

ورشة عمل
الاتجاهات الحديثة في
تنمية المهارات الادارية
الحديثة

مفهوم الإدارة في العصر الحديث

بداية يمكن القول إن الإدارة في معناها العام تنصرف إلى النشاط الإنساني الخاص بتحقيق أهداف من خلال آخرين ، وهذا النشاط يتم في منظمات أو مؤسسات. والذي يمارس هذا النشاط لإنجاز أعمال وتحقيق أهداف تساعد في إشباع حاجات المجتمع هم المديرون وذلك عن طريق لعب الأدوار الإدارية ومباشرة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة من أجل تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية والإسهام في تقديم قيمة مضافة بواسطة المجتمع ومن أجله .

وفي العجالة السابقة قدمنا إجابات مختصرة وسريعة عن التساؤلات الرئيسية حول الإدارة : ما ، أين ، من ، وكيف ولماذا ؟. ويبقى التساؤل الأخير : متى ؟ وهو يشير إلى التطور الزمني للإدارة التي يمكن القول أنها قديمة قدم الإنسان نفسه ، وقد مرت الإدارة عبر تاريخها الطويل بمراحل تطورية كثيرة بدءاً بالعصور القديمة (الموجة الأولى) ومروراً بالثورة الصناعية (الموجة الثانية)، ثم مرحلة ما بعد الصناعة (الموجة الثالثة) ، وصولاً إلى الموجة الرابعة التي بدأت ملامحها في الظهور مع نهاية التسعينيات وبداية القرن الحادي والعشرين .

وهكذا نرى أن كثيراً من هذه التعاريف تعاني إما من الإتساع والعمومية الشديدة ، أو الضيق المدخل. ويعد بحث بعض هذه التعاريف وجدنا أن كلا منها يأخذ وجهة نظر منفردة أي مركزاً على جانب واحد مثل الوظائف ، الموارد ، المهام ، الأهداف ، أو الوسائل والأساليب .

وخلال عقدي السبعينات والثمانينات بذلت محاولات في إتجاه البعد عن هذا المنهج العمومي والميل إلى الأخذ بالمدخل السلوكي Behavior – Oriented Approach وهذا المدخل يتميز بتركيزه على ما يفعله المدير بدلاً من ماهى الإدارة. من هؤلاء الكتاب (Mintzberg) الذي قام بعدة دراسات وتوصل إلى قائمة بعدد من الأدوار Roles التي تتواجد في وظائف وأعمال الاداره، والدور ينصب أساساً على السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل وظيفة معينة عند ممارسته لمهام وواجبات تلك الوظيفة ، وبتطبيق هذا المفهوم على وظيفة المدير

خصائص الإدارة

1. أن الإدارة على اهتمامها بالجانب الفنى للنشاط الإدارى لا تهمل الجانب الاجتماعى وهذا يعنى أن المدير مع إلمامه وممارسته لمهامه الفنية من رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات ودراسة الأسواق وإدخال التعديلات اللازمة ورصد ومتابعة النتائج واستخدام الأساليب والأدوات الحديثة فى تشخيص المشكلات وتقييم البدائل مثل بحوث العمليات والكمبيوتر والمحاكاة ودراسة الحالات ونظم المعلومات. إلا أن الاتجاهات الحديثة تركز على الدور الاجتماعى للمدير حيث أن الإدارة نشاط عضوى تقوم على مراعاة وجود العنصر البشرى فى التنظيم وأخذ خصائص هذا العنصر فى الحسبان مثل احتياجات الفرد ودوافعه وأهدافه وقيمه عند اتخاذ القرارات
2. أن الإدارة نشاط إنسانى هادف وغير ملموس حيث أن الاهتمام الرئيسى للإدارة هو تحقيق الأهداف ومعنى ذلك أن محور العملية الإدارية هو الأهداف والغايات وهى بتركيز وتوجيه كل الأنشطة والمهام والموارد على هذه الغايات تجعل الجهود البشرية منتجة وذات جدوى بتحقيقها لنتائج مرغوب فيها ومحددة سلفا .
3. إن الإدارة تقوم على استخدام لموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، ونقصد بالموارد هنا الموارد المادية التى تتوافر للمنظمة من رأس مال ومواد خام وآلات وعدد ومباني وأثاث وسيارات ، كما تتضمن الموارد الأخرى غير الملموسة كالتيكنولوجيا والمعلومات ، والاستخدام الأمثل لهذه الموارد يتطلب من المدير أن يقوم بتوزيع وتخصيص هذه الموارد.
4. أن الإدارة عملية ديناميكية وليست ساكنة ، بمعنى أن على المدير أن يراقب التطورات فى بيئة العمل الداخلية أو عناصر البيئة الخارجية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفنية ويقوم بتحليل تأثير هذه المتغيرات على المنظمة وإدخال التعديلات التى تواكب هذه المتغيرات وتجعل المنظمة تسير وتتكيف مع البيئة ، وهذا أدهى لزيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، ومن أهم أدوار المدير فى هذه الحالة أن يسهل إدخال مثل هذه التعديلات بسهولة ويسر دون مقاومة عنيفة من العاملين .
5. أن الإدارة نشاط ذهنى يقوم على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال تنسيق جهود الآخرين ، أى أن الإدارة لا تقوم على ممارسة أنشطة تنفيذية مثل الكتابة على الآلة الكاتبة أو القيد فى الدفاتر أو إصدار التراخيص وحفظ الملفات ، ولكن مهمة الإدارة الرئيسية كما يقترحها أحد أساتذة الإدارة "هى التأثير على سلوك الرؤوسين من خلال القدرات الذهنية الأربعة وهى التذكر والقدرة على الخيال والتعامل مع الحقائق ثم معالجة المشكلات."
6. أن الإدارة علم وفن معا ، ذلك أنه إذا كان الفن يعبر عن المهارة والموهبة الشخصية فإن الإدارة تنطوى على بعض المكونات الفنية ويتمتع المدير بالحس الفنى حيث أنه عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومواجهة المواقف المتغيرة فإنه يعمل خبرته ومهارته الشخصية وحكمه على الأمور وحاسته السادسة. والخلاصة أن الإدارة علم

وفن معا ، وإن كان لا زال يغلب عليها نسبيًا جانب الفن Much of it still Art ، وذلك لحدثة علم الإدارة نسبيًا ولم يتم تكوين نظرية شاملة تقدم إطارًا معرفيًا ، وإنما هذه النظرية في طور التكوين نتيجة إسهامات العديد من المفكرين والكتاب والممارسين ، وكذلك لدخول العنصر البشري كباحث وممارس فالذي يتخذ القرار بشر وينفذه بشر ولصالح البشر. وأستطيع أن أزعم أن الإدارة لن تكون في يوم من الأيام علم مائة في المائة حيث أننا لا نستطيع أن نلغى التجربة الذاتية للمدير ، وإنما الحادث هو الإتجاه إلى ازدياد المكون العلمى نتيجة الأبحاث والدراسات فى العلوم الإدارية بقصد الوصول إلى معارف إدارية مستقلة ثبتت بالدليل العقلى والتجربى .

7. تتسم الإدارة كذلك بالتكامل بين الوظائف والانشطة الإدارية وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وهذا يعنى وجود ارتباط عضوى وتفاعل متبادل بين الوظائف الأربعة ، حيث يؤثر كل منها فى الآخر ويتأثر به ، حيث يصعب مباشرة التنظيم والتوجيه والرقابة فى غياب التخطيط. ثم إن نتائج تنفيذ الأنشطة الأخرى تعود وتؤثر فى الخطط لتالية، وهذا ما يجعلنا نشير إلى الإدارة على أنها عملية Process بالمعنى العضوى للكلمة حيث الاعتماد المتبادل بين مكوناتها. إن من سمات الإدارة الهامة التوجه المستقبلى حيث لا يهتم النشاط الإدارى بالأداء الحالى فقط ، بل يركز أيضا على الأداء المستقبلى ، ذلك أن الإدارة الناجحة هى التى لا تنشغل فقط بالأداء فى الأجل القصير فهذا يعتبر من قصر النظر ، ولكن أيضا النظرة المستقبلية طويلة الأجل حيث أن ذلك يزيد من فرص المؤسسة فى البقاء الفعال .

8. الشمولية : وهذا يعنى أن الإدارة تتسم بالعمومية أى قابلية تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فى جميع أنواع المنظمات ، أى أن المديرين فى كافة المنظمات يمارسون وظائف إدارية واحدة سواء كانت مؤسسات حكومية أو شركات تجارية ، أو جامعات ، أو جمعيات أهلية، أو نوادى أو مستشفيات وغيرها. والشمول أيضا ينطبق على مستوى الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الواحدة حيث نتوقع أيضا أن كل مدير إدارة أو قطاع أو فرع لديه عاملين (ناس) + موارد + هيكل + علاقات + أهداف ، وبالتالي فهو يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهذا يعنى أن المدير الفعال يمكن أن يدير أى مؤسسة وكذلك يستطيع أن يدير أى نشاط داخل المؤسسة سواء كان تسويق أو إنتاج أو تمويل أو موارد بشرية. والشواهد النظرية والعملية تؤكد صحة هذه المقولة بناءً على تجارب العديد من المؤسسات .

أين تتم العملية الإدارية ؟

يمكن استخلاص أن الإدارة تحدث فى المنظمات ، أى أن نطاق ممارسة وتطبيق المبادئ والنظريات الإدارية هو المنظمات ، وكما سبق القول فإن أحد ملامح عالم اليوم هو سيادة المنظمات وتدخلها فى شتى شؤون حياة الإنسان وتسهيل سبل معيشته والارتقاء بمستوى رفاهيته الذى لا نبالغ إذا قلنا بأنه يتحدد بقرارات داخل هذه المنظمات .

وبنظرة إلى مجتمع اليوم يمكن ملاحظة أن كل منا ينتسب إلى عدة منظمات وتمارس هذه المنظمات تأثيرا يوميا على حياتنا وهي تشبع حاجات متنوعة للإنسان منها الاقتصادي والثقافي والروحي وعادة ما تنشأ لتحقيق الأهداف التي لا يمكن إنجازها إلا بطريقة جماعية ، وهذا يعنى أن المنظمة أقدر من الفرد على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وذلك بسبب نواحي القصور التي يعانى منها الفرد وتحد من قدرته ، وهذه تقع فى مجموعتين.

أ- نواحي قصور راجعة إلى القدرات البيولوجية للأفراد .

ب- نواحي قصور راجعة إلى العوامل المادية فى البيئة التي يواجهها الفرد .

والمنظمة لكي تحقق أهدافها وتقوم برسالتها تجاه المجتمع يجب أن تدار بفاعلية ، وقيام هذه المنظمات على عناصر مثل الموارد والناس والمهام والوسائل والهيكل والأهداف تحتاج إلى من يربط هذه العناصر معا وينسق بينها ويوجه كل الجهودات ويسخر الموارد فى إتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية ، أى أن المنظمة فى حاجة إلى مديرين لديهم الرغبة والمقدرة ولديهم دافع الإنجاز والإسهام فى تحقيق إنجازات ملموسة وليس أولئك الذين يبحثون عن لقب أو ترقية أو سلطة يمارسونها على غيرهم ، فمن هم هؤلاء المديرين وماذا يفعلون. الجزء التالى يحاول الإجابة على هذه التساؤلات.

من الذى يقوم بالعملية الإدارية ؟

يمكن أن يفهم الآن أن المديرين هم الذين يقومون بالعملية الاجتماعية والفنية للإدارة ، وعندما يقوم المديرين بأدوارهم الفنية والاجتماعية والسلوكية ، فإنهم يحققون تماسك المنظمة ويدفعونها فى الاتجاه الصحيح نحو تحقيق غاياتها ، ويمكن اعتبار المديرين من الموارد الهامة حيث أن كثيرا من الخبراء يرون أن إدارة المنظمة بمثابة العنصر الأساسى المتحكم فى تقدير قيمة المنظمة وأصبح من المسلم به الآن أن المنظمات ذات الإدارة الفعالة تكون احتمالات نجاحها كبيرة ، بينما تقل أو تنعدم فرص النجاح فى حالة المنظمات ذات الإدارة السيئة .

ولكن من هو المدير ؟

إن المدير هو الشخص المسئول عن أعمال الآخرين، اقترح تعريفا أكثر قبولا يقول بأن المديرين هم أولئك الذين يمارسون المهام الإدارية بغية الإنجاز والإسهام فى تحقيق الأهداف.

والسؤال الآن هو ما هو عمل المديرين ، وكيف تختلف عن أعمال أعضاء المنظمة الآخرين ؟ وللإجابة على هذا السؤال يجب أن نفرق بين نوعين من العمل فى أى منظمة وهما التشغيل أو التنفيذ Operating والإدارة Managing. فالتنفيذ يشتمل على تلك المهام مثل الكتابة على الآلة الكاتبة ، تشغيل الكمبيوتر ، التدريس والبيع وتحصيل الأموال وإجراء صيانة للألات. ولكن الإدارة تعنى أداء الأعمال عن طريق آخرين ، وهذا يتطلب من المدير أن يقوم باستخدام الموارد وتحفيز القوى العاملة وإدخال

التعديلات اللازمة على المنظمة ومهمته الرئيسية هي محاولة خلق كل متجانس من نظم غير متماثلة وصولاً لتحقيق أهداف معينة.

مستويات الإدارة

يمكن تقسيم الإدارة في أي منظمة إلى ثلاث مستويات إدارية هي : الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة المباشرة (التنفيذية)

الإدارة العليا Top Management

والإدارة العليا تأتي على قمة تنظيم أي مؤسسة ويمثلها رؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ومديري القطاعات ومديري العموم ، وتهتم الإدارة العليا بالأمور والقضايا الاستراتيجية ذات المدى الطويل وعلى مستوى المؤسسة ككل وذات الإسهام الكبير في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة ، أي القرارات والأمور غير الروتينية وغير المبرمجة ، أي التي لا تتكرر كثيراً مثل دخول سوق جديدة أو إنتاج منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة ، كما أن الإدارة العليا تضع السياسات العامة والخطط الشاملة للمؤسسة ككل وتتابع تنفيذها من خلال الإتصال المباشر بالإدارة الوسطى .

الإدارة الوسطى Middle Management

وهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ، ويمثل هذا المستوى مديري الأنشطة الوظيفية الرئيسية داخل المؤسسة مثل مدير الإنتاج ومدير التسويق والمدير المالي ومدير الموارد البشرية. ويختص أعضاء الإدارة الوسطى بإدارة الأنشطة الرئيسية من خلال ترجمة فلسفة ورؤية وسياسات الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية في شكل خطط تفصيلية وبرامج عمل. وتقدر كفاءة أعضاء الإدارة الوسطى (رغبة وقدرة) بقدر ما يكون فهم الإدارة المباشرة لتوجهات وسياسات الإدارة العليا وبالتالي يتحدد مستوى نجاح التنفيذ.

الإدارة المباشرة التنفيذية (First-Line Management)

وهذا المستوى هو الذي يتصل بصفة مباشرة بالموظفين أو المنفذين وبالتالي يقع على أعضاء الإدارة المباشرة من ملاحظين ومشرفين ورؤساء الأقسام ورؤساء المجموعات مهمة تسيير دفعة العمل اليومي من خلال التعامل مع الأمور الروتينية المتكررة قصيرة الأجل ، أي ذات الطبيعة التشغيلية والاجرائية .

والعمل الإشرافي يتعلق بقيادة الآخرين وحسن إدارتهم وفهم سلوكياتهم وأنماط شخصياتهم وتهيئة المناخ النفسى والاجتماعى المواتى لكى يعملوا بكفاءة وتسهيل أدائهم لأعمالهم ، وذلك ليس فى تعال وتكبر أو تسلط فالمشرف الناجح يدرك أنه يحتاج مرؤوسه أكثر لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنوطة به أكثر مما يحتاجونه هم .

ليس بالضرورة ، فليس كل من يتمتع بمهارات فنية عالية فى مجال عمله ، لديه أيضا المهارات السلوكية والإشرافية ، فالمهارات الفنية مع أهميتها ليست كافية أن تجعل من الشخص مشرفا ناجحا .

مهارات الإدارة Management Skills

يمكن القول بأنه هناك ثلاث مهارات إدارية أساسية هي: المهارة الفنية ، المهارة الإنسانية (السلوكية) ، والمهارة الفكرية .

وهذا يعنى أن أى مدير فى أى مستوى من المستويات الإدارية الثلاث : العليا والوسطى والمباشرة يجب أن يتمتع بهذه المهارات الثلاثة. لكن يجب أن نعرف أولا ماهو المقصود بكل مهارة من المهارات الثلاث ثم نعرض للعلاقة بين المستويات الإدارية والمهارات الإدارية .

المهارة الفنية :

وتعنى اتقان الجوانب الفنية للعمل من حيث كيف يؤدي العمل أى الأسلوب ، والتعامل مع الأدوات والمعدات إن وجدت ، وكذلك الامام بالمصطلحات واللغة الخاصة التى تحكم هذا العمل.

المهارة الإنسانية

وتعنى فن التعامل مع الآخرين وإجادة العلاقات الإنسانية من حيث تحفيز المرؤوسين وتوجيههم والاتصال بهم وقيادتهم ، أى التأثير فى سلوكهم إيجابيا والامام بمحددات السلوك الإنسانى وكيفية التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة .

المهارة الفكرية

وهى تشير إلى المهارات الذهنية الخاصة بإعمال الذهن مثل التفكير الابتكارى والتحليل والتقييم والتذكر والخيال وحل المشكلات والتنبؤ وتوقع الأحداث بطريقة علمية وكذلك التعامل والنظرة الشمولية للأشياء .

الوظائف الإدارية

الوظيفة بمعناها الإدارى Function هى مجموعة المهام والأنشطة المتماثلة والمتكاملة التى تحقق غاية معينة. وطبقا لهذا المفهوم يتم تجميع المهام والأنشطة المتجانسة والمتكاملة معا فى إطار فكرى وعملى يسمى " وظيفة" فكل المهام والأعمال المتعلقة بالمستقبل وتحديد الأهداف والتنبؤ ووضع الجداول الزمنية وحصر البدائل ودراستها والمقارنة بينها نطلق عليها وظيفة التخطيط .

ويمكن القول بأن هناك إتفاق عام بين كتاب وأساتذة الإدارة على أن الوظائف الإدارية الأساسية هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وقد تختلف المسميات أو تضاف وظيفة أخرى ولكن يظل المضمون ليس محلا للخلاف .

وظائف المدير المكونة للعملية الإدارية وهذه الوظائف الأربعة تمثل حلقات العملية الإدارية المتكاملة والتي تتسم بالعلاقة العضوية والاعتماد المتبادل ، وكما سبق أن ذكرنا فهذه الوظائف مترابطة ومتزامنة بطريقة يصعب الفصل بينها فى الحياة العملية ، وإن فصلنا بينها الآن فهذا بقصد الدراسة والتحليل والفهم .

التخطيط : وهو أول وأهم وظيفة إدارية والذي يعنى التفكير والدراسة التى تسبق تنفيذ الأعمال بقصد تحديد الأهداف واقتراح أفضل البدائل لتحقيق هذه الأهداف.

التنظيم: بعد أن تم وضع تصورات المستقبل والنتائج المرجوة فى شكل خطة عمل نظرية على الورق ، تتأتى مرحلة التنظيم والتي تعمل على توفير إطار وآليات محددة يتم من خلالها تنفيذ المهام وتنسيق الجهود واستغلال الموارد من أجل تحقيق الأهداف .

والتنظيم بهذا المعنى يعبر عن صيغة للتعاون بين البشر من خلال مجموعة من الترتيبات الرسمية المعلنة التى تنسق جهود العاملين وتوظف الموارد المادية لتحقيق الأهداف .

التوجيه : وهذه الوظيفة تمارس أثناء تنفيذ العاملين لمهامهم ، فهو يتعلق أساسا بالبشر أى الرؤوسين وحملهم على تقديم مساهمات إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحفيزهم والاتصال بهم والتأثير فى سلوكهم.

الرقابة : وهى الحلقة أو الوظيفة الرابعة فى منظومة العملية الإدارية، وعن طريق الرقابة يتعرف المدير على مدى مطابقتة الأداء الفعلى للأداء المخطط واتخاذ الاجراءات المصححة بناء على ذلك .

أهمية الإدارة

أن الإدارة تنصب على تقديم عائد واسهام ملموس للمجتمع فى صورة مخرجات مفيدة اجتماعيا تفيد فى إشباع حاجات أعضاء المجتمع ، أى أنها تقدم قيمة مضافة من خلال الارتقاء بفاعلية المنظمات المختلفة التى يتشكل منها المجتمع .
وهناك عدة عوامل تبرز أهمية الإدارة والحاجة اليها كضرورة فى العصر الراهن ، وكذلك لماذا نهتم بدراستها ، ومن هذه العوامل ما يلى :

- 1- أن الموارد المادية التى تتاح بوفرة والمعرفة والمهارة الفنية تكون ذات جدوى محدودة بدون كفاءة إدارية توظف هذه الموارد والمهارات من خلال تنظيم الجهود.
- 2- أن الإدارة هى العنصر الأساسى الحاكم فى نجاح أو فشل المنظمات والمشروعات وكثيرا ما نسمح أن المشكلة أو سبب تعثر هذه الشركة أو تلك الهيئة تكمن فى "الإدارة" .

- 3- تلعب الإدارة دورا حيويا فى حياة كل فرد أو مجموعة أفراد حيث أنها تقوم بوظيفة طبيعية من وظائف المجتمع الإنسانى وهى تحقيق الأهداف ، ومع اهتمام الإدارة بتنسيق الجهودات البشرية لمجموعة من الناس سعيا وراء تحقيق أهداف متنوعة .
- 4- أن الإدارة أحد الأنشطة الإنسانية التى تتسم بعدة خصائص تميزها عن الأنشطة الأخرى من صناعية وزراعية وتجارية وخدمية ، وهذه الاختلافات والتفرد يتطلب قدرات ومهارات خاصة.
- 5- أن الإدارة هى الحارس على مصالح الأطراف المختلفة المكونة للمشروع وهم المستثمرون (أصحاب رأس المال) ، العاملين ، المستهلكين ، العملاء، الدولة والمجتمع بصفة عامة. ويقع على عاتق الإدارة مسئولية التوفيق بين هذه المصالح .
- 6- والإدارة هامة للمجتمع ، حيث تعتبر الإدارة أحد عوامل الإنتاج الرئيسية مثل رأس المال ، الأرض ، والتكنولوجيا ، بل إن الإدارة هى التى تؤلف بين هذه العناصر وصولا للمزيج الأمثل حتى يمكن استخدامها أفضل استخدام تحقيقا للأهداف العامة التى تهتم جميع أعضاء المجتمع .

المهارات الادارية الحديثة

1- مهارات التخطيط

إن أول وظيفة من الوظائف الجوهرية للإدارة سنقوم بمناقشتها هي وظيفة التخطيط . ففي وقتنا الحاضر يعمل المديرون في اقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغيير هو القاعدة وليس للاستثناء . وهذا التغيير يحدث في كل الجوانب - في الإدارة ، الصناعة ، التعليم ، العلم ، الشؤون الخارجية ، وفي أي ميدان آخر يمكن ذكره والتغيير قد يكون فجائيا وشاملا ، أو قد يكون بطيئا ويحدث بالتدريج . ولكن المهم أن الاشياء لا تبقى ابدأ على حالها ساكنة ، بل تتغير باستمرار . ويؤدي هذا التغيير إلى ظهور المشكلات ، والتي يواجهها كل المديرين . وهنا نجد أن المديرين الناجحين يتعاملون مع مشكلات منظورة " بينما يناضل المديرون غير الناجحين مع مشكلات غير منظورة . والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى التخطيط . يضاف إلى ذلك أن المديرين الناجحين يحددون أهدافا ويضعون الطرق الملائمة لتحقيقها ، بينما يفشل المديرون غير الناجحين في إنشاء أهداف واضحة وفي إتباع سبل العمل للوصول إليها . ومرة أخرى يرجع الفرق بين الحالتين إلى التخطيط .

والإدارة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على التخطيط فالمخطط هو الذي يجري وراء التحسينات ، والذي يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها ، والذي يحاول أن يبعد نفسه على الأقل نظريا - عن المشكلات التشغيلية اليومية لكي ينظر إلى الأمام حيث احتمالات المستقبل . والمخطط هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنشأة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين . وباختصار فإن التخطيط لا يمكن الاستغناء عنه إطلاقا ، فهو من الضروريات في الإدارة الحديثة .

ونظرا لأن المستقبل ينطوي على التغيير وعدم التأكد فإن المدير يحاول توفي الثبات في جهوده وذلك عن طريق إعطاء الاعتبار المناسب للكثير من المتغيرات المستقبلية والمعقدة والتي قد تؤثر على جهوده . وهذا الكلام من السهل جدا قوله ولكن من الصعب تنفيذه . يضاف إلى ذلك تحقيق النتائج بواسطة جهود الآخرين يستلزم عادة التخطيط ، حقا أن بعض الأهداف قد تتحقق مع القليل نسبيا من التخطيط . تتحقق عن طريق الحظ أو الظروف غير المتوقعة ، ولكن المدير الذي يتحمل مسؤولية تحقيق نتائج محددة لا يمكنه أن ينتظر أملا في حدوث تلك الظروف المرغوبة ، بل يجب عليه أن يخطط الجهود نحو تحقيق النتائج المنشودة .

التخطيط وعملية الإدارة :

لقد سبق أن ذكرنا إن التخطيط هو أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة . وبالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم

وتشكيل وتوجيه ورقابة . فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف وذلك للمنشأة ككل وأيضا لكل إدارة وكل قسم وكل شخص بها . ولا يقتصر التخطيط على كونه وظيفة جوهرية وأساسية لكل المديرين في كل المستويات الإدارية بالمنشأة . بل يجب على الوظائف الأخرى للمدير أن تعكس هذا التخطيط . ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق طبقا للخطط الموضوعة .

وبدون الأنشطة التي تحدد بواسطة التخطيط ، فإن المدير لن يجد شيئا لكي ينظمه ، أو أحدا لكي يوجهه ، كما أنه لا حاجة له إلى الرقابة . فمثلا ، ما قيمة التوجيه إذا لم يكن يعمل على المساعدة في جلب الواقعية إلى التخطيط ، وأيضا ما أهمية الرقابة إذا لم تكن تعمل على التأكد من أن الخطط تتحقق كما هو مقصود منها . بل في الحقيقة أن المدير يقوم بالتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف ووسائل الوصول إليها كما تحدها جهوده التخطيطية . ويوضح الشكل رقم 1 هذه المفاهيم بيانيا . فالتخطيط هو أساس الإدارة ، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى المغزى .

معنى التخطيط :

إن كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع . فبالنسبة للبعض يعتبر اصطلاحا شاملا له منفعة المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة . وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد ، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شئ تقريبا يقوم به الفرد يضاف إلى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط بما زاد من التخطيط

التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوني الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " ومعنى هذا أن المدير - عند قيامه بالتخطيط - يستخدم الحقائق ، والفروض المعقولة ، والقيود ، ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة ، وكيف ستتم ، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرغوبة .

ومن ثم فإن التخطيط الفعال يقوم على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف والرغبات . فالحقائق المرتبطة بالمواقف المعين يتم تجميعها وتحليلها ، كما أن الأنشطة المقترحة تقوم على أساس الموقف الذي تمليه هذه الحقائق . أما العوائق المحتملة فيبتعد عنها ، أو إذا كان هذا متعذرا فإن الخطط ينبغي أن تتضمن اعترافا بها مع عمل الاحتياطات اللازمة للتغلب عليها .

والتخطيط عمليه ذهنية بطبيعتها ، فالحقائق المتعلقة بالموقف موضوع الاعتبار يجب أن ترتبط بخبره المدير ومعرفته . وينبغي أن يكون المخطط قادرا على تصور النموذج المقترح للأنشطة بوضوح في ذهنه ، ويجب عليه أن يتعامل مع الأشياء غير الملموسة مع وضع تفكيره الخلاق في خطط محددة .

ويتبين ضمنا من معنى التخطيط أنه يهتم بالنشاط في المستقبل ، أي أنه يتعامل مع مستقبل القرارات الحالية . فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى

الأمام ، وتوقع الأحداث ، والإعداد للطوارئ ، ورسم الأنشطة وتقديم تتابع منظم لتحقيق الهدف . فالتخطيط هو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والأعداد للمستقبل ، وهو كالجسر الذي يعبر بنا من حيث نوجد إلى المكان الذي نريد الوصول إليه .

أهمية التخطيط :

لقد وجد معظم المديرين أنه من الأفضل تكوين أفكار محدودة بخصوص ما يجب عليهم عمله وذلك قبل البدء في العمل . ولكن من الغريب أن هذا الاعتبار كثيرا ما يهمل ، ومن ثم يسمح المديرون لأنفسهم بالانجذاب إلى مواقف تجعلهم تحت رحمة الظروف والأحوال ، والتخطيط له نفس أهمية التنفيذ ، وينبغي القيام به بطريقة مناسبة قبل التنفيذ . وبالرغم من ذلك ، ففي الحياة العملية نجد أن العمل قد يتم بدون التخطيط المقدم للعمل المقترح .

وهنا تقدم مبررات لهذا المدخل يأتي في مقدمتها القول المعتاد بأن التخطيط مرتفع التكلفة أو بان الوقت لا يسمح بالتخطيط . ومثل هذا المدخل يربط تحقيق الأشياء بالعمل المادي وحده ، مع تجاهل مساهمة العمل الذهني . فالكثير يخلط بين النشاط وبين تحقيق شئ من وراء هذا النشاط . فمثلا من ناحية الجهد ، نجد أن الرجل الذي يجري في دوائر يبذل نفس الجهد الذي يبذله الرجل الذي يجري في الطريق ، ولكن الأول يدور حول نفسه ولن يصل إلا إلى النقطة التي بدأ منها بعكس الثاني الذي يحقق نتيجة مختلفة . فالوقت والمال اللذين يستثمران في التخطيط لا يضيعان هباء بل يعودا عادة بإنجازات مفيدة أكثر فاعليه .

ولذا فالوصول على أفضل النتائج ينبغي على التخطيط والتنفيذ أن يعمل معا ، مع سبق التخطيط لوظيفة التنفيذ وعلى هذا فإن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كآلاتي :-

" لتحقيق الهدف بأكبر فاعلية ، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني

قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي "

والطبيعة الديناميكية للأنشطة تبين أهمية التخطيط نظرا لأنه يمكن المدير من مواجهة المستقبل والتغير ولكن لا يمكن لأي فرد ، حتى ولو كان مديرا ، أن يكون متأكدا من الأحداث المستقبلية . ويزداد عدم التأكد كلما طالت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط ، ولكن التخطيط يجبر المدير على تحديد نماذج للأعمال المقترحة على ضوء الفروض المتعلقة بالمستقبل وعن طريق جهوده الرقابية يقوم المدير دوريا بمراجعة الخطة وتقييمها وتعديلها إن لزم الأمر وذلك على ضوء التطورات التي قد تحدث في المجال المعين .

وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن أن نذكر أربعة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي :-

1. التغلب على عدم التأكد والتغير : إن المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغيير يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضروريات .

2. **تركيز الانتباه على الأغراض :** نظرا لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنشأة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه على هذه الأهداف .
3. **اكتساب التشغيل الاقتصادي :** يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكف وبالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج .
4. **تسهيل الرقابة :** بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدیر لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسية نظرا لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم .

المرونة في التخطيط :

يتعامل التخطيط مع المستقبل بما ينطوي عليه من عوامل عدم التأكد والتغير ولهذا السبب تقوم الإدارة بوضع الفروض الخاصة بالظروف المتوقعة والتي سيتم فيها التنفيذ مستقبلا . وقد لا تتحقق هذه الفروض مما يتطلب إعادة النظر في الخطط على ضوء ما يجد من أمور أثناء التنفيذ وإدخال التعديلات المناسبة على التخطيط الأصلي .

لذلك فإن فاعليه التخطيط تتوقف إلى حد كبير على مرونته . ويقصد بالمرونة قابلية الخطة للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تؤخذ في الحسبان في وقت القيام بالتخطيط وإعداد الخطة وعن طريق مثل هذه المرونة _ أي القابلية للتعديل _ يمكن تدارك أثر هذه التغيرات غير المتوقعة مع الاحتفاظ باتجاه الخطة نحو تحقيق الأهداف المحددة لها .

والطريقة المثلى لمقابلة مثل هذه التغيرات غير المتوقعة هي إدخال المرونة في الخطة نفسها ، بحيث أنه إذا اختلفت الأحداث المستقبلية عن الظروف المتوقعة فإن نفس الخطة يمكن الاستمرار في استخدامها مع القليل من التعديلات الضرورية . فالمدیر عادة لا يقوم بعملية التخطيط وإعداد خطة ثم يضعها موضع التنفيذ كما هي حرفيا بغض النظر عن الأحداث الحالية والظروف المحتملة مستقبلا . وتعتبر الخطة مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمقابلة الأحداث كما قد تتضح .

فترة التخطيط :

هل تكون الخطط لفترة زمنية قصيرة أو لفترة زمنية طويلة ؟ وكيف سيتم التنسيق بين الخطط قصيرة المدى والخطط طويلة الأجل ؟ إن هذه الأسئلة تبين أن للتخطيط آفاق متعددة ، أي أنه في بعض الحالات قد يكفي التخطيط لمدة أسبوع مقدما ، بينما في بعض الحالات قد تمتد المدة المرغوبة إلى عدد من السنين . وحتى بالنسبة لنفس المنشأة في نفس الوقت قد توجد بها فترات تخطيطية مختلفة لأشياء مختلفة .

وليس هناك قواعد متفق عليها بخصوص تحديد الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط . وهذا متوقع ويرجع إلى أسباب مشتركة من بينها : قدرة المدير التخطيطية ، نطاق الخطة التي توضح ، التجارب الماضية ، نوع المنشأة وأيضا نوع البضاعة التي تنتمي

إليها ، يضاف إلى ذلك أن التكاليف تعتبر أيضا من العوامل الهامة في تحديد فترة التخطيط . فالمدير يهتم عادة باستخدام الفترة الزمنية الكافية لتبرير ما يتكبد من نفقات .

وبالتالي فكل ما يمكن قوله في هذا المجال أن فترة التخطيط ينبغي أن تكون كافية حتى تسمح بالتخطيط الفعال وأيضا بالوفاء وبالارتباطات الإدارية التي تنطوي عليها الخطط . فمثلا في الصناعات الثقيلة قد تمر سنين طويلة بين وقت بداية إنشاء مصنع جديد إلى أن تظهر المنتجات في السوق . مثل هذا التخطيط ينطوي على تنبؤات طويلة الأجل وتستلزم خططا تغطي فترات زمنية طويلة قد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر .

وينبغي أن نلاحظ أنه لكما زادت درجة الخطر التي تنطوي عليها نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل نسبيا وفي نفس الوقت هناك أخطار تواجهها الخطط التي تعطي فترات قصيرة جدا ، لأنه قد لا يؤخذ في الحسبان أمور لها أهميتها ولكنها تأتي مباشرة خلف الفترة التي يغطيها التخطيط .

ومن الضروري أن يتم التنسيق بين التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأمد . ويتأتي هذا عن طريق تكاملهما بحيث يناسب التخطيط القصير التخطيط الطويل ويساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل . ويمكن التأكد من هذا التكامل عن طريق الاختبارات الدورية ، ومعرفة ما إذا كان التقدم الجاري يسير في الاتجاه الصحيح .

من الذي يقوم التخطيط :

سبق أن أوضحنا أن جميع المديرين يقومون بالتخطيط . ولكن البعض منهم يقوم بالتخطيط أكثر من غيره نظرا لمستلزمات مراكزهم . وفي بعض الأحيان يقوم عضو الإدارة بكل أعماله التخطيطية ، بينما في حالات أخرى يشترك معه في هذا العمل مرؤوسيه الإداريين أو قد يفوض هذا العمل لأفراد معينين . ومن ثم يمكن للمدير عند قيامه بالتخطيط اتباع الطريقة من بين عدد من الطرق المحتملة والتي منها الآتي :-

1 . يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط :-

وهذه الطريقة تستلزم وقتا وجهدا كبيرين من جانب المديرين ولكنها تعمل على الارتباط الوثيق بين التنفيذ والتخطيط . وعادة ما يكون التخطيط في مثل هذه الظروف تخطيطا عمليا وواقعا ، يوفر المرونة ، ويمكن تغيير الخطط بسرعة ، ويعمل على تنمية مجموعة من المديرين القديرين . وبالرغم من كل ذلك فإنه من النادر استخدام هذه الطريقة حاليا وخاصة في المنشآت الكبيرة .

2 . يقوم المدير بالتخطيط مع الاستفادة من المقترحات المقدمة من مرؤوسية :

وهذا المدخل ينتشر استخدامه . فالكثير من المديرين يشعرون أنه نظرا لمعرفتهم للأهداف وبما لديهم من الحقائق والمعلومات ، فإنهم في مركز ممتاز للقيام بالتخطيط بفاعلية . ولكنهم بالرغم من ذلك يشجعون مرؤوسيه على المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم . وهذه المساهمات تتم بطريقتين : أ قبل تكوين الخطة بواسطة المدير ، أو 2 بعد تكوين الخطة عن طريق إظهار نقاط القوة ونقاط

الضعف فيها كما يراها المرؤوسين ، ولا شك أن هذا المدخل يزيد من قبول المرؤوسين للخطة التي يضعها المدير ، ولكنها تؤدي إلى إبطاء العمل التخطيطي للمدير .
3. يقوم المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة ثم تقديمها للمرؤوسين الذين يقومون بوضع التفاصيل .

وتهتم هذه الطريقة بإشراك المرؤوسين ، ومن ثم يزداد تعاونهم ومساندتهم . هذا بالإضافة إلى أنها تعمل على المحافظة على وقت المدير وجهده ، ويظهر امتياز هذا الترتيب بصفة خاصة عندما تستلزم واجبات التخطيط معرفة من نوع خاص أو فنية . وبالرغم من ذلك فإن هذا المدخل يحتاج إلى وقت أطول لوضع الخطة ، كما أنه يبعد المدير عن العمل التخطيطي .
4. يقوم المرؤوسين بالتخطيط بالتخطيط ويقدمون الخطط للمدير لاعتمادها :

وهذه الطريقة تزيح عن كاهل المدير معظم الجهود التخطيطية وتساعد على تنمية المرؤوسين . ولكن هناك خطر أن الخطط قد تنقصها الدقة والواقعية والقابلية للتنفيذ . يضاف إلى ذلك أن المساهمة للمدير ستقل كما أن أهميته قد تتضاءل .

والمداخل السابقة ليس من الضروري أن يقتصر الاستخدام على واحد منها طول الوقت ، فمن المحتمل أن يستخدم مدخل منها عند التخطيط لهدف معين ، بينما يستخدم مدخل آخر لهدم مختلف ، والطريقة التي ستتبع في الحالة المعينة تتوقف على ظروف هذه الحالة وعلى الرغبات الشخصية للمدير وقدراته .

وهناك مدرستان مختلفان للفكر بخصوص الإجابة على سؤال : هل ينبغي فصل

الأداء التخطيطي عن الأداء التشغيلي ؟ ويشعر البعض أن هذا الفصل غير عملي ، فالتخطيط والتنفيذ مرتبطان ارتباطا وثيقا وخاصة في مستويات الإدارة العليا . ومن ثم فإن نفس الإداري يمكنه القيام بهاتين الوظيفتين أفضل من غيره مما يترتب عنه تحقيق أحسن النتائج . ويضيف أنصار هذا الرأي أنه من المفيد جدا قيام نفس الفرد بالتخطيط والتشغيل نظرا لأن هذا يسمح بتوفير المرونة السريعة والضرورية في الخطط ، وبالاقتراب من المشكلات العاجلة ، والإلمام الكامل بكل التسهيلات والموارد المتاحة . كما أن هذا الجمع يعمل على تنمية المديرين الأكفاء .

وبالعكس ، فإن الكثيرين يتمسكون بالرأي الذي يقول بضرورة فصل التخطيط عن التشغيل ، أي يقوم شخص بإنجاز التخطيط بينما يقوم شخص آخر بالتشغيل . ويعتقد أعضاء هذه المدرسة أن أكثر التخطيط فاعلية هو ذلك الذي يتم عندما يخصص المخطط كل فكرة لوظيفة التخطيط الحيوية مع ابتعاده الكامل عن المشكلات التشغيلية الحالية . أما الجمع بينهما فيؤدي إلى الإساءة لكل من التخطيط والتشغيل . أو بعبارة أخرى . أن التخطيط وظيفة متخصصة ويجب معالجتها بهذه الصفة . فالمخطط هو الذي يتوقع المشكلات ويجب أن يتمتع بالحرية في تنظيم النتائج والآثار المحتملة للكثير من التصرفات والأعمال الجالية أو المتوقعة . وهذه تستلزم مقدرة على التخيل والتفكير والخلق والرؤية لا يعوقها ضغط المشكلات التشغيلية

التي من المحتمل إمكان حلها بطريقة أفضل بواسطة آخرين خلاف القائم بالتخطيط . بالإضافة إلى ذلك فإن العمل التخطيطي الجيد يتطلب التشاور ، والإمام أولاً بأول بكل التطورات والأساليب الجديدة ، وقياس النتائج والأداء في ضوء الأهداف ، ومثل هذه الأنشطة بالرغم من أهميتها قد يضطر القائم بعملية التخطيط إلى تركها إذا كانت المشكلات التشغيلية تستغرق وقته بالكامل .

وتلعب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة دوراً هاماً في الإجابة على سؤال : من الذي يقوم بالتخطيط وبصفة عامة فإن الخطط طويلة الأجل أي التي تغطي فترات زمنية طويلة نسبياً - يقوم بوضعها أعضاء الإدارة العليا . أما الخطط الجارية أو التي تغطي فترة زمنية قصيرة فإن أعدادها يتم بواسطة المديرين في المستويات التنظيمية الدنيا . وتقديرات الوقت الذي يبذله المديرون في المستويات التنظيمية المختلفة على التخطيط طبقاً للفترة الزمنية التي تغطيها الخطط .

المشاركة في التخطيط :

إن التخطيط في وقتنا الحاضر عادة ما يتشاور مع الآخرين ، ومن ثم يحصل على النصيحة ، وعلى الحقائق من العددي من المصادر ، وعلى الآراء بخصوص الأفكار المختلفة المتعلقة بما ينبغي عمله ، وعلى الموافقة على كل أو على أجزاء من الخطة المبدئية التي يقوم بإعدادها . وبالتالي فمن النادر أن نجد مديراً يقوم وحدة بوضع أي خطة لها أهميتها بالكامل .

ولا يؤدي التشاور مع الآخرين إلى تحسين الخطط فقط ، بل يؤدي أيضاً إلى جعل الخطط تلقى قبولا أكبر من جانب الآخرين . فالمشاركة الجماعية في التخطيط تساهم نحو علاقات إنسانية أفضل ، فهي تساعد في الحصول على المساندة والاهتمام القلبي بالخطة من جانب كل أعضاء الجماعة . ولا شك أن مثل هذه المساندة والاهتمام بالخطة ستؤدي إلى تحقيق نتائج ممتازة .

ولقد استخدمت اللجان بنجاح في التخطيط وتعمل الخصائص الموروثة في اللجان على تقديم وسائل فعالة لضمان تفهم الخطط بواسطة الأعضاء المختلفين ، ولاكتساب الأفكار من مختلف أجزاء المنشأة ومن مختلف مستوياته التنظيمية . وهنا يمكن ظهور الأفكار واكتشاف الاقتراحات وتجميع المعلومات الكاملة بخصوص الخطط الحالية أو المبدئية ، وغالباً ما يشعر أعضاء اللجنة بالتزام شخصي للعمل على إنجاح الخطة ، هذا بالإضافة إلى زيادة اهتمامهم بالتخطيط كوظيفة رئيسية للمنشأة ، وتأهيل أنفسهم للمشاركة في نشاط التخطيط

وتوجد في كثير من الشركات لجنة أساسية للتخطيط تتكون من رئيس مجلس الإدارة ومن كبار المديرين . وتتضمن واجبات أعضاء هذه اللجنة وتوضيح الأهداف والخطط الرئيسية ، وتحسين وتكامل التوصيات المقدمة لهم من اللجان الفرعية للتخطيط التي تعمل كل جوانب المنشأة ولا شك أن استخدام اللجنة الأساسية التي يلعبها أعضاء الإدارة في المستويات العليا والوسطى في عملية التخطيط . وعلى هؤلاء المديرين بدورهم تشجيع المديرين الآخرين على المشاركة في التخطيط . كما ينبغي على الاخصائين والفنيين ، ومديري الوظائف التسهيلية غير التشغيلية أن يقوموا أيضاً

بدور في التخطيط ، ولكن جهودهم تكون أساسا لتقديم المساعدة إلى المديرين التشغيليين . والتخطيط الذي يتم بدون المديرين التشغيليين ينتهي عادة إلى أن يكون مضيعة للوقت والمال .

مزايا التخطيط :

1. للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الآتي :-
 1. يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير. وبالتالي يمكن بواسطة التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها وعمل اللازم لتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها .
 2. يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها .
 3. يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة ، فكل الجهود توجه نحو النتائج ، مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة .
 4. يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد . فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحية لتحقيق العمل المحدد .
 5. يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة ، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد .
 6. يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازم استخدامها - كما ونوعا. وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات .
 7. يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد .
 8. يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح بالكامل وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى إنها تمكن المدير من رؤية العلاقات الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية . كما يترتب أيضا على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.
 9. يساعد التخطيط مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم هذا عن طريق التنسيق الأولى الذي يتم بين الخطط .
 10. يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة . وكما سبق وأن رأينا فهناك علاقة وثيقة بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة . والوظيفة الأخيرة التي تعمل على التأكد من أن الأنشطة تطابق الخطط لا يمكن القيام بها إطلاقا في حالة عدم وجود الخطط .

من المزايا السابقة يتبين لنا بوضوح أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية ، ومن ثم فهو من لوظائف الضرورية للإدارة .

هذه هي بعض قيود التخطيط والتي ينبغي - بغض النظر عن مدى جديتها أو أهميتها - أخذها في الحسبان وهي في مجموعها لا تقلل من أهمية التخطيط ولا تنفي عنه كونه وظيفة ضرورية من وظائف الإدارة . وعلى كل حال ، فإن هذه القيود وغيرها ينبغي مقارنتها بالمزايا التي يتوقع تحقيقها من وراء القيام بعملية التخطيط فمثل هذه المقارنة تساعد المدير على تحديد مدى العمل التخطيط الذي ينبغي عليه القيام به .

خطوات عملية التخطيط

التخطيط نشاط فردي يعتمد إلى حد كبير على اعتبارات مثل الخصائص المميزة للمنشأة ، ورغبات أعضاء الإدارة العليا ، والظروف المعينة خارج المنشأة والتي تؤثر على عملياته ، والشخص أو الأشخاص الذين يقومون بأداء وظيفة التخطيط وبالرغم من هذه الاعتبارات فإن معظم العمل التخطيطي يتميز بخطوات أساسية معينة .

وبالرغم من أن الخطوات الأساسية للتخطيط المنطقي والتي سنقوم مناقشتها تتعلق ببرامج رئيسية مثل شراء مصنع أو تجهيزات آلية ضخمة أو أسطول من الطائرات النفاثة ، إلا أن الخطوات نفسها يجب إتباعها في كل عمليات التخطيط الكاملة . ونظرا لأن التخطيط الفرعية غير الرئيسية عادة ما تكون أبسط ، فإن بعض خطوات التخطيط يمكن القيام بها بسهولة ولا شك أن المدير الرشيد لن ينفق من وقته ما قيمته 100 جنية لكي يضع خطة قيمتها 5 جنيهات ، ولكن الأكثر خطورة أن ترى مديرا ينفق من وقته ما يساوي 5 جنيهات ليتخذ قرارا تخطيطا ينطوي على الملايين من الجنيهات .

أما خطوات التخطيط فهي الخطوات الست الآتية :-

1. تحدي الأهداف .
2. وضع الفروض التخطيطية .
3. تحديد البدائل .
4. تقييم البدائل .
5. الاختيار .
6. تكوين الخطط المشتقة .

1- تحديد الأهداف :

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط ذاتها هي تحديد ووضع أهداف تخطيطية للمنشأة كلها كوحدة واحدة وبعد ذلك لكل جزء منها . وتشير الأهداف إلى النقاط النهائية لما يجب عمله . وأين يوجه الاهتمام الأول ، وما الذي سيتحقق من شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) والبرامج . فالتخطيط يجب أن يتجه نحو هدف أو غرض محدد ليكون ذي فائدة .

وينبغي أن تحكم أهداف المنشأة طبيعة كل الخطط الرئيسية ، والتي – عن طريق عكسها لهذه الأهداف – تحدد أهداف الإدارات الرئيسية. وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى أسفل. ولا شك أن هذه الأقسام في المستويات الأدنى يمكن وضعها بطريقة أفضل إذا كان المديرون في هذه المستويات متفهمين الأهداف الشاملة للمنشأة كلها وكذلك الأهداف المشتقة منها .

2-الفروض التخطيطية :

أما الخطوة المنطقية الثانية في التخطيط فهي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الخطط ، أي بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط . وتستلزم هذه الخطوة القيام بتنبؤات مثل : ما نوع وطبيعة الأسواق في المستقبل ؟ واما مقدار المبيعات ؟ ما هي الأسعار؟ ما هي المنتجات ؟ ما معدل الأجور ؟ ما هي التكاليف ؟ ما هو سعر الضريبة ؟ كيف سيتم تمويل التوسع ؟ ما هي سياسة توزيع الأرباح ؟ ما هي البيئة السياسية والاجتماعية ؟ الخ . وتنطوي الفروض التخطيطية على أكثر بكثير من التنبؤات الأساسية للسكان والأسعار والتكاليف والإنتاج والأسواق وما شابه ذلك .

وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي :-

أ) فروض لا يمكن السيطرة عليها Noncontrollable مثل نمو السكان ، مستقبل مستويات الأسعار ، سعر الضريبة والسياسات الضريبية ، البيئة السياسية والدورات التجارية .

ب) فروض لا يمكن السيطرة عليها ، ولكن يمكن التأثير عليها Semicontrollable مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق معدل دوران العمال ، كفاءة العمال ، والسياسية السعريه للشركة .

ج) فروض يمكن السيطرة عليها Controllable ، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة ، اختيار موقع المصنع ، والقيام ببرامج بحوث واسع النطاق .

ونظرا لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير ، فليس من المبرح أو من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفاصيل البيئة المستقبلية للخطة . ومن ثم ينبغي أن تقتصر الفروض – كمسألة واقعية وعملية - على النواحي الحرجة أو الإستراتيجية في الخطة ، أي تلك التي تؤثر أكثر من غيرها على تشغيل الخطة .

ومن النادر أن ينفق كل أعضاء إدارة المنشأة وكل المستويات على مستقبل الشركة. فأحد المديرين قد يتوقع ارتفاع

الأسعار 10 ٪ خلال السنوات الخمس القادمة ، بينما مدير آخر يتوقع أن يكون الارتفاع 50٪ هذا بينما مدير ثالث قد يتوقع انخفاض الأسعار. وبالتالي يجب الاتفاق على الفروض التي ستستخدم في المنشأة وإلا فقد التخطيط الاتفاق على مجموعة معينة من الفروض التخطيطية ، يجب على المديرين - وخاصة هؤلاء الذين في قمة التنظيم - التأكد من أن رؤوسهم من الإداريين ملمين ومتفهمين لهذه الفروض والتي على أساسها سيقومون بالتخطيط . ولا ينبغي هذا أن كل الفروض التخطيطية يجب إيصالها إلى جميع المديرين ، بل يعني ان كل مدير يجب أن يعرف هذه الفروض التي تعتبر ضرورية له للقيام بالتخطيط المتناسق في مجاله .

3- تحديد البدائل :

إن الخطوة الثالثة في التخطيط هي البحث واختيار البدائل المختلفة وخاصة تلك التي لا تتضح في الحال . ومن النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل . وكثيرا ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل . وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج ، يقوم المخطط بعد ذلك باختيار هذه البدائل . وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطة الرئيسية ، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز النقدي وللكتير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة .

4- تقييم البدائل :

بعد تحديد أفضل البدائل واختيار نقاط القوة والضعف فيها ، تأتي الخطوة الرابعة وهي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف . فأحد البدائل قد يبدو أكثرها ربحية ولكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة تسترد خلال فترة زمنية طويلة ، بينما بديل آخر قد يكون أقل ربحية ولكنه ينطوي على خطر أقل ، هذا في حين أن بديل ثالث قد يكون أكثر مناسبة وملاءمة لأهداف المنشأة في الفترة الطويلة .

وإذا كان الهدف الوحيد للمنشأة هو تحقيق الأرباح العاجلة ، وإذا كان المستقبل مؤكدا ، وإذا كان المركز النقدي متينا والأموال متوفرة بكثرة ، وإذا كانت معظم العوامل من الممكن تحويلها إلى بيانات محددة ، فإن عملية التقييم هذه يجب أن تكون سهلة نسبيا ، ولكن الأمور السابقة لا توجد في الحياة الواقعية . فالتخطيط يتعامل مع المستقبل بكل ما ينطوي عليه من عدم تأكد ، ومع مشاكل نقص رأس المال ، ومع عوامل غير ملموسة ، ومن ثم فإن التقييم عادة ما يكون صعبا للغاية حتى بالنسبة للمشكلات البسيطة نسبيا .

وفي الشركات الكبيرة قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات والعديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور وأعقدها . وبسبب هذه التعقيدات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق والأساليب الجديدة من بحوث علميات وتحليل رياضي وأيضا الحاسب الإلكتروني (الكمبيوتر) للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .

5- اختيار الخطة المقترحة :

إن الخطوة الخامسة من خطوات التخطيط هي اختيار أفضل الخطط البديلة . أي أنها النقطة التي يتم فيها تبنى الخطة – النقطة الحقيقية لاتخاذ القرار . والقرار قد يتخذ إما بواسطة فرد واحد أو بواسطة جماعة .

أنواع الخطط

يترتب على القيام بعملية التخطيط الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي تتبناها المنشأة وان محاولة تحديد كل أنواع الخطط التي يمكن تواجدها في المنشأة تبين بوضوح مدى اتساع عملية التخطيط وشمولها . ويمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع الآتية :

- 1- السياسات .
- 2- الإجراءات .
- 3- القواعد .
- 4- البرامج .
- 5- الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية .

السياسات Policies

السياسات هي تصريح عام أو فهم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات ، وهي توضح بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل . والسياسات قد تكون صريحة ، إلا أن البعض منها قد ينمو بطريقة ضمنية . فمثلا ، رئيس مجلس إدارة شركة يتبع باستمرار أسلوب الترقية في داخل شركته . وهذا التصرف الذي يتمسك به رئيس مجلس الإدارة كسياسة للشركة من جانب مرؤوسيه ويتبعونها بدورهم .

وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله . وتضمن ان القرار سيكون متمشيا مع الأهداف ومساهما في تحقيقها ، ففي أية منشأة توجد المئات من المشكلات المطلوب حلها . والمئات من القرارات الواجب اتخاذها . ولكن الكثير من هذه المشكلات ذات طبيعة متكررة . ومن ثم فمن الضروري وضع السياسة التي تطبق في كل الحالات المماثلة . وبوجودها يمكن تجنب التحليل المتكرر أو الرجوع بصفة مستمرة إلى الرؤساء في المسائل المتماثلة ، كما أنها تقدم هيكلًا موحدًا لأنواع أخرى من الخطط ، ومن ثم تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة . فمثلا قد تكون سياسة إحدى الشركات ان نشأ فروعًا للبيع في المناطق المزدحمة بالسكان ، وهذه

السياسة تسمح لمدير المبيعات القيام بوضع خطته في هذا المجال دون الرجوع المستمر إلى الإدارة العليا التي ما زال لديها معيارا للسيطرة .

الحاجة إلى السياسات :

نظرا لأن السياسات تقدم إرشادات محددة وتعكس الرغبات الإدارية العممة ، فإنها تساعد في تحديد الأعمال التي ستتبع . كما أن استخدام السياسات يقدم الأساس للإجابة على الكثير من المشكلات . فمثلا قد يثار في إحدى المنشآت السؤال الآتي: ماذا ينبغي عمله بالنسبة لهذه الحالة المعينة . أن الإجابة على مثل هذا السؤال يمكن العثور عليها عن طريق دراسة سياسات هذه المنشأة .

وبالتالي ففي جميع المستويات التنظيمية يمكن عن طريق استخدام السياسات السليمة الحصول على فهم أفضل لما يجب تحقيقه وأيضا لوسائل التحقيق . ويؤدي استخدام السياسات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه مع تخفيض الشك والتردد إلى أدنى حد ، فالمدير الذي يتصرف طبقا للسياسة الموضوعية من أعلى يكون على ثقة من أن تصرفاته تتمشى مع رغبات رئيسه ، ومن ثم الحصول على مساندة . يضاف إلى ذلك أن سياسات المنشأة تجعل للهدف معنى ، فالهدف قد يعبر عنه بعبارات عامة لا تعني إلا القليل لأعضاء المنشأة ولكن السياسات تقوم بترجمة هذا الهدف إلى لغة واضحة يفهمها العاملون وتلقى منهم قبولا .

أنواع السياسات :

توجد في أية منشأة العديد من الأنواع المختلفة من السياسات . ويمكن تصنيف السياسات على أساس خصائصها مثل : الغرض ، والاستخدام ، المصدر ، مدى التأثير ، الوظيفة ، التكوين ، مدى تكرار التطبيق ، المكتوبة وغير المكتوبة . وهناك تصنيف للسياسات يعتبر مفيدا في دراسة الإدارة وهو الذي يقوم على اساس المستويات التنظيمية للمديرين . وطبقا لهذا الأساس يمكن تقسيم السياسات إلى ثلاثة أنواع وهي :

1- السياسات الأساسية :

وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة العليا . وهي أساسية بمعنى أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى . أو بعبارة أخرى أنها السياسات التي تتوقف عليها كل الأنواع الأخرى من السياسات . وهذا النوع من السياسات يكون مدونا في القانون النظامي للشركة ويتصل بأهدافها . ونظرا لان السياسات الأساسية تؤثر في كل جزء من أجزاء المنشأة ، فمن الضروري أن تكون هذه السياسات عامة وشاملة لكي تسمح بالتغيرات المستقبلية .

2- السياسات العليا :

وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات أي أعضاء الإدارة الوسطى . وتوضع هذه السياسات بواسطة الإدارة العليا بعكس السياسات الأساسية التي يقوم بوضعها المؤسسين والتي ينص عليها في القانون النظامي للشركة . والسياسات العليا تكون بوجه عام أكثر من السياسات الأساسية تفصيلا ،

ولكنها تؤثر غالبا في كل جزء من أجزاء المنشأة ، أي أنها تتعلق بكل أنشطة المنشأة .

3- السياسات الفرعية :

وقد يطلق على هذا النوع من السياسات أيضا اصطلاح السياسات التشغيلية أو سياسات الإدارات . وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين والسياسات الفرعية تختلف عن النوعين السابقين من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة مثل : الشراء ، البيع ، الإنتاج ، التمويل ، التخزين ... الخ وهي تشتق من السياسات العليا التي تشتق بدورها من السياسات الأساسية المنبثقة من أهداف المنشأة .

ويبين الشكل التالي الأنواع الثلاثة من السياسات مع أهم المعلومات المتعلقة بها وهي : من الذي يستخدمها ، ومدى تأثيرها ، ومجالها ، وأهميتها .

نوع السياسة	تستخدم أساساً بواسطة	مدى التأثير	المجال	الأهمية
أساسية	الإدارة العليا	تؤثر في كل جزء من أجزاء التنظيم	عامة وشاملة	هامّة جداً
عليا	مدير الإدارات (الإدارية الوسطى)	عادة تؤثر في كل أجزاء التنظيم	خاصة ومحدودة لدرجة ما	هامّة
فرعية	رؤساء الأقسام والمشرفين	تؤثر على الأعمال اليومية للقسم	محددة ومحدودة بطبيعتها	أقل أهمية

وهناك تقسيم آخر شائع للسياسات ويتم على أساس الوظائف الرئيسية للمنشأة وطبقا لهذا الأساس نحصل على مثل هذه الأنواع الآتية :

- 1- سياسات الإنتاج .
- 2- سياسات التسويق .
- 3- سياسات مالية .
- 4- سياسات الأفراد .

2- التنظيم في الإدارة وموقعه في العملية الادارية

تتباين و تختلف مفاهيمنا عن التنظيم - ورغم كثرة الدراسات التي تمت في مجالات التنظيم إلا أن الاختلاف لا يزال قائما .

ويستخدم البعض كلمة "تنظيم" بمعنى تخطيط فيقولون مثلا "تنظيم الأسرة" وهم يقصدون "تخطيط الأسرة" ويستخدم البعض الآخر كلمة تنظيم بمعنى ترتيب فيقولون مثلا "تنظيم المرور" أو تنظيم الدخول و الخروج أو تنظيم الوقوف في الطابور و يستخدم بعض المديرين و رجال الأعمال كلمة تنظيم بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى التنظيم على انه تلك العملية المتعلقة بعمل خرائط الهيكل التنظيمي .

وإذا زادت الصراعات بين الناس في جهة عمل ما (حكومة ، شركة ، هيئة) فإن الأصوات تعلو مطالبة " بإعادة التنظيم " و مفهومهم هنا إعادة رسم خريطة الهيكل التنظيمي .

وإذا انتقلنا من واقع الممارسة إلى القاموس نجد أن كلمة ORGANIZATION تعني تنظيماً أو نظاماً أو منظمة (المورد) . و أيضاً نجد كلمة تنظيم بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم أما الفعل ينظم فيذكر (أكسفور) :

- يجعله ذا بنية عضوية .
- يجعله شيئاً حياً .
- يعمل ترتيبات معينة .

وإذا تركنا كل ذلك جانبا و انتقلنا إلى علماء التنظيم فنجد اختلافات كثيرة بين هؤلاء العلماء . وفيما يلي أهم تلك الأداء :

- التنظيم هو تزويد " الكيان المعين " بكل شئ مفيد للقيام بوظيفة ماديا أو بشريا (هنري فويل)
- التنظيم هو شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوى كل مبادئ التنظيم .

فالتنسيق هو : الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة

النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك (جيمس موني) .

التنظيم هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و السلطات و العلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد (لبدال إيرويك) .

- التنظيم هو تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف . (وليام نيومان)

• التنظيم هو منظمة بمعنى نظام (System) وليم سكوت)

- يفهم البعض كلمة تنظيم على أنها "إدارة " فنجد مثلا أحد الكتاب الفرنسيين و اسمه (ل . شاتير) قد ترجم كتاب فريدريك تيلور " الإدارة العلمية " و أعطاه اسماً بعنوان التنظيم العملي للعمل .

- استخدم الدكتور " محمد فؤاد مهنا " كلمة التنظيم ليعبر عن الإدارة في عدة مواقع من بحث بعنوان " وسائل تطوير مناهج العلوم الإدارية " عام

1971

يتردد دائماً سؤال هل الإدارة علم أم فن ؟ وقد أجاب علماء الإدارة على هذا السؤال

إجابات كثيرة و كان لها معنى واحد .

و هو أنه نتيجة للخبرة العملية للمديرين في المشروعات و جهود علماء الإدارة العلمية تم بناء هيكل للنظرية الإدارية و أصبحت الإدارة علما من العلوم الاجتماعية و الإنسانية حيث أنها تتعامل أولا و أخيرا مع الأفراد .

و علم الإدارة يقوم على أصول و مبادئ علمية سليمة و صحيحة من الناحية المنطقية و العملية ، غير أنه في ظروف إنسانية معينة قد يحتاج الأمر إلى مهارة المدير في التطبيق و قد يحتاج الأمر إلى تطوير لهذه المبادئ و الأصول العلمية بما يتوافق و ظروف الأفراد و المجتمعات .

و هذا هو الجانب الفني في الإدارة ، أي المهارة و الخبرة الشخصية للمدير و التي تظهرها و تفجرها الخبرة العلمية – إذن فدراسة على الإدارة أساس ضروري لتكوين الكوادر الإدارية . و لا شك أن التنظيم الإداري الذي يمارس من خلاله المدير وظيفته الإدارية هو الإطار الذي يمارس من خلاله المدير مهاراته و قدراته الإدارية كما أن التنظيم هو الكيان الذي يستمد منه المدير سلطاته الإدارية المناسبة لمركزه الإداري ، أي أن التنظيم الجيد هو الذي يوفر إمكانية الاتصال و السيطرة و انسياب المعلومات بين وحداته الأخرى ، حتى تتحقق الأهداف المرجوة و التي يعمل كافة أفرادها على تحقيقها . و من المتعارف عليه أن إعادة التنظيم و تعديله مع توضيح بشكل أكبر دقة خطوط السلطة و المسؤولية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة هو من أنجح الحلول للمشكلات الإدارية التي تظهرها الدراسات الاستشارية المعاصرة.

أهمية التنظيم:

• البعد الاجتماعي للتنظيم :

يتداخل مصطلح تنظيم بمعنى المنظمة مع مصطلح التنظيم كعملية إدارية تلي مباشرة عملية التخطيط . حيث يرتبط مصطلح التنظيم بمعنى المنظمة، بالمفهوم الاجتماعي للتنظيم . والذي يعني بالتأكيد على البعد البشري، والعلاقات بين هؤلاء البشر، في إطار منظومة أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، و من خلال تجميع يحمل هوية معينة . وفيما يلي عرض لإبعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم :

استمد المفهوم الاجتماعي للتنظيم أبعاده من المحددات الأساسية لمصطلح

المجتمع (باعتبار أن المجتمع يمثل تنظيما محدد) وهذه المحددات تتبلور في :

1. وجود تجمع بشري مختلف في سماته وقدراته .
2. أن يكون لهذا التجمع البشري هدف معين يسعى إلى الوصول إليه .
3. أن يكون لكل أفراد هذا التجمع البشري دور محدد في تحقيق هذا

الهدف .

4. أن يوجد لهذا التجمع مجموعة من النظم التي تضم هذه الأدوار في إطار متجانس / أو متكامل مثل وجود نظام اقتصادي، ونظام سياسي، ونظام إنتاجي .. و بحيث يتحرك هذا المجتمع من خلال هذه الأدوار .

5. أن يكون لهذا التجمع قيادة مركزية، وقيادة فرعية تتولى المسؤولية عن تحقيق الهدف .
6. أن يتسم هذا التجمع بإدارة الاستمرارية ومواجهة التحديات التي تواجه هذه الاستمرارية .
- وبالتالي عندما نطبق هذه المحددات الأساسية للتجمع على التنظيم بمعنى المنظمة سنجد أنها جميعا تنطبق عليه :
- ✓ فالمنظمة تجمع بشري، ولكم قد يكون أكثر تجانسا من حيث السمات والقدرات المستمدة من المجتمع، ولأنها جزء من المجتمع .
 - ✓ أن يكون لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وهو الغرض من وجودها، وأيضا قد يكون هذا الهدف أشد تحديدا من هدف المجتمع .
 - ✓ أن لكل فرد في المنظمة دور محدد يتمثل في الوظيفة التي يقوم بها .
 - ✓ أن لكل منظمة قائد مسئول، يعاونه مجموعة من القيادات الفرعية .
 - ✓ أن لكل مجموعة من الأنظمة التي تتحرك في إطارها .
 - ✓ أن المنظمة تسعى دائما إلى الاستمرارية من خلال إرادة البناء والاستمرارية لدى الأفراد العاملين فيها .
- إن المفهوم الاجتماعي للتنظيم كعملية إدارية يرتبط أيضا بالعلاقات المتبادلة وتقنينها وتحديدها بين الأفراد سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي .
- **التنظيم كعملية إدارية :**

التنظيم هنا هو الإطار الذي يتحرك داخل مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف، المهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات . وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ونظم العمل، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات. وبالتالي فإن التنظيم كعملية إدارية يتعلق بثلاث جوانب أساسية هي :

- الهيكل التنظيمي .
- النظم الإدارية .
- الوظائف والأعمال .

• **الهيكل التنظيمي :**

ويمثل ذلك الموسم الرسم التصويري للعلاقات الرسمية، خطوط الاتصالات ونقل المعلومات، حيث يوفر إطار يعمل الأفراد من خلاله، لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الإبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية .

وهذا يجب أن يعكس الهيكل أسلوب الإدارة ونمط الثقافة في المنظمة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها

عناصر التنظيم

• السلطة :

وتعني السلطة بثلاث حقوق لمن يمتلكها : - حق التكليف للآخرين للقيام بمهام محددة . - حق المساءلة عن المهام التي كلف بها الآخرين . - حق إنشاء الأحداث، أو حق إصدار الأوامر . وبالطبع فإن السلطة كحقوق لمن يملكه على الآخرين، ستكون أكثر ارتباطا بالمديرين، وستزداد كلما زاد المستوى الإداري والتنظيمي للمديرين، وأيضا ستكون هي أهم آليات التنظيم في تحريك ودفع السلطة الفعالة، لا بد وأن تكون مقبولة من المرؤوسين حتى يتعاونوا معها طواعية .

• المسؤولية :

إنها الالتزام بأداء المهام والواجبات، أو هي قبول حق التكليف بأداء مهام من يملك سلطة التكليف بمهام، ولكنها لا تقف عند حدود قبول التكليف بمهام، ولكنها تمتد إلى قبول المساءلة عن هذه المهام، ومن هنا استمدت (المسؤولية من المساءلة) .

والمسؤولية يجب أن تقترن بالسلطة، فإذا كان المدير سوف يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف (أي قبل حق السلطة الأعلى بتكليفه بمهمة تحقيق الهدف) فإنه في المقابل لا بد وأن يحصل على قدر مناسب من السلطات يسمح له بتنفيذ هذه المهام من مرؤوسيه .

• تفويض السلطة :

وهو من أهم عناصر التنظيم لأنه السبب الأساسي في تعدد المستويات الإدارية فالمدير في أعلى مستويات التنظيم يملك كل السلطات التي تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة، ولكنه في نفس الوقت يملك قدرات محدودة على أداء كل العمال والمهام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وحدها . لذلك لا بد وأن يعطي مستوى إداري آخر أقل منه في السلطات وذلك في مقابل تكليفه بمهام معينة ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة .

مبادئ التنظيم

• مبدأ الأهداف :

إن أهداف المنظمة لا بد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر .

• مبدأ وحدة الأهداف :

إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلية للمنظمة .

• مبدأ أولوية أهداف المنظمة :

الأولوية دائما لأهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس .

- مبدأ عدم تغيير المسؤولية بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة بتغيير الأفراد :
فالسلطة أو المسؤولية لا تتغير بتغير الأفراد
- مبدأ وحدة الأمر :
لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد .
- مبدأ التسلسل الرئاسي :
السلطة في المنظمة سلسلة أو حلقات تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه، ولا يجوز تجاوز المرؤوسين لحلقة من حلقاتها .
- مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم :
في الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية .
- مبدأ المستويات التنظيمية :
كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية .
- مبدأ نطاق الأشراف :
هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة .
- مبدأ التفويض :
يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري .
- مبدأ تعادل السلطة والمسئولية :
إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسئولية .
- مبدأ التحديد :
كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لابد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن أن الرجوع إليها بسهولة .
- مبدأ الاستثناء :
على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نظام سلطاته ومسئوليته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار بسبب محدودية سلطته .
- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات الغير رسمية :
في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولابد من الاعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي .
- مبدأ التوازن التنظيمي :
يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع المهام المكلف بها .

- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب :
كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي .
- مبدأ الاتصالات الأفقية :
إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، إمدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم بشرط .
√ أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء المباشرين .
√ لا بد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة .
- مبدأ المسؤولية النهائية :
والذي يعني بأن التفويض لا يعفي المدير ولا مرؤوسيه من المسؤولية والمساءلة

الخطوات خمس في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسى فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح) .

3- مهارات الاشراف والتنظيم وتوزيع الاعمال

- الإشراف هو ((فن العمل مع مجموعة من الأفراد يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل)) ...
- المشرف هو ((الشخص الذي يمارس العملية الإشرافية على الآخرين ويمارس الواجبات الأساسية للإشراف)) ...
- هناك عدد من المصطلحات المختلفة تطلق على المشرفين فمثلا (المدير *Manager*) وهو الشخص الذي يدير العمل في هيئة أو جزء منها ، وهو بالتحتمية مشرف (*Supervisor*) لأن عمل أي هيئة أو مجموعة يقوم بها موظفون ، ولأن اتجاه العمل يجب أن ينبع منهم

أهم واجبات المشرف :

يعترف معظم المشرفون ذوي الخبرة بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة ، ولكنهم يعرفون بحكمتهم التي نتجت من خبرتهم أن البشر لهم سمات مختلفة ، وأن هذه السمات يجب أن توضع دائما بنظر الاعتبار عند تنمية علاقات العمل .. ورغم معرفة السمات الخاصة للأفراد إلا أن هناك واجبات عامة معينة يستخدمها المشرفون كدليل للعمل مع الناس ...

وفيما يلي عرض لهذه الواجبات :-

- أ- يجب أن يوجه المشرف مجهودات الموظفين المسؤول عن الإشراف عليهم ويشمل هذا معرفة الكثير من العوامل التي منها البواعث أو الدوافع النفسية للموظفين ، كذلك فهم مبادئ الإشراف ووسائله التي تثبت فاعليتها واستخدامها بمهارة
- ب- يجب أن يتعلم المشرف كيفية العمل الذي يعتبره هو وموظفوه جزءا منه ، وهذا يعني أن المشرف يجب أن يعرف شيئا عن مبادئ المنظمة وكيفية تشغيلها بكفاءة وتميزها ...

ج- يجب أن يعرف المشرف تدريب الموظفين وتعليمهم القيام بعملهم التي تركز على خدمة المواطن في مجال العمل كذلك يجب أن يكون قادرا على تدريب الموظفين لوظائف ذات مسؤولية أكبر كالمشاركة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات أو حلها ...

د- يجب أن يعرف المشرف كيفية التحدث بلباقة ، والكتابة بوضوح وفاعلية وخصوصا في كتابة التقارير الإدارية الدورية ، وكذلك القراءة والاستمتاع أو الإصغاء ، وهناك أساليب للقيام بكل هذه وكلها تندرج تحت مصطلح الإتصالات كمدخل فعال للإشراف الجيد ، ومن الواضح أن المشرف يجب أن يتضمن الإرسال والاستقبال ..

هـ- يجب على المشرف أن يتعلم كيفية تحليل أعباء العمل ، إذ أن أي إنسان يحاول الإشراف على الناس أو إدارة الموارد البشرية يجب أن يعرف ما يمكن إنجازه في يوم عادي أو أسبوع أو في عام ...

و- يجب على المشرف أن يتعلم رسم خطة عمل أو تشغيل ، فالتخطيط السليم مهم في أي وظيفة من الوظائف الإدارية وخصوصا بالنسبة للعمل .

ز- يجب على المشرف أن يتعلم جدولة العمل وإعداد جداول زمنية للخطة ، وتحديد الأولويات في الخدمات المختلفة التي تتطلبها العمل .

ح- يجب على المشرف أن يتعلم كيف يرفع الكفاءة والفاعلية في الأداء وكيف يحقق التميز في أداء الخدمات في مجال خدمة العملاء (المواطنين) .

ط- يجب على المشرفين أن يتعلموا كيفية اتخاذ القرارات الصعبة ، و اكتساب مهارات حل المشكلات في ميدان العمل الإشرافي ضمن مجال المنظمة .

عموماً إن العملية الإشرافية لها واجبات ثمان أساسية هي :-

- 1- توجه جهودات الموظفين العاملين معه نحو العمل المتميز.
- 2- تعلم مبادئ العمل.
- 3- تدريب الموظفين العاملين معه للعمل بكفاءة وفاعلية
- 4- استخدام الإتصالات كمدخل للإشراف الفعال في مجال المنظمة
- 5- تعلم كيفية تحليل أعباء العمل في مجال المنظمة .
- 6- تعلم التخطيط ورسم خطط العمل والتشغيل في مجال الإشراف.
- 7- إكتساب مهارة جدولة العمل وإعداد الجداول الزمنية للخطط وتحديد الأولويات في العمل الإشرافي .
- 8- إكتساب القدرات والمهارات لرفع كفاءة الأداء وتحسين وتطوير العمل باستمرار .

المبادئ الأساسية للإشراف الفعال

هناك مبادئ عامة ومعينه يستخدمها المشرفون كدليل عمل فني مع العاملين معهم ، ويحتوي كل مبدأ على بعض الأفكار المصاحبة التي يجب فهمها لتقديم المبدأ الإرشاد في مجال الإشراف، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ مع مناقشة كل منها:

المبدأ الأول : ((يجب أن يفهم الموظف بوضوح ما هو المتوقع منه))

فإن أي موظف مستجد يجب أن يعرف مباشرة عندما يبدأ العمل ما يلي :-

- 1- ما تمثله الدائرة أو القسم وكيفية الإدارة فيها ، وطريقة العمل أو التشغيل ، ونوع العمل في القسم ، وشيء عن تاريخها وأسلوب الترقية الذي تستخدمه مع العاملين فيها .
- 2- طبيعة عمله المحدد ، وصلة عمله بأعمال زملائه الموظفين ونوع السلطة التي يمارسها إذا كانت ثمة سلطات ، كذلك في معرفة المسؤول عن الإشراف عليه .
- 3- مكان الحصول على المواد والتجهيزات والمستلزمات الخاصة بالعمل التي يحتاجها ، وموقع مكان عمله ، وقواعد العمل في القسم أو الدائرة .
- 4- كيفية قياس الكم في عمله .
- 5- معايير الجودة في عمله .
- 6- ويحتاج الميدان الرابع والخامس إلى التفكير الدقيق ، فمن غير المشجع في الواقع أن يكتشف الموظف بعد العمل لمدة معينة أن مستوى الجودة في عمله ليس على ما يرام .
- 7- ومن غير المشجع أيضا أن يعلم الموظف بعد فوات الأوان أن إنتاجه على غير ما يتوقع المشرف ، وإن الكم والكيف يجب أن يفهمها مقدما
- 8- إذا لم يتم ذلك فقد يشور جدلا حولهما حيث يكتشف الموظف أنه لا يوافق المشرف في أحدهما أو كليهما .

المبدأ الثاني : ((يجب أن يتوفر الإرشاد للموظفين في أداء عملهم))

1. المعلومات الجارية :-

من غير المتوقع أن يعمل الإنسان في جهل بما حوله ، فكل موظف يرغب في معرفة ما يدور حوله مما قد يؤثر على عمله والأمر متروك للمشرف في تقدير التطورات الجديدة والأشياء التي توشك أن تحدث

2. معلومات التخصص :-

بالإضافة إلى معرفة التطورات ، يحتاج الموظفون إلى دراسة أحدث وأفضل المعلومات الفنية أو الخاصة التي تتصل بعملهم .. وقد يكون صحيحا أن المشرف لا يمكنه شخصيا تزويدهم بكل هذه المعرفة ، ولكنه مسؤول عن التأكد أن هذه المعرفة متوفرة وسهلة في التوصل إليها ، وكذلك هو مسؤول عن تشجيع الدراسة الصحيحة وتنميتها

3. المعلومات الخاصة بالأساليب :-

تختلف الأساليب مع كل نوع من أنواع العمل ، ومن الأفضل أن يجعل المشرف الذكي من نفسه مرجعا لكل وظيفة في وحدته ، ويجب أن يتأكد أن كل موظف من موظفيه يعرف أفضل الطرق لإنجاز عمله الخاص ...

4. تنمية الشخصية :-

وهذا آخر بنود الإرشاد وربما أصعبها في التنفيذ ... أن تقديم مقترحات لتنمية الشخصية تتطلب معالجة ماهرة للأمور ، فكل كائن بشري نقاط ضعف ، ويعترف كل واحد تقريبا أنه ليس منزها عن الخطأ ..

المبدأ الثالث : ((يجب تقدير العمل الجيد دائما))

يوافق كل مشرف محنك غالبا على أن هذا المبدأ سليم ، ويفضل أن يكون هذا التقدير علينا بقدر الإمكان ، ذلك لأن الناس يحبون الإحساس بالتقدير ، وأنهم سيعملون أكثر جدية حين يلاحظ المشرفون مجهوداتهم ويمدحونهم ...

المبدأ الرابع : ((أن العمل الهابط يستحق النقد البناء))

وغالبا ما يبدو أن ملاحظة العمل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد .

المبدأ الخامس : ((يجب أن يتمتع الموظفون بالفرص لإظهار استعداداتهم لتقبل مسؤوليات أكبر))
ستصبح كل وظيفة من الوظائف في الدائرة شاغرة آجلا أو عاجلا ، وسيكون على موظف جديد أن يشغلها .

المبدأ السادس : ((يجب أن يشجع الموظفين على تنمية أنفسهم))

أن التعليم في الواقع لا ينتهي أبدا قبل أن تنتهي حياتنا ، وليس هناك ما يحل محله ، فإما أن نستمر في التعليم ومقدرتنا على حل المشكلات الجديدة ، أو نصاب بالركود ، فليس ثمة طريق وسط .

المبدأ السابع : ((يجب أن يعمل الموظفون في ظروف صحية آمنة))

من مسؤولية المشرف حينما يستخدم الموظفون الآلات والأجهزة الآلية أن يتحقق الأمن والسلامة اللازمين لهم .

مهارات الإدارة والإشراف :

يقوم المشرفين يتوقف عليه نجاح المؤسسة في أداء رسالتها لذا كان من الضروري أن يكون مؤهلاً تأهيلاً خاصاً وأن تتوافر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من موظفي المؤسسة، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي:

1- المهارات الشخصية والذاتية : وهي مرتبطة بشخصية المشرف مثل :

- السمات الجسدية، وتتمثل هذه السمات في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرءوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- القدرات العقلية، والمقصود بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.
- المبادرة والابتكار، وهي تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف وتمكنه أيضاً من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل والقائد الذي لا يتصف بالمبادرة يكون متسلطاً سريع الامتعاض غير مخلص، والمبادرة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد وتوفر المبادرة تعني القدرة على التنفيذ.
- ضبط النفس، وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية إنها تعني الاتزان أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين وهذا يتطلب منه الهدوء ومقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء والسيطرة على الأعصاب.
- قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها.
- بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى البت السريع، أما ما يحتاج منها إلى دراسة فيشارك معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين.
- القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد.
- المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والحرم.
- التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والورع والتقوى ..إلخ.

2- المهارات المهنية :

وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعليم والممارسة والمهارات المهنية هي مهارات يختص بها قائد المؤسسة، وتعني قدرة القائد على معالجة مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي مدروس، وتتطلب المهارات المهنية تحويل الفهم النظري لعلم النفس وعلم الاجتماع إلى ممارسات فعلية في العمل. ومنها:

- معرفة النظم المالية والإدارة التي تقوم عليها المؤسسة.
- الدراية الكافية بأهداف المؤسسة ومدى ارتباطها بأهداف وغايات المجتمع.
- الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف المؤسسة.
- توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة وعلم النفس.
- حسن القيادة من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة واقتدار.
- توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمؤسسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه.

3- المهارات الإدراكية :

وهي التي تتعلق لدى القائد بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء. والمهارات الإدراكية ضرورية لمساعدة القائد على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ويعتبر القائد الذي يتمتع بمهارات إدراكية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء يتخذه وبين الأهداف المنشودة. وتعتبر هذه المهارات من أهم المهارات الضرورية للقيادة المؤسسة لكنها في نفس الوقت تعتبر من أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها.

4- المهارات الفنية :

وهي التي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة مثل: تخطيط، ورسم السياسة للمؤسسة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير، وكلها أمور تتطلب المهارة الفنية من جانب الإدارة. وتنمية هذه المهارات مسؤولية مشتركة فعلى القائد تنمية مهاراته الفنية باستمرار وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي.

5- المهارات الإنسانية :

وهي بين المشرف والعاملين في المؤسسة من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى وبين الإدارة والمجتمع المحلي. وهي التي تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يجذبهم ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل

ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة المشرف في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، والقدرة على الاستماع والصبر وتحمل الآخرين، واحترام مشاعر الذين يعملون معه، والقدرة على التواصل باستخدام قنوات مختلفة في داخل المؤسسة وخارجها

6- المهارات التكنولوجية:

هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والإمكانات التي يمتلكها مدراء المدارس في مجال التكنولوجيا مثل استعمال الحاسوب وتقنياته وبرامجه والانترنت والأدوات التكنولوجية ووسائل الاتصالات الحديثة. ومن هذه المهارات:

- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد كافة الأنشطة الفنية والإدارية.
- القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية.
- استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المختلفة.
- الاستعانة ببرامج الحاسب المختلفة لتصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين.
- استخدام الأجهزة المتطورة التي تمكن من الإشراف الإداري المتميز. مثل: أجهزة الهاتف وأجهزة كاشفة للحريق والدخان التي توضع في أروقة المؤسسة.
- يتقن المهارات الأساسية في استخدام الحاسب.
- يشغل الأجهزة التكنولوجية وأدواتها المتوفرة.
- يصلح بعض الأعطال البسيطة في الحاسب.
- يتعامل مع تقنيات تعتمد على استخدام الحاسب مثل السكائر، الطابعة.
- يحرص على التواصل والمتابعة مع آخر ما توصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا الحاسوبية.
- يحوسب البيانات والمعلومات إلكترونياً.
- يستخدم البرامج الحاسوبية بفاعلية. وورد، وندوز، إكسل، وأكسز، وبور بوينت.
- يستخدم أجهزة العرض مثل جهاز عرض البيانات .
- يخزن المعلومات وتنظيمها بحيث يسهل الرجوع إليها واستخدامها.
- يواكب التقدم العلمي في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.
- يستخدم شبكات الحاسب والانترنت في المؤسسة لأغراض الاتصال المباشر لتحقيق الأهداف.
- يعمل على تسهيل تبادل البيانات والمعلومات بين العاملين وأصحاب العلاقة في المؤسسة.
- يفهم الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تقديم وإيصال الخدمات للعاملين.

- يمتلك معرفة البحث عن المعلومات على الإنترنت واستخدام قواعد البيانات الأخرى المتوفرة على شبكة الإنترنت.
- يستخدم البريد الإلكتروني بشكل فاعل.
- يتقن مهارة الاتصال مع العاملين في المؤسسة عبر الإنترنت.
- يشجع العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل.
- يدير الاجتماعات واللقاءات الدورية والعلمية بكفاءة عالية عبر الإنترنت.
- يقدر على الاتصال والتواصل والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي والمجتمعات العالمية عبر الإنترنت.
- يتقن مهارة استخدام محركات البحث عن المعلومات والبيانات عبر شبكة الإنترنت.
- يمتلك المعلومات الكافية عن قواعد البيانات والدوريات ودور النشر العالمية.

المشرف الفعال

يلعب المشرف الفعال أدواراً عديدة فهو القدوة لمؤوس يه ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم و تط ورهم ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عالٍ.

ولكى تكون قائداً فعالاً يجب مراعاة مايلي :-

أولاً: فكر فى الفرد

كى تقود فريق العمل بفاعلية من الضرورى معرفة كل فرد من أفراد الجماعة التى تعمل معها بحيث تطبق نمط القيادة الذى يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية، ولمعرفة كل فرد من مؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة / مؤهلاته / تدريبه / طموحه / أهدافه

ثانياً: فكر فى الموقف

أهم عنصر يجب أن يفكر فيه القادة هو أن بعض المواقف مثل الأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة على سبيل المثال.

- -المواقف التى تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة ديكتاتورية
- -أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التى لى لها إجراءات محددة فيمكن استخدام الطريقة الديمقراطية أو الإرشادية.

ثالثاً: التركيز على النتائج أكثر من الوسائل

يهتم بعض المديرين بالأوامر بشكل مبالغ فيه بحيث ينشغلون بالأساليب والطرق التى استخدمها الموظفون لتنفيذ العمل بدلاً من التركيز على النتائج المفترض تحقيقها.

إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مؤوسى هم الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق

مبتكرة . فهم يفوضون لموظفيهم سلطة التفكير فى أفضل إمكانياتهم واستخدموا مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع.

رابعاً: إبق على اتصال مستمر بالموظفين

يحترم الناس القادة الذين يتصلون بهم مباشرة . يجب أن ترى موظفيك ويرونك وأن تديرهم بالتجول بينهم. بعض المديرين يبدو منعزلين أو مشغولين جداً وبعضهم يعزلون أنفسهم خلف مكاتبهم أو الحوائط أو أفراد السكرتارية – هؤلاء جميعاً يحظون أحياناً بازدياد زملائهم ومرؤوسيهـم. عندما تبقى على اتصال بمرؤوسيك يمكنك الشعور بإيقاع العمل وسيره فى موقع العمل ويمكنك معرفة ما يحدث . هذه الممارسة تكون أكثر أهمية من الاعتماد على التقارير المكتوبة.

خامساً: تطوير دورك كمدرّب ومستشار

القادة الفعالون هم بالتبعية مدربون فعالون وهناك عدة صفات أساسية جعلتهم كذلك فهم:-

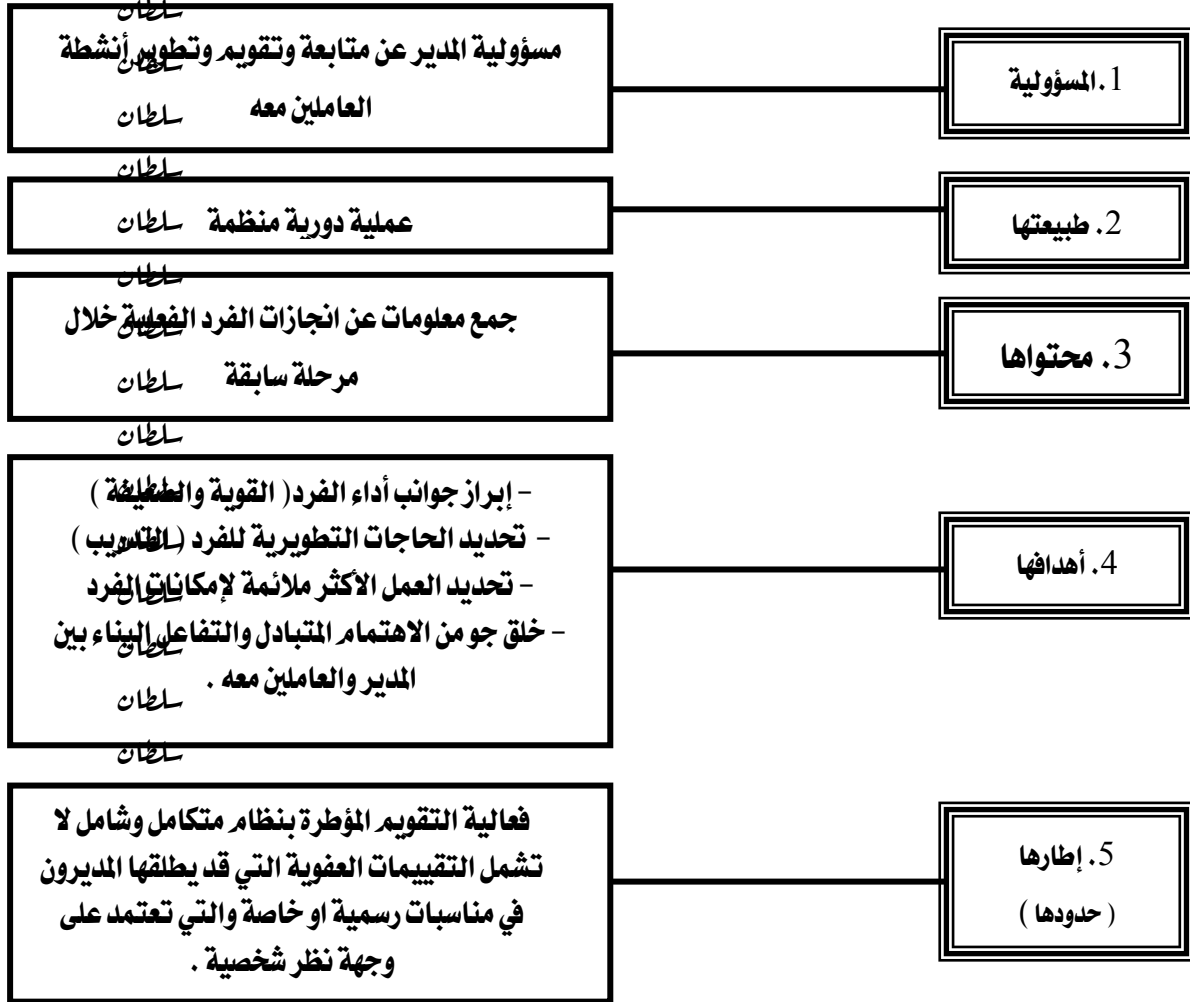
- يحافظون على تركيز طاقة وجهود موظفيهم على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها.
- يولدون ويكافئون بالحماس والثقة بالنفس والفخر.
- يعلمون موظفيهم أن الفشل والإحباط يمكن أن يشكلا دافعا كاملا للأداء المتفوق والنجاح عندما تأتي فرص جديدة.
- يقودون الأشخاص نحو الإيمان والافتناع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتى والعمل الجاد والإخلاص للهدف والشعور الموحد بالهدف.
- يدفعون موظفيهم للتحدى ويساعدونهم على تنمية مهاراتهم الى أقصى مدى مع توجيه تلك المهارات نحو الأهداف التي تحقق النجاح والشهرة للمجموعة الى جانب أعضائها .

4-مهارات الرقابة والمتابعة وتقييم الاداء

تعتبر عملية تقويم الأداء من العمليات الإدارية الأساسية والتي تؤدي إلى تطوير أداء الفرد من خلال معرفة نقاط القوة وتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها سواء بالتدريب أو تطوير المهارات أو النقل أو الحوافز وغيرها .
فقد عرف الدكتور محمد ياغي الأداء بأنه (تقييم منهجي لكل موظف على حدا بقصد تقدير أدائه في الماضي وإمكاناته في المستقبل وهدف هذا التقويم هو تحسين الأداء الحالي و إبراز المجالات التي يلتزم فيها التدريب ويغني المواهب الكامنة لدى الفرد لارتقائه في سلم الإدارة . ويمكن تعريفها بأنها عملية تعني تحديدا بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما وذلك عن طريق مقارنة أداء الموظف الفعلي في فترة زمنية معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف).

ومهما تعددت التعاريف لمفهوم تقويم الأداء ، نجد أنها كلها تدور حول مراجعة المنظمة لأداء الموظف لمهمة ما أو أنها عملية يتم من خلالها قياس مستوى أداء أعضاء المنظمة وتقويمهم ومعرفة معدلات الإنجاز الحقيقية للعاملين في مدة زمنية محددة .
عناصر عملية تقويم الأداء

حدد الباحثون عناصر عملية تقويم الأداء بالإطار الآتي:



أهداف عملية تقويم الأداء :

1. ما يخص الفرد:

يوفر معلومات عن مستوى أدائه ويحدد له وسائل تطوير أدائه المستقبلي ويوضح له الأعمال الأكثر ملائمة للصفات والمهارات التي يتمتع بها و يعطيه مجالات الترقية المستقبلية.

2. ما يخص المؤسسة :

يزود الإدارة بمعلومات عن أداء العاملين ومدى إسهامهم في تحقيق أهدافها وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الأفراد اللذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى، وتحديد نوع الحوافز الممنوحة ومستواها وتحديد الاحتياجات من القوى البشرية ويساعد في تقويم وظائف الأفراد (اختيارن تعيين، ترقية).

مبادئ أساسية في عملية تقويم الأداء

1. تحديد مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية.

2. استمرارية عملية التقويم.

3. تحديد المعدلات الأساسية للأداء قبل البدء بالعملية.

4. وضع خطة لتقويم الأداء تتضمن :

• الأسلوب

• الوقت

• من يقوم

• تحديد النتائج المترتبة على عملية التقويم.

هنالك أكثر من طريقة لتقويم الأداء بعضها تقليدي قديم وبعضها حديث وأهم

هذه الطرق هي :

1. الطريقة الأولى : طريقة تقويم الأداء على أساس الصفات مثل :

- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| • التعاون مع الزملاء | • القدرة على حل المشكلات |
| • العلاقات مع الرؤوسين | • تقبل التغييرات والمقترحات |
| • العلاقة مع الرؤساء | • القدرة على التعبير عن أفكاره |
| • العلاقة مع المراجعين | • الدقة في العمل |
| • الدقة في مواعيد الدوام | • تحمل المسؤولية |
| • السرعة في إنجاز العمل | |

مزاياها: سهولة الاستعمال والتطبيق مما جعلها شائعة الاستخدام.

عيوبها: لا ترتبط مباشرة بأداء الفرد بل تعتمد على التقدير الشخصي للمقيم ،

احتمال التحيز لصفة واحدة ، التساهل والتشدد في التقويم، صعوبة الطرق

التي ستتبع لتغيير السلوك وصعوبة تعميم برامج تدريبية للأفراد اللذين

حصلوا على تقدير منخفض ربط الحوافز بها، ولتحفيزها قد تعطي حوافز لمن لا يستحقها وتحرم من يستحقها ، يخمن المقوم إذا لم تتوفر معلومات دقيقة وتخلق ردود دفاعية عند الفرد ..

2. الطريقة الثانية: التقويم على أساس الأداء والمقارنة (طريقة الترتيب)

- تعتمد على ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس ن ومن ثم يعطي المقيم تقديرا عاما (ضعيف، متوسط ، جيد ، ممتاز)
- يتم ترتيب الأشخاص تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ لإعطاء تقدير عام.

مزاياها: سهولة عملية التقويم بالنسبة للمقيم

عيوبها: عيوب طريقة الصفات السابقة نفسها ، قد يغفل الأداء العام جوانب أخرى يجب فحصها في طبيعة عمل كل فرد ، في حالة تساوي فردين مثلا ، فإن المقيم يحاول بطريقة اصطناعية أن يميز بينهما ليضع إحدهما في المرتبة الأولى والآخر في المرتبة الثانية وتكون مهمة المقيم صعبة إذا كان عدد الأفراد كثيرا .

3. الطريقة الثالثة: التقويم على أساس نتائج الأداء (القياس المباشر للمخرجات)

- يقاس الأداء بالنتائج (كمية / جودة إنتاج / أرباح / تكاليف)

مزاياها: محددة بالإنتاج الفردي ويسهل تقويمها لأن أغلبها أرقام.

سلبياتها : يتأثر أداء الفرد بعوامل خارجة عن إرادته مثل : الأدوات المتاحة ، الموارد المالية ، المنافسة ، وبالتالي ليس من العدالة تقويم الفرد في ضوء عدم سيطرته إلا على الحد الأدنى من النتائج ، قد يشجع الأفراد على القيام بسلوكيات مخالفة لأخلاقيات المنظمة وسياساتها بهدف إظهار نتائج الأداء بصورة مرتفعة ، كما يصعب قياس نتائج الأداء بصورة كمية في كثير من الوظائف (الخدمية والبحثية) ، وتتطلب بعض الوظائف القيام بعدد من الأنشطة بينما يقاس نتاج الفرد على نشاط واحد.

مثال : التقويم على أساس عدد الوحدات المباعة مع إغفال الأنشطة الأخرى مثل : المبادأة والاتصال بالعملاء وتنمية العلاقات مع العملاء ، وأهمها العوامل الشخصية والسلوكية المؤثرة على الأداء .

4. الطريقة الرابعة: طريقة تقويم المهارات: تعتمد طريقة تقويم المهارات على تقسيم المهارات

التي يحتاجها الفرد في العمل.

طرق حديثة لتقويم الأداء

أ. مقياس السلوك المتوقع Behavior Expectation Scales BES

تعني: معرفة الأنشطة المؤثرة في كل وظيفة، تصنيف الأنشطة على أساس مدى فاعليتها في تحديد السلوك الفعال وتجميع الأنشطة المتشابهة. (كفايات فنية + مهارات اجتماعية + قدرات إدارية)، تصميم مقياس موحد لكل بعد من 7 نقاط:

1 للضعيف ، 4 للمتوسط ، 7 للممتاز

مثال: (مقياس أبعاد السلوك المتوقع من الموظف في دافع الفرد للعمل)

1. بعد إنجاز عملة من المتوقع أن يقوم الموظف بمساعدة الآخرين ليكملوا مهماتهم
2. من المتوقع أن يرفض أداء العمل بكفاءة في حالة غياب المشرف
3. من المتوقع أن يرفض أن يعمل وقتاً إضافياً لإنجاز العمل.
4. من المتوقع أن ينتقد الموظف الزملاء الذين يعملون بطريقة أسرع منه

ب. مقياس السلوك الملاحظ Behavior Observation Scales (BOS)

تعني: يقوم المقيم في ضوء ملاحظته بما يقوم به الموظف من تكرار السلوك المرغوب ويتراوح ما بين (1 - 5) نقاط إذا كان السلوك بصفة دائمة.

مثال: قياس التغلب على مقاومة التغيير من المرؤوسين

1. يصف تفاصيل التغيير للمرؤوسين ابدأ، 1 2 3 4 5 دائماً
2. يوضح أسباب التغيير ليعين ضرورته 1 2 3 4 5
3. يناقش الكيفية التي سيؤثر بها التغيير على المرؤوسين 1 2 3 4 5
4. يستمع إلى القضايا التي تقلق المرؤوسين 1 2 3 4 5
5. يطلب من المرؤوسين مساعدته في إنجاز عملية التغيير 1 2 3 4 5
6. يحدد موعداً آخر لمقابلة المرؤوسين لمتابعة الرد على استفساراتهم إذا لزم ذلك.

المجموع	غير ملائم	ملائم	جيد	جيد جداً	ممتاز
(6-11)	(12-15)	(16-20)	(21-25)	(26-)	

(30)

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد التحليل العميق للوظيفة وتعرف أنماط السلوك الفعال والمرغوب وغير المرغوب وغير الفعال لشاغل الوظيفة وملاحظتها وتسجيلها.
- تحقق درجة عالية من القبول والالتزام من الرئيس والمرؤوس لاشتراك الجميع في تصميم نظام تقييم الأداء.
- توفير معلومات عن سلوك الوظيفة يمكن استخدامها لتقويم خطط التطوير وتحسين الأداء

- تقليل ردود الدفاعية التي تنشأ عن تقويم الصفات
- تحقيق العدالة في التقويم لمعرفة الجميع للسلوك المتوقع أو الملاحظ.

عملية التقويم

هنالك اتجاهان لتقويم أداء العاملين :

1. الاتجاه الأول:

يختص هذا الاتجاه بالصفات والسمات السلوكية المطلوبة لأداء العمل مع تقدير معدل العامل بالمقارنة مع مقياس مخصص لهذه الخصائص ، وتستخدم النماذج التي تستعمل في أسلوب التقدير قائمة بالعناصر التي يجب تقويمها مع التعريف الملائم لها ، وقد تتضمن عناصر مثل ، نوعية العمل حجم العمل ، مهارات الاتصالات ن مهارات التعامل مع الآخرين واتخاذ القرارات ولكل عنصر من هذه العناصر مقياس من ادني إلى أعلى درجة بحيث تسجل تقويمك لأداء العامل فيما يختص بهذا العنصر ، وقد يتضمن هذا المقياس أرقاما أو كلمات أو جملا وصفية وقصيرة .

2. الاتجاه الثاني:

ويسمى أسلوب الأهداف : ويركز على تخطيط الأداء، حيث يضع المشرف والعاملون معا الأهداف التي يجب تحقيقها وبعد ذلك تقارن هذه الأهداف مع ما تم تحقيقه منها (أي النتائج) ، وتستخدم نماذج بسيطة للغاية وتشمل على عمود يبين الأهداف التي حددت في بداية الفترة وعمود آخر لتسجيل النتائج التي حققت بالمقارنة مع كل هدف حدد . وفي معظم الأحيان توجد خلاصة تقويم في شكل جمل قصيرة (مثل "تفوق التوقعات" ، إنجاز كافة التوقعات " - إنجاز معظم التوقعات ") .

ويفضل معظم المشرفين ، انه من الأفضل استخدام مزيج من الاتجاهين السابقين، حيث يبدأ هذا الاتجاه الخليطي للأداء ، وبعد ذلك تقويم ما تم إنجازه بالمقارنة مع الخطط ، ويكمل ذلك تقدير بعض السمات السلوكية وهكذا يتم توفير الأساس لإرشاد العاملين بخصوص تحسين الأداء ، بالإضافة إلى ما سبق ، فإن النموذج المستخدم من قبل المؤسسة يجب أن يتضمن تقويمه مقارنة لما تم إنجازه مع المستويات والأهداف التي وضعت في بداية فترة التخطيط ، كما يجب الاهتمام بأية ظروف مخففة قد تجعل من السهولة أو من الصعوبة تحقيق هذه النتائج .

العوامل المحددة التي تخضع للتقويم

فيجب أن تكون العوامل التي تقومها مرتبطة بالعمل ويمكن تقديرها ، يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل ، والنتائج التي يحققونها ، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقويم هذه العوامل بحذر وتحفظ وذلك بسبب صعوبة تقويمها موضوعيا .

أولاً: **تقويم النتائج:** حيث تعتبر النتائج هي الهدف الأول للتقويم:

فالنتائج هي المحصلة النهائية للأداء، وتكون هذه النتائج أرقاماً مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الجمالية أو الدخل الإجمالي ويسهل تقويم المكونات الأربعة التالية:

1. **الكمية:** ما هو حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع كل من كان متوقفاً وهل أثرت أية ظروف خارجية على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أم سلبياً .
2. **الجودة:** ما هي جودة النتائج، وما هي النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية
3. **التكلفة:** ما هي تكلفة تحقيق النتائج بالمقارنة مع الميزانية؟ الآلات والمعدات والخدمات والمواد الخام.
4. **الوقت المحدد للإنجاز:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجزه ما هو السبب؟ وهل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

ثانياً : تقويم السلوك: يعتبر السلوك من العوامل التي يصعب قياسها بموضوعية، ومع ذلك فإنه من الممكن تقويمه، فتقويم السلوك يساعد في تخطيط التطوير المهني للعامل، ومن عوامل السلوك التي قد تقومها:

1. **فعالية العلاقات الشخصية:** الاهتمام بفعالية الموظف في التعامل مع الآخرين وهل الموظف حساس ويتجاوب مع مشاعر الآخرين وهل تأثيره فوضوي ومزعج لمجموعة العمل.
2. **معدلات الأداء:** حيث أن معدلات الأداء تتضمن العديد من الواجبات والمسؤوليات ومن الممكن أن تصبح معدلات الأداء إذا استخدمت مع الأهداف أساساً كاملاً لتقويم الأداء .
3. **المقارنة مع موظفين آخرين يؤدون عملاً مشابهاً ،** حيث يساعد هذا الأساس في مجالين هما :
 - أ. عند التقويم لسلوك موظف ليس هنالك مقياس مطلق يستخدم كمعيار
 - ب. يجب عند النظر في أي من العاملين في المجموعة انه قد يرشح للترقية أو النقل أو الفصل، لذا علينا أن نقارن بينهم للوصول إلى التوصية المناسبة بهذا الشأن.
4. **الأداء السابق:** يمكن مقارنة الأداء في فترة العمل الحالية مع الأداء في فترة عمل سابقة، ومن الممكن أن تكون هذه المقارنة مناسبة في توجيه الأداء .

5. توقعات المشرف لأداء الموظف: لكي تكون هذه التوقعات أساسا عادلا وصادقا للمقارنة، يجب أن تكون معروفة ومفهومة من قبل العاملين ويمكن مقارنتها مع توقعات مشرفي آخرين.
6. متطلبات العمل: تتم المقارنة بين النتائج التي يحققها العامل ومتطلبات العمل ، ويمكن التعرف على متطلبات العمل من خلال وصف العمل ، ويجب أن تكون متطلبات العمل واضحة ، مثل الأهداف والتوقعات والا ستخضع للتفسير الشخصي ويجب أن تدرج هذه المتطلبات أيضا مع الإمكانيات .

مشاكل قياس وتقويم أداء العامل

1. المشاكل الذاتية: تتضمن مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقويم الأداء، ومن أهمها:

أ- خصائص المقوم:

أي خصائص الفرد القائم بأعمال التقويم بشكل مباشر وغير مباشر، فالمديرون حديثو الخبرة قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المديرون ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي، لذلك يفضل أن يتميز المقوم بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

ب- التساهل والرفق:

التساهل والرفق بالآخرين ينعكس سلبيا على نتائج التقويم وتفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

ج- تأثير الهالة:

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقويم ببعض الصفات التي يتميز بها من يقوم بتقويمه، مما تظهر نتائج غير ما قصد بعملية التقويم، وقد تظهر ايجابية في حالة التأثير الايجابي وسلبية في حالة التأثير السلبي.

د- النزعة المركزية (الميل نحو الوسط):

تظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقومين دون تمايز ملحوظ، وغالبا ما تظهر أثناء عملية قياس الأداء.

هـ- الأولوية والحدثة:

تظهر هذه المشكلة مع عمليات القياس والتقويم التي تمتد لفترة طويلة، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقويم دقيقة.

لحل هذه المشكلة يقترح أن يقوم المقوم بعرض الأسئلة التالية على نفسه:

1. ما هو أداء الفرد الماضي؟
2. ما هو أدائه الحالي؟
3. هل يتوقع استمراره بالمستقبل؟

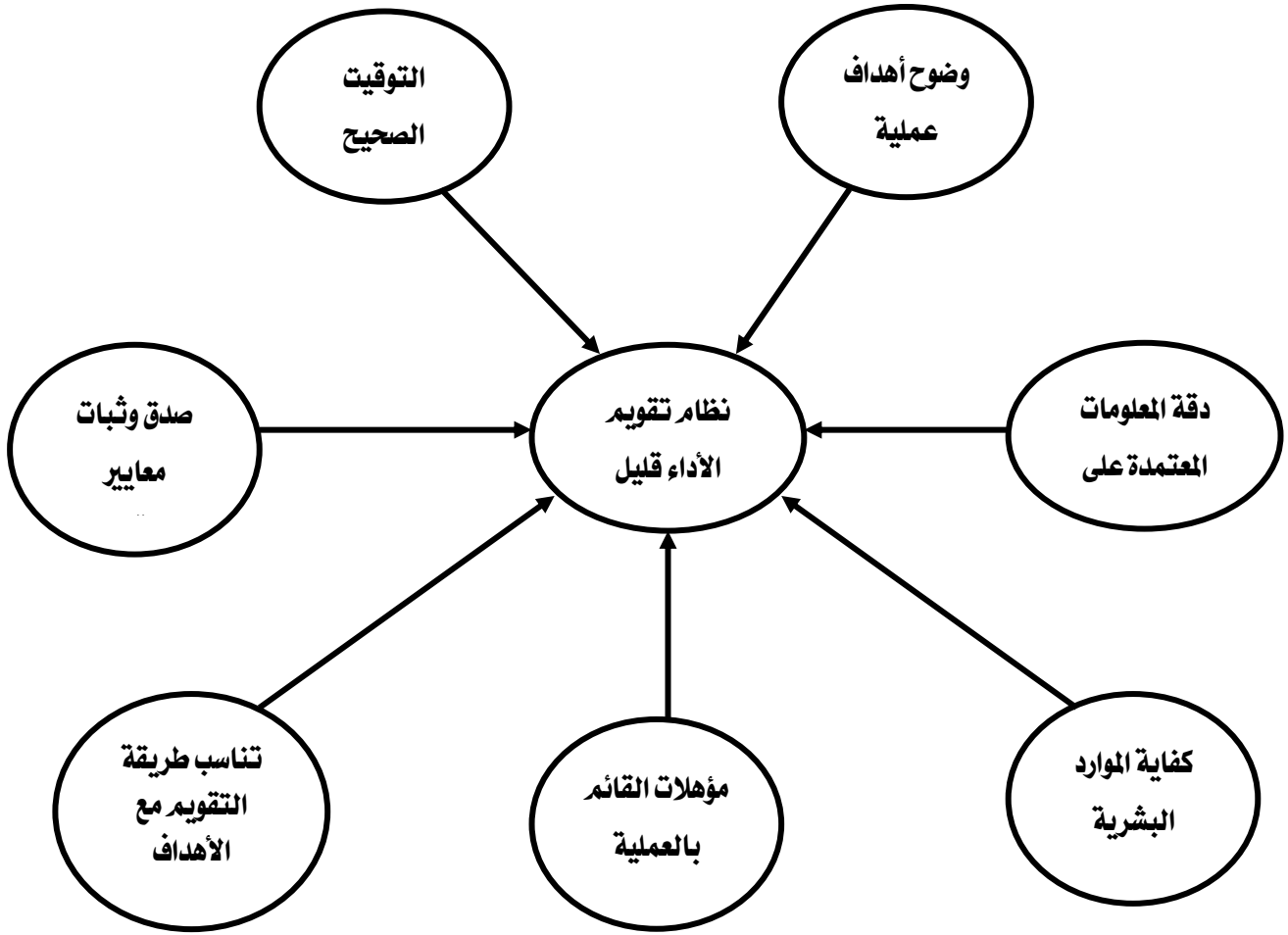
و- التحيز الشخصي:

انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة والصداقة والجنس والموطن وغيرها.

2. المشاكل الموضوعية: ترتبط هذه المشكلات بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقويم، ويمكن إيجازها بالآتي:

- أ- عدم وضوح في تحديد أهداف التقويم، فتصبح العملية هدر في الوقت والمال، فعلى المؤسسة أن توضح ما هو الهدف الأساسي من عملية القياس والتقويم.
- ب- سوء اختيار معايير التقويم بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي.
- ج- سوء اختيار إجراءات التقويم وعدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقويم.
- د- الخطأ في اختيار وقت التقييم، فمنها من يقوم بالعملية سنوياً، ومنها من يقوم بها فصلياً أو مرة كل ستة أشهر، إذ يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها، لذا يجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً، ووقت القيام بها ثانياً.
- هـ- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

الأمر الواجب مراعاتها عند تصميم نظام تقويم الأداء



مهارات تفويض السلطة ومتطلبات التفويض الفعال

يقصد بإدارة الذات (التفويض) عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

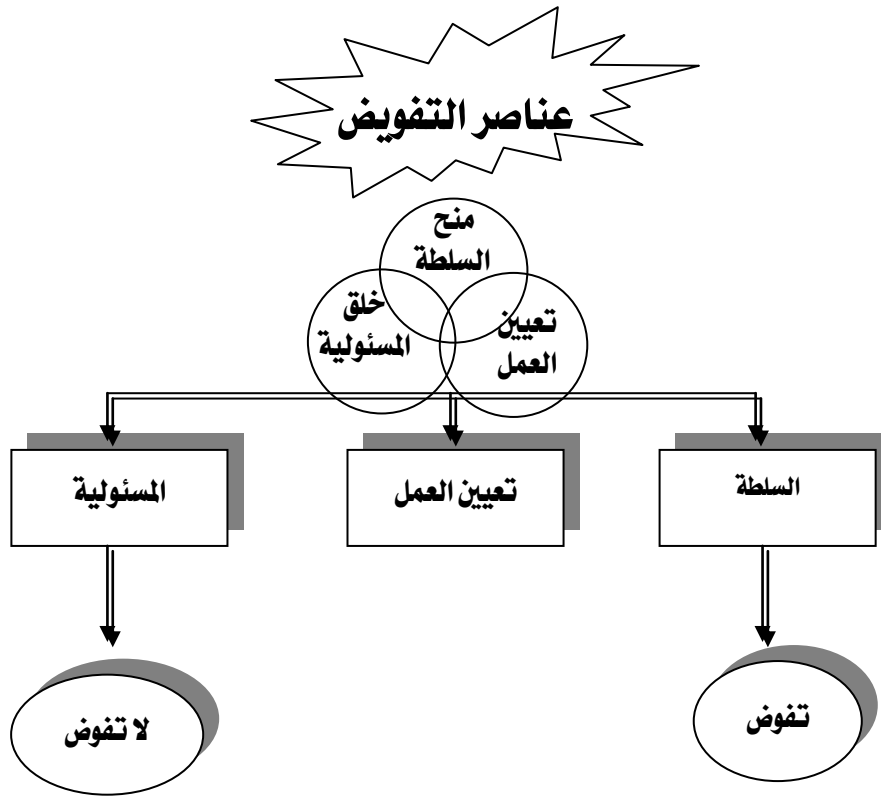
وتختلف المنظمات والمديرين في أوجه تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة يظهرها الشكل التالي :

تفويض أكثر → درجة تفويض السلطة ← تفويض أقل
ميل إلى اللامركزية ميل إلى المركزية

تفضيل التفويض	← فلسفة الإدارة العليا	← تفضل المركزية
قديمة راسخة	← عمر المنظمة ودرجة رسوخها	← حديثة - جديدة
كبير - معقد	← تكلفة القرارات	← عالية
متوفرون	← المديرين الأكفاء	← غير متوفرون
ليس حتميا	← توحيد وتمائل السياسات	← ضروري جدا
عالية	← الثقة بالمرؤوسين	← متوسطة - منخفضة
جيدة - سليمة	← نظم المعلومات	← محدودة
واضحة - محدودة	← خطوط السلطة والمسئولية	← غير واضحة
جيدة - متوافرة	← وسائل وأدوات الرقابة	← محدودة

نقطة حوار

- لا يمكن للرئيس أن يفوض كل سلطاته إلى مرؤوسيه إلا إذا تنازل عن منصبه أو استقال.
- السلطة لا تفوض إلى أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التي يشملها البناء التنظيمي ثم تؤول إلى الأفراد شاغلي هذه المراكز.
- أن التفويض يوفر لكل إنسان سلاما في العقل وهو طريقة لإنجاز أكثر بقلق أقل وتوتر أقل وخطرا أقل على الصحة، وأخيرا فإنه يوفر مصدرا احتياطيا للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين.
- تقاس كفاية التفويض بمعياريين.
 - مجالات التفويض: وهي الأمور التي تفوض فيها السلطة.
 - درجة التفويض: وهي حجم السلطة المفوضة.



أولاً: السلطة

هي قوة الإيجار أو الإلزام وهي تبني على أساسين هما:
أ) حق التوجيه للآخرين.

ب) إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة.
السلطة إذن تركز على عنصرين أساسيين هما:

- الأفراد والواجبات المنوطة بهؤلاء الأفراد ومن جهة أخرى فإن تنسيق سلوك الجماعة لا يمكن أن يتم بدون ممارسة نوع ما من السلطة.
- والسلطة هي الحق الذي يتمتع به الشخص ليقرر ليأمر ليوجه أو لينجز عمل ما وفي الواقع فإن:

بقاء حياة أية منظمة مرهون بمدى قدرتها على الاحتفاظ بهيكل السلطة

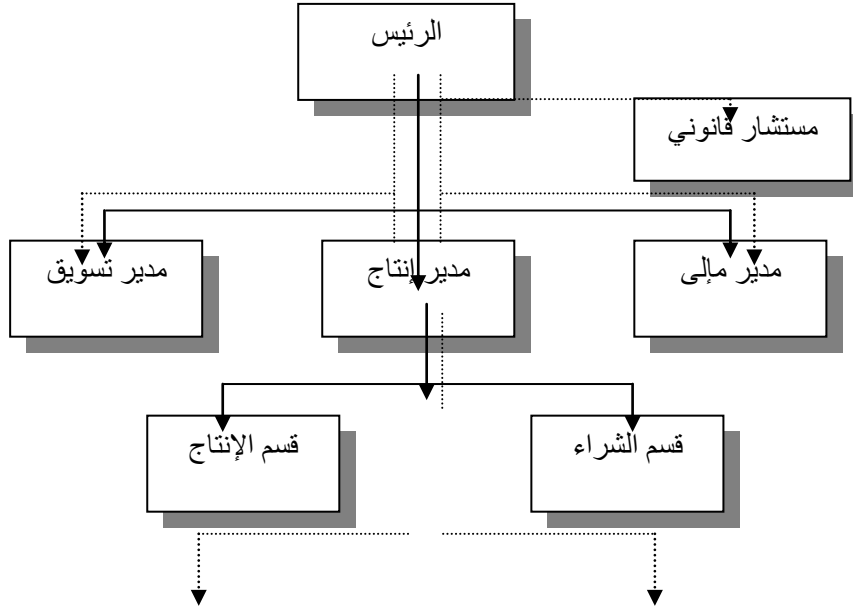
وتنقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1- السلطة الاستشارية:

وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود في أنها لا تعطي أو تصدر الأوامر بل تقتصر على مجرد إبداء النصيحة للأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط.

والسلطة الاستشارية لا تفوض

وفيما يلي نموذجاً يوضح السلطة الاستشارية.



السلطة الاستشارية

سلطة تنفيذية

سلطة استشارية

2- السلطة التنفيذية : (سلطة مباشرة)

وهي تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات وبالتالي فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مساعديهم. والسلطة التنفيذية تستمد قوتها من موقع أو مركز المدير في الهيكل التنظيمي لأن المدير في هذه الحالة يعتبر بمثابة وكيلا للمنظمة .. والشكل التالي يوضح لنا التسلسل في السلطة التنفيذية:



رئيس قسم التصنيع

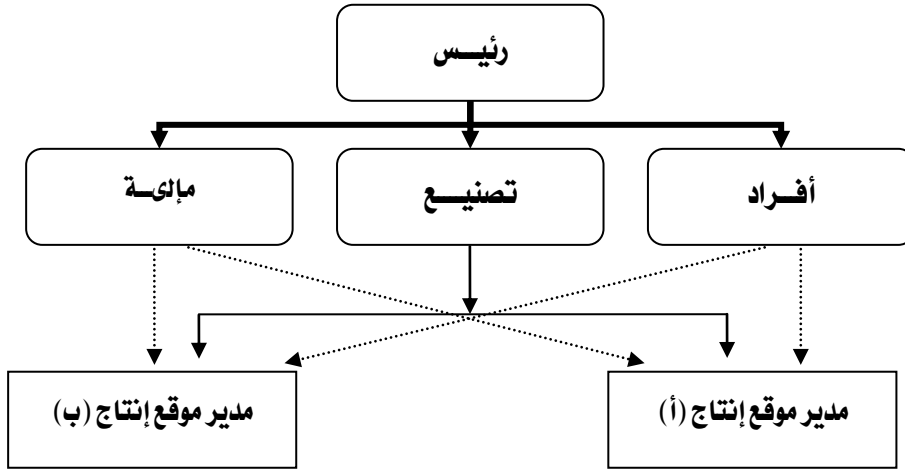
رئيس قسم الشراء

والسلطة التنفيذية تتمثل في تسلسل الأوامر والذي عادة ما يعرف بسلسلة التدرج والتي تنحدر من أعلى إلى أسفل المنظمة وتكون علاقات السلطة والمسئولية في المنظمة.

السلطة التنفيذية تفوض

3- السلطة الوظيفية:

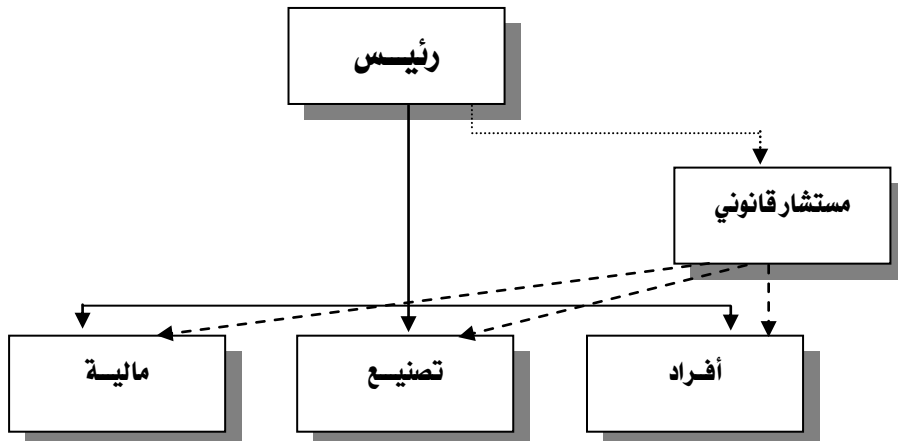
وهي السلطة التي توصف الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدة أو مجموعات في الهيكل التنظيمي ولا تقع في سلسلة الأمر لتلك الوحدات أو المجموعات وهي تعتمد على الخبرة والمعرفة. والسلطة الوظيفية تعطي لصاحبها الحق في إصدار الأمر في حالات تتعلق بنطاق تخصصه والشكل التالي يوضح هذا النمط من السلطات:



سلطة تنفيذية
سلطة وظيفية

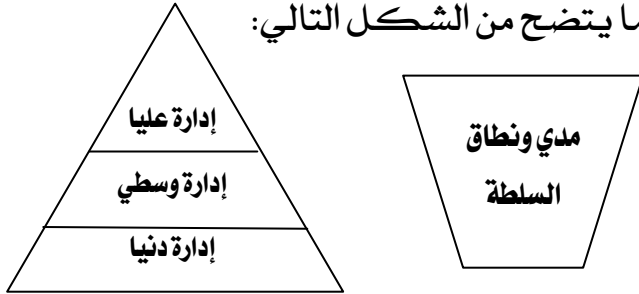
السلطة الوظيفية يمكن أن تفوض إلى كل المديرين التنفيذيين في المنظمة كما يمكن تفويضها أيضاً إلى المتخصصين الاستشاريين ليمارسوا بعض السلطات التنفيذية

والنموذج التالي يوضح هذه السلطات الثلاثة:



قسم استشاري سلطات وظيفية

هذا ويجدر التنويه هنا إلى أن المستويات الإدارية في المنشأة تمثل التدرج في توزيع السلطة بمعنى أنه كلما انخفض المستوى الإداري كلما قابله ضيق في نطاق ونوع السلطة المخولة والعكس صحيح كما يتضح من الشكل التالي:



ثانياً: المسؤولية

1) تعرف المسؤولية على أنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف وأعمال معينة، والمسؤولية هي لفظ مستمد من الوظيفة، والوظيفة بدورها لفظ مستمد ومشتق من الأهداف العامة للمنظمة.

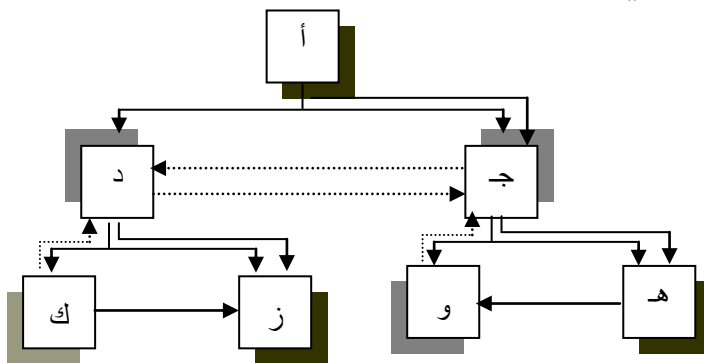
وطبيعي أن الفرد لا يستطيع أن ينجز أي عمل إلا إذا كان يعرف ما الذي يريد إنجازه وعليه فإن العوامل الثلاثة المتمثلة في الالتزام والوظائف والأهداف يجب أن تكون متكاملة بقدر الإمكان إذا ما أريد تسيير المنظمة بفعالية عالية.

2) وفي ضوء قانون "باركنسون" والذي ينص على أن العمل يتسع لكي يشغل الوقت المتاح لإنجازه "تلاحظ أن:

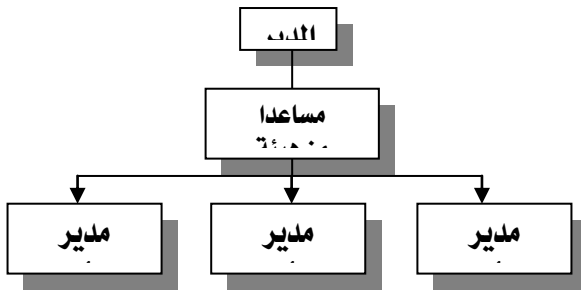
أ- المرؤوس يريد مضاعفة مرؤوسيه وليس منافسيه.

ب- أن المسؤولين يخلقون أعمالاً لبعضهم البعض.

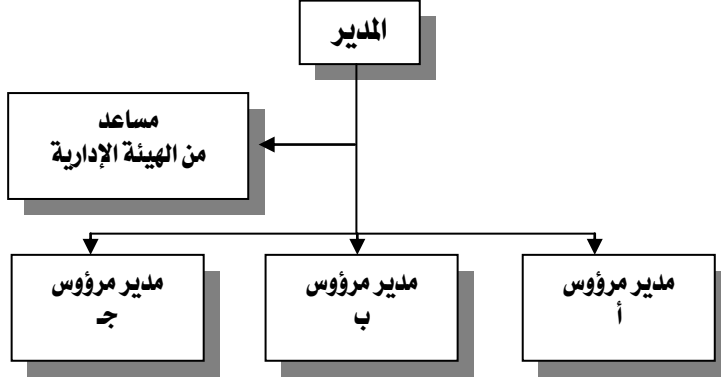
والشكل التالي يسهم في إيضاح ذلك:



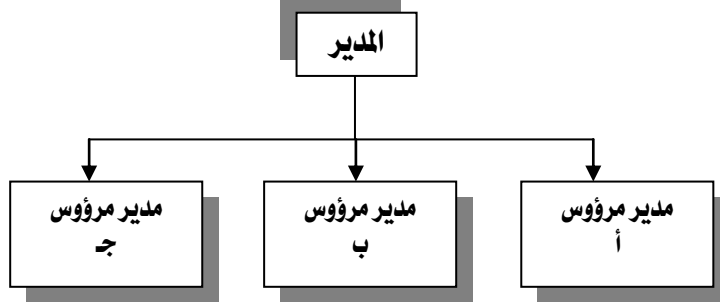
أما الشكل التالي فيوضح التصرفات المتأخرة أمام المدير وفقاً لقانون باركنسون: يمكنه أن يختار مساعداً من هيئة الإنتاجية تتحمل مسؤولية ثانوية في إدارة المنصب ويحل محل المدير في حالة غيابه ويساعد رئيسه عادة في كل واجباته ومهامه.



يمكنه أن يتلقي المعونة من مساعد من الهيئة الإدارية يعمل كامتداد للرئيس وليس له سلطان على المديرين المرؤوسين وهو في العادة يساعد الرئيس على انجاز مسؤوليات متخصصة وهذا أيضا اتجاه مرفوض بالنسبة له.



يمكنه أن يفوض السلطة كلية إلى المديرين المرؤوسين وهذا ييسر العمل الجماعي ويبسط التعاون والاتصالات. أحسن وسيلة لتخريج مساعد المدير.



3) ولا يستطيع المدير مهما كان مستواه التهرب من المسؤولية المسندة إليه حتى لو أعاد اسنادها إلى مرؤوسيه وحيث أن الجانب الأعظم من مسؤوليات المدير ينفذ عن طريق مرؤوسيه فإن نجاح أدائه يتوقف بدرجة عظيمة على مدي نجاحه في تنمية مرؤوسيه وحفزهم على تحمل المسؤوليات التي تسند إليهم.

ثالثاً: تعيين العمل

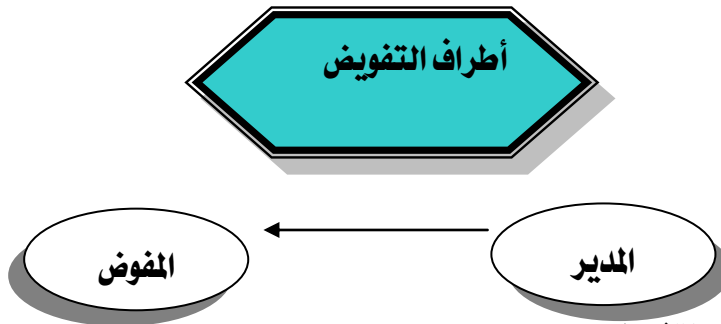
يقوم الرئيس الذي يفوض السلطة بتحديد العمل الذي يجب على مرؤوسيه أن يعملوا لإنجازه حيث يتم النظر إلى الوظائف من زاويتين هما:

- اعتبارها نشاطات تعهد للشخص لإنجازها كالقيام بدراسة السوق.
- النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.

نقطة الحوار
المدير المسئول عن

التدريب على الوظيفة	%9.4
الرد على أسئلة الموظفين	%9.4
بحث المشكلات مع رئيس أعلى	%9.4
إبلاغ الموظفين بالتعليمات	%9.2
مشكلات الموظفين الشخصية	%9.2
تطبيق إجراءات الأمن	%9
تخطيط العمل	%9
تنظيم الموظفين	%8.3
السماح للموظفين بأوقات راحة	%8.3
اختبارات الأمن	%8.1
شرح سياسة الشركة	%8.1
إنهاء الشكاوي في المرحلة الأولى	%8.3
طلبات التموين	%8.1
تنفيذ تعليمات الأمن	%7.6
فرز طالبي التوظيف	%7.6
الترخيص بعمل الصيانة	%6.5
الموافقة على جودة العمل	%6.2

المدير لديه سلطة ل.....



يجب أن يكون راغباً في التفويض :

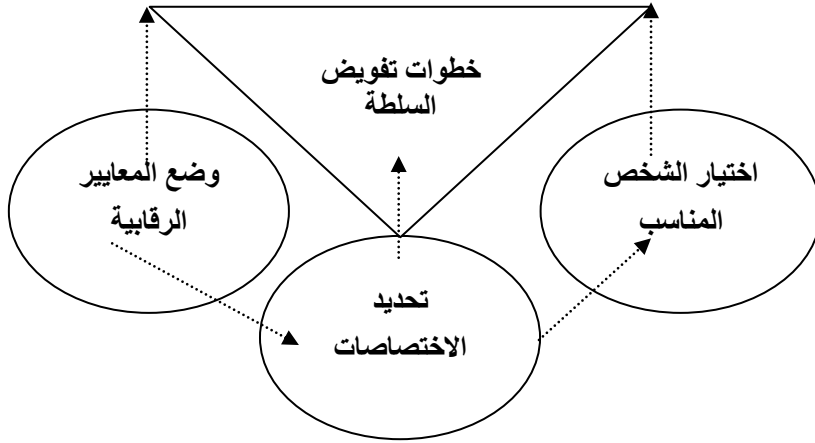
- 1) أن يثق في مرؤوسيه.
- 2) أن يتقبل مخاطرة حدوث الأخطاء من جانب المفوضين.
- 3) أن يثق بنفسه ولا يجد حرجاً في أن يؤدي آخرين عمله.

يجب أن يكون قادراً على التفويض :

- 1) أن تتضح المهمة المطلوب تفويضها في ذهنه.
 - 2) أن يحتفظ بعلاقات مبنية على الثقة المتبادلة مع مروسية.
 - 3) أن يعرف كيف يستخدم التفويض في تحفيز وتنمية قدرات مروسية.
 - 4) أن يكون مدركاً لقدرات وحاجات واهتمامات مروسية.
- ويحتاج المدير في كل ذلك إلى بعض الوقت لاكتساب الثقة (تعني الثقة الاعتقاد بأنه لا بأس من أن تكون صريحاً وصادقاً) في رغبة ومقدرة المفوض إليه على تحمل المسؤولية لأداء الأعمال الموكلة إليه حسب المعايير المناسبة.
- ومن أجل بناء الثقة مع المروسين يمكن استخدام الخطوات التالية:
- 1) تحليل العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام الجميع.
 - 2) تدريب المروسين على تحمل المسؤولية.
 - 3) التركيز على يتم إنجازه من أعمال وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة بقدر الإمكان.
 - 4) تجنب القوة القسرية.
 - 5) التركيز على حل المشكلات بدلاً من إضاعة الوقت في العقاب.
 - 6) تجنب البحث عن صاحب الخطأ ومحاولة التأكد من أن الأمور ستسير على ما يرام في المرة القادمة.
 - 7) سائد المروسين من خلال إتاحة الفرصة لهم وإعدادهم إعداداً جيداً وتشجيعهم على النجاح.

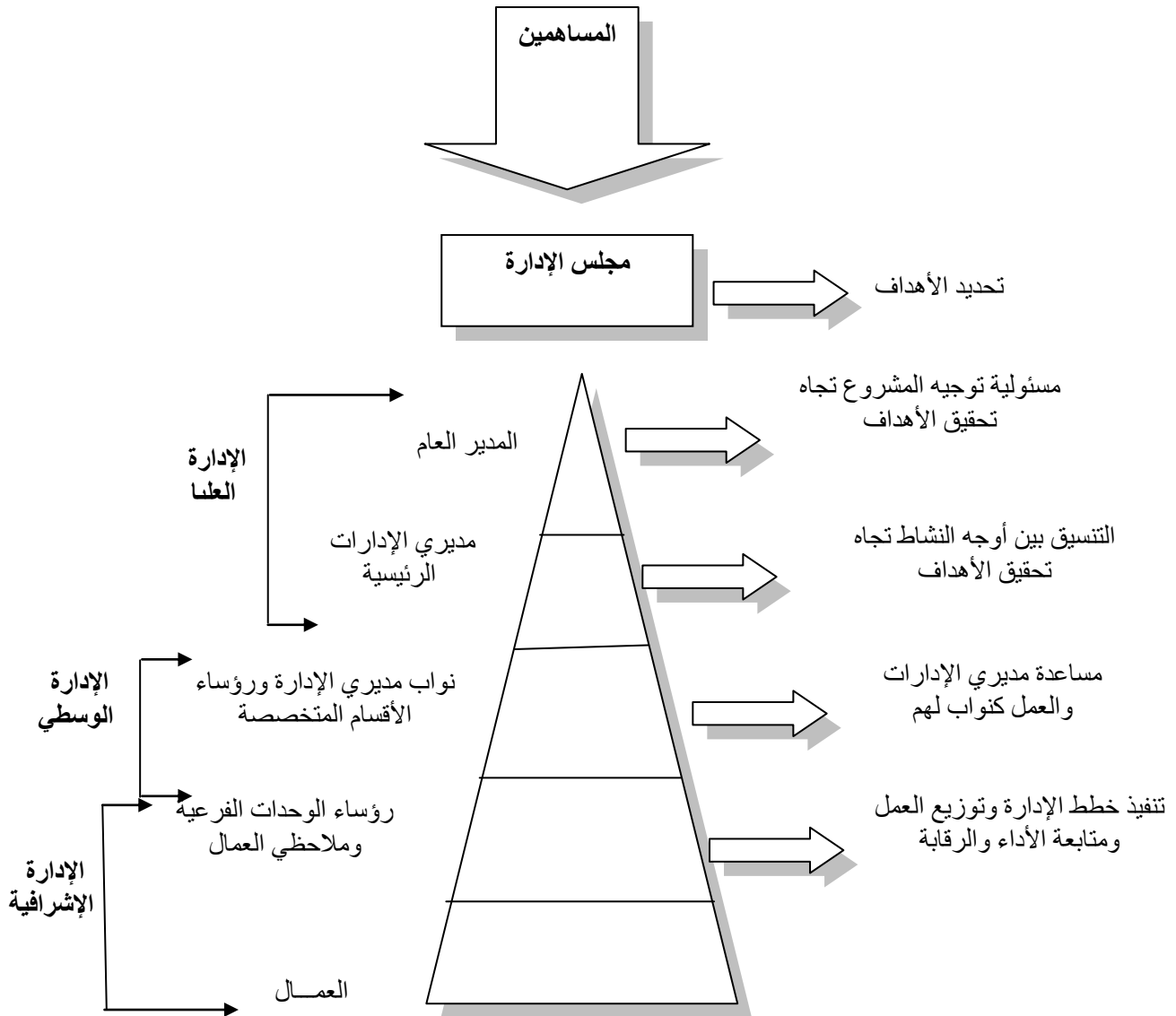
خطوات التفويض

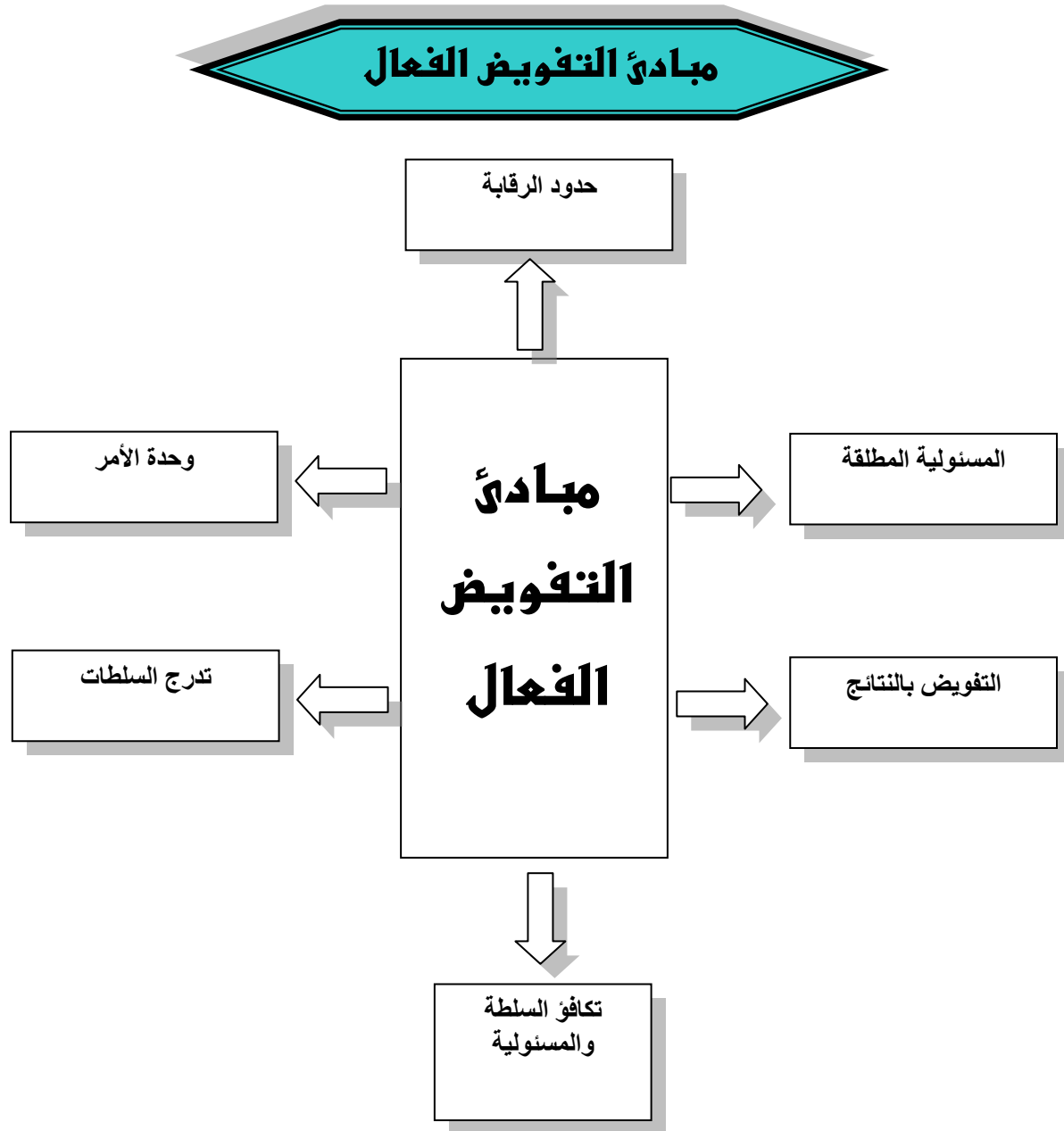
- 1 تحديد الاختصاصات :
أي يتم تحديد واضح لمجموعة الأعمال والأنشطة التي سيقوم بممارستها المفوض إليه.
- 2 اختيار الشخص المناسب لأداء العمل :
مع منحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه الاختصاصات بحيث يكون هناك تطابق بين السلطة والمسؤولية.
- 3 وضع المعايير الرقابية :
التي سوف يتم على أساسها مساءلة المروس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات وسلطات، ويجب أن تكون هذه المعايير معروفة تماماً للمفوض إليه كما يجب إعلامه بالأخطاء المسموح بها.



نقطة حوار

كلما ازداد توسع المشروع وكلما تعددت المستويات التنظيمية زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات.





تمرين على التفويض

اختيارات:

1. لا

2. أحيانا

3. غالبا

4. دائما

1. أثق في الآخرين للعمل بفعالية، لأنني اخترتهم خصيصا لذلك

(1) (2) (3) (4)

2. لدي الوقت الكافي للتخطيط والتدريب والتوجيه

(1) (2) (3) (4)

3. لدي ولاء كبير للهيئة المعاونة لي، وأشعر أنهم يبادلونني نفس الشعور

(1) (2) (3) (4)

4. أنا أساهم في تقدم مهارات المفوض اليهم التابعين لي بدون التدخل الدائم في عملهم

(1) (2) (3) (4)

5. أمد الهيئة المساعدة لي بكافة المعلومات وفي أي وقت وأي مكان

(1) (2) (3) (4)

6. أنا أحاول القيام بالأعمال التي يجب علي القيام بها، وأفوض الأعمال الأخرى إلى المعاوين لي

(1) (2) (3) (4)

7. أضع ضمن أولوياتي تخصيص جزء من وقتي لإدارة الأفراد

(1) (2) (3) (4)

8. أعطي عناية كبيرة لهيكله عملية التفويض وتقييمها

(1) (2) (3) (4)

9. أتعامل مع المعاوين لي بالمساواة فيما بينهم من جهة، وبينني وبينهم من جهة أخرى عندما يبذلون أقصى جهدهم

(1) (2) (3) (4)

10. أؤكد على أن المفوض اليهم يجب أن يفهموا جيدا حدودا مساءلتهم

(1) (2) (3) (4)

11. أراعي عدم تحميل المفوض اليهم بمسئوليات تفوق قدراتهم

(1) (2) (3) (4)

12. أنا قادر على استبدال مفوض اليه بأخر بسرعة إذا كانت هناك ضرورة لذلك

(1) (2) (3) (4)

13. أنا دائما أقيم معاويني بالنظر إلى خصائص واتجاهاتهم الإيجابية والسلبية

(1) (2) (3) (4)

14. أنا أختار الشخص المناسب للعمل المناسب، بغض النظر عن السن أو الخبرة أو العلاقة الشخصية به

(1) (2) (3) (4)

15. في عملية التخطيط المبدئي أو التفصيلي أراعي متطلبات المفوض إليهم واحتياجاتهم
(1) (2) (3) (4)
16. أركز على وجود تعاون وثيق بيني وبين المفوض إليهم، وأوفر لهم مطالبهم عندما يحتاجون إليها
(1) (2) (3) (4)
17. أشجع المفوض إليهم على المبادأة بالحلول المناسبة عندما تواجههم مشكلات
(1) (2) (3) (4)
18. لا ألوم شخصا معينا عندما يفشل في محاولته لتجربة شيء جديد
(1) (2) (3) (4)
19. أنا أقيس أداء جميع المفوض إليهم بالتركيز على مؤشرات مهمة
(1) (2) (3) (4)
20. أتأكد من أن جميع العمليات التي أقوم بتفويضها صالحة للتفويض، ويتم تعديلها إذا كانت هناك حاجة لك
(1) (2) (3) (4)
21. أمد المفوض إليهم بمعلومات مرتدة إيجابية في جميع الأوقات
(1) (2) (3) (4)
22. عادة استخدم مفكرة عندما أراجع تقدم المفوض إليه أو فريق التفويض
(1) (2) (3) (4)
23. عادة ما أنتقي الشخص الذي أفوض إليه، وكذلك أنتقي المهمة المفضلة
(1) (2) (3) (4)
24. عادة أجد الوقت لمتابعة عملية التفويض والتعامل مع أي مشاكل يواجهونها
(1) (2) (3) (4)
25. عادة ما أهتم بجميع المتغيرات قبل أن أقرر تفويض العمل
(1) (2) (3) (4)
26. عادة ما أقدر الأداء المميز لفريق التفويض أو للمفوض إليه
(1) (2) (3) (4)
27. أنتهز الفرصة للثناء على الأداء الناجح للمفوض إليهم كلما سنحت الفرصة
(1) (2) (3) (4)
28. إذا ما ارتكبت خطأ، فأنا أتحمّل مسؤوليته مباشرة ولا ألقى المسؤولية على الآخرين
(1) (2) (3) (4)
29. أتصرف بسرعة إذا كانت هناك ضرورة لتغيير الفريق المفوض إليه
(1) (2) (3) (4)
30. أحل التصرفات لاكتشاف الأخطاء، وتعلم الدروس، واكتساب الخبرات، وتحديد أسباب النجاح والفشل
(1) (2) (3) (4)
31. أسأل دائما عن المعلومات المرتدة من الموظفين، وأعيد التصرف بإيجابية وفقا لها
(1) (2) (3) (4)
32. أستخلص من تجارب الفشل دروسا مهمة لعمليات التفويض المستقبلية
(1) (2) (3) (4)

تمرين 2

أقرأ العبارات التالية وضع علامة (√) في خانة الرقم الذي يعكس الدرجة التي تصفك العبارة بها:

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	الأعمال التي أفوضها لا تؤدي كما أريد.					
2	ليس لدي الوقت لأمارس التفويض كما ينبغي.					
3	أراجع العمل بدون إشعار الموظفين حتى أتمكن من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لي كثير من المشكلات.					
4	عندما أعطي تعليمات واضحة ثم لا يؤدي العمل كما ينبغي فإن هذا يغضبني.					
5	إن العاملين معي ينقصهم ما لدي من التزام لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدي بنفس الجودة التي أوديه بها.					
6	أنا أستطيع أداء العمل في قسمي بجودة أعلى من العاملين معي.					
7	إذا لم يؤدي الموظف العمل الذي أفوضه له كما ينبغي فإنني سأكون عرضة للنقد الشديد.					
8	إذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن أفوضه فإن وظيفتي ستكون أقل.					
9	أنا غالباً أعيد أداء ما أفوضه من أعمال.					
10	أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحاً كيفية أداء العمل					
11	عندما أفوض أفقد السيطرة على الأمور.					
12	يمكنني أن أمارس مزيداً من التفويض إذا كان العاملون معي أكثر خبرة.					
13	أنا أفوض الأعمال الروتينية وأحتفظ لنفسي بالأعمال غير الروتينية.					
14	يتوقع رئيسي أن أكون قريباً جداً من كل تفاصيل العمل.					
15	لم يثبت لدي أن التفويض يوفر وقتي.					

لقد أخفقت الاستفادة الكلية من العاملين معك	60-75
في استطاعتك أن تحسن ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة	45-59
لا زال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض	30-44
أنت مفوض ممتاز	15-29

مهارات العمل بروح الفريق

مفهوم العمل الجماعي وأهميته :

الجماعة: تتكون الجماعة في العمل من عضوين فأكثر يتفاعلان ويشتركان في المعايير السلوكية والأهداف، يؤثر الواحد منهما بالآخر ويعرفان أنفسهما بالجماعة. شخصان فأكثر يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ومتقاربين من بعض مكانيا. أي يتطلب الأمر التفاعل الإجتماعي بينهما أو بينهم.

أسباب تشكيل الجماعات وأهميتها.

تستخدم المنظمة الجماعات بشكل عام لتحسين فاعلية وكفاءة تحقيق الأهداف، ولعل كلمة المؤازرة (التعاوض): Synergy بمعناها "المخرجات الكلية المتولدة عن الجماعة هي أكبر من مجموع أجزائها" هي الدالة على هذا المعنى. وهنا يعرف البعض التنظيم أو المنظمة على أنه كل مركب من أجزائه إنتاجه يفوق مجموع أجزائه وذلك انسجاماً مع هذا المعنى أيضاً. أما عن أسباب تشكيل الجماعات فهي تكمن في الآتي:

أولاً: لمقابلة أهداف المنظمة:

ويتمثل ذلك في النقاط الآتية:

1. تعاظم الفعالية التنظيمية من خلال جمع المعرفة والمواهب والمناظير المتعددة.
2. تعاظم الكفاءة من خلال المساهمات الخاصة بكل عضو بالاضافة الى التعامل مع كل جماعات المهمات المنفردة.
3. تعاظم الفعالية والكفاءة معاً عندما تقود إحدى الجماعات الجماعة الأخرى وتدفعها وتحفزها للتفاعل المتبادل (التفاعلية التبادلية)

ثانياً: لمقابلة أهداف الفرد

ويتمثل ذلك بالآتي:

1. إشباع الحاجات الإجتماعية من خلال المشاركة بأنشطة الجماعة مثل الحاجة للانتماء والأمن(الاقتصادي والاجتماعي والنفسي والجسدي) والصدقة والتقدير والإحترام وتحقيق الذات.
2. تطوير شخصية الفرد ومهنته كنتيجة نهائية من خلال تطوير مهاراته ومعارفه التي يكتسبها من عضوية الجماعة.
3. التزام أكبر بالأهداف الجماعية.
4. المساعدة والمساندة الجماعية التي تساعد في إزالة التوتر والقلق الذي قد ينتابه بسبب المشاكل التي يواجهها بالعمل لتحقيق مستوى الأداء المطلوب او التي تساعد في تحمل مسؤولياته.

5. الحصول على المعلومات وخاصة في الجماعات غير الرسمية التي تساعد أحيانا في الحصول على معلومات قد لا يوفرها التنظيم بجماعته الرسمية المعترف بها على هيكله التنظيمي.

أنواع الجماعات

1. **الجماعات الرسمية:** ويتم تشكيلها لغايات تحقيق أهداف المنظمة وتشمل على:
 - جماعة الأمر: وتتكون من المدير والعاملين الذين يرفعون تقاريرهم اليه.
 - جماعة المهمة أو فريق العمل: وتتشكل لغايات جمع العاملين للقيام بمهمة أو عمل محدد.
 - المجموعات الوظيفية: الإدارات، الأقسام، الوظيفة.
 - اللجان: فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها لدراسة موضوع معين أو القيام بعمل ما مثل لجان المشتريات والجرد واختيار الموظفين و..
2. **الجماعات غير الرسمية:** وهي التي تنشأ تلقائيا بين الأفراد الذين تربطهم مصالح مشتركة لتلبية حاجات معينة، لكنها عموما لا تظهر في الخريطة التنظيمية. ومنها جماعات الميول والصدقة التي قد تشترك في بعض المعتقدات أو الأنشطة.
3. **جماعات مرجعية:** تستخدم باتجاهين مرجعية ايجابية ليقتدى بها أو مرجعية سلبية ليتم تجنب تقليدها. هذا وقد يكون الفرد عضوا في الجماعة التنظيمية وعضوا في جماعة خارجية قد تؤثر على سلوكه داخل المنظمة.

مراحل تطور الجماعة

تمر الجماعة في مراحل تطورية هي

1. **مرحلة التشكيل (Forming)** وتتصف عادة بعدم التأكد والغموض بالنسبة للعضو الجديد.
2. **مرحلة العصف (Storming)** وهي مرحلة صعبة بالنسبة للأعضاء الجدد إذ يحدث فيها الصراع في سبيل فهم دور القيادة والأهداف.
3. **مرحلة التوافق (Norming)** وتتم عندما يكون الفرد ليس قائدا ويتم احترامه من قبل المجموعة فإنه يشعر بالتوافق والاستقرار مع الجماعة.
4. **مرحلة الأداء والإنجاز (Performing)** وفيها يتم التعاون والاتصال مع الأفراد الآخرين إذ يساعد كل منهم الآخر، وهذا التعاون المثمر يجعلهم ينجزون الأداء المطلوب منهم وفقا للمعايير الموضوعية.
5. **مرحلة انتهاء الجماعة (Adjourning)** وفيها يشعر الفرد بأنه سيفقد أمرا مهما طالما تمنى استمراره ولكن هذه هي طبيعة الحياة في دورتها التي لا بد من أن تنتهي، إذ أن لكل بداية نهاية.

هيكلية الجماعة:

من أجل فهم سلوك الجماعة وتأثيرها على الأداء لا بد من فهم هيكليتها والتي تتضمن ما يلي:

1. **تركيب الجماعة (Group composition)** وحجمها: والتي تتكون من الجماعات المتجانسة وغير المتجانسة، وكلما كان الحجم أصغر زاد التفاعل بين أعضاء الجماعة.

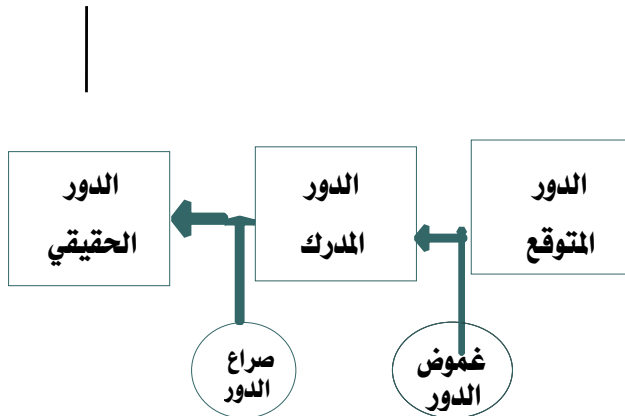
2. **المعايير السلوكية (Norms):** وهي التي توفر للفرد الأساس اللازم للتنبؤ بسلوك الأعضاء مثل أداء العمل والمظهر والعلاقات الإجتماعية وتخصيص الموارد.

3. **الأدوار (Roles):** وهي السلوكيات المتوقعة من الأفراد في الجماعة وهي ثلاثة أنواع: الدور المتوقع وهو الدور الذي يتوقع من الفرد القيام به تحت ظروف عمل محددة، والدور المدرك أي ما يدركه الفرد من الدور الذي سيقوم به، والدور الحقيقي أي الدور الذي يؤديه في عمله.

وهناك من يصنفها الى أدوار المهمة التي تسمح للجماعة بتحديد الأهداف وتعقبها مثل دور القائد في حمل الأفراد على تنفيذ مهامهم والدفع المالي وغيرها .
وأدوار الصيانة (المحافظة) Maintenance roles وهي التي تساهم في دعم البناء الإيجابي للعلاقات بين أعضاء الجماعة مثل دور القائد في حمل الأفراد على التعاون والمشاركة الفاعلة وتقليل الصراع وحل المشكلات.
والشكل الآتي يوضح الأدوار الثلاثة المتوقع والمدرك والحقيقي وما قد ينتج أحيانا من:

غموض الدور نتيجة لنقص المعلومات أو غموض في فهم السلطة والمسؤولية والمهام أو غموض في فهم نظام الترقيات أو أن الشخص يكون غير واثق بنفسه فيزداد الغموض عنده، مما ينعكس على الإدراك الحقيقي أو

صراع الدور المتمثل في التضاربات في ربط التوقعات بدور الشخص داخل الجماعة أو بين الأدوار التي يطلب اليه القيام بها وكل ذلك ينعكس سلبا على الدور الحقيقي (الفعلي أو المؤدى) إذ يلمس في إنخفاض أدائه.



4. المنزلة (Status): وضع أو ترتيب الفرد في المنظمة أو الجماعة لكن هنالك تفاوت بين مراتب الأفراد إذ نجد

- تنافر المرتبة: عندما لا يتفق الأفراد على منزلة الفرد في الجماعة ولا يوجد رمز يدل عليها.

- عدم التطابق: عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع المرتبة التي يحتلها.

5. التماسك (Cohesiveness) يعبر عن الروح الجماعية التي تتحلى بها الجماعة ويمكن التعبير عنها بقوة الإنجذاب للجماعة والرغبة للبقاء فيها. إلا أن هناك عوامل تؤدي إلى قوة التماسك وأخرى تضعف التماسك وفيما يلي هذه العوامل:

عوامل قوة التماسك:

- الاتفاق حول الأهداف
- استمرار التفاعل: مثل الاجتماعات
- الجاذبية الشخصية
- التنافس بين الجماعات
- التقويم الإيجابي
- عوامل ضعف التماسك

✓ الاختلاف حول الأهداف

✓ حجم الجماعة

✓ التجارب غير السارة

✓ السيطرة لشخص واحد

✓ التنافس داخل الجماعة

وبشكل عام كلما زاد التماسك زاد التآلف وزاد الأداء والعكس.



يوضح الشكل أعلاه علاقات التماسك مع معايير الأداء.

6. القيادة (Leadership): وهي أهم مكونات هيكلية الجماعة وهناك نوعان منها

- القيادة الرسمية
- القيادة غير الرسمية.

الحديث عم القيادة يطول إذ يتطلب شرح نظرياتها وأنماطها.

إستراتيجيات إدارة الأداء الجماعي

فيما يلي ترتيب لاستراتيجيات إدارة العمل الجماعي، وهي مرتبة في خط متصل يعكس المتطلبات المتزايدة للتنسيق (أي متطلبات التفاعل + متطلبات تدفق المعلومات + متطلبات التكامل) ويمثل الخط المتصل درجات أو مستويات الإلتزام والموارد التي توفرها المنظمة لتوجيه الأداء الجماعي بفعالية:



الشكل أعلاه يظهر استراتيجيات إدارة الجماعات

وفيما يلي شرح موجز لهذه الاستراتيجيات

1. الأنظمة والإجراءات:

وتمثل أبسط الطرق لإدارة أداء الجماعات من خلال التحديد المسبق للنشاطات والأنماط السلوكية المطلوبة من أعضاء الجماعة عن طريق الأنظمة وإجراءات العمل.

2. تسلسل السلطة:

حيثما تثبت عدم كفاية الأنظمة والإجراءات يصبح استخدام التسلسل الهرمي أو الرجوع للرئيس الأعلى المشترك والذي يتمتع بالنفوذ والسلطة لاتخاذ القرارات الفردية لازماً.

3. التخطيط:

استخدام تخطيط النشاطات لتحسين مستوى أداء الجماعات.

4. أدوار الاتصال أو وظائف الارتباط:

عندما تزداد عدد التفاعلات وتتطلب زيادة في المعلومات التبادلية بين الوحدات التنظيمية أو جماعات العمل تظهر الحاجة الى الاتصال أو الى محور الارتباط الداخلي.

5. قوى العمل (اللجان) :

حينما تصبح التفاعلات أكثر تعقيدا ويكثر عدد الجماعات يصبح التنسيق بينها صعبا، يتمثل أحد أساليب المعالجة لهذه المشكلة في تكوين قوة عمل مؤقتة تتكون من ممثلين لكل المجموعات المتفاعلة وتنتهي قوة العمل بانتهاء المشكلة. غالبا ما تعطى اللجان صفة تقديم المشورة على أن يتخذ القرار من الادارة العليا.

6. فرق العمل:

يركز الفريق على مشكلات طويلة تستدعي تعيين أفراد بصفة دائمة نسبيا ويتولى الفريق مسؤولية مزدوجة واحدة تجاه الوحدة التنفيذية التي ينتمي إليها، والأخرى تجاه الفريق، ويعطى الفريق سلطة اتخاذ القرارات. وعندما تنجز المهمة يعود كل منهم الى وحدته. مثال فريق العمل في مصنع الطائرات الذي يتولى مسؤولية صنع أجنحة الطائرة.

7. إدارات التكامل:

تتكون من شخص مثل مدير الإنتاج أو مدير المشروع يكون مسؤولا عن التكامل الفعال بين نشاطات الجماعات ويستمد سلطة اتخاذ القرار والاستشارة من الإدارة العليا بما في ذلك القرار المتعلق بالميزانية المالية.

التمييز بين فريق العمل وجماعة العمل

أصبحت فرق العمل تمثل حجر البناء الأساسي في بناء المنظمات وفي طريقة عملها وفي توجهها المستقبلي فهي موجة المستقبل، حيث يعمل بها في أمريكا حوالي 80% من المنظمات وتزداد النسبة في كندا إذ قد تصل الى نسبة 87% من المنظمات، والتي أصبحت تستخدمها لتكون أكثر مرونة وتزيد من منافستها في البيئة التي تعمل بها. ولا تقتصر هذه الفرق على الأعمال وإنما نجد أن الجيوش تعتمد عليها والفرق الرياضية تتجلى فيها مفاهيم الفريق وخاصة في فرق كرة السلة والقدم إذ أن التنسيق بين أعضاء الفريق هام جدا لتحقيق فوزه، ويتجسد ذلك العمل عندما يكون تبادلي المنفعة (الإعتمادية المتبادلة).

الفريق هو مجموعة من الأفراد الذين تتكامل مهاراتهم مع بعض ويقومون بأداء عمل أو تحقيق هدف عام ويشتركون في تحمل مسؤولياته. وبعبارة أخرى يمكن القول أنه وحدة تتكون من شخصين فأكثر يتفاعلون وينسقون أعمالهم لإنجاز هدف محدد، وكل منهم مهم لفعالية الفريق؛ على أن يتحلى

الفريق بصفات منها الثقة والأمانة والانفتاح والتعاون والتنسيق وأن تؤخذ القرارات بالإجماع.

أي أن المكونات الأساسية للفريق هي:

1. الأفراد: شخصان فأكثر ويمكن أن يكون العدد كبيراً لكن في الغالب هو أقل من 15 فرداً. المسألة الأهم هنا ليس العدد وإنما كيف نستطيع عمل أفضل توليفة من الموارد المكونة للفريق ومن ثم الخروج بأفضل النتائج.
2. التفاعل المستمر والمنتظم ، لذا لا يقال عن مجموعة الأفراد الذين يصطفون في طابور وخط واحد في الكفتميريا فريق.
3. الهدف: مشاركة الأفراد في هدف إنجاز الأداء المشترك.
4. المكان الذي سيمارس فيه الفريق عمله ولن سيتبع تنظيمياً .
5. القدرة: المتمثلة في الصلاحيات والمسؤوليات التي يتمتع بها الفريق.
6. الخطة: ما هي تركيبة الفريق وكيف سيضطلع بالمسؤوليات الموكلة إليه وكيف سيتصرف بالصلاحيات الممنوحة له أي بعبارة أخرى من من الفرق سيقوم بماذا، وكيف ومتى سيقوم بذلك؟

ويمكن إيجاد الفروقات بين الفريق والجماعة على النحو الآتي

الجماعة	الفريق
1. لها قائد قوي.	1- المشاركة في أدوار القيادة .
2. المسؤولية فردية.	2- المشاركة في المسؤولية .
3. لها هدف متماثل مع المنظمة.	3- له رؤية وهدف مشترك
4. منتجاتها عمل فردي.	4- منتجاته عبارة عن عمل جماعي
5. اجتماعات دورية تركز المنفتح على الكفاءة.	5- اجتماعاته تشجع على النقاش وحل المشكلات
6. الفعالية تقاس بشكل غير مباشر من خلال التأثير في العمل مثل الأداء المالي.	6- الفعالية تقاس مباشرة من خلال العمل الجماعي.
7. النقاش والقرار ينفوض الأفراد بالعمل.	7- النقاش والقرار عمل مشترك

أنواع فرق العمل

أنواع فرق العمل التي تشكلها المنظمة متعددة منها:

1. فريق المنتج أو الخدمة. مثل البيع، الإصلاح، ..
2. فرق النصح التي تقدم مقترحات وتوصيات .ومنها قوى المهمة أو العمل التي تتشكل من إدارات مختلفة وتنتهي بانتهاء المهمة، ومنها اللجان،
3. فرق حل المشكلات المتعلقة بالكفاءة والجودة وبيئة العمل .

4. فرق تطوير المنتج .
 5. فرق المفاوضات والمهام الخاصة وهو تضم مجموعة من الخبراء في هذا المجال .
 6. فرق ذات أنواع خاصة ومنها
 - فرق التوجه الذاتي: وتتكون من 5-20 عضواً ممن لهم مهارات متنوعة ويطلعون بعمل معين مثل تصميم المحرك في مصنع سيارات ويعطون الصلاحيات اللازمة لعملهم ويتخذوا القرارات ويراقبوا أنفسهم ويحلوا مشكلاتهم ذاتياً.
 - الفرق الافتراضية: هي فرق يستخدم أفرادها وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عندما تحول بينهم الحدود الجغرافية من أجل التعاون والوصول إلى الهدف المشترك.
 - فرق الأداء العالي: ممن يركزون على تطوير الأداء العالي ضمن إطار محدد من المسؤوليات والصلاحيات
 - حلقات الجودة: استخدمها اليابانيون وعندما ثبت نجاحها تبنتها العديد من الشركات الأمريكية، تعتمد هذه الفرق على مبادئ إتخاذ القرار الجماعي إذ يقوم الفريق بمناقشة عيوب الجودة في الإنتاج وطرق القضاء عليها مستنداً إلى الفلسفة والمبادئ الآتية
 7. القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية
 8. الفريق مؤهل أكثر ليرى الصورة كاملة فيما لو حصل خطأ في تصميم العمل وإنسيابه
 9. اجتماعات الفريق تلبى الحاجات الإجتماعية لأعضائه.
 10. مطالبة الفريق وبشكل جماعي لإحداث تغيير في طرق أداء العمل سوف يزيد من إمكانية قبولها.
- عموماً الحالات التي يناسبها فرق العمل هي الحالات المعقدة والإشكالية في العمل وفيما يلي بعضها:
- عندما يصمم العمل لكي يعمل من قبل فريق
 - للسماح للأفراد بكسب خبرات جديدة وتعلم جيد
 - للسماح لمن يعرف بأن ينخرط في الفريق
 - لبناء وتحسين التزام والأفراد وتمكينهم من صنع القرار
 - للوصول إلى الإجماع والالتزام في القضايا الجدلية
 - للعمل في حل المشكلة التي لا تعود لعمل شخص
 - عندما تعد المكافآت على أن تكون للفريق (جماعية)
 - للسماح بتكوين نقاشات جماعية غير إعتيادية ولخلفيات متعددة وإهتمامات متنوعة.
 - لتجنب القرار الواضح واكتشاف التأثيرات المتنوعة

تمرين لفرق العمل

تحديد مدى جاهزيتك لفرق العمل
قم بتعبئة الاستبيان الآتي وبعد الحصول على النتائج فأن
العلامات 100-80 على الأرجح أن مؤسستك ستنجح في تفويض الفرق
العلامات 80-50 عليك تعزيز قدراتك في بعض النواحي الضعيفة
العلامات أقل من 50 أو الحصول على علامة 1 للكثير من الأسئلة يعني
عليك التخطيط لمزيد من الوقت في دراسة الهيكل والثقافة أو تطوير تصور
يشتمل على التفويض.

1	2	3	4	5	الأسئلة
					1. تتوفر لدى الإدارة قناعة بإمكانية موظفيها على اتخاذ معظم القرارات الخاصة بكيفية أداء عملهم
					2. يستطيع الموظفون إقترح وتنفيذ التحسينات لعملهم دون الرجوع لعدة مستويات من أجل الموافقة
					3. تصنيفات العمل وشروطه مرنة لدرجة تسمح بالعمل خارج المجال الذي تحدده
					4. العمل بمؤسستك أكثر ملائمة لعمل الفرق أكثر من الجهد الفردي
					5. التقنية لديك مرنة تسمح باعادة الهيكلة أو اعادة التنظيم على أساس الفرق
					6. بالإمكان تنظيم العمل بحيث تضطلع الفرق بمسؤولية العمل ككل أكثر من المهام المكونة له
					7. هل طبيعة تصميم مكان العمل لديك تتلائم مع العمل على هيئة فرق
					8. هل نجح منافسوك في تطبيق التفويض
					9. يرغب موظفوك بتنظيمهم على شكل فرق
					10. تدعم الثقافة والقيم التنظيمية التي تتبناها مؤسستك العمل الجماعي والتفويض
					11. هل سبق وأن نجحت مؤسستك في تنفيذ فرق العمل
					12. هل يشير تاريخ مؤسستك على أنها قد تابعت مبادرات عمل من هذا القبيل
					13. يعتقد القادة في مؤسستك وخاصة المديرين ومشرفوا الخط الأول بالعمل الجماعي ويتصرفون بطريقة توحى بذلك
					14. لديك الموارد المالية والوقت الكافي لدعم فرق العمل أثناء تطورها
					15. تحظى في عملك بقدر الكافية من الطمأنينة والاستقرار النسبي يتيح للفرق أن تنمو
					16. يدرك المديرين تكلفة تطوير فرق العمل ولديهم القدرة على دعمه
					17. توفر نظم المعلومات بيانات محدثة توفر التغذية الراجعة حول التغيرات المتصلة بعمل الفرق
					18. تتوفر في منطقتك أعمال مساندة ملائمة تقوم بها إدارات الموارد البشرية والمالية ونظم المعلومات تساعد الفرق في المعلومات والتدريب
					19. يتمتع أفرادك بقدر كاف من التعلم والتدريب لكي يسيطروا على أعمالهم بدرجة كافية
					20. تمتاز سياسات التعويض والأجور بدرجة من المرونة تسمح ببيئتها مع متطلبات فرق العمل

تمرين فرق العمل 2

تشخيص المجموعة

فكر في كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تسري على مجموعتك أم لا. إذا كان وصف العبارة نادرا نسبيا فتعامل معها على أنها لا تنطبق على مجموعتك. أما إذا كانت تنطبق فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحققها كثيرا أو على تحققها بصورة عارضة.

نادرا/أبدا	أحيانا	كثيرا	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. أعضاء الفريق يبحثون عني للتحدث عما يرون أنه يحدث داخل المجموعة أو للشكوى من النقص أو بطء التقدم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2. توجد شكاوى عديدة حول قضاء المجموعة الكثير من الوقت الاجتماعات
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3. يبدو أن بعض الأعضاء يشعرون أنهم لا يحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4. يجب إعادة النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم اتخاذها والموافقة عليها من قبل، مرة أخرى
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5. أعضاء المجموعة يقدمون إلي اقتراحات حول تحسين كفاءة المجموعة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6. عند طرح أفكار جديدة يبدو أنه يكون هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في هذه الأفكار، وليس حول كيفية الاستفادة منها.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7. يصيبني الإحباط - في الاجتماعات - من المناقشات المطولة التي لا تنتهي أبدا عند حل ما.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8. بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل القسم والشركة ككل.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9. يوجد بالمجموعة بعض الشخصيات القوية المغرورة مما يجعل المشاركة أمرا صعبا للجميع.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10. يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز على الهدف.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11. جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسطاً.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12. أعضاء المجموعة ذوو أسلوب تصادمي.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13. التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14. نصل إلى اتخاذ القرارات عن طريق أغلبية التصويت.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15. لا أحصل من أعضاء المجموعة الآخرين على تقييم حول قيادتي.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16. الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17. يحاول بعض الأعضاء السيطرة على مناقشات المجموعة، والعمل وفق أولوياتهم الشخصية.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18. تدور مناقشات سرية هادئة من وراء الستار.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19. البعض يتساءل 'ما الذي نحاول عمله؟' و'ما جدوى كل هذا؟'
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20. يتعاون الأعضاء مع بعضهم فقط عندما أوضح لهم أهمية عمل ذلك.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21. يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة، وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكرا على مناقشات المجموعة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22. مناقشات مجموعتنا تستمر في معالجة نفس الموضوعات القديمة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23. يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24. تتكون مجموعات فرعية حزبية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25. أطالب الأعضاء بإبعاد الشخصيات من مناقشات المجموعة.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26. بعض الأعضاء يحجمون عن المشاركة في المناقشات.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27. ينحدر الخلاف إلى مرحلة التشاحن، وتصيد الأخطاء.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	28. يبدو أن بعض الأعضاء يفضلون إحراز النقاط الشخصية على كل ما سواه.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	29. أسمع البعض يقولون 'ما الفائدة من الكلام؟'
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	30. يطالبني العديد من الأعضاء بالانحياز لأحد الجوانب

X3	X2	X1	المجموع الفرعي
=====	+=====	+=====	مجموع النقاط
=====	-		المجموع الكلي

* أعط:

كثيرا: نقطة واحدة

أحيانا: نقطتان

ونادرا / أبدا: ثلاث نقاط

مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، عملية أساسية في حياة اي تنظيم ، فهي شغل المدير الشاغل ، ومحور أساسي من محاور نشاطاته ، وهي كعملية الاتصالات، تتغلغل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الداخلية للتنظيم، فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة (أساسية أو أساسية) تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم ، والتوظيف ... الخ ، بعبارة أخرى فإن هذه العملية عملية أساسية مستمرة من وظائف المدير وضرورية لنجاحه ، ومعلم رئيسي يفرق بين المدير الفاشل والمدير الناجح ومعيار يميزه كمدير فعال عن مدير غير فعال.

يعتبر كتاب السلوك الإداري لسايمون Herbert A. Simon من أبرز الكتب التي عالجت المدخل السلوكي في الإدارة ، حيث ناقش سايمون في كتابه المذكور: إن الإدارة تدور حول العقلانية والرشد في إتخاذ القرارات. وجاء بعد ذلك دراكر Drucker مدعماً أفكار سايمون مؤكداً بأن الإدارة عبارة عن عملية إتخاذ القرارات بشكل مستمر.

وعملية إتخاذ القرارات ترتبط دائماً بحل المشكلات الإدارية لذلك فإن نجاح المدير يعتمد على قدرته في تحديد أسباب المشكلة ، وتطوير بدائل عملية لحل هذه المشكلة ، بغية التخلص من أسبابها.

إن الربط المحكم بين حل المشكلات وعملية إتخاذ القرارات هي عملية ربط منطقي ، لأن حل المشكلات من حيث المفهوم هو أشمل وأوسع من مفهوم إتخاذ القرارات إذ أن عملية إتخاذ القرارات تعتبر خطوة واحدة من خطوات حل المشكلات الإدارية، كما أن حل المشكلات الإدارية لا ينطوي فقط على عملية إتخاذ القرارات، بل على سلسلة من الاختيارات تنتهي بإنهاء حل المشكلة .

و نرى من الضروري أن نميز بين بعض المصطلحات المستخدمة في هذا الموضوع : مثل المشكلة ، القرار، صناعة القرار، إتخاذ القرار ، حل المشكلة ، وذلك على النحو التالي:

المشكلة :

ينظر المرء دائماً " للمشكلة" على أنها أمر سلبي ، فلذلك تعتبر قضية ينطوي عنها الشك وعدم التأكد، وعلى الرغم من هذه النظرة التقليدية للمشكلة إلا أنه قد ينطوي عنها جوانب إيجابية أيضاً ، لذلك يمكن النظر لها على أنها شيء إيجابي في حالة أنها تمثل فرصة للأبداع والتطوير والتحسين، وتعديل الظروف غير الجيدة إلى ظروف أفضل ، كما يمكن النظر للمشكلة على أنها فرصة لتصحيح العجز، وإحلال مكانه الكفاءة والقدرة على العمل.

وباختصار نقول أن المشكلة عبارة عن سؤال أو قضية يحوم حولها شك وعدم إرتياح يراد التحرر منها، أو هي سؤال مطروح للحل والنقاش بهدف التوصل إلى حلول إبداعية لها .

القرار:

القرار عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الإداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

صناعة القرار:

وهي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

إتخاذ القرار:

وهي عبارة عن عملية إختيار بديل من بين بديلين أو أكثر ، أو إختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة، إذا فعملية إتخاذ القرار هي ببساطة : عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

حل المشكلة :

وهو مصطلح عام يستعمل للتعبير عن عملية متكاملة وشاملة لتحليل الظروف ودراستها دراسة مستفيضة بهدف الوصول إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ لحل المشكلة.

ومن الجدير بالذكر هنا أن نبين أنه غالباً ما يستخدم مصطلح " حل المشكلة" كبديل لمصطلح " عملية إتخاذ القرارات" أو بكلمات أخرى استخدام المصطلحان بشكل مترادف ليعني معنى واحد ، وطبعاً هذا الكلام غير صحيح علمياً، إذ أن عملية إتخاذ القرارات هي عبارة عن خطوة أو مرحلة واحدة من مراحل عملية شاملة ومتكاملة وهي عملية حل المشكلات ، وهذه المرحلة (عملية إتخاذ القرارات) هي مرحلة إختيار بديل من بين عدة بدائل في حين أن عملية حل المشكلات ليست مقتصرة على هذه الخطوة بل تتعدى ذلك لتشمل على خطوات أو مراحل أخرى مثل : التحليل، التنفيذ ، التقييم .

مما تقدم نلاحظ أن عملية إتخاذ القرارات ما هي إلا مرحلة من مراحل حل المشكلة الإدارية لذلك سوف نتناول موضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال معالجة موضوع حل المشكلات.

فماذا يقصد بوظيفة حل المشكلات الإدارية؟

المشكلة الإدارية هي: عبارة عن ظرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض، ويسبب حالات الشعور بعدم الارتياح لدى المدير ، لأن هذه المشكلة قد يترتب عنها عدم تحقيق الأهداف التنظيمية أو مشاكل إنسانية تمس العاملين ... الخ ومن الجدير بالذكر أن المشكلات الإدارية قد تختلف باختلاف التنظيم ، وليست مقتصرة على فئة دون أخرى من المديرين ، فالمشكلات الإدارية التي تواجه المديرين قد تكون على سبيل

المثال في عدد العاملين المطلوب لإنجاز عمل معين ، أو مشكلة إدارية ، أو مشكلة في استخدام السلطة ، أو مشكلة في المصادر التنظيمية المختلفة ، أو مشكلة في كيفية إنجاز العمل ... الخ. والملاحظ أن المشكلات الإدارية تزداد كلما ازدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة.

فعلى سبيل المثال إن المشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الدنيا تكون قليلة نسبياً قياساً بالمشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى، وكذلك الحال فإن المشكلات الإدارية في المستويات الإدارية الوسطى في التنظيم تكون أقل نسبياً من المشكلات الإدارية في المستويات العليا في التنظيم وجميعها بحاجة إلى حل مناسب وبالتالي فإنه يصعب تحديد أبعادها فهي مشكلات حقيقية وقائمة فعلاً، ولكن الظاهر منها هو فقط بعض أعراضها ، لذلك فإنها تحتاج إلى دراسة معمقة لتفهم أسبابها لمعالجتها ، ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات هو: انخفاض الانتاجية ، ارتفاع معدل الغياب عن العمل، تسرب القوى العاملة ، تكديس البضاعة في مخازن التنظيم ... الخ.

خطوات حل المشكلات :

يمكن حل المشكلات الإدارية بطرق مختلفة فأحياناً الصدفة والحظ يلعبان دوراً مهماً في حل مشكلة معينة ، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه بشكل مستمر لأنه يتناوفاً مع المنطق والعقلانية لذلك حتى تنجح وبشكل مستمر في حل المشكلات الإدارية لا بد من استخدام مدخلاً علمياً منظماً يعتمد على المنطق والاستدلال واستعمال العقل حيث يتم إتباع خطوات متتالية تمكن المدير من حل المشكلات الإدارية التي تواجهه .

والخطوات المتبعة في حل المشكلات هي على النحو التالي :

1. الشعور بالمشكلة.
2. تحديد المشكلة الإدارية.
3. جمع المعلومات عن المشكلة الإدارية.
4. تفسير المعلومات الخاصة بالمشكلات الإدارية .
5. تطوير بدائل حل المشكلة الإدارية.
6. المفاضلة بين البدائل المطروحة لحل المشكلة الإدارية.
7. اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة الإدارية.
8. تنفيذ البديل الذي تم إختياره (تنفيذ القرار) ومتابعته.
9. تقييم فعالية البديل الذي تم إختياره لحل المشكلة الإدارية.
10. تحديد الانحرافات الناتجة عن عملية التقييم.
11. مقترحات أخرى (تطويرية) لمعالجة المشكلة الإدارية .

اتخاذ القرارات

• تعريف القرار :

تعني كلمة قرار فصلاً أو حكماً في مسألة ، أو خلافاً ؛ أي أنه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو المجموعة ، والمقصود بالتصرف الشعوري هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير وتأمل إذ أن تصرفات الأفراد عامة ما تكون على نوعين:

• تصرفات شعورية : وهي حصيلة التفكير وتدير الأمور ، وحساب الأشياء

• تصرفات لا شعورية وعادة ما تكون على شكل انعكاسات وانفعالات ذاتية ، وأنية على شكل استجابات

• القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ، أو لحل المشكلة التي تشغله

• العملية التي استطاع بها شخص التوصل إلى الاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين في مساهمتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة

• اختيار بديل من البدائل ، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار"

عليه نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة قد اتفقت على أن القرار بوجه عام هو اختيار أو تقرير لموقف معين ، وفي الإدارة فإن الشخص في موقع المسؤولية يكون موجهاً وبصفة مستمرة بهذا الاختيار ، في تخطيط وتنظيم وتنسيق العمل ، وفي توجيه العاملين ومتابعة وتقييم الأداء ، وهذا يستلزم بدوره :

1- وجود مشكلة أو موقف معين .

2- توفر أكثر من بديل متاح يمكن سلوكه إزاء تلك المشكلة أو الموقف .

3- توفر سلطة وقدرة ورغبة من جانب متخذ القرار للاستجابة لتلك المشكلة أو الموقف .

4- وجود أنشطة مساعدة تساعد على الاختيار

الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية :

تعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية تصل أكثر من ثلاثين طريقة. وسنذكر في هذا القسم أهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعاً في الاستخدام.

1. العصف الذهني BRAINSTORMING وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع

على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبتها بين نصف ساعة وساعتين تقريباً. وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم، وتوفير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل. وفيما يلي نورد خطوات مقترحة لتطبيق هذه الطريقة:

أ. الحصول على بدائل (15 دقيقة).

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع. كلما تعددت الخبرات كلما كان أفضل.
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل. مشجعا الغريب منها والسخيف، يمنع مناقشة البدائل.
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين.
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين.

ب. تنقية بدائل الحل .. (45 دقيقة).

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في المجموعات.
- تشجيع اقتراحات جديدة.
- استبعاد المستحيل من الحلول.
- تحديد أحسن 3 – 5 حلول.
- القائد يعمل حركة وصل وتشجيع لأفراد الجماعة للمشاركة وكمنقى ملخص للحلول.

ج. اختيار وتحديد خطة العمل (45 دقيقة).

- اختصار عدد أعضاء الجماعة، والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.
- اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه.
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.

2. أسلوب دلفي DELPHI أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي

اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيايا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة. وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طالبا لرأيهم.

- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

3. أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP وتسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني ودلفي. وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- أ. تحديد المشكلة. يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
- ب. بدائل الحل. يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
- ج. يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.
- د. المناقشة. يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة، ويتم التوصل لعدة بدائل.

- الاقتراع. يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياهم في ترتيب، فالرتبة 1 تعني أحسن حل، والرتبة 2 تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والرتبة 5 (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل.
- القرار النهائي. يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل.

وإمعا في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه أعضاء الجماعة، ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتا أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

مهارات الاتصال

الاتصال الشخصي هو " عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما".
وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصالات المدرسية بأنها : عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية .

عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي:
(المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل) ، إضافة الى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة) ، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز :

1- المرسل :

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

2- الرسالة :

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا .

3- الوسيلة :

وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

4- المستقبل :

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها .

5- التغذية العكسية (أو الاستجابة) :

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكيده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ، إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن

ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة.



شكل رقم (2.2)

الصور البسيطة لعملية الاتصال

ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقا للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط ، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال ، وتم إدخال عناصر أخرى - وإن كانت تستند على العناصر السابقة - ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفيز (1997م) والشكل (3-1) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي : تكوين الفكرة لدى المرسل ، ثم تحويل الفكرة إلى رموز ، ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال ، ثم تسلم الرسالة ، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى ، ثم القيام بعمل أو تصرف ما .



شكل رقم (3.2)

عمليات الاتصال عند ديفيز

وسائل الاتصال :

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال ، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة وهي :

1- الوسائل الشفهية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب

أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .
نظرا للمهام المباشرة للموظف فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها .

2- الوسائل الكتابية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...الخ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية ، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعا بحرف (C) ، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE) ، ومختصرة (COCISE) ، وواضحة (CLEAR) ، وصحيحة (CORRECT) ، ولطيفة (COURTEOUS) .
وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكيد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

3- الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ) ، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم body language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضا .

خطوات الاتصال الفعال :

تختلف طبيعة عمل ومهام العاملين عن غيرهم، فهو يتعاملون غالبا مع الجانب الانساني أكثر من الجوانب الأخرى ، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة) ، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث ، وقد وضع خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة العامل في أن يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثيرا ، وتلك الخطوات هي :

1. تحقق من جدوى الاتصال : أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال : ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحا ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب والا كان تركه أفضل .

2. وسع دائرة التفكير لديك : تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع .
3. استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك : ابحث عن كل ما تحمله من معاني ، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة ، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر .
4. ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام : وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادرا على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن
5. صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين : اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة .
6. أطر الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح .
7. أعرف ما ستحدث عنه : حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع .
8. كن واضحاً ومحدداً : لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة ، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك .
9. لا تخفف من قول : أنا لا أعرف : فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تليفها يضاعف فقط من المشاكل الجهل ، وقديما قال إمام من أئمة السلف ، " لست أدري نصف العلم " .
10. تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال : الطرف المرسل غير مهتم كثيرا بالتفاصيل ، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته ، والسكون ، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد .
11. ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما / أو) : وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة .
12. توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباه : إذا خصصت وقتا للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه . إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال .
13. لا تقاطع الشخص الآخر : فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسكت .. فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية" .

14. حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين : فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

15. تأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة : حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي :

- ما تعني قوله .
- ما تقوله فعلاً .
- ما يسمعه الشخص الآخر .
- ما يعتقد الآخر أنه يسمعه .
- ما يقوله الآخر .
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله .

مهارات ادارة الوقت

يعرف هنري فايول الادارة بان تتنبأ وان تخطط وان تنظم وان تراقب وان تصدر الاوامر وان تنسق وان تراقب.

ومهما تعددت التعريفات فان الادارة بصورة عامة هي عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق الاهداف ضمن وقت محدد في كفاية وفاعلية، وهنا يجد الوقت مكانه في هذه العملية، فالعملية محكومة بالوقت، فالوقت مورد لا يتجدد ولا يخترن ولا يستاجر ولا يمكن الاستغناء عنه، وما يضيع منه لا يمكن ان يستثمر او يسهم في تحقيق اهداف المؤسسة وقت ضائع.

ويعتبر الوقت مورداً من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاية فقد اصبح بعدا مهما ولا بد من استغلاله حاضرا والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. ولقد اصبحت ادارة الوقت احد المعايير الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار في تحديد نجاح الاداري وفاعليته لان سوء استغلاله سيؤثر سلبا على المؤسسة.

واذا اتفقنا على اعتبار عنصر الوقت محدودا وثمينا ونادرا فان التركيز ينصب على تحقيق الاستغلال الامثل له، والمفهوم الاداري لادارة الوقت لا يقتصر فقط على وقت المدير والعاملين معه. بل يشمل وقت الاجهزة والمعدات والابنية، لذلك ان ادارة الوقت لا بد ان تصبح احدي المفاهيم الاساسية للمدير في المنظمات الحديثة .

ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

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

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

إذا المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافا لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك بعد أن ترحل عن هذه الحياة؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

ويحظى موضوع إدارة الوقت باهتمام علماء الإدارة نظرا لخطورته وأهميته أمام تطور المنظمات وسرعة التغيرات التكنولوجية بالإضافة إلى تضخم المنظمات وتنوع أعمالها.

لذلك تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه؟ ومع من وفي أي موضوع؟

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

- 1- استخدام الوقت: وتتحكم فيه عوامل كثيرة أهمها حجم المنظمة وطبيعتها عملها واسلوب التعامل بين القائد الإداري والمرؤوسين.
- 2- وقت العمل محدد بساعات معينة: ومهما تمت محاولة تنظيم الوقت فإن هناك عوامل أخرى تتحكم في الوقت مثل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.
- 3- فاعلية الإداري في استثمار وقته وإدارته: يقتضي أن تأخذ معظم وقته، لذلك يجب أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام في أولوياته.

أما أهمية الوقت فتظهر فيما يلي :

- إن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها.
- العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال "مورد شديد الندرة".
- مورد غير قابل للتخزين "اللحظة التي لا استغلها تفني".
- مورد غير قابل للبدل أو التعويض.
- يحاسب عليه المرء مرتان "عمره ثم شبابه

خصائص الوقت

يمتاز الوقت بمجموعة من السمات التي لا يشاركها فيها أي من الموارد الأخرى ومنها:

- 1- لا شيء يمكن عمله بدون الوقت.
- 2- يسير الوقت بنفس السرعة والوتيرة، وان كان يبدو غير ذلك فهو نتيجة الشعور وليس في الحقيقة.
- 3- لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله.
- 4- الوقت انفس ما يملكه الانسان لانه لا يستطيع تعويضه ولا يعود.
- 5- يختلف عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والاموال والمعدات، لذلك لا يمكن تخزينه ولا يمكن اخلاله وهو يتخلل كل جزء من اجزاء العملية الادارية، ولا يمكن شراؤه او بيعه او تاجيره او استعادته او اقتراضه او مضاعفته او تصنيعه.
- 6- ادارة الوقت تختلف عن ادارة الموارد الأخرى لانه يتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.
- 7- الوقت مورد فريد وبالرغم من تميزه عن الموارد الأخرى الا انه يمكن سرقة، واللصوص الذين يسرقون الوقت هم:

- الذين يذهبون الى العمل متاخرين وينصرفون مبكرا.
- الذين يضيعون بعض الوقت في تناول الطعام اثناء العمل.
- الذين يتحدثون في المكتب عن اخبار الكرة وسيرة الاخرين.
- الذين يعملون ببطء من اجل الحصول على اجر اضافي من خلال العمل وقت اضافي.
- الذين يقرأون الصحف او يحلون مسابقات الكلمات المتقاطعة اثناء العمل.
- الذين يشغلون التلفزيونات خلال ساعات العمل بمكالمات شخصية او عائلية.
- الذين يتجولون بين المكاتب للثرثرة مع الاخرين.

ماذا نعني بإدارة الوقت أو الذات؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والاهداف. والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذاتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء

وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفا وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

إذا المطلوب منك قبل أن تبدأ في تنفيذ هذا الملف، أن تضع أهدافا لحياتك، ما الذي تريد تحقيقه في هذه الحياة؟ ما الذي تريد إنجازه لتبقى كعلامات بارزة لحياتك؟ ما هو التخصص الذي ستتخصص فيه؟ لا يعقل في هذا الزمان تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، لذلك عليك أن تفكر في هذه الأسئلة، وتوجد الإجابات لها، وتقوم بالتخطيط لحياتك وبعدها تأتي مسألة تنظيم الوقت.

إدارة الوقت هي إدارة الذات

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

إن دنيا الأعمال إنما تعنى بالادارة الحكيمة لخمسة أنواع من المصادر: رأس المال، الكيان العضوي، الكيان الانساني، المعلومات والوقت، ويمكن التعامل مع الاربعة مصادر الاولى وتناولها في اتجاهات متعددة، فبالامكان التحكم في إدارة الموارد البشرية، ذلك أنه يمكنك زيادة حجم قوة العمل لديك أو العمل على إنقاصها، كما يمكنك تغيير مكوناتها، بزيادة عدد أصحاب تخصصات معينة والتقليل من أعداد تخصصات أخرى. ويمكنك أن تسحب العاملين من خطوط معينة للإنتاج ووضعهم ضمن مهام أخرى، كما تستطيع إدارة رأس المال، ذلك أنه يمكنك زيادته أو توفيره أو أن تنفقه، أو أن تحافظ على قيمته، وبوسعك أن تستثمره أو أن تضعه في استخدامات إنتاجية جديدة أو أن تبيع بعض أسهم الشركة أو الحصول على قرض أو زيادة أسعار منتجاتك.

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

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

فوائد تنظيم الوقت:

لقد كان نهاري جنونيا، تلقيت أكثر من اثني عشر اتصالا هاتفيا وحضرت ثلاثة اجتماعات وعالجت عددا لا يحصى من الأوراق وأجبت عن خمسة تساؤلات لخمسة زملاء وصلوا فجأة إلى مكثي وكان علي أن أحل أزمتين أساسيتين. لقد كنت منهمكا طيلة الوقت في العمل إلا أنني لا أشعر الآن بأنني حققت شيئا على الإطلاق.

يوم العمل = 25200 ثانية، لماذا يكفي هذا الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة، والبعض يعجز عن إنجاز بعض الأعمال البسيطة، الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت.

إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة، منها:

1. تحقيق نتائج أفضل في العمل.
2. تحسين نوعية العمل.
3. زيادة سرعة إنجاز العمل.
4. التخفيف من ضغط العمل.
5. تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
6. زيادة المرتب.
7. تعزيز الراحة في العمل.
8. تحسين نوعية الحياة غير العملية.

اهم مضيعات الوقت

يشكو الكثير منا من إهدار أو ضياع الكثير من وقته والسؤال الذي عليك أن تسأله لنفسك هو: ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تسبب إهدار الوقت؟
تتعدد الدراسات بشأن مضيعات الوقت، فقد حددها مايكل ليوف استاذ الادارة بجامعة نيو اورليانز ومؤلف كتاب "أعمل بذكاء" شملت مجموعات من الاداريين من (14) دولة تبين ان مضيعات الوقت هي:

1. المعوقات الهاتفية .
2. الزوار غير المتوقعين .
3. الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة .
4. الازمات .
5. عدم وجود أهداف واولويات ومواعيد للانجاز .
6. مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي .
7. تفويض غير فعال وتدخل في الروتين والتفاصيل .
8. محاولة انجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية .
9. عدم وجود او عدم وضوح الاتصالات او الارشادات .
10. معلومات غير ملائمة او غير دقيقة او متاخرة .
11. التردد والتاجيل او التسويف .
12. عدم القدرة على قول "لا" .
13. مسؤولية وسلطة مضطربة .
14. ترك المهام قبل انجازها .
15. نقص الانضباط الذاتي .

وفيما يلي بعض المقترحات لادارة الوقت الفعال :

- 1- خصص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسية
- 2- تحكم بالمعترضات خلال الفترات الحرجة بعدم قبول زائر او اتصال هاتفي
- 3- خصص وقت للتخطيط الابداعي والتحضير
- 4- اجمع الاعمال المتشابهة لتوفر لك الابتداء والتوقف عن العمل مرارا
- 5- ضع الاعمال الاقل اهمية في الوقت الذي تكون فيه في ذروة نشاطك حتى تنجز منه الكثير باقل وقت
- 6- حدد الاولويات حسب اهميتها واولوياتها
- 7- نظم اوراقك، الاوراق التي تتطلب البت السريع والتي تقرؤها وتمررها الى الاخرين او تحفظها وتلك التي يمكن رميها والتخلص منها
- 8- تجنب التاجيل والتسويف والماطلة
- 9- انتبه متى تضيع وقتك وقم بعمل ملائم
- 10- سجل افكارك دائما ولا تثق في ذاكرتك
- 11- ركز على عمل واحد في زمن معين
- 12- اجعل المخاطبات قصيرة وموجزة
- 13- لاتضع اوراقا على مكتبك واجعله دائما مرتبا
- 14- اذا كان معك زميل في المكتب لاتحادثة باستمرار واجعل المحادثة في اوقات متقطعة
- 15- مراقبة مدى التقدم بالعمل
- 16- استخدم الحاسوب وبرامجه المتعددة في شان ادارة الوقت

تمرين رقم 2

1. من المهم ان تشرح العمل للشخص المكلف بإنجازه بوضوح
(1) (2) (3) (4)
2. اعتقد انه يجب علي ان اخبر الآخرين بالعمل الذي أريد منهم إنجازه بمنتهى الدقة
(1) (2) (3) (4)
3. امنح فريق العمل حرية تحديد اهدافهم المفصلة الخاصة بهم
(1) (2) (3) (4)
4. أميل الي اعطاء فريق العمل موجزا عاما لما اريد منهم تنفيذه وأتركهم يؤدون العمل
(1) (2) (3) (4)
5. الناس لا يفهمون ما أريده حقا
(1) (2) (3) (4)
6. يخبرني الناس احيانا ان التوجيهات التي اعطيها عند تحديد المهام تزيد عن اللازم
(1) (2) (3) (4)
7. أخبر الآخرين دائما بما يتعين عليهم إنجازه والكيفية التي يتعين عليهم اتباعها في إنجاز العمل، وذلك بمنتهى الدقة
(1) (2) (3) (4)
8. أشعر أحيانا ان أعضاء فريق العمل التابع لي قد يكونون غير متأكدين بما يتعين عليهم فعله
(1) (2) (3) (4)
9. أتمنى لو ان الافراد الذين اعلم معهم يمكنهم تطوير طرق للعمل "كفريق" بدرجة أكبر
(1) (2) (3) (4)
10. أخبر فريق العمل التابع لي انهم يجب ان يعملوا مع بعضهم البعض بفعالية
(1) (2) (3) (4)
11. اخبر كل عضو في فريق العمل التابع لي بالدور الذي أريد من كل منهم أن يلعبه
(1) (2) (3) (4)
12. اشجع أعضاء الفريق التابع لي على الاجتماع بصفة دورية للمشاركة في مناقشة الأفكار
(1) (2) (3) (4)
13. أحيانا لا أعطي أعضاء فريق العمل التابع لي حرية كافية لمساعدة بعضهم البعض
(1) (2) (3) (4)
14. يضيع وقت أكثر من المعلوم في مناقشة أمور دون الوصول الى أية نتائج مفيدة
(1) (2) (3) (4)
15. أمضي أحيانا وقتا اكثر من المطلوب مع كل فرد حتى أعطي كل فريق العمل وقتا كافيا ليكونوا معا
(1) (2) (3) (4)
16. ينشغل فريق العمل أحيانا في مجال كامل من الأعمال المختلفة لدرجة اني أشعر أنهم أصبحوا مجموعة من الأفراد
(1) (2) (3) (4)
17. أخبر كل فرد بما يلزم معرفته دون زيادة أو نقصان، ولكنني اتوقع منهم أن يخبروني عما يحدث بالضبط
(1) (2) (3) (4)
18. احب ان اعطي أعضاء فريق العمل الفرصة ليخبروني بسير إنجاز الأعمال إذا رغبوا في ذلك
(1) (2) (3) (4)
19. أخبر فريق العمل التابع لي بانتظام بما يحدث حتى يعرفوا من أي مكان قدمت
(1) (2) (3) (4)
20. أحب دائما أن أخصص بعض الوقت لسؤال أعضاء فريق العمل عن سير إنجاز كل عمل من الأعمال
(1) (2) (3) (4)
21. أكتشف المشكلات أحيانا في وقت متأخر جدا لدرجة أني لا أستطيع فعل أي شيء لحلها
(1) (2) (3) (4)
22. أعتقد أن أعضاء فريق العمل يشعرون انهم لا يستطيعون مناقشة أمور حساسة أو حرجة معي
(1) (2) (3) (4)
23. لا أعرف في حالات كثيرة رأي فريق العمل التابع لي في الأعمال التي نقوم بتنفيذها
(1) (2) (3) (4)

- (1) (2) (3) (4)
24. لاحظت أنني قد أخرج عن الموضوع عندما أتكلم مع الفريق وأستمع اليهم دون أن أزودهم بأية معلومات
- (1) (2) (3) (4)
25. إذا عملت مع فريق العمل التابع لي عن قرب في أداء اعمال، فإن هذا يزيد من حماسهم للعمل
- (1) (2) (3) (4)
26. اعتقد أن اعطاء فريق العمل التابع لي قدرا اكبر من حرية التصرف يزيد من حماسهم للعمل
- (1) (2) (3) (4)
27. أشجع فريق العمل التابع لي على طرح افكار لزيادة حماسهم للعمل
- (1) (2) (3) (4)
28. عندما أناقش أداء العمل التابع، فأني أتجنب المراوغة وأخبرهم صراحة برأيي في مستوى أدائهم
- (1) (2) (3) (4)
29. عند التعامل مع فريق العمل التابع لي، لا أهتم بما يحدث الأفراد على العمل
- (1) (2) (3) (4)
30. سوف أمارس ضعفا كبيرا على فريق العمل التابع لي لتحقيق نتائج إذا اقتضت الضرورة
- (1) (2) (3) (4)
31. أقضي وقتا اكثر من المعتاد احيانا في مناقشة فريق العمل التابع لي في آرائهم
- (1) (2) (3) (4)
32. إن أفضل أعضاء فريق العمل التابع في في أداء بحاجة الى القدرة على حث أنفسهم على العمل
- (1) (2) (3) (4)
33. إذا كان أداء فرد ليس جيدا كما يجب، فأني أحب أن أناقش الموضوع معه ونتفق على حلول للمشكلات
- (1) (2) (3) (4)
34. إن عملي مع فريق العمل التابع لي عن قرب يساعد على تنفيذ العمل على الوجه الأكمل
- (1) (2) (3) (4)
35. إذا كانت الأمور لا تسير كما ينبغي، فأني اتصرف بسرعة وحزم لتصحيح الأوضاع
- (1) (2) (3) (4)
36. اعتقد أنه على الأفراد وفريق العمل ككل أن يحافظوا على مستوياتهم المرتفعة
- (1) (2) (3) (4)
37. عند تتبع الأداء السيء، كثيرا ما أتصرف باسترخاء لحد ما
- (1) (2) (3) (4)
38. لا أستطيع أن أفهم لماذا لا يتحمل أعضاء فريق العمل مسؤولية مستوياتهم في العمل
- (1) (2) (3) (4)
39. أجد صعوبة في الانتقال من دور مساند الى دور يفرض علي التعامل مع الأداء السيء
- (1) (2) (3) (4)
40. قد أقسوا قليلا على الأفراد الذين لا يؤدون طبقا للمستويات التي أريدها
- (1) (2) (3) (4)
41. اعتقد أنه من المهم ان أخطر فريق العمل بخطط التنمية التي اعددها لهم
- (1) (2) (3) (4)
42. إن مناقشة أنشطة فريق العمل بصفة منتظمة هي أفضل السبل لإقناع الناس بأن المساندة متاحة
- (1) (2) (3) (4)
43. أحاول أن أكون على صلة دائمة بأعضاء فريق العمل حتى يتسنى لي أن أسألهم عن مشكلاتهم
- (1) (2) (3) (4)
44. أشجع فريق العمل التابع لي على الإقناع بأني متواجد في كافة الأوقات لتقديم المساعدة التي يحتاجونها
- (1) (2) (3) (4)
45. أبذل أحيانا جهدا كبيرا لأبدو لطيفا مع كل فرد في فريق العمل التابع لي
- (1) (2) (3) (4)
46. يجب أن أدع أعضاء فريق العمل التابع لي يتعلمون من خبراتهم، وليس من حصهم الزائد على حماية أنفسهم
- (1) (2) (3) (4)
47. كثيرا ما أشعر أنني قد أكون بعيدا جدا عن فريق العمل التابع لي

(1) (2) (3) (4)

48. لا يعرض على أعضاء فريق العمل التابع لي مشكلاتهم سوى القليل منهم

(1) (2) (3) (4)

تمرين رقم (2) تشخيص إدارة الوقت

العلامة	غالبا	أحيانا	نادرا	النشاط
				هل تتعامل مع كل ورقة عمل مرة واحدة فقط
				هل تبدأ مشاريعك وتنتهيها في الوقت المحدد لذلك
				هل يعلم الناس أفضل وقت للعثور عليك
				هل تقوم كل يوم بعمل شئ يقربك من أهدافك بعيدة المدى
				هل تستطيع أن تعود إلى العمل بعد مقاطعتك
				هل تتعامل بفعالية مع الزوار الذين يهدرون وقتك
				هل تركز على منع وقوع المشكلات أكثر من محاولة حلها عندما تقع
				هل يكون لديك وقت متبقي قبل الوصول إلى الموعد النهائي
				هل تصل إلى العمل والاجتماعات في الوقت المناسب
				هل تقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة
				هل تعد قوائم بالمهام اليومية
				هل تنتهي من جميع عناصر تلك القوائم
				هل تجدد أهدافك المهنية والشخصية وتطورها
				هل مكتبك نظيف ومنظم
				هل تحصل على العناصر بسهولة في ملفاتك

احسب كالتالي :

1- اجمع عموديا عدد المرات

2- اضرب المجموع بالرقم حسب التالي :

نادرا = صفر أحيانا = 2 غالبا = 4

اجمع جميع الأرقام

النتائج :

49 إلى 60 نقطة : تدير وقتك بكفاءة ، وتسيطر على معظم الأيام ومعظم المواقف.

37 إلى 48 نقطة : تدير وقتك بكفاءة ولكن في بعض الأحيان تحتاج إلى أن تكون أكثر تمسكا وحرصا على تطبيق بعض استراتيجيات توفير الوقت.

25 إلى 36 نقطة : أنت غالبا ما تكون ضحية للوقت وعليك فورا بتطبيق الطرق التي ستتعلمها في هذه الدورة.

13 إلى 24 نقطة : أنت قريب جدا من مرحلة فقدان السيطرة وبعيد جدا عن التنظيم والتمتع بوقت جيد، أنك بحاجة إلى تنظيم الوقت بحسب الأولويات.

صفر إلى 12 نقطة : أنت مرتبك ومشتت ومحبط، ويحتمل أنك واقع تحت ضغوط هائلة اقبض على لصوص الوقت

نادرا	قليلا	أحيانا	دائما	السؤال	
				المكالمات الهاتفية تقطع عملي وعادة ما تأخذ وقتا أطول مما تحتاج	1
				العديد من الناس سواء من داخل المؤسسة التي أعمل بها أو من خارجها يعطلون عملي الذي أريد القيام به	2
				تأخذ الاجتماعات وقتا طويلا وأنا غير راض عن نتائج هذه الاجتماعات	3
				لا توجد لدي أولويات في عملي اليومي. فأنا أحاول انجاز العديد من الأعمال ويبدو أنني لا أركز على العمل الأهم قبل المهم	4
				عادة أنجز العمل عند اقتراب الموعد المحدد لانجازه ولكن يصاحبه الكثير من التوتر والقلق	5
				على مكتبي الآن العديد من الأوراق والبريد والمراسلات والتي تحتاج مني اتخاذ القرار المناسب وهي في ازدياد يومي	6
				أعاني بشكل عام من سوء التفاهم مع الجهات الأخرى في المؤسسة التي أعمل بها. انهم عادة يسيئون فهم ما أريد أو يكون لديهم مشاعر غير جيدة تجاهي	7
				أقوم بمعظم الأعمال ولا أفوض الآخرين إلا بنطاق ضيق	8
				يصعب علي قول (لا) حينما يطلب مني الآخرون عمل شئ ما في المؤسسة التي أعمل بها	9
				لا يوجد في الوقت الحاضر في ذهني أهدافا واضحة ومحددة أريد تحقيقها في المؤسسة التي أعمل بها	10
				هناك بعض الأهداف موضوعة في خطة العمل لم أستطع انجازها لأنني لا أتابع أو لم أضع وقتا محددا لانجازها	11
				أشعر بعض الأحيان بضعف في قدرتي الشخصية لانجاز بعض الأعمال التي أريد انجازها	12
				عدد الإجابات في كل عمود	

احسب كالتالي :

1- اجمع عموديا عدد المرات

2- اضرب المجموع بالرقم حسب التالي :

دائما = صفر أحيانا = 1 قليلا = 2 نادرا = 3

3- اجمع جميع الأرقام

النتائج :

صفر إلى 17 نقطة : أنت لا تخطط لوقتك وتجعل الآخرين يقومون بإدارتك ، إن دورة (إدارة الوقت) ستكون البداية بلا شك لحياة جديدة وناجحة.

18 إلى 24 نقطة : أنت تحاول أن تنظم وقتك، ولكنك لا تعمل جاهدا للنجاح.

25 إلى 30 نقطة : إن إدارة وقتك جيدة، ولكن من الممكن أن تكون أفضل.

31 إلى 36 نقطة : مبروك (إذا كنت بحق أمينا مع نفسك في الإجابة) أنت نموذج

للآخرين ولن يريد أن يتعلم فن إدارة الوقت. انقل تجربتك للآخرين.