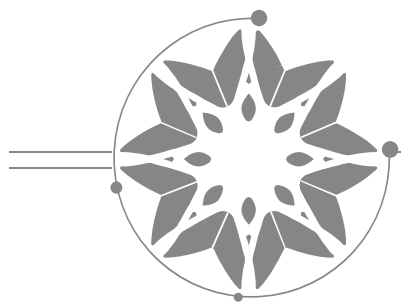




الوحدة الثانية: وظائف المدير



أهداف الوحدة الثانية

في نهاية الوحدة سيكون القارئ قادرًا على:

- ١ - أن يدرك القارئ أهمية التخطيط كعملية رئيسة للمنظمة.
- ٢ - أن يتبع قواعد الخطط الفعالة، ويعرف صفاتها.
- ٣ - أن يتمكن من فهم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ٤ - أن يتعرف على مجالات الرقابة، وخطواتها العملية.
- ٥ - أن يتعرف على وظيفة التوجيه وعلاقتها بالدفاعية.
- ٦ - أن يستوعب قوة القائد.
- ٧ - أن يفرق بين النظريات الحديثة في القيادة.
- ٨ - أن يتعرف على عناصر الاتصال وأقسام الاتصالات الإدارية.
- ٩ - أن يستطيع معالجة معوقات الاتصال في المنظمة.
- ١٠ - أن يتقن استخدام الأدوات المساعدة في صناعة القرارات.





الأسئلة القبّلية للوحدة الثانية

١ - هل التخطيط حاجة مُلِحّة لنجاح المنظمات؟

.....

.....

٢ - هل يجب على كل أقسام المنظمة القيام بالتخطيط؟ أو أن هذا من اختصاص الإدارة العليا فقط؟

.....

.....

٣ - ماذا يعني الترتيب المنهجي للأنشطة والأفراد داخل المنظمة؟

.....

.....

٤ - هل تساعد وظيفة التنظيم على تحقيق التكامل والتنسيق بين وحدات المنظمة؟

.....

.....

٥ - كيف يقوم التوجيه بتعليم وإرشاد الأفراد نحو تنفيذ الأعمال؟

.....

.....





٦- أين يخطئ المديرون في أثناء ممارستهم لدور التوجيه في المنظمة؟

.....

.....

٧- ما أبرز أساليب التعامل مع الصراع داخل المنظمة؟

.....

.....

٨- أين تظهر الفوائد من تطبيق نظام رقابة جيد وفعال؟

.....

.....

٩- لماذا يُعدُّ القائد محورَ التغيير والحيوية في المنظمة؟

.....

.....

١٠- متى يمكنُ القولُ: إن القائد يتميز بالتأثير والنفوذ؟

.....

.....

١١- ماذا يحقق الاتصال الإداري الفعال من مزايا للأفراد والمنظمة؟

.....

.....

١٢- متى يمكن الحكم على القدرات القيادية التي يتمتع بها المديرون بأنها كافية؟

.....

.....



١٣ - ما أشكال القرارات المختلفة؟

.....

.....

١٤ - كيف يمكن أن تساعد الأساليب الكمية في صناعة القرارات؟

.....

.....



مهام المدير [١] التخطيط

تتناول هذه الوحدة: المهام التي يؤديها المدير في المنظمة، والمهارات الإدارية التي يحتاج إليها في ممارسة نشاطه، ونبدأ بالعملية الأولى في العملية الإدارية؛ وهي التخطيط

مفهوم التخطيط:

كلما لاح النجاح نتيجة
التخطيط الجيد والمثابرة
المستمرة مقرونين
بالفرصة المواتية، اعتبر
الناس ذلك حظاً.

هنري فورد

تُعَدُّ وظيفةُ التخطيط أبرزَ الوظائف الإدارية، وهي الأساس للقيام بأي نشاط داخل المنظمة، وقد قيل: (إنَّ من يفشل في التخطيط فإنما يخطط للفشل)؛ لذا فإن نجاح العملية الإدارية مرهونٌ بنجاح عمليات التخطيط بمستوياتها المختلفة.

والتخطيط عملية ذهنية تُؤدِّي بطريقة منهجية منظمة، ويُعرَّف بأنه ^(١): عملية وضع الأهداف،

وتحديد ما يجب القيام به لإنجازه خلال فترة زمنية محدودة، وضَمَّن ظروف

(١) الحشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض:

مكتبة الشقري، ط ٢، ص ١٦١.



ومعطيات محددة. وفي تعريف آخر فإن التخطيط هو: التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات^(١).

ويمكننا أن نبرز أهم خصائص مفهوم التخطيط في العناصر التالية:

- التخطيط عملية تتعلق بفترة زمنية مستقبلية، وكيفية التعامل معها.
- يشكل التنبؤ عنصراً أساساً في عملية التخطيط؛ حيث نستقري المستقبل، ونتوقع جميع الاحتمالات الممكنة.
- ينطوي التخطيط على اتخاذ مجموعة من القرارات، والاختيار بين البدائل المتاحة لصانعي القرار.
- التخطيط عملية تبدأ قبل بداية أي عمل تنفيذي؛ وذلك لرسم بداية العمل ونهايته.
- التخطيط عملية مستمرة، وفي ظل البيئة المتغيرة فإن التخطيط يساهم في المواءمة بين الخطط الموضوعية والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.
- يهتم التخطيط بتحديد غايات وأهداف المنظمة، والوسائل المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والأهداف.
- التخطيط يرسم السياسات والإجراءات التي تدير عليها المنظمة ووحداتها المختلفة.

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الاسكندرية: الدار الجامعية، ط ١، ص ٢٤.



- التخطيط يخصص الموارد التنظيمية بما يتناسب مع الأهداف المستقبلية للمنظمة.

الحاجة إلى التخطيط:

يتساءل ستيفن روبنز عن سر نجاح شركة مكدونالدز في إدارة ٣٤.٥٠٠ فرع لها في ١١٩ دولة حول العالم، وقدرتها على تقديم خدماتها إلى نحو ٦٨ مليون عميل يوميًا؛ فيجيب قائلاً: إن السر في هذا النجاح المتميز هو القدرات التخطيطية الفذة لدى المنظمة وقادتها، فالجميع يمارس وظيفة التخطيط بامتياز؛ بدءًا من قسم العمليات، مرورًا بالتسويق، وانتهاءً بابتكار وصناعة المنتجات^(١).

وتبرز حاجة المنظمات الإدارية إلى التخطيط للعوامل التالية^(٢):

١ - البيئة الكلية المتغيرة: تتأثر المنظمة بعوامل البيئة الكلية المحيطة بها، وهي العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وفي ظل عدم ثبات البيئة الكلية وتغيراتها المتسارعة؛ فإن المنظمات الإدارية تحتاج إلى جعل التخطيط عملية مستمرة ومتفاعلة مع بيئتها الكلية.

٢ - التنافسية: ويراد بها قدرة المنظمات على تحقيق التميز والنجاح المستمر في مجالها، ومع ازدياد عدد المنظمات، والانفتاح على العالم الخارجي، وتنوع متطلبات العملاء والمستفيدين؛ فإن قدرة المنظمات على الاستمرار في التنافسية يظل

(١) Robbins, Stephen; DeCenzo, David; Coulter, Mary.(2015). **Fundamentals of Management**. 9th Ed. UK: Pearson Education Limited, page 145

(٢) المرجع السابق، ص ١٤٦.



مرتبطاً بقدرتها على قراءة المستقبل، ووضع الخطط والسيناريوهات التي تضمن لها البقاء في دائرة التميز.

٣- تحديد التوجه: تعاني العديد من المنظمات عدم وضوح رؤيتها الإستراتيجية، وماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل، ويقوم التخطيط بمهمة تحديد رؤية المنظمة، ومجالات تركيزها الإستراتيجي، وقد قيل: 'ن الرؤية دون خطة مكتوبة هي مجرد أضغاث أحلام.

٤- تحقيق التكامل والتنسيق: حيث يعمل التخطيط على توجيه باقي الوظائف الإدارية؛ من تنظيم وتوجيه وإدارة أداء، وبناءً على الخطط المتفق عليها تُخصص الموارد المادية والبشرية وتُوزع المهام والصلاحيات بين العاملين في المنظمة.

٥- إدارة التغيير: يقوم مشروع التغيير على نقل المنظمة من وضعٍ راهنٍ إلى وضعٍ مستقبلي، ويتطلب هذا الانتقال الإستراتيجي دوراً جوهرياً للتخطيط في مجالات الموارد البشرية والعمليات والتسويق وغيرها من وحدات المنظمة.

٦- تقليص الهدر وتحسين الإنتاجية: يسهم التخطيط في تحقيق كفاءة المنظمات الإدارية، وهذا يعني الحصول على أفضل النتائج من الموارد المتاحة للمنظمة. وتقوم مبادئ الجودة الحديثة على مفهوم (العمل الصحيح من أول محاولة)، ولا يمكن أن تجني المنظمات ثمارَ تطبيقها للجودة إلا من خلال التخطيط الكافي لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة.



دراسة الماضي مهم
لمن يريد التخطيط
للمستقبل.

كونفوشيوس



أنواع التخطيط:

هناك أنواع مختلفة للتخطيط بناءً على تصنيفات متعددة، ويوضح الجدول مجمل هذه التصنيفات التي سوف نستعرضها:

الفترة الزمنية	النطاق	تكرار الاستخدام
طويل المدى	الإستراتيجي	تخطيط لمرة واحدة
متوسط المدى	التكتيكي (التنفيذي)	تخطيط مستمر
قصير المدى	التشغيلي	

أولاً: التخطيط بناءً على الفترة الزمنية:

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط بناءً على الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة، وهي: التخطيط الطويل المدى، والمتوسط المدى، والقصير المدى^(١).

١ - **التخطيط الطويل المدى:** يغطي هذا النوع من التخطيط فترات زمنية طويلة تتراوح من ثلاث إلى عشر سنوات، ونظراً لصعوبة التنبؤ خلال هذه الفترات؛ فإن هذا النوع من التخطيط يرسم أهدافاً عامة وخطوطاً عريضة، ولا يتناول التفاصيل، وعادةً ما نجد هذا النوع من التخطيط في المنظمات الحكومية، والمنظمات التجارية الكبيرة ذات الرؤية الإستراتيجية البعيدة المدى.

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ١١٦.



٢- التخطيط المتوسط المدى: يغطي هذا النوع من التخطيط فترات زمنية تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، وتشتمل الخطط المتوسطة المدى على تفاصيل الخطط الطويلة المدى، وكيفية تحويلها إلى إجراءات تنفيذية، ويتميز هذا النوع من التخطيط بالدقة والواقعية وإمكانية التنفيذ.

٣- التخطيط القصير المدى: ويغطي فترات زمنية قصيرة تتراوح من شهر واحد إلى سنة، ويبيّن هذا النوع من التخطيط الإجراءات التفصيلية لتنفيذ الخطط بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري، ويُعد هذا النوع من التخطيط تفصيلاً للخطط المتوسطة المدى.

ثانيًا: التخطيط بناءً على نطاق الخطة:

هناك ثلاثة أنواع من التخطيط بناءً على نطاق الخطة، وهي التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط التكتيكي (التنفيذي)، والتخطيط التشغيلي.

١- التخطيط الإستراتيجي: يركز على فهم وتفسير البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية، ومجالات التركيز للمنظمة، وبناء إستراتيجيات التعامل مع مختلف الفرص والمخاطر المستقبلية، وعادةً ما يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية طويلة.

٢- التخطيط التكتيكي (التنفيذي): ويقوم بوضع معايير ومستهدفات الأداء للأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد المبادرات والمشاريع التنفيذية اللازمة لتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى خطط عملية وإجراءات تنفيذية محددة، وعادةً ما يغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية متوسطة.



٣- التخطيط التشغيلي: وهذا النوع من التخطيط يركز على جداول العمل التفصيلية، والموازنات المالية، وأدوات القياس والمتابعة للخطط الإستراتيجية والتكتيكية، ويقوم بتقسيم الواجبات والمهام التنفيذية إلى مديري الوحدات التنظيمية ورؤساء فرق العمل، وعادةً ما توضع الخطط التشغيلية لفترات زمنية قصيرة.

ثالثاً: التخطيط بناءً على تكرار الاستخدام:

يمكن تقسيم التخطيط وفق تكرار الاستخدام إلى نوعين، وهما: التخطيط لمرة واحدة، والتخطيط المستمر.

١- التخطيط لمرة واحدة: ويهدف إلى إنجاز عمل محدد، وفريد من نوعه، وغير متكرر، مثل تطوير منتج جديد، أو تقديم برنامج تدريبي، أو إعداد موازنة سنوية، أو تنفيذ مشروع إغاثي.

٢- التخطيط المستمر: ويهدف إلى الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المنظمة، وتشمل: السياسات والإجراءات والقواعد^(١)، وتجدُ فيما يلي توضيحاً موجزاً لأبرز أمثلة التخطيط المستمر:

أ. السياسات: وهي مرشدٌ عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها المنظمة بغرض تحقيق أهدافها. وتقدم السياسات حدوداً عامة للتصرف، ولا تحدد التصرفات الواجب اتخاذها، وتتسم عادةً بالثبات النسبي، وقد تكون مكتوبة أو شفوية. ومن أمثلتها: سياسات الأجور والحوافز، وسياسات مصادر التمويل.

(١) الخشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض:

مكتبة الشقري، ط٢، ص ١٨٠.



ب. الإجراءات: وهي سلسلة خطوات محددة من قبل ومتراصة، لإنجاز عمل مستقبلي أو مواجهة ظروف مستمرة ومعينة، والإجراءات أكثر تحديداً ودقة من السياسات، وكما أن السياسات مرشدة للتفكير عند اتخاذ القرارات؛ فإن الإجراءات مرشدة للعمل، ومن أمثلتها: الإجراءات المتبعة عند تعيين موظف جديد، والإجراءات المتبعة عند تنفيذ عمليات الشراء.

ج. القواعد: هي تعليمات محددة تتضمن الأمر أو النهي، أي توضح وتحدد للفرد ماذا يجب القيام به من سلوك أو عمل محدد، وما الأعمال أو التصرفات التي يجب عليه عدم القيام بها^(١). والفرق بين القاعدة والإجراء: أن القاعدة مرشدة للعمل، ولكنها لا تحدد أي تتابع زمني للأعمال مثل الإجراء^(٢)، ومن أمثلتها: قاعدة عدم منح الإجازات في موسم ذروة العمل السنوي.

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ١٢٤.

(٢) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط ٦، ص ٩٩.



مراحل عملية التخطيط



مراحل عملية التخطيط:

يمر التخطيط بمجموعة من المراحل المنهجية، ونستعرض فيما يلي أبرز هذه المراحل:

أولاً: الإعداد للتخطيط:

وتعتبر هذه المرحلة تمهيدية لعملية التخطيط، وتقوم فيها المنظمة باختيار الفريق المشارك في عملية التخطيط، ويتفاوت نوعيته وعدد

المشاركين بناءً على الخطة المطلوب إعدادها؛ ففي حالة الإعداد للتخطيط الإستراتيجي نجد أن فريق التخطيط يشمل أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين في المنظمة، وفي حالة الإعداد للتخطيط التكتيكي والتشغيلي فإننا نجد أن فريق التخطيط يشمل مشرفي الأقسام ومديري الوحدات الإدارية؛ كل حسب اختصاصه.

كما تشمل مرحلة الإعداد للتخطيط التحقق من فهم المشاركين للمنهجيات والأدوات المستخدمة في عملية التخطيط، وتهيئة جميع المتطلبات اللوجيستية للفريق المشارك في الإعداد، وتوفير المعلومات والتقارير والدراسات اللازمة



للبدء في التخطيط، وإعداد جدول الأعمال ومواعيد الاجتماعات وورش العمل.

ثانيًا: تحليل الوضع الراهن

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة^(١)، وتستخدم في مرحلة تحليل الوضع الراهن مجموعة من الأدوات التحليلية المساعدة، ومن أبرزها:

١ - التحليل الرباعي SWOT: ويشمل التحليل الخارجي للفرص والتهديدات، والتحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف. ويقوم مدير التخطيط بتوفير بيانات البيئة المحيطة بالمنظمة، ومناقشة هذه البيانات وتحليلها عبر ورش العصف الذهني مع فريق التخطيط.

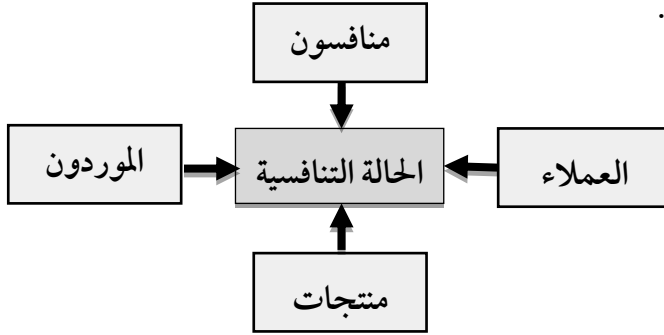
٢ - تحليل الأطراف ذات العلاقة: حيث يقوم فريق التخطيط بحصر جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة أو الوحدة الإدارية، ودراسة متطلبات كل طرف من الأطراف، ويمكن تحديد هذه المتطلبات من خلال ورش تركيز مع مختلف الأطراف، أو من خلال المقابلات الميدانية.

٣ - تحليل بورتر الخماسي: وهو إطار عمل قام بتطويره «مايكل بورتر»، ويشمل خمسة عوامل يقوم فريق التخطيط بتحليلها (انظر الشكل أدناه) ويخلص

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط ١، ص ١٣٣.



بوتر إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، تقلصت بدرجة كبيرة قدرته المنظمة على المنافسة^(١).



ثالثاً: تحديد رؤية ورسالة المنظمة

وتقوم المنظمات بإعداد رؤيتها ورسالتها عند قيامها بالتخطيط الإستراتيجي. وتشير الرؤية إلى الصورة التي تود المنظمة تحقيقها في المستقبل، وتشمل ثلاث عناصر رئيسة؛ وهي: الموقع الإستراتيجي، والميزة الإستراتيجية، والدور الإستراتيجي للمنظمة. أما رسالة المنظمة فهي خطاب مختصر توجهه المنظمة إلى مختلف الأطراف ذات العلاقة، وتتضمن تحديداً لمجال عمل المنظمة، والفئات المستهدفة من خدماتها، وتبرز الرسالة أهم القيم والمعتقدات الفلسفية التي يقوم عليها عمل المنظمة.

ويوضح الجدول التالي أبرز الفروق بين الرسالة والرؤية^(٢).

(١) هل، شارلز؛ وجونز، جاريت. (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد ومحمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ للنشر، ص ١٣٢.

(٢) ماهر، أحمد. (٢٠٠٩). دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية، ط ١، ص ٧٧.



وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تؤد المنظمة تحقيقها
درجة العمومية / التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديداً
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات / المرونة	أكثر ثباتاً	أكثر مرونة

هل تستطيع أن تحدد رسالة المنظمة التي تعمل بها الآن ورؤيتها؟

الرسالة:

الرؤية:

رابعاً: تحديد الأهداف:

وتعتبر هذه المرحلة الأكثر أهمية في مراحل التخطيط المختلفة. وتُعرف الأهداف بأنها: الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل^(١)، وتنوع الأهداف تبعاً لأهميتها الإستراتيجية والتشغيلية، أو فترتها الزمنية، أو موقعها الوظيفي من الهيكل التنظيمي للمنظمة. وتتميز الأهداف الفعالة بمجموعة من الخصائص المميزة لها، وهي:

١ - أن يكون الهدف محدداً: ويعني ذلك أن يكون سهل الفهم، ويصف النتائج المستقبلية بوضوح، ويحدد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق الهدف.

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط ١١، ص ٨١.

٢- أن يكون قابلاً للقياس: حيث يصف كيفية قياس الهدف بشكل رقمي أو وصفي أو نسبي، ويجب عن تساؤلات: كيف أعرف أن الهدف قد تحقق؟ وما المستوى المطلوب من الأداء لتحقيق النتائج المستهدفة؟



تشمل

الرؤية ثلاثة عناصر:
الموقع الإستراتيجي،
الميزة الإستراتيجية،
الدور الإستراتيجي

للمنظمة.



٣- أن يكون قابلاً للتحقيق: بأن يكون الهدف واقعياً، وقابلاً للتحقيق بناءً على المهارات والقدرات والإمكانات المتاحة لفريق العمل، وأن يكون الهدف ضمن نطاق مهام العمل المحددة، وصلاحيات ونفوذ المنوط بهم تحقيق النتائج.

٤- أن يكون ملائماً: فلا يتعارض الهدف مع الأهداف الأخرى في المنظمة، ويكون متوافقاً مع طبيعة عمل المنظمة أو الوحدة الإدارية، ولا يتعارض كذلك مع السياسات والقواعد المتبعة في المنظمة.

٥- أن يكون مؤطراً زمنياً: وهذا يعني أن يكون للهدف (بداية زمنية ونهاية) لتحقيقه، ويتضمن خطوات إجرائية محددة، ويضع خطة للرصد والمتابعة والتقويم على المدى القصير والطويل.

خامساً: تحديد المبادرات والمشاريع التنفيذية:

تُحدد في هذه المرحلة المبادرات والمشاريع التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويُقصد بالمبادرات «الأفكار الإبداعية غير المسبوقة والقابلة للتطبيق»، أما المشروع فقد عُرِف من قِبَل معهد إدارة المشروعات بأنه: «مسعى مؤقت من أجل



إنشاء منتج متفرد أو خدمة أو نتيجة متفردة^(١). كما يُحدد في هذه المرحلة جميع المتطلبات والموارد المادية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق المبادرات والمشاريع التنفيذية.

سادساً: وضع خطة العمل:

بعد أن حُددت الأهداف والمبادرات والمشاريع التنفيذية، يشرع فريق التخطيط في كتابة الخطة الإجرائية التفصيلية، وهي تُعد جدولاً زمنياً تجيب عن (ماذا؟ كيف؟ من؟ متى؟)، وتشمل جدولاً تنفيذ المبادرات والمشاريع، وتحديد الجهة أو الأفراد المسؤولين عن التنفيذ، وتحديد المواعيد الزمنية للبدء والانهاء، وآليات الرصد والمتابعة، وتسهم هذه المرحلة في بناء الصورة النهائية لمشروع التخطيط بمراحله المختلفة.

سابعاً: التنفيذ والمتابعة والتقييم:

بعد وضع الكتابة بجميع تفاصيلها، وإقرارها، يبدأ العاملون في المنظمة بتحويل الخطط المكتوبة إلى أفعال، ويقوم المديرون بمتابعة التنفيذ، وممارسة أدوار التوجيه والتفويض والتحفيز؛ وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

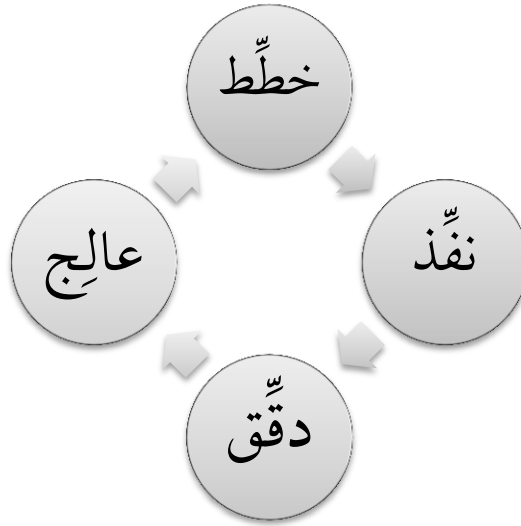
كما يؤدي المديرون عمليات التقييم والمتابعة للتعرف على مدى التقدم الذي أُحرز، وتحديد الصعوبات والمشكلات التي تقف في طريق التنفيذ، ورفع التقارير الدورية عن سير العمل وتقدمه، وعن المراحل التي أنجزت، وعن الصعوبات التي تؤخر سير العمل، كما تقارن النتائج الفعلية مع النتائج المتحققة.

(١) إدارة المشروعات، معهد (٢٠١٣). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات. الولايات المتحدة: مؤسسة

معهد إدارة المشروعات، ط ٥، ص ٣.



إن الغاية من المتابعة والتقويم هي تحسين العمليات، وتطوير الخطط المستقبلية بعد تنفيذها بكفاءة وفاعلية، وبالاستناد إلى دورة التحسين المستمر (مبدأ ديمينغ) كما هو موضح في الشكل^(١).



خصائص التخطيط الفعّال:

تمثل خصائص التخطيط الفعال مجموعةً من المحددات المرشدة لممارسي التخطيط، ومن أبرز هذه الخصائص:

١ - الأهداف الفعّالة: إذ يعتمد نجاح عملية التخطيط بشكل رئيس على كتابة الأهداف بشكل فعّال واحترافي، فالأهداف تمثل القاعدة الجوهرية لعملية التخطيط.

(١) آل عوشن، ماجد. (٢٠١١). التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. الرياض: المؤلف، ص ١٠٩.



- ٢- البيانات والمعلومات: تعتمد عملية التخطيط على توفير البيانات والمعلومات الصحيحة للبيئة المحيطة بالمنظمة، وفي حال سوء الفهم لأي منهما فقد يؤدي ذلك إلى تقديرات خاطئة في عمليات التحليل والتخطيط والتنبؤ المستقبلي.
- ٣- المشاركة: يتطلب نجاح التخطيط مشاركة جميع الإدارات المعنية في الإعداد، وربما يتطلب الأمر أيضاً الاستعانة بخبراء ومستشارين متخصصين من خارج المنظمة.
- ٤- التكامل: يتسم التخطيط الفعال بتحقيق التكامل بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، والتوافق مع الخطط البعيدة المدى والقصيرة المدى.
- ٥- المرونة: يجب أن تكون الخطط الموضوعية مرنة، وقادرة على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بسهولة وسرعة.
- ٦- الواقعية: التخطيط هو عملية إيجاد البدائل الممكنة للمنظمة، وبعض البدائل قد يكون مكلفاً، وبعضها قد يكون أقل تكلفة، ومهمة التخطيط الفعال هي البحث عن أفضل البدائل التي تلي احتياجات المنظمة مع الحفاظ على تنافسيتها.
- ٧- الكفاءة في استخدام الموارد: لا بد أن تراعي الأهداف والخطط الموضوعية الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة، وأن تكون العوائد المتوقعة مجزية للمنظمة على مدى عمر الخطة.

معوقات التخطيط:

يُعد التخطيط عملية ذهنية مُضنية، ويواجه العديد من الصعوبات والمعوقات في طريقه؛ سواء كان في أثناء مرحلة الإعداد، أو عند التنفيذ، وتحدث مجلة فوربس الشهيرة عن العناصر المعوقة لنجاح التخطيط، ومن أبرزها:



- ١ - التخطيط لمجرد التخطيط: وهذا ما تمارسه بعض المنظمات حينما تجعل من التخطيط نوعاً من بناء الصورة الذهنية الإيجابية عنها، وفي واقع أمرهم فإن تخطيطهم لا يتجاوز مرحلة إعداد الخطط وكتابة الأهداف بصياغة جذابة وتسويقية.
- ٢ - البيئة المحيطة: التعقيدات وعدم الوضوح في البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة يؤدي إلى صعوبة في تحديد الأولويات، وقد يتجاهل فريق التخطيط بعض العناصر البيئية الحرجة؛ وذلك يؤدي إلى ضعف مخرجات التخطيط.
- ٣ - الالتزام الجزئي: نجاح تطبيق مخرجات مشروع التخطيط يتطلب التزاماً تاماً لا جزئياً من قبل المديرين وكبار التنفيذيين في المنظمة.
- ٤ - عدم مشاركة المعنيين: ينبغي أن يشارك المعنيون بالتخطيط منذ البداية في مشروع التخطيط، وهو ما يخلق لديهم التزاماً بتنفيذ المخرجات المتفق عليها.
- ٥ - مقاومة التغيير: تواجه المنظمات عند الشروع في تنفيذ مخرجات التخطيط مقاومةً للتغيير من بعض الأفراد والوحدات في المنظمة، وهو ما يستلزم إيجاد مشروع لإدارة التغيير، وإقناع الجميع بثمار التغيير الإيجابية على المنظمة والعاملين فيها.
- ٦ - ضعف القيادات الإدارية: يجب على إدارة المنظمة أن تكون على استعداد لاتخاذ قرارات صعبة؛ لضمان وضع القيادات المناسبة في المناصب القيادية الصحيحة، وإبعاد القيادات الضعيفة وغير المؤهلة للبدء في التغيير وتنفيذ مخرجات التخطيط.
- ٧ - ضعف آليات المتابعة والمساءلة: إن عدم وجود آليات واضحة لمتابعة التنفيذ، وتحديد الصلاحيات، وتوزيع المهام، ومعاقبة المقصرين، ومكافأة المتميزين؛ يؤدي إلى فشل في تحقيق النتائج المرجوة من مشروع التخطيط.



٨- **عدم الواقعية:** يجب وضع العدد المناسب من الأهداف والمبادرات والمشاريع التنفيذية، وبما يوازي الموارد التنظيمية المخصصة لتطبيق مخرجات مشروع التخطيط.

دراسة حالة	هجرة الحب
------------	-----------

لماذا تتعثر مئات الشركات والمؤسسات في تنفيذ خططها، وتراجع، مع أن عليها أن تتقدم؟

حتى منتصف القرن الماضي كان حلم الأفراد هو الحصول على وظيفة الأحلام، أي الوظيفة التي سيستقرون بها مدى الحياة. ولكي يحصلوا على الوظيفة كانوا مستعدين لفعل أي شيء ابتداءً من الحضور باكراً، والعمل ساعات إضافية، وإطاعة الأوامر؛ رافعين شعار «مهنة واحدة.. شركة واحدة.. مدى الحياة».

ولكي تحافظ الإدارة على وهج الحلم وبريقه كانت تستخدم سياسة العصا والجزرة.

أما الآن فقد خسر مئات الآلاف حول العالم وظائفهم بسبب التكنولوجيا والمنافسة على الخبرة لدى الشركات والمؤسسات.

ويظل السؤال قائماً.. ما الذي دفع بالآلاف من المصريين الفقراء أن يكبوا لمدة تتجاوز العشرين عاماً في بناء الأهرام التي يزيد عدد أحجارها عن مليوني حجر؟ ويزن أصغرُها نصف طن؟ هل هي السخرة؟ أو البحث عن لقمة العيش؟ أو هي الرؤية المشتركة والهدف الأعلى الذي يؤمنون به؛ من أصغر عامل إلى أكبر مهندس، إلى الفرعون نفسه؟



إن عملاً كادحاً بلا رؤية يغدو عبودية .. ورؤية بلا عمل تظل حلمًا وسرابًا ..
أما الرؤية الممزوجة بخطة عمل فهي مطلبنا؛ لأنها تفجر الطاقات.
ناقش من خلال الحالة السابقة: ما المفاتيح التي يمكن استخدامها لفتح قلوب
الموظفين للعمل وفق خطة قابلة للتطبيق ؟





نموذج من نماذج التخطيط النبوي:

من أهم الترتيبات (الخطط) التي أعدها المصطفى صلى الله عليه وسلم، ونفذها من أجل الوصول إلى دار الهجرة:

- تدبير احتياجات الهجرة: أي تحديد الاحتياجات الأساس للرحلة؛ كالمال ووسائل النقل ومؤونة الطريق.
- السماح لأبي بكر الصديق بمرافقته في الهجرة.
- اتباع خط سير مخالف لما كان يتوقعه الأعداء.
- اللجوء إلى الغار لحماية نفسه ورفيقه، وللراحة من عناء السفر.
- خصّص من يكون مع أهل مكة صباحًا ويأتيه بالأخبار مساءً (عبدالله بن أبي بكر).
- خصص من يحضر لهما الطعام (أسماء بنت أبي بكر).
- كلف عامر بن فهيرة ليرعى الغنم فوق آثارهما^(١).

تمرين:

تأمل قصة هجرة المصطفى ﷺ واستنتج منها محاور التخطيط.

.....

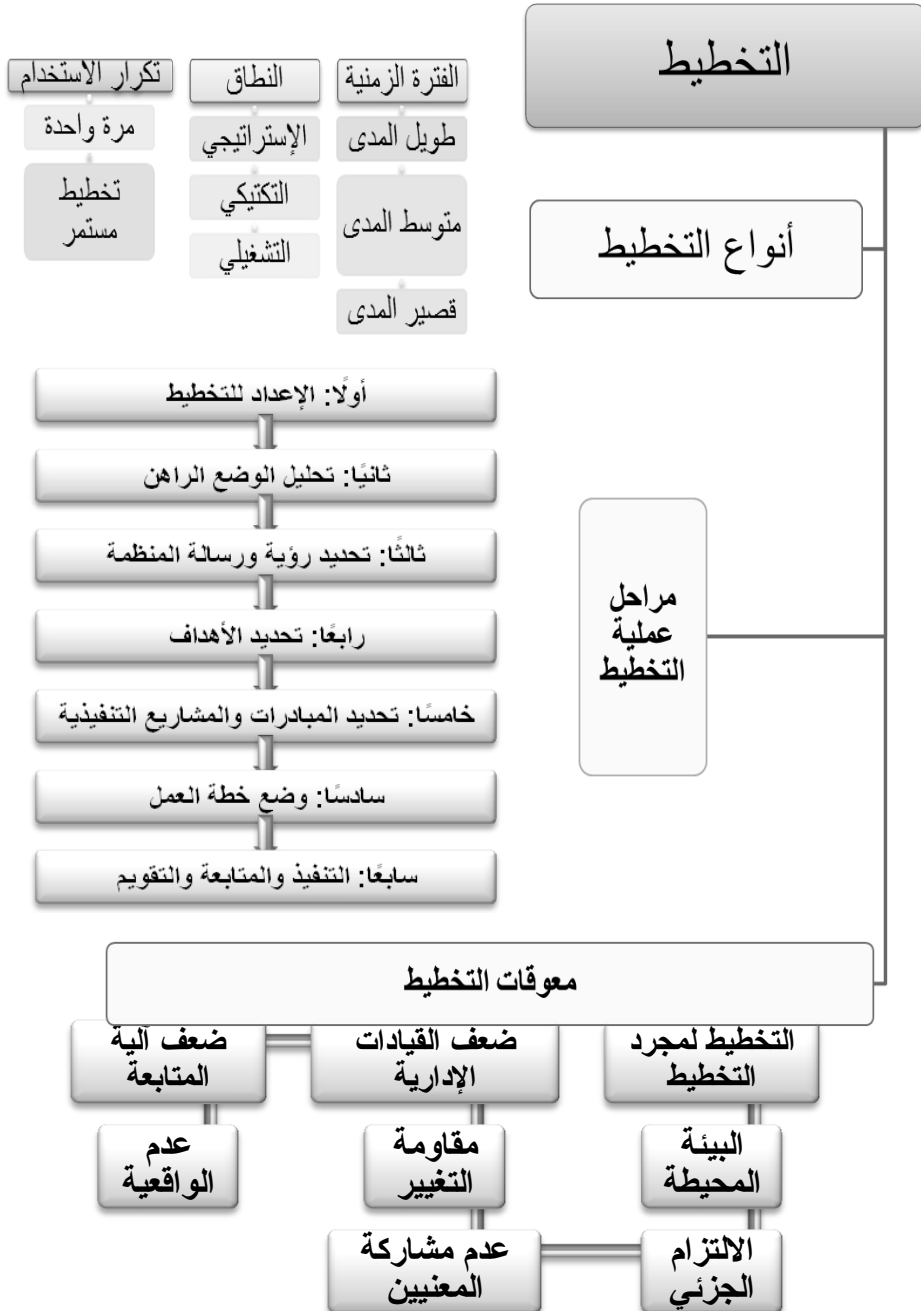
.....

.....

(١) الضحيان، عبدالرحمن إبراهيم. (١٤١١هـ). الإدارة والحكم في الإسلام الفكر والتطبيق. أبها: المؤلف، ط ٣، ص ٧٩.



الموضوع في شريحة:





[٢] التنظيم

مفهوم التنظيم:

إنَّ التنظيم بالمفهوم العام يعني الترتيب المنهجي للأنشطة والأفراد داخل المنظمة، وعندما يصبح لدى المنظمة شخصان أو أكثر من العاملين؛ فإننا بحاجة إلى تقسيم للمهام والأدوار فيما بينهم، وكلما زاد حجم المنظمة والعاملين فيها؛ احتجنا إلى إنشاء أقسام مستقلة لأداء وظائف مختلفة، ثم تحديد علاقات وخطوط اتصال واضحة بين هذه الأقسام. ومن بين التعريفات الأكثر وضوحًا للتنظيم أن: التنظيم «عملية هيكلة الموارد البشرية والمادية؛ لتحقيق أهداف المنظمة»^(١).

وتشكل وظيفة التنظيم دورًا إستراتيجيًا

للمنظمة؛ حيث تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق بين الإدارات والوحدات التنظيمية، وتوجيه العاملين نحو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل متناغم، كما

وقد وصف أحد الكُتاب عهد
عمر بن الخطاب بالمركزية في
الإدارة، فقال: (لقد فرضتُ
ظروف الدولة في عهد عمر
أسلوبَ المركزية في الحكم؛
بل إن عمر قد سلك أسلوبًا
مركزيًا لا نكاد نجد له مثيلًا
في التاريخ)



(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمّان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ١٤٤.



تحافظُ على القدرات التنافسية للمنظمة، وتعزز من قدرة المنظمة على التعامل الفعال مع مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المنظمة. ويمكننا أن نحدد العناصر الأساس لأهداف عمليات التنظيم كما يلي:

- ١ - تحديد الأنشطة والمهام التي يتعين القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٢ - تقسيم الأنشطة والمهام إلى وحدات ووظائف متشابهة، بحيث تكون الأنشطة والمهام المتشابهة والمتقاربة من اختصاص وحدة في المنظمة.
- ٣ - تقرير العدد المناسب من الوظائف والأفراد في المنظمة.
- ٤ - توصيف الوظائف في المنظمة، وتحديد الصفات والمؤهلات للأفراد.
- ٥ - تحديد الصلاحيات والسلطات الممنوحة لكل وحدة إدارية في المنظمة.



لكل جهد

منظم عائدٌ

مضاعف.



- ٦ - تحديد السياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل داخل المنظمة.
- ٧ - تحديد خطوط الاتصال الأفقية والرأسية بين الوحدات والأفراد داخل المنظمة.
- ٨ - التمهيد لأداء أدوار الرقابة والمتابعة على عمليات المنظمة بشكل فعال.

أنواع التنظيم:

يوجد في المنظمات الإدارية عادةً نوعان من التنظيم؛ وهما^(١):

- ١ - **التنظيم الرسمي**: وهو البناء الرسمي الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط ١١، ص ١٣١.



المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة، وهذا النوع من التنظيم يُمثَّل من خلال رسم خارطة تنظيمية تكشف عن العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار.



هناك أسس لتجميع
الأنشطة والوظائف
المتشابهة لتكوين
الإدارات، حسب طبيعة
المنظمة.



٢- التنظيم غير الرسمي: وهو مجموعة العلاقات التلقائية أو الاختيارية التي تنشأ وتستمر بين العاملين في المنظمة بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل، واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة، ولهذا النوع من التنظيم دورٌ رئيس في تحديد اتجاهات وسلوك العاملين أو الموظفين، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاجية والأداء.

ويوضح الجدول أدناه الفروق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمات الإدارية^(١):

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة، والعلاقات بين بعضهم وبعض	ينتج من الأهداف والمهام الرسمية
أهداف التنظيم غير الرسمي: إشباع حاجة كل فرد	أهداف التنظيم الرسمي: تحقيق

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط ١١، ص ١٣٣.



التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
الأهداف بكفاءة وفعالية	أو مجموعة أفراد في التنظيم
هدف الفرد هو تأدية الوظيفة	أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل
علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة	علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية
تجري الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي	تجري الاتصالات من خلال النفوذ والتأثيرات التي تقع تبعاً لميزان العلاقات الاجتماعية

مبادئ التنظيم:

تُنفَّذ وظيفة التنظيم في المنظمات الإدارية بناءً على مجموعة من المبادئ الاستراتيجية التي وضعها خبراء الإدارة؛ وتُعرف بمبادئ التنظيم، ونوجز أبرز هذه المبادئ فيما يلي^(١):

- ١ - مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تكون هناك أهداف واضحة وموحدة للمنظمة تسبق أي عملية تنظيم إداري؛ سواءً أكانت أهدافاً صريحة أم ضمنية، وأن تُسهم أهداف الوحدات الفرعية في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٢ - مبدأ الوظيفة: ويعني ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة، وليس حول الأفراد، إذ إن التنظيم وُجد ليبقى ويستمر؛ بغض النظر عن بقاء الأفراد.

(١) عصفور، محمد. (٢٠١٥). أصول التنظيم والأساليب. عمان: دار المسيرة، ط ١١، ص ١٢٧-١٣٥.



«إن أكمل الرجال رأياً
مَنْ إذا لم يكن عنده عهدٌ
من صاحبه، عمل
بالحزم أو قال به».

الخليفة الراشد
عمر بن الخطاب


٣- مبدأ التخصّص وتقسيم العمل: يعني ذلك محاولة الاستفادة من مزايا التخصّص في العمل، وتحديد الدقيق للأنشطة والتنسيق فيما بينها؛ مع مناسبة الأدوار لقدرات الأفراد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

٤- مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: يؤكد هذا المبدأ التكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة للموظف، إذ ليس من المنطقي أن يتحمل موظفٌ ما مسؤولية عمل لم يُمنح سلطةً بشأنه. وتُعرّف السلطة:

بأنها الحق الذي يسمح للفرد بإصدار الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات، أما المسؤولية: فتعني الالتزام بتنفيذ عمل أو أمر أو توجيه ما.

٥- مبدأ تفويض السلطة: يُقصد بعملية تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس إلى أحد كـبعض مرؤوسيه بأداء عمل معين، ووجود التنظيم مرتبط بتفويض السلطة، وبدون تفويض السلطة يصبح رئيس المنظمة هو الفرد الوحيد الذي يملك السلطات، وعادةً فإن التفويض يكون لفترة زمنية مؤقتة، وبجزء من السلطات التي يملكها الرئيس.

٦- مبدأ وحدة الإشراف: ويعني أن يتلقّى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد، وإليه يرفع تقاريره، ويؤدي ذلك إلى تقليل التضارب في التعليمات، وتوحيد جهود العاملين، وزيادة درجة الشعور بالمسؤولية.



٧- مبدأ نطاق الإشراف: ويعني وجود حدودٍ لعدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم المديرُ بفاعلية، ويتوقف هذا العدد على المواقف والظروف المحيطة التي يجب النظر إليها قبل تحديد العدد المناسب.

٨- مبدأ التدرج في السلطة: ويعني تحديد تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة، وكلما كان خطُّ السلطة واضحًا بدرجة كبيرة؛ زادت فعالية اتخاذ القرارات ونظم الاتصالات في المنظمة.

٩- مبدأ المركزية واللامركزية: وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى، ويُلجئ إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها، مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الأمر. في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية، والممثلة في المستوى الإداري الأعلى إلى الوحدات الإدارية في المنظمة؛ حيث تقوم الوحدات الإدارية بممارسة سلطاتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الهيئة الإدارية العليا. ومع ازدياد حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها؛ يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة، خاصة مع اختلاف العوامل وظروف البيئة التي تحيط بكل فرع من الفروع، ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفراً من الاستقلالية لكل فرع من فروع المنظمة. وفي واقع الأمر فإننا نجد أن المنظمات لديها مزيج من المركزية واللامركزية بناءً على المحددات الخاصة بالمنظمة.

١٠- مبدأ التنسيق: ويهدف إلى تحقيق التوافق والترابط والانسجام بين جهود الأفراد والوحدات التنظيمية نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل سلس وفعال، وكلما كبر حجم المنظمة؛ ازدادت صعوبة مهمة التنسيق بين الأنشطة والوحدات التنظيمية.



١١ - مبدأ المرونة التنظيمية: ويعني القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وإحداث التوافق المطلوب معها؛ بما يساعد على تحقيق النمو والاستقرار للتنظيم الإداري.

١٢ - مبدأ الشرعية: ويعني أن تكون الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها أهدافاً مشروعة، أي لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والقيم الاجتماعية، وأن تتوافق مع ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة بالمنظمة.

اذكر مبدأ واحداً يمكن تطبيقه بنسبة عالية في القسم الذي تعمل به، موضحاً طبيعة عمل القسم وعدد العاملين به.

لَمَّا اتَّسَعَت رَقْعَةُ الدَّوْلَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ فِي عَهْدِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ؛ قَسَمَ الدَّوْلَةَ أَقْسَامًا إِدَارِيَّةً كَبِيرَةً؛ لِيَسْهَلَ حُكْمُهَا وَالْإِشْرَافُ عَلَى مَوَارِدِهَا.

تمرين:

من خلال اطلاعك على عملية التنظيم؛

ما الفائدة التي تصب في التقسيمات الإدارية التي عملها الفاروق رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ؟

.....

.....



الهيكل التنظيمية:

الهيكل التنظيمي هو إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار، والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معًا كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة^(١).

والهيكل التنظيمي وسيلة وليس غاية؛ فهو وسيلة لمساعدة المنظمة والعاملين على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، ويؤدي الهيكل التنظيمي مجموعة من الوظائف الرئيسة في المنظمة، ومن أبرزها ما يلي^(٢):

١ - تحديد المهمات والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية.

٢ - تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية؛ حيث تشكل من هذه الوحدات الإدارية إدارات وأقسام إدارية لتكوّن الهرم التنظيمي.

٣ - الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (من أعلى المنظمة إلى أسفلها).

٤ - الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة).

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص١٤٦.

(٢) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط١١، ص١٤١.



بناء الهياكل التنظيمية:

تشمل عملية بناء الهيكل التنظيمي للمنظمات الإدارية: تنفيذ مجموعة من المراحل المنهجية، واتخاذ عدد من القرارات التنظيمية؛ نوجزها على النحو الآتي:

- تحديد طبيعة النشاط العام للمنظمة، ودورها الإستراتيجي، وقائمة الأهداف الإستراتيجية.

المرحلة الأولى

- تحديد المهام والأنشطة التشغيلية الرئيسة اللازم تنفيذها؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

المرحلة الثانية

- تجزئة المهام والأنشطة التشغيلية الرئيسة إلى مهام وأنشطة فرعية، حتى يتم تحديد الأعباء والواجبات والمهام الوظيفية؛ لتصبح أساساً لتكوين الوظائف، التي يمكن أن يُعهدَ بإنجازها إلى الأفراد.

المرحلة الثالثة

- ضم الوظائف المشابهة والمتقاربة معاً، ووضعها في وحدة إدارية واحدة، وبشرط ألا يكون إجمالي المهام في الوحدة الإدارية الواحدة كبيراً إلى درجة يصعب معها القيام بمهامها من قِبَل فرد واحد أو مجموعة أفراد، كما يلزم أن يسهل إيجاد الموارد البشرية القادرة على القيام بأعباء الوحدة الإدارية الواحدة بكفاءة وفعالية.

المرحلة الرابعة

• تحديد نطاق الإشراف، وهو العدد الأقصى للوظائف التي يجب أن تتضمنها الوحدات الوظيفية في الهيكل التنظيمي، ويتأثر نطاق الإشراف بطبيعة الوحدة الإدارية من ناحية الصعوبة والتعقيد وحجم الأعمال الإشرافية المطلوبة من رئيس الوحدة.

المرحلة الخامسة

• تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية، وتحديد العلاقات المناسبة بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وتكوين شبكة الاتصالات الرسمية بين الوحدات؛ مما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب وسهولة، ويبرز لدينا في هذه المرحلة مجموعة من مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وهي (المسؤولية، السلطة، المساءلة، التفويض، المركزية واللامركزية).

المرحلة السادسة

• رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه «الخريطة التنظيمية»، وتوضح الخريطة حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل فرد في المنظمة، وعدد المستويات الإدارية، كما تُعطي فكرة عن المناصب الإدارية المختلفة في المنظمة، وانسياب السلطة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله.

المرحلة السابعة



وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة والوظائف المتشابهة لتكوين الإدارات، ويمكن الاعتماد على هذه الأسس حسب طبيعة نشاط المنظمة، وهي:

١ - الضم والتقسيم على أساس الوظائف: حيث تُكوّن الإدارات وفق الوظائف الأساس في المنظمة، مثل الموارد البشرية، والعمليات، والمالية، وتقنية المعلومات.

٢ - الضم والتقسيم على أساس المنتج: حيث تُكوّن الإدارات وفق المنتجات والخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة.

٣ - الضم والتقسيم على أساس العملاء: حيث تُكوّن الإدارات وفق فئات العملاء والمستفيدين، مثل: عملاء الجملة والتجزئة، أو العملاء الأفراد والعملاء الحكوميين.

٤ - الضم والتقسيم على أساس المناطق الجغرافية: حيث تُكوّن الإدارات وفق المناطق الجغرافية المتعددة التي يوجد للمنظمة فروع بها.

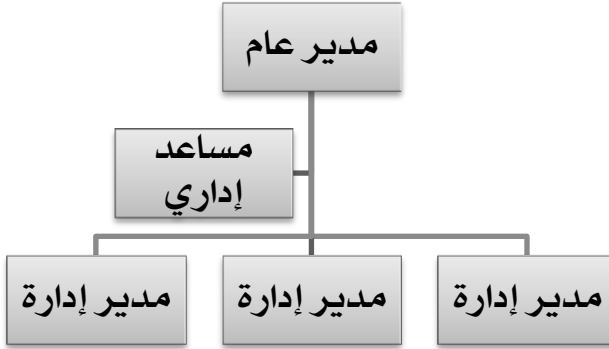
٥ - الضم والتقسيم على أساس العمليات: حيث تُقسّم العمليات المتتابعة للمنظمة على وحدات إدارية، مثل: المشتريات، والتسليم، والشحن، وخدمة العملاء.

٦ - الضم والتقسيم على أساس مزيج مركب: وفي هذا النوع يستخدم أكثر من أساس واحد لبناء الهيكل التنظيمي، وذلك للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

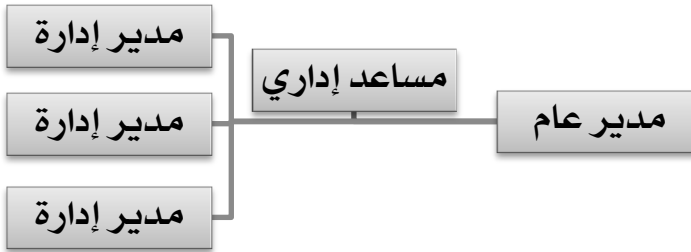


ويوضح الشكل أدناه أبرز الخرائط للهيكल التنظيمي :

الخرائط الرأسية:



الخرائط الأفقية:



تمرين:

من خلال معرفتك بمنظمتك ونشاطها:

ما الأساس الذي بني عليه الهيكل التنظيمي لها؟

اختر واحداً من الأسس الستة، وشرحه بالتفصيل

.....

.....



أبعاد الهياكل التنظيمية الفعالة:

تتميز الهياكل التنظيمية الفعالة بمجموعة من الأبعاد والخصائص المميّزة لها، ومن أبرزها:

١ - قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة: ويعني ذلك أن عملية بناء الهيكل التنظيمي يجب أن تكون في اتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وإنجاز مسوّغات وجودها بصورة مباشرة ومن أقصر الطرق.

٢ - قلة عدد المستويات الإدارية: إذ ينبغي أن يكون عدد المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي في الحدود الدنيا قدر الإمكان، وأن تكون خطوط السلطة والمسؤولية قصيرة قدر الإمكان؛ لأن زيادة عدد المستويات الإدارية بشكل كبير قد يؤدي إلى صعوبة التنسيق، وتحقيق الفهم المتبادل بين مكونات التنظيم. ويمكننا القول بأن أقل عدد من المستويات الإدارية هو ما يمكن من وصول كل المعلومات إلى كل أجزاء المنظمة في أقل وقت ممكن^(١).

٣ - تحقيق مبدأ المسؤولية: التنظيم الموضوعي هو ما يسمح هيكله لأكبر عدد من العاملين بحمل المسؤولية وممارستها؛ مما يساهم في استدامة المنظمة، وعدم اعتمادها على فرد بعينه، وشيوع مفهوم النظرة الكلية لمصلحة المنظمة على حساب مصلحة الفرد.

٤ - التناغم الداخلي بين وحدات التنظيم: يشير التناغم إلى وجود منطق وأسباب واضحة لضم الوحدات الصغيرة بعضها مع بعض لكي تكون وحدة أكبر،

(١) شوقي، محمد. (٢٠٠٤). الأصول العلمية للإدارة. الزقازيق: المؤلف، ص ١٤٠.

والمنطق والتناغم يشيران إلى أن هذه الفروع أو الأقسام أو الإدارات تتشابه في أنشطتها، أو تتكامل فيما بينها، أو تتابع في زمن الأداء^(١).

٥- التدفق المناسب للمعلومات في كل الاتجاهات: من المتفق عليه أن أحد محددات فاعلية التنظيم مدى ضمانه لتدفق المعلومات والتوجيهات والتقارير في كل أجزاء المنظمة؛ بما يتناسب مع احتياجات مركز اتخاذ القرارات الإدارية على اختلاف نوعياتها، مع مراعاة ألا يكون بناء نظام المعلومات على حساب زيادة الأعمال المكتبية والسجلات والدفاتر، أو تضخم مشكلة تخزين المعلومات، مؤدياً إلى زيادة الأعباء والتكاليف بما لا يتناسب مع إمكانية المنظمة^(٢).

٦- ضمان المتابعة والتقويم: يشير ذلك إلى أن التنظيم الفعال يتيح فرصة جيدة لوجود انضباط داخلي بين الوحدات التنظيمية، ومن قواعد ذلك فصل التنفيذ عن الرقابة لإحكام عمليات الانضباط الداخلي بين الوحدات التنظيمية؛ فنجد أن قسم الجودة مستقل عن قسم الإنتاج، وقسم المخازن مستقل عن قسم المشتريات.

يُعد الدليل التنظيمي
وثيقة إرشادية للمديرين
لكل ما يتعلق بالهيكل
التنظيمي.

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٧). الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ١٢٦.

(٢) شوقي، محمد. (٢٠٠٤). الأصول العلمية للإدارة. الزقازيق: المؤلف، ص ١٤٣.



الدليل التنظيمي:

الدليل التنظيمي هو وثيقة تتضمن معلوماتٍ تفصيليةً تشمل أهداف المنظمة، ونشاطاتها، ومسميات الوحدات الإدارية فيها، وأهدافها، وارتباطاتها، ومهامها. ويُعد الدليل التنظيمي مذكرة تفسيرية للخريطة التنظيمية، ووثيقة إرشادية لمديري المنظمة عن كل الأمور ذات العلاقة بالهيكل التنظيمي، والأنشطة والممارسات التنظيمية.

ويتضمن الدليل التنظيمي في ثناياه مجموعة من العناصر الرئيسة، ومن أبرزها:

١ - مقدمة عن المنظمة: وفي هذا الجزء من الدليل يُعرّف بطبيعة عمل المنظمة، وشكلها القانوني، ومجلس إدارتها، ورؤيتها ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، والسياسات والإجراءات والقواعد الحاكمة لعمل المنظمة.

٢ - فلسفة تصميم الهيكل التنظيمي: يتحدث هذا القسم من الدليل عن الهيكل التنظيمي والممارسات والأنشطة التنظيمية، ومسوّغات بناء الهيكل التنظيمي بصورته الحالية، والعناصر الرئيسة المؤثرة فيه، وآليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الوحدات. ويتحدث القسم أيضًا عن حدود السلطات والصلاحيات الممنوحة إلى رؤساء الوحدات الإدارية، وآليات التفويض والمساءلة، وتشكيل المجالس واللجان، وعقد الاجتماعات، وتقديم التقارير الدورية.

٣ - المصطلحات المستخدمة في الدليل: يشرح هذا القسم التعريفات لمختلف المصطلحات المستخدمة في الدليل التنظيمي، وتسميات الوحدات واللجان التنظيمية، وما يرتبط بها من مسميات وظيفية لشاغلي الوظائف.



٤- **خرائط التنظيم:** تُعرض الهياكل التنظيمية الخاصة بالمنظمة بشيءٍ من التفصيل؛ بدءًا من عرض الخريطة الكلية للمنظمة، ثم عرض باقي الخرائط التفصيلية لكل جزء من أجزاء المنظمة.

٥- **وصف الاختصاصات:** يُعرض الاختصاصات لكل وحدة تنظيمية، وبيان المهام والواجبات التي تضطلعُ وتقوم بها كلُّ وحدة تنظيمية، كما يشار إلى مؤشرات الأداء ومعايير الإنجاز التي يمكن استخدامها للرقابة على حسن قيام كل وحدة بهذه المهام والواجبات.

٦- **جدول الصلاحيات:** يستعرض الدليل في هذا القسم السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها منصبٌ معين أو وحدة تنظيمية معينة، ويحدد هذا القسم ما يتمتع به شاغلُ المنصب من حقوق وواجبات، ويحدد أيضًا علاقاته مع باقي المستويات الإدارية العليا أو الدنيا في المنظمة.

٧- **قائمة الوظائف والعدد المعياري لها:** تُعرض قائمة أو عدة قوائم تشمل المسميات الوظيفية المعتمدة في كل وحدة من الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى العدد المعياري للعاملين في كل وظيفة.

٨- **بطاقات الوصف الوظيفي:** يقدم هذا القسم بيانًا شاملاً لبطاقات الوصف الوظيفي، وهي تمثل التعبير الكتابي والرسمي لتصميم الوظائف من حيث الهدف من الوظيفة، ومهام الوظيفة وواجباتها، ومواصفات شاغل الوظيفة، وظروف العمل، ومؤشرات أداء الوظيفة، والاتصالات والعلاقات الداخلية للوظيفة.

٩- **قواعد استخدام الدليل التنظيمي:** ويشمل الجزء الأخير من الدليل قواعده، ومنها: مَنْ يستخدم الدليل، وكيفية استخدام رسوم الهيكل التنظيمي، وصلاحيات استخدام وتعديل الدليل، وإجراءات تعديل الدليل.



هل اطلعت على الدليل التنظيمي الخاص بمنظمتك؟

إذا كانت الإجابة (لا) فيرجى وضع تصور عن كيفية مساعدة المنظمة لبناء

دليل خاص بها؟

إذا كانت الإجابة (نعم) فيرجى تقويم سهولة التعامل مع الدليل وفهمه؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....





المؤسسة الخيرية الرمضانية

دراسة حالة

يعمل عددٌ كبير من الموظفين في المؤسسة الخيرية الرمضانية، وتوجد علاقة تربط بين كل الموظفين؛ فهم يجتمعون كل خميس مساءً في استراحة مستأجرة، للنقاش والتخطيط ومتابعة سير العمل، والمجتمعون أسبوعياً هم:

يوسف عبد الرحمن - مدير إدارة البرامج الرمضانية

سعد بن صالح - السكرتير التنفيذي لرئيس المؤسسة

خالد عقيل - إخصائي الموارد البشرية

ماجد عبد الله - مسؤول الإعلام

فيصل تيسير - سائق المدير العام

أحمد ناصر - رئيس الخدمات المساندة

المطلوب:

تحديد نوع التنظيم الذي نشأ بين الموظفين أعلاه؟

هل لهذا التنظيم أي أضرار سلبية يمكن توقعها؟

كيف تنشأ مثل هذه العلاقة بين موظفين مختلفين في المستوى الإداري؟

.....

.....

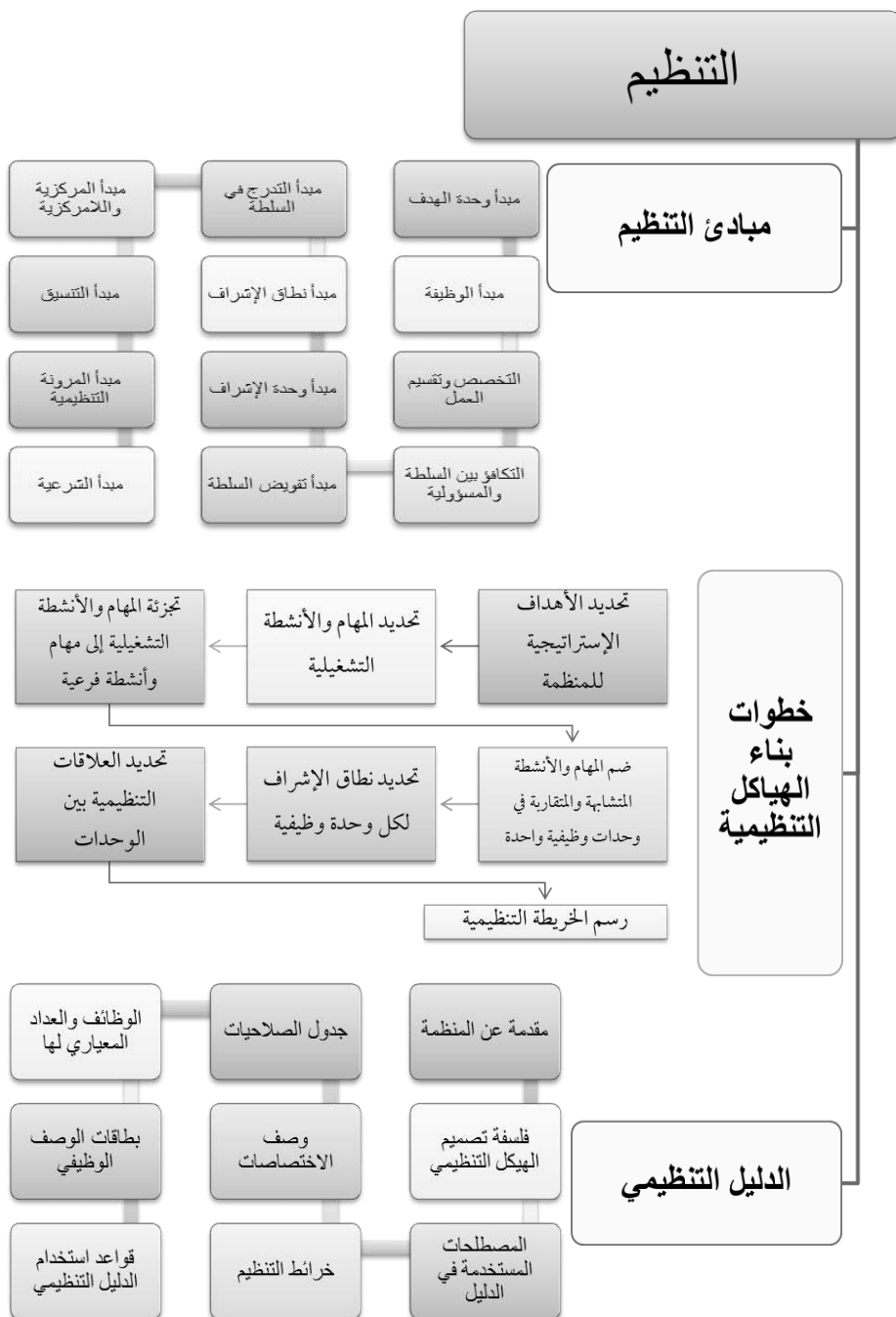
.....

.....

.....



الموضوع في شريحة:



[٣] التوجيه

مفهوم التوجيه:

تتوقف فاعلية العملية الإدارية على نجاح وظيفة التوجيه؛ باعتبارها الوظيفة المنوط بها إيصال الخطط الإدارية إلى الغايات المقصودة من ورائها. وترتبط وظيفة التوجيه بالعنصر البشري باعتباره أحد الموارد الرئيسة للمنظمة، والتخطيط الجيد والتنظيم الأمثل لا يضمنان قيام الأفراد بتنفيذ الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة، بل لا بد من تعليم الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم نحو تنفيذ الأعمال وفقاً للخطط المحددة، وفي إطار التنظيم المعتمد.

دعائم التوجيه الرئيسة هي:
الاتصال، والقيادة، والدافعية
والخوافز، والتعامل مع الصراع
في بيئة العمل، والتفويض
والتمكين.

ويمكننا تعريف التوجيه بأنه: ذلك النشاط الإداري الذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة^(١).
ويبرز لدينا من التعريف مجموعة من الفوائد التي تجنيها المنظمة من وظيفة التوجيه، وهي على النحو التالي:

(١) عبد العليم، محمد. (٢٠٠٧). مبادئ إدارة الأعمال. بنها: جامعة بنها، ص ١٥٢.



- التوجيه يبدأ مع مباشرة الأفراد لتنفيذ خطط الأعمال الموضوعة.
- التوجيه يساهم في تنسيق الجهود وتكاملها بين الوحدات التنظيمية.
- التوجيه من خلال خلق الرغبة والحافز يساعد على أن يبذل الأفراد أقصى جهدهم في تحقيق المستهدفات.
- التوجيه يساعد في تحقيق استقرار المنظمة وتوازنها، والمحافظة على تنافسيتها.
- التوجيه يساعد في إدارة التغيير، ويساعد الأفراد والوحدات التنظيمية على التكيف والتلاؤم مع المعطيات الجديدة في المنظمة.
- التوجيه يساعد في تحقيق كفاءة استخدام الموارد التنظيمية، وذلك من خلال حسن توظيف الموارد البشرية وتحديد أدوارها، وكفاءة استخدام الموارد المادية المتاحة، ويساهم ذلك تبعاً في خفض التكاليف وزيادة الأرباح.
- ووظيفة التوجيه تقوم على مجموعة دعائم رئيسية، ومن أبرزها: الاتصال، والقيادة، والدافعية والحوافز، والتعامل مع الصراع في بيئة العمل، والتفويض والتمكين.
- وقد خُصص فصلين مستقلين للحديث عن الاتصال والقيادة، وفي هذا الفصل سوف نتحدث عن الدعائم الأخرى للتوجيه بمزيد من البيان والإيضاح، وما يرتبط بهما من نظريات ومبادئ سلوكية في التعامل مع الأفراد في المنظمة.
- قم بتوقع الدعائم التي تجعل وظيفة التوجيه ناجحة تجاه الأفراد؟

.....

.....

.....

.....





الإدراك:

تعتبر عملية الإدراك أحد العناصر الأساس في فهم السلوك الإنساني، وسلوكنا يتوقف على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمور من حولنا، سواءً أكان هذا التفسير والإدراك صائباً أم خطأً. ويُعرّف الإدراك بأنه: استقبال المثيرات، وتفسيرها، وترجمتها إلى سلوك محدد^(١).

ويمرُّ الإدراك بالخطوات التالية حسب الشكل أدناه:



ويميل الفرد عادة إلى استخدام طرق مختصرة وسريعة للحكم على الآخرين من حوله، وبمعنى آخر؛ فهو ينزع نحو إطلاق الأحكام، والوصول إلى نتائج سريعة؛ عبر طرق مختلفة للإدراك، ومن أبرزها^(٢):

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٥٨.

(٢) ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٦٦.



١ - **تعميم الصفات:** حيث يميل الناس عادة إلى تعميم الظواهر استنادًا إلى خصائص أو ملائمتها موجودة في هذه الظواهر، وهناك العديد من حالات التعميم؛ فقد يميل الفرد إلى أن يعمم من صفة لأخرى، أو من سلوك لآخر، أو من فرد لآخر.

٢ - **انطباع اللحظة الأولى:** يميل البعض إلى الحكم على الآخرين من اللحظة الأولى التي يرونهم فيها؛ على الرغم من تعرض الناس بصورة وقتية لصفات أخرى، ولكنهم يحاولون أن يعمموا هذه الصفات اللحظية أو المؤقتة على باقي الصفات.

٣ - **التمييز:** يميل الناس عادة إلى وضع الآخرين في أنماط اجتماعية، ثم يقيمون الآخرين بمدى انتمائهم لتلك الأنماط الاجتماعية، أي أن التمييز هو عبارة عن تقويم للفرد بحسب انتمائه إلى جماعة معينة.

٤ - **التشابه:** يدرك الفرد الأشخاص من حوله بصورة محببة ومفضلة إذا كان هناك تشابه بينه وبينهم، فالتشابه في النوع أو التعليم أو المستوى المادي أو الجنسية أو الانتماء الجغرافي؛ كقيل بالتأثير في فهم الفرد وإدراكه لمن حوله من الأشخاص الآخرين.

٥ - **الإسقاط:** وهنا يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية، فالشخص الكسول قد يعزو انخفاض أدائه في العمل إلى انخفاض أداء الآخرين.

٦ - **الحكم السابق:** وهنا يرى الشخص الآخرين في الصورة التي يودها ويرغبها، بمعنى أن مدركاته وعواطفه ومشاعره جاهزة بالفعل، وحينما يرى الآخرين فإنه يرى فيهم الإدراك الجاهز، فالتاجر مثلاً يرى المشكلات أمامه من زوايا تجارية.

ويقع المديرون في كثير من الأخطاء الإدراكية عن الأشياء والأشخاص من حولهم، وذلك في أثناء ممارستهم لأدوارهم الإدارية المختلفة في المنظمة، ومن أمثلة الأخطاء الإدراكية ما يقع في عمليات التوظيف، وتقويم الأداء، واتخاذ القرارات، وإدارة التغيير، والتعامل مع المشكلات اليومية.

سلوك الفرد في المجموعة:

إن فهم سلوك الأفراد والقدرة على التنبؤ به من العوامل الأساس التي تساعد على نجاح المدير في عمله، والمشكلات التي تنشأ نتيجة للعلاقات الشخصية المتبادلة

بين الأفراد لا يمكن تجاهلها، فقد تتحول إلى سلوك خفي بدلاً من التعبير عنها بصورة علنية، ويتمثل ذلك السلوك الخفي في ضعف مستوى الأداء، وفقدان الدافع على العمل.

وقد يواجه الفرد مشكلات تتعلق بمشاعره وعواطفه وتفاعلاته مع أعضاء الجماعة الجديدة التي انتمى إليها، وتخلق هذه المشكلات التوتر والقلق، ويتحدد نمط الفرد تجاه الجماعة من خلال محاولة حله لهذه المشاكل، أو التغلب على التوتر والقلق^(١).

أكبر حافز بالنسبة لي هو أن
أتحدى نفسي دائماً. أنا أعتبر
الحياة مدرسة، ففي كل
يوم أتعلّم درساً
جديداً..
ريتشارد برانسون

وتوصلت إحدى الدراسات إلى وضع إطار عام لوصف أنماط سلوك الأفراد في المجموعة وتحليلها من خلال دراسة للمديرين من مستوى الإدارة العليا والوسطى

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٣٠٣.

دور النجم: عضو فعال في المجموعة، ويظهر تجاوبه واندماجه مع الجماعة، ويخاطب الأفراد عن طريق الاتصال الشخصي، ويوازن بين النواحي الاجتماعية والعمل، ولا يجعل أحدهما يطفئ على الآخر.	دور المتخصص الاجتماعي: يركز هذا الدور على السلوك الاجتماعي بإظهار قدر كبير من المشاعر والتأييد للآخرين، ويتجنب النقد والتعبير الهجومي تجاه أعضاء الجماعة، ويهتم باستمرار العمل في الجماعة كأسرة واحدة.	عال درجة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية
دور المتخصص الفني: ويتجنب هذا الدور مواجهة المشاكل الاجتماعية والعاطفية للمجموعة، ويظهر اهتمامًا ضئيلاً بتنمية العلاقات الشخصية، وهو ليس معاديًا أو مؤيدًا لأعضاء المجموعة، وعندما يتكلم فهو يتوسع في الحديث عن العمل.	الدور غير المفضل: لا يظهر الفرد في هذا الدور أي التزام نحو المجموعة، ويركز على احتياجاته الشخصية، وهو يبدو جادًا، وأكثر عدوانية وهجومية من الأنماط الأخرى، كما أن أعضاء المجموعة لا يعطون أي اهتمام لهذا الفرد.	منخفض
منخفض درجة الاهتمام بنواحي العمل عال		



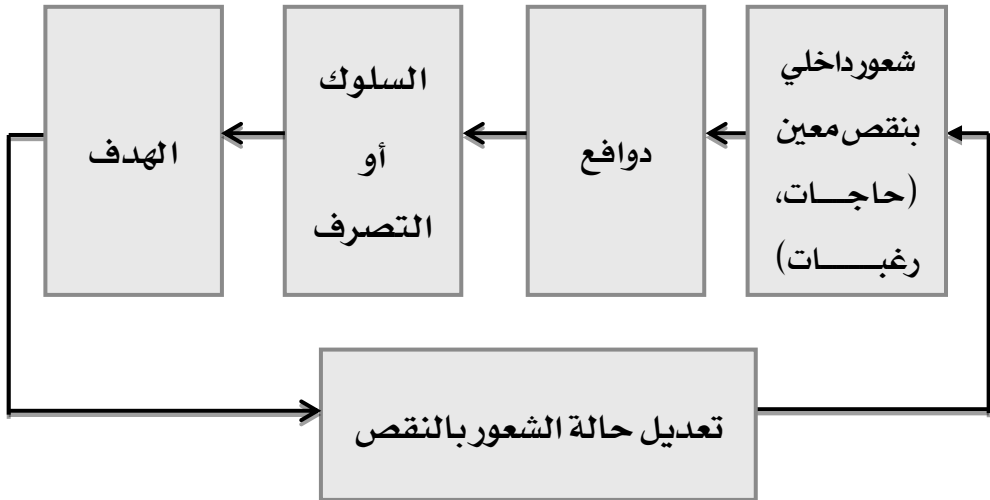
وهذه الأنماط السلوكية المتباينة توضح أن الأفراد لا يختارون الدور نفسه في العمل، فبعض الأفراد يفضل دور المتخصص الفني، والبعض الآخر يفضل دور المتخصص الاجتماعي، واختيار الفرد للدور السلوكي يتوقف على عدة عوامل؛ منها: الشخصية، نمط الاتصالات، مستوى إشباع الحاجة، ونمط القيادة.



الدافعية والحوافز:

يُعد موضوعاً الدافعية والحوافز من أبرز الموضوعات الإدارية التي تثير اهتمام المديرين في المنظمات الإدارية؛ إذ يتعلق بهما المورد الرئيس للمنظمة - وهو المورد البشري - من ناحية كفاءته، وحسن أدائه، وضمان استمراريته بروح عالية في المنظمة، وتعتبر المهمة الرئيسة للمديرين هي توجيه سلوك الأفراد في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، والسلوك يعني التصرفات أو الأنشطة التي يقوم بها الإنسان؛ سواءً أكانت مادية أو عقلية.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين للدافعية، ومن أبرز التعريفات الجامعة للدافعية: أنها قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين؛ لتحقيق هدف أو منفعة، أو لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية^(١). وأبسط طريقة لفهم موضوع الدافعية هو النظر إليها كعملية تضم مراحل متتابعة حسب الشكل أدناه^(٢):



(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ٢٤٧.

(٢) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط ٦، ص ٣٢٢.



إذن فالدافع هو: الناتج السلوكي للحاجة أو الرغبة، ويعمل على الوصول إلى الهدف الذي يسدُّ هذا النقص، ويُقصد بالهدف: أي شيء يعمل على الوفاء بمتطلبات الحاجة. وعلى سبيل المثال: فالشخص الذي لديه رغبة قوية في رفع دخله المادي؛ قد يحاول (الدافع) زيادة ساعات عمله (السلوك) بأمل الحصول على دخل مادي أعلى (الهدف).

أما الحوافز: فهي النتيجة، أو العائد المادي أو المعنوي الموجود في المحيط الخارجي، الذي يود أن يحصل عليه الفرد، ومن أمثلة الحوافز في مجال الأعمال: زيادة الأجر، والأمن الوظيفي، والترقيات الوظيفية، والمركز الاجتماعي، والتقدير، وغيرها.

والمدير الفعال هو الذي يستطيع التعرف على دوافع وحاجات الأفراد التي تؤثر في سلوكهم، ثم يحدد الحوافز التي تشبع هذه الحاجات، فتتلاقى الحوافز مع الحاجات والدوافع يحقق حالة الرضا عند الفرد العامل^(١).

نظريات الدافعية:

تتعدد نظريات الدافعية، وذلك بحسب التركيز في التعرف على مسببات ونشأة الدافعية، وشرح وبيان العوامل المؤثرة في توجيه السلوك أو تثبيته أو تحويره، وسوف نتعرض إلى أبرز نظريات الدافعية، وتطبيقاتها الإدارية.

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٣٢٢.



فكر ببعض النظريات التي تناولت موضوع الدافعية للعمل
أو موضوع الحوافز التي قد تشكل عاملاً للعطاء والإنجاز لدى الأفراد.

.....

.....

.....

.....

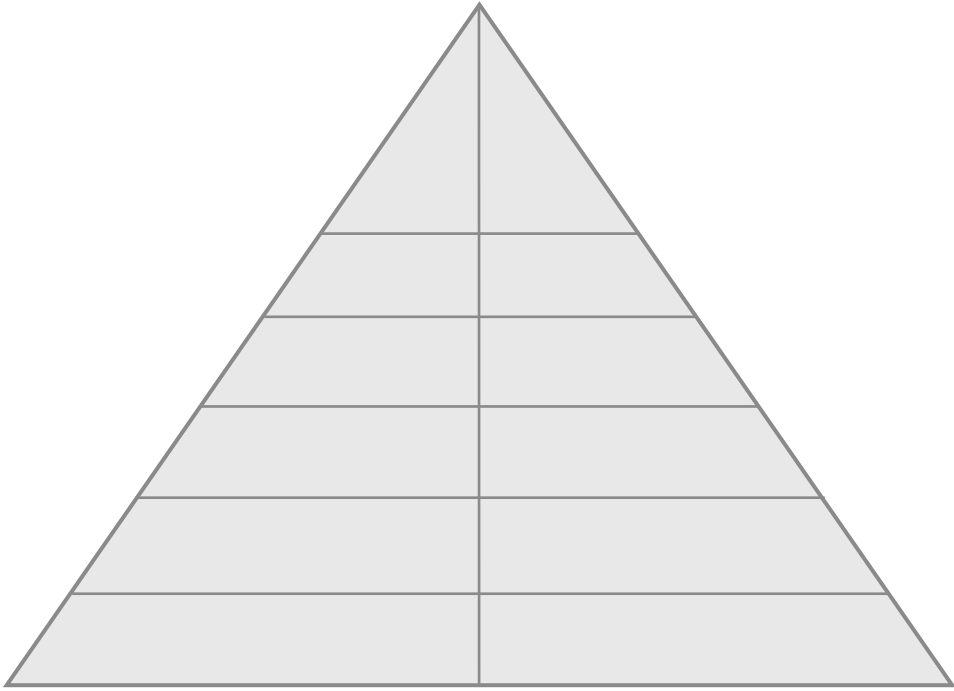
.....

.....

.....



١ - نظرية سُلّم الحاجات البشرية: ولقد تعرضنا لها عند حديثنا عن تطور الفكر الإداري في مدرسة العلوم السلوكية، وتُنسب هذه النظرية إلى العالم (إبراهيم ماسلو)، واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعةً من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، ثم رتّب وصنّف هذه الحاجات إلى خمس مجموعات رئيسة حسب أولويتها للفرد بشكل هرمي، انظر الشكل أدناه:





٢- **نظرية الإنجاز:** طُورت هذه النظرية من قِبَل عالم النفس (ديفيد ماكيلاند)، الذي ركز على حاجة الأفراد للإنجاز. وقد افترضت النظرية أن هناك ثلاث حاجات رئيسة يسعى الناس إلى إشباعها، وهي: القوة، والانتماء، والإنجاز، ومن خلال مجموعة من التجارب توصل ماكيلاند وزملاؤه إلى الحاجات الرئيسة لدى أفراد الدراسة، وهي^(١):

أ. **الحاجة للإنجاز:** وتمثل رغبة الفرد الشديدة للنجاح والتفوق والتحدي، ووضع أهداف واضحة وطموح ويمكن تحقيقها، ورغبة في تلقي تغذية راجعة استناداً إلى الأهداف.

ب. **الحاجة للانتماء:** وتمثل رغبة الفرد للعمل والوجود مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالبهجة والسُرور حينما يكون مقبولاً من الآخرين.

ج. **الحاجة للقوة:** وهي الميل والرغبة في التأثير في الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير في سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.

وتساعد نظرية الإنجاز في الاختيار والتعيين للموارد البشرية، إذ أظهرت الدراسات أن مديري الشركات الصغيرة لديهم درجة عالية من الدافع نحو الإنجاز، وأن مديري الشركات الكبيرة يظهرون دوافع قوية نحو القوة والانتماء أكثر من الإنجاز^(٢).

٣- **نظرية التوقع:** صاحب هذه النظرية هو الكاتب (فيكتور فروم)، وتفترض النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين أو التصرف بطريقة معينة؛ هي محصلة للعوائد

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط٣، ص ٢٥٢.

(٢) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٣٣٣.



التي يتوقع أن يحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. وعلى سبيل المثال: فإنه يمكن تحفيز الفرد للقيام بجهد عالٍ حينما يعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى حصوله على تقويم جيد، وأن التقويم الجيد سوف يضمن له الحصول على ترقية وظيفية أو زيادة في الراتب، وأن هذه العوائد التي سوف يجنيها ستلبي أهدافه الشخصية. وترتكز النظرية على ثلاث علاقات رئيسة ومتراصة، وهي:

أ. العلاقة بين الجهود المبذولة، والأداء المراد تحقيقه.

ب. العلاقة بين الأداء المراد تحقيقه، والعوائد المتحققة من خلاله.

ج. العلاقة بين المكافأة المراد إعطاؤها للفرد، وبين تحقيق الأهداف الشخصية المراد إنجازها.

وبين الشكل أدناه العلاقة الرياضية بين عناصر نظرية التوقع:

منفعة العوائد:	الوسيلة:	التوقع:	
القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. وتزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته	وهي اقتناع الفرد واعتقاده بأن تحقيقه لأداء جيد، سوف يؤدي إلى تحقيق العائد المرغوب	وهو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله، والأداء المراد تحقيقه	
×	×	=	الدافعية

ويستطيع المديرون الاستفادة من نظرية التوقع عند تصميمهم لنظام إدارة أداء الأفراد، ونظام الحوافز والمكافآت، كما أن مبادئ الإدارة بالأهداف تقوم على وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق، وربطها بأنظمة التقويم والحوافز.



٤ - نظرية تعديل السلوك: ويطلق عليها أيضًا نظرية التعزيز الإيجابي، وتركز هذه النظرية على أن السلوك الذي ينتج عنه نتائج إيجابية يميل الفرد إلى تكراره، بعكس السلوك الذي له تأثير محايد أو سلبي؛ فإن الفرد لا يرغب في تكراره. ومن أهم رواد هذه النظرية العالم (سكينر)، الذي يعتقد أن سلوك الإنسان يمكن تعديله أو التحكم فيه عن طريق التعزيز الإيجابي، ويقصد بالتعزيز الإيجابي تقديم ثواب أو حافز إيجابي في مقابل سلوك معين، ولا يحبذ (سكينر) استخدام وسائل التعزيز السلبي؛ لأنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة نسبة الغياب وترك العمل^(١).

الأنماط السلوكية تقع ضمن بُعدين وهما: الاهتمام بالذات، والاهتمام بالآخرين

وقد توصلت البحوث إلى وجود نوعين من الجداول الزمنية للتعزيز، وهما التعزيز المستمر، والتعزيز الجزئي.

ففي التعزيز المستمر: يُقدم الثواب عقب السلوك المرغوب مباشرة. أما التعزيز الجزئي: فالثواب يُقدم بعد فترة زمنية معينة ثابتة؛ مثل الأجر الأسبوعي والشهري أو يُقدم بعد فترة زمنية متغيرة؛ مثل: زيارة المديرين إلى مواقع العمل في مواعيد مختلفة لمتابعة وشكر العاملين. ولكي تستخدم نظرية التعزيز الإيجابي بفاعلية، يجب على المديرين مراعاة التالي^(٢):

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٣٣٤.

(٢) المرجع السابق، ص ٣٣٥.



- تحديد السلوك المرغوب فيه بدقة (مستوى الأداء).
- تحديد الثواب (الحافز) الذي يعزز ويدعم السلوك المرغوب.
- جعل الحوافز كنتيجة مباشرة للسلوك.
- اختيار الطريقة والجدول الأمثل لمنح وتكرار التعزيز الإيجابي.

الصراع في بيئة العمل:

يُعد الصراع أحد المشكلات السلوكية التي يواجهها المدبرون، وفي دراسة أجرتها الجمعية الأمريكية للإدارة وجدت أن المدبرين يقضون ما بين ١٨٪-٢٦٪ من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات داخل بيئة العمل. ويُعرّف الصراع بأنه «عملية تفاعلية تتضمن عدم التوافق أو الخلاف أو التنافر بين الكيانات الاجتماعية؛ سواءً أكانوا أفراداً أم جماعات أم منظمات»^(١).

وتتعدد أنواع الصراعات وأسباب نشأتها، ويمكننا تلخيص ذلك على النحو التالي:

١- الأسباب النفسية: وهي حالة من الصراع العاطفي والشخصي، وتظهر عند بروز مشاعر سلبية بين أعضاء المجموعة الواحدة؛ مثل الحقد والضغينة وحب التميز على الآخرين.

٢- الخصائص الشخصية: تتنوع خصائص الأفراد وشخصياتهم، فضعف القدرة على التعامل مع الأصناف المختلفة من الأفراد قد يؤدي إلى نشوء الصراع داخل المنظمات.

(١) Rahim, Afzalur. (2001). **Managing Conflict in Organisations**. 3^{er} Ed. Quorum

Books, page 18.



٣- الأسباب المعرفية: وهو نوع من الخلافات الفنية بين أفكار وآراء أعضاء المجموعة حول قضايا فكرية، مثل: الخلاف حول الموقف الإستراتيجي الراهن للمنظمة.

٤- الاتصالات: يؤدي عدم وجود نظام للاتصالات الإدارية بين الأفراد والوحدات التنظيمية إلى خلل في تنسيق الأعمال، ويتسبب في ظهور صراعات مستمرة.

٥- تضارب المصالح: ويحدث عند التناقض والاختلاف بين طرفين في تفضيلاتهم حول أولويات تخصيص وتقاسم الموارد المحدودة للمنظمة.

٦- تضارب القيم: وهو نوع من الصراع القيمي بين الأفراد والمجموعات، وينشأ هذا الصراع لاختلاف الخلفيات الدينية أو الاجتماعية بين الأطراف.

٧- تضارب الأهداف: ويحدث عند تناقض الأهداف بين الأطراف، وقد يؤدي إلى حدوث ما يُعرف بالنتيجة الصفرية؛ حيث لا يحصل أحدٌ على نتيجة إيجابية في نهاية الصراع.



من يستشعر المسؤولية لا ينام:
«عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ»
لم يكن له وقتٌ ينام فيه،
فكان ينعس وهو قاعد، فقليل
له: يا أمير المؤمنين ألا تنام؟
فقال: كيف أنام؟ إن نمت
بالنهار ضيعت أمور
المسلمين، وإن نمت
بالليل ضيعت حظي من الله
عز وجل
(صفة الصفوة)





ما الأشكال التي قد يظهر فيها الصراعُ بين أفراد الفريق الواحد؟
حدد ثلاثة أشكال للسلوك الذي يبين وجود صراع في أثناء العمل؟

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -

أساليب التعامل مع الصراع:

قدّم العالمان بليك وموتون عام ١٩٦٤ م نموذجًا لكيفية تعامل الأفراد مع الصراعات^(١)، وصنفا السلوك الشخصي للأفراد إلى خمسة أنماط مختلفة، وهي: (التحاشي - الاحتواء - الحل الوسط - المواجهة - التعاون)، وتقع هذه الأنماط السلوكية ضمن بُعدين وهما: الاهتمام بالذات، والاهتمام بالآخرين، ويوضح الشكل أدناه إيجازًا عن الأنماط السلوكية الخمسة على النحو التالي:

(١) http://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid_ar.html.



عال

الاهتمام بالآخرين

منخفض

التهدة: ويقصد بها أن المدير يتصرف كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول مع مرور الوقت، ويدعو الأطراف إلى التعاون، وهو محاولة لتقليل التوتر بشكل مؤقت، إلا أن هذا النمط فاعليته ضعيفة في التعامل مع الكثير من المشاكل، وإن كان يصلح عند الوصول إلى نقطة الانفجار، أو عندما يكون الصراع قائماً لأسباب شخصية وغير مهنية.

التعاون: وهو أفضل أساليب إدارة الصراع، ويجمع إلى التعاون الحزم، ويهتم بالقضايا مثلاً النزاع والعلاقات الشخصية على حد سواء، ويقوم الطرفان بالبحث عن مناطق الاتفاق والاختلاف، والوصول إلى حل جذري لأسباب النزاع، ويسهم هذا السلوك في الحفاظ على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط.

الحل الوسط: عندما يتساوى الطرفان في القوة نسبياً، فالحل الوسط يكون مرغوباً للطرفين، فعندما يدركان أن أهدافهما أو مصالحهما متعارضة بالنسبة لمختلف الاتفاقات التي يمكن الوصول إليها؛ يحصل كل طرف على جزء مما يريد، ويتخلى طواعية عن جزء آخر، وقد يؤدي الحل الوسط إلى إيجاد حلول مؤقتة، ويسهم في الحفاظ على العلاقات الشخصية بين الأطراف.

التحاشي: عملية تجنب الصراع، ويكون مرغوباً عندما تكون المشكلة ضئيلة، أو تكون قوة المدير منخفضة نسبياً مقارنة بالأطراف الأخرى، أو يكون هناك من لديه قدرة أفضل من المدير على حل الصراع، أو عندما يكون الحفاظ على العلاقات أكثر أهمية من حل الصراع، وقد يؤدي هذا النمط إلى إحداث تأثير سلبي مستقبلي على المنظمة في حال تكراره من قبل المديرين.

المواجهة: يكون اللجوء إلى المواجهة مفيداً عند وجود حالات طارئة، أو ضرورة اتخاذ تصرف سريع، أو عند اتخاذ قرارات غير مرغوبة ولكنها ضرورية لبقاء ونمو المنظمة، أو عند تجربة الوسائل الأخرى وفشلها، ويفضل بعض المديرين اتباع هذا النمط مع المرؤوسين عند انخفاض الأداء، وقد يؤدي إلى انخفاض الدافعية في العمل.

الاهتمام بالذات

منخفض



التفويض والتمكين:

يرتبط النقاش بشأن موضوعي التفويض والتمكين بمسائل الصلاحية والسلطة والمسؤولية والمساءلة، التي تحدثنا عنها في وظيفة التنظيم، ونعيد التذكير بالفروق الرئيسية بين هذه المصطلحات على النحو التالي:

١- **الصلاحية:** وهي حقٌ يمنح لبعض الأعضاء في المنظمة للتصرف على طريقة محددة مع الآخرين، ويمكننا القول بأنها: مقدارٌ محدودٌ من السلطة تمنحها المنظمة لبعض موظفيها. والفارق بين الصلاحية والسلطة: أن الصلاحية عادة ما تكون محدودة، أما السلطة فغير محدودة.

٢- **المسؤولية:** وتعني التزام الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة، وببذل أقصى جهد ممكن، وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته.

٣- **المساءلة:** وهي الوجه الآخر للمسؤولية، وتعني المحاسبة بموجب الصلاحيات الممنوحة والمسؤوليات الموكلة إلى الفرد.

٤- **التفويض:** أن يعهد الرئيس إلى أحد مرؤوسيه أو بعضهم بأداء عمل معين، دون أن ينقل إليهم المسؤولية الشخصية بإكمال المهمة؛ فهي مشاركة بالصلاحيات أو جزء منها إلى المرؤوسين دون التخلي عن مسؤوليات الرئيس.

والواقع العملي يؤكد أن التفويض لا يأتي بسهولة عند معظم المديرين، فهو يستغرق وقتاً ويتطلب جهداً وبناءً للثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويسهم امتلاك المديرين لمهارات التفويض بفوائد عدة على المدير والمنظمة، ومن أبرزها: تحرر المديرين في المنظمة من المسؤوليات التي هي أقل أهمية، والتركيز على الواجبات التي هي أكثر أهمية، الإسهام في تطوير وتنمية مهارات المرؤوسين، ورفع الروح المعنوية



للعاملين، وزيادة فاعلية الأداء، كما يسهم التفويض في تكوين صف ثانٍ من القيادات في المنظمة.

٥- التمكين: تعددت تعريفات التمكين، ومن أبرز التعريفات: اعتباره ممارسة ثقافية يُشجّع من خلالها العاملون على تحمل المسؤولية الشخصية لتحسين الطريقة التي يعملون فيها

من خلال التفويض بمسؤوليات صنع القرار إلى أدنى مستوى ممكن^(١). وتستطيع المنظمات تطبيق أدبيات ومفاهيم التمكين في عدد من المستويات المختلفة؛ تتراوح من المهام الروتينية البسيطة نسبياً إلى المشاركة في وضع سياسات المنظمة، ومن أمثلة ذلك في المنظمات ما يلي:

١- توسيع معارف ومهارات العاملين في المجالات التخصصية والإستراتيجية، وذلك من خلال إشراكهم في برامج تأهيلية متقدمة.

٢- تمكين العاملين من إنشاء فرق العمل داخل المنظمة وإدارتها.

٣- المشاركة في وضع السياسات والإستراتيجيات للمنظمة.

٤- تشجيع العاملين على تقديم مقترحات التغيير والتطوير المؤسسي، وإعادة هندسة الإجراءات والعمليات الداخلية.

وبين الشكل أدناه الخيارات الرئيسة للتفويض^(٢):

(١) كول، ج. (٢٠١٤). الإدارة في النظرية والتطبيق (ترجمة حسام الدين خضور). دمشق: دار الفرقد، ط١، ص٣٥٤.

(٢) كول، ج. (٢٠١٤). الإدارة في النظرية والتطبيق (ترجمة حسام الدين خضور). دمشق: دار الفرقد، ط١، ص٣٤٨.



- المرؤوس له حرية التصرف ضمن حدود متفق عليها، وليس مطلوباً منه أن يقدم تقريراً لرئيسه.
- المرؤوس له حرية التصرف ضمن حدود متفق عليها، ومطلوب منه أن يقدم تقريراً لرئيسه عن التقدم في إكمال المهام والأعمال.
- المرؤوس له حرية الاقتراح بما ينوي عمله، لكنه مطالب بأن يتحقق منه أولاً، ويمكن أن يرفض الرئيس مقترحه.
- يعاين المرؤوس المشكلة أو المهمة، ويقترح الحلول الممكنة ليوصى رئيسه لاتخاذ القرار المناسب.
- يعاين المرؤوس المشكلة أو المهمة، ويجمع الوقائع ويقدمها إلى مديره لاتخاذ القرار.

دراسة حالة	المصنع العائلي
------------	----------------

رضا صاحب ومدير شركة لمنتجات الزينة، أنشئت منذ عشرين عاماً كمصنع عائلي صغير. والآن يعمل نحو من عشرين موظفاً في مكتب الشركة الرئيس. عُيِّن رضا في الشركة في وظيفة صغيرة، ثم ترقى في الوظائف إلى أن وصل إلى منصب المدير، وهو مسؤول حالياً عن التسويق والتواصل مع العملاء وإعداد خطط الإنتاج وإدارة التوزيع. ولكن ما زال رضا حتى اللحظة يدير الشركة كأنها مشروع عائلي.

وعلى الرغم من توسع النشاط وتعيين عدد من الموظفين الجدد في قسم المبيعات والإنتاج وخدمة العملاء، إلا أنه ما زال يقوم شخصياً بالتعامل مع جميع مراسلات العملاء، واتخاذ القرارات وسياسات التسعير وسياسات التوزيع. ويقتصر دور العاملين في المبيعات على تنفيذ الاتفاقيات التي تتم بين رضا وعملائه.



في بعض الأحيان ينسى رضا أن يبلغ العاملين بالتغيرات في جداول التوزيع الذي عدله مع العملاء، ومن ثم لا تقوم المبيعات بإبلاغ الإنتاج. نتج عن ذلك تغيير جداول الإنتاج بشكل متكرر، مما أدى إلى استمرار عمال الإنتاج في العمل لساعات إضافية، وإلى نقص في المواد الخام، وأهم من ذلك: أن أصبحت خطة الإنتاج غير منتظمة.

أدى تكرار تلك المشاكل إلى استقالة رئيس قسم الإنتاج وتعيين آخر مكانه. ولكن حدث خلاف بين رئيس الإنتاج الجديد ورضا. وكان من الطبيعي أن يشكو بعض العملاء من التأخير في تسليم البضائع لهم. كما أن البعض الآخر رفض المنتجات المرسلة لهم بسبب انخفاض الجودة. ولقد تسببت تلك المشاكل في أن زاد رضا من رقابته على العاملين. فهو يخشى أنه إذا خفف من رقابته، فلن يقوم العاملون بأداء أعمالهم كما ينبغي.

اكتب رأيك في التالي:

ما المشكلة التي يواجهها رضا؟

كيف سيتمكن رضا من حل تلك المشكلات؟

ما المسائل الرئيسة التي يجب أن يهتم بها رضا؟

.....

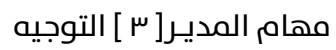
.....

.....

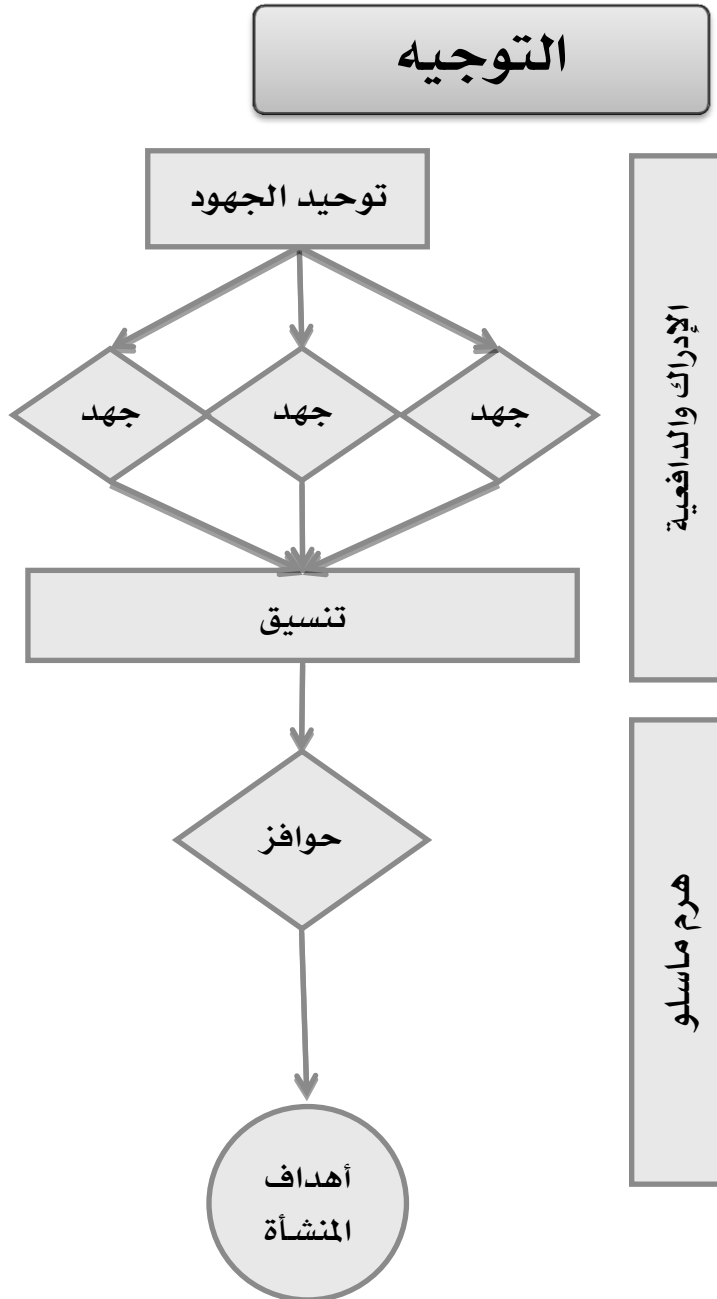
.....

.....





الموضوع في شريحة:



[٤] القيادة

مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة في رأيي هي تحمل
المسؤولية المطلقة عن سلامة
المؤسسة وازدهارها والسعي
لتغييرها للأفضل. القيادة
الحقيقية ليست مسألة مقام أو
نفوذ أو منزلة رفيعة ولكنها
مسألة تحمل مسؤولية.

روبرت جوس

تُعد وظيفة القيادة من أكثر الموضوعات الإدارية التي بُحثت ودُرست من علماء الإدارة، وتعد القيادة أساس وظيفة التوجيه والتنسيق، والقائد هو محور التغيير والحيوية في المنظمة، والمجسّد لإرادتها. وقد تعددت تعريفات القيادة بعددٍ من بحثها وكتب عنها، ومن أبرز التعريفات للقيادة أنها: «عمليةٌ من خلالها يؤثر فردٌ في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك»^(١). ويتضمن التعريف عددًا من العناصر الأساس لظاهرة القيادة، وهي:

١ - أن القيادة عبارة عن عملية، فهي ليست

سمة أو صفة يتحلّى بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه، والعملية تعني كذلك أن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، ويؤكد مفهوم العملية أن

(١) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي).

الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٢٠.

القيادة ليست علاقة خطية ثابتة في اتجاه واحد، وإنما هي تفاعل مع الحدث، وهو ما يؤكد أن القيادة ليست محصورة في شخص بعينه، وإنما هي متاحة لأي شخص في المنظمة.

٢- أن القيادة تتضمن التأثير الذي ينشأ من علاقة بين فردين أو أكثر، ويعتمد كلُّ منهما على الآخر لتحقيق أهدافهم المشتركة من خلال موقف معين، ولا يتصور وجود للقيادة دون القدرة على التأثير من القائد نحو التابع.

٣- أن القيادة تنشأ داخل الجماعة، ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن تكون الجماعة هي منسوبي المنظمة بأسرها، ولا نقصد هنا في تعريفنا للقيادة ما اصطُِّلح عليه بالقيادة الذاتية، أي قيادة المرء نفسه، فهي ليست جزءاً من تعريفنا لوظيفة القيادة.

٤- أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه، وهذا يعني أن القيادة ذات علاقة بتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف أو الغايات.

هل قابلت شخصاً ما وترى أنه قائد؟ .. صف لنا بعضاً من صفاته القيادية والشخصية؟

.....

.....

.....

هل القيادة هي الإدارة؟

يمكننا القول بأن القيادة هي إحدى وظائف المدير، وأن المرؤوس ينظر إلى مديره أو رئيسه كمصدر للقيادة، وعلم الإدارة يتماشى مع هذه النظرية، إذ يفترض أن مدير الإدارة سيقوم بعدة وظائف؛ كالخطيط والتنظيم والرقابة، وأيضاً قيادة



وتوجيه المرؤوسين، وأنَّ افتقاد المدير للمقومات الشخصية والسلوكية القيادية؛ قد يحدُّ من فاعليته وتأثيره في مرؤوسيه^(١).

ولكن القيادة تختلف أيضًا عن الإدارة؛ فإنه يمكن إرجاع دراسة القيادة إلى أرسطو، وأما الاهتمام بالإدارة فقد ظهر مع مطلع القرن العشرين الميلادي ونشوء المجتمعات الصناعية، وقد ظهرت الإدارة باعتبارها وسيلة لتقليل الفوضى في المؤسسات والشركات والمصانع، وجعلها تُدار على نحوٍ أكثر كفاءة وفاعلية. ويقول كوتر: «إن وظائف الإدارة ووظائف القيادة ليست متشابهة تمامًا، فالوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات؛ في حين إن الوظيفة الأساس للقيادة هي التغيير والحركة، والإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة؛ في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء الذي يمكن التكيُّف معه»^(٢).

ويظهر الجدول أدناه الفروق الرئيسة بين مفهومَي القيادة والإدارة:

جدول للمقارنة بين الإدارة والقيادة:

القيادة	الإدارة
تُنتج التغيير والحركة	تُنتج النظام والتماسك
تقوم ببناء الرؤية والإستراتيجيات	تقوم بالتخطيط وإعداد الموازنات

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٢٩٥.

(٢) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٢٦.



مهام المدير [٤] القيادة

الإدارة	القيادة
تقوم بوظائف التنظيم والتوظيف	تقوم بتنظيم العاملين والتواصل معهم
تقوم بوظائف المراقبة وحل المشكلات	تعمل على صنع الدافعية وتحفيز العاملين
تركز على السلطة الرسمية	تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي
الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية	التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة
تهتم بالجزئيات والتفصيلات في العمل	تهتم بالكليات والعلاقة بين الجزئيات
تهتم بالمحافظة والصيانة والجودة	تهتم بالتطوير والتجديد والإبداع
تهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)	تهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)

من وجهة نظرك: أيهما أقرب للتأثير في العاملين وتحفيزهم لإنجاز الأهداف ؟

.....

.....

.....

.....

.....



مصادر قوة القائد:

يُعد التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف على ظاهرة القيادة، ويُعد القائد ناجحًا من خلال التعرف على مصادر نفوذه وتأثيره في أتباعه ومرؤوسيه، ومن أبرز المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه ما وضعه عالمًا علم النفس الاجتماعي فرينش ورافين بعد دراسات أُجريت في عام ١٩٥٩م، حيث خرجا بخمسة مصادر رئيسة^(١)، وهي على النحو التالي:



قال الإمام الذهبي

رَحِمَهُ اللهُ

(إن القوة كامنة في قوة

الرأي وتحمل مسؤولية

الأمة وحسن التدبير)



١ - القوة الشرعية: ويطلق عليها السلطة الرسمية، وهي القوة المستمدة من الوظيفة التي يشغلها القائد في السلم الوظيفي للمنظمة.

٢ - قوة الحافز: وهي القوة والنفوذ المستمد من استخدام القائد للحوافز، وإدراك المرؤوس بأن امتثاله لمطالب رئيسه؛ سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية.

٣ - القوة القسرية: وتنشأ هذه القوة من اعتقاد الرئيس

أنه قادر على معاقبة مرؤوسيه حال عدم امتثالهم، وإدراك المرؤوس بأن عدم التزامه أو تقيد به بتوجيهات رئيسه يمكن أن يؤدي به إلى العقاب.

٤ - قوة الخبرة: وتستند هذه القوة إلى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها القائد، ويميل المرؤوسون إلى إعطاء الثقة والاحترام للقائد الخبير المتمكن في مجال عمله.

(١) https://en.wikipedia.org/wiki/French_and_Raven%27s_bases_of_power.



٥- قوة الإعجاب: وهي القوة المستندة إلى جاذبية و(كاريزما) القائد، وإعجاب المرؤوسين بقائدهم وتقديرهم له؛ نظرًا لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.

إن معرفة القائد لمصادر نفوذه تساعد على استخدام الخيار الأفضل، وفي معظم الحالات فإن القائد يتنقل بين مصادر النفوذ التي تعزز من قوته، وتساعد على تحقيق أهدافه. وتعتبر القوة الشرعية أو السلطة الرسمية أكثر مصادر القوة تأثيرًا؛ وذلك لأن المرؤوسين يأتون إلى أعمالهم بمحض إرادتهم مدركين بأن وجود السلطة الرسمية وأوامرها وتوجيهاتها جزءٌ من أعمالهم.

في إطار مصادر القوة الخمسة المذكورة آنفًا.

ما النقاط الأخرى التي تمنح القائد تأثيرًا ونفوذًا في الأفراد؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



نظريات القيادة:

مع الاهتمام الواسع بدراسة القيادة؛ ظهر العديد من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، وسوف نتناول أبرز هذه النظريات والأسس التي اعتمدت عليها.

مدخل السمات:

اهتم العلماء خلال القرن العشرين الميلادي بمدخل السمات الذي يُعد واحدًا من المحاولات المنهجية لدراسة القيادة، وقد طُور عدد من النظريات كانت تسمى بنظريات «الرجل العظيم»؛ لأنها كانت تركز على التعرف على الخصائص والصفات الكامنة التي يمتلكها القادة العظماء في المجالات الاجتماعية والسياسية والعسكرية، وكان يُعتقد أن العظماء من الناس يولدون ولديهم تلك السمات، وركزت البحوث على تحديد سمات معينة تفرق بوضوح بين القادة والأتباع. ويمكن تقسيم السمات المميزة للقادة عن غيرهم إلى المجموعات التالية^(١):

- ١ - الصفات الفسيولوجية: مثل الطول، والعرض، والجاذبية، وقوة الجسم....
- ٢ - الصفات الاجتماعية: مثل الصبر، واللباقة، والنضج العاطفي، والتعاون...
- ٣ - الصفات الشخصية: مثل المهارات اللغوية، والذكاء، والإنجاز، والمسؤولية...



(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٣٤٣.



مدخل السمات:

إن مدخل السمات يركز بشكل أساسي على القائد وليس على الأتباع أو الموقف، ويهتم في جوهره بالقادة وسماتهم، ويركز على السمات التي يُظهرها القادة ومن يتمتعون بتلك السمات. ويقترح مدخل السمات أن المنظمات سوف تعمل بشكل أفضل إذا كان لدى الموظفين في المناصب الإدارية مجموعة محددة من السمات القيادية.

في النصف الثاني من القرن العشرين واجه مدخل السمات العديد من المراجعات، ومن أبرز تلك المراجعات ما قام به (ستوجديل) من دراستين مسحيتين خلال عامي (١٩٤٨م) و(١٩٧٤م)، وخلصت الدراسة الأولى إلى أن القيادة تحددها - في الأساس - عوامل تستند إلى المواقف لا إلى العوامل الشخصية، أما الدراسة الثانية فكانت أكثر توازناً، وخلصت إلى أن القيادة تحددها العوامل الشخصية والعوامل المرتبطة بالمواقف، وأكدت أن السمات الشخصية جزء لا يتجزأ من القيادة. وحددت الدراسة الثانية السمات الإيجابية ذات العلاقة بالقيادة، وهي^(١):

- ١ - النزعة لتحمل المسؤولية وإنجاز المهام.
- ٢ - المثابرة المستمرة في تحقيق الأهداف.
- ٣ - الجرأة والأصالة في حل المشكلات.
- ٤ - نزعة المبادرة في المواقف الاجتماعية.
- ٥ - الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية.
- ٦ - الاستعداد لقبول نتائج التصرفات والأفعال.

(١) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي).



- ٧- الاستعداد لاستيعاب وتحمل الضغوط الشخصية.
- ٨- الاستعداد للتعامل مع حالات الإحباط والتأخير.
- ٩- القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.
- ١٠- القدرة على بناء نظم اجتماعية تفاعلية لتحقيق الأهداف المحددة.

المراجعات لمدخل السمات:

ومن المراجعات الأخرى لمدخل سمات القيادة؛ ما قام به (كيرك باتريك ولوك) عام ١٩٩١م من بحوث، وخلصا إلى أن القادة ليسوا كغيرهم من الناس العاديين، وأشار الباحثان إلى امتلاك القادة إلى سمات خاصة تميزهم عن غيرهم؛ وهي: الدافع، والرغبة في القيادة، والأمانة والمصداقية، والثقة بالنفس، والقدرة المعرفية، ومعرفة العمل. وتبعاً لهذه السمات فإن الأفراد يمكن أن يولدوا ولديهم هذه السمات، أو أن يتعلموها، أو يتحقق فيهم الأمران معاً.

ومدخل السمات قد يُعد مقبولاً بديهيّاً؛ لأنه مبني على افتراض أن القادة مختلفون، وأن اختلافهم يكمن في السمات الخاصة التي يمتلكونها. إلا أنه قد تعرض هذا المدخل إلى العديد من الانتقادات؛ لكونه قد فشل في وضع قائمة حصرية للسمات القيادية؛ حيث بدت قائمة السمات غير نهائية، مع استمرار الدراسات في هذا المدخل، بالإضافة إلى التفاوت النسبي لكل سمة من وقت لآخر، كما أن هذا المدخل لم يتناول مخرجات القيادة وتأثيرها في أعضاء وعمل المجموعة؛ فوجود القائد لا يعني حتمًا وجود قيادة فعالة.



يركز مدخل السمات
على الخصائص
الشخصية للقائد،
في حين يركز المدخل
السلوكي على أسلوب
القائد وسلوكياته





اذكر مثالين توضح من خلالهما شخصيتين أُعجبت بهما في القيادة، مع ذكر سماتهما الشخصية والاجتماعية والإدارية؟

الشخصية	الاجتماعية	الإدارية
.....		
.....		
.....		
.....		

القيادة الفاضلة عند الفارابي وخصائصها:

الصفات الطبيعية للقيادة عدد الفارابي اثنتا عشرة خصلة ينبغي أن تتوافر بالفطرة في (القائد)^(١)؛ وهي أن يكون:

- ١ - تام الأعضاء.
- ٢ - محباً للعلم والتعلم والاستفادة.
- ٣ - جيد الفهم والتصور لكل ما يقال.
- ٤ - جيد الحفظ.
- ٥ - جيد الفطنة والذكاء.
- ٦ - حسن العبارة.
- ٧ - غير شره على المأكول والمشروب والمنكوح.

(١) الأشعري، أحمد بن داود. (١٤٢١). مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة. ط ١، ص ٢١.



- ٨ - كبير النفس محباً للكرامة.
- ٩ - محباً للصدق وأهله ومبغضاً للكذب وأهله.
- ١٠ - الدرهم والدينار وسائر أعراض الدنيا هيئة عنده.
- ١١ - محباً للعدل وأهله ومبغضاً للظلم والجور وأهله.
- ١٢ - قويّ العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل.

تمرين:

قارن بين ما ذكره الفارابي وما ذكر في صفات القائد.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



المدخل السلوكي:

يختلف المدخل السلوكي عن مدخل السمات اختلافاً كبيراً؛ فمدخل السمات يركز على الخصائص الشخصية للقائد، وأما المدخل السلوكي فيركز على أسلوب القائد وسلوكياته. ويشير رُؤاد هذا المدخل إلى أن السلوكيات القيادية يمكن اكتسابها من خلال التأهيل والتدريب، وقد حدد الباحثون نوعين عامين من السلوكيات تتشكل منها القيادة، وهي: السلوكيات المتعلقة بمساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم، والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية التي تساعد التابعين على الشعور بالارتياح مع أنفسهم ومع مجموعة العمل. ومن أبرز الدراسات التي شكلت هذا المدخل: دراسات جامعة ولاية أوهايو، ودراسات جامعة ميتشغان، وبحوث بليك وموتون حول الشبكة الإدارية، ونستعرض هذا الدراسات فيما يلي:

١ - دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشغان:

بدأت الدراسات الأولى لسلوك القائد بجامعتي أوهايو وميتشغان في الأربعينيات الميلادية من القرن العشرين، وكان الهدف من هذه الدراسات هو فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة، وأهم هذه المقاييس هي درجة رضا المرؤوسين عن القائد، ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين.

وتوصلت دراسات جامعة أوهايو: إلى وجود نمطين من سلوكيات القائد، وهما:

أ) سلوك من القيادة يركز على تنظيم العمل؛ ويتضمن: التخطيط وتوزيع المهام والمسؤوليات والتوجيه والتحفيز والرقابة.

ب) سلوك آخر من القيادة يركز على الاهتمام بالعاملين؛ ويشمل: التعاطف معهم، واحترام مشاعرهم، وإقامة العلاقات الاجتماعية معهم، وبناء الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف في المنظمة.



أخرج ابن إسحاق عن أم سلمة أنها قالت: لما ضاقت مكة، وأوذى أصحاب رسول الله ﷺ، وفتنوا، ورأوا ما يصيبهم من البلاء والفتنة في دينهم، وأن رسول الله ﷺ لا يستطيع دفع ذلك عنهم، وكان رسول الله ﷺ في منعة من قومه ومن عمه، لا يصل إليه شيء مما يكره، ومما ينال أصحابه. فقال لهم رسول الله ﷺ: «إن بأرض الحبشة ملكًا لا يُظلم أحد عنده فالحقوا ببلاده حتى يجعل الله لكم فرجًا ومخرجًا مما أنتم فيه».

وتوصلت دراسات جامعة ميتشغان إلى تحديد سلوكين للقيادة متشابهين مع نمطي دراسات جامعة أوهايو، وهما:

أ) سلوك توجيه العامل.

ب) سلوك توجيه الإنتاج.

أما سلوك توجيه العامل فيصف سلوك القادة الذين يتعاملون مع التابعين من منطلق العلاقات الإنسانية؛ فهم يتعاملون مع الموظفين من منطلق كونهم بشرًا، ويقدرون فرديتهم، ويؤمنون احتياجاتهم الشخصية اهتمامًا، ويمنحون المزيد من التفويض.

ويشير سلوك توجيه الإنتاج إلى سلوكيات القيادة التي تؤكد الجوانب الفنية والإنتاجية للموظف، ومن خلال هذا السلوك ينظر إلى الموظفين على أنهم وسيلة لإنجاز العمل، ويستخدم القادة المهتمون بالإنتاج ما يطلق عليه: الإشراف الوثيق على المرؤوسين.

وتتلخص دراسات جامعة أوهايو في أن المزيج من السلوك القيادي الذي يجمع بين تنظيم العمل والاهتمام بالعاملين يحقق فاعلية أكبر.



وأما دراسات جامعة ميتشغان فاستخلصت أن كلاً من السلوك القيادي المتجه نحو العامل والمتجه نحو الإنتاج يؤديان إلى زيادة الإنتاجية، ومع ذلك فإن السلوك القيادي المتجه نحو الإنتاج يخلق التوتر والضغط، وينتج عنه انخفاض في الروح المعنوية ودرجة الرضا عن العمل وزيادة الغياب وترك العمل، وأن القيادة المتجهة نحو العامل هي أفضل نمط للقيادة.

وقام (ليكرت) من جامعة ميتشغان بتطوير أربعة أنماط للقيادة، ويوضح الشكل أدناه التصنيف العام لهذه الأنماط:

ويعتقد (ليكرت) أن نمط القيادة التشاركي أو الديمقراطي هو الأكثر نجاحًا في القيادة، وأن اعتناق هذا النظام يخلق جوًا من علاقات التأييد المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه في مجالات مثل: الاحتياجات، والقيم، والطموح، والأهداف، والتوقعات^(١).

استشاري (ديموقراطي)	استغلالي (أوتوقراطي)
• يثق في مرؤوسيه بدرجة كبيرة، ولكنها ليست كاملة. • يقدم الحوافز الإيجابية، ونادرًا الحوافز السلبية. • الاتصالات في اتجاهين (محدودة صعودًا). • يشارك مرؤوسيه في صنع القرارات بشكل محدود.	• الثقة ضعيفة في المرؤوسين. • يدفع المرؤوسين نحو العمل عن طريق التهديد بالعقاب. • الاتصال في اتجاه واحد. • مركزية في صنع القرارات.

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ٣٤٧ ص ٢١.



إيجابي (متسلط)	تشاركي (ديموقراطي)
• الثقة محدودة في المرؤوسين. • يستخدم الحوافز الإيجابية، وكذلك التهديد بالعقاب لتحقيق الأهداف. • الاتصال في اتجاه واحد. • يسمح للمرؤوسين باتخاذ بعض القرارات البسيطة، مع فرض رقابة صارمة عليهم.	• يثق في مرؤوسيه بدرجة كاملة. • يقدم الحوافز الإيجابية على مدى المشاركة والتعاون بين المجموعة في وضع الأهداف والتقدم في العمل. • الاتصالات في اتجاهين. • تُصنع القرارات بشكل جماعي وتشاركي.

٢ - الشبكة الإدارية لبليك وموتون:

وهي من أشهر نماذج السلوك الإداري، وظهرت لأول مرة في أوائل الستينيات الميلادية من القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت نُقحت وروجعت مرات عديدة بواسطة بليك وماكنزي وموتون، والشبكة الإدارية التي أعيد تسميتها بالشبكة القيادية، صممت لتوضيح كيفية مساعدة القادة للمنظمات على تحقيق أهدافها من خلال عاملين، وهما: الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالموظفين^(١).

وتربط الشبكة الإدارية أو القيادية بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين في نموذج يضم محورين متقاطعين كما هو موضح في الشكل أدناه. ويضم المحور الأفقي اهتمام القائد بالإنتاج، في حين يمثل المحور الرأسي اهتمام القائد بالعاملين، وكل من المحورين وُضع على أنه مقياس يتألف من تسع نقاط، تمثل فيه النقطة (١) أدنى اهتمام، وتمثل فيه النقطة (٩) أقصى اهتمام. ومن خلال وضع النقاط على كل من

(١) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي).



المحورين يمكن استنباط أساليب قيادية عديدة، وتصور الشبكة القيادية أساليب القيادة الرئيسة الخمسة، وهي^(١):

• **القائد المتسلط (٩.١):** يضع القائد تركيزه على المتطلبات الهامة والوظيفة، والقليل من التركيز على الموظفين؛ حيث يُنظر إلى الموظفين على أنهم أدوات لتحقيق الأهداف، وهو أسلوب مدفوع بالنتائج، ويُنظر غالبًا إلى القائد على أنه متحكم وكثير الطلبات، ويستخدم سلطاته بشكل مفرط.

• **القائد الاجتماعي (١.٩):** يمثل اهتمامًا قليلًا بالمهام، مع اهتمام عالٍ بالعلاقات بين الأشخاص، وفي ظل هذا النمط يحاول القائد خلق المناخ الذي يستطيع فيه كل فرد أن يشعر بالصدقة والسعادة والراحة والانسجام.

• **القائد المنسحب (١.١):** يمثل أسلوب القائد غير المهتم بمهام العمل والعلاقات بين الأشخاص، وهذا النوع من القادة لديه الشعور بكونه قائدًا، لكنه انسحابي وعديم التدخل، وغالبًا ما يكون اتصاله ضعيفًا بالتابعين.

• **القائد الوسط (٥.٥):** يعمل القادة في هذا النمط على التوفيق، ولديهم اهتمام متوسط بالعمل، وبالموظفين الذين يؤدون العمل، وأسلوبهم التوافقي يفقدهم القدرة على التركيز في العمل وكذلك التركيز على احتياجات الموظفين، ومن أجل الوصول إلى هذا النمط فإن القائد يتجنب الصراع، ويؤكد مستويات متوسطة من الأداء والعلاقات بين الأشخاص.

• **القائد المثالي (٩.٩):** يُعد أفضل أنماط القيادة؛ حيث يركز القائد على العمل والعلاقات بين الأشخاص، ويشجع على وجود درجة عليا من المشاركة والعمل كفريق في

(١) المرجع السابق، ص ٦٣.



المنظمة، ويلبي الاحتياجات الأساس لدى الموظفين، ويحفز على المشاركة،
ويطرح القضايا للنقاش المفتوح بين الموظفين.

اهتمام القائد بالمعاملين								
٩	النمط (٩.١)							النمط (٩.٩)
٨								
٧								
٦								
٥				النمط (٥.٥)				
٤								
٣								
٢								
١	النمط (١.١)							النمط (١.٩)
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
اهتمام القائد بالإنتاج								

من خلال اطلعك على نموذج ليكرت ونموذج بليك وموتون..

أيهما يمكن القياس من خلاله لمستوى القيادة الفعالة؟



وللمدخل السلوكي العديد من نقاط القوة، ومن أبرزها:

- وسَّع هذا المدخل من مجال البحث في القيادة؛ ليشمل دراسات سلوكيات القادة، وليس فقط سماتهم وخصائصهم الشخصية.
- مدخل ذو قيمة؛ لكونه أكد أهمية البعدين الرئيسيين للقيادة، وهما العمل والعاملون.
- له قيمة استكشافية؛ إذ يقدم لنا خريطة تصورية شاملة؛ تفيدنا في فهم سلوكياتنا القيادية.

أما الجانب السلبي للمدخل السلوكي:

فهو أن الباحثين لم يكونوا قادرين على إيجاد علاقة بين القيادة والنتائج؛ مثل الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والإنتاجية، كما لم يتمكنوا من تحديد مجموعة عامة من السلوكيات القيادية تؤدي باستمرار إلى القيادة الفعالة. وبشكل عام فإن المدخل السلوكي لا يُعد نظرية متماسكة تقدم مجموعة محددة ودقيقة من الفروض عن السلوكيات القيادية الفعالة^(١).

المدخل الموقفى:

القيادة الموقفية تركز على القيادة في المواقف، وتعني أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة، ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائداً فعلاً فإنه يلزمه أن يكتف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة.

(١) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي).



وتؤكد القيادة الموقفية أن القيادة تتألف من بعدين، وهما: بُعد التوجيه، وبُعد المساندة، ويتعين تطبيق كل واحد منهما على نحو مناسب في كل موقف. وعلى القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة الأتباع والتزامهم، والقادة الفعالون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاج إليه الموظفون، ثم يكييفون أسلوبهم لتلبية لتلك الاحتياجات.

وقد وُضح المدخل الموقفية في النموذج الذي طوره (بلانكارد) عام ١٩٨٥م، المسمى 'بنموذج القيادة الموقفية، ويستند النموذج إلى محورين هما: أسلوب القيادة، ومستوى تطور الأتباع. وبناءً على هذا النموذج فقد صُنفت الأساليب القيادية إلى أربع مجموعات متميزة، ويوضح الشكل أدناه النموذج الموقفية والأساليب القيادية المميزة للنموذج^(١):

(١) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي).

الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٨٩.



الأساليب القيادية الأربعة		
سلوك مساند	التدريب: أسلوب عالٍ في التوجيه، وعالٍ في المساندة، يركز القائد في اتصاله على تحقيق الأهداف، والعناية بالاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للتابعين، ويقوم بتحفيز التابعين على تقديم الآراء والمقترحات، ولكن القائد يتخذ القرارات بشأن الأهداف التي تُنفذ، وكيفية تنفيذها.	
	الإخبار: أسلوب عالٍ في التوجيه، منخفض في المساندة، يركز القائد في اتصاله على تحقيق الأهداف، ويقضي وقتاً أقل في استخدام سلوك المساندة، ويعطي القائد توجيهات محددة عن الأهداف التي ينبغي تحقيقها وكيفية تنفيذها، ويمارس إشرافاً صارماً.	
سلوك توجيهي	المساندة: أسلوب عالٍ في المساندة، ومنخفض في التوجيه، لا يركز القائد بصفة حصرية على الأهداف، ولكنه يستخدم سلوكيات مساندة تبرز مهارات الموظفين حيال المهمة التي تُنفذ، ويشتمل أسلوب المساندة على الإصغاء والثناء وتقديم التغذية العكسية، ويعطي القائد تابعيه القدرة على اتخاذ القرارات اليومية، ولكنه يبقى موجوداً لتسهيل حل المشكلات.	
	التفويض: أسلوب منخفض في المساندة والتوجيه، إذ لا يتدخل القائد كثيراً في العمل، ولا يقدم دعماً اجتماعياً، والقائد هنا قليل المشاركة في التخطيط والخوض في التفاصيل، وبعد الاتفاق على ما ينبغي القيام به فإن القائد يترك التابعين يتحملون مسؤولية القيام بالعمل على النحو الذي يرونه مناسباً.	
سلوك توجيهي		
مرتفع	متوسط	منخفض
مستويات تطور التابعين		



إذن فالمدخل الموقفي مبني حول فكرة أن الموظفين يتحركون إلى الأمام وإلى الوراء عبر سلسلة التطور، وهي سلسلة متصلة تمثل ما يمتلكه التابعون من كفاءة والتزام نسبيين، ومن الضروري للقادة لكي يكونوا فاعلين أن يقوموا بتشخيص مواقع التابعين على التطور، ويكيّفوا أساليبهم القيادية مع تطور الموظفين.

وتتمثل نقاط قوة المدخل الموقفي بأنه ناجح في الممارسة العملية، فهو يستخدم بشكل واسع في مجال التدريب والاستشارات الإدارية، ومن السهل أيضًا فهم القيادة الموقفية وإدراكها وتطبيقها، بالإضافة إلى أن المدخل الموقفي يمثل قيمة إرشادية للقائد؛ فهو يخبر القائد بما ينبغي وما لا ينبغي فعله في حالات متنوعة، وأخيرًا فإن المدخل الموقفي يؤكد مفهوم مرونة القائد؛ فالقادة الفاعلون هم أولئك الذين يمكنهم تغيير أساليبهم القيادية استنادًا إلى متطلبات أداء العمل وحاجات التابعين.

وتشير الانتقادات الموجهة إلى المدخل الموقفي إلى قلة الدراسات التي أجريت لإثبات الافتراضات التي طرحها هذا المدخل، ونتيجة لذلك فهناك غموض فيما يتعلق بكيفية تصور المدخل لجوانب معينة من العملية القيادية؛ وخصوصًا فيما يتعلق بتحريك التابعين من مستويات التطور المنخفضة إلى مستويات التطور المرتفعة، كما أن هذا المدخل لا يقدم إجابات كافية لطريقة التعامل مع مجموعة العمل بالمقارنة مع فرد مقابل فرد.

أبرز نقاط قوة القيادة الموقفية تكمن في:

- ١-
- ٢-
- ٣-



مدخل النظرية التوافقية:

في إطار النظريات التوافقية؛ توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بالمهام أو بالعلاقات، ويهتم القادة الذين تدفعهم المهام بالوصول إلى الهدف بشكل أساس، في حين إن القادة الذين تدفعهم العلاقات يهتمون ببناء علاقات وثيقة بين الأشخاص. وتعتبر نظرية (فيدلر) التوافقية الأكثر اعترافاً وشيوعاً، وسميت توافقية لأنها تقول بأن فاعلية القائد تعتمد على مدى مناسبة أسلوبه للبيئة المحيطة وتوافقه معها، وتُعد القيادة فعالة عندما يتوافق أسلوب القائد مع الواقع الفعلي الصحيح.

وتنص نظرية (فيدلر) على أن المواقف يمكن تشخيصها من خلال تقويم ثلاثة عوامل، وهي:

١ - العلاقات بين القائد والعضو: ويشير إلى مناخ المجموعة، ودرجة الثقة والولاء والانجذاب التي يشعر بها الأعضاء نحو قائدهم، وسلطة القائد تعتمد جزئياً على قبوله من المجموعة.

٢ - هيكل المهمة: ويشير إلى وضوح الأهداف والمهام ومتطلبات إنجازها، وكيفية التحقق من اكتمال المهام بوضوح. وفي هيكل العمل الروتيني تنخفض قدرات القائد التأثيرية، أما في العمل الذي يتصف بالغموض والتعقيد فإن تأثير القائد في المجموعة يكون أكبر.

٣ - قوة المنصب: ويعني مقدار السلطة المتاحة للقائد لمكافأة أو معاقبة أتباعه، وقدرة القائد في التأثير في سلوك الآخرين باستخدام السلطة الرسمية المستمدة من مركزه الوظيفي.



النمط القيادي:

يتحدد النمط القيادي من خلال مقياس تقديري للقائد من قبل «الزميل الأقل تفضيلاً»، وقد استخدم فيدلر استقصاء يطلب فيه من القائد أن يصف الزميل الذي سيكون معه أقل استعداداً وتفضيلاً للعمل، وتضمن الاستقصاء قائمة من الأوصاف، ووضع كل وصف على مقياس من ثمانية نقاط، والمجموع الكلي للنقاط يُعد مؤشراً عاماً للسلوك المفضل أو نظام الدوافع لدى القائد. فإذا كان مجموع النقاط عالياً - أي أن القائد وصف زميله الأقل تفضيلاً بالنسبة له بعبارات إيجابية - فمعنى ذلك أن سلوك القائد المفضل يميل نحو نمط القيادة الذي يركز نحو العلاقات، وأن هدفه الرئيس هو الارتباط والاندماج مع الآخرين. أما إذا كان مجموع النقاط منخفضاً - أي أن القائد وصف زميله الأقل تفضيلاً بعبارات سلبية - فمعنى ذلك أن سلوك القائد المفضل يميل نحو نمط القيادة الذي يركز على المهام، ولذلك فهو يرفض الأشخاص الذين لا يستطيع العمل معهم، وأن هدفه الرئيس هو إنجاز العمل. ويوضح الشكل التالي كيفية عمل نظرية (فيدلر) في القيادة:

إن محصلة التفاعلات بين المتغيرات الثلاثة في الشكل أعلاه تؤدي إلى مواقف مختلفة، وعلى سبيل المثال: فالموقف الذي يمثل: علاقات جيدة بين القائد والعضو، ومهمة ذات طبيعة منظمة ومنصباً قوياً؛ يقع في القائمة رقم (١) لأسلوب القيادة المفضل، أما الموقف الذي يمثل: علاقات سيئة بين القائد والأعضاء، ومهمة ذات طبيعة منظمة ومنصباً ضعيفاً؛ فإنه يقع في القائمة رقم (٦) لأسلوب القيادة، ومن خلال تقويم المتغيرات الموقفية الثلاثة؛ فإن أي وضع تنظيمي يمكن تصنيفه وإدراجه في إحدى القوائم الثماني الموضحة في الشكل أعلاه. وتؤكد النظرية التوافقية أن القادة لن يكونوا فعالين



في جميع المواقف، وإذا كان أسلوبك يتوافق بشكل جيد مع الموقف الذي تعمل فيه؛ فسوف تكون جيداً في الوظيفة التي تقوم بها، وإذا كان أسلوبك لا يتوافق مع الموقف؛ فإنه من المرجح أن تفشل^(١).

علاقة القائد والعضو	جيدة				سيئة			
	بسيط		مركب		بسيط		مركب	
هيكل المهمة								
قوة المنصب	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
الأسلوب القيادي المفضل	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)

تتميز النظرية التوافقية بأنها مدعومة بكثير من البحوث والدراسات، وهي أول نظرية في القيادة تؤكد تأثير المواقف في القادة، كما تتميز بقدرتها على التنبؤ بفعالية القيادة، وتؤكد أنه ليس من الدقة أن نتحدث عن قائد جيد وقائد سيء، ولكن يجب أن نفكر في القائد الذي يؤدي عمله بكفاءة في ظروف معينة أو مواقف معينة، ولا يستطيع ذلك في مواقف أخرى. ويُعاب على النظرية التوافقية صعوبة تطبيقها في المنظمات؛ فهي لا تشرح للمنظمات؛ على نحو تام، كيف يمكن استخدام نتائج هذه النظرية في إعادة هندسة المواقف، بالإضافة إلى النقد الظاهر في المقياس المستخدم لتشخيص النمط القيادي وصعوبة التعامل معه.

(١) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي).



مدخل نظرية مسار الهدف:

تركز نظرية مسار الهدف على كيفية تحفيز القادة لأتباعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتنسب هذه النظرية للكاتبين (هاوس وميتشل). وتفترض النظرية أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يحقق الأهداف، ويؤثر في مستوى دافعية الأتباع أو رضا المرؤوسين؛ إلا أن هذا النمط القيادي الفعال يختلف نوعه بحسب الموقف القيادي. وتعتمد هذه النظرية جزئياً على نظرية التوقع لـ (فروم) التي أشرنا إليها عند حديثنا عن نظريات الدافعية.

وتقول نظرية مسار الهدف: إن كل نوع من سلوكيات القائد له نوع مختلف من التأثير في تحفيز الأتباع، وسواءً كان السلوك المعين للقائد يمثل أو لا يمثل حافزاً بالنسبة للأتباع؛ فإن هذا يتوقف على خصائص الأتباع، وخصائص المهمة التي يكلفون بها^(١). وتقترح نظرية مسار الهدف أربعة أنماط قيادية، وهي:

١ - القيادة التوجيهية: ويشبه سلوك تنظيم العمل في دراسات أوهايو، والأسلوب الأوتوقراطي في دراسات ليكرت من جامعة ميتشغان، والأسلوب الإخباري في القيادة الموقفية. ويصف هذا الأسلوب القائد الذي يعطي لأتباعه التوجيهات حول مهامهم، ويحدد الفترة اللازمة لإنجاز المهام، ويضع معايير الأداء، ويحدد القواعد والإجراءات.

٢ - القيادة المساندة: ويشبه سلوك الاهتمام بالعاملين في دراسات أوهايو، وهنا يوجه القائد اهتمامه بالعلاقات مع العاملين، ويسعى لتلبية حاجات الأتباع

(١) هاوس، بيجر. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي).

الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ١٣٦.



ومتطلباتهم الإنسانية، ويعمل القائد على تحقيق المساواة وتقديم الاحترام والتقدير للأتباع.

٣- القيادة المشاركة: يسعى القائد في هذا الأسلوب إلى مشاركة الأتباع في صناعة القرارات، ويحصل من خلالهم على الآراء والمقترحات، ويستعين بما يقدمونه من أفكار في تطوير عمل المجموعة والمنظمة.

٤- القيادة المتوجهة للإنجاز: يطلب القائد من الأتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن، ويضع معايير عالية للتميز، ويسعى إلى التحسين المستمر، ويظهر القادة الذين يركزون على الإنجاز درجة عالية من الثقة في الأتباع القادرين على تحقيق الأهداف التي تتصف بالتحدي.

أما من حيث المتغيرات الموقفية؛ فتقترح النظرية نوعين من المتغيرات، وهما:

١- خصائص تتعلق بالسمات الشخصية للأتباع: ومن أمثلتها: حاجة الأتباع إلى التقدير الشخصي، ومستوى الانتماء للمنظمة، والخبرات المكتسبة، والرغبة في السيطرة، والإدراك الذاتي لمدى القدرة على أداء المهام، وغيرها من الخصائص التي تحدد الدرجة التي يجد عندها الأتباع سلوك القائد مصدرًا مباشرًا للرضا أو وسيلة للرضا في المستقبل.

٢- خصائص تتعلق بطبيعة العمل: وهذه الخصائص هي خارج سيطرة الأتباع أو المرؤوسين، ومن أمثلتها: هيكل العمل بكونه عملاً روتينيًا، أو عملاً معقدًا، أو عملاً غامضًا، ونظام السلطة الرسمية.

وتعمل نظرية مسار الهدف من خلال التوافق بين أساليب القيادة والموقف الذي يؤدي إلى قيادة فعالة، وأن على القائد أن يختار الأسلوب القيادي الأفضل الذي



يناسب حاجات الأتباع والعمل الذي يقومون به، ولذلك تتنبأ النظرية بالأساليب المثلى في حالات مختلفة؛ كما هو مبين في الجدول أدناه:

المواقف (حاجات الأتباع والعمل)	الأسلوب القيادي الأفضل
حينما تكون متطلبات العمل غامضة وغير روتينية، ويحتاج العمل إلى مزيد من الرقابة والتغذية الراجعة، ويكون الأتباع محدودي الخبرة، فهم يحتاجون إلى القيادة والتوجيه لتحقيق رضاهم.	القيادة التوجيهية
حينما تكون مهام العمل روتينية ومتكررة، ويملك الأتباع خبرة جيدة بطبيعة العمل، فهم بحاجة إلى نوع من اللمسة الإنسانية من خلال الدعم والمساندة.	القيادة المساندة
حينما تكون مهام العمل غامضة ومعقدة، ويملك الأتباع درجة عالية من الاستقلالية والخبرة، فهم يحتاجون إلى المشاركة في صنع القرارات، وإثبات قدراتهم وإمكاناتهم الشخصية.	القيادة المشاركة
حينما تكون مهام العمل غامضة ومعقدة، ويملك الأتباع قدرة عالية على الإنجاز، فإن القيادة المتوجهة للإنجاز ترفع من ثقة الأتباع، وتساعدهم على الشعور بأن مجهوداتهم سوف تؤدي إلى الأداء الفعال.	القيادة المتوجهة للإنجاز



وتتميز نظرية مسار الهدف بتوفيرها لإطار نظري يُفيد في فهم كيفية تأثير أساليب القادة في إنتاجية الأتباع ورضاهم، كما أنها توفر نموذجًا عمليًا يبين الطرق المهمة التي يساعد بها القادة الأتباع. ويُعاب على هذه النظرية أن نتائج البحوث حتى الآن لا تدعم وجود صورة كاملة ومتناسكة لافتراضات النظرية، كما أن النظرية تعد موجهة نحو القائد بدرجة كبيرة، ولكنها تفشل في الاعتراف بالطبيعة التفاعلية للقيادة؛ لأنها لا تسمح بمشاركة الأتباع في العملية القيادية^(١).

مدخل نظرية القيادة التحويلية:



القائد التحويلي
يمتلك بصيرة نافذة
ورؤية ثابتة تمكنه من
مواجهة المشكلات
ووضع الحلول لها بدقة.



يُعد مدخل القيادة التحويلية من أحدث وأشمل المداخل القيادية، وقد ظهر في الثمانينيات الميلادية من القرن العشرين في كتابات عدد من العلماء من أمثال (بيرنز، وباس، وبينيسونانوس، وغيرهم)^(٢).

والقيادة التحويلية هي العملية التي تغيّر الأفراد وتحوّلهم وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف الطويلة الأجل، وتشتمل على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية. وتتميز القيادة التحويلية بأربعة أبعاد رئيسة وهي:

١ - التأثير المثالي (الكاريزما): حينما تمثل تصرفات القادة أدوارًا نموذجية لأتباعهم؛ فعندها يمثل الأتباع للقادة، ويرغبون في محاكاتهم لدرجة كبيرة، ويمنح

(١) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ١٥٦.

(٢) هاوس، بيتر ج. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (ترجمة صلاح المعيوف ومحمد البرعي). الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ١٩٧.



الأتباع قادتهم احترامًا عظيمًا وثقة كبيرة. وعادة ما تنشأ هذه الكاريزما من امتلاك القادة لمعايير أخلاقية عالية، ورؤية مُلهمة، ورسالة ذات جاذبية.

٢- الدافعية الإلهامية: يعمل القادة على تحفيز أتباعهم إلى الالتزام برؤية المنظمة ورسالتها؛ من خلال وضع تصور متفائل لنشاط المنظمة في المستقبل، ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للأتباع، كما يقدم القادة مزيدًا من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، ويظهرون تصميمًا والتزامًا بالأهداف بما يزيد من اقتناع الأفراد بالأهداف المنشودة.

٣- التحفيز الفكري: يعمل القادة على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين؛ من خلال إقناعهم بأهمية التخلي عن طرق التفكير القديمة، وضرورة إعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات، وتبني طرقٍ إبداعية وحلولٍ غير تقليدية وأساليب جديدة.

٤- الاهتمام الفردي: يعمل القادة على توفير المناخ المساند للإنصات إلى الاحتياجات الفردية للتابعين، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء مساعدة التابعين في اكتشاف ذواتهم، ويستخدم القادة التفويض والتمكين لتنمية التابعين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم.

ومن خلال الدراسات التي بحثت في القيادة التحويلية، يمكننا تحديد مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد التحويلي، ومن أبرزها:

١- امتلاك البصيرة النافذة والرؤية الثاقبة التي تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.

٢- إثارة حماس ودافعية الأتباع؛ من خلال استخدام ألفاظ وتعبيرات وشعارات



قوية، وتطبيق أنظمة حوافز فعالة في المنظمة.

٣- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة، وتحمل المخاطر المحسوبة بدقة.

٤- القدرة على التكيف والتلاؤم مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

٥- زرع الثقة في الآخرين؛ من خلال الإنصات للتابعين، والاستماع إلى الأفكار والمقترحات والاستفادة منها في المنظمة، وممارسة التفويض والتمكين بشكل واسع في المنظمة.

٦- الاهتمام بالأتباع بشكل فردي وجماعي.

٧- خلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

٨- طرح الأفكار الابتكارية وتنمية مصادرها لدى الآخرين.

٩- السعي إلى بناء الاتفاق بين التابعين، وإدامة العلاقة معهم.

١٠- تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

وأخيرًا فالمدخل التحويلي يتميز بجوانب عديدة، ومن أبرزها: كونه نموذجًا حديثًا يحظى بالكثير من اهتمام الباحثين، وتركيزه على الأتباع في العملية القيادية، كما يتجاوز في أطروحاته المداخل القيادة السابقة التي ركزت على القائد بشكل أساس، بالإضافة لاهتمام القيادة التحويلية بالجوانب الأخلاقية والقيمية في العملية القيادية. ويُعاب على المدخل التحويلي أنه يطرح تصورًا للقيادة أقرب ما يكون للسمات الشخصية، كما أنه مبني على دراسات تمثل القادة في المستويات الإدارية العليا في المنظمة بشكل كبير.



شركة الدار العربية للبلاستيك هي شركة متخصصة في تصنيع السلع البلاستيكية للاستخدام المنزلي. وخلال العامين الأخيرين طوّرت مجموعة من مهندسي الشركة عددًا من المنتجات الجديدة، تتضمن سلعاً صناعية وأخرى استهلاكية، مستخدمة البلاستيك المركب. وتتضمن هذه المنتجات الجديدة أنابيب مركبة لتصريف الأمطار بجوانب الطرق، وقد أعلنت الشركة عن هذه الأنابيب مبرزة أنه يمكن إضافتها خارجيًا إلى أرصفة الشوارع دون الحاجة لإعادة بناء تلك الأرصفة، وبذلك تساعد على حل مشكلة غرق الشوارع التي تحدث عند سقوط الأمطار.

وعند اختبار الأنابيب المركبة في جزء من المدينة ثبت أنها فعالة من حيث التكلفة، وكذلك ملائمة للتركيب على الفور في كل أحياء المدينة. واختارت الحكومة نموذج الشركة لتنفيذ هذا المشروع، وبدء العمل فيه خلال الصيف والانتها قبل الشتاء، وكان من بين المشروعات المتنوعة في هذا البرنامج توفير الكمية المطلوبة من الأنابيب بأحجام مختلفة لتتلاءم مع كل شارع من شوارع هذه الأحياء. وعندما علم مجلس الإدارة بهذا القرار، قرر تكليف السيد/ هاشم عفيف؛ مدير المبيعات، بتقديم عرض لكل موظفي الشركة عن أهمية هذا المشروع بالنسبة للمجتمع، وكيف ستساعد الأنابيب المركبة في حل مشكلة الصرف خلال موسم الأمطار.



هل تعتقد أن هذا العرض سيكون مفيداً للموظفين الذين لا يرتبط عملهم بالبيع
أو العقود؟

في رأيك ما أثر نجاح الشركة على العاملين المشتركين في صناعة الأنابيب
المركبة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





القيادة في شريحة :





[٥] الاتصال

مفهوم الاتصال وأهميته:



يقضي المديرون ٧٥٪
من وقتهم اليومي في
الاتصال.



يؤدي الاتصال دورًا هامًا داخل المنظمات، ويُعد ذا صلة بجميع وظائف الإدارة. ويقوم الاتصال بتبادل البيانات والمعلومات ونقلها داخل المنظمة؛ مكونًا بذلك همزة الوصل بين المديرين والعاملين والوحدات التنظيمية المختلفة. وقد أظهرت الدراسات أن ٧٥٪ من وقت المديرين غالبًا ما يُقضى في الاتصال بأشكاله المختلفة.

ويُعرّف الاتصال من الناحية الإدارية بأنه: عملية تبادل المعلومات بالطريقة التي تساعد على تحقيق الفهم المشترك بين شخصين أو أكثر فيما يتعلق بقضية أو موضوع ذي صلة بالعمل^(١).

ويحقق الاتصال الإداري الفعال مزايا متعددة للأفراد والمنظمات، ومن أبرزها:

- تبادل الآراء والأفكار والمقترحات والخطط والسياسات بين وحدات المنظمة.
- يُعد الاتصال الإداري وسيلة رئيسة لتوجيه سلوك الأفراد تجاه الأهداف المرغوبة.

(١) عبد العليم، محمد. (٢٠٠٧). مبادئ إدارة الأعمال. بنها: جامعة بنها، ص ١٧٩.



- يساعد الاتصال على توفير البيانات وتدقيق المعلومات، ونقلها إلى مراكز اتخاذ القرار.
- يساهم في التقريب بين أفكار العاملين ومفاهيمهم، وتوحيد أنماط وأساليب العمل.
- يساعد الاتصال على معرفة التحديات والمعوقات التي تواجه العاملين والمنظمة.
- تساعد عملية الاتصال العاملين على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام المنوطة بهم.
- يوفر الاتصال بيئة العمل المناسبة التي يسودها التعاون والتنسيق بين الوحدات والعاملين.
- يعزز الاتصال الدافعية لدى العاملين؛ من خلال تحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية، وتوفير التغذية العكسية عن الأداء وكيفية تحسينه.
- يُعد الاتصال الفعال وسيلة مهمة لإقناع العاملين والوحدات التنظيمية بالأهداف والخطط الموضوعة.

صف الاتصال في جملة واحدة لشخص يسمع عنه للمرة الأولى

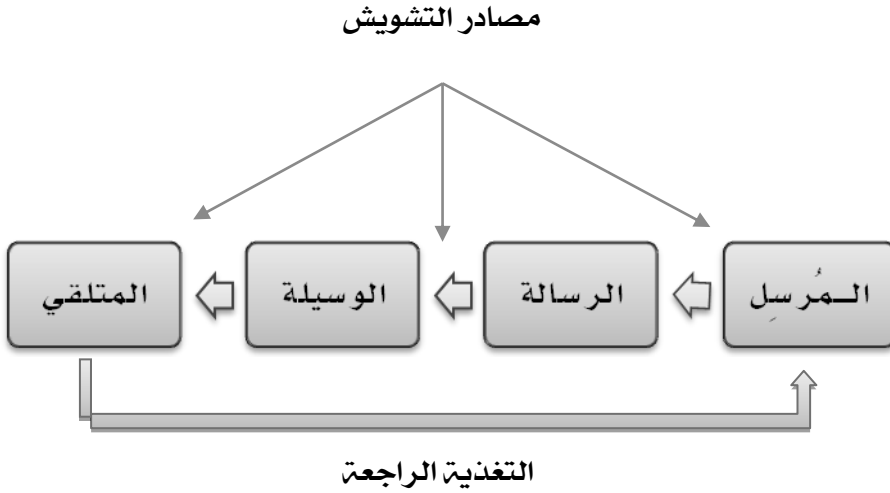
.....

.....



عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من ستة عناصر رئيسة، وهي: المرسل، الرسالة، الوسيطة، والمتلقي، والتغذية الراجعة، ومصادر التشويش. ويوضح الشكل أدناه العناصر الرئيسة لعملية الاتصال:



١- **المرسل:** وهو المَصْدَر أو القائم بالاتصال، ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، وقد يكون فردًا أو وحدة إدارية أو منظمة، ويدرك المرسل وجود حاجة أو فكرة أو معلومات يريد أن ينقلها إلى طرف آخر.

٢- **الرسالة:** وتمثل الرسالة محورَ عملية الاتصال، وقد تكون معلوماتٍ أو أفكارًا أو مشاعرَ يرغب المرسل في نقلها إلى الآخرين، وقد تكون الرسالة في صورة كلمات شفوية أو مطبوعة أو رسالة إلكترونية أو رسوم بيانية أو رموز أو إيماءات أو تعبيرات بالوجه واليد.

٣- **الوسيلة:** ويقصد بها القناة أو المسار أو الوسط الذي تُنقل خلاله الرسالة بين طرفي الاتصال، ويمكن نقل الرسالة من خلال الأدوات اللغوية والسمعية والبصرية.



٤- المتلقي: وهو الطرف المستهدف بالرسالة، ويقوم بترجمتها وتفسيرها حتى يمكنه الاستجابة لها، وقد يكون المتلقي فرداً أو مجموعة من العاملين في المنظمة أو جمهوراً عاماً.

٥- التغذية الراجعة: تُعبر التغذية الراجعة عن ردود الأفعال أو الاستجابة من طرف المتلقي للرسالة التي يتلقاها من المرسل، وهي المقياس الحقيقي للحكم على مدى فعالية عملية الاتصال، وتأخذ التغذية الراجعة عدة صور، منها: قيام المتلقي بإخبار المرسل بعدم فهم الرسالة، أو الحاجة إلى تعديلها، أو إفادته بتنفيذ محتوياتها.

٦- مصادر التشويش: ويقصد به كل ما من شأنه أن يقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال، وقد يؤدي التشويش إلى تحريف المعنى أو عدم وصول الرسالة أصلاً.

استعرض الأمثلة التالية للاتصال:

١- كتبت شركة تأمين تعاوني إلى عدد كبير من العملاء تعرض عليهم منتجاً تأمينياً جديداً، ولكن الكثير ممن كتبت لهم الشركة كانوا قد توفوا؛ وذلك سبب الضيق لأسرهم والإحراج الشديد للشركة.

٢- قررت شركة مستحضرات تجميل أن تعرض إعلاناتها في فترة الاستراحة بين الشوطين في البث التلفزيوني لمباريات كرة القدم التي تذاع في فترة المساء؛ لأن لها جمهوراً عريضاً، وبعد ثلاثة أشهر من الإعلان لاحظت الشركة أن حجم مبيعاتها ظل بدون تغيير تقريباً.



انظر لكل حالة، وحدد إذا ما كنت تعتقد أنها ترتبط بأي مما يلي:

- رسالة خطأ.
- أسلوب اتصال خطأ.
- جمهور خطأ.
- فشل في إرسال الرسالة من الأصل.
- مزيج من تلك العوامل.

أنواع الاتصال في المنظمات:

يقسم الباحثون الاتصالات الإدارية إلى أقسام مختلفة؛ بناءً على اعتبارات عدة، ويمكننا إيجازاً أبرز هذه التقسيمات على النحو التالي:

أولاً: الاتصال الشخصي والاتصال بين الجماعة:

يتمثل الاتصال الشخصي في اتصال بين شخصين وجهًا لوجه، وهو في الإطار التنظيمي يمثل أشكالاً من المقابلات التي يمكن أن تكون فعالة إذا أحكمت إدارتها. وعن طريق الاتصال الشخصي تُحل أحياناً بعض مشكلات المنظمة، وتُتخذ القرارات الهامة، ومن أمثلتها: مقابلات تقويم الأداء، ومقابلات التوظيف، ومقابلة ترك العمل، ومقابلات التوجيه والاستشارات^(١).

ويتمثل الاتصال الجماعي داخل المنظمة في وظائف تتعلق بمهام العمل وأخرى اجتماعية، ومن أمثلتها: اجتماعات صناعة القرار، والاجتماعات الدورية للوحدات الإدارية، وبرامج التدريب، وحفلات التكريم، والرحلات الترفيهية للعاملين في المنظمة.

(١) أبو إصبع، صالح. (١٩٩٨). العلاقات العامة والاتصال الإنساني. عمان: دار الشروق، ط ١، ص ٥٦.



ثانيًا: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي:

يحدث الاتصال الرسمي عبر الخطوط والمسارات المحددة على الخارطة التنظيمية للمنظمة، وبمقتضى نظام السلطة ومدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة. ومن أمثلتها: أدلة السياسات والإجراءات التي تنشرها المنظمة إلى العاملين لتطبيقها والعمل بموجبها، والأوامر والتوجيهات الشفهية أو المكتوبة الصادرة من المديرين إلى العاملين، وكذلك المقترحات والتغذية الراجعة المقدمة من العاملين إلى المديرين.

ويجري الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد في التنظيم، وبعيدًا عن القنوات الرسمية للاتصال، ويجري في هذا النوع من الاتصال بث المعلومات والآراء والأفكار بين العاملين حول مختلف الموضوعات والاهتمامات دون أي ضوابط رسمية مفروضة من التنظيم. والاتصال غير الرسمي له أوجه إيجابية وأخرى سلبية؛ فقد يكون مصدرًا مهمًا للتغذية الراجعة عن المنظمة ومديرها، ومساعدًا لنقل التعليمات والتوجيهات بطريقة غير رسمية، وعلى الجانب الأخرى قد يكون بيئة خصبة لنشر الشائعات السلبية بين العاملين.

ثالثًا: الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي:

الاتصال النازل هو الذي يحدث من أعلى إلى أسفل في الخارطة التنظيمية، ويتضمن الاتصال من المستويات الإدارية التي هي أعلى إلى المستويات الإدارية التي هي أقل؛ من خلال القرارات والتعليمات والتوجيهات والإرشادات.

أما الاتصال الصاعد فيتضمن تدفق المعلومات من المستويات التي هي أدنى إلى المستويات التي هي أعلى في الخارطة التنظيمية، ومن أمثلتها: التقارير عن التقدم في العمل، ومقترحات التحسين، ومتطلبات العمل أو العاملين.



ويتضمن الاتصال الأفقي تبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية والأفراد من المستوى الإداري نفسه، وقد ينشأ الصراع بين الوحدات التنظيمية من المستوى الإداري نفسه بسبب محدودية الموارد أو التنازع على الصلاحيات؛ مما يستدعي وجود مهارات عالية في الاتصال الفعال.

رابعاً: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي

يمثل الاتصال الداخلي ما سبق ذكره من أشكال الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة، أما الاتصال الخارجي فيتضمن اتصال المنظمة مع جهات خارجية؛ سواءً أكانوا أفراداً أم منظمات، ومن أمثلته: الاتصال بالجهات الحكومية، والشركات التجارية، والاتصال الجماهيري عبر أدوات التسويق والعلاقات العامة والإعلام.

معوقات الاتصال:



معوقات الاتصال

تشمل: العوامل

الشخصية، والعوامل

البيئية، والعوامل

التنظيمية.



تتعرض عملية الاتصال للعديد من العوامل التي تؤثر في الرسالة ذاتها أو في مسارها بين المرسل والمستقبل، ومن تلك العوامل ما يعوق عملية الاتصال أو يُبطئها، ومنها ما يقطعها أو يمنعها تماماً^(١).

ويمكننا تقسيم معوقات الاتصال إلى ثلاثة عوامل رئيسية، وهي: العوامل الشخصية، والعوامل البيئية، والعوامل التنظيمية.

(١) زيارة، فريد. (٢٠٠٩). وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية، ص ٢٨٣.



أولاً: العوامل الشخصية:

وتتضمن العوامل الشخصية كل ما يرتبط بالخصائص الشخصية لطرفي الاتصال. ومن أبرزها: تفاوت مهارات الاتصال بين الأفراد عموماً؛ فالبعض قد يصعب عليه التعبير عن أفكاره شفهيّاً، ولكنه مبدع في التعبير بالكتابة، والبعض قد يكون متحدثاً جيداً ولكنه مستمع ضعيف، وقد يجد البعض بطلاً في القراءة وصعوبةً في فهم الرسالة الواردة إليه.

ومن المؤثرات في عملية الاتصال: التلميحات غير اللفظية؛ فحركة اليدين وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت وحركة العيون، وغير ذلك من لغة الجسد؛ لها معانٍ كثيرة ومؤثرة في محتوى الاتصال، وهذه التلميحات قد تساعد في فاعلية عملية الاتصال أو تضعفها.

ومن العوامل الشخصية ما يُعرف بالإدراك الانتقائي؛ فالبعض يميل لأن يرى ويسمع ما يحبه فقط، ولا يكثرث بغير ذلك، ومن هنا فقد يقوم بعض الأفراد بالنظر إلى ما يسره من الرسالة الاتصالية وإهمال ما عداها، أو القيام بتحويل المعنى الذي لا يتفق مع تطلعاته ورغباته.

ثانياً: العوامل البيئية:

وتشير العوامل البيئية إلى تلك العوامل التي تتعلق بطبيعة العلاقة بين طرفي الاتصال. ومن تلك العوامل: طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوسين؛ فالعلاقة الجيدة بينهما تسهم في تدفق المعلومات من الاتجاهين بشكل صحيح، ويؤدي انخفاض مستوى العلاقة بين الطرفين إلى بطء أو تغيير وتأويل المعلومات التي يحملها الاتصال بينهما.



ويمثل عدم الثقة في المديرين عاملاً مؤثراً في فعالية عملية الاتصال، وهو ناشئ عن الافتقار إلى المهارات القيادية وعدم منطقية القرارات المتخذة، أو كثرة التعديل والتغيير على الرسائل الأصلية، وتكرار مثل هذه الرسائل يشكل عقبة في نجاح عملية الاتصال.

والتقارب في خصائص العمر والجنس والمستوى والمكانة والحالة الاجتماعية والاهتمامات له أثر كبير في فاعلية الاتصال، وعادةً ما يميل المتماثلون إلى قبول أفكار الطرف الآخر وبناء الفهم المشترك؛ وذلك يساعد على جودة فاعلية الاتصال بين الطرفين.

ثالثاً: العوامل التنظيمية:

تشكل العوامل التنظيمية البيئة المحيطة بالعملية الاتصالية. ومن تلك العوامل موقع الفرد في الخارطة التنظيمية، فالمعلومات تزداد تدفقاً عادةً من الموقع الأعلى إلى الموقع الأقل، ونجد أن المديرين يميلون إلى التحكم في الحوار مع مرؤوسيه، ويسعى بعض المرؤوسين إلى تحقيق رضا رؤسائهم من خلال عدم تقديم تغذية راجعة سلبية، وكل هذه العوامل تؤثر في فعالية عملية الاتصال بين الطرفين.

ومن العوامل المؤثرة في دقة وفعالية عملية الاتصال: عدد المستويات الإدارية في المنظمة، وتشير بعض الدراسات إلى أن انتقال الرسالة من المستوى الأول في المنظمة يمر عبر أربعة مستويات إدارية حتى تصل إلى المستوى التشغيلي؛ وذلك يفقدها أكثر من ثلاثة أرباع المحتوى أو المعنى المقصود.

وكلما زاد حجم أعضاء مجموعة العمل زاد معه حجم وتعقيد عمليات الاتصال بين المدير والمرؤوسين، كما أن زيادة التخصص في الوظائف أدى إلى وجود



مصطلحات معينة لكل تخصص، وتمثل هذه المصطلحات عقبةً عند الاتصال بأفراد خارج المجموعة؛ حيث لا يدرك هؤلاء الأفراد المعنى الحقيقي المقصود من هذه المصطلحات.

ومن العوامل التنظيمية أيضًا: القيود المكانية؛ فقصر المسافة بين المدير والمرؤوسين في مكان العمل يزيد من فرص التفاعل وسهولة عملية الاتصال، كما أن بُعد المسافة بين المرسل والمستقبل يزيد من فرص تحريف الرسالة، لذلك فتعدد فروع المنظمة وتباعد الأماكن بين المركز الرئيس والفروع يسهم في تعقيد عملية الاتصال والتقليل من كفاءتها.

ومع تبعات تطور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال؛ أصبح المدير يتعامل مع قدر كبير جدًا من المعلومات في قراراته، وهو ما يشكل عبئًا إضافيًا عليه، ويتطلب منه بذل جهد أكبر للتعامل مع الرسائل الواردة والاستفادة منها. كما أن اختيار تقنية الاتصال غير المناسبة قد يؤدي إلى فشل في عملية الاتصال في كثير من الأحيان.

ما الذي يمكن فعله لتقليل المعوقات التي تعرقل عملية الاتصال في المواقف التالية؟

- في بعض الأحيان لا تسمع الرسائل بشكل صحيح ؛ لأنك تعاني التشتت بسبب الضوضاء الصادرة عن آلات التصوير والتليفونات، في ظل تصميم المكتب المفتوح الذي تعمل فيه.

.....

.....





- تعاني في أغلب الأحوال نقصاً في الموظفين؛ لأن أي طلب توظيف موظفين جدد لشغل الأماكن الشاغرة لا بد أن يقدم إلى رئيس مجلس الإدارة، وهو أعلى منك بثلاثة مستويات قبل أن يصل إلى قسم الموارد البشرية.

كفاءة الاتصال:

يتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بمجموعة من الخصائص هي: السرعة، والتغذية الراجعة، والتسجيل، والكثافة، والرسمية، والتكلفة. وسوف نتناول هذه الخصائص بمزيد من التوضيح فيما يلي^(١):

١ - السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني. وهناك بعد آخر للسرعة؛ وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب؛ حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو الحاجة إلى التصرف.

٢ - التغذية الراجعة: تساعد الوسائل الشفهية على الحصول على تغذية راجعة من أطراف الاتصال، وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة - كالخطاب والمذكرات والتقارير - فهي بطيئة، ويتأخر فيها تقديم تغذية راجعة إلى أطراف الاتصال.

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص ٣٤٩.



٣- التسجيل: يمكن أن تحفظ بعض وسائل الاتصال في سجلات ورقية أو ملفات إلكترونية، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفهية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

٤- الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، وهذا يساعد في عرض المعلومات المعقدة، التي تتطلب مزيداً من الإسهاب والتفصيل. وبصفة عامة: كلما كانت المعلومات كثيفة ومفصلة كان أفضل.

٥- الرسمية: تستخدم المخاطبات الرسمية في موضوعات الاتصال الرسمية، مثل: الترقية أو النقل وغيرها، أما الاتصالات الداخلية بين العاملين والأقسام فقد نحتاج فيها إلى وسائل اتصال أقل رسمية؛ مثل المذكرات الداخلية والبريد الإلكتروني والاتصال الهاتفي.

٦- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة، كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة: الأدوات المكتبية، والأجهزة الحاسوبية، والطباعة، والبريد، والهاتف، وتكاليف الإرسال والاستقبال، وحفظ البيانات والوثائق وأرشفتها. والتكلفة عنصر نسبي؛ إذ نقول: إنها تكلفة مناسبة مقارنة بالعوائد المحققة منها.



ويعرض الجدول أدناه مقارنة بين أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر كفاءة الاتصال^(١):

وسيلة الاتصال	السرعة	التغذية الراجعة	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عال	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي	سريعاً نسبياً	عال	مسجل	متوسط	رسمي	عال
مكالمة هاتفية	متوسط	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عال	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عال	رسمي	عال
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عال	رسمي	متوسط

من وجهة نظرك: أي أنواع وسائل الاتصال ترفع كفاءة الاتصال ؟

(١) ماهر، أحمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية،



شركة الفرسان للمقاولات والبناء

دراسة حالة

كان العام الماضي عامًا غير مستقر قليلًا بالنسبة لشركة الفرسان للمقاولات والبناء؛ إذ ظهر العديد من الشائعات حول مستقبل الشركة، وأشارت إحدى الشائعات إلى زيادة في أعداد القوة العاملة، وتلتها بعد فترة وجيزة إشاعة أخرى عن زيادة تلك الأعداد عن الحاجة وتكرارها، أما الإشاعة الأخيرة التي نتجت عن المباحثات التي تدور حول الأجر الحالي؛ فقد أشارت إلى أن الشركة على وشك بيع أحد مصانعها الذي ينتج إسمتًا مخلطًا جاهزًا لشركة أخرى. وقد أنكرت إدارة الشركة تلك الإشاعة باعتبارها لا أساس لها من الصحة.

وانشغل مكتب شؤون الموظفين لعدة أسابيع في الاستعداد لزيارة فريق تفتيش من وزارة التخطيط، وكانت هذه الزيارات مألوفة وتساعد الوزارة على الاتصال بتلك الصناعة، لم يكن هناك شيء يشوب الزيارة، ولكن سرعان ما بدأت الشائعات تنتشر. في يوم الزيارة الأول خرج عدد كبير من مديري الشركة ليصطحب كل منهم مجموعة الزائرين في جولة في المصنع. وكان صلاح أحد أعضاء القوة العاملة القدامى، وكان من طبيعته أن يتصرف بعقلانية وهدوء، ولكن في يوم الزيارة كان يتصرف بمنتهى العدوانية، وعلى الرغم من أنه أُبلغ بغرض الزيارة؛ فقد دخل غاضبًا إلى مكتب المدير وقال: «ما الذي يحدث بالضبط فيما يتعلق بهذه الزيارة؟ لقد سألت اثنين منهم عن الغرض من زيارتهم ولم أفهم منهما شيئًا».

وكان فوزان مدير الشركة يعيش حالة من القلق، محاولًا الحفاظ على استمرارية الإنتاج، وفي الوقت نفسه يعطي انطباعًا جيدًا للمديرين والزوار، وجاء رده قصيرًا



للغاية، «انظر يا صلاح، لقد أبلغت منذ ستة أسابيع بغرض الزيارة؛ إن هؤلاء الأشخاص يمكنهم إنجاح شركة مثل شركتنا أو تحطيمها، وآخر شيء يودون رؤيته هو أن يروا آلتك معطلة! فلماذا لا تعودُ لعملك وتركني أمارس عملي؟!».

عاد صلاح لماكينته غاضبًا وقلقًا، وعندما جاء موعدُ الغداء استغل صلاح الفرصة ليعبر عن غضبه من فوزان والزوار عن طريق الشكوى لزملائه، وبعد فتره كان كل القسم غاضبًا وقلقًا، وكانت نتيجة ذلك: أنه كلما ظهرت الفرصة كان العاملون يتجمعون ويتحدثون بغضب بعضهم مع بعض، وحدث ذلك كثيرًا عند أبواب دورات المياه، وبدأ يعرقل الوصول إلى مكتب فوزان.

١ - اذكر سببين محتملين للشائعات؟

٢ - حدد معوقات الاتصال المحتملة في شركة الفرسان؟

٣ - وضح كيف يمكن أن يحسّن من اتصال فوزان بصلاح؟

٤ - كيف لفوزان أن يظهر الاستماع بشكل أفضل؟

٥ - كيف يمكنه أن يسعى للحصول على تغذية راجعة تفيده بأن صلاح قد فهم الرسالة جيدًا؟

٦ - ما التحسينات التي يمكن إجراؤها على الاتصالات داخل الشركة؟

.....

.....

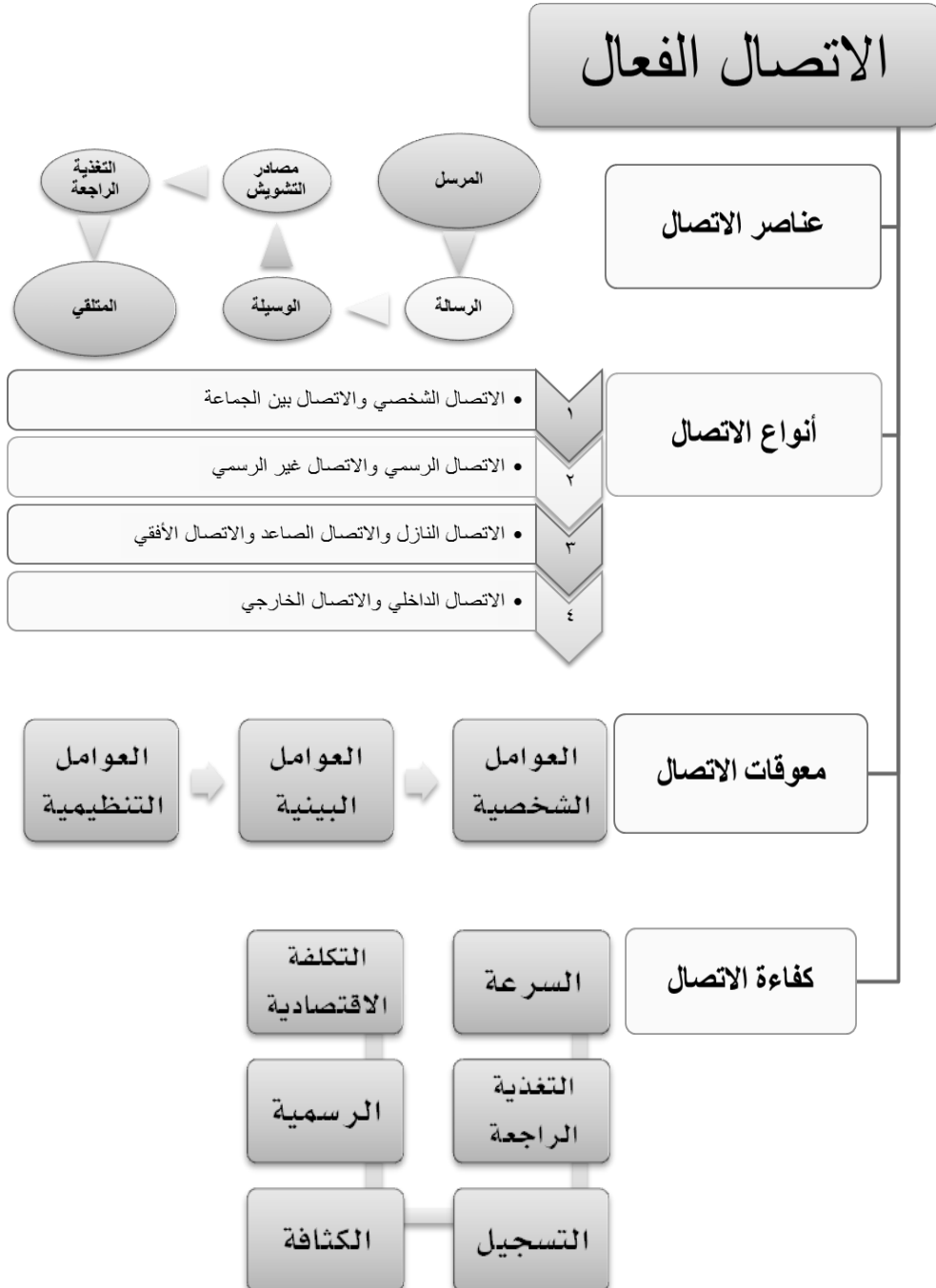
.....

.....





الاتصال في شريحة:





[٦] الرقابة

مفهوم الرقابة:



تهدف الرقابة إلى
تشخيص نقاط الضعف
والأخطاء، وتصحيحها،
ومنع حدوثها في المستقبل،
وتمارس على الأشياء
والناس والإجراءات.



الرقابة هي جوهر العملية الإدارية، وتُعدُّ هي المرحلة النهائية من مراحل النشاط الإداري المستمر في المنظمات، وبموجبها تكتمل حلقات العملية الإدارية في المنظمة لتبدأ نشاطها من جديد، والإدارة الناجحة هي التي تتقن عملية الرقابة إلى الحد الذي يحقق أهدافها المرجوة.

وقد وصف (هنري فايول) وهو أحد رواد علم الإدارة الرقابة بأنها هي: «التحقق من إتمام كل شيء

حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ القائمة». وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها، ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس على الأشياء والناس والإجراءات^(١).

ويمكننا تعريف الرقابة بأنها: الوظيفة التي من خلالها تُتابع وتُضبط الأنشطة المختلفة في المنظمة؛ بهدف التحقق من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المطلوب أو

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ٣٠١.



المخطط. وبمعنى آخر، فالرقابة هي الوسيلة التي تسمح للمدير بالتحقق من تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط^(١). ويتضح لدينا من مفهوم الرقابة ما يلي:

- الرقابة هي الوجه الآخر لعملية التخطيط، وكلما زاد وضوح وتكامل الخطط ومعايير الأداء، زادت فاعلية الرقابة.

- ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم؛ فالرقابة على الأنشطة تمارَس من خلال الأفراد، ولا نستطيع معرفة أين تقع مسؤولية الانحراف إلا إذا كانت المسؤولية التنظيمية واضحة ومحددة.

- الرقابة وظيفة تمارسها كل المستويات الإدارية في المنظمة، وليست مقصورة على الإدارة العليا وحدها، ويمكن أن تستعين المنظمة بجهات خارجية متخصصة في تنفيذ بعض أعمال الرقابة المالية والتدقيق على الجودة والمواصفات القياسية.

يظن البعض أن الرقابة هي عملية للحد من حرية التصرف، ووضع المزيد من القيود على العاملين في جو من انعدام الثقة.

ناقش العبارة أعلاه مع المفاهيم السابقة حول الرقابة؟

.....

.....

.....

.....

.....

(١) الخشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض:

مكتبة الشقري، ط ٢، ص ٣٤١.



فوائد الرقابة:

تجني المنظمات الإدارية العديد من الفوائد من تطبيقها لنظم الرقابة بكفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي:

- ١ - تعتبر الرقابة أداة لتحسين العاملين، والحيولة دون وقوعهم في الخطأ، وذلك من خلال وضوح الأهداف والمعايير وأساليب العمل الإداري داخل المنظمة.
- ٢ - تساعد الرقابة على الوقوف على أوجه الانحراف بين المخطط والواقع الفعلي؛ وذلك يساعد على تنفيذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تشخيص أسباب الانحراف.
- ٣ - تساعد الرقابة الفعالة على رصد فرص التطوير المتاحة والاستفادة منها، وهي بذلك تعمل كمظومة تخطيط لاحقة تغطي ثغرات الخطط الموضوعية من قبل.
- ٤ - تساعد الرقابة على تنميط الأداء، وثبات مستوى المعايير القياسية لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٥ - التحقق من كفاءة استخدام أصول المنظمة ومواردها المادية والبشرية، والتقليل من أوجه الفساد والهدر وسوء الاستخدام.
- ٦ - تسهم الرقابة في التأثير الإيجابي في دافعية العاملين؛ وذلك من خلال ربط برامج الحوافز والتقدير، بأداء وإنتاجية العاملين.



خطوات عملية الرقابة:

تتكون عملية الرقابة في المنظمات الإدارية من مجموعة من المراحل المنهجية؛ وهي:

أولاً: تحديد معايير الأداء:

إن أولى خطوات عملية الرقابة هي تحديد معايير الأداء، والمعيار هو مستوى الأداء المستهدف، وبدون وجوده يصعب ممارسة عملية الرقابة. ومن أهم أنواع المعايير المستخدمة في المنظمات الإدارية ما يلي:

١ - **المعايير الزمنية:** وتبين مقدار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عمل معين أو تقديم خدمة معينة.

٢ - **المعايير الكمية:** وتعبّر بشكل كمي عن الوحدات أو العناصر المتوقع إنجازها في فترة محددة، مثل: عدد الخدمات المقدمة، عدد المستفيدين.

٣ - **معايير الجودة:** وتعبّر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها للمنتج أو الخدمة المقدمة، وتُحدد إما مقارنة بالموصفات القياسية أو بمثيلاتها في السوق.

٤ - **معايير التكلفة:** وتعبّر عن مقدار النفقات لإنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة.

٥ - **المعايير السلوكية:** وتبين نوع السلوك المرغوب فيه، الذي يجب الالتزام به من قبل العاملين في المنظمة.

٦ - **معايير الربحية:** وتحدد مقدار الربح المخطط الحصول عليه خلال فترة زمنية معينة.



إن تحديد معايير الأداء المناسبة واختيارها أمرٌ يتطلب المزيد من الخبرة والممارسة، وهناك ثلاثة طرق أو أساليب لوضع معايير الأداء، وهي^(١):

١ - بناءً على معايير تاريخية: حيث توضع معايير الأداء استناداً إلى خبرات وتجارب المنظمة السابقة، ويرى هذا الأسلوب أن المستقبل هو امتداد للماضي.

٢ - بناءً على معايير مقارنة: حيث تعتمد المنظمة على تجارب الآخرين لوضع معايير الأداء، ويمكن استخدام مثل هذه المعايير المقارنة على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الوظيفة.

قياس الأداء هو
الخطوة الثانية في
عملية الرقابة.



٣ - بناءً على معايير هندسية وفنية: وتعتمد على التحليل الفني، وتنطبق هذه المعايير على العمليات الإنتاجية والصناعية، ومواصفات الآلات، ومتطلبات المواد، وحدود الجودة.

كما توجد مجموعة من الأسس والإرشادات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد المعيار أو المستوى المطلوب تنفيذه، ومن هذه الأسس ما يلي^(٢):

١ - وضع المعيار بمستوى يناسب كل الأفراد، أي أن يكون متناسباً مع قدرات الفرد المتوسط.

٢ - اختيار عدد مقبول من المعايير، بمعنى أن لا تكون هذه المعايير قليلة ولا كثيرة فيصعب تنفيذها.

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ٣٠٨.

(٢) الخشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري، ط ٢، ص ٣٤٦.



- ٣- مشاركة الأفراد في وضع المعايير، وذلك لضمان الالتزام بتنفيذها.
- ٤- شرح هذه المعايير المعتمدة ومضمونها بدقة للأفراد، وذلك منعاً للالتباس أو الفهم الخطأ.

٥- شرح الأسباب والمسوغات التي كانت وراء اعتماد هذه المعايير.

ابحث عن طرق إضافية لوضع معايير لأداء الفريق التابع لك؟

ثانيًا: قياس الأداء

الخطوة الثانية من خطوات عملية الرقابة هي قياس الأداء الفعلي، وعملية قياس الأداء هي عملية مستمرة، وتتطلب أساليب موثوقة ويعتمد عليها لقياس الأداء، ويُعد توقيت القياس عاملاً مهماً في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها مبكراً. ومن أبرز أدوات قياس الأداء ما يلي:

١- سجلات الأداء: وتحتوي هذه السجلات نتائج الأداء الفعلي، وقد تكون سجلات إنشائية تصف حقائق يمكن الرجوع إليها، أو سجلات رقمية، أو سجلات تحوي خرائط وأشكالاً بيانية. وباستخراج البيانات من السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية يمكننا اكتشاف الانحراف بسهولة.

٢- الملاحظة الشخصية: ويقصد بها قيام المدير أو المشرف بمراقبة العمل والأفراد للتحقق من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية، ويرى الكثيرون أنه لا بديل للملاحظة المباشرة في قياس الأداء؛ فهي تعطي فكرة واقعية عن الأداء.

٣- العينات: ويهدف عادةً أسلوب أخذ العينات إلى قياس الجودة، ويراعى في هذا الأسلوب اختيار الحجم المناسب للعينات، وتحديد عدد العينات، والفترات الزمنية لأخذ العينات، كما يجب أن تمثل العينة المجتمع الذي أخذت منه تمثيلاً كافياً.



٤ - أدوات القياس الهندسية: وهي أدوات ميكانيكية أو إلكترونية لقياس ومراقبة أداء العمليات التشغيلية، مثل: كاميرات المراقبة، والعداد الآلي.

٥ - النسب المالية: وتستخدم النسب المالية لربط العلاقات بين مجموعة من الأرقام تظهرها الميزانيات المالية، وتستخدم نتائج هذه العلاقات كمؤشرات لقياس كفاءة عمليات الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط له.

٦ - خريطة جانت: وتنسب إلى العالم (هنري جانت) أحد رواد الإدارة العلمية، وهي من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تخطيط ومراقبة الوقت اللازم لتنفيذ نشاط معين، وتقوم فكرة الخريطة على أساس إظهار الوقت المعياري المخطط للعمل، والوقت الفعلي الذي نفذ فيه العمل في آن واحد.

٧ - مستوى الرضا: يأتي الكثير من المعلومات المفيدة لقياس الأداء من التغذية الراجعة المقدمة من العملاء والمستفيدين وغيرهم، وتلجأ المنظمات إلى تصميم استبانات لقياس آراء العملاء ومعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معايير الأداء

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعية، وعادة ما يكون لدينا ثلاث احتمالات في هذه المرحلة، وهي:

- ١ - توافق الأداء الفعلي مع المعيار، أي لا توجد انحرافات.
- ٢ - أن يكون الأداء جيداً، ويفوق المعيار المستهدف، ويُعد الانحراف في هذه الحالة موجباً.

٣ - أن يكون الأداء سلبياً (الانحراف سلبياً)، وهذا يعني وجود خلل في الأداء، ولا بد من اتخاذ إجراءات تصحيحية.



رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة: إذا كان الأداء الفعلي يتوافق مع مستوى الأداء المطلوب، أو كان ضمن حدود التفاوت المسموح بها؛ فستمر عملية الرقابة، ويمكن أن تستخدم الإدارة أداة دافعة لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح. أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً، ويتجاوز الحد المسموح به، فعندها ينبغي إخبار الإدارة المعنية بالنشاط عن هذا الانحراف، وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب^(١). وعادة ما تنشأ الانحرافات لأسباب؛ من أبرزها ما يلي:

١ - عدم ملائمة المعيار، فقد يكون أكثر أو أقل مما يجب، ما يتسبب في وجود الانحراف السلبي أو الإيجابي في أثناء التنفيذ. والعلاج هنا يجب أن ينصب على إعادة النظر في المعيار.

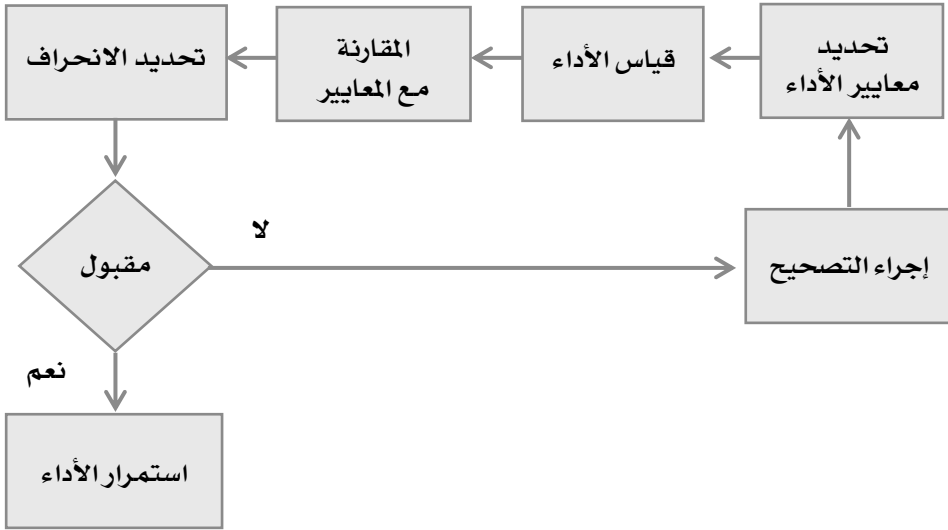
٢ - ضعف أداء العاملين، فقد يكون الضعف عائداً إلى انخفاض في مستوى مهارات العاملين، أو عدم اهتمامهم بالعمل بما يكفي. وقد تتطلب الحالة الأولى التدريب والتأهيل على رأس العمل، وتحتاج الحالة الثانية نوعاً من خلق الدافعية ومعالجة المشكلات الشخصية للعاملين.

٣ - وجود أسباب لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار، مثل: انقطاع في مصادر التوريد، أو نشوء كساد اقتصادي عام. والعلاج هنا يجب أن يتركز على إزالة الظروف الناشئة إن أمكن، أو احتوائها، أو التكيف معها.

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ٣١٠.



هل يمكنك التفكير في أسباب أخرى قد تؤدي لوجود انحرافات عن الخطط الموضوعية والأهداف المرسومة من قبل الإدارة؟
ويوضح الشكل أدناه مخططاً لخطوات عملية الرقابة^(١):



أنواع الرقابة:

تُصنّف الرقابة إلى أنواع مختلفة بناءً على معايير متعددة يذكرها الباحثون الإداريون، ونستعرض فيما يلي أهم تصنيفات الرقابة في المنظمات الإدارية.

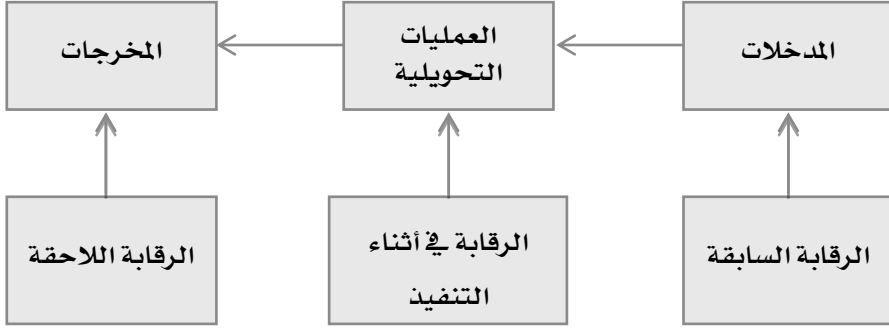
أولاً: التصنيف بناءً على التوقيت الزمني للرقابة:

ويعتمد هذا التصنيف على مدخل مدرسة النظم الذي تحدثنا عنه في المدارس الإدارية.

(١) زيارة، فريد. (٢٠٠٩). وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية، ص ٣٧٨.



وبين الشكل أدناه تصنيف الرقابة بناءً على هذا المدخل:



١ - الرقابة السابقة (الوقائية): وتركز على متابعة المدخلات وضبطها للتحقق من أنها تستوفي المعايير المطلوبة، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى منع الانحراف قبل حدوثه. ومن أمثله: اختيار الموارد البشرية التي تستوفي شروطاً ومتطلبات الوظائف وتحديدًا.

٢ - الرقابة في أثناء التنفيذ (المتزامنة): وتتضمن متابعة وضبط الأنشطة الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، وتعتبر أكثر أنواع الرقابة شيوعاً. وتنفذ الرقابة المتزامنة بواسطة توجيهات المديرين وإشراف الرؤساء في أثناء العمل، وتتطلب وجود معايير ومستويات محددة لأداء مختلف الأنشطة داخل المنظمة.

٣ - الرقابة اللاحقة (العلاجية): ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التحقق من أن المخرجات النهائية تستوفي المعايير والمستويات المعتمدة، ويوجه الإجراء العلاجي إما نحو تحسين عملية الحصول على الموارد أو تطوير العمليات التحويلية للموارد إلى مخرجات. ومن أمثله: تحليل النتائج المالية للمنظمة.

٤ - الرقابة المتعددة: وغالبًا ما تقوم المنظمات بإعداد نظم رقابية تعتمد على أنواع الرقابة الثلاثة السابق ذكرها (الرقابة السابقة - في أثناء التنفيذ - اللاحقة).



ثانيًا: التصنيف بناءً على مستويات التخطيط:

ويعتمد هذا التصنيف على مستويات التخطيط الرئيسة في المنظمة (الإستراتيجي - التكتيكي - التشغيلي).

١ - الرقابة الإستراتيجية: وتتضمن الرقابة على مستوى أداء المنظمة ككل، والتحقق من تنفيذ الخطط الإستراتيجية. وتتم الرقابة الإستراتيجية بواسطة مديري الإدارة العليا في المنظمة.

٢ - الرقابة التكتيكية: وتركز على تقويم تنفيذ الخطط «التكتيكية» على مستوى الإدارات والوحدات التنظيمية، ومتابعة النتائج المرتبطة بها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر ذلك. وتتم الرقابة «التكتيكية» بواسطة رؤساء الوحدات الإدارية ومديريها.

٣ - الرقابة التشغيلية: وتتضمن متابعة الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر ذلك. وتعد الرقابة التشغيلية من مسؤوليات الإدارات الإشرافية أو المباشرة في المنظمة.

ثالثًا: التصنيف بناءً على مصدر الرقابة:

ويعتمد هذا التصنيف على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة في المنظمات الإدارية، وهما نوعان:

١ - الرقابة الداخلية: ويطلق عليها (المراجعة الداخلية)، حيث يقوم كل مدير إدارة بمراقبة نشاطات وعمليات الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها، كما نجد في بعض المنظمات وحدات إدارية مستقلة تقوم بعمليات المراجعة الداخلية لجميع الأقسام،



وتتبع هذه الوحدات أعلى سلطة في المنظمة؛ وذلك لضمان الحياد، وعدم تأثير الوحدات الإدارية الأخرى أو تدخلها في عملها.

٢- الرقابة الخارجية: حيث تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة عمليات المنظمة ونشاطاتها وتقويم مستوى أدائها، ومن أمثلتها: مكاتب المراجعة القانونية والمحاسبية، ومكاتب فحص المواصفات والمقاييس وتقويمها.

رابعاً: التصنيف بناءً على مجال الرقابة:

ويعتمد هذا التصنيف على أساس نوع النشاط الداخلي المرغوب مراقبته في المنظمة، ويتطلب كل نشاط أدوات ووسائل مختلفة للرقابة والمتابعة، ومن أبرز المجالات ما يلي:

١- الرقابة في المجال المالي: وتركز على الجوانب المالية، وتعتبر أهم مجالات الرقابة في المنظمات، وتسعى إلى التحقق من توفر الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها، ومراقبة مركزها المالي وكفاءة استثمار مواردها المالية، وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح. ومن الأدوات المهمة: تحليل البيانات المالية، ومراقبة النسب المالية، مثل: نسب السيولة، ونسب المديونية ورأس المال، ونسب النشاط، ونسب الربحية.

٢- الرقابة في مجال الموارد البشرية: وتركز على الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، ومن أهمها: التحقق أن مستوى أداء العاملين يتوافق مع المعايير والأهداف المخططة، وتسعى أيضاً إلى التحقق من التزام العاملين بالسياسات والقواعد المعتمدة، وضمان اختيار وتعيين الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات المنظمة، ومتابعة إجراءات التدريب وتقديم الأجور والحوافز، والوقوف على معنويات العاملين، ومستويات رضاهم عن المنظمة.



٣- الرقابة في مجال العمليات: وتركز على الجوانب ذات العلاقة بنشاط المنظمة الرئيس، وتهدف إلى الرقابة على العمليات التحويلية والإنتاجية، والتحقق من حسن استغلال الموارد المادية والبشرية للمنظمة، وضمان تحقيق معايير ومستويات الجودة المستهدفة، بالإضافة إلى مراقبة عمليات تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر.

٤- الرقابة في مجال التسويق: تشمل وظائف التسويق عددًا من الأنشطة في المنظمة، من أبرزها: أنشطة تصميم المنتجات والخدمات، وأنشطة اختيار إستراتيجيات التوزيع والمنافذ، وأنشطة التسعير، وأنشطة الترويج والإعلان. وتبرز وظيفة الرقابة على مختلف الأنشطة التسويقية في المنظمة لضمان تحقيق رضا العملاء والمستفيدين.

طلب منك مدير المنظمة أن تقوم بمراجعة أساليب الرقابة المستخدمة

وكتابة تقرير عن الأساليب المستخدمة والأساليب التي ينبغي أن تتوفر.

أكتب اقتراحك في الأسطر التالية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



خصائص الرقابة الفعالة:

تتميز نظم الرقابة الفعالة في المنظمات الإدارية بمجموعة من الخصائص، من أبرزها:

١ - التوافق: أن يتوافق نظام الرقابة مع حجم المنظمة وطبيعتها وخططها، ومع النشاطات والعمليات التي تتم مراقبتها، وأن تتناسب مع المراكز الوظيفية والوحدات التنظيمية.

٢ - التكلفة الاقتصادية: يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام رقابي مع العوائد التي تجنيها المنظمة من جراء تطبيقه؛ فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه.

٣ - المرونة: يجب أن يتم تصميم نظام الرقابة بشكل مرّن يساعد على الاستجابة لما يستجد من متغيرات أو طلبات للتحسين في المعايير والأدوات التي تصادف عمليات التنفيذ.

٤ - السرعة: تسهم قدرة نظام الرقابة على كشف الانحرافات بسرعة في عدم تفاقم الآثار الناجمة عن الانحراف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

٥ - الوضوح وسهولة الفهم: يجب أن تكون نظم الرقابة واضحة ومفهومة لدى العاملين الذين تشملهم نظم الرقابة، ويلزم كذلك أن يلمّ المراقبون بكيفية تطبيق نظم الرقابة.

٦ - الموثوقية والدقة: تتطلب الرقابة الفعالة أن تكون معايير الرقابة ذات موثوقية عالية ويُعتمد عليها، ويجب أن تقيس ما يفترض أن تقيسه بدقة.

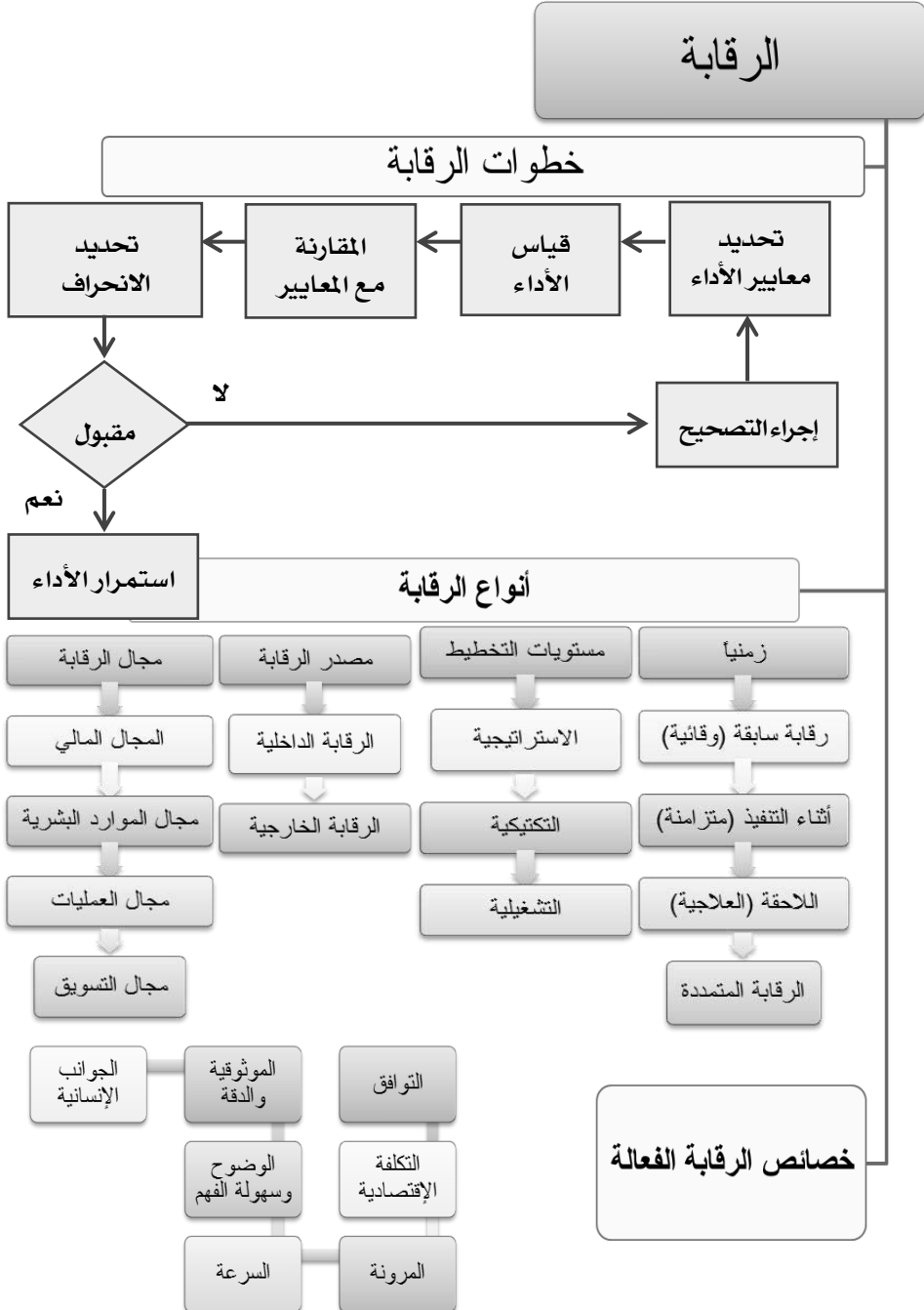


٧- الجوانب الإنسانية: يجب أن لا يشعر العاملون بأن الهدف من نظام الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم، بل يجب أن تفسر الرقابة على أنها وسيلة لمساعدتهم، وتحسينهم من الأخطاء، ومساعدتهم على تطوير أدائهم.





الرقابة في شريحة:





[٧] صناعة القرار

مفهوم صناعة القرار:



القرار الصحيح
هو الذي يُتخذ بعد
النظر في العواقب.



تُعد صناعة القرارات أحد أهم وظائف المدير في المنظمات الإدارية، ويرى «هربرت سايمون» - الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٧٨ م - أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، وأن ما يميّز وظيفة المدير عن غيرها من الوظائف هو حق اتخاذ القرار. وترتبط صناعة القرارات الإدارية بشكل مباشر بعمليات التخطيط في المنظمة

وبمختلف الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، وتعتبر القدرة على صناعة قرارات فعالة معياراً للحكم على القدرات القيادية التي يتمتع بها المديرون.

ويمكننا تعريف القرار بأنه: الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين؛ فالقرار ليس استجابة تلقائية أو ردة فعل مباشرة، وإنما اختياراً يتم بوعي قائم على التدبر في الغاية المراد تحقيقها، والوسيلة التي ينبغي استخدامها، والأصل في القرار هو حالة عدم التيقن الناتجة لوجود منهجين للسلوك، أو بديلين أو أكثر في موقف معين، وتتوفر الحرية لاختيار واحد من تلك البدائل دونما أي ضغوط أو إجبار^(١).

(١) زيارة، فريد. (٢٠٠٩). وظائف الإدارة. عمّان: دار اليازوري العلمية، ص ١٢٩.



من خلال التعريفات السابقة، ما أبرز العوامل المشتركة حول عملية صناعة القرار؟

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

نموذج عمري:

ومن أمثلة الذين أساءوا استعمال سلطتهم: أحد عمال (أمرء) أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

هذا العامل أصر على رجل أن ينزل في واد لينظر كم عمقه، فتردد الرجل خوفاً، ولكن العامل عزم عليه فنزل، فلما خرج نادى: يا عمراه! ومرض فمات من حينه، فبعث عمر في طلبه، ولما حضر العامل قال له عمر: «أما لولا أنني أخاف الله أن تكون سنة بعدي لضربت عنقك، ولكن لا تبرح حتى تؤدي ديتي، والله لا أوليك أبداً»^(١).

تمرين:

هذا النموذج العمري في فصل الموظفين، اذكر العلاقة بينه وبين صناعة القرار!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(١) الأشعري، أحمد بن داود. (١٤٢١). مقدمة في الإدارة الإسلامية. جدة. ط ١، ص ٢١.



أنواع القرارات:

يتعامل المدبرون مع أشكال مختلفة من القرارات، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسًا لتصنيف القرارات، ومن أبرز هذه المعايير:

أولاً: تصنيف القرارات بناءً على التكرار:

- ١ - قرارات مبرمجة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في المواقف الروتينية المتكررة، وهي محددة باستخدام سياسات أو قواعد أو إجراءات معروفة سلفًا.
- ٢ - قرارات غير مبرمجة: وهي القرارات التي لا تنطبق عليها السياسات والقواعد والإجراءات المحددة سلفًا، وتتضمن قدرًا من عدم التيقن بشأن النتائج المتوقعة منها.

ثانيًا: تصنيف القرارات بناءً على التوقيت:

- ١ - قرارات استباقية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها تحسبًا لتغيرات خارجية أو ظروف متوقع حدوثها في المستقبل.
- ٢ - قرارات استجابة: وهي قرارات ردة الفعل، وتكون استجابة لمتغيرات خارجية حدثت للمنظمة.

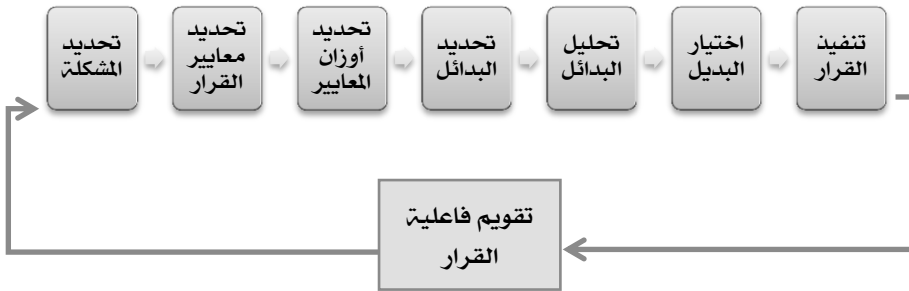
ثالثًا: تصنيف القرارات بناءً على الهرم الوظيفي:

- ١ - قرارات إستراتيجية: وتشمل القرارات ذات البعد الإستراتيجي الطويل المدى بالنسبة للمنظمة، وتقوم الإدارة العليا بصناعة هذا النوع من القرارات.
- ٢ - قرارات تكتيكية: وهي من صناعة الإدارة الوسطى في المنظمة، وتقع هذه القرارات ضمن مجالات التخطيط والتحسين والتطوير والتحفيز.

٣- قرارات تشغيلية: ويصنعها مشرفو الوحدات ورؤساء الأقسام في المنظمة، ويدخل ضمن نطاق هذه القرارات مجمل القرارات المبرمجة.

مراحل صناعة القرارات:

تتضمن عملية صناعة القرارات مجموعة من المراحل المنهجية، نستعرضها وفق التسلسل المنطقي لهذه المراحل على النحو التالي:



المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:

تحديد المشكلة هو أهم خطوة في عملية صناعة القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخطأ مهما كانت الدقة في تنفيذ الخطوات التالية^(١)، وتختلف المشكلات من ناحية الوضوح والغموض، وتتفاوت قدرات المديرين على تحديد المشكلة والتعرف عليها، ويلزم في هذه المرحلة التفريق بين عوارض المشكلة وأسبابها الكامنة، وهذا يتطلب المزيد من التحليل والتحقق للوصول إلى تعريف محدد للمشكلة ونطاقها الحقيقي.

(١) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط٦، ص ١٤٣.



المرحلة الثانية: تحديد معايير القرار:

بعد تحديد المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، نقوم بتحديد معايير القرار، وهي العوامل المرتبطة باتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال: لو كانت المشكلة لدينا هي (اتخاذ قرار بشأن شراء منزل جديد)؛ فإن معايير القرار هي: سعر الشراء، طريقة السداد، مساحة المنزل، موقع المنزل. وهذه المعايير الأربع هي الأكثر أهمية في مثالنا الحالي، وتساعد المعايير في الترتيب بين البدائل المتاحة.

المرحلة الثالثة: تحديد أوزان المعايير:

تتفاوت معايير القرار من حيث أهميتها النسبية في اتخاذ القرار النهائي والاختيار بين البدائل المتاحة، ويقوم صانع القرار بوضع وزن نسبي لكل معيار، وعلى سبيل المثال يمكننا أن نضع أوزاناً متفاوتة من (١-٥) لكل معيار.

المعيار	الوزن
سعر الشراء	٥
طريقة السداد	٢
مساحة المنزل	٤
موقع المنزل	٣

المرحلة الرابعة: تحديد البدائل:

في هذه المرحلة نكتب قائمة البدائل المتاحة أمام صانع القرار، وهي مرحلة تتطلب البحث والتحليل والاستقصاء، ثم نضع تقويماً أمام كل بديل متوفر لدينا؛ وعلى سبيل المثال: سوف نكتب مجموعة من التقويمات التفضيلية تتراوح من

(١-١٠) لكل بديل على النحو التالي:

معايير القرار	البدائل المتاحة			
	سعر الشراء	طريقة السداد	مساحة المنزل	موقع المنزل
منزل (أ)	٨	٩	٨	١٠
منزل (ب)	٦	١٠	٧	٨
منزل (ج)	١٠	٦	٤	٥
منزل (د)	٤	٨	٦	١٠

المرحلة الخامسة: تحليل البدائل:

نقوم بمراجعة البدائل المتاحة مقارنة بالأوزان النسبية لكل معيار، ثم نقوم بضرب كل بديل متاح لدينا بالوزن النسبي للمعيار؛ لنحصل على مجموع القيم النسبية الترجيحية لكل بديل، ويظهر ذلك في الجدول أدناه:

المجموع	معايير القرار				البدائل المتاحة
	سعر الشراء (٥)	طريقة السداد (٢)	مساحة المنزل (٤)	موقع المنزل (٣)	
منزل (أ)	٨	٦	٨	١٠	١١٤
منزل (ب)	٦	١٠	٧	٨	١٠٢
منزل (ج)	١٠	٦	٤	٥	٩٣
منزل (د)	٤	٨	٦	١٠	٩٠



المرحلة السادسة: اختيار البديل:

يتضح لنا من الجدول السابق أن المنزل (أ) قد حصل على أعلى مجموع بين البدائل المتاحة، وبذلك نستطيع اتخاذ قرارٍ باختياره. وأحياناً قد يلجأ صانع القرار إلى القيام بمقارنة أخرى بين البدائل التي حصلت على أعلى مجموع؛ حتى يحصل على نتائج أكثر دقة.

المرحلة السابعة: تنفيذ القرار:

يحدّد التنفيذ الفعلي للقرار مدى فاعليته وقابليته للتطبيق العملي، ومهما كان القرار جيداً؛ فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم والفعال له، ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة؛ عندما يُنفذ القرار بصورة سيئة^(١).

المرحلة الثامنة: تقييم فاعلية القرار:

في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة، ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري، ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت فيجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير؛ سواءً كان بالنسبة للبديل الذي أُختير، أو طريقة تنفيذه، أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها^(٢).

(١) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمّان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ٩٤.

(٢) حريم، حسين. (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. عمّان: دار الحامد للنشر، ط ٣، ص ٩٤.



مهام المدير [٧] صناعة القرار

تذكّر موقفًا طُلب منك أن تتخذ فيه قرارًا، وبمراجعة مراحل صناعة القرار؛ ما المراحل التي قمت بتنفيذها، وما المراحل التي غابت عنك آنذاك؟ وكيف كانت النتيجة النهائية؟

مراحل غابت عنك

مراحل نفذتها

.....

.....

.....

.....

.....

..... النتيجة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الأدوات المساعدة في صناعة القرارات:



الأدوات المساعدة

مهمة لتكون النتائج

أكثر فاعلية عند

التطبيق.



تتفاوت القرارات من حيث أهميتها وتعقيدها وتأثيرها الإستراتيجي في مستوى المنظمات والأفراد، ويسعى صانعو القرارات بشكل مستمر للوصول إلى قرارات أكثر فاعلية، ومن الأدوات المساعدة لذلك: الجماعية في صناعة القرارات، والاستعانة بنظم المعلومات لصناعة القرارات الإدارية، واستخدام الأساليب الكمية.

الجماعية في صناعة القرارات:

تتطلب العديد من القرارات المشاركة بشكل جماعي في صنعها، وقد يشترك فردان أو أكثر في المنظمة في هذه العملية، وتتجه بعض المنظمات إلى تشكيل لجان متخصصة لصناعة القرارات، ومن ثم رفعها إلى مجلس الإدارة لدراستها واتخاذ القرار النهائي بشأنها، وفي المتوسط العام فإن القرارات التي تُقرُّ بناء على فرق عمل جماعية ذات دقة أكبر، ولكن الحاجة إلى الجماعية في صنع القرارات يعتمد على عوامل؛ منها: الوقت المتاح لاتخاذ القرار، وكذلك حجم تعقيد القرار، ومستوى التأثيرات المتوقعة من نتائج القرار. ويمكننا أن نلخص الإيجابيات والسلبيات من جماعية صنع القرارات على النحو التالي:

• إيجابيات الجماعية في صنع القرارات:

- ١ - تنوع الخبرات والتخصصات بين المشاركين.
- ٢ - توفير قدر أكبر من المعلومات.
- ٣ - توليد عدد أكبر من البدائل والأفكار.

- ٤ - تطوير العمل الجماعي بين المشاركين.
- ٥ - سهولة القبول للقرارات وتنفيذها.
- سلبات الجماعة في صنع القرارات:
 - ١ - يتطلب الوصول إلى قرار جماعي استهلاك وقت أكبر من قبل المشاركين.
 - ٢ - هيمنة بعض الأعضاء على القرار في مجموعات العمل، وذلك يؤثر في نتائج القرار الجماعي.
 - ٣ - التشتت في تحمل مسؤولية القرار بين الأعضاء، لاعتقاد البعض أن القرار ليس مسؤولية شخصية عليهم مجتمعين.
 - ٤ - الرغبة في الوصول إلى قرار جماعي قد يؤثر في حرية التعبير، والتفكير لدى بعض الأعضاء.
 - ٥ - القرارات الجماعية ربما لا تكون حاسمة في بعض الأحيان.
- وبغض النظر عن الإيجابيات والسلبيات في الأسلوب الجماعي لاتخاذ القرارات؛ فإنه يمكننا القول: إن الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اتخاذ القرار، ينطلق من طبيعة الموقف الذي تحدده عدة عوامل ينبغي أخذها في الاعتبار عند تقرير اختيار أي من الأسلوبين، وهذه العوامل هي^(١):
- ١ - الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.
- ٢ - مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.

(١) الشميمري، أحمد؛ وهيجان، عبد الرحمن؛ وغنام، بشرى. (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال. الرياض: العبيكان للنشر، ط ١١، ص ١١٥.



- ٣- مقدار المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.
- ٤- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل أو الحلول التي سوف يتم التوصل إليها، ومن ثم تطبيقها.
- ٥- حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.
- ٦- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
- ٧- الحاجة إلى التطوير الشخصي والوظيفي للعاملين في المنشأة من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- ٨- تجنب احتمال حدوث صراع بين أعضاء الجماعة، لأن ذلك قد يعوقها عن الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة.

هل يمكن التفكير بأدوات أخرى قد تساهم وتساعد في عملية صنع القرارات؟

إذا ما أعدنا قراءة النصوص التي تحثُّ على المشاورة عند أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه؛ وجدنا أن الغاية من هذا الحث هو إيجاد مقدار من المشاركة في صنع القرار، وألاً ينفرد رجل واحد في صنع القرار؛ سواءً كان هذا الرجل قائداً عسكرياً أو مالياً، أو مديراً أو مسؤولاً في أي ميدان من الميادين؛ فالشركة في الرأي تؤدي إلى الصواب؛ لأنَّ فيها مشاركة جمع من العقول وإضافة آراء ذوي الخبرة والتجربة، فالقرار الذي يأتي عبر مناقشة مستفيضة ستجتمع عليه الآراء، فيكون أقرب إلى الصواب، أما نجاح العمل فالمشاورة تكفل هذا النجاح، يقول أمير المؤمنين علي رضي الله عنه: شاوروا؛ فالنجاح في المشاورة.



تمرين:

هل المشاورة هنا تعني المشاركة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



أداة العصف الذهني وكيفية استخدامه:

يكون العصف الذهني مفيداً في نقطتين محددين:

١ - عندما تبحث عن الأسباب

٢ - عندما تبحث عن الحل

كيف نقوم بالعصف وصولاً إلى المسببات لأمر ما؟

المرحلة الأولى: الإبداع وتوسيع الإدراك:

- ١ - يجتمع ٦ - ١٢ شخصاً في مكان بعيد عن المقاطعات.
- ٢ - تستمر الجلسة لمدة لا تزيد عن ٣٠ دقيقة.
- ٣ - يتم اختيار رئيس للجلسة لعدم السماح لأحد بتقويم الأفكار أو الحكم عليها.
- ٤ - يجب أن يكون هناك مقرر لتسجيل الأفكار.
- ٥ - الحرية لدى المشاركين في عرض أي فكرة مهما بدت غريبة.
- ٦ - الفكرة الأساس للجلسة أن تكون إبداعية وليست منطقية.
- ٧ - يتم تقويم جميع الأفكار بعد الجلسة.
- ٨ - لا تغفل أي اقتراح.
- ٩ - لا تناقش أو تنتقد أي اقتراح.
- ١٠ - لا تحاول تصنيف الاقتراحات في مجموعات

المرحلة الثانية: مرحلة التقويم والنقد بطريقة مركزة ومنطقية:

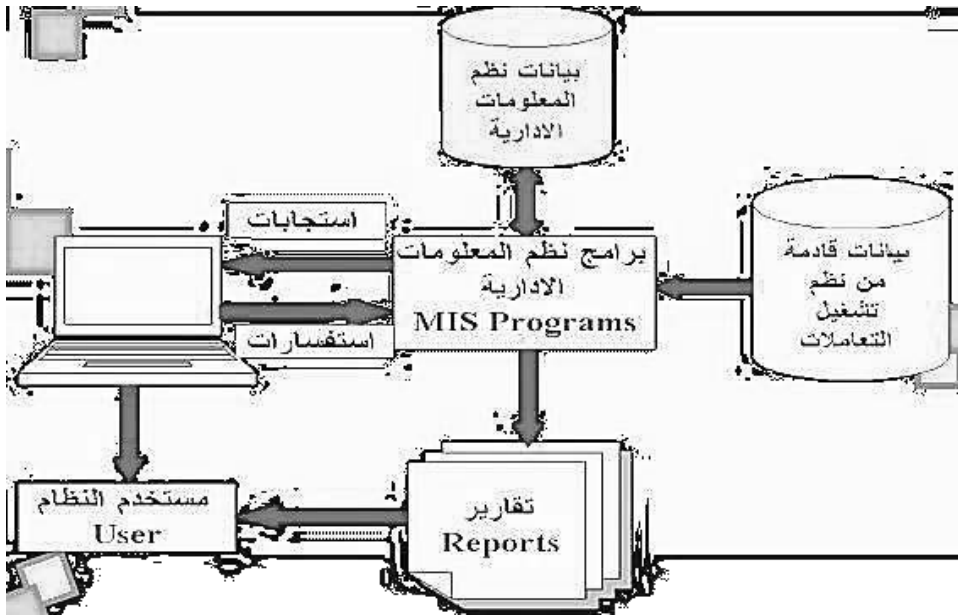
- ١ - دراسة كل الاقتراحات التي قمت بتجميعها.



- ٢- استبعاد تلك التي تبدو غير مناسبة.
- ٣- تصنيف الباقي في مجموعات.
- ٤- إظهار أحسن الاقتراحات بوضع علامة عليها.

نظم المعلومات الإدارية لصناعة القرارات:

أسهمت التطورات المتسارعة في مجال تقنية المعلومات إلى ظهور ما يسمى بـ «نظم المعلومات الإدارية»، وهي أحد تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية، وهي توفر المعلومات الإدارية بصفة دورية ومنتظمة في صورة تقارير مجدولة أو استثنائية؛ وذلك يُسهم في صناعة القرارات والتعرف على المشكلات الإدارية داخل المنظمات، ويعرض الشكل أدناه الملامح العامة لنظام المعلومات الإدارية:



إن عملية توفير المعلومات لدعم صناعة القرارات الإدارية عن طريق المستويات الإدارية كافة في المنظمة؛ هي مهمة صعبة ومعقدة للغاية، ومن أبرز النظم المساعدة^(١):

(١) الصباغ، عماد. (٢٠٠٠). نظم المعلومات. عمان: مكتبة دار الثقافة، ط ١، ص ٣٨.



١ - نظم التقارير المعلوماتية: توفر هذه النظم للمستخدم الإداري النهائي معلومات تدعم احتياجات الصناعة اليومية للقرارات، وتقوم بالدخول إلى قواعد البيانات التي تحتوي معلومات عن البيئة الداخلية التي سبق معالجتها بواسطة نظم معالجة المعلومات، كما توفر البيانات عن البيئة الخارجية للمنظمة.

٢ - نظم دعم القرارات: وهي نتاج طبيعي لنظم التقارير المعلوماتية ونظم معالجة المعاملات، وهي نظم تفاعلية تعتمد الحاسوب ونماذج القرارات وقواعد البيانات المتخصصة للمساعدة في عملية صناعة القرارات التي يقوم بها المدبرون، وتوفر نظم دعم القرارات المعلومات بصورة تفاعلية وعلى أساس آلي، كما توفر الدعم لصناعة القرارات غير المبرمجة.

٣ - النظم الخبيرة: وهي نتاج للتطور في مفاهيم الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، فالنظام الخبير: نظام معلومات يعتمد على قاعدة معرفية وبرمجيات ذكية، ويستخدم هذا النظام ليعمل كمستشار خبير للمستفيدين منه، وهناك العديد من المجالات التي تستخدم النظم الخبيرة، ومن أهمها: المجالات الطبية والهندسية والعلوم الطبيعية وإدارة المال والأعمال.

ما مدى تطبيق نظم المعلومات الإدارية في منظمك الآن؟

وهل تسهم في عمليات صناعة القرارات بصورة سريعة؟

.....

.....

.....

.....



الأساليب الكمية في صناعة القرارات:

يستطيع صانع القرارات الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الكمية، وهناك عدة أسباب تبرز الحاجة إلى استخدام المدخل الكمي في صناعة القرارات^(١):

١ - إذا كانت المشكلة معقدة، ولا يستطيع المدير تقديم حل جيد بدون الاستعانة بالتحليل الكمي.

٢ - إذا كانت المشكلة مهمة جداً، ويرغب المدير في إجراء تحليل دقيق قبل محاولة صنع القرار.

٣ - إذا كانت المشكلة حديثة الظهور، وليس للمدير أي خبرة سابقة يعتمد عليها في إيجاد حل لها.

٤ - إذا كانت المشكلة متكررة، ويرغب المدير في توفير وقته وجهده بالاعتماد على إجراءات كمية للحصول على توصيات بشأن قرار روتيني متكرر.

ومن أبرز الأساليب والأدوات الكمية في صناعة القرارات ما يلي:

١ - شجرة القرارات: يستخدم هذا النموذج عند اتخاذ سلسلة من القرارات المترابطة وغير المعروف نتائج كل منها على وجه اليقين، ويفيد من هذا النموذج متخذو القرارات عندما يمكن تقسيم مشكلة القرار الرئيسة - في تسلسل منطقي أو تتابع زمني - إلى مشكلات فرعية، وقد تؤدي حلول المشكلات الفرعية إلى حل المشكلة الرئيسة^(٢).

(١) الخشروم، محمد؛ وموسى، نبيل. (٢٠٠٥). إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري، ط ٢، ص ٢٨٧.

(٢) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط ٦، ص ١٨٦.

٢- مصفوفة العائد: وهي أحد النماذج الكمية التي تستخدم في تحليل مشكلات القرار، وتساعد الإدارة في تقويم البدائل الممكنة في موقف قرار معين. ويفترض هذا النموذج أن متخذ القرار قادر على تحديد الأهداف والبدائل الممكنة للتعامل مع مشكلات القرار^(١).

٣- تحليل نقطة التعادل: إن نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى فيها الأرباح مع الخسائر، وتكون عندها المبيعات أو الإيرادات متساوية مع المصروفات. ويُعد تحليل نقطة التعادل مفيداً للمديرين عند اتخاذ قرار بشأن إضافة خدمات جديدة أو التوسع في مجال النشاط.

٤- البرمجة الخطية: تعتبر البرمجة الخطية من أكثر النماذج استعمالاً في مشروعات الأعمال، وهي وسيلة تحليلية لتحديد المزيج الأمثل من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف في ظل مجموعة من القيود، وقد يكون الهدف تحقيق أقصى ربح أو أدنى تكلفة. وتعالج البرمجة الخطية العديد من المشكلات؛ مثل: تحديد المزيج الأمثل من الخدمات والمنتجات، ومشكلات النقل والتوزيع، واختيار الوسيلة الإعلانية، وتوزيع الاستثمارات، وغيرها^(٢).

(١) المرجع السابق، ص ١٨١.

(٢) عسكر، سمير. (٢٠٠٥). أصول الإدارة. دبي: دار القلم، ط ٦، ص ١٩١.



المستودع الخيري

دراسة حالة

يعمل عبد الله في مستودع للتوزيع الخيري، ويشرف على فريق عمل مكون من خمسة عشر شخصًا.

يتكون وقت التشغيل في المستودع من فترتين: الفترة الأولى تعمل من الساعة الثامنة صباحًا حتى الساعة الرابعة عصرًا، والفترة الثانية تعمل من الساعة الخامسة حتى الحادية عشر مساءً.

كان العمل الرئيس للفريق هو تغليف المواد الغذائية وتجهيزها لفريق التوزيع؛ ويستطيع الفريق تغليف عشرة آلاف صنف في الساعة الواحدة. وتستمر عملية التوزيع لمدة اثنتي عشرة ساعة يوميًا مع السماح بفترات لتناول الطعام وأداء الصلاة. قام مدير عبد الله بإبلاغه مؤخرًا بأن إنتاج الفريق التابع لإشرافه يجب أن يزيد إلى مئة وخمسين ألف صنف في اليوم؛ لأن إدارة المنظمة ستقوم بفتح مستودعين جديدين بمناسبة شهر رمضان المبارك خلال شهر من الآن. وطلب من عبد الله أن يخطط للتعامل مع هذا الوضع الجديد، وأنه سيتم أخذ كل الخيارات في الاعتبار، إلا أن التكلفة ستكون الاعتبار الأكبر.

- اذكر التحدي الذي يواجهه عبد الله.
- ما الأهداف التي يجب على عبد الله أن يحققها كجزء من عرضه؟
- ما القيود على تلك القرارات المقترحة؟
- لو كنت في مكان عبد الله، فما المعلومات الإضافية التي تحتاج إليها لتقدم اقتراحاتك؟

- ما الخيارات المتوقع أن يقوم عبد الله بأخذها في الاعتبار؟
- بناءً على تحليلك، ماذا تعتقد أن يكون أفضل الخيارات أمام عبد الله؟

تمرين:

عادل مدير ميداني في السوق الرئيس للمدينة، ويقوم بتوفير شاحنات للنقل كل يوم، لكنه يعاني - في أيام الإجازة الأسبوعية والمناسبات الرسمية - قلة عدد العمال وعدم توفر شاحنات بشكل يناسب حجم العمل.

ما الأسلوب الأمثل الذي تقترحه على عادل للوصول لصناعة قرار يناسب حالته هذه؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



الخلاصة:

يكمن السر وراء نجاح أي منظمة في قدراتها التخطيطية، وقدرة قادتها على وضع الخطط الصحيحة، وفي قدرة وحداتها المختلفة على ممارسة وظيفة التخطيط؛ بدءاً من قسم العمليات، مروراً بالتسويق، وانتهاءً بابتكار المنتجات وصناعتها، وتقديم الخدمات.

والتخطيط يقسم على حسب نوعه ومداه الزمني وتكرار الاستخدام، لكن المهم دوماً هو وضوح رؤية المنظمة ورسالتها، وتحديد أهدافها بدقة، وتصور المبادرات والمشاريع التي ستقوم بتنفيذها. ليكون التخطيط متوافقاً ومنسجماً معها.

ولضمان ترتيب أنشطة المنظمة ومشاريعها بطريقة صائبة، يأتي التنظيم الإداري ليقسم الأدوار والمهام بين العاملين، وليبين طرق الاتصال بين الأقسام، لذا يُعد التنظيم عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المخطط لها.

وللتنظيم اثنا عشر مبدأً يقوم عليها، وهي مبادئ استرشادية وضعها خبراء الإدارة حتى يتسنى للمنظمة السير وفق خطوات مدروسة ومنظمة؛ لتقوم من خلالها ببناء الهيكل التنظيمي كوسيلة لمساعدتها على تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح، فالهيكل إطار يوضح الأدوار والمسؤوليات والسلطة الممنوحة للأفراد.

وتتوقف فاعلية العملية الإدارية على نجاح وظيفة التوجيه، باعتبارها الوظيفة المنوط بها إيصال الخطط الإدارية إلى الغايات المقصودة من ورائها. ولأن التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل لا يضمنان قيام الأفراد بتنفيذ الأعمال بالصورة المطلوبة، بل لا بد من تعليم وإرشاد وتشجيع الأفراد لتنفيذ الأعمال وفقاً للخطط المحددة.



وتشكل الدافعية والحافز أمرين حيويين عند توجيه الأفراد نحو الهدف، للتحقق من كفاءته وحسن أدائه وضمان استمراره بروح عالية في المنظمة. والمدير الفعال هو الذي يستطيع التعرف على دوافع وحاجات الأفراد التي تؤثر في سلوكهم، ثم يحدد الحوافز التي تُشبع تلك الحاجات.

يُعد التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف على ظاهرة القيادة، فالوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمة، في حين إن الوظيفة الأساس للقيادة هي التغيير والحركة، والإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة، في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء.

وفي حياة المنظمة مواقف مختلفة تمر بها، تتطلب أنواعاً معينة من القيادة، بحيث يستطيع أي شخص يود القيادة بفاعلية أن يكيف أسلوبه مع متطلبات ذلك الموقف. وتؤكد القيادة الموقفية أن القيادة تتألف من بُعدين وهما: بعد التوجيه وبعد المساندة، ويتعين تطبيق كل واحد منهما على نحو مناسب في كل موقف.

يأتي الاتصال ليكون همزة الوصل بين المديرين والعاملين والوحدات والأقسام من خلال تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمة، في عملية تتم بين ستة عناصر رئيسة؛ وهي: المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمتلقي، والتغذية الرجعية، ومصادر التشويش.

ويتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بمجموعة من الخصائص؛ وهي: السرعة، والتغذية الراجعة، والتسجيل، والكثافة، والرسمية، والتكلفة.

أخيراً: تُعد الرقابة المرحلة النهائية من مراحل النشاط الإداري المستمر في المنظمة، وبموجبها تكتمل حلقات العملية الإدارية في المنظمة لتبدأ نشاطها من



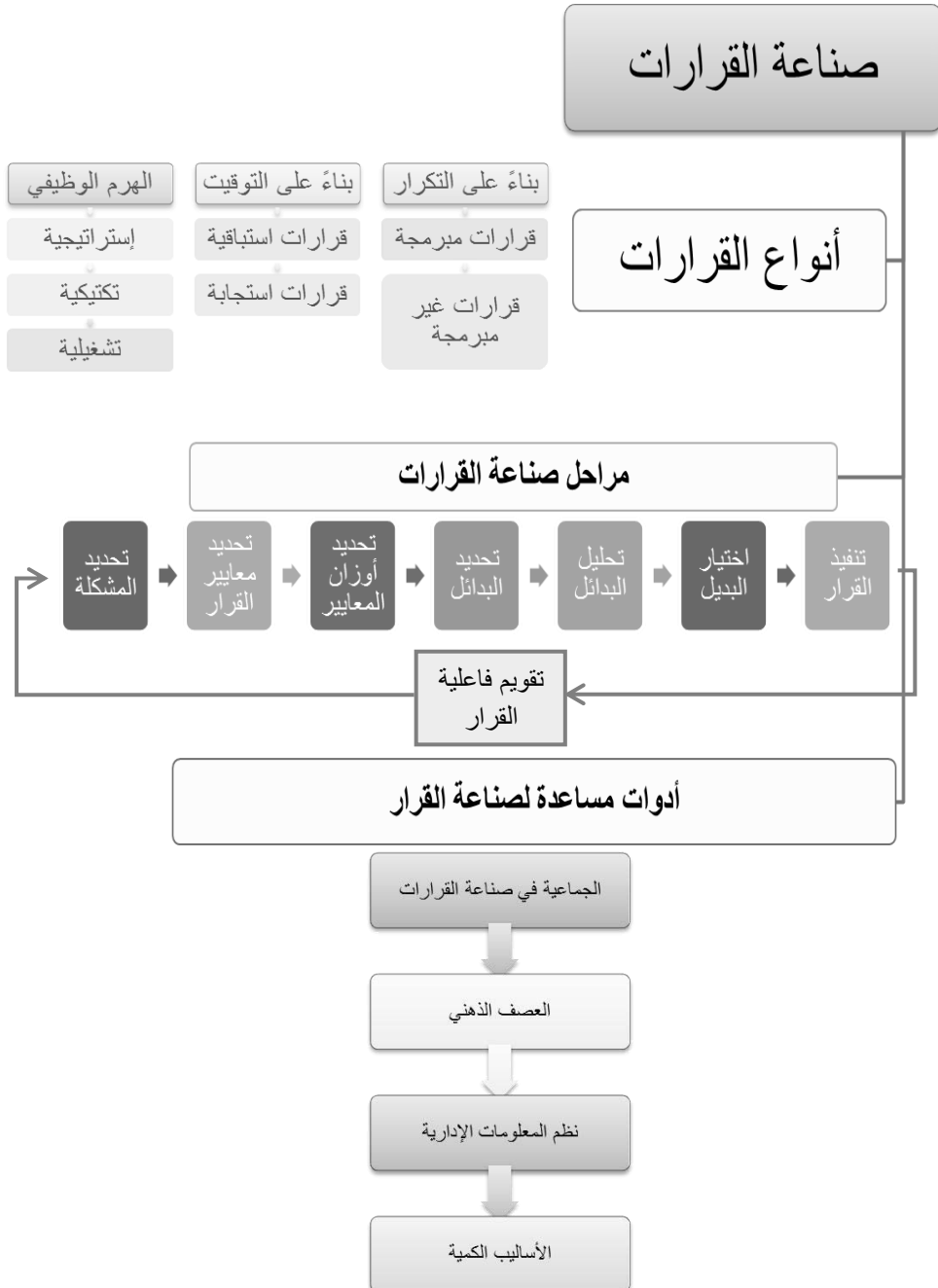
جديد، والإدارة الناجحة هي التي تتقن عملية الرقابة إلى الحد الذي يحقق أهدافها المرجوة.

وتجني المنظمات الإدارية الكثير من الفوائد عند تطبيقها لنظم الرقابة بكفاءة وفعالية. وتبدأ الرقابة بعملية تحديد معايير الأداء، ثم تأتي خطوة قياس الأداء الفعلي؛ حيث تتطلب أساليب موثوقة ويعتمد عليها لقياس الأداء، ويُعد توقيت القياس عاملاً مهماً في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها مبكراً.

إن عملية صنع القرار تختلف اختلافاً كلياً عن اتخاذ القرار، فصناعة القرار هو سلسلة من المراحل التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز التنفيذ، أما اتخاذ القرار فهو المرحلة الأخيرة من مراحل صناعة القرار، وتبدأ هذه المراحل بالتعرف على المشكلة وتحديدّها، وتحليلها وتقويمها، وجمع البيانات، واقتراح البدائل المناسبة، وتقويم كل بديل على حدة، ثم اختيار أفضل البدائل.



صناعة القرارات في شريحة:





الأسئلة البَعْدية للوحدة الثانية

والآن عزيزي القارئ الكريم، بعد أن تجاوزت الوحدة الثانية؛ كيف تجد نفسك من خلال هذه الأسئلة التالية؟

- ١ - اذكر أي العبارات التالية تتسم بالصحة والصواب، مع ملء الفراغ:
 - في ظل عدم ثبات الكلية وتغيراتها المتسارعة؛ فإن
 - الإدارية تحتاج إلى جعل عملية ومتفاعلة مع بيئتها الكلية.
 - مع ازدياد عدد المنظمات، والانفتاح على،
 - وتنوع متطلبات العملاء والمستفيدين؛ فإن قدرة على الاستمرار في
 - يظل مرتبطاً بقدرتها على قراءة المستقبل، ووضع
 - تعاني العديد من عدم وضوح رؤيتها الإستراتيجية، وماذا تريد أن تكون عليه في المستقبل، ويقوم بمهمة تحديد رؤية
 - تبرز حاجة الإدارية إلى التخطيط أيضاً في تقليص
 - وتحسين

○ خصائص التخطيط الفعال هي:

- | | |
|---------|---------|
| ١ | ٢ |
| ٣ | ٤ |
| ٥ | ٦ |
| ٧ | |



يُعد التخطيط عملية ذهنية مضمّنة، فمن أبرز المعوقات لنجاح التخطيط:

١..... لمجرد التخطيط. ٢..... المحيطة.

٣..... الجزئي. ٤..... عدم مشاركة.....

○ ومراحل التخطيط كالتالي:



٢- يتم تنفيذ وظيفة التنظيم في المنظمات بناءً على مجموعة من المبادئ التي وضعها خبراء الإدارة، وتعرف بمبادئ التنظيم؛ ومن أهمها:

.....

.....

.....

٣- يتضمن الدليل التنظيمي بين ثناياه مجموعة من العناصر الرئيسة؛ ومن أبرزها:

١..... ٢.....

٣..... ٤.....





الأسئلة البَعْدية للوحدة الثانية

-٥٥
.....٨٧
.....٩

٤- تجني المنظمة الكثير من الفوائد من وظيفة التوجيه، على النحو التالي:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

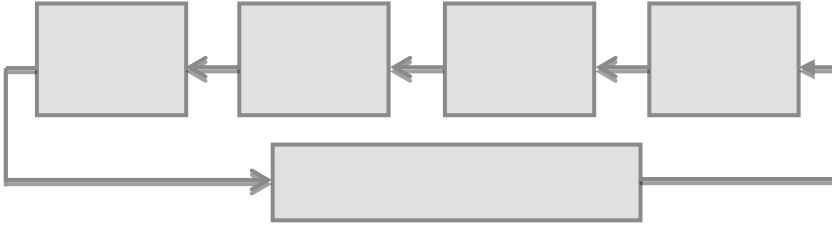
٥- اذكر ما تعرفه بخصوص مراحل تصميم الهياكل التنظيمية:

	المرحلة الأولى
	المرحلة الثانية
	المرحلة الثالثة
	المرحلة الرابعة



٦- معرفة دافعية الأفراد يساعد على أداء مهمة التوجيه بفاعليه، عبَّى الجدول

التالي بما يناسبه:



٧- من خلال الجدول؛ اذكر بعض الفروق بين القيادة والإدارة:

القيادة	الإدارة
.....	تقوم بالتخطيط وإعداد الموازنات
.....	تقوم بوظائف التنظيم والتوظيف
.....	تقوم بوظائف المراقبة وحل المشكلات
.....	تهتم بالجزئيات والتفصيلات في العمل
.....	تهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
.....	تهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)



الأسئلة البَعْدِيَّة للوحدة الثانية

٨- من خلال معرفتكم لنظريات القيادة؛ اذكر نبذة عن كل من:

٩- يقسم الباحثون الاتصالات الإدارية إلى أقسام مختلفة بناءً على اعتبارات عدة،

.....	مدخل السمات
.....	المدخل السلوكي
.....	المدخل الموقفى
.....	مدخل نظرية القيادة التحويلية
.....	مدخل النظرية التوافقية

يمكن إيجازها على النحو التالي:

.....

.....

.....

.....

.....

٩- ما عناصر عملية الاتصال؟



١٠ - معوقات الاتصال تدرج تحت ثلاث عوامل هي:

.....

١١ - بدون وجود معيار للأداء يصعب ممارسة عملية الرقابة، ومن أهم أنواع

المعايير المستخدمة في المنظمات الإدارية ما يلي:

١٢ - عملية صناعة القرارات تتضمن مجموعة من المراحل المنهجية وفق تسلسل

منطقي؛ وهي:

.....

.....

.....

.....

.....

١٣ - أسباب استخدام المدخل الكمي في صناعة القرارات هي:

