

اجابة الاختبار الشهري الثاني مهارات ادارية

- 1- تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين. اشرح تلك العبارة مبينا أنواع الاستراتيجيات وفقا لأنواع المفاوضين؟
- المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.
 - المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
 - المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.
 - المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.
 - المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لأحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام استراتيجية تفاوضية مناسبة:

- استراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.
- استراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.
- استراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.

- 2- لجأ اليك أحد المديرين بصفتك مستشارا في المهارات الإدارية حتي يأخذ منك بعض الارشادات الأساسية عندما يتفاوض مع الرؤوسين، فيما تنصحه؟

- لا تفاوض وأنت غاضب .. وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.
- واجه فوراً .. فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكف للمرووس أو زيادة ايجاد حل مناسب للمشكلة.
- واجه في خصوصية .. لا تعنف أو توبيخ الموظفين في وجود الآخرين أنه يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إحباطيه للآخرين .
- كن محدداً .. حدد جزئية المشكلة المطلوب الحل لها.. بدلا من الانقضاض بالهجوم الشخصي العام على الموظف.
- دعم نفسك بالبيانات.. فالمعلومات الكافية تعطيك آفاق ومساحات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة.
- كن واضحا .. عبر عن المشكلة باستخدام كلمات واضحة ومحددة ليس ليها لبس العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولا بأول .
- أعط توجيهاتك . بعد ان تأخذ المقترحات من الموظف وأبدأ عملية تحديد خطة العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولا بأول .

3- أكمل:

- أ- مع كل أزمة ينبغي الاجابة علي مجموعة من الأسئلة مثل:
- متى : متى حدثت الأزمة ؟ متى علمنا بها ؟ متى تطورت أبعادها ؟!
 - من: من سبب الأزمة ؟ من المستفيد منها ؟ من المتضرر منها ؟ من المؤيد لها ؟
 - من المعارض لها ؟ من المساند ؟ من الذي يوقفها ؟ ... الخ
 - كيف: كيف بدأت الأزمة ؟ كيف تطورت ؟ كيف علمنا بها ؟ كيف نتوقف ؟ كيف نتعامل معها ؟

- لماذا: لماذا ظهرت الأزمة ؟ لماذا استفحلت ؟ لماذا لم تتوقف ؟ لماذا نحاربها ولا نتركها لحالها ؟
- أين: أين مركز الأزمة ؟ إلى أين ستمضي ؟ أين مكنم الخطر ؟ إلى أين يتجه الخطر ؟
- ب- أورد عدد من الباحثين خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات، هي:
- اكتشاف إشارات الإنذار: وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
- الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.
- احتواء الأضرار: وتعني تنفيذ ما مخطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
- استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية، كما كان من قبل.
- الإفادة أو التعلم: ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة، وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. كما لابد من الإفادة من تجارب المنظمات والدول الأخرى التي مرت بأزمات والوسائل التي استخدمتها.

ج- هناك عدة أسس يجب إتباعها لنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح تجاه الموقف المتنازع عليه:

- فصل الأشخاص عن المشكلة يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنباً إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.
- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير. فهذا التركيز يؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات أو التوصل إلى إنصاف حلول مؤقتة سرعان ما تؤدي إلى تأجج المشاكل مثار الخلاف بين الطرفين.
- إيجاد احتمالات بدائل حلول واختبارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.
- اختيار معيار موضوعي لمقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه ممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون مدة القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره والاتفاق على هذا المعيار قبل البدء في عملية التفاوض.
- د- مراحل التفاوض الإداري الناجح:
- أولاً: مرحلة التحليل
- ثانياً: مرحلة التخطيط
- ثالثاً: مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي)

4- ضع علامة صح أمام العبارة الصحيحة وعلامة خطأ أمام العبارة الخاطئة مع التعليل في الحالتين:

- يتفق الباحثون والمختصون أن أية أزمة تتطلب فريق عمل لإدارتها، ولابد أن يمثل أعلى سلطة (√)
- لان الأزمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت أحياناً، وضغوط الموقف، وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، ولابد أن يضم

الفريق عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الأزمة وفي المجالات المختلفة الأخرى التي لها علاقة بالأزمة.

- يمكن اختبار أي إدارة اختباراً جيداً في المواقف العادية (دون وقوع أزمات)، ويعتبر الإنسان أحد الموارد في المنظمات في وقت الأزمة (×)
- فلا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة، لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات
- معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات (√)
- المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص القريبين للأزمة هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها، واستخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها.
- يجب تدريب العاملين مع المدراء لاختبار واقعية الحلول الموضوعة لعلاج الأزمات (√) حيث يجب على المدير التوجه مباشرة إلى العاملين في المنشأة أو المؤسسة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا لدعم كل فرد منهم، بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية.
- المشكلة قد تكون صغيرة وقد تكون مشكلة كبيرة إذا تعقدت الأمور أو وصلت إلى طريق مسدود، ونكون بصدد أزمة ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول. (×)
- المشكلة قد تكون صغيرة ولكن لا يمكن حلها فتصبح أزمة، وقد تكون مشكلة كبيرة، ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول، أما إذا تعقدت الأمور أو وصلت إلى طريق مسدود عندئذ نكون بصدد أزمة.
- يجب على المنشأة أن تهتم بكل من إدارة استباقية وتفاعلية للأزمات (√)
- الأزمة هي حدث غير متوقع يمكن أن يتسبب في أضرار داخلية وخارجية خطيرة للشركة. بحكم طبيعتها، من الصعب التنبؤ أو التخطيط للأزمة، وهو السبب في أن كثير من المنشآت يكونوا غير مستعدين للمواجهة عند حدوثها. التدابير الوقائية لا تقل أهمية عن كيفية التفاعل مع الأزمة. مع وجود خطط وقائية، يمكنك التأكد من أن العاملين سيكون رد فعلهم مناسب وسوف يساعد ذلك شركتك على تقليل الضرر.
- يعتبر (التفاوض) من الأمور التي نمارسها باستمرار وإتقانه مهماً جداً خاصة في مجال الإدارة (√)
- إنها مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن طالما أنه يعيش مع غيره من البشر، لذلك فمهما كان موقعك أيها القارئ فأنت ستحتاج حتماً إلى إتقان هذا الفن لتحقيق النجاح سواء في عملك أو مع أسرته أو في حياتك الاجتماعية والعملية بوجه عام. ومن يتقن مهارات التفاوض يكون مفوضاً فعالاً قادراً على إدارة أي اختلاف مع الآخرين تتعرض في مجتمعك الذي تعيش فيه.

- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارية.
- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود ونجاح في الموقف التفاوضي.

- المرونة في التفاوض وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
- أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة، وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك باتباع الآتي :
- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك بموقفه.
- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها ().
- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
- استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.
- أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.
- وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.