فرق عمل ، وعلى المشرف أن يحول دون حدوث ذلك أو يعمل على حلها بوصفه رئيساً في الفريق . والمشرف الكفاء هو الذي يصغى إلى المشاكل ويحاول بقدر المستطاع المساعدة على حلها . لذا فإن رئيسة التمريض لها دور هام وأساسي في منع الصراعات وأيضاً في حلها بطريقة مقبولة لأطراف الصراع وبما يفيد مكان العمل.

أهم أسباب الخلافات بين أعضاء الفريق هو عدم وضوح الرؤية والفوضى في العمل ، أي عندما تتباين الآراء حول ما ينبغي أن يؤدي من عمل وكيف يؤديه أفراد الفريق . ويمكن منع حدوث الخلافات وتقليل أثرها من خلال :

- الاجتماعات المتوالية لأعضاء الفريق
- منح الحرية للناس لطرح أفكارهم بصراحة ثم عمل إقرار جماعي بشأنها
- المشاركة في تحقيق الأهداف بعد الإتفاق عليها
- وضع توصيف وظيفي واضح ومفصل
- وضع تعليمات وإجراءات واضحة للعمل
- العدالة في توزيع المهام والواجبات
- إعداد جداول يتم بمقتضاها توزيع المهام والواجبات

إدارة المعدات

أنواع المعدات :

تنقسم المعدات الى نوعين :

- **المعدات المستهلكة :** هي التي تستعمل في وقت قصير مثل القطن الطبي ، والمحاقن وحيدة الاستعمال ... الخ
- **المعدات الغير مستهلكة :** هي التي تدوم لعدة سنوات وتحتاج الي عناية وصيانة ، وتنقسم هذه المعدات الى نوعين

الثابت وغير الثابت :

- **المعدات الغير مستهلكة الثابتة :** هي تلك المعدات المثبتة في حائط او ارض المستشفى مثل الاحواض واجهزة التعقيم ... الخ
- **المعدات الغير مستهلكة المتحركة او الغير ثابتة :** تشمل الادوات التي تستعمل لمدة اكثر من خمس سنوات مثل الكراسي المتحركة، التروولي ، ... الخ

إجراءات ادارة المعدات :

توجد اربعة اجراءات رئيسية في ادارة المعدات وهي :

- الطلب
- التخزين
- الصرف
- المراقبة و الصيانة

1 . طلب المعدات :

يتضمن طلب المعدات المهارات التالية :

- اعداد قائمة بالاحتياجات و الموارد بناء على معرفة الاستعمال السابق و تقدير معدل الاستعمال الراهن
- الموازنة بين الاحتياجات و الموارد المتوافرة و تقدير التكلفة
- ملء استمارة الطلب.

2 . تخزين المعدات :

- **يمكن تخزين المعدات في احد المكانين :**
 - مخزن رئيسي او احتياطي حيث تحفظ الكميات ولا تستعمل
 - مكان استعمال المعدات بعد صرفها من المخزن
- **يتطلب تخزين المعدات المهارات التالية :**
 - تسجيل استلام الاصناف الجديدة وتسجيل ما يصرف منها
 - حفظ سجلات او بطاقات يومية للمخزون

3 . صرف المعدات :

- توجد مسئولية للممرضة عن بعض المعدات ، فمثلا الممرضة في قسم الولادة تكون مسؤولة عن الموازين والمحاقن والامصال ومعدات الولادة والاجهزة الاخرى

- بعد طلب المعدات و ورودها ثم تسجيلها في دفتر او سجل المخزون يمكن صرفها كلما دعت الحاجة لها
- هناك ثلاثة اجراءات كتابية يعمل بها عند صرف المعدات وتدون في السجلات المخصصة لذلك :
 - سجل المنصرف : أي كتابة المنصرف في دفتر المخزون
 - اصدار اذن الصرف للتوقيع
 - سجل الموجودات بالقسم الذي يستلم المعدات ويتسعملها

4 . مراقبة المعدات وصيانتها :

- المعدات المستهلكة تحتاج الي مراقبة لتجنب تبديدها ، اما المعدات الغير مستهلكة فتحتاج الي صيانة للحفاظ عليها في حالة صالحة للاستعمال .
- **تحتاج مراقبة وصيانة المعدات المهارات التالية :**
 - اقناع العاملين بالحاجة الي نظافة المعدات وحفظها في صورة جيدة
 - استعمال قائمة مراجعة للتفتيش
 - اكتشاف أي اختلافات يطرأ على المعدات ومعرفة سببه.

أهمية سجلات المعدات وفوائدها :

- الرجوع الي سجلات الطلبات السابقة يسهل اعداد الطلبات اللاحقة سواء كان ذلك بعد شهر او عام اذ يمكن التعرف على عنوان المورد ورقم الصنف ، والكميات المطلوبة في الظروف العادية
- معرفة الكمية الموجودة في سجل المخزون هي مؤشر جيد للوقت المناسب لطلب المزيد من الامدادات مما يجنب قضاء فترات طويلة بدون معدات اساسية
- اذونات الصرف تحدد الجهة المسؤولة عن العناية بالمعدات او كسرها او تلفها ، كما انها تشجع العاملين على تحمل المسؤولية .
- قوائم الجرد تساعد على سرعة التفتيش على المعدات واكتشاف الفوارق وحالات التبيد والاسراف و السرقة.

الإدارة الجيدة تعنى بالمعدات عن طريق :

- توعية العاملين وتحفيزهم للإحساس بمسئوليتهم تجاه المعدات التي يستعملونها.
- طلب الإمدادات عند الحاجة
- تخزين المعدات تخزينا سليما
- مراقبة استعمال المعدات

بناء الفريق

ما هو الفريق :

- هو مجموعة من الناس الذين يرتبطون بمسئولية العمل لتحقيق هدف معلوم وموحد.
- عدد صغير من الناس ,مهارات متكاملة
- يوجد أهداف للأداء
- المشاركة في المحاسبة
- إذا فشل احد أفراد الفريق في أداء الواجب المكلف به فهو يعتبر عائق لتحقيق الهدف.

ما هو الفريق:



- عدد صغير من الناس
- مهارات متكاملة
- الولاء الى هدف معلوم
- يوجد أهداف للأداء
- توجد اتجاهات للعمل
- المشاركة في المحاسبة.

تعريف الفريق:

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل..

تعريف فريق العمل :

- هو عدد من الأفراد يتعاونون على القيام بمهمة مشتركة ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الهدف الذي حدده الأعضاء معا وبالإجماع كما أنهم يساند بعضهم البعض ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح.

أركان فريق العمل :

- قائد
- هدف
- أعضاء

لماذا فريق العمل؟



- الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد.
- زيادة الاتصال بين الأعضاء.
- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة.
- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج.
- الوصول إلى حلول جماعية.
- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار.
- تبادل المعلومات والتجارب.
- الفاعلية في حل المشكلات لتوفر الخبرة .
- تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واحتياجات الأعضاء .
- تقديم أحدث وأدق المعلومات.
- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية تنفيذه.
- إنتاج قيادات جديدة.

تعريف بناء الفريق :

- هي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة قادرة علي أداء مهام معينة و تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة.

أهداف بناء فرق العمل :

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء

لماذا نبني الفريق :

- توحيد وتجميع المهارات المتكاملة والخبرات
- إنشاء قنوات اتصال تساعد على حل المشاكل الحقيقية وأيضاً استخدام الإبداع إثناء ذلك.
- الاحتياج الى التطوير والابتكار
- وجود أهداف خاصة تحتاج الى التفكير والإبداع الجماعي .
- وجود مشاكل تحتاج الى مهارات وخبرات مختلفة لحلها.

شروط تكوين فريق العمل :

- 1- أن يكون بناء الفريق نابعا من رضاء العاملين و اقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة.
2. أن يكون هناك سبباً قوياً لتكوين الفريق.
3. أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.
4. أن يتساوي الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.
5. أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين.
6. أن يتوفر لدي القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاز مهام الفريق.
7. توافر حد معقول من الثقة و الارتباط و الاحترام والرغبة في التعاون والقدرة علي تحمل الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر.

مواصفات بناء الفريق الفعال :

- الزمالة
- الاحترام
- مناخ جيد
- التعاون
- التناسق
- الترابط
- المبادرة
- أهداف واضحة
- الأدوار محدد
- يتم تحديد الأخطاء دون إصاقها بالآخرين
- القدرة على الإبداع.

مشاكل بناء الفريق :

- نقص فى القيادة ومهارات القيادة
- التخطيط السيئ
- التدريب السيئ
- السلوك السيئ
- وجود صراعات
- لا يوجد برامج للتحفيز والتشجيع.

مشاكل فى التواصل :

- لا يوجد تفاهم بين أعضاء الفريق
- لا يسمعون لبعضهم البعض
- يضعون الوقت فى الاجتماعات الغير مفيدة
- المواعيد غير متوافقة ومتعارضة
- توجد غيره ومناقسة بين الأعضاء
- توجد صراعات شخصية.

أنواع الفريق :

توجد 3 أنواع للفريق:

فريق العمل.

- ❖ يتكون لتحقيق هدف معين، من خلال خطة واضحة، و أدوار محددة ومعروفة للأعضاء.
- ❖ يتوقف نجاح الفريق علي التزام الأعضاء و رغبتهم في العمل، مدي استجابتهم لمتطلبات العمل، ومدي إحاطة كل عضو بالأدوار المتوقعة منه.

فريق حل المشكلات.

- ❖ يتكون لحل مشكلة معينة، يضع كل عضو خبرته لحلها، و يتكامل مجهوده مع مجهودان الآخرين.
- ❖ يتوقف نجاح هذا النوع من الفريق علي أقتناع الأعضاء بالمشكلة و رغبتهم في حلها، الثقة المتبادلة، إيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم.

فريق التطوير " الابتكار".

- ❖ يتكون لاكتشاف آفاق و فرص جديدة، وتكون مهمته التحسين والتجديد و التطوير.
- ❖ يتوقف نجاحه علي وجود القدرات الابتكارية و التفكير غير التقليدي لدي الأعضاء، الرغبة في التطوير و التطلع للأفضل، الاعتقاد بأن هناك دائما ما هو أفضل، ووجود النزعة التنافسية و الحماس لدي الأعضاء.

أنواع الأفراد الموجودين في المجموعة :

1. النوع المحب للمشاجرة:

كن هادئاً لا تدعهم يقحموك في المشاكل.

2. النوع الإيجابي:

إنهم يساعدونك جداً في النقاشات.

تقبل مساهماتهم وأفكارهم واستعمل هذه المساهمات كثيراً.

3. النوع الذي يعرف كل شيء:

دع أعضاء المجموعة يتعاملون مع نظريات هذا الشخص.

4. النوع الثرثار:

تدخل واقطع عليهم الحديث بلباقة، حدد لهم الوقت عندما يبدأون في الحديث.

5. النوع الخجول:

أعطهم أسئلة، حاول زيادة ثقتهم بأنفسهم وأعطهم التشجيع ما أمكن.

6. النوع الرافض:

• تعامل مع طموحاتهم، أعط التقدير لمعارفهم وتجاربهم واستعملها.

7. النوع غير المبالي:

• اسألهم عن عملهم، ودعهم يعطوك أمثلة على تجاربهم أو من الأشياء التي يجدونها ممتعة

8. النوع المتعالي:

• لا تنتقدهم، قل لهم نعم كأسلوب للتخلص منهم.

9. المتسائل والمصر على الحصول على أجوبة لأسئلته:

• هذه النوعية تحاول تصيد أخطاء رئيس الجلسة، حاول أن تعيد أسئلتهم للمجموعة للتفكير بها والإجابة.

قائد الفريق :

- هو المسئول عن تحقيق التنسيق و التكامل و التفاعل بين أعضاء الفريق
- يكون بينه و بين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام و التعاون.
- يكون مقتنعاً بأهداف الفريق مخلصاً في تحقيقها، جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها.
- يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة.
- يعمل القائد مستشاراً للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وتوجيه و تعليم الأعضاء، وتقديم النصح و المشورة.

مسئوليات قائد الفريق :

- يقوم بنقل المعلومات والمهارات لبقية أعضاء الفريق
- تفسير السياسات وأوامر العمل.
- كيفية إدارة العمل بفعالية وتقويم النتائج.
- تشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق ابتكاريه.
- يكون من الناحية السلوكية مثلاً يحتذى به.
- نقل إنجازات الفريق إلى الإدارة .
- يلعب دور الوسيط عند نشوب صراعات.

مهارات القيادة :

القائد الفعال هو:

- 1- الشخص الذى لديه القدرة على تجميع الأفراد حوله لصنع قرار جماعي
- 2- الشخص الذى يستطيع أن يحقق للفريق قوة الوحدة وذلك ب:-
 - تجميعهم علي وحدة الهدف.
 - تجميعهم علي وحدة العمل .
 - إقناعهم أن المسؤولية مشتركة
- 3-الشخص الذى يحسن توظيف الموارد (مادية - بشريه)التي لديه
- 4- القائد ليس مجرد منسق بين أعضاء الفريق ولكنـه يعمل على تحقيق الهدف من خلال توجيه جهود الآخرين الذين يتعاونون ويتأزرون .

تسعة عناصر تحدد نتائج المجموعة :

1. الخلفية الفردية لكل عضو فى المجموعة
2. حالة ومنصب كل عضو فى المجموعة
3. الارتباط العاطفى لكل عضو بالموضوع
4. العلاقات المتبادلة بين اعضاء المجموعة
5. مكانة القائد بالنسبة للاعضاء
6. المقدار النسبى لمشاركة القائد والمجموعة
7. التكلفة النسبية ونوع مشاركة الاعضاء
8. تأثير اساليب وادوات القيادة

مراحل بناء الفريق :

- 1) مرحلة التكوين : تكون هذه المرحلة مزيجاً من المشاعر التي تنشأ من تحول دور الفرد من الحدة الى المشاركة حيث يمتزج الشعور بالفخر بالخوف والقلق
- 2) مرحلة الصراع : ينشأ بين اعضاء الفريق تضارب وجهات النظر فى محاولة للوصول الى كيفية تحقيق الهدف وانفراد كل عضو بدوره فى الاداء والنجاح
- 3) مرحلة الاداء : بينخفض النزاع ويبدأ التعاون لتحقيق الهدف وتبدأ الخطوات للتقدم والنجاح وشعور الاعضاء بالرضا والانجاز
- 4) مرحلة الانهاء : تكون حسب المدة اما بالنجاح او الفشل ويختلف شعور الفريق فى الحالتين ففى النجاح يناقش الفريق اسبابه ويتبادلون التهانى بينما فى حالة الفشل يسقطون اسباب الفشل على بعضهم البعض

أسباب فشل فرق العمل :

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- - تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- - التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- - عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- - زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- - عدم فهم لمرحل تطور الفريق.
- - ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- - فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- - عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

معوقات تفعيل وتشكيل الفريق :

- عدم الاقتناع بالتطور.
- عدم الانتماء وقلة الخبرة
- - نق عدم متابعة عمل الفرق.
- - عدم متابعة عمل الفرق.
- - الأمور الطارئة.

حواجز تعوق أداء الفريق :

- اختلال ترابط أعضاء الفريق
- النزاع
- عدم توفر الوقت
- غياب التنسيق والمتابعة
- غياب عنصر المشاركة في المعلومات
- الدفاعية واختلاق الأعذار
- التفكير التقليدي
- تشابك واختلاط قنوات التواصل.
- عبء المهام
- غياب الفهم الواضح والدقيق لدور العضو
- سوء فهم القضايا الأساسية
- غياب التحديد الواضح لدور كل شخص
- الكسل والخمول.

مشكلات في اجتماعات الفريق :

- بدء الاجتماعات في وقت متأخر عن موعده.
- عدم تحديد أهداف للاجتماع قبل الجلسة.
- غياب جدول الأعمال.
- محاولة بعض الأعضاء الهيمنة على الاجتماع واحتكار الحديث على الاجتماع واحتكار الحديث والمناقشة.
- اقتصار الاجتماع على تبادل المعلومات وحل المشكلات.
- مقاطعة الأعضاء بعضهم لبعض على الدوام.
- عدم الوصول إلى نتائج وغياب المتابعة وتشتت مسؤوليات الأعضاء.