جمهورية العراق

وزارة التربية

المديرية العامة للتعليم المهني

الأســـاسيات في الادارة الحديثة

التجاري/ الإدارة

الثانـي

تأليف

أ.د.سعد علي حمود العنزي

أ.م.طلال ناظم علوان

أ.م.د.عبدالله حكمت النقار

م. م. خيرية عبد كاظم

السيد رعد عبد الهادي

الطبعة الرابعة

1446هـ - 2024 م

المقدمة

ولد علم الادارة منذ ما يقارب مائة عام على يد رائد الادارة الامريكي " فردريك تايلور "، وذلك عندما اصدر كتابه " الادارة العلمية عام (1911) . وبعد ذلك ظهرت الآلاف من النظريات، وكتبت الملايين من البحوث والمقالات العلمية التي تناولت اساسيات الادارة والفكر الاداري، ولكن من الملاحظ ان اغلب هذه الدراسات، قد ظهرت في أميركا وبلاد الغرب عموما، وبقيت الكتابات والمؤلفات في بلدنا فقيرة للغاية من حيث النظرية والتطبيق .

يأتي هذا الكتاب ليتناول علم الادارة والتنظيم بأسلوب شامل ومركز وسهل يجمع بين نتاجات مدارس الادارة المختلفة، ومداخل الادارة الحديثة وتطبيقاتها في المنظمات العراقية، فهو يهدف الى تعليم طلبة اعداديات التجارة المعرفة والمهارات المطلوبة في تطبيقات الادارة العلمية، وكيفية تحقيق سلوكيات وتصرفات ادارية وقيادية مسؤولة، فضلا عن امتلاك ادوات تنظيمية ملائمة تصب في تحسين الأداء الوظيفي الذي ينسجم مع تطلعات المجتمع، وهو يتطلع لمستقبل زاهر في الألفية الثالثة التي ستكون مليئة بالتغيير والابداع والابتكار.

يتبنى هذا الكتاب المنهجي الخوض في المفاهيم المتطورة للادارة وأساسياتها الناجعة التي تتوجه نحو حشد وتعبئة الجهود وتجميع القدرات من اجل تحقيق أنجازات متميزة لصالح بناء دولة مدنية متحضرة، وذلك من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بكفاية وفاعلية. ويخاطب الكتاب تلك العقول الفتية لطلبتنا الأعزاء من الذين ينشدون المعرفة والمعلومات المنتجة التي تساعد في وضع اللبنات الأساسية لدخول ميدان العمل الجاد والمثمر لتطوير المنظمات وتعزيز مقدراتها التنافسية للوصول الى مصاف الدول المتطورة.

على الرغم من استخدام سلفنا الطيب لاجراءات الادارة واساسياتها وعملياتها، الا انه لم تبذل جهود مضنية في بلدنا العزيز لتجميع المعرفة العلمية عن الممارسات والتطبيقات الادارية في ماضينا البهيج وحاضرنا التليد بمحاولة من المعنيين والمهتمين لتطويرها لصالح الأجيال اللاحقة، وأنارة درب أبنائنا الفكري، وزيادة تطلعاتهم للغد المشرق، وتحسين الممارسات الادارية والتنظيمية. والغرض هنا أصبح واضحا من كتابنا، اذ ينصب في توفير أسهامة علمية جادة واثقة الخطوة للطالب العزيز الذي نتمنى منه ان يستلهم منه

الدروس والعبر، ونقلها بصيغة افكار وأعمال لأصلاح المنظمة العراقية في القطاعين الحكومي والعام والخاص.

أن الأدارة تعنى بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد المتاحة في المنظمات، وبممارسات صحيحة وتطبيقات ملائمة تمكن ابنائنا الطلبة امتلاك مفاتيح النجاح في الحياة والعمل . وبقراءة كتابنا ومراجعة حيثياته نستطيع ترسيخ المبادئ والمفاهيم الصحيحة في ذهن وعقول ذلك النوع من الطلبة الحرفيين الذين نرى فيهم مستقبل العراق، وخصوصا اذا ما تحقق لديهم التوجه نحو تطبيق الممارسات الدقيقة والجريئة في علم الادارة على المنظمات التي سيعملون فيها لاحقا في المجتمع المحلي والعالمي .

عزيزى التدريسي، عزيزتي التدريسية ان الحكم على نجاح كتابنا وتحديد فائدته يقع عليكم، ومتى ما اجتهدتم وقدمتم للطالب كل ما هو مفيد ومتطور يجعلهم يفكرون بطريقة صحيحة وذلك من خلال الرجوع الى التساؤلات المطروحة في فصول الكتاب الستة عشرة، فضلا عن الخوض في الاشكال التوضيحية المعززة بالامثلة الميدانية من واقع المجتمع العراقي.

نرجو أن نكون قد وفقنا في خدمة التعليم المهني في العراق، وخصوصا التجاري منه الذي بدأ مؤخرا يرسم خطواته الجليلة بكل ثقة وجرأة نحو التطوير والبناء لمجتمع اداري اقتصادي سليم، وسعيا منه للمشاركة في اصلاح المجتمع العراقي، وتفعيل قوته في ترسيخ الديموقراطية، مع كل الأمنيات بالموفقية والنجاح لجميع ابنائنا الأعزاء .

ومن الله التوفيق

المؤلفون

الفصل الاول

الادارة : نظـــام وعمليات

Administration: System and Operations

• تمهيد

لعل ابرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات، بأنه كائن فطري اجتماعي بطبعه لا يمكن أن يستغني عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المدنية. والإدارة بدورها أصبحت وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية المثمرة، وتحقيق التعاون في جميع أوجه النشاط الإنساني، ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنظمة الصغيرة والكبيرة ؛ التجارية والصناعية والزراعية والتربوية والتعليمية والخدمية، فهي تطبق في جميع مرافق الحياة. عليه، ومن منطلق ضرورات الإدارة نظام وعمليات، فان الفصل الحالي سيجيب على أربعة أسئلة مهمة، وهي:

1ـ ما طبيعة عمل الإدارة ؟ وما هي أبرز مهمات المدير الفعال في المنظمة ؟

2ـ ما المقصود بالمنظمة نظام مفتوح؟ وما العناصر الأساسية المكونة له؟

3ـ ماذا نعني بالإدارة كعمليات ؟ وما نعني بشمولية وظيفة المدير في المنظمة ؟

4ـ لماذا ندرس الإدارة في الحياة ؟ وكيف يمكن تطوير مهارات المدير الإدارية ؟

الوحدة (1) طبيعة الادارة ومهمات المدير الفعال

بدأ تطبيق الإدارة وممارستها في الواقع، منذ فجر التاريخ من قبل ملك بابل حمو رابي الذي حكم بين عامي (1792 - 1750) قبل الميلاد، وهو شخصية عسكرية محنكة تمتعت بقدرات إدارية وتنظيمية وقيادية فائقة . وتعد مسلته الشهيرة من أقدم وأشمل القوانين في وادي الرافدين، بل في العالم كله، ومتضمنة (282) مادة، وقد عالجت مختلف شؤون الحياة، ووجد فيها تنظيما إداريا لشؤون البلاد، وعلى جانب كبير من الدقة لواجبات الأفراد والجماعات وحقوقهم في المجتمع، كل حسب وظيفته ومسؤوليته.

اولاً: في معنى الادارة ودورها في تطوير حياة المجتمعات

انبثقت النظرة الحديثة في الإدارة عند مطلع القرن العشرين، وتحديدا في عام (1911) على يد العالم الأمريكي " فردريك تايلور" الملقب أبو الإدارة، ومن خلال مؤلفه مبادئ الإدارة العلمية، وقد أصبحت الإدارة من خلاله تهتم بتحديد الكفاية الإنتاجية عبر الوصول إلى هدف محدد، باستعمال أحسن الطرق وأرخصها في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية. ويعد مبدأ حسن الإدارة وكفاءتها في الوقت الحاضر من الخصائص المهمة التي تمتاز بها الدول المتقدمة صناعيا على الدول النامية والمتخلفة، وهي إحدى الثروات غير الملموسة لكل دولة من الدول . كما أصبحت الإدارة الفاعلة عنصرا مهماً من عناصر الإنتاج، ومجالا نشطا ومحفزا لتفعيل العناصر الأخرى من موارد بشرية وأموال ومواد أولية والآلات ومعلومات.

ومع أن الإدارة كعلم حيوي لا تدخل بشكل مباشر في الإنتاج، إلا أنها ضرورية ومهمة وملزمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى، لينتج عنها ما مطلوب أنتاجه من سلع وخدمات بأقل ما يمكن من الجهد والكلف (أي بكفاية إنتاجية عالية). ولقد نشأ الفكر الإداري مع ولادة الإنسان وترعرع معه، حتى نالت الإدارة مرتبة العلم المتفوق في تسيير شؤون أمور الناس والأعمال على مختلف الأصعدة. ولقد تباينت وجهات النظر بصدد تعريفها وتحديد معناها الدقيق. فلقد شدد" فرديك تايلور، 1911"، على أن الإدارة هي بالضبط ماذا تريد من عمل، والتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة. وأفاد "هنري فايول، 1916"، بأن الإدارة هي أن تدير وتتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب العمل وأكد" بيتر دراكر، 1974" أن الإدارة هي وظيفة معرفة عمل ما يتم إنجازه، وقيام المديرين بتطبيق هذه المعرفة لتنفيذ العمل بأحسن صورة.

وتأسيسا على ذلك تعد الإدارة بالفعل نظام وعمليات، أو هي علم وفن التعامل مع العقول والسلوك، وتدبير الموارد بأسلوب يضمن النجاح والتفوق في الأداء، وانجاز الأعمال الموكلة للأفراد داخل المنظمات. وتؤدي الإدارة دورا مهماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها ، وعلى اختلاف انواع المنظمات، فكلما وجد الأفراد وتجمعت الجهود مع بعضها البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة وضروراتها الماسة، وتتزايد هذه الأهمية بتزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، كما تتداخل هذه الجهود في علاقاتها وتتعقد في طبيعتها.

ويمكن القول في هذه الحالة، أن الإدارة تمثل الدعامة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتعليمية والعسكرية والسياسية والأمنية في البلد، وذلك لكونها تتصف بما يأتي:

1. جامعة للموارد النادرة لتشبع بها الاحتياجات الفردية والجماعية والتنظيمية والمجتمعية.
2. صانعة للتقدم، إذ يعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية للبشر جمعاء.
3. رائدة للحكومات الرشيدة في توجيه شؤون الدولة من اجل تحقيق الأهداف الوطنية .
4. دعامة للمتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة الأزمات ومواجهة التغيرات السريعة.
5. قوة للمجتمع في حماية استقلاله وسيادته وثرواته من الأطماع الخارجية.

تتألف العمليات التي تقوم بها الإدارة على مستوى المنظمة من العناصر الآتية:

1. تحديد الأهداف والغايات المطلوب الوصول إليها مسبقا .
2. توفير عناصر الإنتاج المرغوبة.
3. وضع الفرد في الوظيفة التي تتناسب مع مؤهلاته وخبراته وقدراته وبالوقت المطلوب
4. قيام المديرين باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة، بأقل كلفة وجهد.
5. تحفيز العاملين وتنسيق جهودهم لإزالة الصراعات والازدواجية فيما يقومون به من أعمال.
6. وضع معايير محددة لقياس الأداء، والتأكد من مدى تحقيق الأهداف،واكتشاف الانحرافات في ضوء ذلك.

لقد أصبحت الإدارة نظاما ضروريا للفرد والمنظمة والمجتمع، فقد يحتاجها رب العائلة لرعاية شؤون أسرته، وتحتاجها المنظمة لتدبير احتياجاتها من الأموال والبشر، وتحتاجها الدولة لبناء وتطوير المجتمع . والمديرين يؤثرون في جميع أوجه المنظمات الحديثة، إذ نجد مديري المصانع يديرون عمليات الإنتاج بكافة أنواعها، وفي حين أن مديري المبيعات يشرفون وينظمون عمل رجال البيع الذين يقومون بتسويق السلع . وأما مديرو الموارد البشرية، فيقومون بتزويد منظماتهم بالعاملين الماهرين

والمبدعين، ومديري المدارس والمعاهد والكليات يؤدون مهماتهم الإدارية والفنية والإنسانية للحصول على المراتب العليا من نسب النجاح مثلا.

إذن، تعد الإدارة عملية جوهرية بالنسبة للمنظمة سواء أكانت صغيرة أم كبيرة ؛ تجارية أم صناعية أم خدمية ؛ مدرسة أم جامعة بغض النظر عن طبيعة النشاط أن كان ربحياً او غير ربحي، فهي مهمة، إذ تطبق في جميع مجالات وأوجه النشاط الإنساني والاجتماعي والاقتصادي. ولقد ضاعف هذا الوضع من أعباء ومسؤولية إدارة المنظمات، وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المنظمة بالدولة والبيئة والمجتمع، وتنظيم وإصدار التشريعات والقوانين المنظمة لذلك.

ثانيا : مهمات المدير الفعال

يقع على المدير عندما يريد أن يكون فاعلا مراعاة إدراكه وفهمه بأنه:

1. يترأس موظفين، ويفترض كسبهم إلى جانبه لخلق الاستمرار والديمومة، وتوفير قناعات جمعية نحوه لينال القبول الفردي والاجتماعي .
2. يتفاعل مع التغيير، ويفترض أن يكون هو المبادر الأول لقبوله والشروع به، ويفكر جيدا ويقدم الأفكار الجديدة، ويضعها موضع التنفيذ الفعلي .
3. يحاول أن يكون بطلاً، ولكن عليه يقع صناعة الأبطال من مرؤوسيه، ويعطيهم كأس البطولة قبل أن يتسلمه هو .
4. يتعايش مع البيئة المحيطة به، ولكن مطلوب منه أن يرتقي بمنظمته إلى آفاق رحبة ومتطورة.

في ظل هذا التوجه يظهر حق الإدارة في تصريف أعمالها أو تدبير أوضاعها، وتسيير أمورها وترتيب مواردها، ولكن بأي الأساليب، وباعتقادنا هنالك أسلوبان هما:

1. الأسلوب المتسلط: يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن الموظفين كسالى ينبغي مراقبتهم وتفتيش أعمالهم في كل لحظة، وهم عديمو الأمانة والثقة، ولابد من ابتكار أقسى القوانين والتعليمات، وينبغي أن يخبرهم المديرون بأهدافهم وأعمالهم، وتكليفهم بالواجبات والمهمات وفقا للوصف الوظيفي المحدد، ويقومون بتنفيذه دون تفكير، مثل الآلات، وينفذون الأوامر، ولا داعي للاستماع والإصغاء لأفكارهم وملاحظاتهم وهذا ما يعرف عنه بنظرية (X).
2. الأسلوب المشارك:يبنى هذا الأسلوب على مبادئ الثقة والإخلاص والألفة وحب العمل والتعاون. فالمدير يحفز الآخرين نحو أهداف يتفق عليها الجميع، فكل شيء يناقش في المنظمة حتى

3. **المبادئ والأخلاقيات**، وكل موظف له الحق في إبداء رأيه بحيث يسمع ويستمع له، ويناقش في جو عمل ودي يسوده الاحترام المتبادل. وان دور المدير يتحدد بأن يكون قائدا، موجهاً،مدرباً، معلماً، وقدوة حسنة. وهذا ما يعرف عنه بنظرية (Y)

الوحدة (2) المنظمة نظام مفتوح والعناصر الاساسية

تعد نظرية النظام من النظريات الحديثة التي انتقدت النظريات السابقة سواء الكلاسيكية أم الإنسانية، من حيث أن كلا منها قد ركز على أحد متغيري المنظمة (العمل نفسه أو الإنسان العامل)، وبافتراض أن المنظمة نظام مغلق. وفي حين أن المنظمة في ظل النظرية الحديثة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وذلك لضمان الديمومة والاستمرارية والبقاء في البيئة المتقلبة والمتغيرة .

أولا: أهمية التوجه للمنظمة كنظام مفتوح والعناصر المكونة لها

لابد أن تدرس المنظمة أن كانت مصنع، مستشفى، مدرسة، جامعة،شركة وفقا لنظرية النظام، والانفتاح على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المتبادلة. فلقد نقلت نظرية النظام منهج التحليل والدراسة إلى مستوى أسمى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والإنسانية، والذي عادة ما ينصب هدفها الجوهري حول تحقيق الآتي:

1. تحسين فهم المدير بيئة المنظمة الخارجية كونها معقدة ومتشابكة ومتغيرة من وقت لآخر.
2. صياغة رؤية عن الأساليب المناسبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات مقبولة للبيئة.

وتصنف الأنظمة بشكل عام الى نوعين هما:

1. **النظام المغلق:** وهو نوع المنظمات التي تغض النظر عن بيئتها الخارجية، وتتصور بأنها نظام كلي قائم بنفسه ومترابط بمكوناته له استقلاله التام أو ارتباطه الضعيف بها، والذي قد يجعلها أن تكون منظمة ثابتة غير مرنة لا يهمها ما يحدث خارجها من منافسة ورغبات زبائن .
2. **النظام المفتوح:** وهو الشكل الذي يصور المنظمة بأنها شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلاً تبادلياً، أو قد يقلب الأمور رأسا على عقب بحيث يؤدي في حالات كثيرة إلى تغيير معالم المنظمة .

لقد تصدى النظام المفتوح بدوره لافتراضات محددة حول مكونات المنظمة أو عناصرها، وهي:

1. **الفرد:** ويشكل الجزء الجوهري في النظام أن كان مديرا أو مرؤوسا، بتركيبه الشخصي والنفسي، فضلا عن اتجاهاته وحاجاته وتوقعاته وأحاسيسه وميوله ونزعاته ومشاعره.

2. **التنظيم الرسمي:** وتتمثل بتشكيلات المنظمة وتقسيماتها وعلاقاتها ووظائفها والاتصالات داخلها، وما يتبعه من تحديد صلاحيات وتوزيع مسؤوليات للمديرين والعاملين معا.
3. **التنظيم غير الرسمي:** ويتمثل بأنماط العلاقات بين الأفراد والجماعات وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض، وترتيب صيغة تكييف الحاجات والرغبات والتوقعات المتبادلة فيما بينهم.
4. **أسلوب الأداء:** وهي الأدوات والأساليب بما فيها أسلوب الإدارة التي تساعد في تأدية المهمات الرسمية للمنظمة . فالآلات والأجهزة والمباني والعمليات ينبغي تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب المادي والنفسي والبدني والصحي للأفراد فيها.
5. **البيئة المحيطة:** وهي العنصر الذي يجعل المنظمة نظاما مفتوحا من منطلق الأخذ والعطاء والتأثير المتبادل معها، ووفقا لمبدأ المعلومات الراجعة من البيئة، ومبدأ التعلم منها، والذي ينبغي أن تستفد منه المنظمة لتعديل وتكييف وضعها طبقا لاحتياجات المجتمع وطلبات الزبائن فيه.

ثانيا: الأنظمة الفرعية للمنظمة كنظام مفتوح

يعد النظام المفتوح مجموعة عناصر مترابطة أو متفاعلة مع البيئة الخارجية، تشكل معا وحدة واحدة متشابكة. وفي هذه الحالة، تتكون المنظمة بوصفها نظام مفتوح من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات تفاعلية متشابكة ومعقدة، وهي:

1- النظام الفني: وهو ما تنتجه المنظمة من سلع أو ما تقدمه من خدمات بممارساتها لأنشطة الإنتاج والعمليات.

2- النظام التنظيمي: وهو ما يمارس من وظائف إدارية وادوار تنظيمية ورقابية وتنسيقية للأنشطة والفعاليات الداخلية في المنظمة، والتي تساعد النظام الفني على الإنتاج والخدمة، وذلك من خلال الأفراد والجماعات العاملة التي تشغل الوظائف والمناصب فيها.

3- النظام المؤسسي: وهو كل الأنشطة والمهمات التي تقوم بها المنظمة في تنظيم وترتيب علاقاتها ومعالجة مشكلاتها، ومواجهة تحدياتها في البيئة الخارجية، ومثلها العمل على إيجاد الوحدات التنظيمية التي تنظم العلاقة مع الحكومة ونقابات العمال والزبائن والسوق والمجهزين والممولين.

4- نظام التعلم: وهي التغذية العكسية أو المعلومات الراجعة التي تشكل نوع من الرقابة، والذي يربط بين المخرجات (السلعة او الخدمة) من جهة، والعمليات (الأنشطة والفعاليات والقرارات)، والمدخلات (موارد بشرية ومادية ومالية) من جهة أخرى.

ثالثا: خصائص المنظمة كنظام مفتوح

تتميز المنظمة المفتوحة على البيئة، وفقا لنظرية النظام بالآتي:

1- البيئة الخارجية: شركة الصناعات الجلدية العراقية كنظام مفتوح لها بيئة خارجية تتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً، فهي تأخذ منها الموارد، وتعطيها المنتجات، وبحدود معينة تقررها طبقا لخططها وسياساتها وبرامجها .

2- التغذية العكسية: وتتمثل بعمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وفحص المدخلات (المواد الأولية، العاملين، ورأس المال) ومعالجتها أولاً بأول بطريقة مناسبة، فضلا عن العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، وتقديمها بطريقة مقبولة ومرغوبة تتناسب والقياسات المحددة بين الشركة والبيئة الخارجية.

3- استمرارية النشاط: تتميز شركة الصناعات الجلدية موضوعة المثال باستمرارية أنشطتها وفعالياتها وعملياتها لضمان الديمومة والبقاء من خلال طرح منتجاتها للمجتمع، والحصول على إيرادات يخرج منها الربح للدولة والأموال الأخرى التي تشتري منها المواد الأولية وتدفع الرواتب للعاملين لتتحول بالتالي المدخلات إلى مخرجات.

4- البقاء أو التلاشي: وهما خاصيتان متناقضتان، فالشركة هذه كنظام مفتوح وحيوي تعتمد بشكل أساسي على ما تستطيع الحصول عليه من طاقة وموارد أو مدخلات جيدة، وما تقدمه من مخرجات مرغوبة للبيئة الخارجية، وان أي خلل في هذا الجانب قد يؤدي إلى سقوطها في الهاوية، وربما تفنى، والعكس صحيح إذا ما أوجدت أو تحققت الكفاية لديها، فيمكنها أن تستمر وتبقى إلى أمد بعيد .

5- النمو والتوسع : تعد الشركة نموذج النظام المعقد، ليس مثل الأسرة كنظام بسيط، فهي قد تفشل إذا ما خسرت أموالها باستمرار، وتخرج من السوق إذا لم تحصل على موقع متميز فهي كي تضمن مستقبلها، فلابد من أن تنمو وتتوسع في أنشطتها، وتنوع وتحسن من منتجاتها وفقا لمتطلبات واحتياجات البيئة الخارجية.

6- التوازن والتكيف: تحتاج الشركة إلى خلق التوازن داخلها من خلال أنشطة الإدامة والصيانة لمختلف أنظمتها الفرعية، فضلا عن التكيف والانسجام مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في كل المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والقانونية والأمنية والتكنولوجية.

الوحدة (3) عمليات الادارة وشمولية وظيفة المدير

تتسم الحياة اليومية للعاملين في المنظمات بالكثير من التعقيد والتشابك بسبب مواجهتهم للكثير من القضايا والمشكلات التي تتطلب من الإدارة اتخاذ القرارات الفاعلة في الوقت المناسب، وخصوصا عندما يتعلق الأمر بمصيرها ووجودها، وإمكانية استمرارها وبقائها في البيئة المتغيرة. وفي ظل الموارد المحدودة، أو ندرتها يعد المدخل الملائم هو اللجوء إلى علم الإدارة الذي يساعد في تحقيق الغايات والأهداف المشروعة والمنشودة التي تبغي المنظمات تحقيقها في المجتمع.

أولا: مفهوم الإدارة بوصفها عمليات

في ضوء ما طرح في الوحدتين السابقتين تعرف الإدارة بأنها " عملية التخطيط والتنظيم والإرشاد أو التوجيه والرقابة في استعمال الموارد المتاحة بقصد تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية. ويتضح من خلال هذا التعريف ما يأتي:

1- يساعد تطبيق الإدارة في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد في بلوغ النتائج المرجوة.ولا يمكن تحقيق النتائج من دون ممارسة المديرين للوظائف الإدارية الأربعة، وتأديتها بوصفها عمليات حيوية لهم وفي جميع أنواع المنظمات الحكومية والخاصة؛ الكبيرة منها والصغيرة؛ الهادفة إلى الربح، وغير الهادفة إلى الربح.

2- يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والأساسية التي تساعد في تحديد مسارات العمل التي ينبغي إتباعها في السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة (ربح، كفاية بقاء، خدمة مجتمع) . فالتخطيط يعد بمثابة اتخاذ قرار مستقبلي بخصوص ما سوف تعمله المنظمة في المستقبل القريب والبعيد؟ ومتى تعمل ذلك؟ وكيف تؤدي هذه الأعمال دون غيرها ؟ وما الهدف المبتغى في الخطة الموضوعة؟

3- يلي مرحلة تحديد الأهداف وإعداد خطة قابلة للتنفيذ هي العملية الإدارية الثانية المتمثلة بـ التنظيم للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة لتنفيذ الخطة الموضوعة في المنظمة. ويجري خلال هذه المرحلة تحديد هيكل علاقات العمل التي تمكن أفراد المنظمة من تحقيق التفاعل والتعاون الضروريين لإنجاز الأهداف. كما يتم تجميع الأفراد في الأقسام على وفق المهمات المحددة، فضلا عن قيام المدراء بترتيب خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة.

4- وتتناول عملية الإرشاد توجيه المدير للجهود والموارد من خلال تبنيه لرؤية واضحة ينبغي إتباعها بسهولة من قبل المرؤوسين، وتقديم الدعم لهم ومساعدتهم في فهم أدوارهم التي سوف يؤدوها في تحقيق أهداف المنظمة . وتستعمل الإدارة في هذه الحالة القيادة والتحفيز والاتصال بهدف التأثير والحث والتشجيع، فضلا عن صياغة رؤية إستراتيجية للتفاعل والعلاقات الإنسانية الحميدة بين العاملين من اجل تنسيق سلوكياتهم وتفعيل تصرفاتهم نحو الأداء الأفضل.

وتتبنى الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة (التي يمارسها المديرين بمختلف مستوياتهم العليا والوسطى والإشرافية) أستخدام وتقييم الأساليب والوسائل التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها وتقوم بالأعمال والمهمات المطلوبة للمحافظة على الأداء او تحسينه وأدامته. ويقوم المدير من خلال ممارسة هذه الوظيفة بمراقبة ومتابعة الأفراد والأقسام و الموارد، والمنظمة ككل، فضلا عن البيئة الخارجية، وذلك لكي يرى فيما أنها تلبي معايير الأداء المنشودة في الخطة، أم لا.

ثانيا : شمولية وظيفة المدير في المنظمة

يعد المدير الشخصية المحورية، أو نقطة الارتكاز في المنظمة ، فهو الفرد الموجه والمحرك للموارد الذي بمهاراته وأدواره ومهماته يمكن تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية . ولقد وضح الباحثون والعلماء الأوائل بأن وظيفة المدير لكي تتصف بالشمولية، ينبغي أن يراعي الاهتمام بتطبيق الآتي:

1- تطوير نظام الاتصالات: تنطوي جميع النشاطات والفعاليات التنظيمية على الاتصالات التي ينبغي أن تكون قنواتها ووسائلها المستعملة بين المستويات الإدارية المختلفة والمرؤوسين محددة بصورة مخطط لها بين المنظمة ومدراها من اجل ضمان فاعليتها، وخصوصا في علاقتها مع البيئة المحيطة.

2- تأمين تعاون الأفراد: يهتم المدراء المؤثرين بتأمين الحصول على التعاون من الأفراد العاملين لصالح المنظمة، وباستخدام الحوافز المادية (النقود)، والمعنوية (المدح والثناء) وصولا لتعزيز الشعور بالانتماء وضمان المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، وبما يتطلب أن يحاول المديرون التعرف على ما يؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، وبالتالي تحديد الحوافز الأكثر ملاءَمة في تحقيق أهداف المنظمة.

3- تحديد الغرض: يتحقق بلوغ التعاون من خلال فهم غرض أو هدف المنظمة من قبل جميع أفرادها ووحداتها التنظيمية، ففي حالات معينة يسهم الأفراد بجهودهم في المنظمة، ليس بدافع تحقيق

أهدافها، بل بغرض تحقيق أهدافهم أو مصالحهم الشخصية، وبادراك وفهم مسألة التمييز بين المصلحة العام للمنظمة والمصالح الشخصية لديهم.

ثالثا : ادوار المدير في المنظمة

ينبغي على المديرين لأجل تحقيق معنى الشمولية في وظيفة الإدارة، أن يمتلكوا القدرة على الممارسة الفاعلة لمجموعة الأدوار الإدارية الثلاثة الآتية:

1- ادوار التفاعل: تتمثل بالمشاركة في المناسبات الرسمية وغير الرسمية ذات الشعائر والطبيعة الرمزية التي تتمحور حول تنظيم وترتيب العلاقات بين الأفراد داخل العمل، وذلك من خلال تأدية ادوار فرعية ثلاثة،هي:

أ – المدير شخصية رمزية : وتأتي من مشاركته المرؤوسين والآخرين خارج المنظمة من زبائن وموردين وحكومة مناسباتهم ومراعاة أحوالهم وأوضاعهم، فضلا عن ممارسة الطقوس الرسمية، مثلا المشاركة في افتتاح فرع الشركة،أو حضور مؤتمر لتمثيلها.

ب – المدير قائد : يوظف ويدرب ويحفز ويؤثر في الافراد، ويثير فيهم الحماس بصورة رسمية او غير رسمية لتسهيل انجاز المهمات والواجبات وصولا للأداء المرغوب .

ت – المدير حلقة وصل : أي بين ادارة المنظمة ومرؤوسيها، وبين المنظمة نفسها والبيئة المحيطة بها، فهو يمثل اداة التنسيق الفاعلة بين الافراد وجماعات العمل والزبائن خارج المنظمة.

2- ادوار المعلومات: وتتمثل بما يمارسه المدير من ادوار معرفية، تتناول تجميع وتَسلُّم وخزن ونشر وتقاسم وتوزيع المعلومات، وتتضمن هذه أدوار ثلاثة فرعية مهمة، وهي:

أ- المدير راصد معلومات : يفحص التقارير الخاصة بصناعة المنظمة وبيئتها بقصد مواكبة التغيرات البيئية، وملاحظة التطورات التي تخص سلعها او خدماتها.

ب- المدير ناشر معلومات : يرسل افكار تعبر عن ملخصاته ومبادراته ومقترحاته لكل الجهات المعنية(صحف وأعلام وحكومة ومواطنين وأصحاب أسهم ومنظمات مجتمع مدني ومجلس ادارة).

ج - المدير متحدث رسمي : يتكلم باسم المنظمة، ويكون لسان حالها في البيئة الخارجية، إذ يناقش الخطط والتوجهات الخاصة بأهدافها ومجالات توسعها أو نموها.

3- ادوار القرارات: تتركز هذه الادوار على دراسة وتحليل الطلبات والاحتياجات ومعرفة القيود وتوليد الخيارات، وتبني الحلول المثلى بعد اجراء المفاضلة بينها على أساس وزن وتقييم المزايا والعيوب لكل بديل او خيار. وعادة ما تتضمن هذه اربعة ادوار حيوية، وهي:

أ- **المدير منظم ورب عمل** : يتطلب منه تطوير الافكار الجديدة ورعاية وتبني المشاريع الريادية، فضلا عن الاهتمام بالأبداع وادارة المواهب.

ب- **المدير معالج ارتباكات** : ينبغي ان يؤدي دور حلال للمشاكل ومعالج للصراعات التي تحدث في المنظمة سواء على مستوى المرؤوسين أو الأقسام والوحدات التنظيمية.

ج - **المدير مخصص موارد** : يهتم بالمحافظة عليها من الهدر والضياع والتلف، إذ ينبغي وضعها وتخصيصها في المجالات الصحيحة لها، وخصوصا عند أعداد الموازنة ومراجعتها بدقة.

د - **المدير مفاوض** : وهو الآمر الناهي في معالجة الموضوعات المطروحة وفض النزاعات، وذلك من خلال توظيف فكره التفاوضي لصالح تحقيق اتفاقات ومساومات ناجحة مع الاطراف كافة ان كانوا مجهزين للمواد الاولية، أو ممولين للأموال اللازمة للمشاريع، فضلا عن خلق قناعات كافية حول موضوعة التفاوض، وبعيدا عن التزمت والمناورة وأحداث الخسارات لأطراف النزاع بقصد أو بدون قصد.

الوحدة (4) لماذا ندرس الادارة، وكيف نطور مهارات المدير ؟

تعود كل التطورات وحالات التقدم والرقي والازدهار التي حققته البشرية إلى تطور مهنة الإدارة، والجهود الكبيرة التي بذلت من قبل أولئك العلماء المتخصصين والباحثين المهتمين في اجراء الدراسات والبحوث التي أجريت منذ نهاية القرن التاسع عشر. ولو تطلعنا في الشركات العالمية مثل (تويوتا، مرسيدس، بي ام دبليو، نوكيا، سامسونج)، ونسأل أنفسنا كيف اصبح لها ذلك الصدى العالمي على الصعيد الدولي والاقليمي والمحلي، فسنجد أن كل المنجزات التي حققتها هذه الشركات على مر الزمان، منذ تأسيسها وإلى حد وقتنا الحاضر، تعود إلى نجاحها في فهم الإدارة وتطبيقاتها.

أولا: أهمية علم الإدارة، ولماذا الاهتمام المتزايد بدراسته؟

أصبحت الإدارة علم وفن، فهي علم لأن الإدارة الناجحة تحتاج إلى أن تحقق الفاعلية من خلال استعمال المدير الاساليب العلمية لأجل معالجة القضايا الخاصة بها، واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها، ومن بين هذه الاساليب مثل تقنيات شجرة القرار، وبحوث العمليات، وتحليل نقطة التعادل، وصافي القيمة الحالية.واما مفهوم الإدارة كفن، فيلاحظ أن العديد من المدراء يحاولون من خلال قدراتهم وخبراتهم الشخصية باتخاذ القرارات وحل المشكلات باستعمال الحدس والبديهية، الموهبة والبصيرة الشخصية، مهارة الاتصال والتفاعلات الشخصية مع الآخرين.

إذن فلماذا ندرس الإدارة في وقتنا الحاضر ؟ والجواب يبدأ بالقول أن الاهمية النسبية لكل علم تأتي من الدور الذي يحققه في الحياة سواء أكان على مستوى الفرد أم المنظمة أم المجتمع ككل. والإدارة أصبحت من بين تلك العلوم الاجتماعية التي حققت انجازات كبيرة، وعلى مر العصور القديمة والحاضرة في تقدم الشعوب. فلقد نالت الادارة لتكون مهنة أساسية في تحقيق العيش الرغيد، لها نظامها المنطقي وعملياتها الرشيدة التي تبدأ بمراحل منظمة من تخطيط وتنظيم وإرشاد وتنسيق وتعاون وإصدار اوامر واتخاذ قرارات وممارسة الرقابة على الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

يعود السبب الرئيس في ظهور الحاجة لعلم الإدارة لما يأتي:

1. أهمية الادامة والمحافظة على الموارد المتاحة التي تمتاز بالندرة أو القوة.
2. التغيرات الكبيرة التي احدثها التطور الصناعي، بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية عام (1945).
3. التطور التكنولوجي وبزوغ ثورة المعلوماتية، وزيادة حالات التعقيد في البيئة الخارجية.
4. ظهور المشكلات التنظيمية والازمات المجتمعية التي تحتاج اتخاذ قرارات صحيحة سواء على مستوى الافراد أم المنظمة أم المجتمع.
5. مواكبة التقدم والحصول على المعرفة لغرض تطوير النظريات أسوة بالعلوم الأخرى.

يذكر الباحثون بأن هنالك ثلاثة اسباب رئيسة تعكس قيمة الإدارة ودراستها كعلم متميز، وهي:

1. كون الإدارة عملية شاملة توجد في جميع المنظمات، وتحتاج اليها بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو مستواها او طبيعة عملها.
2. كون متطلبات عمل الاشياء في كل العلوم الأخرى والمهن المتعددة في الحياة تحتاج إلى الإدارة، وبحيث لا يمكن الاستغناء عنها أطلاقا.
3. كون التحديات البيئية كثيرة ومتنوعة تضع المديرين أمام حقيقة ضرورة مواجهتها، مع أهمية صناعة موقف مناسب واتخاذ قرارات صائبة من خلال دراسة الإدارة بهدف الحصول على المكافآت المعنوية او المادية من اجل تحقيق الذات وتطوير المنظمات والمجتمع على حد سواء.

ثانيا: المهارات الادارية للمدير وكيف يمكن تطويرها ؟

تتبلور مهارات المدير في المنظمة بثلاث مجموعات أساسية، هي :

1- المهارات الفكرية: وهي مهارات ادراكية تتناول تطوير قدرات المدير على تحليل وتشخيص الحالات الادارية من خلال التفرقة بين السبب والتأثير، وتحديد المفاهيم النظرية بكل جوانبها وخصائصها.

2- المهارات التفاعلية: وهي مهارات التفاعل الانساني مع الآخرين، وتتناول تطوير قدرات المدير على كيفية التعامل مع المواقف والاوضاع الانسانية داخل المنظمة وخارجها، فضلا عن تحديد المفاهيم العملية ذات الصلة باحتياجات العاملين المادية والمعنوية وتلبية توقعاتهم النفسية والاجتماعية.

3- المهارات الفنية: وهي مهارات تخصصية تتعلق بالمعرفة التقنية ذات الصلة باختصاص المنظمة أو عمل المدير في القسم المختص، فمدير شركة صناعة الحواسيب يحتاج إلى معرفة فنية في هذا المجال، ومدير الحسابات يحتاج إلى تطوير معرفته في مجال الإدارة المالية والمحاسبة، وكذلك مدير الموارد البشرية يحتاج إلى جوانب فنية في مجال اختيار الافراد واستقطابهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم ادائهم.

يمكن تطوير المهارات الادارية للأفراد من خلال ما يأتي:

1. التعليم : وذلك من خلال الجامعات والكليات والمعاهد والمدارس التجارية والمراكز العلمية المتخصصة للحصول على الاختصاص، فضلا عن الاطلاع والتعمق في دراسة المراجع والكتب والبحوث والمقالات وزيارة مواقع الانترنيت، وغيرها من الأنواع التي تشجع وتدعم العمليات من اجل اكتساب المعرفة والمعلومات النظرية والعملية.
2. الخبرة والممارسة : وذلك من خلال مواكبة التطورات في العمل اليومي التجاري والإداري، وبالتالي اكتساب المهارات وتطوير الاتجاهات المنضبطة لتحسين عملية الإدارة في الحياة العامة والعمل التنظيمي في المنظمات.
3. التدريب التنشيطي : وذلك من خلال إدخال الأفراد المعنيين في الإدارة بالدورات والبرامج التدريبية المتخصصة في العمل الإداري بهدف تطوير المفاهيم وتحسين تقنيات إدارة المنظمة ومواردها، فضلا عن زيادة مهارات القيادة والعلاقات الاجتماعية.

اسئلة الفصل الأول

1. ما تعريفك للإدارة بحسب فردريك تايلور 1911، هنري فايول 1916، بيتر دراكر 1974 ؟
2. ما هي وظائف الإدارة الأساسية في إطار استعمال الموارد المتاحة بقصد تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية؟
3. علل العبارة الآتية: " لماذا تعد الإدارة الدعامة الرئيسة التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية،الاجتماعية،الحكومية،التعليمية،العسكرية،السياسية والأمنية في المجتمع".
4. ما هي مهمات المدير الفعال في المنظمة؟
5. ما هي الأساليب التي يمكن أن يستخدمها المدير في تصريف أعمال الإدارة، وترتيب أوضاعها وأمورها، وتنظيم موارد المنظمة من خلالها.
6. بحسب نظرية النظام اذكر أنواع الأنظمة، ولخص الافتراضات المحددة حول مكونات المنظمة كنظام مفتوح، وما هي أبرز خصائصها ؟
7. ما هي الأدوار الإدارية الثلاثة للمدير؟ وما تفاصيل المكونات الفرعية لكل منها؟
8. لماذا ندرس علم الإدارة ؟ وما هي مهارات المدير الأساسية ؟ وكيف يمكن تطوير هذه المهارات لتحسين أداء المنظمة؟

الفصل الثاني

المنظمـــات في ظـل العولمة

Organizations at the Context of Globalization

• تمهيد

لا يمكن لأي مجتمع أن يواكب التطور بالاعتماد على قدرات شخصية لفرد ما، أو على بطولات أحادية للاعب أولمبي معين،وذلك لان مقدار التنوع وحجم التباين في الاحتياجات الإنسانية لأبنائه يعد كبيرا للغاية، ولا يتحقق إلا من خلال وجود المنظمات التي تصيغ المفاهيم وتتخذ القرارات، وترسم الاستراتيجيات، وتقدم السلع والخدمات، وفقا لمتطلبات البيئة المحلية والعالمية، وطبقا لمقتضيات العولمة ومتطلباتها غير المحدودة.

يجيب الفصل الحالي على أسئلة كثيرة من بينها الآتي:

1ـ ماالمعنى الاصطـــلاحي للمنظمة؟ وما الذي تتصف به من خصائص ؟ ومـا الأنواع المحددة لها؟

2ـ ما المقصود بالعولمة كمفهوم معاصر؟ وما هي تشكيلة الأنواع المعنية بها؟

3ـ ماهي بيئة الأعمال الدولية؟ وما تأثيراتها على المنظمات؟

4ـ ما هي طبيعة الأسواق المحلية والأسواق العالمية ذات الصلة بعمل منظمات الاعمال.

الوحدة (1) تعريف المنظمة وخصائصها وانواعها

تعد المنظمة أن كانت عامة أم أعمال؛ هادفة للربح أم غير هادفة للربح ؛ مصنع أم مستشفى؛ مدرسة حكومية أم كلية أهلية، بمثابة كيان اجتماعي هادف، يتم تصميمه بصيغة نظام مفتوح ذو أنشطة متناسقة ومنتظمة بشكل دقيق ومرتب، ويرتبط ارتباطا وثيقا مع البيئة الخارجية أن كانت محلية أم عالمية. وتتأسس المنظمة من الموظفين، وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، وتقوم الادارة فيها بتنظيم الموارد المتاحة لتحقيق الهدف المنشود في ظل بيئة دولية شديدة التنافسية .

أولا: طبيعة المنظمة وخصائصها المميزة

ربما وللوهلة الأولى يسأل الطالب في إعدادية التجارة، ما الذي تسهم فيه المنظمة، وما الغرض من وجود مدرسته، والجواب سيتم تناوله من خلال تحديد ما تتميز به المنظمات ككل (بضمنها المدرسة) من خصائص، وعلى النحو الآتي:

1- تربط بين الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية لتحقيق الأهداف المنشودة لها بموجب قانون تأسيسها في المجتمع.
2- تنتج سلعة (تلفزيون، عصائر، خبز... الخ)، أو تقدم خدمة (معرفة علمية، تصليح حاسبة، تقديم وجبة طعام) بشكل كفء وبأسعار تنافسية لتحقيق مردود مالي او اجتماعي.
3- تحدث الابتكارات والاكتشافات العلمية، وتعيد تصميم هيكلها التنظيمي، كلما أستجد ظرفا جديدا وظهر حدثا في البيئة.
4- تستعمل تكنولوجيا التصنيع، وأنظمة المعلومات الحديثة والانترنت لأغراض تسهيل تحقيق الأهداف التي تخدم الزبون وتحقق رضاه .
5- تتأثر بالبيئة المتغيرة المحيطة بها، وتتكيف مع العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية المؤثرة فيها، وتتأقلم مع كل التحديات الناجمة عنها.

ثانيا: معنى المنظمة وفقا للمدارس الفكرية في الإدارة

جرت محاولات عديدة لتحديد معنى المنظمة ومفهومها، إلا أنها تتباين فيما بينها تباينا يرتكز إلى بعض المدارس الفكرية المختلفة، وكما يأتي:

1- المدرسة الكلاسيكية: عرفت المنظمة بأنها التكوين أو البناء الهيكلي الذي ينشأ بالاساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة لها.
2- المدرسة الإنسانية: عدت المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد والجماعات ينسقون اعمالهم من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة تناط بهم رسميا.

3- مدرسة النظم: صورت المنظمة بأنها نظام كلي يتكون من وحدات أو منظومات فرعية مقصودة ذات علاقات اعتمادية متبادلة مع البيئة لتحقيق أهداف معينة .

وبشكل عام أن المنظمة هي كيان رسمي اجتماعي منظم ومتناسق له أهداف وأغراض تبرر وجوده في البيئة، وقد يكون هذا الكيان هادف للربح أو يبغي مردود اجتماعي يصب في خدمة ابناء المجتمع داخل البلد الواحد، وخارجه ليمتد للعالم أجمع .

ثالثا : أنواع المنظمات ومجالات الاختلاف بينها

تصنف المنظمات على اساس الهدف الى نوعين هما:

1- المنظمات الهادفة للربح : وهي تلك المنظمات التي يسعى المدراء بتوجيه جهودهم وأنشطتهم نحو كسب الأموال وجذبها لها، ومثلها الشركات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية والمقاولات المنتشرة في العالم. ومن هذه المنظمات ما يكون محلي يعمل داخل البلد، ومنها الكثير ما يعمل بشكل دولي، بحيث تنتشر في جزء من العالم أو كله. وعندما تكون الأهداف تتعلق بالربحية، فأن العمل الاداري للمنظمة يرتبط بمجال او قطاع ادارة الاعمال.

2- المنظمات غير الهادفة للربح: وهي تلك المنظمات التي يقوم المديرين فيها بتوجيه جهودهم نحو تحقيق نوع من التأثير المجتمعي أو الربحية الاجتماعية، انطلاقا من المسؤولية العامة اتجاه الناس . فعندما تتعلق الأهداف بالسياسة العامة للدولة وتنفيذها، فإن العمل الإداري للمنظمة يرتبط بمجال أو قطاع الإدارة العامة.

الوحدة (2) عولمة الادارة وعولمة المنظمة

تعد الإدارة موضوعا محليا – عالميا لشمولية تطبيقها وممارستها في كل مجالات الحياة المختلفة من حكومة وأعمال وتربية وتعليم وصحة وبلديات وزراعة، وفي جميع أرجاء العالم أن كانت الدولة متقدمة أم نامية. وهذا الحال جعل الإدارة أن تكون عالمية، ومنظمة الأعمال تتوجه نحو الربحية بحكم عولمتها، وعملها في سوق مفتوحة محلية ودولية.

أولا: تحديات المنظمات في ظل السوق العالمية

تواجه المنظمات تحديات كثيرة في الاقتصاد العالمي، ومن بينها ما يأتي:

1- العولمة : أصبحت بيئة المنظمة أكثر تعقيداً، وأكثر تنافسية مما في السابق قبل ثلاثين عاما في ظل تجاوز حدود الزمن والبيئة والجغرافية، وانفتاح العالم أجمع بسبب التطور المعرفي والإلكتروني والشبكي.

2- المسؤولية الاجتماعية: يواجه المديرين في المنظمات ضغوطاً وتحديات كبيرة في السيطرة والأشراف على أعمالهم والعاملين فيها، بحكم مراعاة تطبيق المعايير الأخلاقية والمجتمعية عند تقديم السلعة أو الخدمة للزبائن.

3- **سرعة الاستجابة**: تعد الاستجابة السريعة في خدمة البيئة ضرورة ملحة استنادا إلى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والأزمات التنظيمية، أو تغير توقعات وأذواق الزبائن، فضلا عن التغيرات الدولية والتقدم التكنولوجي، وهذا ما يشكل الأساس في الوقت الحاضر لاقتصاد المعلومات والمعرفة، وليس الآلات والمعدات.

4- **نظام العمل الرقمي**: بفضل النظام الرقمي تحددت أو نبذت الوسائط والتدخلات، وأنعدم الاعتماد على الوسطاء والعملاء في الكثير من الحالات، ومما يحتم ذلك ان يكون للمديرين نظام عمل شبكي متطور وحقيقي، وباستخدام تسهيلات الانترنت والشبكات الحاسوبية المتطورة.

5- **دعم تنوع قوة العمل**: يجب ان يدار العاملين في منظمة الأعمال المحلية والعالمية، ومن جميع الجنسيات والأعراق والمذاهب، وهكذا الحال بالنسبة للنساء، ولجميع الفئات العمرية الكبيرة والشابة، وبشكل عادل ومنصف استنادا للدستور وقوانين الخدمة والعمل .

ثانيا : تعريف العولمة بمنظورات مختلفة

اختلف تعريف العولمة باختلاف الجهات الجامعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكل حسب مرجعيته وفهمه لها. ولذلك فهنالك صعوبة كبيرة للإجماع حول إيجاد مفهوم دقيق شامل جامع لهذا المصطلح، بوصفه ظاهرة حديثة البروز ومتغيرة بتغير الظروف التي تحدث في هذا العصر. وفي ادناه تفاصيل عن مفهوم العولمة ومنظوراتها المختلفة في المرحلة الراهنة:

1. لم ينشا مصطلح العولمة أساساً في البيئة العربية والمسلمة، فهو مشتق من (عالم)، وهو ترجمة للمصطلح (Globalization) الأنكليزي المشتق من كلمة (Glob)، أي بمعنى الكرة والتي يقصد بها الكرة الأرضية. ويشتق من فعل كوكب الذي يعني جمع أحجار، ووضع بعضها على البعض الآخر في شكل محدد. وعليه ووفقا لهذا الرأي يصبح الاصطلاح الأكثر قبولا في وصف الظاهرة هو (العولمة). وبحسب علماء الاقتصاد الرأسماليين أن العولمة تشير إلى جوهرها، وحقيقة أمرها إلى أمركة العالم، أي نشر الحلم الأمريكي على نطاق العالم في محاولة من الولايات المتحدة الأمريكية الى إعادة تشكيل العالم، وفقا لمصالحها من خلال نشر الثقافة الأمريكية،وبحيث تتغلب على الثقافات المجتمعية الأخرى .
2. يرى اقتصاديون آخرون بأن العولمة تمثل عملية رسملة العالم يراد منها نشر مبادئ النظام الاقتصادي الرأسمالي، وفرضه على الأساليب والنظم الاقتصادية كافة التي تتبعها المجتمعات الأخرى، وهذا ما يسمى بالعولمة الاقتصادية . ويذهب فريق ثالث للقول، بأن العولمة ظاهرة تنحو بالمجتمعات الإنسانية قاطبة نحو التجانس والتشابه الثقافي، وتكوُّن الشخصية العالمية ذات الطابع الانفتاحي على ما حولها من مجتمعات وثقافات مختلفة، وهذا ما يعرف بالعولمة الثقافية.وتعد الشركات العالمية الكبرى والمصارف العملاقة متعددة الجنسية بمنظور علماء الادارة، والتي تهدف إلى الربح الفاحش من أبرز المؤشرات في العصر الجديد، وبحيث أصبح العالم ككل في شرنقة واحدة، وتوجد كافة الدول في الوقت الحاضر في عالم يتسم بالقدرة الكبيرة على التحرك والانتقال للمعلومات والسلع والخدمات والأفراد والثقافة، وحتى الفيروسات

الحاسوبية لم يعد بالإمكان إيقافها عند حدود دولة معينة، بشكل مماثل لتنوع الميكروبات وانفلونزا الطيور والخنازير التي أصبح لا يمكن الحد من عدوى الإصابة بها من فرد لآخر .

3. ظهر أيضا مصطلح العولمة المالية، والذي يعرف أيضا بالاستثمار العالمي المالي، والعولمة هذه ظاهرة مرتبطة بالنمو والتطور الرأسمالي والتراكم المضطرد في رأس المال، وتعني أيضا زيادة حركية أو حرية انتقال رؤوس الأموال دون قيود بين الدول، وترتكز على عملية التحويل المالي لبنود حساب رأس المال، باعتباره أحد المكونات الرئيسة لميزان المدفوعات لكل دولة.وكما وجد مصطلح عولمة الأسواق والذي يتمثل بعملية انفتاح الأسواق الوطنية، وتحولها إلى سوق واحدة عالمية لتكون المنظمات من خلالها قوة دافعة تعمل في اتجاه تميزها بالقدرات الإنتاجية والتقنية والتنافسية المناسبة، وتسهيل دخولها في تلك السوق العالمية وتحقيق مركز تنافسي متين فيها، ومن دون عوائق تذكر، وكذلك للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما كان في السابق.

ثالثا: تأثيرات العولمة في عمل المنظمات

يمكن أن تجمع العولمة كمصطلح في اطار المنظمات بين وصف الظاهرة الادارية والاقتصادية، وتحديد بعض من مبادئها، والتي من أبرزها ما يأتي:

1. تحول العالم الى قرية صغيرة بفعل تيار المعلوماتية المتقدمة، أي أصبح كل سكانه في حالة معرفة وإحاطة فورية بما يحدث فيه بلحظة واحدة . كما توسع وعمق التدفقات الدولية في مجال التجارة والمال والمعلومات في سوق عالمية متكاملة.
2. تحرير الأسواق المحلية والعالمية، انطلاقا من الاعتقاد القائل بأن التدفقات الحرة للتجارة والمال والمعلومات سيكون ذا مردود إيجابي، ما دامت العولمة مسألة حتمية وأمر واقع، فضلا عن حدوث حرية في حركة السلع والخدمات والأفكار والمعلومات، وتبادلها الفوري دون حواجز أو حدود بين الدول بوجود شبكة الانترنيت والاتصالات المتطورة .
3. ظهور آليات جديدة مستقلة عن الدولة تقوم بوظائف كانت في يوم ما قاصرة عليها، وأصبحت اليوم بحكم العولمة بعيدة عنها، مثل مفوضيات حقوق الانسان والانتخابات وحفظ السلام، ووكالات الاعلام المستقلة، والعدالة الانتقالية. وايضا ظهور نفوذ الشركات المتعددة الجنسية كقوة عالمية فائقة النفوذ والقوة تسعى من أجل الهيمنة، وليس لها ولاء أو انتماء لدولة بعينها.

الوحدة (3) تأثير بيئة الاعمال الدولية في المنظمة

تعمل منظمات الاعمال في بيئة متغيرة ومتنوعة وديناميكية، اذ يحيط بها العديد من الضغوط والمواقف الصعبة منها العالمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية . وتسعى بدورها للاستجابة والتكيف مع كل هذه المتغيرات من خلال رسم سياسة واضحة تسمح لها، وفي ظل بيئة تنافسية شديدة تزداد اتساعا وتعقيدا يوما بعد يوم للبحث عن الاساليب والسبل الكفيلة التي من شانها دعم موقعها ومكانتها في الاسواق المحلية والعالمية.

أولا: ماهية الاعمال الدولية والقوى الخارجية المؤثرة في المنظمات

تعرف الاعمال الدولية بانها معاملات بين افراد او منظمات من دول مختلفة، او هي نشاط او مجموعة انشطة تقوم بها أي منظمة عبر حدود وطنية لدولتين او اكثر. وتتميز منظمات الاعمال المعاصر بالنمو المستمر في حجم النشاط الاقتصادي، ورأس المال المستثمر، وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة، وتطور النوعية والتقنيات المستخدمة لتحقيق افضل قدر من الاشباع للزبائن . ويزداد في بيئة الاعمال المعقدة اتجاه المنظمات القوية على امتلاك او شراء منظمات اخرى، وذلك لاعتبارات اقتصادية بالدرجة الاولى، او اندماج منظمات ناجحة في ميدانها الاقتصادي، وتكون منظمة أعمال جديدة اكثر قوة، واكبر قدرة على المنافسة والسيطرة في عالم الاعمال.

تختلف بيئة الاعمال الدولية عن بيئة الاعمال المحلية، اذ أن بيئة الاعمال المحلية تقتصر بوجودها داخل الحدود الوطنية للمنظمة. وعلى العكس من الأخرى، اذ تنتشر في أرجاء عديدة من العالم. وبشكل عام لا توجد شركة محلية بالكامل لا تتأثر ببيئة الاعمال الدولية، وذلك بسبب الاحتمالية الدائمة بمواجهة منافسة من المستوردين او المنافسين الدوليين. ومثل هذا الموقف هو شأننا في العراق، اذ ان الشركات الصناعية أصبحت ضعيفة وفقيرة في انتاجها، بسبب تأثرها ببيئة الاعمال الدولية وشدة المنافسة التي تواجهها من الشركات العالمية المتطورة صناعيا.

تتمثل بيئة الأعمال الدولية بمجموع كل القوى والعوامل المحيطة والمؤثرة في حياة وتطور المنظمات، وقد لا تستطيع الشركات المحلية العراقية، مثلا السيطرة على القوى الخارجية، والتي تتضمن ما يأتي:

1. المنافسة: من حيث اعداد المنافسين وأنواعهم ومواقعهم ونشاطاتهم، فضلا عن المهارات الموجودة وضغوط العمل في مواجهتها.
2. التوزيع: من حيث عدد وانواع الوكالات او المكاتب أو الشركات المحلية والدولية المتوافرة لتوزيع السلع والخدمات .
3. العوامل الاقتصادية: وتتمثل بمتغيرات، الكلفة والمصاريف والارباح التي قد تؤثر في قدرة المنظمةعلى اداء الاعمال والمتغيرات الاجتماعية، مثل خصائص وتوزيع السكان على المناطق والمحافظات والاقاليم والدول.

4. الجوانب السياسية: مثل عوامل المناخ السياسي للبلد ونوع الحكم أن كان ديموقراطياً أم دكتاتورياً، فضلا عن الوضع الأمني للبلدان ومدى وجود الفساد والإرهاب فيها.
5. الحالة الثقافية: مثل المواقف والمعتقدات والآراء والقيم السائدة لدى رجال الاعمال المحليين والدوليين .
6. المظاهر القانونية : وتتعلق بالأنواع المتعددة من التشريعات والضوابط والقوانين الاجنبية والمحلية التي تعمل في ظلها المنظمات.
7. القضايا التكنولوجية والمعرفية : وتتمثل بالمهارات التقنية والمعدات المؤثرة في كيفية تحويل الموارد المتاحة الى منتجات وخدمات مفيدة .

ثانيا: اختلاف تأثير البيئة الدولية في أعمال المنظمات

مما لا شك فيه ان للبيئة الدولية المختلفة تأثيرها في أعمال المنظمات، اذ يمكنها ان تؤثر في توزيع الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما تؤثر في درجة استقرارها وثقافتها. وقد تختلف القوى والعوامل البيئية الدولية التي تؤثر في المنظمات بصورة مباشرة عن تلك التي تؤثر عليها محليا على المستوى الوطني.ففي سبيل المثال ان الاختلافات الثقافية والاجتماعية والاخلاقية بين البلدان، قد تجعل المنظمات أن تتأثر بالمعتقدات والقيم والدين والتعليم . ففي الدول الاسلامية يحرم أكل لحم الخنزير، وفي الديانة الهندوسية يحرم أكل لحم البقر، ومما تضطر مطاعم شركة (ماكدونالد) الامريكية، مثلا أن تراعي ذلك في تسويق منتجاتها بتلك الدول. وينبغي على المنظمة أن تأخذ بالحسبان قوى بيئة الاعمال الدولية التي تعمل في محيطها، وان تجعل استراتيجياتها وخططها متوافقة الى حد مناسب مع تلك المتغيرات البيئية التي تعمل بها. وان التعامل مع بيئة الاعمال الدولية امر ذو حدين من وجود أو خلق الفرص والتهديدات .

وينبغي على المنظمة أن تتفاعل مع بيئة الاعمال الدولية بشكل صحيح، ومن خلال القيام بالمراحل الآتية :

1. صياغة رسالة : تتمثل بمهمة المنظمة في البيئة وخطابها الموجه الى داخلها وخارجها، وكذلك مبررات وجودها واهدافها وتوجهاتها . فمثلا تكون رسالة شركة ما هو " العمل الدؤوب من اجل ان تكون الشركة رقم (1) في العالم ".
2. تحليل البيئة الداخلية : دراسة كل العوامل والمتغيرات داخل الشركة بالتحديد والتحليل الدقيق للإمكانيات بهدف معرفة عناصر القوة والضعف في داخلها.
3. رصد البيئة الخارجية : جمع وتحليل البيانات الخاصة بالعوامل والمتغيرات الدولية، وبيئة الاعمال العالمية لاستغلال الفرص الحالية، والكشف عن الفرص الجديدة، والتنبؤ بالأعمال المستقبلية، وكذلك تحديد ومعالجة كل اشكال التهديدات الحالية والمتوقعة في ميدان الاعمال او الصناعة المعنية.
4. صياغة الاهداف : وتتم في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية ورصد البيئة الخارجية، فهي تعكس الغايات او النتائج الاساسية الجوهرية المراد تحقيقها، والتي يشترط ان تتصف بالطموح والواقعية والقابلية على القياس.

الوحدة (4) الأسواق المحلية والأسواق العالمية

يعرف السوق ببساطة بانه الأفراد والمجموعات والمنظمات الذين لديهم حاجات يرغبون بإشباعها، ولديهم القدرة للحصول على المنتجات والخدمات الكفيلة للوفاء بتنفيذ حاجاتهم .

أولا: زبائن المنظمة والاسواق المحلية والدولية

يقسم السوق الى قطاعات او اجزاء، اذ ان كل جزء يمثل مجموعة من الزبائن الحاليين والمحتملين الذين تجمعهم خصائص مشتركة ذات علاقة بتوضيح أو توقع استجاباتهم الى تحفيز المنظمات لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وبما يحقق منافع الطرفين المسوقين (المنظمات)، والمتسوقين (الزبائن).ويعد الزبون هو المستهلك أو المشتري للسلعة أو الخدمة من دكان أو محل، أو أي نوع من أسواق ومراكز تجارية، أو هو الفرد الذي يطلب أو يقبل على شراء السلعة المعروضة في السوق. ويتلخص الزبون في ثلاث قضايا أساسية، هي:

1. المال: لديه المال لشراء السلعة أو الخدمة.
2. الحاجة: لديه طلب على السلعة أو الخدمة .
3. القرار: يملك قرار شراء السلعة أو الخدمة.

تستخدم المنظمات من خلال ادارة التسويق مزيج من السياسات والانشطة والعمليات والاستراتيجيات التي تخطط لها وتطبقها لإرضاء الزبائن، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم واستخدام وسائل لاجتذابهم. وتعد إدارة التسويق جزءا لا يتجزأ من أي عمل تنظيمي يستخدم الخطط والبرامج للوصول الى الزبائن المحتملين في الاسواق المحلية والدولية، وإرضائهم والاحتفاظ بهم. وأن استراتيجيات وسياسات التسويق التي تستخدم لجذب الزبائن والتأثير بهم داخل الحدود السيادية للدولة، فهو يسمى التسويق المحلي، ومثلا عندما تلبي شركة الألبان العراقية حاجات الزبائن فقط في الأسواق المحلية، على الرغم من أنها قد تكون منافسة ضد الشركات الأجنبية المستوردة للألبان داخل العراق. فالشركة العراقية في هذه الحالة تركز على الزبون المحلي والسوق المحلية فقط، ولا يوجد تصدير للأسواق الخارجية. أي يتم إنتاج جميع منتجات الألبان من قبل هذه الشركة للزبائن المحليين فقط. وعندما لا تكون هناك حدود لشركة الالبان العراقية هذه، وأنها تستهدف الزبائن في الخارج، أو في بلد آخر أو أسواق دول أخرى، فيقال بأنها انخرطت في مجال التسويق الدولي. ويشار الى التسويق الدولي لأنشطة اعمال الشركة التي توجه تدفق السلع والخدمات منها إلى الزبائن في أكثر من بلد واحد،لأغراض زيادة المردودات المالية لمالكيها، فضلا عن تحقيق الآتي:

1. تحسين سمعة البلدعالميا .
2. الحصول على العملة الصعبة التي تفيد في تحسين الاقتصاد الوطني.
3. تطوير العلاقات السياسية بين الدول، وزيادة مستوى التعاون الدولي نتيجة لذلك.
4. تبادل المنتجات والخدمات والأموال والتجارة عبر الحدود الوطنية.

5. تزايد القدرات التنافسية للدولة، والتي تتحقق عادة من خلال انخفاض كلفة عنصر العمل وتوافره وارتفاع مستواه التعليمي ومهاراته وإنتاجيته .

ثالثا: متطلبات دخول المنظمات المحلية للسوق العالمية

لعل من أهم مزايا دخول المنظمات المحلية للسوق العالمية هو البقاء في بيئة الاعمال، فضلا عن تحقيق العوائد من خلال زيادة كسب ولاء الزبائن، زيادة الارباح، تسويق اكثر للسلع في وقت أقل، وانخفاض كلفة اداء الاعمال التجارية . ويتطلب النجاح في عالم الاعمال توافر خمسة متطلبات مهمة تفرضها الاسواق الدولية كواقع جديد على الاقتصاد العالمي، وهذه الأسس هي على النحو الآتي:

1. جمع المعلومات عن الزبون للتعرف على احتياجاته وتلبيتها.
2. تسهيل مهمة الزبون بدءا من توفير المعلومات الكاملة عن السلعة او الخدمة المقدمة، وانتهاء بتسليمها.
3. تصميم أساليب العمل من وجهة نظر الزبون، وتحديد شكل الاتصال المباشر والدائم له.
4. استخدام التكنولوجيا المناسبة وتهيئة المجال الواسع لبناء موقع على شبكة الانترنيت.
5. كسب ولاء الزبون لضمان تكرر ومواصلة تعامله مع المنظمة، وجذب زبائن جدد من توصيات الزبائن الدائميين وبدون كلفة تسويقية تذكر.

أسئلة الفصل الثاني

1- اعط تعريفا مبسطا للمنظمة في ظل المدارس الفكرية الثلاثة للإدارة، ثم وضح أبرز خصائصها وباختصار.

2- ما أنواع المنظمات بحسب الهدف الذي تبغيه؟ وما ابرز الاختلافات بين منظمات الاعمال والمنظمات العامة؟

3- عدد أبرز تحديات المنظمات في الاقتصاد العالمي ذي التنافسية الشديدة والتقلبات العالية.

4- ماذا نعني بمصطلح العولمة ؟ وما أنواعها ومفاهيمها الأخرى المتعارف عليها في الوقت الحاضر؟

5- ما تعريفك للزبون ؟ وكيف يمكن تلخيص مفهومه في ثلاثة قضايا؟

6- عرف : (الاعمال الدولية، السوق المحلية، التسويق الدولي، الشركة العالمية) ؟

7- ما المردودات والمنافع التي يمكن تحقيقها من أنتشار نشاط أعمال الشركات المحلية في العراق مثلا، نحو العالمية ؟ وما متطلبات تحقيق ذلك باختصار.

الفصل الثالث

اساسيات التخطيط والتخطيط للمشروع الاقتصادي

Basics of Planning and the Economic Planning of the Project

- **تمهيد**

يعد التخطيط من اهم الوظائف الادارية التي تمارسها الادارة على مختلف المستويات الادارية في المنظمة، اذ تقوم الادارة العليا باعداد الخطط والاهداف الاستراتيجية، فيما تقوم الادارات الوسطى والدنيا باعداد الخطط التكتيكية والتشغيلية، والقيام بتنفيذ تلك الخطط من الافراد العاملين . ولذلك يتحدد مفهوم التخطيط بوصفة عملية فكرية ذات متطلبات مرتبطة باستشراف المستقبل واختيار الوسائل الكفيلة لتحقيق التفوق والنجاح خلال المرحلة القادمة. ولتحقيق اهداف المنظمة لابد من اشراك الافراد العاملين في وضع الخطط وتهيئة الوسائل والمستلزمات اللازمة لتطبيق تلك الخطط، وهذا من منطلق مفهوم الادارة بالاهداف . كما ان الادارة الجيدة للمشروع والتخطيط المسبق له كفيل بتحقيق المشروع اهدافه التي حددت له والعوائد المتوقعة منه. وعليه، فمن منطلق اهمية التخطيط وبيئة اللاتأكد التي تحيط بالمنظمة، اضافة الى اهمية الادارة بالاهداف، وكيفية ادارة المشروع والتخطيط له.

الفصل الحالي سوف يتناول الموضوعات الأربعة الاساسية.

1 ـ تعريف التخطيط وبيئة اللاتأكد .

2ـ انواع الخطط وعقبات التخطيط .

3 ـــ أسلوب الادارة بالاهداف .

4ـــ ادارة وتخطيط المشروع الاستثماري .

الوحدة (1) التخطيط وبيئة اللاتأكد

يعد التخطيط الوظيفة الادارية الاولى بالمقارنة مع الوظائف الادارية الاخرى التي تعتمد عليها اعتماداً كبيراً . ولذلك يعد التخطيط من الوظائف الرئيسة للمدير، ايا كان موقعه ضمن المستويات التنظيمية (مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة، مشرف)، ومهما اختلفت طبيعة المهمات والوظائف التي تمارس فيها . فالتخطيط يكون البداية الصحيحة لاي عمل اداري، طالما كانت بقية الوظائف الادارية من تنظيم وتوجيه ورقابة تعتمد على اسسه، وذلك لكونه يصب أهتمامه على تحديد اهداف المستقبل المرغوبة وسُبل الوصول اليها .

اولاً : تعريف التخطيط وخصائص التخطيط الفعال

يعني التخطيط بمفهومه البسيط عملية تحديد اهداف المنظمة واستراتيجياتها والسياسات والبرامج والموازنات والانشطة اللازمة لتحقيق تلك الاهداف في المستقبل القريب أو البعيد. ومن هذا التعريف يستخلص الآتي :

1. تحديد الاهداف الاستراتيجية للمنظمة في المستقبل .
2. رسم السياسات وتهيئة الوسائل اللازمة، وتوفير المستلزمات الضرورية لتحقيق تلك الاهداف.
3. وضع الخطط والبرامج وتوفير الموازنات(التخصيصات المالية والبشرية) اللازمة لكل فعالية، وعلى كل مستوى اداري في المنظمة .

ولغرض جعل التخطيط فاعلا وناجحا، ينبغي توافر الخصائص الآتية:

1. التوجه نحو الهدف : ان تتضمن عملية التخطيط اجراءات وخطوات تشير الى هدف أو اهداف المنظمة، مع اهمية ان تكون تلك الاهداف متوافقة مع بعضها، كي تضمن عوامل النجاح بتنفيذها في المستقبل .
2. البساطة والوضوح : ان تتصف الخطة بالوضوح، بحيث تتضمن تفاصيل يمكن للادارات والعاملين في المنظمة فهمها ببساطة بغرض توفير امكانية تطبيق مفرداتها بالشكل الصحيح .
3. المرونة : ان تشتمل الخطة على مجموعة من البدائل والخيارات التي تتيح امكانية استيعاب الظروف والمتغيرات البيئية التي يحتمل ان يواجهها المديرين والمنظمة عند تنفيذها.
4. الجدوى : وهي الخاصية المهمة التي تستوجب الاهتمام بمراعاة الجانب الاقتصادي المرتبط بقدرة المنظمة على تحمل كلف الخطة ونجاح تطبيقها في تحقيق الاهداف المطلوبة على أساس قياس منفعتها

ثانيا: اتجاهات الادارة نحو التخطيط في بيئة اللاتأكد

ادت سرعة التغير البيئي الى توجيه الاهتمام المتزايد نحو ضرورة اعداد التوقعات حولها، والتخطيط لمواجهتها، فمدراء المنظمات يواجهون اليوم اسواقاً ومواقفاً متعاظمة في التقلب والحركة، مما يتطلب سرعة الاستجابة لها، وسعيهم لتحقيق النجاح والمحافظة على البقاء في السوق . فالمدراء يعملون على تقدير المستقبل وعلى مواجهته بشكل مدروس، مما تتزايد أهمية التخطيط بتعاظم حالات اللاتأكد وتعقيدات البيئة. وعليه أن معظم المنظمات الكبيرة تضطلع بالتخطيط لآجال مختلفة ينعكس على بقية الوظائف الادارية وعلى أنشطة المنشأة ككل.

وهنالك عدد من العوامل تكون خارج نطاق سيطرة الادارة، والتي تعتبر هي الاهم ويجب معرفتها ومعالجتها من قبلها، وهي:

1. العامل الاقتصادي الدولي، ومدى تأثر الاقتصاد المحلي بالاقتصاد الدولي، ومدى ارتباطه به من حيث المعاهدات المبرمة والسياسات المتبعة .
2. مستوى دخل المواطن والميل للانفاق، ومدى توافر السلع والخدمات في السوق المحلي، ومدى تقبل المواطن للانتاج المحلي .
3. الظروف البيئية التي تمارس بها المنظمة نشاطاتها، فضلا عن الجوانب الاجتماعية التي يفرضها الواقع عليها.

ثالثا: ادوات التخطيط

يمكن للمدير التخطيط للمستقبل من خلال أستخدامه لمجموعة متنوعة من الادوات، ومن بينها الآتي:

1. الخبرة : تكون مستندة الى الممارسات التطبيقية، وتوفر فهماً واسعاً لظروف الماضي والحاضر ومتطلبات المستقبل
2. التنبؤ : القابلية على توقع ما يحدث في المستقبل، وهناك نوعين من التنبؤ : تنبؤ نوعي : وهو استخدام الخبرة في توقع المستقبل، وتنبؤ كمي: وهو استخدام التحليل الرياضي والاحصائي للبيانات المتاحة في توقع احداث المستقبل.
3. الاستعداد : يُعنى بتوفير الوسائل المناسبة واللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة من موارد بشرية ومالية ومادية، فضلاً عن السياسات والاجراءات والقواعد التي تحكم الخطة واسلوب تنفيذها .

الوحدة (2) انواع الخطط وعقبات التخطيط

عادة ما يتم تصنيف انواع الخطط بصور وصيغ كثيرة، فقد يستند الامر على مدى التأثير، أو مدى التفصيل والترابط بين الخطط، أو على أساس الفترة الزمنية، وما الى غير ذلك، والوحدة التعليمية اللاحقة ستبين فقط الصيغة المألوفة، وهي التصنيف على أساس تخطيط استراتيجي، وتخطيط تكتيكي، وتخطيط تشغيلي.

أولاً:التخطيط بحسب مدى تأثيره ومدته

يصنف التخطيط على وفق هذا المعيار الى ثلاثة انواع،وهي :

1. التخطيط الاستراتيجي: يهتم بالاهداف العليا الرئيسة، أو بالرسالة التي تسعى المنظمات الى تحقيقها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، ويقوم بهذه المهمة عادة الادارة العليا(مجلس الادارة، المدير العام ومعاونيه أو نوابه)، وتغطي الاهداف الاستراتيجية فترات زمنية طويلة أكثر من 3 سنوات وقد تمتد الى أكثر من 5 سنوات احيانا . فعلى مستوى المنظمات تتمثل الخطط الاستراتيجية بانماط الاستثمار والاسواق المستهدفة، مثال على الاستثمار (شراء شركة أخرى أو الاندماج معها لمواجهة المنافسة والسوق المنفتحة)، واما الاسواق المستهدفة (فتعني دخول المنظمة الى اسواق جديدة، لم تكن موجودة فيها من قبل، أو ادخال منتج جديد الى سوق لم يطرح فيه المنتج سابقاً). وعلى مستوى الدولة يمكن القول بان خطة الحكومة الاستراتيجية في المجال الاقتصادي تستهدف خلق او ايجاد اقتصاد قوي يعتمد على الموارد المحلية المتاحة . وبما ان التخطيط الاستراتيجي يستند الى الاهداف الاستراتيجية، فهو يتجه نحو التغيرات البيئية ومتطلبات المستقبل، وبالتالي سيهتم بتحليل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.
2. التخطيط التكتيكي: ويطلق عليه التخطيط التخصصي أو التنسيقي، ويوضع لمساندة التخطيط الاستراتيجي، ويسعى الى تحقيق اهدافه، ولذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة من التمويل والانتاج والتسويق والبحث والتطوير والموارد البشرية والعلاقات العامة، ومن امثلته في مجال التمويل كأن يتناول تحسين العلاقة مع المصارف لتسهيل عملية الحصول على القروض . وفي مجال الانتاج،

كان يكون استخدام تكنولوجيا مكائن متطورة في العمل لتسريعه وزيادة الانتاج وتخفيض الكلفة، وتمارس الادارة العليا والوسطى هذا النوع من التخطيط، ويقع بين(1 -3) سنوات.

3. التخطيط التشغيلي : يتناول وضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ الخطط، وما تتضمنه من اعمال وانشطة، فهو يهتم بالجزئيات، ويكون على شكل معايير وارقام ومؤشرات تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج على مستوى خطة الانتاج، خطة التسويق، خطة الموارد البشرية، والتي تتكامل مع بعضها لتحقيق اهداف المنظمة، وهذا النوع من التخطيط تمارسه الادارة الوسطى والدنيا(الأشرافية) ويمتد زمنه الى سنة واحدة فأقل.

ثانيا: عقبات التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من العقبات التي تحد من فاعليتها، والتي تتطلب معالجة متواصلة من قبل الادارة، ومن اهم العقبات ما يأتي :

1. البيئة المعقدة والمتحركة : تتصف بيئة المنظمة بالتعقيد، والى تزايد حركة متغيراتها بمرور الوقت، ومما يزيد ذلك من صعوبات العملية التخطيطية، بسبب ضرورة المتابعة المتواصلة لمتغيرات البيئة، بما في ذلك جمع وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات اللازمة لتكييف المنظمة لها . ويجب ان تكون هناك مرونة عند وضع الخطة حتى تتمكن الادارة العليا في المنظمة من اجراء التعديل اللازم عليها عند مواجهتها مواقف طارئة لم تكن بالحسبان، مثل الازمات المالية أو الكوارث الطبيعية أو حدوث الكساد الاقتصادي المفاجيء.
2. غموض الاهداف : أن الاهداف غير الواضحة على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى تقسيماتها، تعيق عملية التخطيط، وقد لا يتحمس بعض المدراء لمثل هذا النوع من الاهداف، بسبب ضعف الثقة بالنفس واحتمال الفشل في تحقيقها، وفقدان القاعدة المتينة للبيانات والنظام غير السليم للحوافز .
3. مقاومة التغيير : يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة، ومحاولة صياغة ظروف عملها في المستقبل . غير ان المدراء والعاملين الاخرين، قد يقاومون التغيير خوفاً من مجهولية المستقبل وتفضيل الاهداف والخطط المعروفة أو المعتادة .
4. القيود والمحددات : هنالك العديد من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط، ومنها بوجه خاص الاستثمار الكبير في الموجودات الثابتة (رأس المال)، والضغوط الحكومية، وشحة الموارد المادية، وندرة الكفاءات الادارية.

الوحدة (3) أسلوب الادارة بالاهداف

تعد الادارة بالاهداف من الاساليب الرائدة في الادارة، وقد قام " بيتر دراكر عام 1954" بوضع اسسها، وهي تعنى بأشراك العاملين في المستويات الدنيا كلما أمكن في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف والنتائج المتوقعة في العمل وتنفيذها معا.

اولاً: اغراض الادارة بالاهداف

هنالك العديد من الأغراض التي يمكن تحقيقها من تطبيق الادارة بالاهداف، ومن بينها ما يأتي:

1. اللقاء الودي والعملي بين المدير والمروؤسين لوضع اهداف ذات صلة باداء الافراد والجماعات والاقسام والمنظمة ككل .
2. توفير فرصة التعبير عن الرأي والفكر والمقترحات عن اهداف العاملين انفسهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم .
3. وضع الاساس أو الاطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم .

ثانياً: مبادىء الادارة بالاهداف

تستند الادارة بالاهداف الى مبادئ كثيرة من بينها الاتي:

1. المشاركة : التعاون بين الرئيس والمرؤوس في تحديد اهداف المنظمة، والعمل سوية في تحديد الوسائل المتعلقة بالتنفيذ واجراء التقويم المناسب .
2. تحمل المسؤولية : أي تحمل مسؤولية المشاركة التي من شانها ان تزيد من قدرة المدير على القيام بواجباته، ذلك لانه عندما يضع المرؤوسين الاهداف سيكون ذلك حافزاً نحو تحقيقها.
3. الالتزام : عندما يفترض مشاركة المرؤوسين في تحديد الاهداف وكل حسب قدراته ومؤهلاته، سيكون من شأنه ان يساعد في ايجاد نوع من الالتزام من قبلهم نحو تحقيق تلك الاهداف الموكلة اليهم، وبالتالي يتولد عندهم الولاء والاخلاص والحماس في أداء العمل .

ثالثاً : خطوات الادارة بالاهداف

هنالك عدد من الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق مبدأ الادارة بالاهداف، وهي :

1. صياغة الاهداف: ويتم تحديدها باسلوب المناقشة والحوار للوصول الى الاهداف ممكنة التطبيق .
2. تحديد آليات التنفيذ : الاتفاق المشترك بين المدير والمرؤوسين على أساليب تنفيذ الاهداف وتحديد البرنامج الزمني لها .
3. متابعة الاداء : تقييم الانجاز دورياً، والعمل على تذليل الصعوبات والمعوقات التي تظهر في تنفيذ الخطط.
4. التشاور المستمر : التعاون في تحليل النتائج النهائية، والاتفاق على افضل السُبل للحصول على النتائج المطلوبة .
5. رفع تقارير الاداء : يتم اعداد التقارير اللازمة لعرضها على الادارة العليا للتعرف على مستويات تحقيق الاهداف .

رابعاً: ايجابيات وسلبيات الادارة بالاهداف:

يلاحظ مما تقدم ان تطبيق الادارة بالاهداف يمكن ان يسهم في ضبط السلوك الوظيفي للعاملين، كما انه يحقق مزايا عديدة للمنظمة من بينها الآتي:

1. تركيز اهتمام الادارة والعاملين نحو النتائج، وبالتالي ضمان العمل بروح الفريق وتشجيع الرقابة الذاتية.
2. تحسين ممارسة وظيفة التخطيط والمشاركة في وضع الاهداف، وتحقيق التكامل بين اهداف الفرد واهداف المنظمة .
3. تشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد والجماعة على أساس ما يحدث من تلكؤ في تنفيذ الخطط المشتركة.
4. المساهمة في جمع وخزن المعلومات لغرض اتخاذ القرارات في المستقبل .

واما من ابرز سلبيات تطبيق الادارة بالاهداف في المنظمة، فهي ما يأتي:

1. ضعف التوجيه وعدم بيان المؤشرات اثناء تحديد الاهداف، أو التأكيد على قصير الامد قياساً ببعيد الأمد
2. مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الاهداف بعد صياغتها .
3. المغالاة في تقييم الاهداف بقصد قياسها ومقارنة المنفذ فيها .

الوحدة (4) ادارة وتخطيط المشروع

تهدف الكثير من الدول الى رفع معدلات النمو الاقتصادي بهدف زيادة الناتج القومي، ومما يتطلب ذلك بدوره تنفيذ مشاريع استثمارية، حيث ينبغي ان تخضع قبل تنفيذها لدراسات تفصيلية ومتعددة في مجال الجدوى الاقتصادية للوصول الى القرار الصحيح بشأن تخصيص الموارد الاقتصادية اللازمة لتنفيذها . ومن بين الامثلة على هذه المشاريع انشاء محطات انتاج الطاقة الكهربائية، تطوير الطرق والجسور، اقامة الحدائق والمتنزهات العامة، بناء مجمعات سكنية واطئة الكلفة.

أولا: تعريف المشروع الاقتصادي وعناصره

يعرف المشروع الاقتصادي بانه كل تنظيم له كيان مستقل بذاته يملكه ويديره، أو يديره فقط فرد أو مجموعة افراد أو شركة، يعمل على التأليف والمزج بين عناصر العمليات الانتاجية، ويوجهها لانتاج سلعة، أو تقديم خدمة وطرحها في السوق من اجل تحقيق اهداف معينة تصب في خدمة المجتمع خلال مدة معينة . ويفهم من هذا وجود عناصر معينة يتكون منها تعريف المشروع الاقتصادي وهي:

1. نشاط استثماري : ينطوي على مجموعة من الانشطة، ويؤدي الى وجود منتجات، وهو فرصة قد يتحول لاحقا الى فكرة متميزة فنياً واقتصادياً .
2. الجهة المنظمة : وهي الافراد او الجماعات او الشركات التي تقوم بالتأليف والمزج بين عناصر الانتاج
3. السوق : الذي يتم فيه تصريف الانتاج، وبحيث يكون هناك طلب على منتجات المشروع .
4. الربح : وهو الهدف الرئيس، ولا مانع من وجود اهداف اخرى ثانوية .
5. الاستقلالية : لكي يتمتع المشروع الاقتصادي بشخصية اعتبارية ومعنوية .
6. المخاطرة : هنالك درجة معينة من المخاطرة توجد عند اختيار كل مشروع، وتختلف درجة المخاطرة من مشروع لآخر.

وهذا يعني بشكل مختصر أن قياس كفاية المشروع الاستثماري ينظر له من مدى قدرته على تحقيق اقصى ربح ممكن وتحقيق كفاية انتاجية، وزيادة الطاقة الانتاجية، والاستخدام الامثل للموارد المتاحة، وتقليل الفاقد وتحقيق منفعة أو قيمة مضافة، وتطوير مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

ثانياً : خصائص المشروع الاستثماري وأهدافه

يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص تميزه عن انشطة المشروعات الاخرى . ومن اهم هذه الخصائص ما يلي :

1. الغرض : يعتبر تحديد الغرض او الهدف المراد تحقيقه نقطة انطلاق وبداية لأي مشروع استثماري
2. دورة الحياة : يعد المشروع بمثابة كائن عضوي له دورة حياة، اذ يبدأ ببطء، ثم تتزايد الانشطة فيه حتى تصل الى الذورة، ثم تنخفض حتى تنتهي عند اكتمال المشروع .
3. التفرد : يتميز كل مشروع بخصائص فريدة ومختلفة تميزه عن باقي المشروعات الاخرى .
4. الصراع : يواجه أي مشروع مواقف تتميز بالصراع، ومن هذه المواقف هو تنافس المشروعات فيما بينها للفوز بالعرض المحدود من الموارد البشرية والمالية والطبيعية المتاحة، وكذلك تعدد الاطراف المهتمة به .

ثالثا: عناصر ادارة المشروع الاستثماري ومراحل تشغيله

تتكون ادارة المشروع من مرحلتين مميزتين هما : أولهما تحديد اهداف المشروع بوضوح، بحيث يعرف المدير والفريق ما المتوقع من المشروع، اذ ينبغي تعريف كل انشطة أو خطوات المشروع بصورة كاملة، وثانيهما البدء بتشغيل المشروع، اي يمكن بدء العمل بالانشطة المشمولة، وعند هذه النقطة يتحول تركيز ادارة المشروع الى رقابة العمل الفعلي في المشروع. وتشمل عملية الرقابة التأكد من انه تم تعريف وشمول كل الانشطة، وتحديد الموارد اللازمة عند بدء العمل واتمامه . ويمكن القول بان اي مشروع لابد ان يتضمن العناصر الاساسية الست الآتية :

1. الادارة : تتضمن جميع الوظائف والانشطة التي تقوم بها ادارة المشروع لضمان تشغيله بصورة جيدة .
2. الموارد البشرية: العاملون المناسبون بمهاراتهم وخبراتهم والذين يعملون على انتاج السلع أو تقديم الخدمات.
3. المواد الاولية : وهي المواد الخام التي تدخل في انتاج السلع او تقديم الخدمات .
4. الموارد المادية: وهي ما يحتاجه المشروع من تسهيلات والآلات وتكنولوجيا لانتاج السلعة أو تقديم الخدمة
5. السوق : الزبائن الحاليين والمحتملين .
6. الربح : وهو الهدف الاساسي من فتح اي مشروع أقتصادي، ويتحقق ذلك عندما تتجاوز الاموال الداخلة الى المشروع اكثر من الاموال الخارجة منه، وبالتالي فان الاموال تعد هي العنصر الأساس لتحقيق وانجاز المتطلبات السابقة .

تمر عملية تخطيط وتنفيذ المشروع بالمراحل الاساسية الآتية :

1. التعرف على المشروع، وعمل دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية والتسويقية الاولية له .
2. اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية والاستعداد للتنفيذ .
3. التصميم الهندسي والإداري والفني للمشروع .
4. طرح العطاءات ومفاوضات العقود .
5. الشراء وتدبير الاحتياجات من المكائن والمواد الاخرى المطلوبة .
6. تنفيذ المشروع، وأستكماله والاستعداد له، ومن ثم البدء بتشغيله.

رابعا : انواع المشروعات الاقتصادية

يمكن تصنيف انواع المشروعات من مداخل مختلفة، فمن ناحية الاستثمار المقترح تقسم الى الآتي :

1. مشروعات جديدة بالنسبة للمستثمر (أقامة مصنع جديد) .
2. مشروعات أحلالية (استبدال) للحفاظ على مستوى النشاط باستبدال الموجودات القديمة بموجودات جديدة، مثل استبدال المكائن القديمة باخرى جديدة .
3. مشروعات أحلالية بهدف خفض الكلفة من خلال الاستغناء عن الموجودات المتقادمة تكنولوجياً باخرى احدث وأكثر تطوراً، مثل سيارة حوضية متقدمة لنقل السمنت.
4. مشروعات التوسع، وقد يكون التوسع من خلال انتاج منتجات جديدة أو من خلال خدمة مناطق أو أسواق جديدة، مثل فتح فروع في مناطق جديدة أو الدخول الى اسواق جديدة .

اسئلة الفصل الثالث

1. عرف التخطيط، وما اهم خصائص التخطيط الفعال ؟
2. ماهي العوامل التي تكون خارج عن سيطرة الادارة في ظل بيئة اللاتأكد ؟
3. ما انواع التخطيط وفقاً لمدى تأثيره والمدة الزمنية له ؟
4. عرف الادارة بالاهداف وخطوات تطبيقها في المنظمة، وماهي أهم ايجابياتها وسلبياتها ؟
5. عرف المشروع، وماهي اهم العناصر المستخلصة من التعريف الذي تحدده انت ؟
6. وضح أهم الاهداف التي يرغب المشروع الاقتصادي بتحقيقها من الاستثمار فيه ؟
7. تتكون ادارة المشروع من مرحلتين مميزتين أشرحها باختصار مع تقديم الامثلة عليها ؟
8. اشرح انواع المشروعات من ناحية الاستثمار فيها بالتفصيل ؟

الفصل الرابع

الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

Strategic Management and Strategic Planning

- **تمهيد**

أن لشمولية التفكير البشري المتزامن مع ادراك حقيقة الابعاد الفكرية لما يدور في فلك الاداء واحتياجاته وتفاصيله، فالمستقبل واعد بالعديد من الخفايا والإجراءات، وإذ يقول علماء الادارة اننا نحسد علماء الكيمياء والفيزياء والرياضيات والطب، لانهم اخذوا العلوم السهلة، وتركونا نتبنى العلوم الصعبة التي تتعلق بجوهر النشاط البشري، وما يتفاعل معه بدقائق الامور ليترك السلوك الانساني مندفع باتجاهات إيجابية، الأمر الذي يلقي بضلاله على المنظمات لانضاج المنظومة الانسانية وتوجهاتها.

وفي ضوء ما تقدم ظهر مصطلح الإدارة الاستراتيجية، وإنما جاء نتيجة ذلك الفكر المتألق في ادارة البيئة والسعي الى التأثير فيها بعد التداخل السوقي وقوة المنافسة واشتداد ازمة الندرة في الموارد وغيرها من التعقيدات البيئية المتصاعدة، فالفصل الحالي يتوجه نحو تعلم الآتي:

1. ماهية المدخل الاستراتيجي في الادارة وطبيعته.
2. تعريف الادارة الاستراتيجية ومراحلها.
3. ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟ وكيف نصيغ الخطة الاستراتيجية؟
4. اساليب التخطيط الاستراتيجي.

الوحدة (1) ماهية المدخل الاستراتيجي في الإدارة وطبيعته

ان العمل التقليدي في المنظمات المعاصرة بات سلسا وذا قيمة جوهرية في ادراك ابعاد ادواته ونشاطاته، ولكن مع التنوع والا استقرار الذي تشهده البيئة العالمية سيما مع التنافس الحاد و اللامحدود على الموارد والحصة السوقية والتناغم مع احتياجات المستهلك بل وتوقعها والدفع الى استباقها جعل هناك حاجة ملحة الى الالتزام بمداخل اكثر قوة ومنها المدخل الاستراتيجي في الادارة.

اولا: المدخل الاستراتيجي في الادارة

يعد علم الإدارة من العلوم التي وجدت على أنها فنا وعلما وحرفة ومهارة، وينسحب هذا على المداخل التي عالجت نشاطاتها لتحقيق أهدافها. والحقيقة الثابتة في يومنا هذا، وباتفاق جميع الدارسين والباحثين هي حقيقة التغيير فالتغيير، الأمر الذي يفرض على المنظومة الإدارية اعتماد مفاهيم أكثر شمولا وتغطية لموارد العملية التشغيلية(عناصر الإنتاج)، والمتمثلة بالمورد المعرفي والمورد المادي. ولقد أعتمد المدخل الاستراتيجي كمدخل شامل لتغطية عناصر الإنتاج، وبالتزامن مع العوامل البيئية غير التقليدية التي ما توقفت في التأثير على أداء المنظمات المعاصرة والتي منها:

1. شدة اندفاع المنافسين.
2. اتساع حجم رغبات المستهلكين المتنوعة غير المحدودة.
3. القدرات الإبداعية غير التقليدية لعموم المنظمات الخدمية والإنتاجية العامة منها والخاصة .

لقد أسهم المدخل الاستراتيجي في دفع المنظومة الإدارية إلى المنافسة بقوة وتفاعل من اجل الدخول إلى العالمية كحقيقة واقعة، لاسيما مع اتساع حجم الأسواق، وتسابق المنظمات في الحصول على الحصص السوقية.

ويعد المدخل الاستراتيجي في الإدارة وسيلة وغاية يمكن ان تنقل المنظمة من حالة الرتابة في الاداء الى مرحلة التنبؤ والتأثير، بل والتفوق.

ثانيا: طبيعة المدخل الاستراتيجي في الإدارة

إن ما نفكر به أو نعرفه هو في نهاية الأمر لا شيء، فالشيء الوحيد هو ما نقوم به فعلا أو نفعله. فالمدخل الاستراتيجي هو ليس عملية تدريجية خالية من الإشكالات، بل هو عملية تكرارية تعتريها صبغة " البعثرة "، إلى درجة أنه يقتضي توافر العمل الجاد من قبل معظم الأفراد في المنظمة بهدف الارتقاء به نحو المستقبل. وعندما تمارس المنظمة الإدارة الاستراتيجية، يصبح التفكير فيه رؤية يتسم بما يأتي:

1- التفكير بشأن المستقبل، بحيث تكون حدود المنظمة أكثر مرونة في التعامل مع عوامله وقواه.
2- تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

3- التركيز على تحسين نوعية العمليات والأداء التنظيمي، واعتبار ذلك مفتاحا أساسيا لإيصال منتجات وخدمات للزبائن ذات جودة عالية.

4- التوجه نحو ثقافة منظمة تتكيف بسهولة للتغيير.

الوحدة (2) تعريف الإدارة الاستراتيجية ومراحلها

يحكى في احدى الروايات الهندية ان عالما كان قد استدعى ستة أشخاص كفيفي البصر، عاهدا لهم فيل ليوصفوه من دون المعرفة المسبقة بما يصفون. وهنا كانت المفاجئة في ان كل واحد منهم وصف الفيل بما عكسه أرثه الثقافي والمعرفي، فالذي بجانب الإذنين قال انها اوراق شجرة الموز، والذي كان بجوار الخرطوم قال بانه خرطوم ماء، والذي كان الى جانب الذيل تصور بانه ممسك بأحد طرفي حبل وهكذا. وهذه القصة المتواضعة جاءت لبيان بان تعاريف الادارة الاستراتيجية قد تنوعت وتشابكت لكثرة الاهتمام بهذا الموضوع وتداخلاته. فلقد اشتقت كلمة استراتيجية (Strategy) من الأصل اللاتيني المشتق من الكلمة اليونانية (Strategos)، وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرالات. وعرفت الاستراتيجية بحسب القواميس المتخصصة بأنها "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها". وعرفت كذلك بأنها "خطة شاملة لتحقيق أهداف المنظمة"، أو إنها مدخل الإعمال الذي يُمكن المدراء والمرؤوسين وزبائن المنظمة أن ينجحوا في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

تشير البحوث والدراسات الى ان المنظمات التي تتبنى الادارة الاستراتيجية، من الممكن ان تتفوق او ان تؤدي بشكل افضل من المنظمات التي لا تتبنى الإدارة الاستراتيجية . كما ان تحقيق التوافق او التطابق بين بيئة المنظمة، واستراتيجيتها وهيكلها وعملياتها له تأثير إيجابي في الأداء التنظيمي. وانطلاقاً من إدراك الإدارة العليا، بأن أفضل تخطيط استراتيجي يكون عديم القيمة بدون التزام مديري المستوى الأدنى، فإنها تقوم بتشكيل مجاميع تخطيط من المديرين والعاملين الرئيسيين في العديد من المستويات، ومن مختلف الأقسام من اجل المساهمة في عملية صياغة الاستراتيجية.

على الرغم من أن الإدارة العليا هي التي تبدأ بعملية الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الاستراتيجيات الناتجة يمكن أن يكون مصدرها من أي موقع في المنظمة .فالتخطيط يكون تفاعلي عِبر المستويات، ولا يقتصر في أن يكون من الأعلى إلى الأدنى، فالأفراد في كل المستويات يكونوا ضمن عملية التخطيط. ولكي تكون المنظمة اكثر فاعلية، يجب ان تكون الإدارة الاستراتيجية عملية رسمية مستمرة يفضل ان تبتدأ بعدد من التساؤلات الجوهرية، مثل:

1- أين هي المنظمة في الوقت الحاضر؟
2- أن لم يحدث أي تغير، فاين ستكون المنظمة في سنة؟ سنتين؟ خمسة سنوات؟ عشرة سنوات؟
3- وهل ان الاجوبة عن هذا السؤال مقبولة؟ وان لم تكن الأجوبة مقبولة، فما هي الأعمال المحددة التي يتوجب على الادارة القيام بها؟ وما هي المخاطر والمنافع المترتبة على هذه الأعمال؟

وتعد الإدارة الاستراتيجية على انها مجموعة من القرارات والأفعال التي تُحدد الأداء بعيد الأمد للمنظمة .

وتتضمن ما يأتي:

1- المسح البيئي (داخل المنظمة وخارجها) .

2- صياغة الاستراتيجية (وضع الخطة الاستراتيجية و/ أو الخطط بعيد الأمد).

3- تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها ورقابتها.

الوحدة (3) ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟ وكيف نصيغ الخطة الاستراتيجية؟

يعد التخطيط في حقيقته مفهوماً بسيطاً ومألوفاً، فهو " ابتكار طريقة لصنع شيء أو عمل شيء من اجل بلوغ الغاية"، ولهذا يكون التخطيط نشاطا يوميا لا شعوريا لكل فرد ومنظمة، أو أن التخطيط هو "تصميم أو رسم بياني لأجزاء آلة، طريقة، هدف، غاية، خريطة المبنى او الأرض".ويعرف التخطيط بأنه"إجراء لتحديد أهداف المنظمة وأساليب تحقيقها" أو هو فن التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.وتعمل إجراءات التخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص على جمع تصورات او منظورات ذهنية بعدد من المصالح الوظيفية والعملية، وذلك من خلال طرح تساؤلات مهمة، ومحاولة الإجابة عنها، وهي :

1- ماذا يلائمنا أن نفعل؟ ويقتضي ذلك دراسة البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات المناسبة.

2- ماذا نستطيع أن نفعل؟ والإجابة تكون بتحديد نقاط القوة والضعف بعد دراسة المنظمة وقدراتها ومواردها.

3- ماذا نريد أن نفعل؟ ويبين هذا السؤال طموحات المالكين او المؤسسين والمنتفعين من خدمات المنظمة.

4- ماذا سنفعل؟ وفي هذه المرحلة يتم تحديد وصياغة الخطط الواقعية والاستراتيجيات العملية.

تتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي في أي منظمة بالآتي:

1- المرحلة الأولى: وضع الأهداف العامة: وفيها يتم إظهار النهايات والغايات التي تراها الإدارة كمجال لعمل المنظمة، وهي العناصر التي يتم تحديدها بعدة أساليب، وتدخّلِ فيها عدة أطراف لها دور ووجود فيها.

2- المرحلة الثانية: التحليل البيئي: وتتضمن دراسة البيئة من خلال فحص ورصد الفرص والتحديات او التهديدات التي تفرضها على المنظمة، مثل المنافسة في السوق، وذلك بطرح سؤال كيف يمكننا الوصول إلى الهدف مقارنة بالآخرين؟ والى جانب ذلك، ينبغي فحص نقاط القوة والضعف في الجوانب المختلفة لنشاط المنظمة (التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المالية)، وذلك كي يتسنى القيام بتعديلات أو

إصلاحات للعودة إلى التوازن في نقاط الضعف المسجلة، وصياغة استراتيجيتها على أساس قدراتها الفعلية والمتميزة.

3- المرحلة الثالثة: وضع الخطة الاستراتيجية: يتم في هذه المرحلة اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمنظمة، والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح في ضوء الإمكانيات أو البدائل المختلفة. ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الداخلية والخارجية من جهة، وبسياسة المنظمة وأهدافها من جهة أخرى.

4- المرحلة الرابعة: الخطة العملية والبرامج التنفيذية: وهي المرحلة التي يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الاستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة نسبيا. وفي نفس الوقت التأكد من مردوداتها المالية وانسجامها.

5- المرحلة الخامسة: أعداد الموازنة: تتم في هذه المرحلة ترجمة السنة الأولى من الخطة إلى موازنة تقديرية، مرقمة ومقيمة ماليا، توزع فيها الموارد وتحدد المسؤوليات التنفيذية. ويجري إعداد الموازنة ضمن نظام أو قانون او تعليمات تحددها السياسة العامة للمنظمة، واستراتيجيتها وأسلوب الإدارة المطبقة فيها، ونمط القيادة، وهيكلها التنظيمي. وعادة ما يتميز نظام الموازنة بوجود عدد من الموازنات الأساسية في أعلى الهيكل التنظيمي، مثل موازنة المبيعات، الإنتاج، الموارد البشرية، البحث والتطوير...إلخ. وتأتي بعدها الموازنات الأقل أهمية والأكثر جزئية، مثل موازنة التصليح والإدامة والخدمات. ويتوقف تدرج الموازنات وتعددها مع المستويات على التقسيم الذي تأخذه الإدارة كمقياس لذلك، فقد تكون الموازنات بحسب الوظائف أو على أساس خطوط الإنتاج، أو بحسب المواقع الجغرافية.

تتجلى أهداف نظام الموازنة بما يأتي:

1- تحديد الإمكانات والموارد الضرورية وتوزيعها بحسب الفترات الزمنية لتنفيذ الأهداف المحددة في الخطة العملية وقبلها في الخطة الاستراتيجية.

2- توزيع المسؤوليات على مختلف أقسام المنظمة بحسب هيكلها التنظيمي وطريقة إدارتها. وفي نفس الوقت وضع مختلف الموارد المالية والمادية والبشرية تحت تصرف هؤلاء المسؤولين وتوجيههم ضمن الاستراتيجية العامة والسياسات الفرعية الناجمة عنها.

3- وسيلة لمتابعة حركة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستمرار، وهذا يدخل بالطبع ضمن متابعة البيئة وتدارك تأثيراتها في الوقت والمكان المناسبين.

4- تعتبر فرصة في يد الإدارة لإشراك العاملين، وزيادة درجة الاندماج الوظيفي، وجمع أكثر للقدرات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها. أو قد تكون الموازنة سببا لظهور نزاعات أو صراعات قد تؤدي إلى فشل المنظمة.

5- تسمح الموازنة بمتابعة ورقابة وتقييم الأداء في مختلف أجزاء وأقسام المنظمة، وتحديد المسؤوليات، واستخدام نظام الثواب والعقاب على الإنجازات المتحققة فيها.

الوحدة (4) أساليب التخطيط الاستراتيجي

يحظى التخطيط الاستراتيجي باهتمام جميع الجهات في الوقت الحاضر، وذلك بعد أن أثبت منافعه الكثيرة، وبعد أن تبين للجميع أن التخطيط رغم اخفاقاته هو أفضل من اللاتخطيط، وحيث أن بناء خطة استراتيجية سليمة تستند على قاعدة من الدراسات والبحوث التي تستكشف الحاضر مستلهمة تجارب الماضي من أجل رسم صورة المستقبل، وبما تقتضي الحاجة الملحة لتوظيف البيانات والمعلومات الاحصائية في اعداد هذه الدراسات والبحوث في اطار ما يسمى بالتحليل البيئي.وأن أي اسلوب في التخطيط الاستراتيجي، فهو يستخدم في ارساء اهداف المنظمة والتعرف على رؤيتها ورسالتها المستقبلية، وذلك من خلال استخدام التنبؤ الذي يعنى به علم الاحصاء، حيث باستطاعته مساعدة المخطط في تلمس ملامح ومعالم الأهداف التي يمكن أن تصل اليها المنظمة مستنيرة بمعطيات الواقع الحالي على أساس معطيات ونتائج التنبؤ لمجمل الظواهر التي تعيشها المنظمة، ومن ثم السير مع اتجاهات المستقبل من حيث الى أي تتجه المنظمة.

ان للمنظمة طموحات مستقبلية أي تريد أكثر مما يتجه اليه الواقع، فإن الدراسات المستندة على البيانات والمعلومات الاحصائية تساعد المنظمة على موائمة الأهداف التي يقوده اليها الواقع، والأهداف التي تريد أن تصلها، كي تتوصل الى أهداف قابلة للتحقيق، وتنسجم مع رسالة المنظمة القادمة .ويرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية، مع طبيعة المنتجات او الخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فاذا كانت المنظمة تقدم سلعة او خدمة واحدة، نجد ان تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن منظمات الأعمال قد شهدت في العقود الأخيرة تميزها بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الانشطة التي تقوم بها المنظمة .

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية في المنظمة، وهي:

1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة: إن المنظمة التي تمتلك اكثر من خط إنتاجي، واحد ونشاط واحد تكون بحاجة اكثر لممارسات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع. فالإدارة العليا، وأعضاء مجلس الإدارة هم المدراء الاستراتيجيين في هذا المستوى، والدور الاستراتيجي الذي يقومون به، هو تحديد الرؤية الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة، ويتناول هذا الدور تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وقيمها الجوهرية.

2- الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال: تسعى الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس والتسابق لكل وحدة من وحدات

النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدات الأعمال المختلفة.

3- **الاستراتيجية على مستوى الوظائف**: يقوم مديرو الأقسام بالأعمال التفصيلية للاستراتيجية، ونطاق أعمالهما الذي يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الموارد البشرية، المالية، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة). والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون اقل مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الأعمال. ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المصاغة على صعيد المنظمة و/أو مستوى وحدات الأعمال، فضلا عن تطوير الاستراتيجيات الوظيفية، وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.

وباختصار يعد التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمنظمة، تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة فيها، ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها . والتخطيط الاستراتيجي عملية مكونة من عدة مراحل تبدأ بصياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية، ومن خلال ذلك يمكن صناعة القرارات وتفعليها بشكل يتناسب مع الخطط التنموية المحيطة ببيئة المنظمة. وباعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل، فيقوم على توقعات البيئة الداخلية والخارجية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والتهديدات عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات.

أسئلة الفصل الرابع

1. ما هو المدخل الاستراتيجي في الادارة ؟ وكيف يمكن تمييزه عن بقية المداخل التقليدية؟
2. لطبيعة وماهية المدخل الاستراتيجي مدخل متخصص في ادارة المنظمات غير التقليدية، سيما في البيئات المعقدة وسريعة الحركة، ناقش ذلك مبينا رأيك البسيط ؟
3. للإدارة الاستراتيجية تعاريف متداخلة ناقش ذلك، وبين اهم المبادئ التي تم التركيز عليها في هذا السياق.
4. ما هي مراحل الإدارة الاستراتيجية ؟ وكيف نستطيع تحديدها، وبيان آليات تفعيلها؟
5. لابد من وجود خطة استراتيجية لكل منظمة، ناقش ذلك معرفا اهم الخصاص والمبادئ في هذا السياق؟
6. ماهي أساليب التخطيط الاستراتيجي، وفي أي المنظمات يكون المفهوم اكثر فاعلية؟
7. تلتزم المنظمات التقليدية في الغالب بأهداف تقليدية يمكن ان توصف من خلالها بتماثل نشاطاتها على مر الاوقات، ولكن تغير هذا النمط مع دخول المنهج الاستراتيجي، بين رأيك في هذا؟
8. يمكن فهم الإدارة الاستراتيجية على أنها مسار من الاهداف التي تعالج موضوع محدد، ناقش ذلك ومبينا رأيك بالأدلة ما امكن ذلك.

الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية والسـلوك الاخلاقي

Social Responsibility and Ethical Behavior

- **تمهيد**

يقال انك أذا ما وظفت شخصا فانك ستوظف اخلاقه لديك وهذه حكمة قديمة اطلقها القدماء نتيجة التعامل المستمر مع مختلف التوجهات السلوكية في إدارة منظماتهم التقليدية، لقد اعتادت المنظمات وبشكل عام على تولي العديد من المسؤوليات في تطوير نتاجاتها وبما يمكنها من الحصول على التزام المجتمع بمنتجاتها دون غيرها.

يهدف هذا الفصل إلى تعليم الطالب أربعة مجالات رئيسة وهي:

1. المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وكيفية المضي لتكون خضراء
2. المديرون والسلوك الأخلاقي.
3. تشجيع وتعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين.
4. النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد.

الوحدة (1) ما هي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ؟ وكيف تمضي لتكون خضراء؟

أولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية ومسوغاتها ومجالاتها

يكون من الصعب في كثير من الأحيان الاتفاق على تحديد مفهوم معين يفي بإعطاء مضمون شامل وجامع ومتعمق لظاهرة ما وتزداد هذه الصعوبة إذا ما اقترنت بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع وخاصة إذا تعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية في عموميتها، وقد تعددت المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ومنها مواطنة الشركات، والشركات الأخلاقية، التكافل الاجتماعي،...الخ. وعرف Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه أي أنها ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية. كما انها تعد" التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"

وأما البنك الدولي فيعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها" التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعوائلهم والمجتمع.

أن المسؤولية الاجتماعية تمتد إلى اتجاهين أحدهما داخلي يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية العمل والآخر خارجي يعمل على معالجة المشكلات التي يعاني منها المجتمع ويسهم في خلق قيم وأنماط اجتماعية ايجابية في المجتمع. بالإضافة إلى التعريفات أعلاه، يقترح بعض الباحثين والمتخصصين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية، حيث يتضمن المصطلح الأول نوعاً من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز لتحمل المسؤولية الاجتماعية، وبالرغم من تعددهذه المصطلحات، إلا أنها في النهاية تنصب على مساهمة المنظمات في تحمل مسئولياتها تجاه أصحاب المصالح المختلفين.

ويمكن تلخيص أهم المسوغات التي يسوقها المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية، وعلى النحو الاتي:

1- تصحيح للآثار السلبية التي قد تسببها بعض المنظمات كتلوث الهواء والمياه وغيره.
2- تحسين الصورة الذهنية للمنظمات أمام المجتمع المحلي وخاصة الشركات الكبيرة التي يتم انتقادها على أن لها نفوذاً قوياً وممارسات احتكارية.
3- قدرة المنظمة المالية على القيام بالمشاريع التي تكلف كثيراً، ولا يستطيع المجتمع تحملها وحده كتصميم وحدة طبية على مستوى كبير.

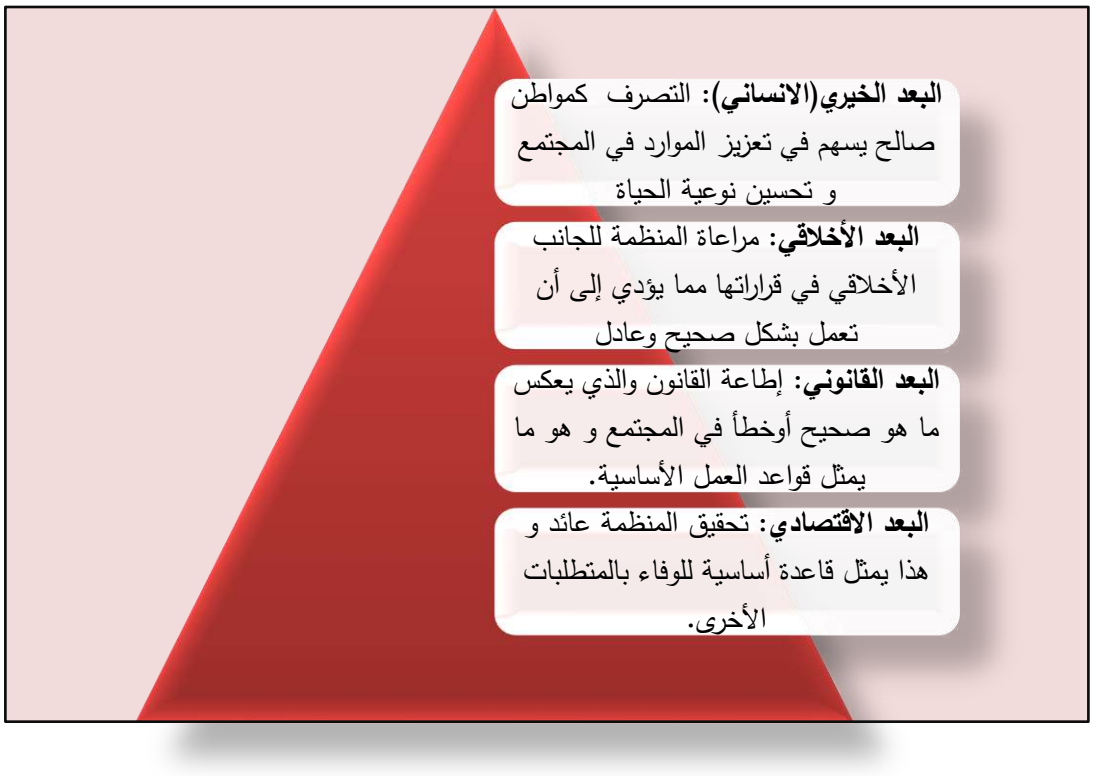
وأما المسوغات التي يسوقها المعارضون للمسؤولية الاجتماعية فهي:

1- إن الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المنظمة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المنظمات الحكومية،

2- وإذا انفردت المنظمة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فان ذلك يعني تحملها كلفا إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.

3- زيادة على ذلك محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى منظمات الأعمال في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (Archie Carroll)، يشير إليها بأربعة أبعاد هي: البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري، وكما هي موضحة في الشكل أدناه:



الشكل(1) هرم المسؤولية الاجتماعية لِـ Carroll

أ. البعد الاقتصادي: يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل عل مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة.

ب. البعد القانوني يمثل الإلتزام بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وان تحترمها عادة ما تحددها الدولة، وفي حالة عكس ذلك فأنها تقع في إشكالية قانونية.

ج . البعد الأخلاقي فيفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فأن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين

ملزمة لكن احترامها يُعدّ أمراً ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه .

د . البعد الخيري ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية، واستنادا الى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة سابقة الذكر.

ثانيا: المنظمات الخضراء

يشير مفهوم البيئة في العصر الحديث إلى الطبيعة بمكوناتها جميعاً: الإنسان والكائنات الحية الأخرى، الحيوانية والنباتية، أي كل ما يحيط بنا في الطبيعة وما نراه من حولنا وما يقع في المجال الحيوي للأرض، من هواء وماء وتراب وكائنات حية. أما المجال الحيوي أو الغلاف الحيوي فهو ما يحيط بسطح الأرض من غلاف جوي، ويشمل التربة والمياه السطحية التي تحتوي على العناصر الحيوية الحية في الطبيعة. أما علم البيئة فهو العلم الذي يدرس الأنظمة والطرائق والأدوات التي تساعد على رصد المشكلات البيئية وتحليلها، وتقصّي تبعاتها الاجتماعية والصحية والجمالية والاقتصادية والإستراتيجية وغيرها، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها. وينطلق علم البيئة من جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، ومن ثم عمل نماذج مبسطة منها وإخضاعها للملاحظة والتجربة في ضوء تحديد الأهداف المنشودة، ثم تحديد المؤثرات الواقعة على الظاهرة قيد الدراسة، ومحاولة إحداث تغييرات فيها للوصول إلى الأهداف الايجابية المنشودة.

أمّا علم التبيّؤ فهو ذلك العلم الذي استمد اسمه من المصطلح الإغريقي Oikos، وبالعربية يُلفظ "إيكوس"، الذي يَعني المسكن، وهو المكان الذي تسكن فيه الأسرة وتوجد فيه المستلزمات المختلفة للأسرة، من غذاء وأمتعة وأمان وحماية من سخط الطبيعة. فلقد كانت العناصر الأساسية الأربعة المكونة للحياة عند الإغريق هي: الماء والهواء والتراب والنار، وقد انسجمت مع لفظة "إيكوس"، بتداخلاتها وعلاقاتها المتشابكة التي كونت عناصر الطبيعة كافة، وهي ليست بعيدة عن نظرتنا المعاصرة إلى البيئة، إذ يقابل ذلك في اللغة العربية ما جاء في المعجم الوسيط: أباء فلاناً منزلاً، أي هيّأه له وأنزله. وتبوّأ المكان، وبه: نزله وأقام به. أما البيئة فهي المنزل. ولقد تطور مفهوم علم التبيّؤ في العصر الحديث، فغدا علماً من فروع علم الأحياء؛ "يُعنى بدراسة التركيبة البيولوجية لعناصر الطبيعة المختلفة ووظائفها والعلاقات المتداخلة فيما بينها في نطاقها الفسيح".

وتهدف عملية تقييم الأثر البيئي للمنظمة الخضراء إلى تعيين الآثار الناجمة عن إقامة هذا المشروع على البيئة ومن ثم تحديد الإجراءات الضرورية للحد من الآثار السلبية الناجمة عنه على البيئة وأهداف التنمية المستدامة. وتتطلب دراسة تقييم الأثر البيئي بحثاً شاملاً للمشاريع الكبيرة المتمثلة في إقامة السدود ومكبات النفايات ومحطات التنمية والمصانع والطرق الرئيسية والمشروعات الإسكانية الكبيرة ومحطات توليد الكهرباء ومصافي النفط والمشاغل الضخمة الصناعية والمحاجر والمناشير والمقالع وأماكن التعدين وغيرها من المشروعات الضخمة.

ويمكن دراسة تقييم الأثر البيئي بصورة أبسط على المشاريع الأصغر حجماً، كما في حال الطرق الفرعية والجدران والعبارات وقنوات المياه الضيقة ومشاريع الإسكان الصغيرة وتجمعات الأبنية الواقعة في مناطق حساسة ونحو ذلك.

وتقوم دراسة الأثر البيئي على تحديد عناصر البيئة والتنبؤ بحجم الأضرار الناجمة عن المشروع ومحاولة اجتنابها أو التقليل من ضررها والتلطيف من آثارها السلبية. وقد يستدعي ذلك إشراك خبراء جيولوجيين وآثار وعلماء بيولوجيا وحيوان وكيمياء وزراعة وتربة واقتصاد واجتماع وبيئة ومياه وإدارة وخبراء غابات وتصحر وتلوث هواء وما إلى ذلك من تخصصات تتناسب مع حجم المشكلة وطبيعتها. وهذا يستدعي اللجوء إلى زيارات ميدانية لتوثيق الموقع وما يحيط به في فصول السنة المختلفة من حياة ومجاري للمياه وأشجار وأعشاب وتصويره ورصد التنوع الحيوي في المنطقة وطبيعة الحياة الاجتماعية والاقتصادية لسكان المنطقة، ومن ثم محاولة التنبؤ بالتغيرات التي سيحدثها المشروع في بيئة المنطقة والسعي للتخفيف والتلطيف من وقع المشروع عليها.

وتقييم الأثر البيئي لا يقتصر على دراسة أثر المشروع في صيغته النهائية، بل يدرس الأضرار الناجمة عن المعدات الإنشائية والبنية التحتية التي يستلزمها المشروع منذ الانطلاقة الأولى للعمل، أي منذ تجريف الموقع أو تسويته وبناء غرف مؤقتة للعمال والعاملين في الموقع وتحضير مناطق عمل مؤقتة للوصول إلى المشروع، فضلاً عن دراسة أثر الآليات المستخدمة والأغبرة الناجمة عنها والنفايات التي تلقيها، كقطع الغيار والزيوت والمواد الكيميائية والمواد النفطية وغيرها، والضجيج الذي تحدثه ومدى تأثير ذلك كله على البيئة من حولها وعلى التجمعات السكنية أو السكان في تلك المنطقة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الضرر الناجم عن تعرية التربة والانجرافات التي قد تصاحبها في فصل الشتاء والأضرار التي تجلبها على الثروة الحيوانية في المنطقة أو على الآثار السياحية ومناطق المياه العلاجية والغابات الموجودة في المنطقة أو بالقرب منها.

الوحدة(2) : المدراء والسلوك الأخلاقي

اولا: مدخل في تعريف ومفهوم الاخلاق واخلاقيات الادارة

منذ القدم تسعى كل أمة لأن تكون لها قيما، ومبادئ تعتز بها، وتعمل على استمرارها، وتعديلها بما يوافق المستجدات، ويتم تلقينها وتدريسها، وتعليمها، وينبغي عرفيا، وقانونيا عدم تجاوزها، أو اختراق تعريفها .وتشير الأخلاقيات بشكل عام إلى القيم و المعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ. وكلمة أخلاق مستخلصة من اللفظ اليوناني Ethos ، والتي تعني خلق. وتكون الأخلاق مجموعة من المعتقدات، أو المثاليات الموجهة، والتي تتخلل الفرد أو مجموعة من الناس في المجتمع. وباللغة الأجنبية فيختلف لفظ ETHIC عن لفظ Déontologi ، حيث تم اشتقاق هذا الأخير من اللفظة اليوناني . والذي يعني ما يجب فعله. و Logos والتي تعني العلم. وتعني اللفظتان معا العلم الذي يدرس الواجبات .

تمثل الاخلاقيات لدى البعض مطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) و ما هو سيئ(الرذيلة)، وهذا ما تمثله الاخلاق المثالية . كما انها تمثل لدى البعض الاخر مسألة نسبية فهي اذن تفضيلات اجتماعية معينة تستند الى ما يجله الافراد و ما يستهجنونه في المجتمع من سلوك و تصرفات في فترة و ظروف معينة ، و تلك هي الاخلاق النسبية . و ضمن هذا السياق نجد الاخلاق الموقفة التي ترفع من درجة النسبية الى حدود الموقف الواحد و الحالة الواحدة ، فالفرد يمكن ان يكون جيدا في حالة و سيئاً في حالة اخرى، حيث انه في الضغوط الموقفية المتنافسة في العالم الواقعي حتى المديرين حسني النية يقومون بما يؤدي الضرر للاخرين.

اما اخلاقيات الادارة، فهي مجموعة من المعايير و المبادئ التي تهيمن على السلوك الاداري و المتعلقة بما هو صحيح او خطأ. وكما يرى آخرون فإنها تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار و أن أهميتها تزداد بالتناسب مع اثار و نتائج القرار ، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير .

ثانيا: مصادر الأخلاقيات

تجد الأخلاقيات مصادرها في :

1) الأخلاقيات الشخصية : لاشك انه لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها او للمجتمع حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات إلى سلوكات أخلاقية .

2) التنظيم الإداري : يؤثر التنظيم الإداري في الأخلاقيات لكل من نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي وكل ذلك يسهم في تشكيل الأخلاقيات.

3) القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات : بحيث أن القانون يحدد و يضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال والمديرين وعليه فإن وجود هذه القوانين يمثل رادعا للسلوكيات غير المقبولة.

و اللوائح الحكومية هي مجموعة المعايير المحددة من السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة .

4) قوانين السلوك الاخلاقي (المدونات الأخلاقية) : التي تعُدّ أدلة إرشادية لعمل المديرين و العاملين . هذه القوانين تهدف الى : توجيه و ارشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني ، تذكير العاملين و المديرين بالمتطلبات القانونية و الاخلاقية ، الاعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة ، تقوية الانضباط الذاتي لدى افراد المؤسسة بقواعد السلوك الأخلاقي .

5) ثقافة المنظمة : تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم والأعراف والتقاليد و التطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة و المستويات ، فالمنظمات العريقة في ثقافتها ولديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع ، و يكون تأثير هذه الثقافة واضحا على سلوكيات العاملين و منعكسا في القرارات التي يتخذونها ويبلغ الاعتزاز بثقافة المنظمة المتميزة في بعض المنظمات درجة تجعلها منهجا تربويا يدرس في المنظمة.

الوحدة (3) تشجيع وتعزيز السلوك الاخلاقي للعاملين

أولا: تأطير علاقات الاخلاق في المنظمات

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يَتَحلَّى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكترث بها. ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكُل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

1- العلاقة بين العاملين والإدارة

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يَتَفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تَفِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاية. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض. ولو نقارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين مُصدَّقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مُصدَّقة بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.

ففي الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولاً بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا. وفي الحالة الأولى

تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون. وهذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُنَفِر الكثير من تلك الكفايات. تأثير ذلك في قدرات المنظمة غنيٌ عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر الكفايات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلا.

2- العلاقة بين العاملين انفسهم

عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تَفجر طاقات العاملين لصالح العمل. وبينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا. ففي الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. في الحالة الأولى تجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة بينما في الحالة الثانية تجد أن كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير مُضلِّلة. في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميله ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المنظمة. وكذلك في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تَضِيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.

وفي الحالة الأولى تجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسئوليات إضافية. في الحالة الأولى تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالتِرحاب بينما في الحالة الثانية تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة. وفي الحالة الأولى يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

ثانيا: إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمَهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر في أداء المنظمة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها.ولذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.وكذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. لابد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم. ولابد أن تُعامل روح العداء والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو

يَحِيكون المؤامرات لبعضهم. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك.

لا يمكن أن تقبل أن يكون العاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالحة المنظمة. لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العداء هي المنتشرة بين العاملين. ولا يمكن أن تقبل أن يخدع موظفا عميلا أو موردا أو مُتقدماً لوظيفة. لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملون هدايا قيِّمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف.فالحِرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ أخلاقي وديني وإداري. مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا. أخلاقيات العمل ضرورة للتطور. لابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومُديرينا.

ثالثا: ترسيخ أخلاقيات العمل

لا يشك أحد في أن هناك خللاً ما في تطبيق أخلاقيات المهنة في القطاعين العام والخاص، ويدل لذلك الإحصائيات العالمية والمحلية، ومن ذلك على سبيل المثال: نشرت جريدة المدينة السعودية أن 69 % من موظفي الدوائر الحكومية متسيبون في عملهم، وأن 54% منهم يخرجون في أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية، وأن 60 % يخرجون قبل نهاية الدوام .كما نشر موقع www.valuebasedmanagement.net في أبريل 2004 م، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفاً لأخلاقيات العمل، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات، ولا تخدم الموظفين في تعليم الأخلاقيات. وكذلك نشر موقع www.recruitersworld.com عام 2004 م، أن 61 % من الموظفين لا يثقون برؤسائهم في العمل وفي حين نشرت شركة كلاود بو عام 2002 م، أن 45 % من الموظفين يأخذون معدات مكتبية تابعة الشركة كالأقلام والكتب معهم، وأن 65 % من الموظفين يستخدمون الحاسب الآلي لأغراضهم الشخصية.(www.cloudbow.com).

رابعا: وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

1- **تنمية الرقابة الذاتية** : فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المنظمة بلا شكّ؛ لأن الموظفين مخلصون لها .الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم. ففي استبانة أجرتها مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة، على أكثر من 1400 موظف، أجاب 58 % منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر سمتين تعجبهم في المرشَّحين للوظائف .(www.calcpa.org) . ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث إن العمل هو وجود المواطن الياباني، وهو ما يعرف بالـ (YORUKI) أي : النزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل .ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (2 %) ! وحاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت ! لأن الموظفين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة

ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل : كتقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح .

2ـ وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام، أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق. وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً. ويجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكَلف بها العامل.

الوحدة (4) النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد

يشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح داخل المنظمة وفي العلاقة مع أصحاب المصالح وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة والمؤسسات غير الحكومية. وتعتبر الشفافية عكس الغموض والسرية بحيث تتضمن إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية من حيث التخطيط والتمويل والتنفيذ متاحة ومنظورة ومفهومة، وجعل القرارات المتصلة بالسياسات المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على جميع الأطراف ذوي العلاقة. ولقد عرفت هيئة الأمم المتحدة الشفافية على أنها حرية تدفق المعلومات والمعرفة والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب العلاقة بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء.

تعد النزاهة هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل دون أن يشوبه الفساد، وتتضمن النزاهة على الاتساق في الإجراءات والقيم والأساليب والتدابير والمبادئ والتوقعات والنتائج. ومن الناحية الأخلاقية فإن النزاهة ترتبط بالأمانة والصدق ودقة الإجراءات. ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للنزاهة بحيث أن المستوى الأول يتعلق بنزاهة الفرد وذلك إذا أدى عمله بكفاية وصدق أداءً كاملاً، أما المستوى الثاني فيتعلق بنزاهة العملية وذلك إذا تم تنفيذ العمل المناط بها على النحو المطلوب وشكلت مكوناً أساسياً من المنظومة الكلية التي هي جزء منها، بينما يتعلق المستوى الثالث بالنزاهة وذلك في حال خضع عملها للمساءلة السليمة ونفذ تماماً بكفاءة دون استغلال منتجاتها أو مواردها لأغراض فاسدة أو غير شريفة.

يعتبر توافر النزاهة والشفافية أمراً أساسياً ومتطلباً اجتماعياً وأخلاقياً وقانونياً لمؤسسات القطاع العام ولمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص على حدٍ سواء، ولم يعد هذان المفهومان يتعلقان بالعمل

الحكومي فقط، وإنما تطور استخدامهما ليطال جميع المؤسسات داخل الدولة وخاصة للمنظمات التي ترتبط بعلاقات مع العديد من أصحاب المصالح أو الأطراف ذات العلاقة كما هو الحال في الشركات المساهمة العامة.

اما مكافحة الفساد في إطار التعريف العام للفساد يوصف بأنه استخدام الوظيفة العامة لأغراض شخصية وهنا، يحمل التعريف بين طياته الرشوة وابتزاز الاموال. وفي هذا المجال يتم تناول نوعين في الاقل من الاعمال المحظورة التي يمارسها الموظف العمومي بمفرده، هما الاحتيال والاختلاس. فالاستيلاء على الموجودات العامة لأغراض مكاسب شخصية، واختلاس المال العام من الادارات في المستويات العليا بمختلف البلدان لهما تأثير واضح ومباشر في التنمية الاقتصادية. ولذلك فالرشوة المقدمة من القطاع الخاص للموظفين العموميين لها اثر واضح في هذا القطاع وتطوره. وعند دراسة مثل هذا الموضوع من الناحية النظرية، نرى انه يتميز بالصعوبة والتعقيد، لأن فساداً مثل هذا عند تحليله يجب ان يؤخذ بعين الاعتبار ما يشتريه او يستفيد منه القطاع الخاص من المؤسسات الحكومية. ومن بين هذه ما يأتي:

1- العوائد الحكومية: يمكن للرشاوى ان تؤثر في تخصيص العوائد المالية (التهرب من الضريبة، الاعانات الحكومية، الرواتب التقاعدية، والتأمين على البطالة) وكذلك في شكل تلك العوائد او نوعها (الدخول الى المدارس الخاصة ذات الامتيازات، الرعاية الصحية، الإسكان والعقارات، او تحويل ملكية الشركات العامة الى القطاع الخاص).

2- العقود الحكومية: للرشاوى اثر في اختيار القطاع الخاص الذي يجهز السلع والخدمات العامة، وكذلك الشروط الخاصة التي تتضمنها عقود التجهيز. كما ان لهذه الرشاوى تأثير في تثبيت شروط إعادة ابرام العقود وتجديد تنفيذها مرة اخرى.

3- الايرادات العامة: يمكن ان تستخدم الرشاوى في تخفيض مبلغ الضرائب والرسوم الكمركية التي تتم جبايتها من الافراد والقطاع الخاص.

4- تسريع المقاولات وتحاشي التنظيم الحكومي: تعمل الرشاوى على جعل المؤسسات الحكومية تسرع في منح الموافقات الاصولية اللازمة لتنفيذ نشاطات غير قانونية.

5- التأثير في نتائج العملية القانونية والنظامية: بإمكان الرشوة ان تغيّر نتائج نشاط قانوني ونظامي من خلال اغراء الادارات الحكومية اما بفشلها او عجزها في وقف نشاطات غير مشروعة (كتعاطي المخدرات والكحول والتلوث)، واما تفضيلها على نحو غير ملائم جهة معينة على حساب جهة اخرى في قضايا المحاكمات والادعاءات القضائية.

اسئلة الفصل الخامس

1. تسعى المنظمات العديدة لتتولى اكثر من مسؤولية في ادارة نظامها بهدف الارتباط وبشكل متماسك مع مجتمعها وهو ما يضمن بقائها وبقوة وثبات. ناقش ذلك بإسهاب.

2. ماهي المنظمة الخضراء وكيف تفهم الاداء البيئي واين تستطيع ان تثبت وجودها؟

3. كيف نستطيع ان نفهم السلوك الاخلاقي للمدير وهل بالإمكان تطويره في ظل المنظمات البيروقراطية؟

4. يتفاوت المديرون بسلوكياتهم الادارية، ناقش اهم المبادئ الاخلاقية التي يجب ان تحكم تلك النشاطات الادارية؟

5. يقال يترتب سلوك المرؤوس وفقا لما يرغبه الرئيس، ناقش العلاقة الجدلية فيما بين اخلاقيات الرئيس والمرؤوس؟

6. كيف يمكن ان ننظم اخلاقيات المرؤوسين ونعزز قدراتهم، في ظل بيئة سريعة التغيير والتنوع؟

7. كيف يمكن ان نفهم فكرة النزاهة وما هي اهم مقوماتها؟

8. يطلق الكثير من الباحثين المعاصرين لفظة الشفافية، ناقشها مبينا المقصود منها بالتحديد؟

9. تتعدد وجهات النظر في تحديد مفهوم الفساد وابعاده وتداخلاته، ما هو السلوك الاخلاقي المطلوب في ادارة مثل هكذا مصطلحات؟

10. لمعالجة الفساد وعلى اختلاف اشكاله اورد العديد من الباحثين مجموعة من الطرق لحلها، بين ذلك بإسهاب؟

الفصل السادس
الحل المبدع للمشكلات الادارية
Creative Solution to the Administrative Problems

- **تمهيد**

عرف الأقدمون العديد من الحلول لكثير من المشكلات،حتى توصلوا الى أكسير الحياة، وان كان ذلك في الاساطير، وما هذا الا دليل على النشاط الفكري المتجدد لمحاكاة المعوقات والمشكلات التي واجهت ديمومة واستقرار الحياة للجنس البشري. ولقد عرف الانسان الحلول الاستثنائية للمشكلات التقليدية منها وغير الطبيعية الامر الذي انعكس على كثرة المعلومات والمعارف والحقائق، وبالتالي صارت الحياة اسهل، بل وايسر في تعاملها مع الانسان ان لم تكن مسخرة لخدمته.

يهدف هذا الفصل الى تعليم الطالب أربعة مجالات رئيسة، وهي:

1. تحديات المدير كمتخذ للقرار.
2. طبيعة المشكلات الادارية التي يواجهها المديرون في عملهم.
3. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.
4. خطوات حل المشكلات الادارية في المنظمة.

الوحدة (1) تحديات المدير كمتخذ للقرار

عرفنا باننا جميعا نمارس النشاطات الادارية في حياتنا اليومية، لذا فنحن جميعا مديرون نتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بنا، ولكن بسبب كثرة التغيرات والمتغيرات البيئية المحيطة، وجدت هناك تحديات كبيرة تفرض نفسها بأسلوب الامر الواقع او الحدث الذي لا يمكن تجاوزه، بل يجب مجاراته ان لم نتمكن من استثماره. ومن بين أهم التحديات التي تواجه المدير في المنظمة المعاصرة، ما يأتي:

1- العولمة : العالم قرية صغيرة بحدود مفتوحة تسمح بتدفق كل شيء، مما يزيد من شدة المنافسة بين المنظمات، وهنا تستوجب القرارات أن تتوجه نحو الجودة العالية، رفع مستوى الإنتاجية، بكفاءة وفاعلية وتفوق .

2- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية: فرضت الأخلاقيات المعاصرة سمات خاصة في التعامل، مما يستلزم على المديرين تطبيق طقوس وإجراءات سليمة، وضرورة الانفتاح على الحدود والثقافات والتعاملات المختلفة في البيئة.

3- الاضطراب والتنوع البيئي : حيث التغييرات المتسارعة في عناصر وقوى البيئة، فضلا عن صعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، مما يزيد ذلك من درجة اللاتأكد في القرارات المتخذة. كما يواجه المديرون تنوع في الأطراف التي تتعامل معها المنظمة من موردين وعاملين وحكومات وثقافات مختلفة، مما يتطلب منه مراعاة كل رغبة وحاجة وتوقع عند صناعة القرارات.

4- التطورات التقنية والمعلوماتية : وهي العامل الآخر الأكثر أهمية في القرارات المتخذة من قبل المدراء والتي تؤثر في عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

5- تمكين العاملين : من خلال توفير المعلومات لهم، وتفويضهم مزيداً من السلطات للقيام بالأعمال المختلفة، واتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين، عوضا عن المديرين بتطبيق مبدا الإدارة بالمشاركة، وبالطبع هذا يعتمد على مقدار ونوع الثقة الممنوحة، ودرجة الالتزام بأهداف المنظمة، بعيدا عن المصلحة الشخصية للعاملين.

على العموم تتداخل كل هذه التحديات وتؤثر في كيفية اتخاذ القرارات وتداخلاتها وطريقة معالجتها للمشكلات الإدارية والصعوبات التي يواجهها المديرون في عملهم التنظيمي. ولذلك ينبغي أن يؤدي المديرون دوراً مهماً في الجوانب الآتية:

1- التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات اللاتأكد البيئي : إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعة، أو أهداف المنظمة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً، لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة. ومن هنا جاء مصطلح غموض أو حالات عدم التأكد، مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المواد الخام. ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي

فعال، قد يُمكَنُ المديرين من متابعة أنشطتها ومنح الإدارة السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- كشف القضايا غير المنتظمة: تتمثل أهمية الرقابة في كشف الأمور غير المنتظمة، أو التي تتصف بالشذوذ والفشل، مثل عيوب المنتجات، ارتفاع الكلف، ارتفاع معدل دوران العمل. وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء غير العادية في الغالب، قد يوفر للمنظمة الوقت والمال والجهد، ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة، والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

3- تحديد الفرص: تتمثل أهمية القرار في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة، والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة، فمثلا مدير شركة الاتصالات العراقية، قد تنبه جيداً من خلال التقارير على حجم الطلب الكبير على الهاتف الخلوي، وبما يجعله أن يفكر في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها، بل قد تتعدى لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراؤها ومكان شرائها، وحتى في كيفية عرضه، وكيفية إقناع الزبون العراقي بحيازته.

4- إدارة المواقف الصعبة: قد ينمو ويتسع حجم المنظمة، أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة، وبالتالي لابد من اتخاذ قرار لتعزيز عملية التنسيق لمواجهة درجة التعقيد أو الصعوبات التي يواجهها المديرون، مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام اتخاذ قرارات سليم .

5- لا مركزية السلطة: إن وجود نظام تنظيمي جيد يعزز ويشجع المديرين على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن اللامركزية الادارية تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على الموارد المالية والمادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة.

الوحدة (2) طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين في عملهم

المشكلة بمفهومها البسيط نمط من الاداء غير المألوف والمطلوب التجاوب معه في ظل امكانات ثابتة ومحدودة نسبيا، وهذا ينسحب على عموم المتغيرات البيئية التي يعيش، ويتعايش معها المدير المعاصر. وأن من اهم المشكلات الإدارية في عمل المديرين داخل المنظمة، هي:

1- التغيير ومقاومة التغيير: ان المرؤوسين قد لا يمتلكون قدرات كبيرة للتوافق مع الاحتياجات التنظيمية المتاحة حديثا، الأمر الذي ينعكس على طبيعة العلاقة مع المدير والمنظمة، وبالتالي الأخلال في الهدف العام للمنظمة.

2- تقادم المنظومة الادارية وحداثة اهدافها: في العقود الاخيرة تدفق العلم وحقق قفزات ملموسة لتواجه المنظمات وضعا محرجا في إيجاد التوافق، ان لم يكن السبق للأهداف عن ما متاح لها بالأساس.

3- الهياكل التنظيمية: تتقادم الهياكل التنظيمية بسبب ثباتها النسبي في معالجة اهداف كانت في السابق محط أنظار منظماتها، ولكن مع التقدم والرقي أصبحت هناك أهداف اكثر تطورا مما سببت ظهور مشكلات إدارية كبيرة تتمثل في كيفية إيجاد هياكل حديثة ومتكيفة.

4- الابداع والابتكار: ان الابتكار ما هو الا كسر الموجود والإتيان بأشياء جديدة تحل محل المتوافر حاليا، وأما الأبداع في إيجاد حلول لم تكن معروفة في السابق، وهذا امر مهم يشكل مشكلة كبيرة تواجه الادارات الحديثة من خلال ادارة هذه العمليات في الأوقات والأماكن الصحيحة، مع تعقد الحياة وتشوه المشكلات.

5- إشباع حاجات العاملين: من المعلوم ان اشباع المجتمع امر صعب المنال، فالحاجات والرغبات متنوعة ومستمرة التوالد، وهذا ما يشكل ضغطا كبيرا على الإدارات وأجهزتها.

6- التدريب: وهو عملية امتلاك واكتساب المرؤوسين لعدد كبير من المهارات، وتحديدا ذات المساس الكبير في طبيعة العمل، وهنا يصبح على الإدارة مهمة انتقاء البرامج التدريبية وتوجيه أهدافها نحو المشكلات التي تواجهها الإدارة.

7- التخطيط الاستراتيجي: كل قسم او ادارة في المنظمة تتعهد بجزء من المنظومة العامة، وهنا فان التخطيط يشكل ضغط على الجميع دون استثناء، وذلك لمواجهة مشكلات البيئة وطلبات وحاجات الزبائن في أسواقها.

8- القيمة الزمنية للنقود: من المتعارف ان بعض المشروعات قد تحتاج الى تمويل كبير نسبيا يمتد إلى سنوات طويلة، وهذا قد يقلل من قيمة المبالغ على مدار تلك السنوات، الأمر الذي يتطلب مهارات استثنائية لمواجهة ذلك.

9- التطوير الاداري الجزئي والشامل: هناك تطور شامل يقصد به تطور كل قطاعات المجتمع بأسلوب سلس ومتناغم، ولكن اذا ما كان التطور جزئيا، فان هناك تفاوت في تطوير بعض القطاعات والتي ستعكس بدورها ضغوط غير تقليدية ما بين الحداثة والتخلف.

تتنوع مهمات المديرين وتتعقد، فليست المنظومة الإدارية الحالية رتيبة، بحيث يسهل التعامل مع متغيراتها، بل باتت تتنوع وتتعقد وتتشابك طلباتها وخياراتها وتزداد قيودها، لتكون هناك ضغوط حقيقية عليها. كما التقدم في تقنيات الاتصال، وندرة الموارد وتنوع استخدامها، أضحت ضرورات ملحة لتكون مهارات المدير متنوعة لمواجهة مشكلات المنظمة الكثيرة والمعقدة.وأوضح الباحثون أن الإدارة هي العملية التي تسعى لتحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والموارد المادية المتاحة، وأن القيادة هي قلب الإدارة لأن المدير يحاول الوصول إلى الأهداف الموضوعة من خلال دفع الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هذه الأهداف. وأن عملية اتخاذ القرارات هي المظهر الأساسي من مظاهر القيادة في حل ومعالجة المشكلات الإدارية المبينة سابقا، وذلك لأن المدير يحقق أهداف التنظيم بواسطة الآخرين عن طريق مجموعة من القرارات.

الوحدة (3) القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

لقد كانت تعتمد عملية اتخاذ القرارات في الماضي على التخمين والتنبؤ، وعلى التجارب والخبرات لدى المدراء، بينما في العصر الحالي أصبح للعملية هذه موضوعها وقوانينها وضوابطهاالخاصة .ونعني بمصطلح اتخاذ القرارات عملية الاختيار الموضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر لتحقيق النتائج المطلوبة في اطار ومواجهة او التعامل مع مشكلات الإدارة والتنظيم المتكررة والمتوقع حدوثها في المستقبل. ولذلك تُعدَ عملية اتخاذ القرارات هي محور العمل الإداري في المنظمات، مهما اختلف نوعها، فكل الوظائف الإدارية في المنظمة تتطلب اتخاذ قرارات، والمنظمات المختلفة تقوم بوظائف عديدة مثل التخطيط ورسم السياسات والرقابة وتقييم الأداء والتدريب والتعيين وغير ذلك. وأن كل وظيفة في المنظمة تحتاج لاتخاذ قرارات فيها، فمثلاً اختيار المنظمة لفرد قد تقدم لشغل وظيفة معينة دون آخر هي عملية اتخاذ قرار، ورسم سياسة معينة دون أخرى هي أيضاً عملية اتخاذ قرار، وإصدار المنظمة تعميماً بأن الأداء الفعلي أقل من المتوقع، وأنه يجب تعديل هذا الوضع فهو أيضاً قرار، والمنظمة تقوم باتخاذ القرارات في جميع وظائفها .

وباختصار أن اتخاذ القرار هو تصرف أداري، أو مجموعة تصرفات للمدير يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة لمواجهة موقف معين، او حل مشكلة إدارية قائمة أو محتملة الحدوث ." ولذلك فأن نجاح الإدارة والمديرين يتوقف على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المديرين.وتعد الإدارة هي بمثابة اتخاذ قرارات، وان جميع المستويات الإدارية(عليا، وسطى، دنيا أو أشرافية) تتخذ قرارات من أجل تحقيق هدف المنظمة. وتُعدَ وظيفة اتخاذ القرار هي جوهر ومحور العملية الإدارية، فلا فائدة للتخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة، بلا وظيفة اتخاذ القرار.

وفي الإدارة تقسم القرارات إلى أشكال وأنواع، وعلى النحو الآتي:

1- قرارات بعيدة الأمد، وقرارات قصيرة الأمد.
2- قرارات فورية وسريعة، وقرارات تحتاج لفكر وزمن للتفكير.
3- قرارات فردية، وقرارات جماعية.
4- قرارات استراتيجية، وقرارات تشغيلية .
5- قرارات تنظيمية وقرارات إدارية.
6- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة

أن القرارات المبرمجة هي القرارات التي تتخذ بشكل روتيني (متكرر) في مواقف عدة مثل طلب إجازة اعتيادية من قبل الموظفين. والقرارات غير المبرمجة هي القرارات التي تتخذ في ظل اللاتأكد والمخاطرة العالية، مثل فتح فرع جديد للشركة في دولة أخرى .

وتتمثل مصادر اللاتأكد في القرارات غير المبرمجة، بالآتي:

أ- الوقت والكلف، اذ يُعدَان محددين لجمع معلومات وبيانات كافية .

ب- العوامل الاجتماعية والسياسية.

ج - الظروف أو القوى البيئية.

د - التغيرات السريعة في التكنولوجيا .

الوحدة (4) خطوات حل المشكلات الإدارية في المنظمة

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، هي السبب في عدم تحقيق أهدافها، كما وغالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كمياً وزمنياً. وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق ؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط ؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف، وقد يقل الإنجاز المتحقق عن الهدف، وقد يكون الإنجاز المتحقق أكبر من الهدف، وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر. فلا يعني مطلقا وجود الخطة أن الهدف قد تحقق، كما أن الإنجاز المتحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف، مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين. ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط. ولكننا نقرأ في الجرائد يومياً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنظمات في ممارسة العملية الادارية سواء عن طريق الاختلاسات، انهيارات الأسواق المالية، الإفلاس، ارتفاع الكلف، الفساد الإداري والمالي. وان المتتبع يجد نفسه امام الكثير من التداخلات، ولكن بشكل عام فان عموم الباحثين يتفقون على خطوات حل المشكلات الإدارية بالآتي:

1- أعلن المشكلة بوضوح وبشكل محدد.
2- اجمع كافة المعلومات عن المشكلة المطروحة.
3- اكتب أقصى عدد ممكن من الأسباب التي تأتى في الذهن.
4- اختر السبب أو الأسباب الأكثر احتمالاً.
5- اقترح قدر المستطاع أكبر عدد من الحلول لعلاج الأسباب.
6- قيم مزايا وعيوب كل حل مقترح.
7- اختر الحل الذى تراه الأفضل.
8- اشرح بالتفصيل خطة عمل لتنفيذ الحل.

على الرغم من أن المشكلة الإدارية تتسم بالتشابك والتداخل، إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية لحل المشكلات الادارية.

وابرزها طريقة الخطوات الستة، وهي:

1- وجود مشكلة.

2- جمع المعلومات.

3- التفكير في المشكلة.

4- تصور الحلول.

5- التحقق من الحلول، أي إثباتها تجريبياً.

6- تنفيذ الحلول.

وهناك من يقسّم مراحل العملية الإبداعية في حل المشكلات الإدارية إلى أربع مراحل، وهي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المدير المبدع.

2- مرحلة التبصر والتوليد: ويطلق على هذه المرحلة أيضاً الاحتضان، وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهوراً أو سنوات. وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها. وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.

3- مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون. وهذه المرحلة لا يمر بها إلا المبدعون، وتتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

4- مرحلة التحقيق والتجريب: ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه.

ويمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع، وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد: ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنه في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة، الجماعة غير الرسمية، وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات نفسها.

اسئلة الفصل السادس

1. عندما يتخذ المدير قرارات معينة، يواجهه الكثير من التحديات؟ بينها موضحا امكانية تجاوزها.
2. أن من اهم المشكلات الرئيسة التي تواجهها المدير في اداء مهامه هي : التغيير البيئي ومواجهة التناقضات في ظل معلومات غير مؤكدة، ناقش ذلك مبينا اهم الحلول المقترحة في هذا المجال.
3. لترتيب عمل المدير نحتاج الى اجراءات قياسية محددة نرتب من خلالها النشاط العام للمنظمة.ناقش ذلك.
4. حدد أنواع القرارات الإدارية، وبين اهم تداخلاتها .
5. ناقش بإسهاب القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، مع ذكر أمثلة مبسطة حولها .
6. ماهي اهم الخطوات التي يستطيع المدير اتخاذها لحل المشكلات الادارية التي تواجه المنظمة؟ بينها، مضيفا عليها الأمثلة ما امكن ذلك ؟
7. اعتادت المنظمات التقليدية على التعامل مع مشكلاتها بروتينية عالية وسلاسة فيما هو متكرر من معضلات، لكن التغير البيئي فرض متغيرات غير تقليدية، ماهي اتجاهاتك في كيفية التجاوب ما بين المنظمة التقليدية ومشكلاتها غير التقليدية .

الفصل السابع
التنظيم للجودة والانتاجية والرضا الوظيفي
OrganizingforQuality, Productivity and Job Satisfaction

- **تمهيد**

يهدف الفصل الى تعليم الطالب المفاهيم الأساسية التي تؤدي الى التنظيم لجودة الإنتاجية والرضا الوظيفي، من خلال مجموعة من الوحدات التي تحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ماهي أسس التنظيم للأداء الفعال؟

2- كيف يمكن ضمان جودة المنتج والخدمة المقدمة للزبون، وممارسات نظرية المنظمة في نظام ضمان الجودة؟

3- ماهي العوامل المهمة في تنظيم الوظائف وإدارة نوعية حياة العمل؟

4- ماهي الوسائل المثلى لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية في العمل .

الوحدة (1) التنظيم للأداء الفعال

يحتاج أداء الأعمال بصورة فاعلة إلى تنظيم جيد قادر على توحيد واستثمار جهود العاملين بشكل جماعي من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. ولعل التنظيم الجيد هو الأداة الفاعلة للوصول إلى تحقيق تلك الغاية. ويحتل التنظيم مكانة متميزة في العملية الإدارية، كما يعد من الوظائف الإدارية المهمة للمنظمة. وتأتي أهمية التنظيم لارتباطه بترتيب جهود العاملين والموارد والعلاقات لتحقيق أهداف محددة ترغب المنظمة في تحقيقها، وهي الوظيفة التي يتم من خلالها تحديد الإطار العام الذي يتم بموجبه أداء العمل. وسيتم تناول هذه الوحدة التعليمية من خلال التعرف أولا على مفهوم التنظيم الفعال والخطوات الأساسية له.

أولا: مفهوم التنظيم وخطواته الأساسية

يعنى التنظيم بعمليات تجميع الأنشطة اللازمة لإنجاز العمل في وحدات تنظيمية وترتيب العلاقات بينها، لأن وظيفة التنظيم تمارس من قبل جميع المديرين في المنظمة وفي كافة المستويات التنظيمية، فالمديرون في المستويات العليا لهم مهمات تنظيمية تختلف عن تلك المهمات التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المباشرة. وللوصول الى التنظيم الكفء لا بد من القيام بمجموعة من الخطوات وكما يأتي:

1- تحديدالأهداف الرئيسة والثانوية للمنظمة.
2- تحديد الأنشطة والفعاليات التي يتطلبها تحقيق الأهداف الرئيسة والثانوية للمنظمة.
3- تقسيم النشاطات إلى أنشطة فرعية، وتجميعها على وفق أسس مختلفة وظيفية أو جغرافية أو أسس أخرى تراها المنظمة مناسبة.
4- تكوين الهيكل التنظيمي بربط المجاميع مع بعضها، وتحديد المستوى التنظيمي المناسب.
5- تحديد العاملين المناسبين من ذوي الخبرة، لشغل وإدارة هذه المجاميع المختلفة.
6- تخويل الصلاحيات المناسبة للأفراد لإدارة مهماتهم بشكل جيد مع تحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم مع المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة.

ثانيا: أهمية التنظيم الفعال

ان الفكر الإداري الحديث، وحينما يتعلق بالتنظيم، فانه يبحث في طبيعة العلاقات الإنسانية والتفاعلات التي تنتج عن ذلك، اذ أن لها الأثر الكبير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، من حيث طبيعة العلاقات الرسمية بين الأقسام وأساليب الاتصال بين الوحدات التنظيمية المختلفة للمنظمة. كما ان الإدارة الناجحة لابد أن تهتم بالتنظيم، اذ ينعكس ذلك على أداء العاملين في المنظمة، فكلما كان التنظيم جيداً كان الأداء فاعلاً وينسجم مع تحقيق الأهداف المطلوبة، وكلما كان التنظيم سيئاً كان الأداء قاصراً في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. كما ان أهمية التنظيم الفعال تأتي من خلال المنافع العديدة التي يقدمها للمنظمة والتي يمكن بيانها كما يأتي:

1- تلافي حالات الأزدواجية والتداخل التي تحدث في العمل.

2- توزيع الأعمال والنشاطات المختلفة بحسب التخصص المطلوب.

3- تحديد العلاقات المختلفة بين الأفراد العاملين، والتنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة.

4- الاستجابة لكل المتغيرات (الاقتصادية، التكنولوجية ... ألخ) التي يمكن أن تواجه المنظمة.

5- تحديد السلطات والصلاحيات والاتصالات لكل موظف في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

ثالثا: أسس بناء الهيكل التنظيمي ومزايا التقسيم

يمكن بناء الهيكل التنظيمي وتقسيمه على وفق مجموعة من الأسس يمكن بيانها كما يأتي:

1- التقسيم على أساس الوظيفة

أكثر الطرق شيوعاً، تقسم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية)، تختص كل وحدة بأداء وظيفة معينة، وتُقسم الوحدة الوظيفية الرئيسة إلى وحدات فرعية (مثلاً:- القسم المالي يقسم إلى: شعبة المحاسبة، شعبة الصندوق، وشعبة المقبوضات). ومن مزاياه يتمثل بالافادة من التخصص في زيادة القدرة الانتاجية.

2- التقسيم على الأساس الجغرافي

ويستخدم هذا الأساس في بناء الهيكل التنظيمي عندما يكون للمنظمة فروع في مناطق جغرافية متعددة (الفرع الشمالي، الفرع الجنوبي، الفرع الغربي، وهكذا). ومن مزايا هذا التقسيم التمتع باللامركزية وإصدار القرارات من قبل الفروع، وذلك لامتلاكها الدراية والفهم بالبيئة المحيطة.

3- التقسيم على أساس الزبائن

ويُستخدم هذا الهيكل عندما تتعامل المنظمة مع فئات مختلفة من الزبائن (قسم الأطفال، القسم الرجالي، والقسم النسائي). ومن مزايا هذا النظام التركيز على خدمة الزبون وتحسين جودة السلعة المقدمة بناءً على احتياجات مجموعة الزبائن.

4- التقسيم على أساس هجيني أو مزيجي

إذ يتم في هذا النوع من الهيكل التنظيمي الجمع بين أكثر من أسلوب من الأساليب السابقة مثل: اعتماد التقسيم الوظيفي، والجغرافي، معاً في الوقت نفسه، أو الوظيفي والجغرافي والعملاء سوية...الخ. ومن اهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو الافادة من مزايا كل نوع وتجنب السلبيات فيها.

الوحدة (2) جودة المنتج والخدمة وإدارة الجودة الشاملة

في إطار العمل ضمن الفكرة التي ترى ان الجودة مسؤولية الجميع، وعلى مبدأ أعمله صحيحاً منذ البداية، إذ يكون من اولويات الإدارة السيطرة على جميع المتغيرات ذات العلاقة بجودة الموارد المستخدمة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وعلى وفق أسس علمية باتجاه بناء الجودة في المنتج، وليس فحصها، ولذلك برزت فكرة ضمان الجودة التي تميل إلى التأطير النظري والمداخل المفاهيمية أكثر من ميلها نحو البناء الهيكلي المحدد المعالم. ويتم تناول هذه الوحدة التعليمية من خلال التعرف على مفهوم ضمان جودة المنتج أولا، ثم التعرف على مفهوم السيطرة الكلية على الجودة، ومن ثم استخدام نظرية المنظمة في نظام ضمان الجودة.

أولا: مفهوم نظام ضمان جودة المنتج

يعد مفهوم نظام ضمان جودة المنتج تطوراً نظرياً وتطبيقياً لعمليات السيطرة على الجودة، إذ تتأثر اتجاهاته نحو منع تحقيق المنتج غير المطابق للمواصفات ومتطلبات وحاجات الزبائن، والحفاظ على مستوى جودة مناسب منذ المراحل المبكرة للإنتاج مع التخطيط لتطوير هذا المستوى وتحسينه، وهو نظام للأنشطة والفعاليات يهدف إلى تقديم تأكيد معين على ممارسة إجراءات شاملة للسيطرة على الجودة وعلى نحو فاعل.

لقد عرفت المنظمة الأوربية للسيطرة على الجودة هذا النظام بأنه "كل الإجراءات المخططة والمنظمة الضرورية لإعطاء الثقة بأن المنتج أو الخدمة سوف يرضي حاجات محددة مسبقاً". ولا يمكن النظر إلى مفهوم ضمان الجودة عموماً، ونظام ضمان جودة المنتج، إلا في إطار المدخل النظمي، وفكرة المسؤولية الجماعية تجاه إدارة الجودة وضمانها.

ويتضمن النظام مجموعة الإجراءات والأنشطة والفعاليات والسياسات التي يجري التخطيط لها بعناية ودقة، بما يضمن مستويات ثقة عالية بها. وإن المفتاح الأساس للمفهوم هو تحقيق رضا الزبون بانجاز متطلباته وتوقعاته في المنتج والخدمة المقدمة له، ويتضمن ذلك البحث واكتشاف العوامل والمشكلات الداخلية منها والخارجية ذات العلاقة بجودة المنتج والخدمة.

ثانيا: مفهوم السيطرة الكلية على الجودة

يعد مفهوم السيطرة الكلية على الجودة جزءاً أساسياً في مفهوم نظام ضمان الجودة، إذ يمر هذا النظام بسبعة مراحل أساسية هي:

1- النظام الموجه نحو المنتج: أي الفحص بعد الإنتاج، وأنشطة حل المشكلات الخاصة بالجودة.

2- النظام الموجه نحو العملية: أي ضمان الجودة خلال مراحل الإنتاج مع تطبيق مفهوم السيطرة الإحصائية على العمليات.

3- النظام الموجه نحو التكامل: أي يشمل النظام جميع الأقسام داخل المنظمة.

4- البعد الإنساني للجودة : أي إحداث ثورة ثقافية في الجودة من خلال التدريب والتحفيز في مجال الجودة.

5- النظام الموجه نحو المجتمع : أي تعميم المنتج والعملية على نحو أمثل لتحقيق منتج متعدد الوظائف .

6- النظام الموجه نحو الكلفة : أي برنامج تخفيض والحد من ارتفاع كلف الجودة.

7- النظام الموجه نحو الزبون : أي ترجمة صوت الزبون ونشره من خلال مراحل الإنتاج المختلفة.

وعند تطبيق نظام (ضمان الجودة) تتحقق عدد من الأهداف التي يمكن تلخيصها بالآتي:

1- توفير معايير دقيقة للتأكد من مدى فاعلية إجراءات وأساليب السيطرة على الجودة وكفايتها مثل (تحسين مستوى المطابقة مع المواصفة، وتخفيض كلف الجودة، وتخفيض نسب المرفوضات والمردودات).

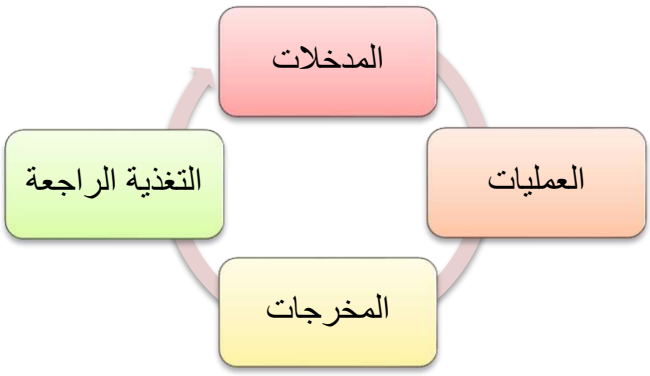
2- تحقيق التكامل بين جهود أعضاء المنظمة المختلفة ابتداء بالإدارة العليا ومروراً بالمستويات التنظيمية الأخرى، مع حشد هذه الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المخططة للجودة (ويتم ذلك من خلال وضع برامج التدريب والتحفيز في مجال الجودة وتطويرها وتنفيذها ومراجعتها).

3- ضمان الترجمة الدقيقة والواضحة لمتطلبات الزبون وتوقعاته من خلال الجهود المكثفة نحو الالتزام بالمواصفة المعبرة عن تلك الحاجات والرغبات، فضلاً عن الالتزام بالمعايير الأخرى مثل (مواعيد التسليم، سلامة التعبئة والتغليف، وتحقق عامل سهولة الاستخدام، وبما يعزز من ثقة الزبون به ويقلل من كلف إدامته وخدمته بعد البيع والتسليم).

4- تشخيص المشكلات المرتبطة بجودة المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ومنذ المراحل المبكرة للإنتاج، والعمل باستمرار على إيجاد الحلول الناجحة وباعتماد أساليب عدة لعل أبرزها أدوات تحسين الجودة مثل (خرائط الجودة، ومخطط السبب والنتيجة) .

ثالثا: استخدام نظرية المنظمة في نظام ضمان الجودة

يعتمد المدخل النظمي لإبراز أهداف نظام ضمان الجودة ووظائفه وأنظمته الفرعية، والشكل (2)، يعبر عن حاجة النظام إلى مصادر التشغيل البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية (المدخلات)، وآليات العمل الثابتة والمرنة (عمليات التحويل)، فضلاً عن المراجعة والتقييم المستمر (التغذية العكسية) لغرض الوقوف على مدى تحقق الأهداف المطلوبة (المخرجات) وبما يمكن من إدخال التعديلات الضرورية في أي عنصر من عناصر النظام أو في جميعها عند الضرورة، ولاسيما عندما ترد معلومات من الجهات ذات العلاقة (الزبائن والأجهزة الحكومية والمجهزين) .

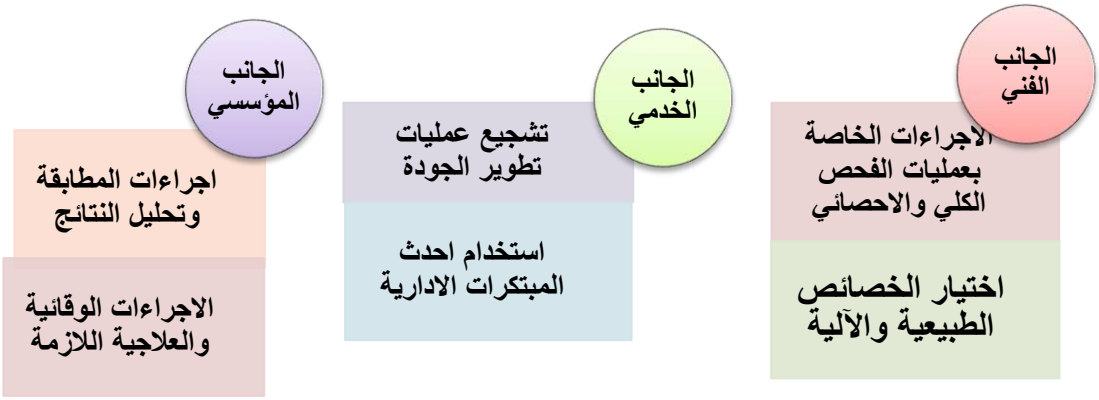


الشكل(2) نظام ضمان جودة المنتج

أما النظم الفرعية في نظام ضمان جودة المنتج، فهي:

1. نظام ضمان جودة التصميم

يتولى النظام الفرعي (ضمان جودة التصميم) وبالتعاون مع الأقسام الهندسية مسؤولية وضع التصميم الملائم بوصفه أحد الأنظمة الفرعية في نظام جودة المنتج، ويتضمن مجموعة إجراءات تهدف بالأساس إلى تحويل المواصفات أو الخصائص العامة للمنتج إلى مواصفات فنية قابلة للإنتاج معبراً عنها بالرسوم والأشكال والنماذج المجسمة (التجريبية). ويبين الشكل (3) التحليل النظمي لنظام ضمان جودة التصميم.



الشكل: (3) التحليل النظمي لنظام ضمان جودة التصميم

2. نظام تقييم المجهزين

ان الاتصال المستمر مع المجهزين يغدو أمراً ضرورياً لتأمين الفهم الكامل للمواصفات التي تحتاجها الشركة المشترية. ولتستعد الشركة البائسة لتوفير تلك المواصفات في منتجاتها النهائية. ويتولى نظام تقييم المجهزين هذه المسؤولية بوصفه نظاماً يحوي مجموعة أدلة تضم أداء الجودة للمجهزين بالاعتماد على أوامر الشراء التي تم الإيفاء بها من قبلهم، ويهدف بالأساس إلى التأكد من قدرة المجهز على توفير متطلبات الجودة فضلاً عن متطلبات السعر وأسلوب النقل وموعد التسليم وخدمات ما بعد البيع. وبذلك يتضمن النظام مجموعة إجراءات تهدف في الأساس إلى تحقيق مطابقة المواد المشتراة في مواصفتها الفعلية للمواصفات الفنية المطلوبة بما يمكن من استخدامها دون الحاجة إلى عمليات الفحص، ومن ثم إجراءات التصحيح المكلفة. وعليه فأن النظام الفعال لتقييم المجهزين يسهم في مجالات عدة تحقق استفادة البائع والمشتري على السواء، يمكن تلخيصها بالآتي:

أ- يساعد في وضع تعريف واضح بمواصفات الجودة والشروط الأخرى الخاصة بعقود الشراء.

ب- توفير المستلزمات الأساسية للاحتفاظ بالسجلات والموافقات وقرارات الضمان من ضمنها التغيرات في العقد وإجراءات التصحيح الضرورية.

ج- إتاحة الفرصة لتقييم أداء المجهز على نحو عادل ودقيق يسمح بإدامة الصلة مع المجهز.

د- مساعدة المجهزين في مجال التدريب المتعلقة بالسيطرة على الجودة.

هـ- يساعد في تحقيق انسجام لمقاييس الجودة لدى المجهز وطرق الفحص ووسائله.

3. نظام معلومات الجودة

يعد نظام معلومات الجودة شبكة اتصال داخلية تزود الشركة بطرق ووسائل لتحليل البيانات المتعلقة بجودة المنتجات، وهو جزء وصفي ومتكامل في نظام المعلومات الإدارية الشامل الذي يجمع البيانات ويحللها وينشر المعلومات المتعلقة بضمان الجودة، وهو يجهز أقسام ضمان الجودة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستوى الجودة.

ومن البيانات المهمة التي يحتاجها النظام هي بيانات اختبارات تصميم المنتج، وبيانات عن جودة الأجزاء والمواد المشتراة وبيانات عن نتائج اختبارات العمليات والمنتجات نصف المصنعة وبيانات عن نتائج الفحص النهائي للمنتجات وبيانات عن نتائج التشغيل والأداء الميداني ومعولية المنتجات المصنعة، إذ تعتبر نتائج الفحوصات وكشف العيوب والأخطاء من المعلومات المهمة والمؤثرة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالجودة لأنها تساعد في التعرف على جميع المقاييس والإجراءات الخاصة بمنع تحقق المنتج غير المطابق ومتابعة أسلوب حدوث العيوب والأساليب اللازمة لمنع تكرارها في المستقبل.

وتتركز البيانات الخاصة بالمنتج غير المطابق على نوع العيب وسببه وأهميته النسبية ومسؤولية رد الفعل والمعالجة فضلاً عن تقييم كلفته.

4. نظام الرقابة على المنتج النهائي

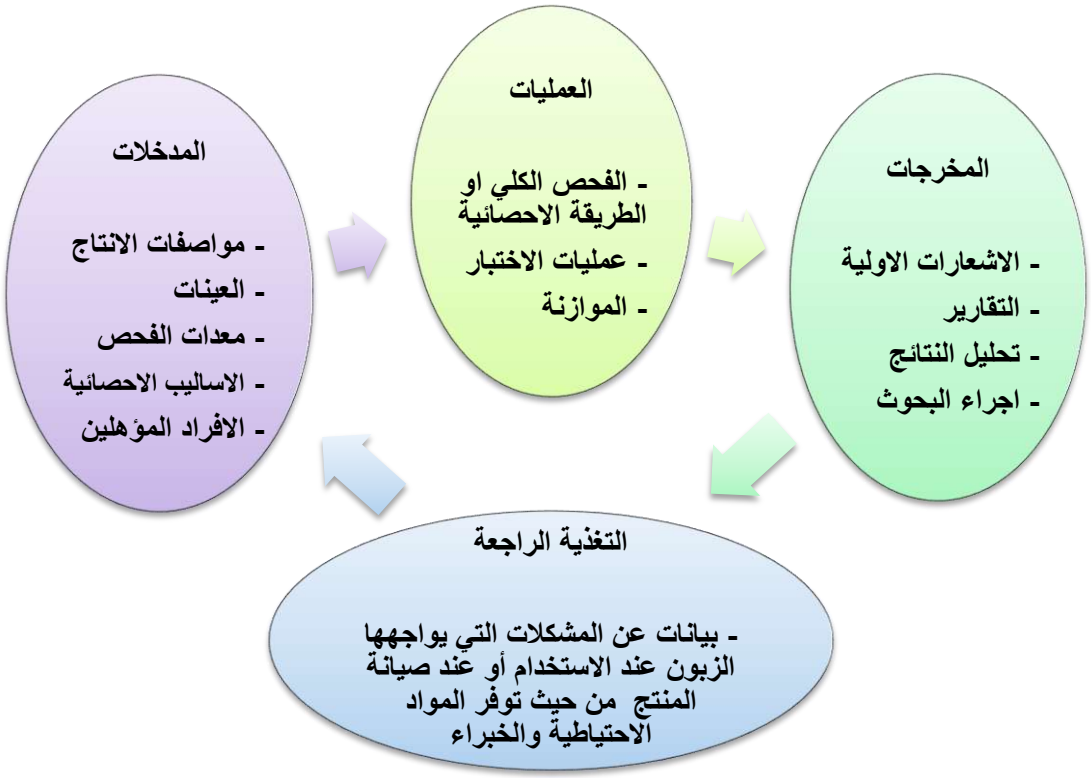
يعرف نظام الرقابة على المنتج النهائي بوصفه أحد الأنظمة الفرعية في نظام الجودة، ويضم مجموعة إجراءات وأساليب تساعد في تقليل احتمال قبول منتجات غير مطابقة للمواصفات وضمان عدم وصولها إلى الزبائن وهي غير صالحة للاستعمال، ويطبق النظام على نحو مكرر في خطوط الإنتاج لاسيما بالنسبة لأنظمة الإنتاج المستمر، إذ تتم مقارنة المنتج بالمواصفات المستخدمة لتقرير قبوله من عدمه وبالاعتماد على معدات من خصائص الجودة الواجب توفيرها في المنتج ولا تنتهي الإجراءات الخاصة بهذا النظام

بمجرد إتمام المنتج وفحصه بل تمتد ما بعد عمليات التغليف والخزن والشحن ومتابعة الأداء الميداني. أما الإجراءات المتبعة بعد عملية بيع ووصول المنتج إلى الزبون فهي:

أ- صياغة إجراءات معالجة المنتج غير المطابق للمواصفات.

ب- وضع وتنفيذ برامج التحقق من المنتج لدى الزبون وبرامج السلامة في أثناء أداء المنتج لوظيفته.

ويوضح الشكل رقم (4) التحليل النظمي لنظام الرقابة على المنتج النهائي.



الشكل (4) نظام الرقابة على المنتج النهائي.

الوحدة (3) تنظيم الوظائف وإدارة نوعية حياة العمل

تتناول هذه الوحدة اهداف التنظيم مع بيان أهمية الهيكل التنظيمي فضلاً عن الأنشطة الأساسية في عملية التنظيم، وكما يأتي:

أولا: أهداف التنظيم

يسعى التنظيم إلى تحديد الهيكل التنظيمي الذي يحدد طبيعة العلاقات بين أقسام المنظمة. كما أن هذا الهيكل وبحكم الجهود الجماعية وتنظيم العلاقة بينهما، فانه يؤدي الى تنظيم الوظائف في المنظمة على أسس صحيحة وواضحة. اذ تستخدم الإدارة الهيكل التنظيمي للنهوض بالوظائف والاختصاصات المختلفة، وحل المشكلات التي تواجه المنظمة التي تحتاج إلى بذل الجهود المختلفة، وان الجهود المختلفة تحتاج إلى تنظيم فعال يأخذ على عاتقه تحقيق التكامل بينهما بما يحقق الهدف المنشود.

ان التنظيم هو الوظيفة الإدارية التي تسعى إلى أن تستخدم الموارد البشرية والمادية في المنظمة استخداماً أمثل من خلال تصميم هيكل أساسي للمنظمة يوضح المهام والصلاحيات والمسؤوليات وتنظيم العلاقات بين مختلف الأنشطة والإدارة العليا.

ثانيا: الأنشطة الأساسية في عملية التنظيم

يمكن بيان الأنشطة الأساسية في عملية التنظيم من خلال ما يأتي:

1- تحديد الأنشطة المطلوبة التي يجب أن تنجز لتحقيق أهداف المنظمة.

2- تصنيف أنواع الأعمال المطلوبة ومجموعات العمل المختلفة إلى وحدات عمل إدارية.

3- تكليف الأشخاص بالأعمال المطلوبة مع إعطاء قدر من الصلاحيات لإنجاز هذه الأعمال.

4- إسناد المستويات الإدارية المختلفة.

إن الهدف النهائي لعملية التنظيم في المنظمة، هو الآتي:

1- ان تعمل جميع الوحدات بتنسيق جيد وكفاءة عالية لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2- أن تنظيم الوظائف بهذا الشكل الكفوء يجعل إدارة نوعية حياة العمل فيها أكثر سهولة وأكثر فاعلية، حيث أن العاملين في المنظمة سيعلمون ما لهم وما عليهم من مهام ومسؤوليات وحدود العمل المسؤول عنه الموظف، إذ تكون الحدود واضحة وحدود السلطات محددة.

3- يخلق بيئة صالحة في العمل تحول دون حدوث مشاكل حيث يكون في أدنى مستوياتها.

4- أن إعطاء الاهتمام لبيئة العمل وحياة العاملين في المنظمة أمراً مهماً وذلك لأن المورد البشري في المنظمة هو الأساس في تحقيق أهداف المنظمة.

ولذلك كان لزاماً على المنظمة الاهتمام بحياة العاملين والمحافظة عليهم وتلبية رغباتهم المشروعة وتشجيع وتثمين المبادرات التي يقومون بها لتحسين نوعية العمل.

الوحدة (4) زيادة الرضا الوظيفي

مما لا شك فيه أن المورد البشري يُعدَ الدعامة الأساسية في المنظمة لتحقيق أهدافها وقد زاد الاهتمام بهذا المورد مع تقدم العلوم والمفاهيم الإدارية، بحيث أصبح الجانب الإنساني مهماً إن لم يكن أكثر أهمية من الجانب المادي. كما إن إنجاز العمل يتطلب من الفرد أن يمتلك المقدرة على الانجاز مضافاً إليها الرغبة في العمل لذلك نرى أن هناك الكثيرين ممن يمتلكون القدرة على العمل إلا أنهم لا يمتلكون الرغبة في أداء ذلك العمل وهنا تكمن المشكلة في تحفيز الرغبة لدى العاملين من خلال تحسين الرضا الوظيفي للعاملين. وسيتم تناول هذه الوحدة من خلال التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي أولا، ثم بيان الوسائل التي تلجأ اليها المنظمة في زيادة الرضا الوظيفي.

أولا: تعريف الرضا الوظيفي

يحظى الرضا الوظيفي باهتمام الدارسين والباحثين كما يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات. ويأتي الاهتمام بهذا الموضوع من خلال أهميته في تحسين اتجاهات العاملين في المنظمة في كل جوانبها المختلفة. وقد وردت تعريفات مختلفة للرضا الوظيفي إلا أن أكثرها تتعلق بموضوع درجة إشباع حاجات الفرد المختلفة في المنظمة، حيث يتعلق هذا الإشباع بالنواحي المادية والمعنوية في المنظمة مثل الأجر وظروف العمل وطبيعة الإشراف ... الخ.

إن علاقة الرضا الوظيفي بالأداء في المنظمة علاقة وثيقة، فعندما ترتفع زيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة فان ذلك يبدو واضحاً من خلال الالتزام الوظيفي وزيادة شعور الانتماء للمنظمة وتقليل معدل دوران العمل والإجازات وغيرها، أما إذا أنخفض الرضا الوظيفي في المنظمة فنلاحظ أن الحالة معكوسة لما ورد أعلاه من خلال ترك العمل وارتفاع معدل دوران العمل وكثرة الإجازات وغيرها.

ثانيا: زيادة الرضا الوظيفي

تحاول المنظمات دائماً زيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة لما يعني ذلك من أثار إيجابية تنعكس على مستوى الأداء والانجاز في المنظمة. وهناك أموراً كثيرة يمكن أن تلجأ إليها المنظمة لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الروح المعنوية في العمل وانعكاس ذلك على مستوى الأداء والانجاز وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، من هذه الامور:

1- العدالة والانصاف في دفع الأجور والمكافآت والمزايا المقدمة للأفراد في المنظمة.
2- إتباع سياسة تعتمد مبدأ المساواة في التعامل بين الأفراد.
3- إتباع السياسة اللامركزية في العمل وإعطاء الفرصة للأفراد في إبداء آرائهم وملاحظاتهم.
4- تشجيع الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد لتطوير العمل في المنظمة.
5- إشاعة الروح الإنسانية في العمل والابتعاد عن التهديد والعقوبات للأفراد العاملين.
6- اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وكل حسب اهتمامه وقابليته.
7- تحسين بيئة وظروف العمل المادية.

اســئلة الفصل السابع

1: ماهو التنظيم للأداء الفعال؟ وما هي فوائده؟

2: للقيام بعملية التنظيم هناك مجموعة من الخطوات يجب السير عليها أذكرها بشكل متتابع؟

3: يتكون التنظيم من مجموعة من العناصر الأساسية أذكرها .

4: اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات الآتية :

أ – إعادة التنظيم تتم في: – المؤسسات القائمة . – المؤسسات الحديثة.

– المؤسسات القائمة والحديثة – لا شيء مما ذكر.

ب–الخطوة الأولى في علمية التنظيم هي:

– تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز العمل – تحديد الأهداف التنظيمية.

– تجميع الأنشطة في وظائف – رسم الهيكل التنظيمي.

ج– من عناصر العملية التنظيمية: – النشاطات والأعمال المطلوبة للإنجاز. – الموظفون المطلوب تعيينهم لإشغال الوظيفة. – الهيكل التنظيمي. – لا شيء مما ذكر

د–التنظيم الذي يحدث بشكل عفوي بين الموظفين في منظمة معينة نتيجة التفاعلات الاجتماعية بينهم بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو الإدارية يُدعى:

– التنظيم الرسمي – التنظيم الإداري – التنظيم غير الرسمي – لا شيء مما ذكر

هـ– الوظـــائف الإداريـــة التـــي تبـــدأ وتنتهـــي قبـــل البـــدء بإنجـــاز الأعمـــال هـــي:

– التخطيط. – التنظيم. – التخطيط والتنظيم – التوجيه

5: علل لما يأتي–:

–اللجوء إلى اللامركزية في إدارة المؤسسات الكبيرة .

– تعمل اللامركزية على زيادة الرضا الوظيفي للموظفين .

– يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية.

– ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي قابل للتطبيق في جميع المنظمات .

7: ماذا يحدث لو زادت السلطة عن المسؤولية؟ أو ازدات المسؤولية عن السلطة .

8: ما هي المراحل الاساسية التي يمر بها نظام ضمان الجودة .

الفصل الثامن
المسوؤلية والسلطة في العلاقات التنظيمية
Responsibility and Authority in the Organizational Relationships

- **تمهيد**

تمثل المسؤولية التزام الفرد (أياً كانت وظيفته أو موقعه الاداري) في المنظمة بانجاز الواجبات والمهمات التي يكلف بها، وتحمل النتائج التي تترتب على اداءه لها . وعليه فعندما يتحمل المدير المسؤولية لابد ان يمنح بعض الصلاحيات او السلطة التي تمكنه من انجاز عمله على احسن وجه . وبناءً على هذا التمهيد البسيط ، سوف يجيب الفصل الحالي على مجموعة من التساؤلات، من بينها ما يأتي:

1. ما المقصود بالمسؤولية والسلطة والعلاقات التبادلية بينها ؟
2. ماذا نعنى بسلسلة الأوامر، وما هو نطاق الاشراف ؟
3. ما هو مفهوم تفويض السلطة في مجال تمكين المرؤوسين من أداء اعمالهم؟
4. لماذا تتوجه المنظمات نحو تمكين العاملين في المرحلة الراهنة ؟

الوحدة (1) مفاهيم المسوؤلية والسلطة والعلاقات التبادلية

يواجه الفرد العامل في حياته المهنية العديد من المصطلحات الادارية المختلفة، والتي يطبقها على ارض الواقع يومياً منها على سبيل المثال لا الحصر (المسؤولية والصلاحية)، والتي ترتبط كل واحدة منها بالاخرى . فالفرد لابد ان يكون ملتزماً باداء عمله وتحمله مسؤولية معينة يمكن من خلالها مساءلته ومحاسبته . وبناءً على ادائه لعمله لابد ان يمنح الصلاحية المناسبة، ومعنى ذلك ان يفوض السلطة المناسبة .

أولاً: مفهوم المسوؤلية

ان تعيين الاشخاص في الوظائف المختلفة يعني الزامهم باداء مهام معينة ومحددة يؤدونها بشكل يؤدي الى تحقيق الاهداف من ناحية والانسجام مع الاعمال الاخرى ذات الصلة من ناحية اخرى، وتمثل المسوؤلية التزام الفرد (أياً كانت وظيفته أو موقعه الاداري) بانجاز الواجبات التي يكلف بها وتحمل النتائج التي تترتب على اداءه لهذه الواجبات. ويعود تحديد المسوؤلية في العمل التنظيمي الى اعتبارين هما: [2]

1. دفع الافراد لانجاز المهمات التي يكلف بها .
2. محاولة الافراد تحقيق نتائج مرضية لتجنب ما يترتب على حالة الفشل أو الاخفاق في اداء العمل .

وعليه، فلابد أن تتصف المسوؤلية بما يأتي:

أ. تكون بقدر الصلاحيات أو السلطة الممنوحة للفرد .

ب. هي تختلف تبعاً لحجم العمل أو الموقع الوظيفي .

ج. لا يمكن التخلي عنها، اذ يبقى الفرد مسوؤلاً عن نتائج العمل المكلف بانجازه،حتى وان كلف آخرين للقيام به.

ثانياً : مفهوم السلطة

تعرف السلطة على انها الحق الشرعي في التصرف والفعل واتخاذ القرار، والقدرة على الأمر والنهي في مجالات عمل محددة وبأطار قانوني وتنظيمي موضوعي محدد . وهذا يعني تميز مفهوم السلطة بما يأتي:

1. منح حق الشرعي للفرد بالتصرف واتخاذ القرار في العمل التنظيمي .
2. قدرة الفرد المسؤول على الامر والنهي داخل المنظمة، وبحسب ما مخول به من صلاحيات .
3. الاطار القانوني الذي يسند تلك التصرفات والاوامر للفرد المسؤول.
4. تستمد السلطة من المركز الوظيفي الرسمي المستند الى الاوامر التحريرية الصادرة من السلطات العليا

ثالثا: مفهوم القوة

تعد القوة هي قدرة فرد ما على اصدار الأوامر للآخرين الذين ينفذون هذه الاوامر، وذلك دون وجود نصوص قانونية تعطي الحق لهذا الفرد باصدار الاوامر، وتلزم الاخرين بتنفيذها . وبمعنى آخر أن القوة هي نوع من السلطة غير القانونية . وعليه، فأن ظاهرة القوة يمكن ملاحظتها بسهولة، وذلك بمجرد التردد على احدى المنظمات لمدة معينة، فيلاحظ ان هناك بعض الموظفين في الاستعلامات مثلا ممن يحصلون على مزايا اكثر من الموظفين الذين يشابهونهم في المستوى الوظيفي، ولا تطبق بشأنهم العقوبات المحددة في حال الخطأ الذي يقعونه على المواطنين المراجعين للمنظمة.

الوحدة (2) سلسلة الاوامر ونطاق الاشراف

عادة ما يتردد على لسان العامة من الناس مسألة الاوامر والرجوع الى الآمر، او أتباع سلسلة المراجع في الدائرة، ولذلك من اهم ما ينبغي معرفته في مجال المسؤولية والسلطة هما مفاهيم سلسلة الأوامر ونطاق الأشراف.

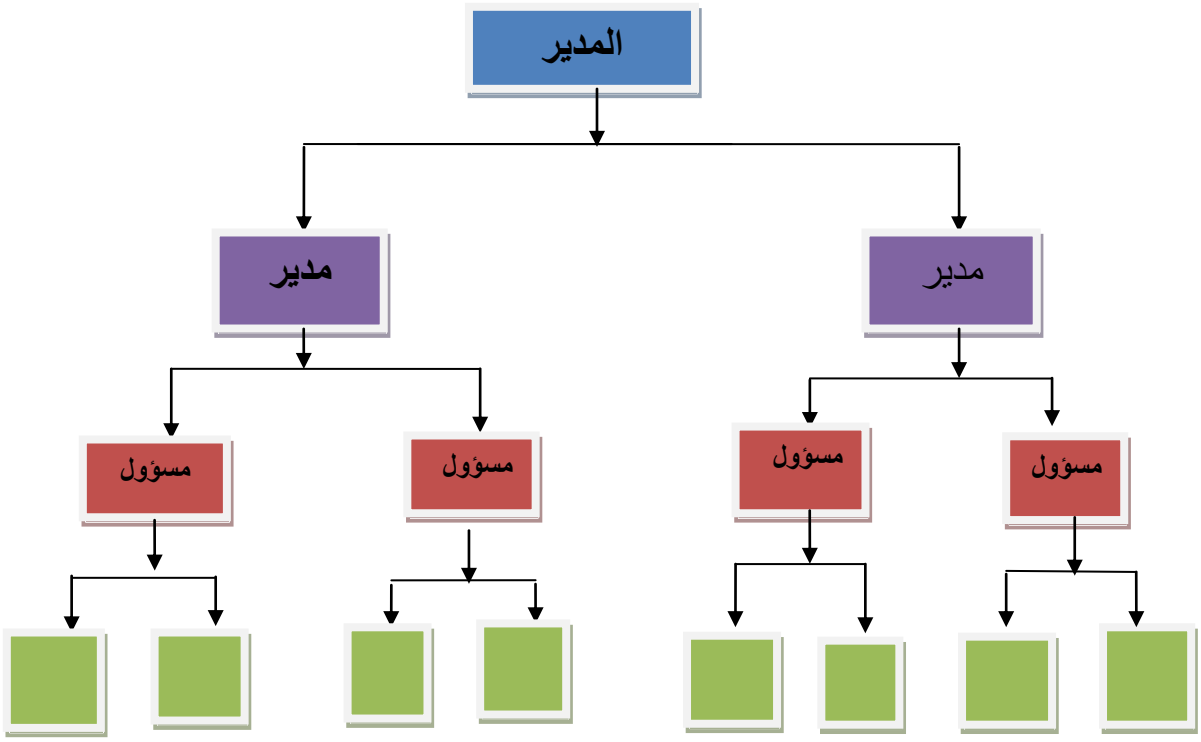
أولاً : سلسلة الاوامر

تعني سلسلة الاوامر أو اصدار الاوامر بابسط صورها، هي علاقة الرئيس والمرؤوس من قمة المنظمة ممثلة بالمدير العام أو الرئيس الأعلى للمنظمة، ويمكن تصور وجود سلسلة من الخطوط التي ترتبط ببقية مستويات الادارة في الهيكل التنظيمي، وتنساب هذه الخطوط باتجاه المرؤوسين، ويتزايد عددها كلما كان المستوى ادنى . وهكذا فأن سلسلة الاوامر تعني علاقة سلطوية، وتتسم بثلاث خصائص هي: الصلاحية(أو السلطة) والمسوؤلية والاتصال، ففي السلسلة السلطوية هذه، يبرز دور المدير كمصدر للأوامر، فهي اذن سلسلة رسمية واتصالات ما بين المدير والمرؤوسين، كما أنها اتصالات لممارسة الصلاحيات الممنوحة للمدير لتمشية الأمور في منظمته. وكذلك أن سلسلة الأوامر هي خط المسوؤلية التي تفرض على المرؤوسين المسائلة والمحاسبة أتجاه المدير بشأن ادائهم في المنظمة.

ثانياً : نطاق الاشراف

ويطلق عليه احياناً تسميات عديدة مثل نطاق الرقابة، مجال السلطة، مقدار المسوؤلية، المدى الاداري. وفي كل الاحوال يشير هذا المفهوم الى عدد الافراد والنشاطات التي يمكن للرئيس (المدير) ان يشرف عليها ويديرها بكفاية في المنظمة. ويعود سبب عدم امكانية الأتفاق على عدد محدد من المرؤوسين أو الادارات التي يمكن للمدير ان يشرف عليها بنجاح الى جملة من العوامل، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. كفاية المدير والمرؤوسين، فكلما زادت كفاية هؤلاء زاد نطاق الاشراف .
2. مؤهلات المرؤوسين ومستوى استجابتهم للمدير أو المسؤول المباشر .
3. كفاية الاتصالات والتقارب الجغرافي، اذ كلما سهل الاتصال وتقاربت اماكن العمل كلما زاد نطاق الاشراف
4. طبيعة العمل: فالتشـــابه مثلا في المهمات يؤثر في طبيعة المشكلات التي تواجه ادارتها، كما ان لأهمية العمل دور في تقليل النطاق بسبب اهتمام الادارة بتلك المشكلات، ويكون بالتالي أنه كلما ازدادت صعوبة العمل ضاق نطاق الأشراف .
5. شخصية المدير : يتفاوت المديرون في الخصائص الفكرية والعاطفية والبدنية، فبعض المديرين يتمتعون بقابليات فكرية أو ذهنية تسمح لهم بالاحاطة الذكية والسريعة بالمواقف والمستجدات والتوصل الى القرارات المطلوبة قياساً بآخرين ادنى منهم في هذه القابليات وابطأ في ردود الفعل .
6. الاساليب الادارية : هناك عدد من الاساليب الادارية التي تساعد المدير أو تزيد من قابليته على ادارة عدد اكبر من المرؤوسين من بينها تفويض جزء من صلاحياته، ذلك لأن التفويض المتزايد يخلص المدير من أعباء عمله اليومي،والشكل (5) يبين لنا حجم نطاق الاشراف.



شكل (5) حجم نطاق الاشراف للمدير الواحد في المنظمة

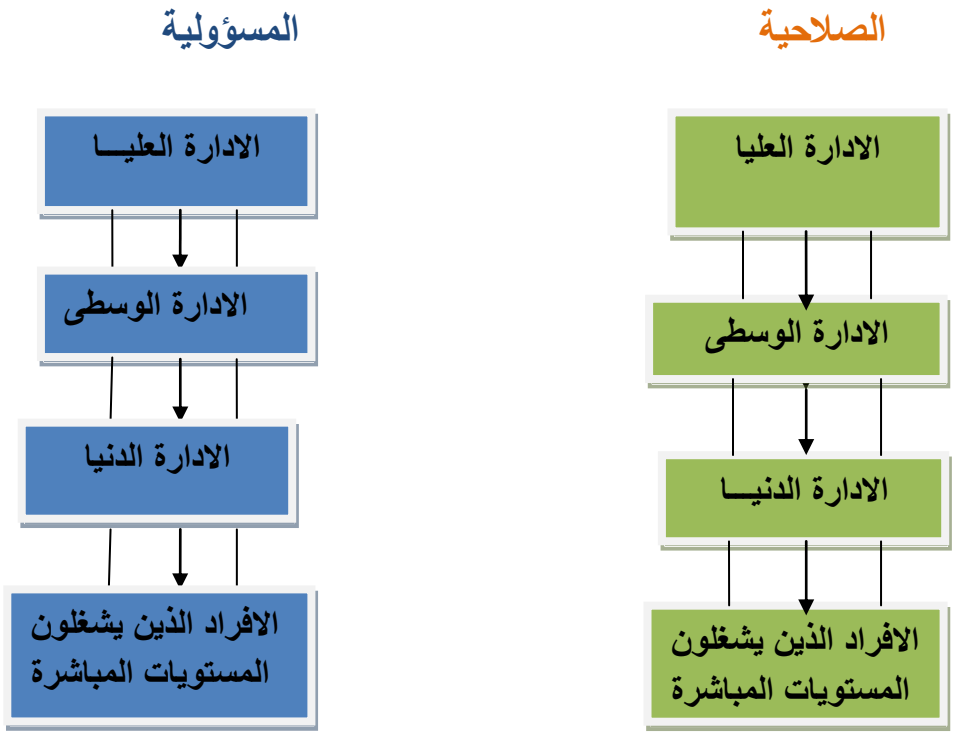
الوحدة (3) تفويض السلطة لتمكين المرؤوسين

يرتبط تخويل الصلاحيات أو تفويض السلطة الى حد كبير بنظام اللامركزية في الادارة، كما ان للتفويض صلة قوية بما يسمى بالصلاحيات وتحمل المسؤوليات، وعند تفويض الصلاحيات، لابد من تحمل المسؤولية، ولابد من المحاسبة أو المساءلة لتحقيق التوازن بين الصلاحية والمسؤولية . فالصلاحية كما أسلفنا تعطي حق الممارسة القانونية لاداء العمل الوظيفي وأصدار الاوامر والقرارات، والمسؤولية بدورها تشكل الالتزام لممارسة الصلاحية المفوضة بين موثوقية وسلامة ممارسة المهام المتوقعة من المرؤوسين .

أولاً: التفويض ومفهوم العلاقة بين المدير والمرؤوسين

يطلق على تفويض السلطة في مجال الادارة بتخويل الصلاحية ويعني أعطاء الآخرين أو المرؤوسين حق اصدار الاوامر واتخاذ القرارات ضمن نطاق محدد لتسهيل القيام بالعمل أو انجاز مهمة محددة. أو هو دفع السلطة الى أسفل من الرئيس أو المدير الى المرؤوسين. ومن الجدير بالاشارة له، بانه لا يمكن تخويل الصلاحية بالكامل، لأن ذلك يعني تخلي (المدير) عن مركزه الوظيفي، وانما يكون التخويل بالقدر المطلوب لاداء المهمة (المهمات) التي يكلف المرؤوس بانجازها . كما انه قد يكون التخويل او التفويض شفوياً أو تحريراً، يقابله التزام ومسوؤلية من المرؤوس والمساءلة بنفس المستوى.

وعلى العموم، يقع على المرؤوس المخول للصلاحية أن يحُسن ممارستها، فهو يكافأ على نجاحه في ذلك، ويعاقب عند فشله في تحقيق الاهداف المرجوة من التخويل. ففى سبيل المثال أنه من غير المناسب اختيار المرؤوس لمسوؤلية تصميم منتج جديد، وبعد ذلك اخباره بانه لا يملك الصلاحية لتعيين مصممين لاختيار افضل تصميم، وبينما نستطيع تخويل الصلاحية فنحن لا نستطيع تفويض المسوؤلية، والتي يمكن ان نعهد بالمسوؤلية الى احد المرؤوسين. والشكل (6) يوضح العلاقة بين المدير والمروؤس في اطار الصلاحية والمسؤولية في المنظمة.



تنشأ الصلاحية في القمة وتنساب (تخول) الى الادنى

تتضمن المسوؤلية سلسلة من العلاقات بين المخوِل والمخوَل

شكل (6) العلاقة بين المدير والمروؤس

ثانيا: مسوغات قبول صلاحيات الرئيس

تلخص مسوغات قبول صلاحية المدير في المنظمة، بما يأتي:

1. يؤدي الولاء المنظمي والايمان بغرض أو رسالة المنظمة الى قبول افرادها للصلاحيات، باعتبار ان ذلك من اداء مهمات الوظيفة .
2. تشجع منظومة المكافآت والعقوبات افراد المنظمة الى قبول الصلاحيات التي يمارسها المدير، إذ يتوقع من الفرد أو المدير الاذعان للأوامر قبل الترشيح للترقية أو الترفيع والحصول على المنافع الاخرى
3. تبرز اهمية تمتع المدير بالخبرات والمهارات الفنية في قبول صلاحياته من قبل افراد المنظمة، خصوصا في المنظمات التي تعتمد اعمالها على مثل هذه المؤهلات .
4. يستطيع المديرون الذين يتحلّون بخصائص القيادة المؤثرة في المنظمة للحصول على اعجاب الافراد وتقديرهم وبالتالي قبولهم لصلاحياتهم.
5. يسعى بعض المرؤوسين لتفادي تحمل بعض المسؤوليات، وذلك بقبول صلاحيات رئيسهم وبالتالي تحمله هو المسؤولية ولتلك النتائج السلبية التي قد تنشأ عنها .

ثالثا: معوقات التفويض السلوكية

يواجه التفويض عدداً من المحددات أو المعوقات، فقد نجد في المنظمة ان بعض المديرين يكرهون تخويل الصلاحية للآخرين، وبالمقابل قد يحاول كثير من المرؤوسين تجنب تَسَلّمْ سلطة خوفا من الفشل والمسائلة عن الأخطاء. وهنالك عدد من الاسباب السلوكية التي تعيق عملية تخويل الصلاحيات أو تفويض السلطة، ومن بينها الآتي:

1. يفتقد بعض المديرين الى القدرة على توجيه مروؤسيهم، وقد نجد أن بعض المديرين لا يجيدون تنظيم افكارهم ولا يجيدون اصدار أوامرهم الى الاخرين في العمل.
2. يفتقد بعض المدراء الثقة في مروؤسيهم، أو قد يتذرعون بهذه الحجة كي لا يتنازلوا عن جزء من صلاحياتهم .
3. كره بعض المديرين الفرصة لتفويض الآخرين خوفا من ان يسلط الضوء عليهم، اذا ما نجحوا في العمل، وبالتالي التخوف من الحصول على منصبه.
4. التخوف من فشل المرؤوسين المخولين، وبالتالي ما يترتب عليه محاسبة المدير عن الأخطاء والمخاطر الناجمة عنها.
5. أتباع بعض المنظمات للاسلوب المركزي في الادارة، فتحصر الصلاحيات بين المستويات العليا والوسطى، فتقع بين هذين القطبين، تبعاً للقوى المؤثرة في تنظيمها.

الوحدة (4) مفهوم تمكين العاملين ودوافعه وأسبابه

لم تتم الاشارة الى التمكين قبل تسعينات القرن العشرين من قبل مفكري الادارة والتنظيم، فهو ببساطة يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة وتقديم كل ما لديهم من جهد وطاقة لتحقيق اهدافها بكفاية.

أولا: تعريف التمكين ودوافعه الحقيقية

يتمثل التمكين بايجاد البيئة التي يتوافر فيها للعاملين القدرات والامكانيات على تحمل المسوؤلية التي تسهم في تطوير وتحسين النشاطات الجوهرية التي تصب في اشباع حاجات الزبائن، وتحقيق نوع من التفاعل المرغوب وتعزيز الجهود المشتركة بين الادارة والعاملين لانجاز المهمات المطلوبة على أحسن ما يرام. ففي المنظمات الناجحة عادة ما يقدر العاملون المسوؤلية والثقة التي تتحقق في بيئة العمل، وتادية اعمالهم بحرية اكبر وواقعية أشمل نحو انجاز الاهداف التنظيمية.

لقد أوضح العديد من الباحثين الدوافع التي دفعت المنظمات لاعتماد استراتيجية التمكين باعتبارها استراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في اداء اعمالهم، وكذلك منحهم السلطة والمسوؤلية لاتخاذ القرارات، وهناك مسوغان اساسيان لتنحو المنظمات نحو تمكين العاملين فيها، والتي تتمثل بالآتي :

1. يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة .
2. يُعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي، وكفلسفة للادارة المستندة في جوهرها على الايمان بقدرات العاملين وثقة المنظمات بمهاراتهم وسلوكياتهم .

ثانيا: اهداف التمكين

تتمثل الغاية الرئيسة من التمكين بايقاف محاولات حفز العاملين بحوافز من خارج المنظمة، والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم نفسيا وذاتيا من داخلها، تنبع من العاملين انفسهم، مثل الفخر بالانتماء للمنظمة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها . ومن بين أبرز اهداف التمكين كونه يعكس استراتيجية ادارية معاصرة تستخدم للوصول الى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة، تتمثل بالاتي :

1. ابقاء المنظمة في المقدمة دائماً، ومحاولة جعلها رائدة في المجال أو النشاط الذي تؤديه.
2. تحسين ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها وأيراداتها، ومن ثم تحقيق النمو لها .
3. الاستفادة الفاعلة من امكانيات الموارد البشرية والخبرات والكفايات المتوافرة .
4. جعل العاملين يتمتعون برضا عال نحو وظائفهم ومنظماتهم وبالتالي تحسين معنوياتهم .

ثالثا: ابعاد التمكين

هناك عدد من الابعاد التي تسهم في تشكيل التمكين ونجاحه في المنظمات، وهي :

1.المعلومات : توفير واتاحة المعلومات عن جميع جوانب مجالات عمل المنظمة وتقديمها العاملين .
2. المعرفة والمهارات: يَعدُ امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات من اهم جوانب تطبيق التمكين وضمان نجاحه لتحقيق اهداف المنظمة .
3. القوة : يمثل امتلاك العاملين للقوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية أمراً في غاية الضرورة لتطبيق التمكين، وذلك بقصد التأثير في اجراءات اعمالهم وبأستخدام حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً مثلا.
4. المكافآت : تحفيز العاملين على ادائهم في المنظمة بمنحهم المكافآت المالية والمعنوية، ومن بينها مثلا : المشاركة في الارباح أو المساهمة في امتلاك أسهمها.

رابعا: محددات التمكين ومشكلاته في المنظمات

قد توجد محددات او قيود على تطبيق التمكين في المنظمات ومن بينها الآتي:

1. ضعف مبادرات العاملين في التطوير والتحسين، فضلاً عن عدم الرغبة في تحمل اعباء اعمال اضافية
2. تفضيل بعض العاملين قضاء ساعات طويلة في ممارسة عمل تقليدي،بدلاً من المشاركة في تحمل مسؤولية الاعمال الجديدة ونتائجها .
3. عدم رغبة بعض العاملين للعمل الفرقي والجماعي والذي يعد هو التقنية الرئيسة للتمكين وتفضيلهم العمل الفردي.
4. ضعف مصداقية الادارة، وعدم الثقة بقدراتها وامكانياتها.
5. تخوف الادارة العليا من فقدان القوة، وخوف العاملين من تحمل مسؤوليات جديدة اضافة لمسؤوليته القديمة.
6. عدم الاستعداد لتقبل التغيير، وعدم رغبة الخوض فيه تحسباً من فقدان الوظيفة التي يرغب الترقية اليها، او ادخال تقنيات متطورة تؤدي الى فقدان الفرد لجزء من عمله مثلاً .

اسئلة الفصل الثامن

1. عرف المسؤولية ووضح أهم الاعتبارات التي تؤدي الى تحديد المسؤولية .
2. وضح من خلال الرسم خصائص سلسلة الاوامر .
3. عرف نطاق الاشراف، وضحه من خلال الرسم .
4. ما المقصود بتخويل الصلاحية او تفويض السلطة ؟ وكيف تخول الصلاحية من الاعلى الى الاسفل، موضحا ذلك بالرسم؟
5. ما هي أهم المعيقات السلوكية التي تؤثر في عملية التفويض ؟ ولماذا يحاول بعض المرؤوسين تحاشي تفويض الصلاحية ؟
6. هنالك مسوغان لتنحو المنظمات نحو تمكين العاملين، اذكرها، وماهي أهم اهدافه ؟
7. ماهي أهم المحددات التنظيمية والمشكلات السلوكية التي تواجهها التمكين في المنظمات .

الفصـــــل التاسع
الدافعية للعمل ومكـــافأة العاملين
Motivation for Work and Rewarding Employees

- **تمهيد**

منذ القدم والانسان لديه العديد من الحاجات والرغبات التي يسعى دائماً الى اشباعها، وتحركه ذاتيا بذلك دوافع مختلفة داخله، وتوصف بانها قوى داخلية محركة لسلوكه . وبما ان المنظمة نظام مفتوح يعمل بداخله مجموعة كبيرة من الافراد، فلابد ان تسعى الى البحث عن الحاجات غير المشبعة لديهم، وتثير فيهم تلك الدوافع الكامنة من اجل تحقيق اهدافها المختلفة . فلقد قام علماء النفس على مر التاريخ بوضع نظريات تدرس السلوك الانساني عن قرب، اذ وضع " ابراهام ماسلو" سلم متكون من خمس مجموعات تمثل أهم حاجات الفرد، فيما قدم " ديفيد ماكليلاند" نظرية حاجات الأنجاز، ووضع " دوكلاس ماكريكر" أهم النظريات التي تدرس الحياة الانسانية واصفاً اياها بنظرية (x) و (y) لذا فأن اشباع الحاجات الانسانية، وتحريك الدافع الايجابي للفرد له الاسهام الاكبر في زيادة الانتاجية، والتقليل من الجوانب الضارة في العمل، فضلا عن زيادة ولائه واندفاعه نحو تحقيق اهداف المنظمة .

بناءً على ذلك، فأن الفصل الحالي سيناقش اربعة موضوعات حيوية في سلوك الافراد العاملين والمنظمة، وهي:

- تعريف الحاجات والدوافع واهميتها للمنظمة .
- أنواع الدوافع ومبادئ الدافعية للعمل.
- نظريات الدافعية للعمل في المنظمات.
- تأثير الحاجات والدافعية في الانتاجية.

الوحدة (1) أهميـة الحاجـات الأنسـانية ودوافـع الفـرد

أن التعرف على حاجات الأنسان سواء داخل المنظمة او خارجها، في المنزل أو خارجه، قد أصبح من مستلزمات التعرف على شخصية الفرد وسلوكه، الا ان مجرد التعرف على حاجات الفرد لا يكفي لتغيير سلوكه والتنبؤ به، فقد يتطلب الاحاطة الكاملة بالجوانب المتعلقة بمفهوم الحاجة . فالمدير الناجح هو الذي يتلمس حاجات العاملين معه ولديه القدرة على اكتشافها ويساعد على اشباعها باعتبار ان وجود حاجة اساسية غير مشبعة لدى العامل يؤدي به الى الشعور بالاحباط والتوتر والقلق والضيق وعدم الراحة، وهذه كلها مشاعر سلبية لا تخدم العامل أو المنظمة .

أولاً: تعريف الحاجات والدوافع وأهمية الخوض فيها

يعد من اهم واجبات المدير حفز المرؤوسين لبذل اقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية، والوقوف على حاجات المرؤوسين والعمل على اشباعها . وبما أن الدافعية للعمل هي القوى المحركة التي تثير الفرد للعمل وذلك من خلال اشباع حاجاته وتحقيق اهدافه، ولذلك لابد من العمل على اشباع تلك الحاجات التي يرغبها الفرد، وصولا لتقديم كل ما لديه من جهد وطاقة لصالح المنظمة.

1. ان حاجات الفرد والمنظمة ليست دائماً واحدة، وبالتالي يتعين على المديرين العمل على توحيدها وتكاملها، وذلك بمعرفة حاجات الافراد وتوجيهها نحو أهداف المنظمة.
2. يعتبر فهم دوافع وحاجات الفرد العامل، ومحاولة اشباعها من اهم العوامل التي تساعد المنظمة على النمو والتوسع مستقبلاً، فالفرد العامل يبغي دائماً اشباع حاجاته الاساسية وصولاً لتحقيق الاهداف التي يصبو اليها.
3. تكون حاجات الافراد مختلفة سواء بطريقة شعورية او لا شعورية، وهي تختلف من واحد لآخر، ومن وقت الى اخـر.

يمكن تعريف الحاجات على انها الرغبات المادية او النفسية غير المتحققة او غير المشبعة للافراد، مثل الطعام والشراب والامان والتقدير. أو هي حالة من النقص والعوز تقترن بنوع من الضيق والتوتر لا تزول الا بأشباعها. ومثال على ذلك كلف مدير قسم ما بانجاز مهمة معينة تتطلب تحمل مسؤولية اكبر، فنرى ذلك المدير قد يتخوف ويتردد من قبوله او رفضه لهذه المهمة بسبب خوفه من الفشل، فمثل هذا المدير يحتاج الى اشباع حاجته من الآمان الوظيفي، ولذلك نلاحظه يبحث عن كيفية اشباع هذه الحاجة،

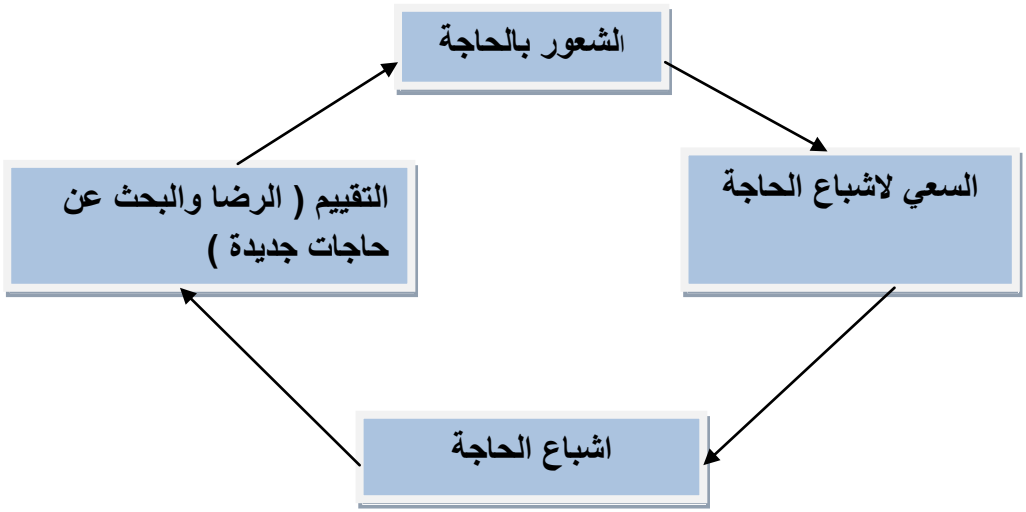
بحيث يزيد من شروط الطمانينة والثبات والراحة النفسية التي يمكن ان تحميه من المُساءَلة اذا ما فشل امام رؤوسائه في العمل.

وبما ان هناك حاجات للفرد العامل يعمل على اشباعها، فله ايضاً دوافع للعمل، ولابد من العمل على معرفتها لغرض تشجيعه على بذل اقصى الجهود من اجل تحقيق اهداف المنظمة، فليس من الصعب الاستنتاج بان الدوافع مفهوم صعب ومعقد، إذ انها تتاثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والنفسية والبيئية للفرد، وهي ليست ثابتة لا بل متغيرة عبر الزمن، كما ان الدوافع تتباين من فرد الى آخر ومن مجتمع لاخر . ولذلك فان تفسير دوافع العاملين يمثل اكبر تحدي يواجهه المدير والادارة بشكل عام .

والدافع يعرف بأنه حالة داخلية (نفسية – جسمية) تثير سلوك الفرد في ظروف معينة وتواصله الى ان تنتهي الى غاية معينة، فالفرد الجائع يحركه جسمه للبحث عن الاكل (الحاجة) بكل الوسائل الممكنة لغرض سد رمقه من الجوع وهو الغاية المرجوة. أو يمكن تعريف الدافع بانه الحالة الداخلية التي تؤدي الى العزم والفعل النشيط والحركة الدائمة، لتوجيه سلوك الفرد نحو الهدف المرغوب. ولعل من نافلة القول التوكيد على ضرورة التمييز بين حاجات المستوى الادنى (تلك الحاجات التي يشعر بها الناس للطعام والملبس والامن)، وحاجات المستوى الاعلى (تلك الحاجات التي يشعر بها الناس للتمييز والنضج والانجاز وتحقيق الذات).

واما الحافز فهو يعتبر عامل خارجي يشير الى المكافآت والعوائد التي يتوقعها الفرد من ادائه للعمل، والتي يمكن ان تكون ذات طبيعة مادية تتصل بالاجر، أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الاخرى، أو ذات طبيعة معنوية، تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ، وما الى ذلك، والتي يصعب علينا ان نعبر عنها بالقيمة المادية.

وتشير عملية التحفيز في العمل الى كيفية تحقيق واثارة دافعية الفرد للانجاز الافضل، ويمكن للمدير ان يحلل سلوك العاملين والاسباب التي تؤثر فيه، وذلك من خلال فهم حاجاتهم ودوافعهم، ومن ثم يستطيع ان يحافظ على السلوك المقبول ويعزز الحالات الايجابية، ويحد من السلوك غير المرغوب به والشكل (7) يبين عملية التحفيز لدى الافراد في العمل.



شـــكل (7) عملية تحفيز الافراد للعمل الجاد

وعلى سبيل المثال، فاذا لم يستطع الفرد اشباع حاجته في الحصول على الترقية في وظيفته، فانه اما ان يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، او يغتنم فرص سانحة، او يقوم بتغيير المسار السلوكي كأتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف، بدلاً من الجهد والمثابرة، او تغيير الهدف نفسه .

أن الفرد حينما يشعر بضرورة حاجة ما، فانه يتطلع لاشباعها، وفي حالة عدم الاشباع لتلك الحاجة الانسانية، فأنه يتعرض لضغوطات نفسية وجسمية وذهنية تدعوه لضرورة الاشباع، لكي يستقر نفسياً ازائها. وبغية تحقيق ذلك الاشباع، فأنه يقوم عادة ببذل الجهود المكثفة من اجل ذلك، ولذلك فانه حينما يحقق اشباع تلك الحاجة، فان تلك الضغوط النفسية او الذهنية تأخذ بالانحسار تدريجياً انسجاماً مع طبيعة الاشياء المتحققة من تلك الحاجة، وهكذا يلاحظ بان الدافعية للعمل لا تحصل في فراغ، وأنما هي ذات تاثير مسبب يتجسد بوضوح من خلال الحاجة الانسانية لاشباع حاجة معينة.

الوحدة (2) أنواع الدوافع ومبادئ الدافعية للعمل

بعد التعريف البسيط الذي تناولناه عن الدوافع، لا بد من التعرف على أنواعها، والتي أَجمع الباحثون في علم السلوك وعلم النفس على كونها لا تعدو ان تقع بين خارجية وداخلية، او أولية وثانوية، فضلا عن كونها اذا ما دخلت اطار العمل في المنظمات ستكون لها مبادئ معينة ينبغي معرفتها لحث العاملين وتحريكهم نحو العمل المثمر لصالح تحقيق اهداف المنظمة.

أولا: أنواع دوافع الأنسان

تقسم دوافع الأنسان في حياته الشخصية والعملية الى ما يأتي:

1. الدوافع الأولية والدوافع الثانوية : يقصد بالدوافع الأولية او الفسيولوجية بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البايولوجي للإنسان، وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وباجهزة الجسم المختلفة له . وإما الدوافع الثانوية أو المكتسبة فهي الدوافع التي تكتسب من البيئة، وما يتوفر أو يتاح فيها من قوى ومؤثرات وعوامل خارجية، وتتميز هذه الدوافع بأنها تتمتع بمرونة عالية، وبالتالي تكون قابلة للتغير والتعديل
2. الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية : يقصد بالدوافع الفردية تلك القوى أو المؤثرات الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني الضروري لحياة الفرد، بغض النظر عما إذا وجد او عمل في جماعة، او يعيش في عزلة. وأما الدوافع الاجتماعية، فهي الدوافع التي يكتسبها الفرد في مراحل التنشئة الاجتماعية له، أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في محيطها ذلك الفرد.
3. الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية : يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تكون تحت سيطرة وارادة الفرد، وهو يعيش حياته. واما الدوافع اللاشعورية، فهي الدوافع التي لا تخضع لسيطرة الفرد وتكون خارجة عن ارادته كما قد لا يستطيع توجيهها كما يريد .

ثانيا : مبادئ الدافعية للعمل

هنالك عدد من مبادئ تتصف بها الدافعية للعمل، والتي يمكن تبويبها على النحو الاتي:

1. ربط المكافأة بالاداء : عادة ما تكون الدافعية جيدة في حالة الحصول على مكافأة مقاسة على الاداء المقدم.
2. القدرة على الأنجاز : يجب ان يكون الفرد قادراً على انجاز المهمة المناطة به كي يتم تحريكه نحو أدائها

3. عدالة العائد وأنصافه : ان الفرد الذي يتقاضى راتبا، ولديه شعورا بأنه اقل مما يستحق قياسا بالجهد الذي يبذله، أو قياسا بما يبذله زملائه في العمل، فأنه سيشعر بعدم العدالة، وبالتالي قد تنخفض لديه الدافعية للعمل، والعكس صحيح.

الوحدة (3) نظريات الدافعية

طرحت العديد من النظريات التي درست بوضوح الحاجات الانسانية والدافعية للعمل منها نظرية الحاجات الانسانية الخمسة لـ " ماسلو"، ونظرية الحاجة الى الانجاز لـ" ديفيد ماكليلاند"، ونظرية(x،y) لـ " دوكلاس ماكريكر" . وكل نظرية من تلك النظريات تباينت في تفسير طبيعة الدوافع واثارها وانعكاساتها على الفرد والعمل، وتناولت الموضوع من وجهة نظر ينبغي مراعاتها ودراستها لانها يمكن ان تساعد في تفسير دوافع مجموعة معينة من الافراد في ظروف معينة .

أولا: نظرية الحاجات الانسانية الخمسة لـ " أبراهام ماسلو"

لقد صنف أبراهام ماسلو الحاجات الانسانية للفرد بخمسة مجموعات رئيسية، وهي بصيغة هرم متدرج من الأدنى الى الأعلى، وكما يلي:

1. الحاجات المادية: والتي تتمثل بـ الجوع والعطش والنوم والسكن والجنس، وتجنب الألم الى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء في الحياة بشكل مباشر) .
2. حاجات الآمان : وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة، وضمان نوع من النظام والأمن المادي والمعنوي، مثل الحاجة الى الاحساس بالامن والراحة والطمانينة والثبات والنظام والحماية والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات. وأن ضغط مثل هذه الحاجات يمكن ان يبتدأ في شكل مخاوف، مثل الخوف من المجهول، ومن الغموض والفوضى واختلاط الامور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة او الخوف من الأرهاب .
3. الحاجات الاجتماعية : وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي، مثل الحاجة الى علاقات حميمية مع الآخرين، أو ان يكون الانسان عضواً في جماعة منظمة، الحاجة الى بيئة أو اطار اجتماعي يحس فيه الانسان بالألفة والمحبة، مثل الأسرة أو الحي أو الاشكال المختلفة من الانظمة والنشاطات الاجتماعية الأخرى.
4. حاجات التقدير والاحترام : هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان : الأول يتعلق باحترام النفس، أو الاحساس الداخلي بالقيمة الذاتية، والثاني يتعلق بالحاجة الى اكتساب الاحترام والتقدير من

الخارج، والسمعة الحسنة، والنجاح المرموق والوضع الاجتماعي المناسب، والشهرة والمجد. ويرى ماسلو انه بتقدم العمر والنضج الشخصي يصبح الجانب الاول أكثر قيمة وأهمية للانسان من الجانب الثاني .

5. حاجات تحقيق الذات : وتتمثل بتطوير قدرات الفرد والمهارة والابداع وتحقيق اقصى الطموح والنضج النفسي في العمل.

ثانيا: نظرية الحاجة للأنجاز لـ " ديفيد ماكليلاند"

قدم العالم الامريكي ديفيد ماكليلاند نظريته عن الحاجات الانسانية، واطلق عليها نظرية الحاجة للأنجاز والتي صنفها في ثلاث مجموعات رئيسة وعلى النحو الآتي :

1. الحاجة للانجاز : وهي تمثل الدافع للتفوق وتحقيق الانجاز وفقا لمجموعة من المعايير، فالافراد الذين لديهم حاجة شديدة للانجاز، يكون لديهم دافع التفوق الحثيث من اجل النجاح، دون اعتبار الى المردود المادي، ما لم ينظر الى المردود المادي على انه مؤشر للنجاح . وهذه الفئة من الافراد مهتمة نفسياً بانجاز الاعمال بصورة افضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهمات صعبة، وتحمل المسؤوليات الشخصية من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة. وقد لاحظ العالم ماكليلاند بان الافراد ذوو الحاجة الشديدة للانجاز يتجهون نحو الاعمال الحرة، بدلاً من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية، ومن هؤلاء رجال الاعمال الذين يملكون خاصية الحاجة الى الانجاز بشكل كبير جداً.
2. الحاجة الى القوة : وهي تعكس رغبة الافراد لعمل الاشياء بصورة افضل وتحقيق انجازات مهمة، ووجد ماكليلاند الافراد الذين لديهم رغبة قوية للسلطة يكونون في الغالب ميالين لممارسة التأثير والرقابة، وهؤلاء الافراد يتبؤون مناصب قيادية، ومثلهم رجال السياسة والحكومة.
3. الحاجة للانتماء : وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الافراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب، واقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الاخرين، وهؤلاء الافراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي، ويجدون الاشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك واقامة اواصر الصداقة مع الاخرين . فالافراد الذين لديهم حاجة شديدة الى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لاشباع علاقات صداقة جديدة، كما انهم يندفعون وراء المهمات التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل، ومثلهم في هذا الشان الفنانون والممثلون المسرحيون .

ثالثا: نظرية (x) و (Y) لـ (دوكلاس ماكريكور)

لقد وضع العالم الأمريكي دوكلاس ماكريكور انماطاً مثالية حول مفهوم الانسان وسلوكه وتصرفاته في العمل والحياة العامة، واصفاً البعض منهم بافتراضات سلبية، والبعض الاخر بافتراضات ايجابية. فالنظرية الأولى أسماها (X) وأفترض في ضوئها ان الانسان بطبيعته سلبي،وينبغي متابعته بأستمرار، ومن أفتراضاتها الأخرى حول الانسان ما يأتي:

1. كسول يكره العمل ويحب الراحة.
2. متقاعس لا يتحمل المسوؤلية في العمل .
3. يفضل دائماً ان يجد شخصاً يقوده، ويوضح له ماذا يعمل، وكيف يعمل .
4. يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفعه للعمل .
5. يعمل خوفاً من العقاب والحرمان، وليس حباً في العمل .
6. تعد الرقابة المباشرة عليه ضرورة ملحة وحاجة ماسة لتعديله وضبطه ليكون بالاتجاه الصحيح في العمل.
7. يمثل المال والنقود والمزايا المادية الاخرى اهم شيء في تحفيزه للعمل.
8. وبناء على ذلك فالمدير يهيمن على مجريات العمل، ويسعى الى استخدام القوة والسلطة لضبط نظام العمل

وأما نظرية (Y) فهي تؤمن بدوافع العمل وحاجات العاملين، وقدمت أفتراضات مغايرة عن الأنسان، ومن ابرزها الآتي:

1. يحب العمل ويَعدُ الجهد المبذول من قبله فاعلاً في تحقيق ذاته وتصعيد وتائر رغبته على وفق منظور يحقق من خلاله اشباع حاجاته وطموحاته .
2. تعد كراهيته للعمل، وان وجدت فانما تحصل نتيجة متغيرات خارجية يتعرض لها في أداؤه، مثل سوء الادارة وتعاملها بأساليب تعسفية او قاسية .
3. الادارة ليست هي التي تضعه في موضع الاحساس وتحمل المسؤولية وتوجيهه نحو اهدافه، بل ان كل ذلك مغروس في جوهره، وما على الادارة سوى اعانته على تطوير واكتشاف تلك السمات الانسانية .
4. يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود .
5. يفضل ان يكون قائداً وليس تابعاً .
6. يميل الى الابداع والاصالة في العمل، اذا اتيحت له الفرصة المناسبة .
7. يحقق انجاز ما يفتخر به، بما لا يقل شاناً عن الاجور .
8. يثق المدير به ثقة كبيرة، ويحاول تطويره لصالح خدمة المنظمة.
9. يعمل المدير على دعم المرؤوس، حتى لو حدثت اخطاء منه.

الوحدة (4) تأثير الحاجات والدافعية في الانتاجية

اشار بعض الباحثين الى ان الدافعية للعمل هي القوة التي تحرك وتثير الفرد من اجل انجاز المهمات الموكلة اليه على الوجه الافضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية . ولذا فان الدافعية ذات اتجاهين مترابطين هما: قوة الدوافع وهدف تحقيقها للحاجة، فالدوافع توجه الفرد نحو اشباع حاجاته وتحقيق اهدافه. وتمثل الحاجة حالة من النقص المادي والمعنوي التي تقترن بنوع من التوتر والضيق والقلق لا تلبث ان تزول بمجرد تحقيق الاشباع لها.

أولا: الجوانب الاساسية للدافعية للعمل

حددت الدافعية للعمل نحو الانتاجية بثلاثة جوانب اساسية، وهي :

1. ظروف العمل المادية : وتتمثل بجميع العوامل المرتبطة بظروف العمل الطبيعية من مستلزمات ضرورية مثل التجهيزات المكتبية ومستلزماتها الاساسية، ومكان العمل واجوائه والاضاءة والضوضاء، والتي ينبغي توافرها بالشكل الذي يحقق الرضا الوظيفي حول بيئة العمل المادية .
2. حاجات الافراد : وتتمثل بمختلف القوة الدافعة للفرد، إذ انها تؤثر في سلوكهم وادراكهم وفهمهم لما يحيط به، وتؤدي الحاجات دوراً كبيراً في توجيه سلوك الفرد نحو اشباع الحاجات، وتحقيق الاهداف المراد انجازها للمنظمة .
3. ظروف العمل الاجتماعية : يسهم توفير ظروف عمل اجتماعية ملائمة في تحقيق درجة عالية من الاحتواء الذاتي والاندماج الوظيفي للافراد مع الجماعة، وتلك الظروف المناسبة من شأنها ان تحقق العديد من الابعاد الايجابية لتحقيق المنظمة لاهدافها، وخصوصا اذا ما جرى العمل بنظام الفرق المدارة ذاتيا، وتطوير جو التعاون والزمالات الحقيقية ومناخ الألفة والمحبة.

ثانيا: الدافعية والانتاجية

يوجد ثمة افتراض أو بديهية حول العلاقة بين الدافعية للعمل والانتاجية، وهو ان هناك علاقة أيجابية مباشرة بين تحفيز العاملين وانتاجيتهم، وان على المدراء توجيه اهتمامهم الى تطوير اندفاعهم، كونه يعد هو الطريق المباشر لزيادة الانتاجية . ولكي تفهم العلاقة بين رضا العاملين وانتاجهم يلزم توضيح الآتي:

1. لابد في البداية ادراك العاملين لحاجاتهم، وما تحركه فيهم سواءً ما يتعلق بداخل العمل أم خارجه، ومتى ما تتحقق العلاقة بين الحاجات ومدى اشباعها تظهر علاقة اخرى بين الدافعية المتولدة للعمل والانتاجية .

2. هنالك العديد من العوامل التي تسهم في تحديد المستوى الذي تبلغه هذه الانتاجية من زيادة او نقصان منها : العوامل الذاتية، العوامل التنظيمية، والعوامل البيئية . وعلى الادارة ان تتوجه نحو معرفة التأثير الذي تمارسه هذه العوامل في الانتاجية.
3. تصبح العوامل التنظيمية مثلا في احدى المنظمات الصناعية الكبيرة التي تتعلق باساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وقدرات ومهارات العمال أو بعبارة اخرى (العوامل الذاتية)، ذات تأثير قوي في الانتاجية، بينما في احدى منظمات الخدمة العامة، قد تكون العوامل البيئية اكثر تأثيراً في انتاجية العاملين.
4. ينبغي تحديد وتحليل العوامل ذات التاثير المباشر في انتاجية العاملين في كل وظيفة، وفي كل منظمة.
5. تصبح الانتاجية بدورها احدى المحددات الهامة لما يحصل عليه الفرد من عائد أو مكافاة، أي لما يمكن ان يشبعه من حاجات، فقد نجد في بعض المنظمات ربطاً مباشراً بين انتاجية العاملين، وما يحصلون عليه من عوائد أو مكافات، مثل ربط الاجور بكميات الانتاج، والترقية، وعمولات البيع .
6. يأتي اشباع الحاجات بعد الانتاجية، وليست قبلها، ومن ثم تستمر الدورة، حاجات – دوافع – انتاجية – عائد ومكافأة – اشباع للحاجات – رضا عن العمل.

وبشكل عام، هنالك عدد من العوامل التي تؤثر في الانتاجية وتحدد مستواها، وهي:

1. اساليب العمل المستخدمة : اذ مهما كانت الدافعية للعمل، فان انتاجيتهم تتأثر بمدى سلامة هذه الاساليب ومدى مساهمتها في انجاز العمل .
2. العوامل الفردية أو الذاتية : التي تتعلق بقدرات الفرد وخبراته واستعداداته للعمل .
3. العوامل البيئية : وترجع الى كل العوامل الخارجية الرابطة بين المنظمة وبيئتها المحيطة بها، فضلا عن سوق العمل، ومدى تاثيرها ايجابياً او سلبياً في انتاجية العاملين .

أسئلة الفصل التاسع

1. عرف كل من : أ ـ الحاجة ب ـ الحافز ج ـ الدافع .
2. وضح من خلال الرسم البياني عملية التحفيز لدى الافراد .
3. قارن بين كل من الدوافع الاولية والثانوية، والفردية والاجتماعية .
4. عدد أهم مبادىء الدافعية للعمل ؟
5. صنف ديفيد ماكليلاند الحاجات الانسانية الى ثلاث مجموعات رئيسة، وضح ذلك .
6. ما هي أهم الافتراضات التي جاءت بها نظرية (x) ونظرية (y) حول الانسان العامل؟
7. ما هي أهم العوامل التي تؤثر في انتاجية الفرد العامل ؟
8. ضع كلمة (صح) امام العبارة الصحيحة و(خطأ) امام العبارة الخاطئة، ثم صحح الخطأ اينما وجد:

1. تسعى المنظمات المعاصرة على اشباع حاجات الافراد العاملين من اجل النمو والبقاء في عالم الاعمال
2. الدافع هو قوى خارجية تحرك سلوك الفرد بالاهمال وعدم الجدية بالعمل .
3. الدوافع الشعورية هي الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم الفرد العامل .
4. لا يمكن التمييز بين حاجات المستوى الادنى وحاجات المستوى الاعلى التي يعمل الفرد العامل على اشباعها.
5. تتمثل الحاجات الاجتماعية بتطوير قدرات الفرد، المهارة وتحقيق الطموح .
6. تصف افتراضات نظرية (x) بان الفرد العامل كسول ورغم ذلك يرغب بتحمل المسؤولية .
7. ان توفير ظروف العمل الاجتماعية من الضروريات التي تسهم في زيادة الانتاجية ؟
8. من اجل استقرار العاملين وكسب ولائهم وزيادة انتاجيتهم يتطلب توفير ظروف العمل الذاتية والتنظيمية الجيدة.
9. من اهم العوامل التي تحدد مستوى انتاجية الفرد العامل،هي العوامل الذاتية التي تتعلق بقدرته؟

الفصل العاشر

أساسيات القيادة الإدارية

Basics of ManagerialLeadership

- **تمهيد**

يهدف هذا الفصل الى تعريف الطالب بأساسيات القيادة الإدارية، من خلال التعرف على مفاهيم القيادة والإدارة، وماهو الفرق بين الإداري والقائد، والتعرف على النظريات الكلاسيكية المختلفة في القيادة الادارية، وكذلك النظريات الحديثة مثل القيادة التحويلية .

1. مفاهيم القيادة والادارة

2. نظريات السمات، والسلوكية، والموفقية

3. مداخل القيادة بالسمات، والرؤية، والتحويلية والتبادلية

4. قيادة الفريق بالثقة

الوحدة (1) القيادة والإدارة

في هذه الوحدة يتم تناول القيادة والإدارة من خلال التعرف على مفهوم القيادة والإدارة، وما هي نقاط الاختلاف الرئيسة بين المديرين والقادة.

أولا: مفهوم الادارة والقيادة

1- الإدارة علم وفن، فهي علم يتم تعلمه والتعرف إليه قبل ممارسته من الإداريين. وفن يستخدمه المديرين عند تطبيق ما تعلموه من أمور إدارية في المؤسسات التي يعملون فيها. اما القيادة فهي عملية التأثير على نشاطات وسلوكيات الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة في مواقف محددة.

2- ولكن مفهوم الإدارة (Management) يختلف عن مفهوم القيادة (leadership)، ففيما تركز الإدارة على تطبيق الأنظمة والقوانين والمحافظة على استخدام الأعمال من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والاتصال والرقابة والتوجيه، لمجموعة من الأفراد من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيق هدف معين في ظروف بيئية معينة.

نرى أن القيادة تركز في القدرة على التحفيز والتأثير على الآخرين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المخططة وكذلك الأهداف التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

3- هنالك مجموعة من السمات التي تميز الاداري الناجح فهناك مجموعة من المهارات الواجب توافرها في القائد لكي يستطيع تأدية مهامه.

أما السمات التي تميز الاداري الناجح فيمكن بيانها كما يأتي:

أ- يخطط للأعمال قبل البدء بالتنفيذ، ويوزع الأعمال بين الأفراد، ويوجههم ثم يراقب أعمالهم.

ب- يعمل مع مجموعة من الأفراد ليحقق الإنجاز من خلالهم

ج- يستغل الموارد المتاحة أفضل استغلال دون إسراف أو تقتير

د- يكون له أهداف واضحة ومحددة.

هـ- يعمل في جميع الظروف.

4- يمكن بيان أربعة أبعاد رئيسة للقيادة هي:

أ- القيادة عملية تأثيرية يؤثر من خلالها القائد في أتباعه، والعكس صحيح.

ب-تشمل القيادة شخصين أو أكثر: القائد والأتباع.

ج – تُمارس القيادة في مواقف يجري فيها تحقيق الأهداف حيث أن الموقف يحدد النمط القيادي الملائم.

د – تُمارس القيادة في كل المؤسسات بصرف النظر عن حجمها، ونوعها، وشكلها القانوني.

5- اما مصادر قوة القيادة فيمكن بيانها كما يأتي:

أ- المصادر الرسمية: تتمثل في الموقع الوظيفي الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والتي أجازها له القانون واللوائح الداخلية المعمول بها في المنظمة من خلال استخدمه لأدوات الثواب والعقاب.

ب- مصادر لها علاقة بشخصية القائد : ومن مظاهرها:

- القوة المعرفية: الخبرة والمهارة والمعرفة التي تتوافر لدى القائد.

- قوة الإعجاب: يتأثر التابعين بالقائد نتيجة إعجابهم بسماته الشخصية، كالمثابرة، وطلاقة اللسان، والاتزان العاطفي، وسداد الرأي وسعة الأفق، وجاذبية الشخصية...

ثانيا: التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات في العصر الحديث

هناك الكثير من التحديات التي تواجهها ادارة المنظمات صغيرة كانت ام كبيرة، مما يتطلب وجود اداري كفوء قادر على التعامل معها والتغلب عليها. من هذه التحديات:

1. المنافسة الشديدة: التي تفرضها الشركات الأجنبية الأمر الذي يستدعي مواجهة ذلك من خلال إنتاج منتجات جديدة بمواصفات عالمية.
2. المسؤولية الاجتماعية: فالمنظمة يجب أن لا تنتج منتجات قد تضر بصحة الإنسان والبيئة، كما تتطلب المسؤولية الاجتماعية أن تقوم المنظمات ببعض المشاريع غير الربحية لصالح المجتمع.
3. المورد البشري: نتيجة للتطور العلمي والتداخل الثقافي مع الآخرين، أصبح الفرد أكثر تطوراً وفهماً لما يدور حوله، وأصبح أكثر مهارة، وأصبحت احتياجاته أكثر تعقيداً، لذا لابد من إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في الإدارة.
4. التغيرات البيئية: اذ ان التغييرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، تستدعي من إدارات هذه المؤسسات الاستفادة من نقاط القوة لديها، ومحاولة التخفيف من نقاط الضعف.

5. **المعلوماتية:** الإدارة الناجحة هي التي تعمل على توظيف المعلوماتية في كافة مجالات عملها؛ لأن ذلك يساعد في إنجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبتين.

ثالثا: الفرق بين المديرين والقادة :

تتحدد نقاط الاختلاف بين القائد والمدير بما يأتي:

1. **التعامل:** يركز المدير في التعامل مع الأفراد من خلال التعليمات والقوانين ويحدد علاقته معهم على هذا الأساس، في حين نلاحظ أن القائد يتخطى في علاقته مع الأفراد الجانب الرسمي، بحيث يتعامل إنسانياً معهم لاسيما في الحالات الشخصية مثل المرض والزواج أو أية أمور أخرى تتعلق بحياة الأفراد
2. **الاندفاع:** يلاحظ في ذلك أن اندفاع القادة في إنجاز الأعمال يفوق كثيراً اندفاع المدير في تحقيق الأهداف المطلوبة للعمل. حيث نلاحظ أن القائد يتبنى المبادرات التي يقدمها الأفراد ويثير فيهم حب العمل والانجاز.
3. **الرغبة:** حيث نلاحظ أن القائد غالباً ما يكون لديه الرغبة الكبيرة في التأثير على الآخرين وترك الانطباع الايجابي لديه وتحملهم للمسؤوليات التي قد لا يقبلها الآخرون في حين أن المدير غالباً ما يتبع السياقات القانونية ولا يجازف بتقبله لمسؤوليات كبيرة.
4. **السمات:** يمتاز القائد بالصفات الايجابية الحسنة في القول والفعل ويمتاز بالأمانة الكبيرة والصدق والصراحة التي تكون أساس التعامل مع الأفراد، حين أن المدير غالباً لا يمتاز بكل هذه الصفات الايجابية.
5. **الثقة بالنفس:** يمتاز القائد عن المدير بالثقة العالية بالنفس حيث يعطي انطباعاً لدى مسؤوليه بقوته في العمل وصحة القرارات التي يتخذها والتي تكون لها آثارها الايجابية على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة.
6. **الذكاء الميداني:** يمتاز القائد عن المدير بالذكاء الميداني وسرعة البديهية في معالجة المشاكل التي تظهر في العمل وبالتالي معالجتها واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها، اذ ان ذلك يأتي من خلال المعلومات الوافية التي يمتلكها عن طبيعة العمل. ويبين الجدول (10-1) الاختلافات الجوهرية بين القائد والمدير.

خصائص القائد	خصائص المدير
يركز على الإبداع والابتكار	يركز على ممارسة العملية الإدارية
يطور الموجود ويستحدث غيره	يحافظ على الموجود
يركز على الأفراد وتحفيزهم	يركز على الأنظمة والقوانين والالتزام بها
يبني الثقة في الآخرين	يعتمد على الرقابة على الآخرين.
نظرته بعيدة المدى	نظرته قصيرة المدى
يسأل ماذا؟ ولماذا؟	يسأل كيف؟ ومتى؟
يتحدى الوضع الراهن	يقبل الوضع الراهن
يبقى بشخصيته	مثال للجندي المطيع
يقوم بالأعمال بشكلها الأصح	يقوم بالأعمال بالشكل الصحيح
يظهر من بين الجماعة وبمباركتهم	يتم تعيين المدير في منصبه
يستمد سلطاته من الجماعة والتابعين	يستمد سلطته من موقعه الرسمي

الجدول (1) يوضح الاختلافات الجوهرية بين القائد والمدير

الوحدة (2) نظريات القيادة الإدارية

أن نظريات القيادة الإدارية قد مرت بمراحل تاريخية وفكرية مختلفة، وقد كان التركيز فيها منصباً على الصفات والسمات التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري والتي تجعله مختلفاً عن الآخرين، وبالتالي كان لابد من وضع المعايير الثابتة التي يمكن على أساسها اختيار القائد الإداري الكفوء الذي يستطيع تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها. أن ذلك أدى إلى وجود نظريات إدارية مختلفة تصنف وفق تصنيفات مختلفة أيضاً، ومن هذه النظريات، نظرية السمات، النظرية السلوكية والنظرية الموقفية. وستتناول هذه الوحدة نظريات القيادة الإدارية المتمثلة بنظرية السمات والصفات المختلفة للقائد، ثم التطرق الى مفهوم النظرية السلوكية والإشكالات التي يواجهها القائد والأنماط المختلفة التي يواجهها، وأخيرا التطرق الى النظرية الموقفية والتركيز على الأنماط والأساليب القيادية المختلفة.

أولا: نظريات السمات

هذه النظرية والتي تدعى بنظرية البعد الواحد، تتجاوب مع المواقف المختلفة أكثر من غيرها، والتي كانت أساساً للكثير من البحوث والدراسات العلمية المختلفة وفق منهجية علمية واضحة، كما تعتبر هذه النظرية الأساس الذي انطلقت منه الكثير من النظريات الإدارية ومنها النظرية الموقفية. ان نظرية السمات تؤكد على وجود خصائص للقائد الإداري الذي تميزه عن غيره. أما أهم هذه السمات التي تركز عليها هذه النظرية هي:

1- السمات الاجتماعية: وهي قدرة القائد على التفاعل اجتماعياً مع زملائه وله تأثير فاعل في حضوره ومشاركاته مع زملاءه في الفعاليات الاجتماعية المختلفة وصادقاً ومحبوباً من الآخرين كما أنه يمتاز بمركز اجتماعي رفيع.

2- السمات الفسيولوجية: وهذه تتعلق بالصفات الخارجية للقائد، والتي تتعلق بمظهره الخارجي وطول قامته وتجانس وزنه وعمره وحيويته في العمل وطريقة حديثه في الكلام.

3- السمات النفسية: وهي التي تتعلق بالذكاء والفطنة والثقة التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري والثقافة العامة التي يمتلكها وحسن تدبير الأمور وسرعة التكييف مع الأحداث والشعور بالمسؤولية والفاعلية على الإقناع والتزامه.

وعلى الرغم من ان هذه النظرية قد ساهمت بشكل كبير في توضيح متطلبات القائد الإداري إلا أنه لم يتم الاتفاق بشكل قاطع على تحديد هذه الصفات والمتطلبات. ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها أهملت أثر المواقف في تحديد السمات أو الصفات المطلوبة، كما أنها لم تفرق بين الصفات الموروثة في الإنسان وبين الصفات التي يمكن أن تكتسب نتيجة للخبرة والتدريب والمواقف التي يمر بها الإنسان.

أما الانتقادات التي وجهت إلى مدخل السمات في القيادة فهي:

1. فشلت في تحديد الصفات التي تجعل من صاحبها قائداً.
2. أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة.
3. أهملت دور الموقف الذي ستمارس فيه القيادة في إنجاح عملية القيادة.

ثانيا: النظرية السلوكية

والتي تدعى بنظرية البعدين تعطي تفسيراً للقيادة باعتبارها أنماطاً سلوكية، اذ ان هذا التفسير ينصرف إلى تحليل دور القائد في المجموعة أو دوره في المنظمة ككل. ان هذه النظرية تؤكد على دور القائد في الأخذ بيد الجماعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وانجازها، وان تحقيق ذلك يأتي من خلال الفعاليات والأعمال التي ينبغي على الأفراد القيام بها. أن الأخذ بهذه النظرية قد يظهر إشكالات معينة يواجهها القائد ومنها:

1. كيفية تنظيم وتقسيم الأعمال والفعاليات المختلفة لاستثمار إمكانيات وقدرات العاملين.
2. كيفية دفع العاملين لإنجاز الأعمال المناطة بهم.
3. كيفية حل التعارض الذي يمكن أن يحصل بين أهداف المنظمة ومتطلبات انجاز العمل وبين أهداف العاملين ومتطلباتهم

ان دراسة العلاقة بين هذين البعدين قد أخذت المساحة الكبيرة في الدراسات والبحوث التي تناولت ظاهرة القيادة وفق هذا المفهوم. وتعد أشهر هذه الدراسات هي التي تمت في جامعات هارفارد واوهايو الامريكيتين خلال الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي. فقد وجد وطبقاً لهذا الاتجاه في تفسير القيادة، أن القائد غالباً ما يميل نحو اعتماد نمط معين في مواجهة المشكلات، ان كان ذلك بشكل شعوري أو لا شعوري، وقد جرت دراسات أخرى عديدة على هذه النظرية أهمها دراسات بليك وموتون BLAKE &.MOUTON والتي أكدت على هذين البعدين أيضاً إلا أنهما لا يمثلان نقطة التقاء واحدة أو نمط واحد، وبالتالي في نمط معين، وأنما أنماط مختلفة يمكن أن تكون على الشكل التالي.

1. نمط القائد الذي يهتم بالأفراد بشكل كبير، ويهتم قليلاً بالعمل ويسمى هذا النمط بالإدارة الاجتماعية.
2. نمط القائد الذي يهتم بالعمل كثيرا، ويهتم قليلاً بالأفراد، ويسمى هذا النمط بالإدارة العلمية.
3. نمط القائد الذي يهتم قليلاً بكلا البعدين (العمل، العاملين)، ويسمى هذا النمط بالإدارة السلبية.
4. نمط القائد الذي يهتم بشكل اعتيادي أو اهتماما وسطاً بكلا البعدين، ويسمى هذا النمط بالإدارة المتأرجحة.
5. نمط القائد الذي يعطي اهتماماً كبيرا لكلا البعدين ويسمى هذا النمط بالإدارة الجماعية.

ويبين الشكل (8) أنماط الادارة المختلفة.



الشكل (8) أنماط الادارة المختلفة

ثالثا: النظرية الموقفية

تركز النظرية الموقفية (نظرية الأبعاد الثلاثة) على الاتجاهات الفكرية المختلفة، وهي تركز بشكل أساسي على الموقف وتحاول أن تعطي تفسيراً للقيادة الفاعلة على أساس الموقف والظروف السائدة، أي أنها تعطي تفسيراً للقيادة بعيداً عن ربطها بالسمات والصفات الشخصية أو السلوكية وإنما ترتبط بالموقف. أن التفسير الموقفي للقيادة قد جاءت بحل المشكلة التي واجهتها تفسير نظرية البعدين التي لم تكن تركز على الأداء الأفضل أو الفاعلية المطلوبة في الأداء، حيث تم التركيز على بعد ثالث هو القيادة الفاعلة التي تعتمد في نجاحها على متغير ثالث هو ظرف الاستخدام الأمثل أو الفاعلية للأنماط القيادية المتجهة نحو العمل أو المتجه نحو الأفراد، وبالتالي فانها تعطي بدائل للقائد للتحرك وفقا لمقتضيات الموقف المطلوب، وهنا تظهر أنماط وأساليب قيادية مختلفة منها:

1. **الأسلوب القيادي المتوجه نحو العلاقات وضعف الاتجاه نحو العمل، وهنا يظهر أن الاتجاه يميل نحو الأفراد.**
2. **الأسلوب الذي يركز الاتجاه نحو العمل، وهنا يظهر ضعفا في الاتجاه نحو العلاقات مع الأفراد وقوة في الاتجاه نحو العمل.**
3. **الأسلوب المنعزل، وهنا يكون الاتجاه ضعيفاً نحو العمل ونحو الأفراد ويكون القائد حذراً كتوماً دقيقاً في عمله.**
4. **الأسلوب التكميلي، وهنا يكون الاتجاه قوياً نحو الأفراد ونحو العمل.**

ان نجاح القائد يعتمد على تحليل الموقف بشكل دقيق وإدراك الموقف الذي سيعمل في إطاره والاتجاه نحو العمل أو الأفراد أو كليهما واستخدامها نحو تحقيق الفاعلية المطلوبة وإنجاز الأهداف التي تسعى

المنظمة إلى تحقيقها بكل فاعلية. ويمكن بيان الاختلاف بين مدخل السمات في القيادة والمدخل الموقفي في القيادة اذ ان مدخل السمات في القيادة يقضي بأنه إذا توافرت مجموعة من السمات في شخص ما فإن هذا الشخص يتميز بقدرات قيادة لا يتميز بها شخص تتوافر فيه هذه السمات. أما المدخل الموقفي في القيادة فقد أكد على أن القيادة عملية ديناميكية تختلف من موقف إلى آخر تبعاً لمتغيرات القائد وشخصيته، والأتباع وشخصيتهم، ومدى إلمامهم بالعمل واستعدادهم للتأثر، والمواقف التي ستمارس فيها القيادة .

الوحدة (3) مداخل القيادة التحويلية

تتناول هذه الوحدة مداخل القيادة التحويلية من خلال التعرف على مفهوم القيادة التحويلية، وخصائصها المختلفة ودورها في عملية التغيير المطلوبة في المنظمة.

أولا: مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من الأنماط الحديثة في القيادة، وهذا المفهوم يعتبر من المداخل الإدارية المعاصرة التي تم التركيز عليها منذ أواخر السبعينات. والقيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تركز على تغيير الأفراد وتحويلهم الى حالة جديدة، وهي تركز على الأخلاق والقيم المطلوبة كما تركز على تحقيق الأهداف والمعايير طويلة الأمد التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. كما أن القيادة التحويلية تعمل على تقويم دوافع العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم التي يرمون تحقيقها، كما أنها تركز على النواحي الإنسانية في التعامل مع الأفراد العاملين.

لقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة في كتابات داون تون عام 1953 وكان ظهور هذا المصطلح مدخلاً مهما في نظريات القيادة الإدارية إلا أن التركيز على هذا النمط من القيادة بدأ مع كتابات عالم الاجتماع السياسي (جيمس ماكريجر بيرن) في كتابه (القيادة) عام 1978، والذي ركز فيه على الدور الذي يمكن أن يكون بين القيادة والتبعية، كما ركز على القيادة التحويلية العملية التي تعني أن يشترك الفرد مع الآخرين، وتكوين روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والأفراد الذين يعملون بمعيته، بحيث يمكن تلبية حاجات ودوافع الأفراد للعمل على مساعدتهم للوصول إلى تحقيق واستثمار أقصى الطاقات التي يمتلكونها.

أن القيادة التحويلية غالباً ما ترتبط بمفهوم (الكاريزما) الذي يستخدم لوصف أشخاص يمتلكون خصائص وصفات تميزهم عن الآخرين ويمكنهم القيام بأمور غير عادية يعجز الآخرين عن القيام بها. وكما يقول العالم ويبر (WEBER) معرفاً الكاريزما بأنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق

البشرية أو استثنائية ولا يملكها سوى القليلين من البشر وتؤدي إلى معاملة الشخص أنه قائد كما يؤكد فيبر على الدور الذي يؤديه الأفراد من أجل تحقيق الكاريزما لدى هؤلاء القادة.

ثانيا: خصائص القيادة التحويلية

1 – نمط القيادة التحويلية يهتم كثيراً بأداء الأفراد العاملين في المنظمة وتطوير قابلياتهم وقدراتهم إلى الحد الأقصى.

2 – أن الأفراد الذين يميلون إلى القيادة التحويلية غالباً ما يمتازون بأن لديهم مجموعة قوية من القيم والأخلاق والمثل الداخلية القوية ولديهم القدرة والفاعلية في تحفيز الأفراد للدفاع عن المصالح العامة الخيرة وليس مصالحهم الذاتية الضيقة.

3– لقد أكدت الدراسات والبحوث التي قام بها العديد من العلماء والباحثين على أن القادة الذين ينتهجون نمط القيادة التحويلية، كانت لديهم رؤيا مستقبلية واضحة تخص المنظمة التي يعملون بها، وهذه الرؤية غالباً ما كانت تصور هذا المستقبل بأنه جذاب وواقعي ومتطور ومتفتح. كما كانت رؤيتهم هذه فاعلة وسهلة وواقعية ونافعة ومولدة للنشاط، كما أن هذه الرؤية الجذابة قد انعكست على الأفراد العاملين في المنظمة، بحيث جعلتهم داعمين لهذه الرؤية ويسعون إلى تحقيقها والتأقلم معها بكونهم جزء مهم يعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة .

4– القيادة التحويلية تسعى دائما إلى إيجاد الثقة في المنظمة، كما أن ذلك ينعكس ايجابيا على المنظمة ويعطي شعوراً لدى الأفراد العاملين بأن المنظمة تعمل بالاتجاه الصحيح وعلى درجة من الاستقامة.

5– مدخل القيادة التحويلية يعتمد على العديد من الأوجه والأبعاد التي ترغب المنظمة في الوصول إليها بحيث يركز هذا المدخل على كيفية قيام القادة بالتغيرات التي يطمحون لتحقيقها والتطوير الذي يرغبون في الوصول إليه من خلال مساعدة الأفراد وتمكينهم وإشراكهم في عملية التغيير المطلوب.

6– أن للقيادة التحويلية العديد من نقاط القوة إلا أن لديها نقاط ضعف أيضاً، وذلك لأنها تعتمد الكثير من الفعاليات والأنشطة التي تعمل على وجود رؤية مستقبلية وأحداث تغيرات جذرية وتحفيز العاملين وبناء الثقة بين القائد والأفراد، إن هذا يخلق نوعاً من عدم الوضوح في تحديد حدود القيادة التحويلية.

الــوحدة (4) القيادة بالثقة

تتناول هذه الوحدة قيادة المنظمة بالثقة من خلال بيان هذا المفهوم والتعرف على أهمية الثقة في المنظمة والعلاقة بين الثقة والإبداع.

أولا: مفهوم القيادة بالثقة

أن هذا النمط من القيادة يعتبر نمطاً جديداً ومفهوماً حديثاً في أنماط القيادة الإدارية الحديثة. كما ان هذا النمط القيادي يعتمد بشكل رئيس على الثقة بين القائد والجماعة أو الأفراد الذين يقودهم، كما يعتمد على مجموعة من العناصر، التي يجب على القائد إتباعها لتحـقيق الأهداف المطلـوبة، اذ أن الاهتمـام بهذه العناصر من قبل القائد يزرع الثقة بينه وبين أفراد فريقه، كي يتمكن من احداث التغيرات المطلوبة وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية الثقة في المنظمة

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات، كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية، فحينما يسود جـو مـن الثقـة بالمنظمـة فـإن الأفـراد يسـتطيعون الإفصـاح عـن أفكـارهم ومشـاعرهم، ويعـاون بعضـهم بعضاً،ويتعلمون معاً. ومن جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون، ويقلل من الالتزام. لذلك يكون من الأهمية بمكان توافر ثقة تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين، في توليد أفكاراً إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها، وأياً كانت طبيعة المنظمة أو مجال عملها فإنه يجب الاهتمام ببناء ثقة تنظيمية إيجابية تشجع وتحفز الأفرادعلى العمل والإبداع.

ثالثا: العلاقة بين الثقة والإبداع

أصبح ايجاد علاقة بين الثقة والابداع أمرا مهما لأي منظمة لكي تنمو وتستمر في أعمالها. ومن هذا المنطلق،أنصب اهتمام الدراسة على تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي. وهناك عدة أبحاث أجريت في السنوات الأخيرة، أكدت أهمية الثقة بوصفها أحد الموارد الاجتماعية في إنجاز الأعمال والمهام فإذا كانت المنظمات قادرة على اكتساب ثقة العاملين بها، فإن أولئك الأفراد سيقومون ببذل الجهد من جانبهم لإنجاز النتائج المرغوبة، أما في حالة نقص الثقة فإن ذلك سوف يضعف كل المحاولات الرامية إلى توجيه انتباه الأفراد لإنجاز النتائج المرغوبة. إن توافر الثقة في المنظمات يسمح بزيادة فرصة تبادل الآراء والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، ومن ثم تدعم السلوك الإبداعي للأفراد وتشجعه.

أسئلة الفصل العاشر

1: ماذا تعني الادارة وما أهمية الإدارة على مستوى الأفراد، والمنظمات والمجتمع؟

2: هل الإدارة علمٌ أم فن وما هي (صفات) الإداري الناجح؟

3: ما هي التحديات التي تواجهها إدارة المنظمات في العصر الحديث؟

4: كيف ترى الاختلاف بين القائد والمدير؟

5: عرف القيادة؟ وما هي أبعادها؟ ومهاراتها المختلفة؟

6: ما هي المهارات الواجب توافرها في القائد لكي يستطيع تأدية مهامه؟

7: يرى البعض أنه ليس هناك قيادي مناسب لكل الظروف، علق على ذلك مبيناً صحة القول،أو عدم صحته؟

8: ما الانتقادات التي وجهت إلى مدخل السمات في القيادة؟

9: أجب بـ (نعم أو لا) عن كل عبارة من العبارات التالية، ثم صحح الخطأ فيها؟

أ-تعتبر القيادة ذات أهمية قصوى لمؤسسات الأعمال بشكل أكبر من المؤسسات الحكومية.

ب- يفيد مدخل السمات بأن القيادة عملية ديناميكية تختلف من موقف لآخر.

ج- القائد يُصنع ولا يولد قائداً.

د- لا توجد قيادة ناجحة دون تفويض للسلطة.

هـ- من الأفضل أن يكون القائد ملماً بجوانب العمل الفنية.

10: بم تفسر : ـ

1- انتهاء حياة كثير من المنشآت في فترات زمنية قصيرة ؟

2- المهارات الفنية مطلوبة في الإدارة الدنيا أكثر منها في المستويات الإدارية الأخرى؟

11: اشرح مصادر قوة القيادة؟ وأيهما يُعد أكثر حيوية للقائد الناجح؟

12: من خلال ممارستك للحياة العملية، هل تميل إلى تطبيق أحد الأنماط القيادية؟ ولماذا؟

13: ماذا يحدث لو تبنت المؤسسة أسلوب المشاركة الإدارية؟

14: قارن بين كل من: مدخل السمات، والمدخل الموقفي في دراسة القيادة؟

15: إن المهارات القيادية يُشترط وجودها عند كل المستويات الإدارية بنفس النسبة، ناقش مدى صحة هذه العبارة؟

الفصل الحادي عشر
الاتصالات والمهارات التفاعلية
Communications and Interpersonal Skills

- **تمهيد**

يهدف هذا الفصل الى تعليم الطالب العناصر الأساسية للاتصال وأساليب تطوير مهاراته التفاعلية المختلفة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ماذا تعني عملية الاتصال وما هي عناصره الأساسية وأنواعه وأهميته.

2- ماهي الوسائل الفعالة لتطوير مهارات التفاعل الفردية والجماعية في الإصغاء والحديث.

3- كيفية الادارة بالتغذية العكسية للاتصالات.

الوحدة (1) فهم عملية الاتصال وعناصرها الأساسية

تتناول هذه الوحدة عملية الاتصال وعناصرها الأساسية من خلال بيان مفهوم عملية الاتصال وأهميته في حياتنا اليومية، كذلك بيان الأنواع المختلفة للاتصال وعناصره المختلفة، وأخيرا بيان العوامل المؤثرة في عملية الاتصال.

أولا: مفهوم عملية الاتصال

الاتصال قديم قدم الإنسان نفسه، والاتصال عملية تتم في كل وقت، والكل يساهم ويشارك فيها، ويتم الاتصال بين شخص وآخر دون ان يتطلب ترتيبات او إعدادات خاصة، ولكن عندما يزداد عدد المستمعين او الحاضرين، او من تشملهم عملية الاتصال، يكون من الضروري عمل تخطيط ادق وبذل مجهود اكبر لإتمام عملية الاتصال على نحو ناجح وفعال، ولاسيما عندما تصبح العلاقات مع الأعضاء الآخرين الذين يشكلون الحضور متنوعة ومختلفة.

ومن خلال عملية الاتصال يتم نقل المعلومات والآراء والأفكار والحاجات والمشاعر والأحاسيس والمعرفة والتجارب من شخص لآخر بشكل شفوي او باستخدام وسائل اخرى، كما تعبر هذه العملية عن "التفاعل المشترك بين طرفين أو اكثر (شخصين او جماعتين) لتبادل المعلومات أو الأفكار او الخبرات، عن طريق وسيلة ما بهدف تحقيق تأثير معين أو استجابة لدى اي طرف منهما اوكليهما".

ثانيا: أهمية الاتصال

يعد الاتصال محور حياتنا اليومية، فمن خلاله نتبادل العديد من البيانات والمعلومات، بدء من السؤال عن الأحوال الى تبادل المشاعر واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر والآراء والأفكار، وتتبين أهمية الاتصال بكونه وسيلة للتخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة، وهو الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، كما انه اداة هامة لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والأعمال الادارية في المؤسسات والمدارس والمصانع والادارات المختلفة. كما يمكن بيان أهمية الاتصال من خلال اسهامه بما يأتي:

1- ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد.
2- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للأشخاص.
3- القدرة على انجاز الأهداف بالشكل المطلوب.
4- نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات بما يسهم في اتخاذ القرار المناسب.
5- التحفيز للقيام بالأدوار المطلوبة.

ويهدف الاتصال الى ان تصل رسائلنا الى الآخرين بوضوح ودون غموض، ولكي يتحقق هذا الغرض لابد من بذل الجهد من كل من مرسل الرسالة ومستقبلها، وهي عملية يمكن ان تتخللها مجموعة من الأخطاء، فكم من الرسائل التي يساء فهمها من قبل مستلمها، واذا لم يتم تدارك تلك الأخطاء ورصدها

ومعالجتها ، فقد يتسبب في ضياع الهدف من الاتصال واهدار فرص التواصل مع الآخرين، وفي بعض الأحيان تأتي النتائج بعكس ماهو مطلوب، كما ان ايصال الرسائل للآخرين يعتبر متطلبا ضروريا لتطور المجتمعات الانسانية ورقيها، وللوصول الى هذا المستوى لابد ان نفهم اولا ماهو المطلوب من رسائلنا، ومن هم المستهدفون الذين يستقبلون او يتلقون هذه الرسائل، وكيف سيتم استقبالها، ثم لابد ان نضع في الاعتبار الظروف المحيطة بهذا الاتصال.

ثالثا: أنواع الاتصال

يستخدم الناس أكثر من طريقة ليعبروا من خلالها عن أفكارهم ومشاعرهم للآخرين، ومن الطرق الشائعة في ذلك استخدام الألفاظ بشكل مباشر من قبل الشخص المرسل، بالإضافة الى فهم معانيها ودلالاتها من قبل الشخص المستقبل، وهذا ما يطلق عليه بالاتصال اللفظي. وهناك طرق أخرى للتعبير ونقل الأفكار يستخدمها الناس ولكن دون اللجوء الى استخدام الألفاظ ومعانيها، مثل ذلك استخدام حركات الجسم وتعبيرات الوجه او اشارات اليد او الابتسامات، وهذا مايطلق عليه بالاتصال غير اللفظي. ويمكن تقسيم أنواع الاتصال الى نوعين، هما الاتصال اللفظي الذي ينقسم بدروه الى قسمين هما، الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي، ويؤثر بنسبة 7% على الاتصال. والاتصال غير اللفظي والذي بدوره ينقسم الى نوعين هما نبرة الصوت وتؤثر بنسبة 38% على الاتصال، ولغة الجسم والايماءات الجسدية، وتؤثر بنسبة 55% على الاتصال. والتوازن في النسب يخضع لطبيعة الرسالة وطبيعة المستهدفين. وفيما يأتي شرح لكل منهما:

❖ النوع الأول : الاتصال اللفظي

ويهتم أساسا بالكلمات المنطوقة او المكتوبة، حيث تعد اللغة من أهم وسائل الاتصال في المواقف المختلفة، سواء كانت تعليمية أم ادارية أم مؤسسية أم جماهيرية، ونلاحظ اختلاف الاتصال اللفظي من شخص لآخر. بمعنى ان كل شخص يستطيع ان يعبر عن الفكرة نفسها، ولكن باستخدام كلمات مختلفة (شعر، نثر، زجل، أو لغة عادية) . وهذا هو الذي أوجد التنوع في عملية الاتصال. ويرتبط الاتصال اللفظي بالعملية التي يقوم بها المرسل او المستقبل في أثناء نقل الرسالة اللفظية، وينقسم الى قسمين، هما مهارات الاتصال الشفهي ومهارات الاتصال الكتابي:

1- مهارات الاتصال الشفهي: وتشمل مهارتين هما

أ- مهارة التحدث: وتتم عن طريق نقل الرسالة من خلال استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل.

ب- مهارة الاستماع: وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولان الرسالة المرسلة شفهية، فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.

2- مهارات الاتصال الكتابي، وتشمل مهارتين هما

أ- مهارة الكتابة: وتتم من خلال نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل .

ب- مهارة القراءة: وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة مكتوبة فقد أُعدَت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي

❖ النوع الثاني: الاتصال غير اللفظي

لا تقتصر الطريقة التي نتعامل بها مع الآخرين على اللغة، بل نتعداها الى استخدام الايماءات الجسدية والاتصال البصري ونبرة الصوت، ويمكن للتعبيرات غير اللفظية أن تكون وسيلة لتوضيح الرسالة اللفظية أو تأكيدها. ويعد عدم تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية أحد معوقات الاتصال، وبالرغم من أهمية الاتصال اللفظي، الا ان التعبيرات غير اللفظية تعد اكثر قدرة على توصيل الاتجاهات والمشاعر، بل انها أكثر ثباتا في الذاكرة، لأنها ترى بالعين او الحواس الأخرى، حيث تستخدم فيها أعضاء الجسم (العين، اليدي، الوجه).ويمكن تقسيم الاتصال غير اللفظي الى نوعين، مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية وهي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره ورغباته ومشاعره للآخرين، ومن هذه المهارات أيضا تعبيرات الوجه وحركات العينين والابتسامة. وجميع هذه المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين.

أما مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية، فهي المهارات التي يستخدم فيها المرسل تنوع طبقات صوته ونبراته لإيصال الرسالة وليس معنى الكلمة، وبهذا فان نبرة الصوت تعطي معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقي، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من المهارات غير اللفظية رغم انها تعتمد على نطق الكلمات. وتنقسم مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية الى مهارتين هما مهارات التحدث، وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل وتتحدد تبعا لكل من سرعة الصوت ومستوى الصوت وحدة الصوت. والمهارات الأخرى هي مهارات الاستماع (الاصغاء)، وتتم عن طريق استقبال الكلام، او الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل.

ويضيف بعض الباحثين نوعا آخراً من أنواع الاتصال هو الاتصال الالكتروني، ويتمثل في الانترنت، الفاكس، الفيديو كونفرانس، وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.

رابعا عناصر الاتصال

تتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر المتكاملة وهي:

1- المرسل: وهو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة الى الطرف الآخر (فرد أو أكثر)، والمرسل هو مصدر الرسالة او النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال. وفي الحياة العملية من الممكن ان يكون المرسل معلماً او مدرباً او طبيباً او محاضراً او اباً او صديقاً، او أي شخص آخر لديه معلومات وأخبارا يريد ان ينقلها لفئة اخرى من الناس للاستفادة منها، كما ان المرسل لا يمكنه الاستمرار بالإرسال، لان عملية الاتصال تبادلية، فعندما يتحدث المستقبل او يستجيب ينعكس الوضع.

2- الرسالة: وهي الموضوع او المحتوى (المعاني او الأفكار) الذي يريد المرسل ان ينقله الى المستقبل، ويتم التعبير عنها بالرموز اللفظية وغير اللفظية او كلاهما معا. والرسالة الجيدة هي التي تتصف بالوضوح والدقة والاختصار في المعلومات التي يراد نقلها، فاذا كانت الرسالة طويلة وغير منظمة وتحتوي على أخطاء، فمن المتوقع أن يساء فهمها، كما ان التعبير اللفظي الضعيف يمكن ان يرسل صورة مشوشة عن الفكرة المطلوب ايصالها.

3- الوسيلة: يتضمن الاتصال أشكال عديدة، ولكل شكل وسيلته الخاصة في توصيل الرسائل، ولكل وسيلة نقاط قوة ونقاط ضعف، لذا يجب اختيار أنسبها وأكثرها ملاءمة لطبيعة الرسالة لتحقيق الهدف من الرسالة

4- المستقبل: وهو الجهة او الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال حاسة واحدة أو أكثر من حواسه (السمع، البصر، ألشم، الذوق، اللمس)، ثم يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة ويحاول ادراك معانيها.

5- التغذية الراجعة : وهي ارسال رسالة الى المرسل تفيد تَسَلُّم رسالته، وتظهر انه قد تم فهمها وتَسلمه لها، وتأكده من انه قد تم فهمها. والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة او عدمها على مضمون الرسالة، وتختلف سرعة حدوث التغذية الراجعة باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في اللحظة نفسها، بينما ردود الفعل لحملة اعلانية لترويج منتج معين ربما لانجد صداها الا بعد فترة طويلة.

خامسا: خطوات الاتصال

1- تطوير فكرة: تتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل

2- الترميز: تتضمن تحويل الأفكار إلى كلمات، أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل، والتعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً، فالرسومات والأشكال التوضيحية والمعادلات الرياضية، وتلخيص الأفكار في المحاضرة الصفية تعتبر مثالاً على عملية الترميز.

3- نقل الرسالة: نقل الرسالة ومضمونها من خلال الوسيلة الملائمة.

4- تَسَلم الرسالة: يقوم المستقبل بتسلم الرسالة ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال، حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة.

5- فك الرموز: يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها وتفسير وفك الرموز والكلمات والإشارات ليعطيها معنى متكاملاً.

6- التصرف: يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه، فإما أن يهملها، أو يأخذ بما جاء بها أو يحفظها في الملفات.

سادسا: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال.

تتأثر عملية الاتصال بعدة عوامل منها

1- الكفاية اللغوية:يقصد بها معرفة (المرسل والمستقبل) باللغة ودلالات مفرداتها وأساليبها التعبيرية كالمجاز والكناية والاستعارة، والقدرة على تنظيم الرسالة الاتصالية والتعبير عن أفكارها بوضوح دقة.

مثال توضيحي: خبير اقتصادي يتحدث في ندوة عامة عن المشاكل الاقتصادية في البلد، باستخدام لغة بسيطة تناسب الحضور، بعيدا عن النظريات الاقتصادية والمصطلحات الاقتصادية المتخصصة، مما جعل الحضور يتفهمون كلامه ويتفاعلون معه.

2- الكفاية الاتصالية: ويقصد بها مراعاة المقال للمقام ومطابقته لمقتضى الحال، بحيث يكون الكلام مراعيا لمكانة المتلقي الاجتماعية وحالته النفسية ومستواه الفكري، ومنسجما مع ظروف الموقف وما يحيط به من انفعالات وعواطف كالفرح او الحزن او الغضب او اليأس.

مثال توضيحي: علي طالب في الاعدادية يحرص على ان يتعامل مع اساتذته بطريقة تعكس تربيته وثقافته وخلقه العالي، حيث يراعي في تعامله معهم مكانتهم الاجتماعية ويختار الوقت المناسب للحديث معهم، كما يختار الالقاب المحببة اليهم في المخاطبة.

3- الخبرة المشتركة: ويقصد بها مدى تقارب خبرة المرسل والمستقبل في مجال موضوع الحديث ومعرفتهما بمصطلحاته ومفاهيمه ورموزه الخاصة، ومدى اهتمامهما بالموضوع ورغبتهما في الحديث فيه.

مثال توضيحي: ابراهيم لاعب كرة قدم وأخيه محمد مهندس معماري يعمل في وزارة الاسكان والاعمار، وحينما يجلسان معا في البيت فهما يتحدثان عن امور مشتركة بينهما بعيدا عن الهندسة وكرة القدم، مثل الافلام التي يرغبون مشاهدتها سويا.

4- الضجة او التشويش: ويقصد بها الظروف المادية والنفسية المحيطة بالموقف الاتصالي، مثل درجة الحرارة والضوضاء، ومناسبة الوقت، والحالة الشعورية للمرسل والمستقبل.

مثال توضيحي: سعاد ام لثلاثة اطفال ابنها سيف في الروضة، وبينما هي تتحدث مع جارتها على الهاتف سمعت صوت انفجار قريب، وبسبب قلقها على ابنها اضطرت لان تنهي المكالمة وتقطع الاتصال لتطمأن على ابنها سيف وزملائه.

5- رجع الأثر: ويقصد به الرسائل الكلامية والحركات والإشارات وعلامات الوجه التي يبعثها المستقبل استجابة للمرسل.

مثال توضيحي: محمود طالب مجتهد، اجتاز المرحلة الدراسية بنجاح، فذهب مسرعا ليخبر أهله بالنتيجة التي حصل عليها، فلاحظ السرور على أهله وسمع كلمات المديح والتشجيع.

6- الافتراضات السابقة: ويقصد بها الموقف النفسي او الحالة التي يشعر بها كل من المرسل والمستقبل تجاه بعضهما بناء على خبرة سابقة او معلومات معينة يعرفها احدهما عن الآخر.

مثال توضيحي: ابو حسام نجار اعتاد ان يعمل في صناعة الأثاث الفاخرة والغالية لكن الامور تغيرت بعد ان انتشرت تجارة الاثاث المستوردة، فاصبح يعمل الآن في تصليح الأثاث، ولا زال الناس لا يقصدون ابو حسام الا عند الرغبة في شراء اثاث جيد، وبذلك انقطع التواصل بسبب الافتراضات السابقة.

سابعا: معوقات الاتصال

1- المعوقات الشخصية: ناتجة عن الاختلاف في واحدة أو أكثر من العواطف والحالة النفسية ونمط التفكير، ونمط الشخصية، والمشاعر، والأحاسيس، والقيم والمعتقدات، وعادات الإصغاء الرديئة ما بين المرسل والمستقبل.

2- المعوقات البيئية: ناتجة عن البيئة المحيطة مثل الأصوات المزعجة، والتباعد الجغرافي بين طرفي عملية الاتصال، وعدم توافر أدوات الاتصال المناسبة، والإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة.

3- المعوقات اللغوية والثقافية: تنتج إما عن اختلاف لغة المرسل أو لغة المستقبل، أو بسبب فشل المرسل في صياغة الرسالة أو المعلومة، أو التعبير عنها بشكل واضح ودقيق، واختيار الكلمات التي تُعطي

المعنى والمدلول الذي يريد أن يفهمه المستقبل، والاختلاف في العادات والتقاليد والقيم بين المرسل والمستقبل.

4- معوقات متعلقة بوسيلة الاتصال: عدم اختيار الوسيلة الملائمة قد يكون واحد من العوامل المعوقة للاتصال

ثامنا: اساليب التغلب على معوقات عملية الاتصال

هناك مجموعة من العناصر التي تعد ضرورية للتغلب على المعوقات التي تواجه عملية الاتصال، منها

1- وضوح الرسالة 2- جذب انتباه المستقبل .

3- إجادة مهارة الإصغاء واستخدام وسيلة الاتصال الملائمة .

4-التأكد من أن الرسالة قد وصلت وفهمت واستخدام أقصر قنوات الاتصال .

5- الاتصال في الوقت المناسب.

6- تطوير علاقات إنسانية جيدة بين المرسل والمستقبل.

7- توفير الوسائل والتسهيلات المادية والتقنية لتسهيل عملية الاتصال.

8- إلمام المرسل بلغة وثقافة المستقبل .

الوحدة (2) تطوير المهارات

تتناول هذه الوحدة تطوير مهارات التفاعل الفردية والجماعية، من خلال التعرف على مفهوم التفاعل الفردي والجماعي وأهميته، ثم بيان مراحل تطوير مهارات التفاعل الفردي والجماعي.

أولا: مفهوم التفاعل الفردي والجماعي وأهميته

يعد التفاعل من المفاهيم الأساسية والعامة في حياتنا المهنية والاجتماعية والشخصية من خلال طبيعة وخصائص هذا المفهوم الذي نقصد به التفاعل. ويقيس التفاعل التأثير المتبادل بين عنصرين او أكثر ولكل عنصر خصائصه وسماته المغايرة لسمات وخصائص العنصر الآخر، على ان من الجدير بالذكر ان التفاعل الذي يحدث في العلوم الطبيعية يختلف بشكل كبير عن الاختلاف الذي يتم في العلوم الانسانية. والتفاعل الاجتماعي هو التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في وسط الجماعة، وكذلك استعداد أفراد الجماعة وهم فيها الى تبادل الأثر والتأثير في الحالات الانفعالية والعمليات الادراكية. كما يسهم التفاعل الاجتماعي في تطوير المهارات الفردية والجماعية من خلال مايأتي:

1- تطوير مهارات الفرد من خلال تفاعله مع أنماط السلوك التي يجب عليه اتباعها.
2- تقييم الذات وتقويمها من خلال تعرفه على جوانب القوة والضعف في شخصيته.
3- تنمية وتطوير وعي الفرد من خلال ايضاح معايير وقيم وأهداف الجماعة.
4- تحقيق أهداف الجماعة المكونة لمجموع الأفراد المنسجمين.
5- تحقيق الذات من خلال التفاعل الفردي مع الجماعة.

ثانيا: مراحل تطوير مهارات التفاعل الفردي والجماعي

تمر عملية تطوير مهارات التفاعل الفردي والجماعي بمجموعة من المراحل يمكن بيانها كما يأتي:
المرحلة الأولى: احساس الفرد بوجود الجماعة واهتمامه بها.وتقييم الفرد لها ورغبته في الانضمام اليها
المرحلة الثانية: التعرف على أفراد الجماعة والإدراك الشامل لأهدافها. والتقبل لهؤلاء الافراد والأهداف
المرحلة الثالثة: الاندماج مع المشاعر والآمال الخاصة بالجماعة مع العمل على الضبط الذاتي للسلوك
المرحلة الرابعة: قيام قنوات اتصال وتجاوب مع أفراد الجماعة. والعمل على تماسك الجماعة
المرحلة الخامسة: التضحية ببعض المصالح الفردية مقابل مصالح الجماعة. والتكامل مع أفراد الجماعة.

الوحدة (3) تطوير مهارات الاصغاء والحديث للمديرين

ان التعبير عن رغباتنا ومشاعرنا وأفكارنا وآراءنا بشكل واضح وفعال، يمثل فقط نصف عملية الاتصال التي نحتاجها لفعالية العلاقة بين الأفراد، ويتمثل النصف الثاني في الانصات وفهم مايريد الآخرون ايصاله، لذا ستتناول هذه الوحدة تطوير مهارات الإصغاء والتحدث للمديرين، من خلال بيان قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسات الرسمية والتعرف على مفهوم الاصغاء، ولماذا لايصغي المديرين، وماهي الحاجة للإصغاء وسبل تطوير مهارات الاصغاء، وأخيرا التعرف على الوسائل المختلفة لتطوير مهارة التحدث.

أولا: قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسات الرسمية

1- الاتصالات الرسمية :التي تتم بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، وكذلك العاملين في هذه الوحدات ضمن حدود السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي، ويتضمن القنوات الآتية:

أ- الاتصال من أعلى إلى أسفل: تنتقل المعلومات من أعلى الهرم الإداري في المنظمة إلى أسفله بشكل ترتيبي هرمي، ويتم من خلالها توصيل معلومات تتعلق بالسياسات والخطط والتعليمات والإجراءات والتعريف بأهداف المنظمة، وغالباً ما يتم توصيلها من خلال الاجتماعات الرسمية، ولوحة الإعلانات والنشرات الدورية والكتيبات الصغيرة، وصفحات الأخبار اليومية.

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى (الصاعدة): تنتقل المعلومات من أسفل الهرم الإداري في المنظمة إلى أعلاه، وغالباً ما يتم من خلال هذه القناة تقديم الشكاوى والاقتراحات والاعتراضات والتقارير حول سير العمل، ومشاكل العاملين وهمومهم، ومواقف العاملين حول سياسة المنظمة.

ج- الاتصالات الأفقية : الاتصال بين الوحدات الإدارية في المستوى الإداري نفسه، كالاتصال الذي يتم مثلاً بين دائرة التسويق في المؤسسة ودائرة الإنتاج، هذا النمط من الاتصال ضروري لتشجيع التنسيق بين الوحدات الإدارية نظراً لأهميته في العمل.

6- الاتصالات غير الرسمية : وهو الاتصال الذي يتم بين العاملين وليس عن طريق قنوات الاتصال الرسمية، وفق خطوط السلطة، ومن الأمثلة عليه: الاتصال بين أشخاص في أثناء حفل عشاء أو مناسبات دينية أو قومية، الإشاعات.

ثانيا: مفهوم الاصغاء

المقصود بالإصغاء هو السعي الحقيقي لمعرفة آراء الآخرين واحتياجاتهم وشعورهم، وفي مجال الادارة فان الاصغاء مهارة ادارية يتعرف من خلالها المدير على ما لايعرف وما لايدرك، والاصغاء هو الأهم من ضمن المهارات الأربع (التحدث، القراءة، الكتابة، الاصغاء)، باعتبار ان الاصغاء يساعد المدراء على فهم العاملين وتفكيرهم وآراءهم ومقترحاتهم في تطوير العمل وتقبلهم للأسلوب الاداري المتبع في ادارة شؤونهم وشؤون منظمتهم. وعندما يصغي المدير للعاملين بقصد التعرف على مشاكلهم في العمل ووجهات نظرهم فان ذلك في حد ذاته كفيل بتحقيق نوع من الرضا والسعادة والشعور بانهم جزء من المؤسسة التي يعملون فيها.

ثالثا: لماذا لا يصغي المديرين ؟

أكدت الدراسات الحديثة في مجال التطوير المهني للمديرين ان المديرين يقضون حوالي 50% من وقتهم في العمل في الاصغاء، لذلك يتوجب عليهم اتقان هذه المهارة، الا ان الواقع يؤكد على ان مهارة الاصغاء وبالرغم من الايجابيات الكثيرة لها، لا تلقى الاهتمام الكافي من قبل المديرين، والسؤال لماذا لايصغي المديرين رغم اهمية الاصغاء، ويجيب المتخصصون على ذلك بما يأتي:

1- الخبرة الطويلة: والتي تجعل من المدير ان يتصور ان لا يأتي احد بجديد.
2- الثقة الزائدة في النفس: حيث تؤدي الى الاستنكاف عن الاستماع للآخرين.
3- الاعتياد: فقد تعمق البيئة التي ينشأ فيها المرء فكرة الاستماع أو تضعفها.
4- قصر النظر: عدم الدراية بكيفية الاستفادة من الاستماع لآراء الآخرين.
5- الخوف من النقد: بعض المديرين يكره ان يعرف العيوب او ان يتم اظهارها.
6- الكسل: الاستماع يعني عند البعض بذل جهد اضافي، لذلك يتكاسل عن الاستماع.
7- عدم فهم مبادئ الاحصاء: التي تقضي بالاكتفاء بعينة من العاملين.
8- الاصرار على الخطأ: رفض المدير الاستماع لأي أحد لأنه يكشف ضعف حجته.

رابعا: الحاجة للإصغاء

تبرز الحاجة الى الاصغاء الجيد من قبل المديرين من الفوائد التي يمكن الحصول عليها، اذ ان الكثير من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تأتي من خلال الاستماع والانصات للعاملين، كما ان الاصغاء الجيد يجعل من المدير جديرا بالثقة من قبل العاملين، واعتمادهم عليه لحل مشاكلهم، فضلا عما يؤدي اليه الاصغاء الجيد من تقليل نسبة الأخطاء في القرارات التي تتخذ من قبل المدير فضلا عما يزيده الاصغاء الجيد من الاحترام والمحبة بين المدير والعاملين. وأخيرا فان الاصغاء الجيد يضمن استيعاب معظم الأفكار المطروحة من قبل العاملين .

وتحسين عمل الادارة وعدم الوقوع في المواقف المحرجة. وهناك مجموعة من المواقف التي تعزز من الافادة القصوى من عملية الاصغاء، هي:

1- التركيز وصفاء الذهن وعدم مقاطعة المتكلم .

2- النظر باهتمام للمتحدث وعدم الانشغال عنه بالامور الجانبية.

3- تشجيع المتكلم على بيان رأيه واظهار الاحترام والاهتمام.

4- الجلوس والوقوف حسب الموقف لابداء الاهتمام والتواضع.

5- عدم التحيز لرأي مسبق وعدم التسرع في الحكم حتى النهاية.

خامسا: تطوير مهارة الاصغاء

ان التعبير عن رغباتنا ومشاعرنا وأفكارنا بشكل واضح وفعال يمثل فقط نصف عملية الاتصال التي نحتاجها، ويتمثل النصف الثاني في الانصات وفهم ما يريده الآخرون ايصاله لنا. لذلك يكون من المهم على المدراء تطوير مهارات الاصغاء لديهم، وتعد القواعد الآتية من اهم المقترحات التي تؤدي الى تطوير هذه المهارة:

1- عدم التردد بالطلب من المرسل اعادة صياغة الرسالة للتأكد مما قيل.

2- التعمق في مضمون الكلمات، فقد تحمل في طياتها معاني أخرى.

3- ملاحظة الاتصالات غير اللفظية التي تصدر من المرسل.

4- عدم مقاطعة حديث المرسل، والانتظار حتى يتوقف.

5- سماع الرسالة بشكل كامل وتفسيرها واستيعابها وعدم التسرع في اصدار الاحكام.

6- تركيز الانتباه على حديث المرسل والتنوع في طرح الأسئلة.

خامسا: تطوير مهارة الحديث

1- تطوير المهارات اللفظية

هناك مجموعة من المهارات يمكن بيانها كما يأتي:

أ- التأني بالكلام: من خلال التشديد على الكلمة المهمة، والتركيز على الموضوع، كما يجب الاعتدال في نبرة الصوت، وتغيير طبقاته كلما تطلب ذلك.

ب- بناء جسور التفاهم: ويتم ذلك من خلال تحييد المشاعر والابتعاد عن الافتراضات المسبقة، والالتزام بالقول الحسن وتبسيط اللغة ما امكن.

2- تطوير المهارات غير اللفظية: ويعد الاتصال الجسدي من أهم اشكال الاتصال غير اللفظي، ومن اهم مقوماته ما يأتي:

1- تكامل العناصر المكونة للرسالة: حين نتواصل مع الغير، ولاسيما في الاتصال الشفهي، نستخدم ثلاثة عناصر: العنصر اللفظي، وهو الكلمات التي نقولها، والعنصر الصوتي وهو رنين الصوت وحماسته ووضوحه، وعنصر بصري وهو تعبيرات الوجه وحركة الجسم، ولابد من انسجام هذه العناصر الثلاثة وتكاملها، اذ يعد التناقض بينها هو العائق الأكبر لإتمام الاتصال الفعال، كما ان عدم التوازن بينها من حيث النسبة يؤثر سلبا على عملية الاتصال .

2- مخاطبة العاطفة أولا: وهو يعني ارتباط المتكلم مع المستمع على مستوى عاطفي وليس على مستوى فكري فقط، ولابد ان نحرص على ان نتواصل مع الآخرين عن طريق اثارة المشاعر والعواطف مرتكزين على الاتصال الصوتي والبصري.

3- التركيز على الاتصال البصري: فالنظرة الحانية الهادئة للمستمع تشعره بالألفة والارتياح والرغبة في المشاركة، وتعطيه الاحساس بانك تتحدث اليه مباشرة، واذا كانت الفئة المستهدفة مجموعة فيستحسن ان نقوم في بداية الحديث باجراء مسح بصري لمدة قصيرة على جميع الحاضرين.

4- وضعية الوقوف: الوقفة المعتدلة والتحرك بشكل طبيعي يعطي مظهر الثقة بالنفس، اما الانحناء او الاتكاء على المنضدة او الجدار فيعطي انطباعا بعدم الاكتراث او التوتر.

5- التبسم: الابتهاج والمحافظة على الابتسامة يجعلان ملامح الوجه طبيعية ويعزز هذا من القدرة على التأثير في الغير.

6- المظهر: للمظهر الحسن دور رئيسي وتأثير أكبر مما نعتقد في احداث انطباع جيد حين نتواصل مع الآخرين، والعناية بالمظهر في اول عملية اتصال مع الآخر تكون الانطباع الجيد الأول والذي قد لاتتاح فرصة ثانية لتكوينه.

7- اللغة: ان تحسين اللغة وتنميتها باستمرار يساعد على الارتقاء بمستوى الحديث، كما ان استخدام كلمات مباشرة ولغة واضحة وملائمة وتعلم مفردات جديدة وتجنب المصطلحات واللغة الخاصة مع من لايفهمها، كلها نقاط تعين على تحقيق اتصال جيد.

8- الابتعاد عن الافتعال: ان يكون المتحدث طبيعيا صادقا مع نفسه وهادئا، مبتعدا عن اصطناع المواقف وافتعال العبارات.

9- الأحاسيس: فقد يصدر من بعض المستمعين ما يستفز المتحدث، عندها على المتحدث ان يدع الغضب والانفعال ويعمل على ضبط احساسه.

الوحدة (4) الادارة بالتغذية العكسية للاتصالات

في هذه الوحدة يتم تناول الادارة بالتغذية العكسية للاتصالات، من خلال التعرف عل مفهوم التغذية العكسية واشكالها المختلفة ثم بيان دور الادارة بالتغذية العكسية.

أولا: مفهوم التغذية العكسية أو الراجعة

التغذية العكسية او التغذية الراجعة هي اعادة ارسال الرسالة من المستقبل الى المرسل وتَسَلمه لها، وتأكده من انه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة او عدم الموافقة على مضمون الرسالة. كما ان سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في اللحظة نفسها، بينما ردود الفعل لحملة اعلانية ربما لا تحدث الا بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما اذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها ام لا.

وتؤدي عملية رجع الصدى (استرجاع الاثر) الدور الاساسي في معرفة مرسل الرسالة لمقدار ونوع الاثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها، ومدى استجابته لها، ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل اصلا. وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق الآتية:

1- الاسترجاع المباشر للمعلومات: وتتم من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) بين المدير والاطراف الاخرى في التنظيم.

2- الاسترجاع غير المباشر للمعلومات: وتتم من خلال المؤشرات المختلفة التي يلاحظها المدير والتي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال، مثل الانخفاض الملحوظ في الكفاية الانتاجية. أو الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.

ثانيا: اشكال التغذية العكسية

التغذية (العكسية) الراجعة عملية تعبير متعددة الأشكال، تبين مدى تأثر المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة، وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، كما أن لها دوراً كبيراً في إنجاح عملية الاتصال وأنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل. حيث أن من المفروض أن يتخذ المستقبل موقفاً معيناً من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يستلمها. أما الأشكال التي تتخذها التغذية الراجعة فيمكن تحديدها بصورة أو أكثر من الصور الآتية:

أ – فهم الرسالة ومضامينها والاكتفاء بذلك: (عدم وجود تغذية راجعة).

ب– فهم الرسالة والتأثر بها والعمل بمضمونها: تشجيع المرسل بإعادة إرسال الرسالة إلى مستقبلين آخرين وكسب تأييدهم أو إغنائهم بالأفكار والخبرات والمعلومات التي تحتوي عليها الرسالة.

ج– عدم فهم الرسالة: (إعادة صياغة أفكارها ومعلوماتها بشكل أكثر فهماً).

د – فهم الرسالة والعمل ضدها: أي عدم الاقتناع بها (وقف إرسال الرسالة أو إعادة إرسالها إلى مستقبلين آخرين أكثر استعداداً لتقبل الرسالة).

ثالثا: الادارة بالتغذية العكسية

يتعامل معظم المديرين بسلبية مع التغذية الراجعة، لاعتقادهم بعدم فعاليتها بالقدر الذي يمكن أن تكون عليه. أما المتلقون، فيقولون إنهم لا يحصلون على ما يكفي من التغذية الراجعة التي يستطيعون استخدامها فعلاً. ويعتقد الكثيرون ان دعوة المديرين للتغذية العكسية وتجاوبهم معها لها تأثير ايجابي كبير في من يتبعونهم بشكل مباشر، باعتبار ان التغذية الراجعة هي أداة للتواصل الأفضل في مكان العمل. وفيما يلي أربعة اقتراحات لإيجاد حوارات خاصة بالتغذية الراجعة تؤدي إلى عمل إيجابي:

1– التركيز على نتائج النشاط العملي

حين توضع التغذية الراجعة في إطار باعتبارها هدفاً عملياً محدداً، تصبح فرصة لحل المشكلة، وليس لتحديد كبش فداء. وهذه الفرصة ليست للمعطي وحده، ولكنها للمتلقي أيضاً، ولاسيما حين تتركز التغذية الراجعة على تطوير المتلقي.

2– اللجوء إلى التغذية العكسية (الراجعة) باستمرار

تحقق التغذية الراجعة أفضل النجاحات حين تتصف بالاستمرار، بدلاً من أن تقتصر على جلسة أو جلستين رسميتين طيلة السنة. والحقيقة أن الخبراء متفقون على أن التقييم السنوي للأداء هو أسوأ الأوقات لمفاجأة أحد الموظفين بتغذية راجعة سلبية. لذلك، على المدير اللجوء إلى إعطاء تغذية راجعة بصورة متكررة.

3– الاستناد الى بيانات محددة ومتماسكة

حين تتولى إدارة تابعيك في أية فترة من الوقت، فإنك تتوصل إلى استنتاجات حولهم. وهذا أمر جميل، ولكن لا تسمح لهذه الاستنتاجات بأن تقودك إلى المجهول في جلسة التغذية الراجعة. وهذا يعني ان تتدرب على إيراد بيانات متماسكة يمكن أن تدعم أو لا تدعم استنتاجاتك. وينبغي أن يكون هدفك جمع الأدلة التي تمكنك من وصف السلوك المحدد (ما فعله الشخص أو لم يفعله بدون الحكم على نواياه). ثم تحديد ما تريده من الشخص المعني أن يفعله بطريقة مختلفة ولا تتوقع من المتلقي أن يصل النقاط ببعضها في اللحظة نفسها، وكن واضحاً بالنسبة للشيء الذي يحتاج إلى تغيير.

4- لا تفترض أنك دائما على حق أو صواب

حتى بعد أن تكون قد جمعت بياناتك، احترس من أن الصورة قد لاتكون كاملة عندك، فلربما يرى الآخرون تصرف هذا الشخص بالشكل الذي لاتراه. وزيادة على ذلك، سيكون للمتلقي روايته الخاصة به. وعليك عندها ان تدخل إلى الحديث الخاص بالتغذية الراجعة بهدف الحصول على صورة كاملة وصحيحة للسلوك أو التصرف. كما يجب ان يكون لديك الاستعداد للتغيير او التأثر بما تسمعه .

أسئلة الفصل الحادي عشر

1: ماالمقصود بالاتصال، وما أهميته في المؤسسات؟

2: أرسم شكلاً يوضح عملية الاتصال، مبيناً عناصرها وخطواتها، مع الشرح الموجز؟

3: ما أشكال المعلومات التي يمكن تبادلها بين طرفي العملية الاتصالية (المرسل والمستقبل)؟

4: لا يستطيع المدير القيام بوظائف الإدارة دون وجود نظام اتصال فعال، ناقش؟

5: تُعتبر وظيفة الاتصال مناظرة لما تقوم به الأعصاب في الجسم الإنساني، علق على ذلك؟

6: أجب بـ (نعم أو لا) عن كل عبارة من العبارات الآتية، ثم صحح الخطأ أينما وجد؟

أ- من سلبيات الاتصال الشفوي ارتفاع كلفته التخزينية.

ب- الاتصال من خلال القنوات الرسمية يُعد أكثر سرعة من الاتصال غير الرسمي.

جـ- الاتصال الأفقي يمثل الاتصال الذي يتم بين المدير المالي ورئيس قسم المحاسبة مثلاً.

د- الإشاعات هي شكل من أشكال الاتصالات الرسمية في المؤسسات.

هـ- إن الاختلاف في الأنماط الشخصية للمرسل والمستقبل يشكل معيقاً بيئياً للاتصال.

و- تُعد المراسلات من خلال البريد الالكتروني شكلاً من أشكال الاتصالات الشفوية.

د- تُعد الرسالة المنقولة شفوياً أقل عرضة للتحريف والتشويه.

ز- تُعد الرسالة المكتوبة أقل عرضة للتحريف والتشويه.

7. ما أهم طرق الاتصال الإداري؟ وهل هناك طريقة أكثر فعالية من غيرها؟

8. بم تفسر ان التقارير والأوامر والتعليمات والقرارات والشكاوى والدعوات يجب أن تكون مكتوبة؟

9. ما هي أبرز مزايا وعيوب الاتصال المكتوب؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

10 . عدد الأشكال التي يأخذها الاتصال الشفوي؟

11. عدد مزايا وعيوب الاتصال الشفوي؟

12. بين قنوات الاتصال المستخدمة في المنظمات موضحاً أهمية كلٍ منها؟

13. تُعد الإشاعات من أشكال الاتصالات غير الرسمية. في ضوء ذلك عدد مزاياها وعيوبها؟

14. هناك معوقات للاتصال بيِّنها؟ موضحاً كيف يمكن التغلب على كلٍ منها؟

الفصل الثاني عشر
ادارة العمل الجماعي وفرق العمل
ManagingGroup and Work Teams

- **تمهيد**

يتأثر السلوك الفردي بمجموعة من العوامل الفردية، اي التي تتعلق بالفرد، مثل الدافعية والادراك والشخصية والتعلم، وفضلا عن ذلك، فان سلوك الفرد يتأثر بالجماعة التي ينتمي اليها . باعتبارها احد المتغيرات الهامة والمؤثرة في سلوك الافراد . وهذه الاهمية تؤدي دوراً بارزاً في الاسهام الفعال في تحقيق اهداف المنظمة المختلفة . وتسهم دراسة الجماعات في تفسير كثير من الظواهر السلوكية في المنظمة والمجتمع ومن امثلة هذه الظواهر، التعاون والترابط بين الافراد أو التنافس والصراع فيما بينهم.

وبطبيعة الحال تلعب الاعتبارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في مجتمع معين دوراً كبيراً في تحديد دور الجماعات. وما يميز فريق العمل عن الجماعة هو اهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة

وبناءً على هذه المقدمة البسيطة، فان الفصل الحالي سيتناول المواضيع الاساسية الآتية :

1ـ تعريف الجماعات وانواعها، ولماذا العمل الجماعي في المنظمة ؟

2ـ تعريف الفريق ومراحل بناء وتطوير فريق العمل .

3ـ تحديات الادارة في العمل الجماعي والفرقي .

4ـ انواع الفرق لأغراض حل المشكلات الادارية الفنية .

الوحدة (1) تعريف الجماعات وانواعها، ولماذا العمل الجماعي في المنظمة؟

تهتم منظمات الاعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في اداء الاعمال، وبالتالي فأن دراسة جماعات العمل والتعرف على انماط سلوكها المختلفة يعد من الضروريات للحفاظ على اداء عمل جيد والمحافظة على ايجاد بيئة عمل صحية والحفاظ على سلوك الافراد بشكل متوازن ومستقر وثابت، اذ تختلف سلوكيات الافراد عن سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل.

اولاً: تعريف جماعة العمل

اشارت الجهود المعرفية السابقة الى وجود اهتمام متزايد بالجماعات على اساس انها اللبنات الاساسية لقيام المنظمات، وقد فرض تعدد المنظمات في المجتمعات المعاصرة وتباينها من حيث اهدافها وطبيعة نشاطها، وتجزئة فعالياتها الى تخصصات وفق اطار تقسيم العمل، مما ادى الى تقسيم الافراد العاملين الى جماعات مختلفة في ادائها واحجامها وشكلها والتي تعمل جميعها لتحقيق هدف تلك المنظمات الذي قامت من اجله . وبما يحقق لها البقاء والتقدم في وسط بيئة تتصف بالتغيير السريع.

ويمكن تعريف جماعة العمل على انها مجموعة من الافراد الذين يتفاعلون مع بعضهم لدرجة ملحوظة لتحقيق هدف مشترك. وعرفت كذلك على انها كيان يشمل اثنين او اكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات، ويسعون لتحقيق اهداف مشتركة ويعتبرون انفسهم اعضاء بنفس الجماعة . ومن ذلك يتضح ان الجماعة تتميز بالآتي:

1. وجود عدد من الاعضاء لا يقل عن اثنين.
2. وجود تفاعل، واتصال مستمر بين اعضاء الجماعة، وايضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم .
3. تركيب أو بناء مستقر، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين اعضاء الجماعة لمدة طويلة نسبياً.
4. تربط الافراد الموجودين داخلها اهداف مشتركة.
5. واخيراً فان اعضاء الجماعة، يجب ان ينظروا الى بعضهم البعض على انهم يشكلون جماعة واحدة، فالجماعات تتألف من افراد يعتبرون انفسهم اعضاء في نفس الجماعة، ولديهم القدرة على التمييز بينهم وبين من هم ليسوا اعضاء بجماعتهم.

ثانياً: انواع جماعات العمل

يمكن تبويب الجماعات في المنظمات في نوعين هما:

1. الجماعات الرسمية : تضم كافة الجماعات التي تكون داخل التنظيم وفقاً لطبيعة التنظيم الرسمي الذي يتحدد بموجب العمل المناط بالجماعات داخل الوحدات الادارية أو خطوط الانتاج المعنية، ويتم الاشراف على هؤلاء الافراد من قبل رؤساء الاقسام أو المديرين المسؤولين وفقاً لطبيعة البناء الهيكلي للتنظيم، وتعتبر الجماعات الرسمية من أكثر الجماعات تأثيراً على مشاعر وسلوك الاعضاء، سلباً أو ايجاباً، حيث ان الجماعات الرسمية غالباً ما تمارس اداء متماثلاً أو متشابهاً. ويجمعها القرب المادي في المكان، ولهذا فأن قدرات التأثير التي تتمتع بها غالباً ما تكون عالية.

وتنقسم الجماعات الرسمية الى :

أـ الجماعة الآمرة : تتبع هذه الجماعة التسلسل الاداري، وتظهر في الهيكل التنظيمي مثل الاقسام والادارات المختلفة.

ب ـ جماعة العمل: تتألف من المدير ومرؤوسيه المباشرين والهدف من تكوينها هو انجاز المهمات بكفاءة من خلال تجميع وتنسيق الموارد ومن بينها الجماعات.

ج ـ اللجان: يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة أضافة الى العمل الرسمي الاساس لكل عضو من اعضائها، مثل لجنة المشتريات ولجنة اختيار الموظفين الجدد.

2. الجماعات غير الرسمية: تنشا الجماعات وتنمو بشكل طبيعي وعفوي في جميع المستويات الادارية في المنظمة، أذا انه كلما تفاعل الافراد مع بعضهم بشكل متواصل أو مستمر، كلما كان هناك ميلاً لنشوء الجماعات، التي قد تختلف فاعليتها عن تلك التي تكونها المنظمة. فهي اذن تتكون لأن اعضائها يستمدون نوعاً من الرضا الناتج من اجتماعهم أو لقاءاتهم مع الآخرين، أو لأنهم يبتغون تحقيق مصلحة مشتركة أو هواية مشتركة، ويتأثر التفاعل الرسمي بشكل ملحوظ بوجود الجماعات غير الرسمية واتجاهاتها، فهي قد تكون قوة تنظيمية مهمة لابد للإدارة من التعامل معها. وتنقسم الجماعات غير الرسمية الى عدة انواع منها :

أ ـ جماعة غير رسمية : ترتبط اهداف هذه الجماعة كونها غير رسمية بأهداف المنظمة، وتعمل في آفاق زمنية غير محددة مثل الجماعات التي يتناول معها المدير داخل المنظمة وجبة الغذاء بشكل اعتيادي.

ب ـ جماعات الصداقة: تجمعهم مصلحة مشتركة معنوية، افراد ينجذبون (جاذبية مشتركة) لبعضهم البعض مثل (الاصدقاء، والرفاق).

ثالثاً : خصائص الجماعة الفاعلة

لا يخفى على احد ان المنظمات المعاصرة تعتمد اساساً على جماعات العمل كأحد اساليب الادارة الحديثة في انجاز اعمالها وتحقيق اهدافها نظراً لما يمكن ان تحققه الجماعات من نتائج مهمة سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المنظمة . وتتمتع جماعة العمل بمجموعة من الخصائص التي تجعل منها جماعة عمل فاعلة في المنظمة على مختلف انواعها وهي:

1. يتقبل الجميع ويتفهم عمل الجماعة واهدافها .
2. يميل المناخ التنظيمي للجماعة ان يكون غير رسمي ومريح وهادئ .
3. يشارك الجميع في النقاشات المختلفة التي تتعلق بعمل الجماعة، والنقد الصريح والبناء.
4. يكون عدد اعضاء الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بين افرادها .
5. تقوم الجماعة على تطوير اسس ومعايير تنظيم وانضباط سلوك الافراد في الجماعة .
6. تتفاوت الجماعات من حيث مراحل تكوينها وذلك باختلاف نوع الجماعة وطبيعة المهمة المكلفة بها .

رابعاً: اسباب الانتماء الى الجماعة

ربما سؤال يسأل لماذا العمل الجماعي في المنظمة، والجواب أن الجماعات مهما اختلفت اهدافها ودوافعها، ومهما كانت طبيعة علاقات الافراد فيها فهي تؤثر في سلوكهم وتفكيرهم واتجاهاتهم، وأول مظهر من مظاهر تأثير الجماعة في اعضائها ينعكس من خلال دورها في تشكيل شخصيتهم وسلوكهم وتصرفاتهم اليومية . وهناك عدد من الاسباب التي تجعل الافراد ينضمون الى الجماعات ومن بينها مايأتي:

1. اشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الفرد حيث تحقق الجماعة الدعم والدفء للافراد، ويحتاج الفرد الى الآخرين ليشعر بالإنجاز، اذ عندما يكون الافراد منعزلين فانهم يفتقرون الى مثل ذلك الدفء.
2. الحصول على المعلومات : تعد الجماعة غير الرسمية وسيلة رئيسة لإشباع حاجات الفرد ورغباته في الحصول على المعلومات ومعرفة ما يدور حوله من امور حيث ان مصادر المعلومات الرسمية قد تكون قاصرة عن اشباع حاجاته.
3. درجة التقارب بين الافراد والتجاذب من خلال المشاعر والاتجاهات والقيم والمصالح المشتركة.
4. اسباب ثانوية : توجد اسباب ثانوية مساعدة في نشوء الجماعات غير الرسمية، مثل الاسباب الشخصية كالجنس والعمر وغيرها التي تساعد على ظهور جماعات شبابية أو نسائية، وهناك اسباب قانونية اذ قد تعمل هذه القوانين على اجبار الافراد على الانخراط في الجماعات.

الوحدة (2) تعريف الفريق ومراحل بناء وتطوير فرق العمل

يعد العمل في المنظمات المعاصرة عملاً جماعياً في الدرجة الاساس فالعاملين هم جوهر العملية الادارية واهم عناصرها، فمن خلال جماعات العمل تحقق المنظمات اهدافها المرغوبة وعلى الادارة ان تعمل جاهدة في مجال عمل بناء وتطوير فريق العمل بفعالية، ايماناً منها بان النجاح في ادارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق اهداف العاملين .

اولاً : تعريف فريق العمل

يمثل الفريق بمجموعة من الافراد الذين يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق اهداف محددة ومشتركة . والفرق بشكل عام هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين اعضاء الفريق، ويعتبر اعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الاهداف. والفريق في نهاية الامر هو وسيلة لتمكين الافراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة. وعليه فالفريق يتمثل بعدد صغير من الافراد يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها بعضاً وملتزمون بغرض واهداف مشتركة ويعملون بأسلوب يتحملون اتجاهه المساءلة المتبادلة والمشتركة.

ومن هذا التعريف يتضح بان فريق العمل يتميز بالعناصر الآتية:

1. عدد اعضاء الفريق محدود .
2. لديهم مهارات عالية متنوعة تكمل بعضها بعضاً.
3. يشتركون في هدف معين ويلتزمون بتحقيق هذا الهدف ببذل اقصى جهد والحرص على التعاون الوثيق، ومسؤوليتهم عن تحقيق اهداف متبادلة ومشتركة .

ولقد اخذت المنظمات على عاتقها الاهتمام بأفرادها كفريق عمل من خلال الاهتمام بالجوانب والمجالات الآتية :

1. الاختيار السليم للأفراد الذين يعملون في جماعة أو فريق عمل واحد بحيث يتفقون في القدرات والمهارات والخبرات والاهداف والمعلومات لذلك يتوافر الانسجام بين افراده.
2. التدريب السليم لتعديل وتطوير وتنمية سلوك افراد فريق العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم وتحسين ادائهم .
3. توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي والامان والتكافؤ بين الموظفين واداء العمل .
4. انفتاح الادارة على الافراد حيث ان بناء فريق العمل الايجابي يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين اعضائه .

5. تنمية دور مميز للتعاون وحل النزاعات بين افراد فريق العمل فالتعاون يمثل دوراً كبير في بناء فريق العمل .

6. التقويم النهائي للتعرف عما اذا كان فريق العمل قد توصل الى تحقيق الهدف المطلوب، أم ان الامر يحتاج الى خطوات اخرى .

ثانياً: مفهوم بناء فريق العمل كعملية

يعد بناء فرق العمل عملية مخطط لها بعناية لمجموعة من الافراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الاهداف داخل المنظمة من اجل تحسين طرق واساليب اداء العمل، فالهدف من بناء فرق العمل هو جعل الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بفاعلية والتفاعل المثمر بين الاعضاء لتكون في النهاية جماعة ملتزمة بالعمل على تحقيق اهداف المنظمة المحددة . ويعد بناء فريق العمل تنسيق سلوك اداء جماعة العمل لتحقيق اهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي، وهذا يعني ان يتفهم افراد جماعات العمل سلوك بعضهم البعض من حيث الاداء والدافع والاتجاهات والقدرات والشعور بالإنجاز بشكل جماعي يعد افضل من الانجاز الفردي.

ثالثاً : اهداف بناء الفريق

هنالك عدد من الاهداف المحددة لبناء فرق العمل تتمثل بالآتي:

1. تطوير روح الثقة والتعاون بين الافراد وزيادة مداركهم وتوسيع فهمهم في مجال العلاقات التنظيمية .
2. تنمية مهارات المدراء في تحسين العلاقات داخل المنظمة وحل الصراعات بين الافراد والجماعات
3. اعطاء الوقت الكافي للمديرين للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الاهداف
4. زيادة تدفق المعلومات بين اجزاء المنظمة والاستخدام الامثل للموارد والامكانات المتاحة وبما يحقق كفاية الاداء.

رابعاً: مراحل بناء فريق العمل

على عكس التصور الشائع من ان عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجمع عدد من الافراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، اذ تمر عملية البناء بعدة مراحل يحدث فيها النمو والنضج وصولاً الى مرحلة التكامل، ولذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ مدة من الزمن ومن هذه المراحل يمكن ذكر الآتي :

1. مرحلة التكوين : تتضمن التجربة والاختيار في ممارسة العضوية، حيث يشاهد الاعضاء سلوك بعضهم البعض ويحددون السلوك المقبول وغير المقبول .
2. مرحلة النزاع : يغلب على الافراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، وقد يلجأ البعض في هذه المرحلة الى عدم تشجيع افكار قائد الفريق والسعي الى تفويض سلطته، وينصح قائد الفريق هنا بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل ايجابية .
3. مرحلة الاداء: يبدأ الافراد في هذه المرحلة الالتزام بمعايير وقيم الفريق وتتسم بالجدية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين .

الوحدة (3) تحديات الادارة في العمل الجماعي والفرقي

تعد فرق العمل هي احد التوجهات الادارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف انواعها، من اجل تطوير تنظيماتها وتحسين ادائها. ففي المنظمات الناجحة تعد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين حجر الاساس لنجاح فرق العمل المختلفة .

أولا: التوجه للاعتراف بالتحديات الموجودة

برزت اهمية الاعتراف بوجود تحديات امام الادارة في العمل الجماعي أمراً في غاية الاهمية، وذلك على اعتبار انها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاج اليها المنظمات، حتى تتمكن من مواجهة تلك التحديات المتنامية في بيئة العمل المعاصرة التي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية، كما ان التحديات الحالية، ونحن في مطلع القرن الحادي والعشرين اختلفت وبشكل كلي عما كان سائدا في الماضي، فأصبحت المنظمات تبحث عن الاسلوب الذي يوفر لها المرونة والقدرة العالية لمواجهة التحديات بما يسهم في انتاجية اكبر واستخدام اكثر فاعلية للموارد والتمكن من الاستمرار والبقاء في دائرة المنافسة.

ثانيا : تحديات المنظمات في العمل الجماعي والفرقي

من اهم التحديات التي تواجه المنظمات في العمل الجماعي والفرقي ما يأتي:

1. المعوقات الثقافية : الثقافة قد تطغي عليها ثقافة الفرد والتنافس والتركيز على الانجاز الشخصي، وايمان المدراء بمنهجية فرق العمل كأسلوب اداري يؤدي الى اعتقادهم بأهميتها، أما افتقارهم لهذا الامر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق أو جماعات .
2. التركيز على انجاز العمل : بمعنى التركيز على العمل كما هو والقيام بمهامه بدون النظر الى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الانسانية للأفراد وانجاز الاعمال الموكلة اليهم، أما بشكل جماعي أو بشكل فردي وبصرف النظر عن كل ما شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .
3. الهيكل التنظيمي : عندما يكون هناك هيكل تنظيمي واسع التشعب ومتعدد المستويات الادارية، فأن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة وتصبح نشاطات بناء فرق عمل فعالة غاية في التعقيد.
4. الحوافز والمكافآت : تؤدي نظم المكافآت والحوافز التي توجه للجهود الفردية الى التأثير الكبير في عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية في العمل وايجاد التنافس .
5. المهارات : هناك نوعان من المهارات، المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق، فالمهارات الفنية بالنسبة لأعضاء الفريق لابد ان تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة، وليس من الضروري ان يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات، حيث ان احد فوائد العمل كفريق هو اتاحة الفرصة للإفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير انفسهم

الـوحدة (4) انواع فرق العمل

توجد في المنظمات انواع متعددة من فرق العمل والتي قد يخترق بعضها حواجز الادارات والمستويات التنظيمية المختلفة وبعضها ينشأ تلقائياً في المنظمات التي تسمح وتشجع تطبيق انواعاً مختلفة من برامج التمكين والمشاركة وبعضها الاخر يتم تكوينه من قبل الادارة . وهنالك عدد من انواع فرق العمل التي يتم تشكيلها داخل المنظمات وخارجها نذكر منها الآتي :

1. فرق العمل التي يتم تشكيلها من مختلف المنظمات: يتم تشكيل هذه الفرق من عدد من الموظفين من دوائر ووحدات مختلفة، وذلك للقيام بمهام ومسؤوليات متنوعة وقد يكون دور هذه الفرق شاملاً لكل جوانب التنظيم وغالباً ما تقوم بتقديم الحلول والمقترحات بخصوص المشكلات التي تواجه التنظيم أو تهدد استمرارية الانتاج وتطوره .

2. الفرق الموجهة ذاتياً: يتم تشكيلها لأغراض التطوير والبحث واستخدام ما تراه مناسباً من الاساليب والاليات اللازمة لذلك.
3. فرق حل المشكلات: وتضم عادة ما بين (5 – 12) فرداً، وتشكل من نفس المنظمة من اجل تحسين العمل أو حل مشكلات محددة .
4. الفريق الافتراضي: وهذا الفريق لا يلتقي اعضاءه مباشرة وجهاً لوجه وانما يستخدمون تقنيات الحاسوب والاتصالات الالكترونية لربطهم مع بعض من اجل تحقيق هدف مشترك.
5. فرق حلقات الجودة: ويطلق عليها ايضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة، وهي عبارة عن مجموعة تطوعية وليس لها سلطة، ويجتمع اعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والانتاج التي تؤثر على عملهم وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان، وادت دوراً مهما في خلق القدرة التنافسية للشـــركات اليابانية.
6. فرق الادارة العليا: يعد هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الادارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر اداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الاعضاء يرون انفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار انفسهم اعضاء في الفريق.

اسئلة الفصل الثاني عشر

1. عرف جماعة العمل، موضحاً اهم عناصرها .
2. هناك نوعان من الجماعات ؟ أشرح بالتفصيل ما المقصود بجماعات العمل غير الرسمية.
3. اذكر بالتفصيل اهم خصائص الجماعة الفاعلة .
4. هنالك عدد من الاسباب التي تدعو الافراد للانتماء للجماعة ؟ اذكر ذلك بالتفصيل .
5. عرف فريق العمل ؟ وما هي العناصر التي دعت المنظمة للاهتمام به .
6. هنالك عدد من الاهداف التي حددت من اجل بناء فرق العمل، أوضح ذلك بالتفصيل .
7. ما هي مراحل بناء فريق العمل، وضح ذلك .
8. ما هي اهم التحديات التي تواجه الادارة اليوم في العمل الجماعي والفرقي، أشرح ذلك .
9. ما هي اهم انواع فرق العمل في المنظمات وضح ذلك بالتفصيل .

الفصل الثالث عشر

إدارة التغيير التنظيمي والإبداع

Managing Organizational Change and Innovation

- **تمهيد**

يهدف الفصل الى تعليم الطالب المفاهيم الأساسية لإدارة التغيير والابداع والارتقاء بقدراته في عملية تطبيق تلك المفاهيم في الواقع العملي من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما هو التغيير التنظيمي؟ وماهي العوامل المؤثرة فيه وكيفية التعامل معها ؟

2- ماذا تعني مفاهيم مثل الابتكار، الاختراع والإبداع؟ وكيف نتبنى المبدعين؟

الــوحدة (1) إدارة التغيير

في هذه الوحدة يتم تناول إدارة التغيير من خلال بيان ما هو التغيير، وما هي القوى المؤثرة فيه، ثم بيان ما هو مفهوم التغيير التنظيمي، وما هي الأسباب التي تدعو العاملين في المنظمة الى مقاومة التغيير.

أولا: ما هو التغيير التنظيمي؟ وما هي القوى المؤثرة فيه؟

يحظى موضوع إدارة التغيير والإبداع باهتمام كبير في الوقت الحاضر وهو يمثل تحديا كبيرا يواجه المنظمات الحديثة في العالم، اذ إن المجتمعات تسير في خطى سريعة من أجل التقدم والازدهار، وعبر مسيرة التقدم هذه فانها تواجه تحديات اجتماعية واقتصادية وعلمية مختلفة. هذه التحديات تحتاج إلى إدارة واعية ومدركة قادرة على تجاوزها بشكل صحيح. وأن أهم هذه التغيرات الخاصة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر هي :

1- التغيرات التكنولوجية
2- تغيرات البيئة الخارجية
3- تغيرات البيئة الداخلية
4- تغيرات الأنشطة الخاصة بالمنظمة

أن التغيير ظاهرة تقوم على عمليات إدارية مخططة مسبقاً، يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي للمنظمة إلى وضع جديد، يكون قادراً على الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة، كي يضمن استمرارية وتطوير المنظمة. كما إن التنبؤ بأوقات هذه التغيرات وكيفية حدوثها قد يكون من الصعوبة بمكان، ان لم يكن مستحيلاً، بالرغم من توقع بعضها من خلال مؤشرات عامة يمكن ملاحظتها، كالمتغيرات العامة المتعلقة باتجاهات المجتمع واتجاهات السوق.

ان المنظمات في حالة دائمة من النمو والتطور لكي تتفاعل مع الفرص المتاحة أمامها والتحديات المتنوعة والمستمرة المحيطة بها والتي قد تكون تحديات اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية، أو أي شكل آخر من هذه التحديات، لذلك فهي بحاجة إلى التغيير الذي أصبح أمراً لازماً وضرورياً، استجابة إلى المتطلبات الجديدة للزبائن أو تبني فلسفة إدارية جديدة للمنظمة أو إدخال وحدات تنظيمية مبتكرة.

ثانيا: مفهوم التغيير التنظيمي

لقد تباينت آراء المتخصصين التي تناولت مفهوم التغيير التنظيمي، والتي يمكن اختصارها بما يأتي:

1- ان التغيير التنظيمي هو التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجهها.

2- ان التغيير التنظيمي هو السعي لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توجيه حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية، باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

وبشكل عام فان التغيير التنظيمي يسعى إلى تحقيق أهداف قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، وأن تحقيق هذه الأهداف يتطلب وجود إدارة كفوءة قادرة على إحداث التغيير المطلوب. كما أن إدارة التغيير أصبحت وبوضوح قوة أساسية تدفع باتجاه تنمية اقتصاديات المنظمات الحديثة وتضع بشكل محدد مفاهيم التغيير والابتكار والإبداع والجودة والمفاهيم المؤسسية الحديثة بشكل يلبي حاجة هذه المؤسسات أو المنظمات ويواكب التحديات التي تواجهها.

إن العقود الماضية أوضحت بشكل قاطع حاجة كل القطاعات الاقتصادية المختلفة مثل القطاع الصناعي والزراعي والاتصالات وغيرها إلى التفاعل مع هذه المفاهيم المؤسسية الجديدة بشكل يلبي حاجاتها ويحقق أهدافها والرؤيا التي تحلم بها وبالتالي تحقيق رسالتها . ان مفهوم إدارة التغيير لم يظهر من فراغ ولا يمكن أن نعتبره قراراً إدارياً تم اتخاذه من قبل السلطة العليا في الهرم التنظيمي للمنظمة، وإنما يمكن أن نقول أنه مسؤولية وقناعة جميع المشتركين في عملية التغيير، اذ إن قناعة جميع المشتركين يمكن أن تقضي على أو تقلل فرصة المقاومة لهذا التغيير من خلال عرقلة العمليات التي تنوي المنظمة إدخالها.

ثالثا : انواع التغيير

يعد التغيير ضرورة حتمية نتيجة للمتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة، إن هذه التغييرات المفاجئة والمتكررة تضع المنظمة أمام ضرورة التغيير وبالتالي الانتقال من حالة مربكة وغير مرغوبة إلى حالة مستقرة ومرغوبة تنقل المنظمة من وضع إلى وضع أخر. والتغيير التنظيمي يكون على أنواع مختلفة [2]، وكما يبينها الشكل (9).



الشكل (9) أنواع التغيير التنظيمي.

ومن الجدير بالذكر أن التغيير المخطط عادة ما يكون بعد إجراء الدراسات الدقيقة والمستفيضة لظروف المنظمة ومتطلبات التغيير المطلوبة، من خلال برامج توضع مسبقاً نتيجة لجهود واعية ومدركة للعمل الذي نقوم به. أما التغيير غير المخطط فهو ذلك النوع من التغيير الذي يحدث بصورة تلقائية وبشكل مستقل عن رغبة المنظمة في القيام بعملية التغيير من عدمها، ان هذا النوع من التغيير يحدث نتيجة للتطور والنمو الذي يصاحب المنظمة نتيجة للتغيرات البيئية المختلفة التي تحيط المنظمة بها.

رابعا: أنواع العمليات الجديدة والآثار المترتبة عليها

1- إتباع سياسة اتصال جديدة
2- استخدام تصاميم تخطيطية جديدة
3- ابتكار نظم تفاعلية
4- التكيف مع الابتكارات التكنولوجية
5- إنشاء شبكات داخلية
6- إتباع سياسة الحوار والشفافية في العمل
7- إدخال وحدات تنظيمية مبتكرة
8- تطبيق هيكل صلاحيات متدرج

ولا بد للمنظمة وقبل الشروع في عملية إدارة التغيير أن تضع في حسبانها التأثيرات المختلفة، الاجتماعية، الشخصية والأبعاد النفسية التي يمكن أن تظهر خلال عملية التغيير. كما ان هناك جملة من الأسئلة على المنظمة دراستها وتحليلها بكل دقة قبل البدء في عملية التغيير وكما يبينها الشكل (10).



الشكل (10) التأثيرات المختلفة التي تظهر خلال عملية التغيير.

اذ إن الإجابة على هذه الأسئلة وعلى غيرها مسألة أساسية قبل البدء بهذه العملية. كما إن العوامل الذاتية والموضوعية الجديدة التي تنوي المنظمة إدخالها في سياسات ونظم العمل المختلفة لا بد وأن تكون مترابطة لكي يعطي التغيير ثماره، وهنا يكون للإبداع والابتكار دوراً مهماً في هذه العملية.

الوحدة (2) مقاومة التغيير

في هذه الوحدة يتم تناول الأسباب التي تدعو العاملين في المنظمة الى مقاومة التغيير التي تتطلبه المنظمة وتتبناه الإدارة كما يتم التعرف على الإجراءات التي تتخذها الإدارة لمقاومة هذا التغيير.

أولا: أسباب مقاومة التغيير

هناك أسباب عديدة تدعو العاملين في المنظمة إلى مقاومة هذا التغيير، ولعل الأسباب الرئيسة في هذه المقاومة يرجع إلى ما يلي:

1- مخاوف التغيير بسبب مخاوف الأفراد من فقدان الامتيازات أو فقدان السلطة أو مخاوف بشرية أو مادية أو فقدان الوظيفة.

2- سوء الفهم وفقدان الثقة: الأفراد بطبيعتهم يخافون من التغييرات، لذلك لا بد من شرح مضمون هذا التغيير وأهدافه لكيلا يسود سوء الفهم وفقدان الثقة بين العاملين وبين الإدارة التي ترغب في هذا التغيير.

3- اختلاف وجهات النظر بين الأفراد: غالباً ما تختلف وجهات النظر بين العاملين حول أهداف التغيير ونتائجه المحتملة، كما يقاوم الأفراد التغييرات المحتملة وذلك لأنهم يتوقعون أنهم لا يستطيعون مجاراة المهارات والقدرات التي يتطلبها التغيير التنظيمي الجديد.

ثانيا: إجراءات الإدارة في مقاومة التغيير

هناك بعض الاجراءات التي يمكن ان تقوم بها الادارة التي تسعى إلى إحداث التغيير التنظيمي المطلوب يمكن بيانها كما يأتي:

1- أن تعمل على تقليل مقاومة التغيير، ولعل أتباعها بعض الوسائل المحددة يقلل من هذه المقاومة ومنها الاتصال لأجل الإقناع، من خلال الندوات واللقاءات، وقد يتطلب ذلك وقتاً، ولكن لا بد للإدارة أن تعمل على شرح الأهداف التي تسعى إليها من هذا التغيير لأن ذلك سوف يساعد على تقليل مقاومة التغيير.

2- ان تعمل على مشاركة الأفراد في صياغة الخطط التي ترغب في وضعها والتي تعمل على إحداث التغيير المطلوب، اذ ان مشاركة الأفراد بصياغة هذه الخطط سيجعلهم أكثر التزاماً بتنفيذ هذه الخطط وأكثر تعاوناً مع الإدارة.

الـوحدة (3) الإدارة بالإبداع

يتم في هذه الوحدة التعرف على الإدارة بالإبداع، من خلال التركيز على مفاهيم الابتكار والاختراع والإبداع والاختلاف بينها، واستعراض النظريات التي تناولت مفهوم الإبداع.

أولاً: مفهوم الإبداع في الإدارة

في كتابه "الإبداع العام والخاص" عرف العالم الكسندر روشكا الإبداع بأنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذوي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة". ويمكن التعرف أكثر على هذا المفهوم من خلال بيان مفهوم الابداع الاداري وادارة الابداع والمدير المبدع والادارة بالإبداع، وكما يأتي:

1- الإبداع الإداري: ويطلق عليه أحياناً الإبداع التنظيمي: ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

2- إدارة الإبداع: الإبداع هو العنصر الوحيد الخلاق في المنظمة، وإدارة الإبداع هي العملية التي ترعى الإبداع وتنميه، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعة على المبدعين ونشاطاتهم الإبداعية، وتوفير الموقف الإبداعي، مثل إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، واستثمار النواتج الإبداعية. فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة. ويمكن أن تجرى هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتقييمها وتوظيفها في العمل، بهدف إحداث الازدهار المستدام. ولا ننسى أن جوهر الإدارة ووظيفتها الأساسية هي توظيف الموارد، وأهم هذه الموارد هي إبداعات الإنسان، في إنتاج أفكار وخدمات وسلع جديدة للمجتمع.

3- المدير المبدع: الإبداع هو الوظيفة الأولى لأي إداري أو هي الوظيفة الإدارية التي تسبق جميع العمليّات الإدارية، المتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة. كما ان الإبداع هو المظلة التي تستظل بها الأنماط الإدارية الحديثة التي أبدعها الفكر الإداري، لاسيما تلك التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين مثل (إعادة هندسة الأعمال، الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، الإدارة على المكشوف، التعلم التنظيمي، المزايا التنافسية، الإدارة بلا إدارة، الإدارة بالتجوال). ذلك لسبب وحيد جلي هو ان وظيفة الإبداع، عند المدير، هي المسؤولة عن إنجاز جميع الوظائف والأنماط الإدارية بشكل مختلف ومميّز.

أن عملية الإبداع هي التي أوجدت الوظائف الإدارية الأربعة، وهي عمليات يمارسها الإنسان منذ وعيه لذاته ومحيطه، كما ان عملية الإبداع هي التي أوجدت الإدارة بالأهداف، وعملية الإبداع هي التي جاءت بالمزايا التنافسية، والفكر الإداري المبدع هو الذي نقل الفكر الاستراتيجي من الميدان الحربي إلى الميدان الإداري، وكذلك يفعل الآن بنقل نظم الإبداع من مجالات الأدب والفن والتقنية إلى مجالات النظم الإدارية.

وامتداداً لما سبق يمكن القول ان عملية الإبداع هي الوظيفة الخامسة للإدارة، كامتداد لوظائف الادارة الأربعة، وإن كانت عملياً تسبق جميع الوظائف. فالمدير المبدع، هو المدير الذي يلتزم شخصياً باستخدام تفكيره وقدراته العقلية، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، ويقع تحت تصرفه من موارد بشرية ومادية ومعرفية، لطرح فكرة جديدة أو تقديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة، أو استخدام أسلوب عمل جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، على أن يكون نافعاً له وللمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه.

يستنتج من هذه التعاريف أن النشاط الإبداعي يكون فِعْلاً إبداعياً بقدر ما يكون جديداً ومفيداً وصحيحاً وذا قيمة، وأن الإبداع عملية تجديدية وليست تكرارية. فالإبداع عملية إحداث وتكوين مستمرة غير

محددة، ولا توجد وصفة سهلة المنال للوصول إليه، بينما التكرارية هي عملية منطقية إجرائية تخضع لقواعد ثابتة والطريق إلى الحل واضح ومباشر الوصول.

4 . الإدارة بالإبداع: الإدارة بالإبداع تعني النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات الإدارية والفنية بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة أو فريدة من نوعها، لتفاعلات الفرد والعمل والمنظمة والمجتمع لتحقيق التقدم والازدهار. وفي الإدارة بالإبداع يقوم المدير بالتفكير والتصور والبحث والاستقصاء وحتى التخمين والحدس، وذلك بهدف فهم الأشياء والعمليّات والربط بينها بما يؤدي إلى استنباط وإحداث أو تكوين أو إنتاج شيء جديد، وأصيل، وذي قيمة، للفرد والمنظمة والمجتمع، وقد يتعلق هذا الناتج الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل أو أداة أو عملية. ومن الأمثلة على ذلك :

1- إيجاد أفكار جديدة في القيادة

2- ابتكار أساليب جديدة في اتخاذ القرارات

3- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

4- إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات

5- إيجاد طريقة لتخفيض التكاليف والمحافظة على الجودة

6- إيجاد طريقة أفضل للوصول إلى الزبائن وإرضائهم

تعد الإدارة بالإبداع هي مزيج من ثلاثة عناصر أساسية: إيجاد رؤية أو فكرة جديدة (مسألة) متميزة (التفكير الإبداعي)، إجراء بحث وتقصي حلولها لمعرفة فائدتها (الحل الإبداعي للمشكلات)، اتخاذ قرار تنفيذي فيها وتطبيقها (بناء نظام للإدارة بالإبداع)، وهو ما يعرف بمراحل الإبداع الأساسية .

ثانيا: أهمية الابداع والإدارة بالإبداع

نتيجة للتطورات المختلفة في المجالات كافة بات من الضروري على المؤسسات والمنظمات المختلفة أن تعطي للابتكار والاختراع والإبداع بعدا جديداً، لأنه أصبح من الضروريات الأساسية للمنظمة لكي تبقى وتتنافس مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. ان الحاجات والطموحات في تغيير مستمر والزمن يسير بسرعة كبيرة ولا يلتفت إلى الوراء فمن بقى في مكانه ولم يلتحق بالركب المتسارع فهو يسير إلى نهايته المحتومة، ومن فكر وخطط وابتكر واخترع وأبدع فهو يسير إلى نجاحه الأكيد. لذلك فان المنظمات الناجحة التي تطمح أن تأخذ مكانها الصحيح في السوق العالمي، أصبحت لا تقف عند حد الكفاءة وحدها أو القيام بالإعمال بشكل جيد، فهي تسعى إلى طموحها الأبعد من خلال تألق الأفكار بحيث تكون منظمة مبدعة خلاقة، ويصبح الابتكار والاختراع والإبداع من السمات المميزة لهذه

المنظمة، لذلك بات على المجتمع الإذعان لهذه الحقيقة ومواكبتها بشكل عقلاني متوازن وعدم الوقوف بشكل سلبي أمامها.

ثالثا: الفرق بين الذكاء والإبداع

كثير من الناس يخلط بين الإبداع والذكاء، على الرغم من وجود فروق واضحة في ذلك. يمكن بيانها كما يأتي:

1- الذكاء: يُعبّر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة الملائمة. وهو يتضمن القدرات التي تساعد الإنسان على أداء وظيفة ما بصورة أفضل من غيره أو على مواجهة المشكلات بنجاح.

2- الإبداع: وهو النشاط الذي يستند إلى التفكير الإبداعي الذي يتسم بالجِدّة ويتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة، أي إيجاد شيء لم يكن موجوداً من قبل أو تقديم أفكار لم يتطرق إليها أحد من قبل وتساهم في تطوير الحياة وتحسينها.

إن الذكاء ضروري للإبداع ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكياء مبدعين. فالأذكياء يسجلون درجات عالية في المدارس، وعلى مقياس الذكاء يسجلون (150-160)، حيث تبين الموسوعة البريطانية Britannica, 2006 ، ان ثلثي الناس يقعون بين 85 و 115 درجة، ومن هم حول 130 وما فوق يحسبون على الموهوبين ، ومن هم حول 70 درجة وما دون يحسبوا على المعوقين. بينما يسجل المبدعون عادة درجات أقل من الأذكياء في المدارس على مقياس الذكاء (110-120). على سبيل المثال يقال إن اينشتين لم يكن يصلح للمدرسة بحسب رأي مدرسيه، وقالوا لوالده يفضل لك أن تأخذ ابنك وتعلمه صنعة، والرازي لم يتعلم الطب ويبرع فيه إلا بعد الثلاثين من عمره، لذلك يقال إن العبقرية أو النبوغ هي قدرات خارقة تظهر في أي عمر، فهناك من يحفظ القرآن الكريم وعمره لا يتجاوز سبع سنوات.

رابعا: الفرق بين الابتكار والإبداع

1- الابتكار: يعني اخراج الافكار النافعة من العقل إلى حيز الواقع باستخدام مواد الطبيعة، كما يعنى انتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة، حيث لا يهتم المبتكرون بالجمال قدر اهتمامهم بفائدة المنتج. كما ان الابتكار مرتبط بالسبق الجديد، فمن أوجد شيئاً قبل الأخرين فهو مبتكر أو أوجد فكرة لم يسبقه فيها أحد فهو مبتكر.

2- الإبداع: وهو الصنع على غير مثال سابق، فالابداع قد يكون في الاداء، فكل أداء متقن وجميل تطلق عليه إبداعاً. ويرى العالم (smith) أن الأبداع هو إيجاد علاقات بين الاشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات. وعرف (Lew infield) المبدع بأنه الشخص المرن ذو الافكار الاصيلة والمتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها. بينما يناقش ارسطو في نظريته على أن الابداع يخضع للقوانين الطبيعية، بينما يربط العالم أفلاطون بين الابداع وما يسمى بالإلهام. ويقصد بالإلهام تلك القوى الالهية التي تدفع بالفرد وتسيطر عليه. بينما يربط العالم جالترين بين الإبداع والعوامل الوراثية.

الوحدة (4) كيف تتبنى المبدعين؟

سيتم تناول هذه الوحدة من خلال بيان مقومات الإبداع والتعرف على عمليات التغيير والتحديث والإصلاح المطلوبة في المنظمة وعند الأفراد لخلق بيئة مناسبة لتبني المبدعين.

أولاً: مقومات الإبداع

أن الإبداع هو أفكار تتصف بأنها جديدة وفاعلة على تشكيلات معينة أو تطوير أساليب العمل أو وضع أهداف ورؤية متميزة قادرة على تطوير العمل ودفعه إلى الامام، كما إن الابتكار والاختراع والإبداع لا بد له من مقومات أساسية لا بد من توفرها في المنظمة وعند الأفراد العاملين فيها لكي تستطيع تحقيق الهدف، هذه المقومات تتلخص في:

1- الانتماء الروحي للمنظمة.
2- العقلية العلمية في التعامل مع الازمات.
3- الانفتاح على الرأي الأخر.
4- البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.

ثانياً: الإبداع والتطوير والتغيير الإداري

يمكن تحديد الفرق بين الإبداع الإداري والتطوير والتغيير الإداري من خلال المقارنة بين أهداف كل منهما. فمن الأهداف الشائعة المعروفة كأهداف لعمليات التغيير الإداري، الارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العاملين، وخفض التكاليف، والوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات. بينما يسعى التطوير الاداري

غالباً إلى زيادة الفعّالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد و من ثم زيادة الإنتاجية .

وبالمقابل تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعّالية الإدارية، من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وابتداع أدوات وأساليب عمل جديدة لم تكن موجودة، أي ليس تطوير (تحسين) الأشياء والأمور القائمة، بل ابتداع أشياء (سلع وخدمات) جديدة، وابتداع أدوات وأساليب عمل جديدة، وليس ذلك بهدف زيادة الفعّالية (أو الكفاية) القائمة فحسب، بل لخلق فاعلية جديدة، حالة إبداع كاملة (انتاج جديد).

وبالتحليل نفسه يمكننا أن نقول إن الإدارة بالإبداع تختلف عن كل أنماط الإدارة الأخرى مثل إعادة الهيكلة، وإدارة المعرفة، والتعليم التنظيمي، وإن أقرب أنماط الإدارة المعروفة في أدبيات الإدارة اليوم، إلى الإدارة بالإبداع، هي إعادة هندسة الأعمال (الهندرة)، وهي أكثر الأنماط شيوعاً، وتظل الهندرة تستظل بمظلة الإدارة بالإبداع، لأن الإبداع هو الذي أوجد الهندرة وليس العكس.

ثالثاً: التغييرات على مستوى المنظمة

أن تطبيق مفاهيم الابتكار والاختراع والابداع في المنظمة لا بد وأن يصاحبه عمليات التغيير والتحديث والاصلاح. وان القيام بذلك لابد وأن يكون وفق أسلوب علمي فهي يعتمد على التجارب العالمية في هذا المجال، وعلى الخبرات المذاعة والتطور الكبير الحاصل في التكنولوجيا والعلوم والمعارف المختلفة. كما ان ذلك يتطلب توجيه عناصر أساسية للابتكار والابداع هي:

1- التخطيط الاستراتيجي

2- التفكير الاستراتيجي

3- الشفافية والمعايير الانسانية الراقية

وأخيراً لابد أن نقول أننا باعتمادنا على هذه المفاهيم الراقية أن لا نكون نسخة ثانية من الآخرين بل أن نكون رائدين في مجالنا ونكون قدوة للآخرين.

رابعا: متطلبات الإبداع عند بالأفراد

ان الإنتاجية الإبداعية عند الأفراد تعتمد على معايير أساسية مثل الشخصية، الذكاء، أساليب التفكير، البيئة،المعرفة والدافعية، وكما هو مبين في الشكل (11).



الشكل (11) يوضح المعايير الاساسية للابداع

وهناك مجموعة من العوامل التي تزيد من القدرات الابداعية عند الأفراد، يمكن بيانها كما يأتي:

1- التدريب على المهارات يمكن أن يزيد من القدرات الإبداعية عند الأفراد .

2- الرعاية الأسرية ورعاية المجتمع للمبدعين يمكن أن يزيد من هذه القدرات .

3- المناخ الذي يعيش فيه المبدع له تأثير كبير في تطوير المهارات أو اختفائها .

4- الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية التي يعيش فيها المبدع لها أثر كبير في زيادة هذه القدرات.

5 - توفير البيئة البحثية المناسبة وإشراك المبدعين في هذه البرامج له الأثر الايجابي في تنامي هذه القدرات.

6- معالجة المشكلات التي يعاني منها المبدع شيء أساسي وضروري لكي يتفرغ المبدع إلى مايريد أن يبدع فيه.

7- إشراك المبدعين في البرامج العلمية المناسبة لتطوير قدراتهم الابداعية مثل برامج تعليم التفكير برامج العصف الذهني برامج تنمية المواهب.

ان المبدع ثروة وطنية مهمة يجب الحفاظ عليها وتنميتها لكي تعطي ثمارها وبالتالي تنعكس على المجتمع وتقدمه. لذا يكون من الضروري إرسال المبدعين إلى الدول المتقدمة للتعرف على البيئة التقنية في العالم المتقدم كذلك توفير فرص إكمال الدراسة العليا في هذه البلدان.

أسئلة الفصل الثالث عشر

1. من التغييرات المهمة التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر هي التغييرات التي تحصل في البيئة الداخلية للمنظمة، فما هو المقصود بالبيئة الداخلية للمنظمة، وكيف تؤثر هذه التغييرات في عمل المنظمة؟
2. هناك الكثير من العمليات التي يتطلب من المنظمات القيام بها لأغراض التطوير وتحسين الأداء لدى العاملين، بين ماهي تلك العمليات التي تلاقي القبول عند العاملين، وتلك التي لا تلاقي قبولا، والأخرى التي تتم عرقلتها، وأسباب الرفض والقبول؟
3. ماهو الفرق بين ادارة الابداع والادارة بالإبداع، وما أثر كل منهما على اداء المنظمة وميزتها التنافسية؟
4. لو كنت موظفا في احدى المنظمات في قسم ادارة الابداع، وطلب منك ان تضع برنامجا لتبني المبدعين، فما هي العناصر الأساسية لهذا البرنامج، وسبل تطبيقه؟
5. هناك مجموعة من العوامل التي تزيد من القدرات الابداعية عند الأفراد العاملين ؟ أوضح ذلك بالتفصيل .

الفصل الرابع عشر
إدارة الصـــراع وعلاقـــات التفاوض
Conflict Management and Negotiation Relations

- **تمهيد**

يعد الصراع احد الظواهر الطبيعية الموجودة في حياة المنظمات، وهو أمر حتمي لا محالة منه، لان الثبات والاستقرار بصورة مستمرة، يكاد يكون من الأمور الصعبة في البيئة الخارجية، فالتغير حالة عادية مستمرة ودائمة. وهذا ما يفسر وجود الصراع في المنظمات كظاهرة إنسانية – اجتماعية،مما استدعى الكثير من الباحثين والمختصين في الإدارة والتنظيم إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث، ولقد أشار معظمهم إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعد حافزا ومصدر قوة لدفع أداء الأفراد والجماعات والمنظمات نحو الأحسن، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال، قد يترتب عليه تأثيرات سلبية أكثر منها ايجابية.

يهدف الفصل الحالي إلى تعليم الطالب الجوانب الآتية :

1. ما هو الصراع ؟ وما طبيعته ؟
2. ما هي منافع الصراع ؟ وكيف يؤثر سلبيا في المنظمة ؟
3. لماذا يحدث الصراع ؟ وما الأسباب المؤدية إلى حدوثه ؟
4. كيف يمكن معالجة الصراع ؟
5. ما هو التفاوض ؟ وما المهارات المطلوبة للمدير المفاوض؟

الوحدة (1) تعريف الصراع وأنواعه ومراحل نشوئه

لا يمكن لأي منظمة أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم، حتى وان كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات، وبين بيئتها الخارجية والداخلية، الامر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة، وعلى المستويات كافة، وسبب ذلك يعود لوجود ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية، وبشكل يؤدي إلى حدوث تغيرات مستمرة في المنظمة الادارية، يمكن اعتبار المنظمة (أن كانت شركة، مدرسة، مصرف، هيئة) نظاما اجتماعيا محددا يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة، ويوجد لهذا النظام الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النظام ومدخلاته، الامر الذي يتطلب من الادارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات ووضع برامج تساعد على التخفيف من حدة هذا الصراع .

يعد الصراع في المنظمات حقيقة واقعة، ومن الاستحالة تجنبها لاختلاف شخصيات العاملين واختلاف طبيعتهم، فالصراع موجود في جميع المستويات الادارية، بين العاملين بعضهم مع البعض الاخر، وحتى الجهات الإشرافية والرقابية وصولا إلى مجلس الإدارة في المنظمة، وينظر إلى الصراع على أنه احد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها وتختلف درجة حدته وتأثيره في المنظمة والفرد بحسب الموضوع وأطراف الصراع.

أولاً : تعريف الصراع

يمكن تعريف الصراع بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين او أكثر نتيجة للتفاعل بينهم، والذي يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين اطراف الصراع، ينتج عنه ضعف الأداء وارتباك القرار الإداري في المنظمة. ومنه يلاحظ أن :

1. الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية تنشأ اولا داخل الفرد نفسه، ويظهر جليا ويتعاظم من خلال التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الاخرين نتيجة لاختلاف القيم والثقافات والاهداف والغايات .
2. الصراع احد الأشكال الرئيسة للتفاعل طالما استهدف تحقيق التكامل والاندماج بين الأفراد والجماعات، حتى وان تم ذلك من خلال التأثير على احد أطراف الصراع .
3. الصراع بصورته السلبية المؤثرة يؤدي إلى إرباك وتعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرارات بشكل يخلق صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل .

ثانياً : انواع الصراع في المنظمة

ميّز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع في المنظمة وعلى النحو الاتي :-

1. الصراع على المستوى الفردي : يتكون هذا النوع من الصراع عندما لا يستطيع اثنان او أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف او موضوع معين .
2. الصراع على المستوى الجماعي : يظهر هذا النوع من الصراع في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر، او في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الافراد حول موضوع ما داخل المنظمة . ويمكن القول أنه اختلاف بين أفراد المنظمة في الآراء والأهداف او في آليات العمل، مثال ذلك أن جماعة المديرين يرغبون في أنتاج أعلى، ويرغب جماعة المرؤوسين في اهتمام أكثر، والمديرون بدورهم يقترحون التغيير والمرؤوسون يقاومون هذا التغيير.
3. الصراع على مستوى المنظمة : ويأخذ هذا النوع من الصراع احد الأشكال الآتية:
4. الصراع الافقي: ويحدث بين العاملين او الاقسام في المستوى التنظيمي نفسه.
5. الصراع العمودي : ويحدث بين المشرف ومرؤوسيه الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الاهداف
6. الصراع بين الموظفين التنفيذيين والاستشاريين : ويحدث بين المنفذين للقرارات والاستشاريين حول الموارد او المواد .
7. صراع الدور : يحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الفرد أدوارا متعددة في مجال عمله.
8. الصراع بين المنظمات : يظهر هذا الصراع في حالة قيام احدى المنظمات بإيجاد ظروف او خلق صعوبات ومعوقات لمنظمة اخرى، فيما يتعلق بالإنتاج او التسويق او الموردين بسبب احتدام المنافسة أو الحصول على الموارد.

ثالثاً : مراحل الصراع

تمر عملية الصراع بمراحل عدة، تتمثل في آلاتي:

1. مرحلة الصراع الكامن : لا يترتب هنا أي ادراك او فهم او احساس بظهور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر في علاقة بعض الاطراف، مثل التنافس على الموارد المحدودة، والحاجة إلى الاستقلالية، وتشعب الأهداف وتعدد المصالح.
2. مرحلة إدراك الصراع : يتم إدراك الصراع دون أن تكون هناك حالات سابقة، كأن يسيء طرف فهم،او استيعاب الطرف الآخر .

3. مرحلة الشعور بالصراع : قد يكون في هذه المرحلة هناك شعور بالصراع، ولكن دون أن يكون هناك أحساس لدى المدير بان هناك حالات قلق وتوتر .
4. مرحلة إظهار الصراع : وهنا يمكن ملاحظة السلوك الصادر عن كل طرف بما يدلل او يؤشر على ظهور مشكلة متصارع عليها .
5. مرحلة ما بعد الصراع :إذا كان هناك حلول للصراع ترضي الطرفين، فانه من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف، سواء كانوا أفرادا ام جماعات ام منظمات، ولكن اذا لم يكن هناك حل او حلول، فان المشاعر سوف تبقى كامنة، وسوف تتفاقم وتزداد، وسوف تنفجر في أي لحظة .

الوحدة (2) أسباب الصراع ومنافعه وتأثيراته السلبية

أولا: أسباب حدوث الصراع في المنظمة

يرى بعض الباحثين أن للصراع أسبابا كثيرة تتمثل بالاختلاف في الجوانب والمجالات الآتية:

1) وجهات النظر .
2) القيم والاتجاهات .
3) الخبرات والتجارب .
4) الأهداف والغايات .
5) أنماط الشخصيات .
6) أسلوب الحكم على الأشياء .
7) الإدراك وغموض الأدوار.
8) تحديد السلطات بشكل دقيق .
9) مستوى الرضا عن العمل .

وهناك فريق آخر من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، يؤكد أن هناك نوعين من الأسباب تؤدي إلى ظهور الصراع، وهي:

1. أسباب عامة: وتشمل سوء التنظيم، الشعور بالحرمان، رفض السلطة، غياب التنسيق، غموض الاتصال او انعدامه، وتعارض الأفراد في اهدافهم ومصالحهم .
2. أسباب إدارية : وتشمل طبيعة التنظيم الإداري، نمط الشخصية القيادية، أساليب اتخاذ القرارات، اشكال ممارسة السلطة .

ثانيا : منافع الصراع وتأثيراته السلبية

هناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية، احدهما ايجابي والآخر سلبي، فأما الايجابي، فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه، وأما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، مما يؤثر سلبا في قوة تماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها . وبشكل عام هناك عدة اتجاهات حول الصراع.

وهي كما يلي:

1. **الاتجاه الايجابي او البناء**: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة، ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف والنزاع الدائر، مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهياكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وعادة ما يطلق على هذا النوع من الصراع بالبناء . وبشكل عام يمكن تلخيص التأثيرات الايجابية للصراع بالاتي:

أ. الصراع نوع من التواصل، وحل الصراع ينتج أساليب جديدة ودائمة لنوع معين من التواصل .

ب . يتضمن الصراع البناء عادة بحثا عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة .

ج . قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة .

د.يمكن أن يكون أساسا لعمليات الابتكار والإبداع، لان الصراع يشجع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المنظمة .

هـ. يكون الصراع خبرة تراكمية للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراع مستقبلا .

و. قد يتيح الصراع فرصة للتنافس الشريف بين أطراف الصراع، بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل .

بشكل عام، يتيح الصراع التنظيمي الفرصة لتطوير روح المنافسة الايجابية والاختلاف البناء فيما بين أطراف الصراع، وبما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل وتنمية اسلوب التفكير العلمي .

2. **الاتجاه السلبي** : وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي او الضار، او أنه يشتت الجهود ويستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة، ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين، وبما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم، فيصبح التعاون بينهم مستحيلا، مما يسبب في ظهور حالات الضعف بين العاملين، وعادة ما يطلق على هذا النوع من الصراع بالهدام أو الضار.

وبشكل عام يمكن تلخيص التأثيرات السلبية للصراع بالاتي:

أ. يشعر الفرد بالإحباط نتيجة عجزه عن إشباع حاجة ورغبة، او إخفاقه في تحقيق هدف تم بذل الجهد لانجازه، والإحباط بدوره يولد غضبا وقلقا، على ذلك يحطم نفسيته وقد يدفعه إلى ترك العمل .

ب . يؤدي الصراع إلى استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع، بدلا من الاستفادة منه في أنشطة نافعة.

ج . يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني في داخل المنظمة.

د. يؤدي إلى ظهور جو من عدم الثقة والشك بين العاملين، بما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة من افراد المنظمة .

أ. يترتب على الصراع تغليب المصالح الشخصية للعاملين على المصلحة العامة للمنظمة.

ب . قد يلجأ احد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، الأمر الذي يضر بأغراض المنظمة ومواردها.

3) الاتجاه المتوازن : وهو اتجاه ينظر إلى الصراع بنظرة واقعية، إذ أن بعض الصراعات مرغوب بها، والبعض الآخر غير مرغوب بها، كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها، والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل المشكلة المسببة للصراع .

الوحدة (3) اساليب معالجة الصراع التنظيمي

منذ سنوات عديدة وعلماء السلوك يحاولون البحث عن اساليب لمعالجة الصراع التنظيمي، وبالرغم من اختلاف المحاور التي ركزت عليها الدراسات والبحوث في هذا الموضوع،الا أنه يمكن رصد وجود ثمة تشابه بين العديد من الباحثين في تحديد بعضا من الاساليب الاكثر شيوعا واستخداما في الواقع العملي،ومنها مايأتي:

1- اسلوب القوة او السلطة : وفقا لهذا الاسلوب يستخدم المدير قوة مركزه في تخفيف حدة الصراع وذلك باصداره بعض التعليمات والاوامر للاطراف المتصارعة لانهاء الصراع، الا أنها ليست الطريقة المثلى لحل الصراع، لان الصراع سيبقى ويتطور ويأخذ صورا عديدة، قد يصعب السيطرة عليه او ادارته . وقد يؤدي تدخل الادارة في معالجة الصراع بموجب هذا الاسلوب إلى سلبية الموظفين في التعامل مع الموضوع، او طالما أنهم يتوقعون تدخل الادارة لفض الصراع، لذا فانهم لن يتخذوا اية خطوات ايجابية لحله بانفسهم، بل سيلقون بالمسؤولية على ادارة المنظمة التي عودتهم على ذلك.

2- اسلوب التهدئة وتلطيف الجو: وفقا لهذا الاسلوب، يسعى المدير إلى تهدئة الصراع بين الاطراف المتصارعة، ومحاولة خلق جو من الهدوء مستخدما الفاظ الاخوة والمحبة والتلاطف دون أن يقدم علاجا حقيقيا للصراع .

3- اسلوب الانكار او التجنب: في هذا الاسلوب يتخلص المدير من الصراع عن طريق أنكار وجوده، وهذا يعد أنسحابا من مواجهة الصراع، او اخذ تصرف ايجابي حياله، وبذلك يعد اسلوبا غير مناسب لحل الصراعات التنظيمية بصفة عامة، وذلك لان الصراع سيظل موجودا، ويأخذ صورا عديدة قد يصعب السيطرة عليه في المستقبل

4- اسلوب التسوية او الحل الوسط: يسعى المدير إلى التوصل لحل وسط بين الاطراف المتصارعة لكي يتمكن من تسوية النزاعات فيما بينهم، ومشكلة هذا الاسلوب أنه سيخلق طرف خاسر وطرف رابح، ولن يرضى الطرف الخاسر عن قرار التحكيم، ولكن يقبله مضطرا، وبذلك ينخفض رضاه عن الوظيفة في المنظمة .

5- اسلوب المواجهة او حل المشكلة: في هذا الاسلوب يتم عقد جلسة منظمة تضم كافة الاطراف المتصارعة، ويقتصر دور المدير فيها على القيام بادارة الجلسة او تسهيل النقاش بين الاطراف المتصارعة، ويجب أن لا يؤدي مدير الجلسة دور الحكم او مقيم للمواقف، بل يجب عليه أن يترك قرار الحل وايضا التقييم والحكم لكي يتخذ من قبل اطراف الصراع أنفسهم . ويجب أن يراعي مدير الجلسة أن تتم عملية المواجهة بين اطراف الصراع وفقا لخطوات محددة، وهي :-

أ. عقد مقابلة مبدئية مع كل طرف من الاطراف المتصارعة بشكل منفصل لكي يتعرف على وجهة نظر كل طرف من اطراف الصراع والتجهيز لعقد جلسة المواجهة .

ب . التحضير لجلسة المواجهة، وفي هذه الخطوة على المدير أن يتاكد من تحديد المكان الذي ستتم فيه جلسة المواجهة، ويراعي أن يكون محايدا، ثم يقوم بتخطيط زمن المقابلة والوقت الذي سيخصصه لكل طرف من اطراف الصراع، فضلا عن تحديد الترتيب الداخلي لاماكن جلوس اطراف الجلسة، وكذلك المشاركون فيها (رؤساء الاطراف المتصارعة فقط او كافة اطراف الصراع) ويفضل بصفة عامة حضور الرئيس المباشر فقط لكل طرف من اطراف الصراع .

ج . عندما تنعقد جلسة المواجهة ينبغي أن يسعى المدير ليكون النقاش موجها تجاه المشكلة موضوعة الجلسة، وان لا تتطرق لأية خلافات شخصية او معركة لفظية تهدد استكمال جلسة المواجهة، ومتى ما حدثت مثل هذه الحالات فعلى مدير الجلسة أن يعيد النقاش لخطه الطبيعي.

د . تنفيذ القرار الذي اتفق عليه في اثناء جلسة المواجهة، ويكون رؤساء المجموعات المتصارعة مسؤولين عن ذلك، وعلى الادارة أن تعمل على تسهيل عملية حل الصراع وتدبير الامكانيات اللازمة لذلك .

الوحدة (4) مفهوم التفاوض وتحسين مهارات المفاوض

يعد التفاوض جزء من الخبرات البشرية اليومية، وهو يمثل جوهر طبيعة الحياة، وتعد عملية التفاوض احد الاساليب العامة في ادارة الصراع، فهو مواجهة الصراع وجها لوجه بين طرفين او اكثر من اجل ايجاد طرق لحل الخلاف حول مصالحهم. والتفاوض بحد ذاته هو عملية مساومة بين الاطراف المتصارعة من اجل الوصول إلى صيغة لحل المشكلات، أي أنها عملية اخذ وعطاء وتأثير متبادل بين طرفين او عدة اطراف بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية او مشكلة بشرط أن يتم في اطار الحفاظ على المصالح المشتركة .

أولا: تعريف التفاوض ومقومات المفاوض الناجح

يعرف التفاوض بانه عملية اتصال أو تواصل أجتماعي بين شخصين او اكثر يدرسون فيها البدائل الممكنة والمحتملة للتوصل إلى حلول مقبولة لديهم اتجاه الموضوع المطروح لبلوغ اهداف مرضية لهم. وتقع على من يتفاوض ان يتصف بالمقومات الاتية:

1- المفاوض الناجح مستمع جيد يحافظ على هدوئه، ولا يغضب كثيرا، ويحلل الاوضاع تحليلا موضوعيا.

2- يدخل المفاوض الناجح المفاوضات بعقل مفتوح وقابل للاستيعاب .

3- يقوم بالاعداد الجيد للمفاوضات، ويستطيع ترتيب النقاط وفقا لاهميتها، والتركيز على الاكثر اهمية .

4- يقدم حلولا خلاقة، ولا يتشبث بموقفه اذا كان هناك بديل مطروح ومقبول .

5- يستطيع التوفيق بين مصالح الطرف الذي يمثله ومصالح الطرف الاخر .

6- يمكنه التعبير عن وجهة نظره بطلاقة وبوضوح، ويدرك أنه ليست هناك قائمة مكتوبة بما يستطيع القيام به كمفاوض، وانما عليه الاختيار من استراتيجيات مختلفة وفقا لسير المفاوضات .

7- يتعامل مع المفاوضات على أنها حلقة واحدة في علاقة مستمرة، وليست على أنها صراع يجب أن ينجح فيه طرف على حساب طرف اخر .

ثانيا: عناصر التفاوض وخطواته الأساسية

عادة ما تتحدد عناصر التفاوض والعملية التفاوضية بما ياتي:

1- وجود طرفين أم اكثر سواء أكانوا افرادا أم جماعات أو منظمات .

2- وجود موقف أو مشكلة أو قضية مطروحة على طاولة النقاش.

3- وجود رغبة للوصول إلى حل معين لتقليل او الحد من الصراع الموجود حول القضية .

4- وجود تعيين للزمان والمكان المناسبين لمعالجة الموضوع .

واما خطوات التفاوض، فهي تشتمل على ما يأتي:

1- تجميع الحقائق والمعلومات القيمة عن موضوع التفاوض او المشكلة المطلوب حلها.

2- تحديد النقاط او المحاور التي يمكن التفاوض عليها، والقضايا او الامور التي لا يمكن التفاوض عليها.

3- خلق أو ايجاد بدائل أو خيارات للحل كي يتفق عليها أطراف التفاوض.

4- الوصول إلى الاتفاق النهائي وتوقيعه، اذ أن أي اتفاق تفاوضي يظل بلا قيمة اذا لم يتم توقيعه .

ثالثا: مهارات التفاوض الاساسية

هنالك عدة مهارات يجب مراعاتها عند تدريب المفاوض، وهي على النحو الاتي:

1- اللياقة في الحديث والتصرف والقدرة على الحوار من خلال حسن الاستماع والانصات .

2- البعد عن الغرور والانانية، وحب التفوق على الاخر خصوصا اذا كان ضعيفا .

3- التدريب على كيفية اقامة الحجج وتدعيمها بالاقوال والافعال والتجارب العملية.

4- ضبط النفس وقوة الشخصية والمحافظة على الهدوء والتحكم بالانفعالات .

5- التكلم عند الضرورة وعند الوقت المخصص للحديث .

6- توفير المعلومات الكافية بجوانب القضية .

7- مخاطبة الناس بمستوى عقولهم ومراعاة الفروق الفردية.

8- التعرف على وجهة نظر الطرف الاخر واستيعاب طريقة تفكيره .

9- التخطيط لوقت التفاوض وجدولة الاعمال المطلوبة .

10- القدرة على وضع حد ادنى، وحد اعلى لما يراد الوصول اليه .

اسئلة الفصل الرابع عشر

1. عرف الصراع التنظيمي، وحدد أبرز انواعه .
2. تمر عملية الصراع بمراحل عديدة، فما هي هذه المراحل؟
3. ماذا يقصد بوجود مظهرين للصراع في البيئة التنظيمية. ناقش ذلك؟
4. ما المقصود بالاتجاه المتوازن، والايجابي والسلبي في الصراع ؟
5. هناك اساليب عديدة لمعالجة الصراع، فما هي هذه الاساليب بأختصار؟
6. عرف التفاوض، وما هي مقومات المفاوض الناجح؟
7. ما هي خطوات للتفاوض، وما هي مهارات المدير المفاوض الناجح.

الفصل الخامس عشر
ادارة الاداء المؤسسي والمنظمات الريادية
Corporate Performance Management and Entrepreneurial Organizations

- **تمهيد**

ثبت الإداريون بعد الكثير من المناقشات والتداخلات، مفهوم موحد نسبيا يتمحور حول أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته. فالأمر واضح، إذ أن كل ما يدور في بيئة المنظمة سواء البيئة الداخلية أم الخارجية، ومهما تكن من تصنيفات للمتغيرات، فيمكن دراسة تأثيرها وفقا لمؤشرات محددة تبين كميا مقدار أو نسبة الوصف العام لظاهرة ما. فلقد تحولت المنظمة المعاصرة من التقليدية إلى الذكية، ثم إلى الريادية لتستجيب بذلك للمتغيرات البيئية وتؤثر بها استباقيا، وبما يؤهلها لتقديم أفضل المنتجات للزبائن. والفصل الحالي يسعى إلى تحقيق الآتي:

1. **تعريف الأداء، ومجالات تقييم المنظمات.**
2. **الرقابة الإدارية، وقياس الانحرافات السلبية.**
3. **الريادية والمشروع الريادي.**
4. **المنظمات العريقة والمنظمات الريادية.**

الوحدة (1) تعريف الأداء وأساليب تقييم المنظمات

توارد في الفكر التنظيمي وعلى امتداد نشاطاته العديد من الوسائل التي غالبا ما استخدمت لقياس العائد من العمل أو العائد من الأنفاق. وعلى مر السنين، فقد تراكمت هذه الوسائل لتكون من أساسيات العمل التنظيمي، بل ومن أهم مفاتيح التقدم، إذ يمكن أن تعد عملية التقييم نقطة الانطلاق للتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية في المنظمة.

أولا: تعريف الأداء وتقييم الأداء المؤسسي

يمكن النظر إلى الأداء على أنه مجموعة من العمليات الخاصة بتحقيق هدف محدد على وفق تسلسل منطقي يمكن اعتماده لتحقيق مزيد من التقدم العام للمنظمة. ويعني تقييم الأداء المنظمي أن تقوم المنظمة المعنية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الانجاز الفعلي خلال مدة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعة مسبقا، وذلك لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك المدة، لتتمكن المنظمة من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وذلك لوضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات الأنسب. وعليه في هذا الصدد ينبغي معرفة الآتي:

1. أن أولى الخطوات الأساسية للإصلاح الإداري: هي عملية تقييم الأداء التي تبدأ بجمع البيانات والمعلومات اللازمة من جميع القطاعات العامة المعنية – كوننا نتحدث عن تقييم الأداء في القطاع العام، اذ يتم جمع البيانات اللازمة بأخذ عينات من ذوي العلاقة، مديرون ورؤساء أقسام وموظفين، فضلا عن اخذ عينات من المواطنين والمتعاملين مع الوزارات والدوائر ليصار إلى تحليلها وتحويلها إلى معلومات للاستفادة منها، اذ تبدأ بعدها عمليةالمقارنة مع الخطة والمعايير المحددة مسبقا.
2. في حالة القطاع الحكومي أو العام الذي لا يهدف إلى تحقيق الربح: بل يهدف في الغالب إلى تقديم الخدمات والمنافع العامة للمواطنين والتي من الصعب قياسها، اذ أنها غير معدودة، مما يعني عدم وضوح الأهداف العامة والتشغيلية بشكل دقيق، وبالتالي قد يكون من الصعوبة بمكان أيجاد معايير كمية دقيقة تعبر عن الأداء العام للوزارة أو الدائرة المعنية بدقة وبشمول. ولذلك لا بد من تطوير معايير وصفية، وهذه يمكن استنباطها بأعداد كبيرة. ومن الضروري اللجوء إلى عدد مناسب من المعايير والمؤشرات التي يعبر كل منها عن أحد أوجه الأداء وتعطي بمجموعها صورة عامة يمكن أن تتسم بالشمولية.
3. يمكن تحديد بعض المعايير الوصفية التي تفيد في عملية تقييم الأداء المؤسسي: والتي تتمثل بما يأتي:

- الأولى: القدرة على الإنتاج، أي قياس مدى قدرة المنظمة على الاستمرار بالإنتاج لتقديم السلع والخدمات بالنوعية والكمية التي تتفق مع الطلب عليها من قبل طالبي الخدمات أو المنتجات.
- الثانية: مستوى الرضا سواء من قبل العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها أم الاثنين معا، فمثلا يمكن قياس مدى رضا العاملين بمدى الاستقرار الوظيفي ودوران العمل ... الخ، ويمكن قياس مدى الرضا

للمواطن (المراجع) من خلال طرح أسئلة تتعلق بدرجة السرعة ومدى الدقة في العمل المنجز التي تقيس بمجملها طول فترة الانتظار وكثرة المراجعات لدى المواطن.

- الثالثة: مدى قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات البيئية لا سيما ونحن نعيش عصر انفتاح شامل بفضل التقدم السريع في مجال وسائل الاتصال السريعة، حيث يمكن قياس ذلك من خلال التعرف على قدرة الموظفين ومدى تأهيلهم الكافي ومدى مرونة الهيكل التنظيمي بكل حيثياته ومفرداته. هذا بالإضافة إلى إمكانية استنباط العديد من المعايير التي تتناسب مع طبيعة وظروف عمل كل منظمة على حدة.

4. ولكي يكون التقييم عادلا، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي تعمل بها المنظمة وأسباب وجودها والإرث الثقافي للموظفين والعاملين، للخروج بنتائج موضوعية يمكن الاستناد عليها في التقييم والحكم على الأداء العام ، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصويب الأوضاع بتعزيز أماكن القوة والتغلب على مواطن الضعف، بما هو متاح من وسائل وموارد مالية وبشرية.

ثانيا: مجالات تقييم المنظمات

لم يكن القطاع الحكومي بعيدا عن كل التطورات التي تحدث، إذ أدت التطورات التي حدثت في السنوات العشرة الأخيرة للقرن العشرين، وظهور ما يسمى باتجاه الإدارة العامة الجديدة، والذي نادى بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال في إدارة المنظمات الحكومية، مما أدى إلى انتقال الاهتمام بقياس الأداء إلى الحكومة. وإذا كأن عصر الستينات من القرن العشرين هو عصر التسويق، وعصر الثمانينات منه هو عصر الجودة، وعصر التسعينات هو عصر خدمة الزبون،ويبدو أن العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو عصر الأداء المؤسسي. فلقد تحول العالم من عملية الحساب إلى عملية المحاسبة ثم إلى قياس الأداء وتقييمه في الوقت الحاضر.

يركز قياس الأداء التقليدي على القياس المالي، مثل معدل دوران المبيعات، الربح، الديون، معدل العائد على الاستثمار، عدد الخدمات، عدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة. وعلى هذا فأن مقاييس الأداء التقليدية لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات المعاصرة . أن مقاييس الأداء التي تحتاجها المنظمات، ليست فقط لمعرفة كمية الربح أو الخسارة أو عدد الخدمات المقدمة للزبون، ولكن أيضا لتفسير القوى المحركة وراء نجاحها أو فشلها . ومن هنا فأن النماذج المحاسبية وحدها لا تتضمن العناصر التي لها علاقة بالنتائج المالية الجيدة أو غير الجيدة في المستقبل. فالمقاييس المالية لا تؤدى بدرجة كافية إلى تحسين رضا الزبون، وتحسين الجودة، وتقليص دورة الإنتاج، وتحريك دافعية العاملين. وتعد المقاييس التشغيلية بمثابة محركات الأداء المالي في المستقبل، والنجاح المالي هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد.

وبالتالي فالمنظمات في حاجة إلى مقاييس للأداء تركز على محركات الأداء في القياس، وتقيس بدرجة أفضل من النماذج المالية.

في ظل التعقيد الذي تواجهه إدارة المنظمات المعاصرة، يجب على إدارة المنظمات أن يكون لهم القدرة على النظر إلى أداء المنظمة ككل، خصوصا وأن البيئة التي تعمل فيها المنظمات بيئة متغيرة، ونجاحها يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصالح، والمنظمة لا تستطيع بناء نظام ذاتي لقياس الأداء.وتأسيسا على ذلك، أن المنظمات في حاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي، مثل الاستماع للزبائن والموردين والمستفيدين الآخرين. والمقاييس في حاجة لأن تستخدم بطريقة تؤدي إلى تطوير النتائج التي يكون لها تأثير أو قيمة في المستقبل، ويأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعلم والابتكار. وهذا هو الهدف الجوهري والحقيقي لنظام قياس الأداء الجيد.ولقد حدث تطور كبير في مجال قياس الأداء المؤسسي للمنظمات في مجالات المراجعة والموازنة بهدف دعم الإدارة وصناعة القرارات الأساسية. إذ ركزت مؤشرات الأداء على مقاييس الإنتاجية، الجودة، الوقت، الكفاية، وفاعلية المنظمة في ترشيد الكلفة وتنفيذ البرامج.

ومنذ بداية التسعينيات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظرا لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل.ويهدف نظام قياس الأداء المؤسسي للمنظمات إلى تحسين أداء الإدارة، وليس التركيز على الإجراءات التي تتم لتقييم العلاقة بين إستراتيجية المنظمة والخطط التكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف. واتضح أن المقاييس التقليدية تعطي إشارات مضللة لا تساعد المنظمة في تحقيق التحسين والابتكار، وتجعل توقعات المديرين حول المقاييس التشغيلية غير واقعية نظرا لاعتمادها بشكل أساسي على المقاييس المالية. والمدراء بحاجة إلى القدرة على رؤية الأداء من مختلف الأبعاد وبشكل متزامن. ومن هنا جاء التركيز على استخدام المؤشرات غير المالية مع المؤشرات المالية.

ثالثا: المقاييس المتنوعة لأداء المنظمات

أن الأساس في مدخل قياس الأداء الموزون هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات المتنوعة بالأداء. وتضم مؤشرات مالية، ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل موزون، من خلال التركيز على المحاور الأربعة الآتية:

1. المحور المالي: يركز على إستراتيجية النمو والربحية ورؤية المالكين وأصحاب المصالح المختلفين اتجاه الأموال المستثمرة في المنظمة.
2. محور الزبون:يركز على إستراتيجية خلق القيمة للزبون، وكيف تبدو المنظمة بمنظوره من حيث قياسات جودة وكلفة وكمية السلعة والخدمة المقدمة إليه.

3. محور العمليات الداخلية: ويركز على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات، والتي تحقق الرضاء للزبائن وأصحاب المصالح.، ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المنظمة قياسا بالمنافسين.
4. محور التعلم والنمو: ويركز على الأولويات لخلق المناخ الذي يدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو.

الوحدة (2) الرقابة الإدارية وقياس الانحرافات السلبية

من المؤكد أن الثقة في المنظمات باتت أمرا مهما في إدارة تفاصيلها، أي أن الجميع، وفي تعاملاتهم لا يتوقعون أن يكون هناك ثمة شخص ما يتصرف بسلوكيات مغايرة أو مضرة بالآخرين. وهنا أصبحت الرقابة أكثر ضرورة لتأمين والتأكد من أن كل ما مخطط له في المنظمة يسير وفق تسلسل منطقي مقبول.

أولا: الرقابة الإدارية:

وهي آخر وظيفة من وظائف الإدارة، وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء الأعمال والعاملين للتأكد من أن أهداف المنظمة وأقسامها والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها وفقا لما مرسوم ومحدد مسبقا .وتعرف الرقابة الإدارية بأنها الوظيفة التي تمكن المدير من رئيس مجلس الإدارة إلى المشرفين والملاحظين من أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه، أو كما شدد (هنري فايول) رائد الإدارة الفرنسي عام 1916، بأن الرقابة تنطوي على التحقق من أن كل عمل حدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المرسومة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع حدوثها، وهي تطبق على كل مسألة (الأشياء والأفراد والأعمال والتصرفات والأموال والمواد والمعدات) . ولكي تحقق الرقابة أهدافها، فأنه ينبغي توافر الشروط والمتطلبات الآتية:

1. أن تكون الأهداف محددة بوضوح ودقة متناهية.
2. أن تكون هناك علاقة معروفة وواضحة بين مختلف الجهود في المنظمة.
3. ضرورة إزالة كافة المعوقات التي تقف حائلا أمام بلوغ الأهداف المرسومة.
4. يطلب من الإدارة تطبيق أربع خطوات مهمة في ممارسة الرقابة، وهي:
   أ. تحديد المعايير الرقابية بالكم والنوع والوصف .
   ب. الإشراف على تنفيذ الأعمال وفقا للمعايير الموضوعة.
   ت. مقارنة الجهود المتحققة بالمعايير المحددة .
   ث. تصحيح الانحرافات حال حدوثها .

ثانيا: قياس الانحرافات السلبية

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل أساسية، هي :

1- وضع المعيار أو الهدف: لا تبدأ الرقابة إلا بعد وضع المعايير، وغالبا ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام، وهناك معايير كمية مثل توجيه مشرفي العمليات الإنتاجية لإنتاج عدد محدد ومعلوم من وحدات المنتج خلال أسبوع. كما يعد استخدام عدد ساعات العمل لكل وحدة من المنتجات مثالا آخر للمعيار الكمي، بينما توجد معايير أخرى يعبر عنها على ضوء الجودة، والتي يتم التعبير عنها على أساس معدلات الرفض لرقابة الجودة، أو على أساس رتب المنتجات المباعة مثل رتبة (A)، أو على أساس الجودة المطلوبة، أو التي يتم التنبؤ بها .

2- قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير: أن الملاحظة الشخصية هي من ابسط الأساليب وأكثرها شيوعا لقياس الأداء الفعلي مقابل المعايير. فالموظف الجديد يوضع على أساس التجربة ويعطى تدريب وتوجيه في أثناء العمل، وتتم ملاحظة أداءه بشكل شخصي عن طريق المشرف، ولكن هذه الطريقة تصبح صعبة عندما يزداد عدد الموظفين المطلوب رقابتهم.

3- التعرف على الانحرافات: المرحلة المهمة هي مرحلة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي، وهذا يتطلب بالمقابل تطبيق عدد من المفاهيم والأساليب، فمثلا أن عملية اتخاذ القرار تتطلب التعرف بدقة على المشكلة الرئيسة لعملية انخفاض الأداء، حيث أن الأداء غير المرضي أو غير المقبول يكون في العادة مجرد أمر عارض، وهذا ما سيدفع بالمدير لأن يكون تواقا لاكتشاف السبب الذي يجعل الأداء منخفضا عما هو مخطط له.

ثالثا: أنواع الرقابة الإدارية

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة، وذلك وفقا لعدد من المعايير المتنوعة، مثل معيار الزمن، ومعيار التنظيم، ومعيار المصدر ، وفيما يلي أنواع الرقابة بحسب كل معيار :

1- الرقابة من حيث الزمن، وتصنف إلى:

أ- الرقابة ما قبل التنفيذ : أي قبل تنفيذ وبدء العمليات ومهمتها أن تمنع وقوع الأخطاء ومعالجة الانحراف منذ البداية، ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية .

ت- الرقابة ما بعد التنفيذ : أي بعد تنفيذ وبدء العمليات، أو بعد أنجاز كل مرحلة من مراحل العمل أو جزئية من جزئياته، وذلك عن طريق متابعة الأعمال وحصرها ومقارنتها بالمعايير المقررة، وبذلك يقيم الخطأ بعد وقوعه و تكون مهمة الرقابة عند إذن أن تمنع تكراره ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية .

2- الرقابة من حيث الوظيفة: وتصنف إلى:

أ- الرقابة المكتبية: وهي التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه والهدف منها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.

ب- الرقابة المحاسبية: وهي رقابة على البيانات المالية ومهمتها التأكد من صحة المعاملات المالية مع الغير، والتأكد من أنها مؤيدة بمستندات قانونية والاطمئنان إلى استخدام الموجودات والممتلكات.

ج- الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ، إذ تقيد العمل بقواعد وتراقب سيره بصفة مستمرة وأثرها كبير في العمل، إذ تدفعه إلى الإمام، وفي سلوك العاملين، إذ تقومه، ويطلق عليها اسم الرقابة المستمرة.

الوحدة (3) الريادية والمشروع الريادي

يتصور الكثير من الأفراد أن البدء في مشروع جديد، لا يتطلب أكثر من فكرة يحصلون عليها من أصدقائهم، أو من موقع على الانترنت أو غير ذلك، ولكن الأمر غير ذلك، اذ يوجد الكثير الذي يجب أن تضعه بعين الاعتبار قبل البدء بمشروعك، فلا بد من تبين قدرتك الريادية من حيث ترجمةأحلامك وأفكارك إلى واقع ضمن بيئة العمل، وأن تضع أهدافا قصيرة وبعيدة الأمد، وأن تسعى لتحقيقها، وأن تبادر في صنع الفرص واقتناصها، وأن تظهر قدرتك على التجديد والابتكار من أجل النجاح في تأسيس أو تطوير مشروعك.

أولا: تعريف الريادية والفرد الريادي

تعرف الريادية بالفرد الذي يكتشف الفرص ويقتنصها، ويجند قدراته وموارده المتاحة لجني الأموال وتحقيق الإرباح يعد شخصا رياديا. والريادية هي قدرة الفرد على ترجمة الأحلام والأفكار إلى واقع ضمن بيئة العمل، ووضع أهدافا والسعي لتحقيقها، والمبادرة في صنع الفرص واقتناصها، والريادي هو الفرد الذي يكتشف الفرص ويقتنصها، ويجند قدراته وموارده لجني المال وتحقيق الإرباح. ولقد ظهر مفهوم ريادية الأعمال في كتابات الاقتصادي الأيرلندي (ريتشارد كانتلون 1680-1734)، والذي رأى أن رائد الأعمال شخص يكون على استعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة، وتقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة . وأما الاقتصادي الفرنسي (جان باتيست ساي) فقد كان أول من استخدم المصطلح الانكليزي (Entrepreneurship) الريادية في العام 1800، وقصد منه الفرد الذي يباشر أو يشرع في أنشاء عمل تجاري .

ويعد الريادي ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. فوجود قوى الريادية هي "التدمير البناء" في الأسواق والصناعات المختلفة الذي يؤدي إلى ظهور منتجات ونماذج عمل جديدة. والرياديون يقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي في الأمد البعيد.

وتتمحور ريادية الأعمال بالأساس حول المخاطرة، وان سلوك رائد الأعمال هو ما يعكس نوع القدرة التي لديه لوضع مهنته وموقفه المالي الحالي والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ وذلك عن طريق إعطائها المزيد من الوقت والجهد ورأس المال في مخاطرة غير مضمونة.

ثانيا: سمات الريادي الناجح

ليس هناك نموذج محدد للشخصية الريادية، ولكن معظم الرياديين الناجحين يشتركون بسمات عامة. وأن لدى كل منا قدر من الريادية، وعليك أن تقيّم مواطن قوتك وتطورها وتستغلها، ومواطن ضعفك والعمل على تحسينها، ومن بين أبرز السمات للريادي الناجح، هي:

1. حافز تحقيق الأهداف: من الضروري أن تكون لك أهداف واضحة ومحددة عند اتخاذك لقرار البدء بمشروعك. حيث سيؤثر مشروعك في كافة جوانب حياتك، وعليك معرفة كيفية استغلال نشاطات حياتك المختلفة لتكون داعمة لك في تحقيق أهدافك.
2. حافز تطوير الذات: أن حافز التعلم وتطوير الذات يشكل سمة أساسية في شخصية الريادي. عليك السعي لاكتساب المعارف والمهارات الضرورية لنجاح مشروعك، والتعلم من تجاربك الشخصية وتجارب الآخرين.ويمكنك إعداد قائمة بالمهارات والمعارف اللازمة لمشروعك والتعرف إلى المجالات التي عليك تطويرها لضمان نجاح المشروع. قد تستجد أحداث في مشروعك تتطلب معارف أو مهارات جديدة، لذا تكون عملية التعلم مستمرة.
3. الثقة بالنفس: وهي الأيمان بقدراتك، والثقة بأن باستطاعتك تحقيق النجاح وتخطي المشاكل والصعوبات التي قد تواجهك. فمن الضروري أن تتقن العمل في مجال مشروعك، لأن المعرفة تعزز الثقة بالنفس، وتنعكس ثقتك بنفسك على الآخرين الذين سيقدمون لك الدعم حين يرون مدى أيمانك بقدرتك على النجاح.
4. المرونة والقدرة على التكيّف: لدى الريادي المرونة الكافية للتعامل مع المستجدات والمتغيرات في الظروف المحيطة دون التمسك بالطرق والأفكار القديمة لعمل الأشياء. عليك احترام وجهات نظر الآخرين ومواقفهم، والتقرّب منهم والاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم.
5. المثابرة : الالتزام بتحقيق الاهداف مهما واجهت من صعوبات، والمحاولة باستمرار رغم الفشل أحيانا؛ إذ سترى في الفشل فرصة للتعلم بدلا من الاستسلام والشعور بالإحباط.
6. القدرة على اتخاذ القرار: في حين يخشى البعض اتخاذ القرارات لعدم استعدادهم أو رغبتهم بتحمل هذه المسؤولية ونتائجها، فأنك لا تتردد في اتخاذ القرارات، ولا تؤجل القرارات الصعبة والهامة. كما أنك تعمل على تنفيذ قراراتك. وأن أفضل القرارات هي تلك التي تأخذ في الوقت المناسب، وتكون مبنية على المعلومات والحقائق المتوفرة، ويمكن معرفة النتائج الناجمة عنها.
7. القدرة على تحمل المخاطر: بينما يحاول أغلب الناس تجنب المخاطرة، يعرف الريادي أنها جانب طبيعي لتحقيق الأهداف. حيث تأتي الفرص مع المخاطرة، وقد تضيع فرصة مهمة إذا ما كان همك هو تجنب

المخاطرة فقط. وعليك الإقدام على المخاطرة المحسوبة المبنية على المعرفة، والأيمان بقدرتك على اتخاذ قرارات صائبة وتحمل الضغوطات الناجمة عنها.

8. الاستقلالية: أن الرغبة في الاستقلالية هي من أقوى الدوافع لدى الريادي، إذ أنك تشعر بأهمية اختيارك لمشروعك، والقيام بأداء الأعمال بأسلوبك، واتخاذ القرارات الهامة وتحمل نتائجها.

الوحدة (4) المنظمات العريقة والمنظمات الريادية

توجد في حياتنا اليوم الكثير من المنظمات والشركات العريقة والعملاقة مثل تويوتا، هونداي، وجنرال الكتريك، ومايكرو سوفت، وفضلا عن ذلك، فهنالك منظمات ريادية يشهد لها بأن بداياتها كانت صحيحة في التوجه إلى السوق والخوض بمخاطرة الإعمال في السوق المتغيرة والمتقلبة.

أولا: المنظمات العريقة وأسباب دراستها

وهي مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً مكونين كيان اجتماعي مفتوح ومنسق بوعي له حدود واضحة المعالم ومتغير مع الزمن، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة مسبقاً للمنظمة أو للأفراد. وتتميز المنظمة العريقة بأنها:

- وحدة اجتماعية هادفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضائها.
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين والمنظمة والبيئة الخارجية.
- وجود أهداف تسعى لتحقيقها، وهي عادة ما توصف بثلاثة على نطاق واسع، وهي:
  - أ. الكفاية في مجالات تحقيق أهداف وحاجات الزبائن.
  - ب. تحقيق سعادة العاملين فيها.
  - ج. الاهتمام والعناية بالمسؤولية الاجتماعية.
- وجود رابطة قوية مع التنافسية العالية، والرغبة في التواصل مع حاجات الزبائن المتغيرة بمرور الوقت

ومن الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بدراسة المنظمات هو ما يأتي:

1. الحصول على المعرفة الخاصة بكيفية عملها وأسرار هذه الأعمال. ومن الواضح أن افتقار أو جهل بعض المدراء لهذه الناحية يقودهم إلى التخطيط وزيادة احتمالات الفشل.وأن معرفة المدراء لهذه النقطة تساعدهم في قيادة وعلاج الكثير من المشاكل التنظيمية أو الإدارية بحكمة عالية واحتمالات نجاح طيبة.
2. وربما كان أكثر الأسباب شيوعاً بخصوص دراسة المنظمة، هو الرغبة أن يكون للفرد وظيفة معينة في الإدارة. ومبرر دراسة أي نظام فرعي في إطار الكل، يمثل ضرورة لازمة لفهم وظيفة هذا النظام وعلاقته وبنيانه.

ثانيا: مداخل دراسة المنظمات العريقة

تمثل المنظمات ظاهرة معقدة تناولها العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم وبمداخل عديدة من بينها ما يأتي:

1. **المدخل الهيكلي**: ويهتم بجوانب تحليل وتصميم الأعمال وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق بينها. وهو إطار محدد المهام والمسؤوليات، يتم من خلاله تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبيان نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها. ويتكون الهيكل التنظيمي لأي منظمة من عناصر ثلاثة، هي:
   أ. **التعقيد**: عدد الأنشطة والوظائف والأقسام داخل المنظمة، ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الإدارية والمواقع الجغرافية، وكلما ازدادت هذه العناصر ازداد التعقيد في الهيكل التنظيمي.
   ب. **المعيارية**: وتعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من اجل توجيه سلوك العاملين في أنجاز اي وظيفة معينة، فكلما كانت هناك خطوات موحدة لأداء مجموعة أنشطة متشابهة كانت المعيارية عالية.
   ت. **المركزية**:المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات تتخذ من قبل الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا .
2. **المدخل السياسي**: ينظر للمنظمة على أنها مسرح للسياسة وصراع القوى والتحالفات والمفاوضات والمساومات.وأن أهداف المنظمة وهيكلها يتطور نتيجة عملية الصراع المستمرة وما ينتج عنها من آثار.
3. **المدخل الثقافي**: ويركز على القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين وكيفية تأثرها على سلوك العاملين بالمنظمة.

ثالثا: المنظمات الريادية ومهارات الريادي.

لقد بدأ التوجه نحو الريادية في بداية هذا القرن، وقد تميزت تلك الفترة بتفاوت أنشاء المشروعات الصغيرة بين الدول. ومنذ ذلك الحين لا يزال مستقبل النشاط الريادي يبدو واعداً للغاية خاصة في ظل انطلاق المشاريع الريادية في العقدين الماضيين. وقد أولت الدول ريادية الأعمال اهتماماً كبيراً أيمانا بأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي رأس الرمح للصناعة في المستقبل، فقامت بتوجيه المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر إلى فتح آفاق جديدة للعمل خارج الحكومة لمواجهة البطالة، ولإدماج القطاع غير المنظم في عملية التنمية الاقتصادية لرفع الإنتاج. علماً بأن المشاريع الصغيرة والمتوسطة توفر ما يقارب 75% من فرص العمل حاليا.وتأخذ **المنظمات الريادية** أبعادا متنوعة منها: الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، **فالمشروع الريادي** يركز على الإبداع و القيادة حيث يكون له

أبعادا تكنولوجية، أو منتجا جديدا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة.كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق و تقديم السلع والخدمات أو في إدارة التنظيم و هيكلته.

وكذلك تعتمد الريادية على التنويع والتمايز وإدخال الأساليب الجديدة، و بالتالي فأن مفهوم الريادية لم يقتصر على المخاطرة (العمل في ظروف غير متوقعة) والابتكار بل تعداها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم. فالريادي الذي ينشأ مشروعا صغيرا أو متوسطا هو الذي تتوافر فيه مهارة الإبداع وروح القيادة والتحدي، ويملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المنظمة.

أن المهارات المطلوبة للريادي يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسة، هي: المهارات الفنية (الكتابة، الاتصال، التنظيم)، ومهارات إدارة الأعمال (وضع أهداف وتخطيط، قيادة، علاقات إنسانية . اتخاذ قرار) المهارات الريادية الشخصية(تبني المخاطرة الإبداع، المثابرة، رؤية قيادية).

ولا بد أن يتمتع العاملون بما فيهم المديرون في المنظمات الريادية بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات، وهي عقلية جديدة، ومرونة والسرعة والإبداع والاستجابة للتغيير والتوجه نحو الزبائن وإيجاد الأسواق .

اسئلة الفصل الخامس عشر

1. كيف يمكنك تعريف الأداء، وما هو تقييم الأداء المؤسسي؟
2. علل العبارة الآتية: إذا كان عصر الستينات من القرن العشرين هو عصر التسويق، وعصر الثمانينات منه هو عصر الجودة، وعصر التسعينات هو عصر خدمة الزبون،ويبدو أن العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو عصر الأداء المؤسسي.
3. الفرد الذي يكتشف الفرص ويقتنصها، ويجند قدراته وموارده المتاحة لجني الأموال وتحقيق الإرباح يعد شخصا رياديا. والريادية هي قدرة الفرد على ترجمة الأحلام والأفكار إلى واقع ضمن بيئة العمل. ناقش العبارة بالتفصيل.
4. لكي تحقق الرقابة أهدافها، فأنه ينبغي توافر العديد من الشروط والمتطلبات. بينها بالتحديد.
5. المنظمة هي مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً مكونين كياناً اجتماعياً مفتوحاً ومنسقاً بوعي له حدود واضحة المعالم ومتغير مع الزمن. ناقش ذلك.
6. اشرح مفهوم ومداخل دراسة المنظمات العريقة.
7. ما هي المنظمات الريادية وكيف يمكن أن نحدد مهارات الريادي الأمثل؟
8. يوجد بشكل عام مجموعة من المداخل لقياس الانحرافات السلبية بينها مع ذكر الأمثلة ما امكن ذلك؟

الفصل السادس عشر
ادارة تقنيـــات المعلومـــــات
Management of information technology

- **تمهيد**

ادى كبر حجم المنظمات الحديثة، وتعقد وتشابك نشاطاتها واعمالها الى ازدياد حاجاتها الى وسائل واساليب ثابتة لجمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات . كما ان نجاح العملية الادارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المنظمات في استثمار البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وفي هذه الحالة يكون من الصعب تصور المنظمة وعملياتها الادارية، دون الارتكاز على نظام فرعي للمعلومات الادارية هدفه تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات اللازمة

يهدف الفصل الى تعليم الطالب الجوانب الآتية:

1. تحديد مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة .
2. ماهية وطبيعة الخصائص التي تتميز بها المعلومات الادارية .
3. أهمية نظام المعلومات الادارية، ومكوناتها وانواعها والتحديات التي تواجهها .
4. معرفة انظمة الاتصالات والمعلوماتية كتقنيات فنية .
5. معرفة انواع تقنيات المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الادارية، وطبيعة معوقات استخدامها.

الوحدة (1) البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

يعد ادراك الفروق بين عناصر رباعية البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، مدخلا اساسيا لرصد مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات، وفي ادناه تعريفات موجزة للعناصر المبينة في اعلاه.

1- البيانات: المادة الخام التي تصنع منها المعلومة، وهي عناصر في الحقيقة، ما زالت تفتقر الى المعنى العام، لذا يجب تحويلها الى معلومات، لان البيانات تمثل المواد الاولية للحصول على المعلومات، وهي تجمع من مصادر متنوعة (داخلية، خارجية) وبمعنى جوهري فان البيانات تعد ركيزة المعلومات .

2- المعلومات: بيانات تمت معالجتها لتصبح في شكل اكثر نفعا لمستخدميها حاليا ومستقبلا، وذلك بعد ان يتم ازالة الغموض عنها، لذا فان المعلومات تمثل البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والافكار والظواهر بعضها مع البعض .

3- المعرفة: المادة المصنعة او المستخرجة من المعلومات، وهي حصيلة ما يمثله الفرد او المنظمة من المعلومات، وبمعنى اخر، فان المعرفة تعد حصيلة استنتاجية او خلاصة البيانات والمعلومات .

4- الحكمة: دروة الهرم المعرفي، وهي المرحلة التي يصل الفرد اليها نتيجة تراكم الخبرات والمعارف، او تصبح نظرته، وطريق حكمه على الاشياء واسلوب استنتاجه مختلفة كثيرا عن الناس .

ونحن اذ ندخل على نظم المعلومات الادارية، فما يخصنا هو المعلومات، والتي تتميز بالحقائق الاتية:

أ. الملائمة: المعلومات الملائمة هي تلك المعلومات التي تؤثر في سلوك متخذ القرار، وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات، فمثلا ان المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار لشراء سيارة امريكية لن تكون ملائمة اذا كان المطلوب شراء سيارة يابانية .

ب. الموضوعية:وهي ان تتصف المعلومات بعدم التحيز وامكانية التحقق وصدق التعبير والحيادية في محتواها.

ج. التوقيت المناسب: وهي تقديم المعلومات في الوقت المطلوب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة اليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، مثلا المعلومات الملائمة جدا عن السيارات اليابانية لن تكون مفيدة اذا قدمت بعد ان تكون عملية الشراء قد تمت بالفعل .

د. السهولة والوضوح: بمعنى ان تكون المعلومات واضحة ومفهومة لا تحتوي على مصطلحات غير مفهومة او غامضة .

هـ. الدقة : المعلومات الصحيحة هي معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، والدقة تعني عدم وجود اخطاء، فالمعلومات غير الصحيحة وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية اي ستكون معلومات ضارة وغير مفيدة حتى لو كانت ملائمة ووقتية ومفهومة لمستخدميها .

و. الشمولية: بمعنى ان تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها او جوانب المشكلة المراد ان يتخذ بشأنها قرار .

ز. المقبولية: بمعنى ان تقدم المعلومات بالوسيلة التي يتقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل والمضمون، بحيث تكتب بلغة سهلة وواضحة، ولا تكون مختصرة كثيراً بحيث تفقد معناها

الوحدة (2) نظام المعلومات الادارية

يعرف نظام المعلومات الادارية، بانها نوع من انواع انظمة المعلومات المصممة لتزويد مديري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والارشاد او التوجيه والرقابة على نشاطها، او لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، وتعد وسائل الاعلام والتلفاز نظما للمعلومات مصممة لتزويد الافراد بالمعلومات الاخبارية والثقافية، بينما نظام المعلومات الادارية في المنظمة يهدف الى تزويد المدراء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية بخصوص قضاياها الاساسية وحل مشكلاتها القائمة والمحتملة .

أولا: وظائف المعلومات الادارية وخصائص نظامها

وتتمثل هذه الوظائف بما ياتي:

1. الحصول على البيانات من المصادر الداخلية والخارجية (جانب المدخلات).
2. اعداد التعليمات الخاصة بتشغيل البيانات (جانب اجراءات العمل) .
3. تجميع وتحليل وتبويب وتلخيص البيانات (جانب المعالجة والتشغيل).
4. تقسيم وتصنيف المعلومات في ملفات يمكن حفظها، ويسهل الرجوع اليها عند الحاجة (جانب التخزين)
5. استخراج المعلومات طبقا لحاجة مستخدميها (جانب المخرجات).
6. توصيل المعلومات الى مستخدميها، واسترجاع النتائج الى النظام لضبط التشغيل فيه (جانب الاتصال والتغذية العكسية).

أن جميع الخصائص التي يتميز به نظام المعلومات الادارية، سوف تعطي وبشكل تلقائي نفس التميز للمنظمة التي تطبق هذا النظام، ومن بين تلك الخصائص التي يتصف به نظام المعلومات الادارية، وهي:

1. يعد نظام المعلومات الادارية وسيلة لتحقيق الاتصال المتبادل من خلال التزويد باتصالات سريعة ودقيقة وقليلة الكلفة ما بين مستويات ووظائف المنظمة لتسهيل انسياب المعلومات داخل المنظمة نفسها، ومع بيئتها الخارجية.
2. تتميز معالجاته بانجاز المهمات بدقة كبيرة والاداء بسرعة عالية، وبمعالجة كمية ورقمية وحسابات عديدة معقدة وضخمة .
3. يتميز بالقدرة الفائقة في تخزين ومعالجة حجم هائل من المعلومات وبمساحة قليلة وبطريقة يمكن الوصول اليها بسهولة ودقة، ومن مناطق بعيدة جدا.
4. يعتبر نظام المعلومات الادارية نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية.
5. يمثل نظام المعلومات الادارية بانه نظام اجتماعي يهدف الى تنظيم المعلومات للمجتمع المحيط بها،وربطه مع البيئة الخارجية من خلال وسائل الاتصال المتقدمة والانترنيت.
6. يعد نظام المعلومات الادارية بانه نظام عملية تجريبية، اي قابل للتطبيق والتاكد من نتائجها.
7. يمكن تطوير نظام المعلومات الادارية كونه نظام مرن، يمكن تعديله وتحديثه بحسب احتياجات ومتطلبات المرحلة.
8. يعد نظام المعلومات الادارية نظام تحاوري بينه وبين المستفيد، يستجيب لاستفسارات المستخدم للتاكد من تقديم المعلومات المطلوبة.

ثانيا: اهمية نظام المعلومات الادارية

اصبح نظام المعلومات الادارية مهما وضرورة ملحة لعموم المنظمات، ولعدة اسباب من بينها الاتي:

1. تسارع التطور التكنولوجي في الاداء والانتاج والاساليب ووسائل الاتصال .
2. المنافسة الشديدة بين المنظمات، مما يتوجب سرعة اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة
3. ازدياد التعقيدات والتشابك في مهمات ادارة المنظمات، وذلك بسبب التقدم التقني والمعرفي.
4. تطور وسائل الاتصال الذي اسهم في سرعة جمع وتحليل ومعالجة وتخزين واخراج ونشر البيانات وتحويلها الى معلومات ذات قيمة لدعم وترشيد عملية صناعة القرار .

ثالثا: مكونات نظم المعلومات الادارية وأنواعها

1. المستلزمات الآلية (الحاسبات الالكترونية وملحقاتها) .
2. المستلزمات الفكرية (برامج، انظمة تشغيل).
3. المستلزمات البشرية (مديرون و عاملون) .
4. انظمة الاتصالات .
5. قواعد البيانات.

وتتمثل انواع نظام المعلومات الادارية بخمسة اساسية هي:

1. نظام تشغيل ومعالجة البيانات: ومثل هذا النظام يهتم بحضور وانصراف الموظفين وحساب ساعات التاخير .
2. نظام دعم القرارات: وهذا النظام يقوم على مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالشؤون الادارية من خلال تقييم الموظفين باعطاء نقاط معينة لكل موظف عن طريق معايير ومقاييس محددة مسبقا.
3. نظام المعلومات الاستراتيجية: وهو خاص بالاهداف بعيدة الاجل مثل خطط التوظيف لمدة طويلة.
4. نظام التقارير الادارية: ويشمل تقارير اداء الموظفين وتقارير كشوف رواتبهم واستقطاعاتهم،فضلا عن تقارير بيانات الموظفين وسنوات خبراتهم .
5. نظام رقابة العملية الانتاجية: وهذا النظام مفيد جدا بحيث يتم بموجبه حصر الهدر، ورقابة الجودة، وفرز المنتجات التالفة واستبعادها، وكذلك فصل المنتجات السليمة عن المعيبة.

الوحدة (3) نظم الاتصالات والمعلوماتية

شهد العالم في الاونة الاخيرة تقدما سريعا في تقنيات الاتصال، كان اهمها ما شهد القرن الحالي من ظهور وسائل ومفاهيم حديثة في تلك التقنيات، ان تطور مصادر الاتصال كما ونوعا وكذلك الموضوعات المتشعبة والمتداخلة قد فرضت اللجوء الى تكنولوجيا الاتصال المعاصر كنتيجة حتمية لتامين السيطرة على المعلومات وتهيئتها بالسرعة والدقة والشمولية، وفي هذا السياق اتجهت الكثير من المنظمات في العالم الى استثمار التكنولوجيا الجديدة، وعلى رأسها التكنولوجيا المستخدمة في الاتصال لما توفره من دقة وسرعة عاليتين.

يقصد بالتقنية الحديثة في الاتصالات هي تلك الالات والاجهزة الخاصة بالاتصالات الادارية التي يستخدمها الانسان في انجاز اعمال الاتصالات، او هي الادوات والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل الى المستقبل في اقل فترة زمنية. ومن الوسائل التقنية المستخدمة في اعمال الاتصالات الادارية هي على النحو الاتي:

1. الفاكس

وهو اختصار لكلمة فاكسميلي اللاتينية، وهو عبارة عن جهاز لنقل صورة اوراق لجهات متعددة مع بقاء الاصول لدى الجهة المرسلة، وذلك بواسطة خطوط الهاتف العادية، وتعمل اجهزة الفاكس الكترونيا للأرسال والاستقبال مع الاجهزة المماثلة شرط ان يتم اتصال هاتفي بين طرفي الاتصال قبل ارسال صور الرسائل، ويتكون جهاز الفاكس من جهاز بث ناقل وجهاز وسيط وجهاز استقبال، ومن اهم مزايا الفاكس ما ياتي.

أ ـ السرعة في نقل المعلومات الى مسافات بعيدة جدا.

ب ـ انجاز الاعمال بسرعة عن طريق وصول صور طبق الاصل للاوراق.

ج ـ اتاحة الفرصة على نطاق واسع للاطلاع على معلومات في شكل صور طبق الاصل بين عدد من المنظمات الحكومية والمنشأة الاقتصادية .

2. الهاتف

يعتبر الهاتف من اهم وسائل الاتصالات الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة تكلفته، لقد شهدت هذه الوسيلة تطورات تكنولوجية زادت من فعاليتها، فبرز الهاتف المتلفز والهاتف مع ذاكرة لحفظ المعلومات في حالة غياب المستقبل، والهواتف التي تستخدم وسيلة الانترنيت لنقل المعلومات.

ومن اهم ميزات الهاتف الآتي:

أ ـ يساعد على سرعة انجاز العمل .

ب ـ يوفر سرعة الاتصال .

ج ـ قلة التكاليف وسهولة الاستخدام .

3 . الاقمار الصناعية

تقوم الاقمار الصناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية بالاضافة لخدمات الارتباط كاستخدام الهاتف والتلكس والاستنساخ عن بعد والنقل المباشر لبرامج التلفاز والربط بين المحطات المتحركة، وهذه العمليات تفيد الادارة في كافة اعمالها ومراسلاتها في دعم الاتصالات فيما بين مختلف المستخدمين سواء كانوا مرتبطين في شبكات تقليدية او غير مرتبطين، بالاضافة الى تسيير الاتصالات مع الاهداف المتحركة كالبواخر والطائرات.

4. البريد الألكتروني (الايميل)

وسيلة اتصال بين موظفي المنظمة او بين منظمة واخرى في سبيل تبادل المعلومات، ويتكون البريد الالكتروني من شبكة اتصالات واجهزة حاسبات الية وبرامج البريد الالكتروني، حيث ان موظفي المنظمة يستعينون ببرامج البريد الالكتروني المحمل على الحاسبات الالية في ارسال واستقبال البريد خلال شبكة الاتصالات المرتبطة بالحاسب الالي، ويتميز البريد الالكتروني بالاتي:

أ ـ يسهل سير العمل في المنظمات بدلا من الطريقة التقليدية المتمثلة في ارسال الملفات والتقارير المطبوعة التي تكلف الكثير من الوقت والجهد .

ب ـ يمكن استخدام البريد الالكتروني في ارسال الدعوات الالكترونية او في الدعاية للشركات عن طريق ارسال البريد الجماعي . ويتم الارسال والتّسلم الرد خلال مدة وجيزة من الزمن.

ج ـ لا يوجد وسيط بين المرسل والمستقبل (الغاء جميع الحواجز الادارية) .

5. التلكس

تعني كلمة (تلكس) السنترال ... التلغراف، وهو عبارة عن نظام خاص يربط اجهزة التلغراف الكاتب مع بعضها، وكذلك تبادل الاستشارات التلغرافية محليا او لمسافات بعيدة او بين الدول، ويتكون جهاز التلكس من لوحة مفاتيح، الورق، شريط التثقيب، شريط الطباعة، وحدة التثقيب، وحدة الارسال . ومن اهم مزايا التلكس ما يأتي:

أ ـ يمكن ان يستقبل المراسلات في اي وقت من الليل والنهار دون الحاجة لوجود من يشغله، طالما انه مفتوح وبكمية من الاوراق .

ب ـ يمكن بواسطته ارسال المعلومات طباعة باليدين كالالة الكاتبة او ارسالها بواسطة الشريط المثقب .

ج ـ يساعد التلكس في عملية البريد الصادر والوارد،اذ يمكن الحصول منه على ستة نسخ في آن واحد.

الوحدة (4) انواع تقنيات المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات

لا يتم اتخاذ قرار ناجح من قبل الادارة الا من خلال نظام معلومات قائم على استخدام تقنيات وانظمة قادرة على المعاونة والمساندة في انجاز العملية الادارية، كما ان الادارة تحتاج الى انواع عديدة من المعلومات لاغراض التخطيط والرقابة، وهنا يجب مراعاة الدقة في هذه المعلومات، لان انعدام الدقة يجعل من هذه المعلومات عديمة الفائدة، ومن هنا ظهرت اهمية استخدام تقنية المعلومات في مساعدة الادارة على اتخاذ القرارات الادارية الفاعلة .

أولا: تعريف تقنية المعلومات وابرزها في المنظمة

ويمكن تعريف تقنية المعلومات بانها اختصاص واسع يهتم بالتقنية ونواحيها المتعلقة بمعالجة وادارة المعلومات في المنظمة، وبشكل عام فان تقنية المعلومات تتعامل مع الحواسيب الالكترونية وبرامجيات الحاسوب لتحويل وتخزين وحماية المعلومات، وايضا نقل واستعادة المعلومات . وتشمل انواع تقنيات المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الادارية ما ياتي:

1. الانترنت: لقد طرأ تطورا كبيرا على البنية الاساسية والتكنولوجية التي تستخدمها شبكات الانترنيت، واصبحت تشكل نظام معلومات بكل معنى الكلمة، والانترنت كنظام معلومات، لا يبحث في مشكلة تفسير البيانات والمعلومات، كما انه ليس مرتبطا بشكل مسبق باي نوع من انواع القرارات، لكنه نظام ذو مرونة عالية يركز على تقوية المعلومات العامة لدى متخذي القرارات في المنظمات . ويتميز الانترنيت بانه يرفع من كفاية الاتصال واتخاذ القرارات ويسهل عملية تبادل المعلومات في المنظمة، فضلا عن كونه يحدث المعلومات بشكل مستمر بدون كلفة.

2.الحاسوب: يعرف الحاسوب بانه جهاز الكتروني سريع يقوم بمعالجة البيانات واسترجاعها وحفظها وتخزينها عند الطلب، وهو يشكل وسيلة ساندة لمتخذي القرارات الادارية، لما يوفره من معلومات دقيقة

وسريعة، وكذلك سرعة استرجاع وتخزين المعلومات، الامر الذي يساعد في اتخاذ قرارات فاعلة لمختلف المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمة .

ثانيا: معوقات استخدام تقنيات المعلومات

هنالك العديد من المعوقات التي تقع من جراء استخدام تقنيات المعلومات، ومن ابرزها ما ياتي:

1. انتشار ظاهرة خطيرة في المجتمعات النامية، وهي الامية المعلوماتية، والتي تعني عدم القدرة على استخدام الحاسبات والانترنيت والانظمة الخبيرة وغيرها من تقنيات المعلومات بشكل صحيح والذي يؤدي الى اعطاء معلومات غير دقيقة تؤثر سلبا في اتخاذ القرارات الإدارية .
2. تعرض الحاسبات الى العطل والى دخول الفايروسات عبر الاتصالات بالانترنيت .
3. اتساع الفجوة المعلوماتية يوماً بعد يوم بين الدول المتقدمة والدول النامية.

اسئلة الفصل السادس عشر

1. حدد بوضوح معنى البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، مع الامثلة التوضيحية لها.
2. هناك عدة خصائص للمعلومات . وضحها بالتفصيل.
3. يعتبر نظام المعلومات الادارية ضروريا لعموم المنظمات لعدة اسباب . وضح ذلك بأختصار.
4. يتمثل نظام المعلومات الادارية بخمسة انواع اساسية، عددها مع شرح واحدة منها.
5. هنالك عدة وسائل تقنية تستخدم في اعمال الاتصالات الادارية، فما هي هذه الوسائل ؟
6. عرف تقنية المعلومات ؟ ثم بين انواع تقنيات المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الادارية؟
7. عرف الذكاء الاصطناعي، وما ابرز خصائصه؟
8. هنالك عدة معوقات تظهر عند استخدام تقنيات المعلومات؟ فما هي هذه المعوقات؟

فهرس الكتاب

ت	المادة	رقم الصفحة
1	**المقدمة**	3
2	**الفصل الاول : الادارة .. نظام وعمليات**	**5 – 18**
3	الوحدة (1) طبيعة الادارة ومهمات المدير الفعال	6
4	الوحدة (2) المنظمة نظام مفتوح والعناصر الاساسية	9
5	الوحدة (3) عمليات الإدارة وشمولية وظيفة المدير	12
6	الوحدة (4) لماذا ندرس الإدارة نطور مهارات المدير	15
7	**الفصل الثاني : المنظمات في ظل العولمة**	**19 – 28**
8	الوحدة(1) تعريف المنظمة وخصائصها وانواعها	20
9	الوحدة (2) عولمة الإدارة وعولمة المنظمة	21
10	الوحدة (3) تاثير بيئة الاعمال الدولية في المنظمة	24
11	الوحدة (4) الاسواق المحلية والأسواق	26
12	الفصل الثالث : اساسيات التخطيط والتخطيط للمشروع الاقتصادي	**29 – 39**
13	الوحدة(1) التخطيط وبيئة اللاتأكد	30
14	الوحدة (2) انواع الخطط وعقبات التخطيط	32
15	الوحدة (3) اسلوب الإدارة بالاهداف	34
16	الوحدة (4)إدارة وتخطيط المشروع	36
17	**الفصل الرابع : الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**	**40 – 47**
18	الوحدة(1) ماهية المدخل الاستراتيجي في الإدارة وطبيعته	41
19	الوحدة (2) تعريف الإدارة الاستراتيجية ومراحلها	42
20	الوحدة (3) ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟ وكيف نصيغ الخطة الاستراتيجية	43
21	الوحدة (4) اساليب التخطيط الاستراتيجي	45
22	**الفصل الخامس : المسؤولية الاجتماعية والسلوك الاخلاقي**	**48 – 59**
23	الوحدة(1) ما هي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؟ وكيف تمضي لتكون خضراء	49
24	الوحدة (2) المدراء والسلوك الاخلاقي	53
25	الوحدة (3) تشجيع وتعزيز السلوك الاخلاقي للعاملين	54
26	الوحدة (4) النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد	57
27	**الفصل السادس : الحل المبدع للمشكلات الادارية**	**60 – 67**
28	الوحدة(1) تحديات المدير كمتخذ للقرار	61
29	الوحدة (2) طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهالمديرين في عملهم	62
30	الوحدة (3) القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	64
31	الوحدة (4) خطوات حل المشكلات الإدارية في المنظمة	65
32	**الفصل السابع : التنظيم للجودة والانتاجية والرضا الوظيفي**	**68 – 80**

33	الوحدة(1) التنظيم للاداء الفعال	69
34	الوحدة (2) جودة المنتج والخدمة وإدارة الجودة الشاملة	71
35	الوحدة (3) تنظيم الوظائف وإدارة نوعية حياة العمل	77
36	الوحدة (4) زيادة الرضا الوظيفي	78
37	**الفصل الثامن: المسؤولية الاجتماعية والسلطة في العلاقات التنظيمية**	**81 – 90**
38	الوحدة(1) مفاهيم المسؤولية والسلطة والعلاقات التبادلية	82
39	الوحدة (2) سلسلة الاوامر ونطاق الاشراف	83
40	الوحدة (3) تفويض السلطة لتمكين المرؤوسين	85
41	الوحدة (4) مفهوم تمكين العاملين ودوافعه واسبابه	88
42	**الفصل التاسع : الدافعية للعمل ومكافأة العاملين**	**91 – 101**
43	الوحدة(1) أهمية الحاجات الانسانية ودوافع الفرد	92
44	الوحدة (2) انواع الدوافع ومبادئ الدافعية للعمل	95
45	الوحدة (3) نظريات الدافعية	96
46	الوحدة (4) تأثير الحاجات والدافعية في الانتاجية	99
47	**الفصل العاشر : اساسيات القيادة الادارية**	**102 – 113**
	الوحدة(1) القيادة والإدارة	103
	الوحدة (2) نظريات القيادة الإدارية	106
	الوحدة (3) مداخل القيادة التحويلية	110
	الوحدة (4) القيادة بالثقة	112
	الفصل الحادي عشر : الاتصالات والمهارات التفاعلية	**114 – 128**
	الوحدة(1) فهم عملية الاتصال وعناصرها الاساسية	115
	الوحدة (2) تطوير المهارات	120
	الوحدة (3) تطوير مهارات الاصغاء والحديث للمديرين	121
	الوحدة (4) الإدارة بالتغذية العكسية للاتصالات	125
	الفصل الثاني عشر : إدارة العمل الجماعي وفرق العمل	**129 – 138**
	الوحدة(1) تعريف الجماعات وانواعها؟ ولماذا العمل الجماعي في المنظمة	130
	الوحدة (2) تعريف الفريق ومراحل بناء وتطوير فرق العمل	133
	الوحدة (3) تحديات الإدارة في العمل الجماعي والفرقي	135
	الوحدة (4) أنواع فرق العمل	136
	الفصل الثالث عشر : إدارة التغيير التنظيمي والابداع	**139 – 151**
	الوحدة(1) إدارة التغيير	140
	الوحدة (2) مقاومة التغيير	143
	الوحدة (3) الإدارة بالابداع	144
	الوحدة (4) كيف تتبنى المبدعين	148
	الفصل الرابع عشر : إدارة الصراع وعلاقات التفاوض	**152 – 161**
	الوحدة(1) تعريف الصراع وأنواعه ومراحل نشوئه	153
	الوحدة (2) اسباب الصراع ومنافعه وتاثيراته السلبية	155
	الوحدة (3) اساليب معالجة الصراع التنظيمي	157

	الوحدة (4) مفهوم التفاوض وتحسين مهارات التفاوض	159
	الفصل الخامس عشر : إدارة الاداء المؤسسي والمنظمات الريادية	**162 – 173**
	الوحدة(1) تعريف الاداء واساليب تقييم المنظمات	163
	الوحدة (2) الرقابة الإدارية وقياس الانحرافات السلبية	166
	الوحدة (3) الريادية والمشروع الريادي	168
	الوحدة (4) المنظمات العريقة والمنظمات الريادية	170
	الفصل السادس عشر : إدارة تقنيات المعلومات	**174 - 183**
	الوحدة(1) البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	175
	الوحدة (2) نظام المعلومات الإدارية	176
	الوحدة (3) نظم الاتصالات والمعلومتية	179
	الوحدة (4) انواع تقنيات المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات	181
	فهرس الكتاب	**184 – 186**
	مصادر الكتاب	**187 – 200**

مصادر الكتاب

مصادر العربية

1. سعد العنزي، برنامج شريعة حمورابي، قناة العراق الفضائية،20011
2. حسين حريم، إدارة المنظمات : منظور كلي (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،2003)
3. مؤيد سعيد السالم، نظريةالمنظمة : الهيكل والتنظيم،(بغداد، مطبعة شفيق، (2003).

برنوطي ، سعاد نايف ،اساسيات إدارة الأعمال ـ عمان، دار وائل للنشر، (2003). للمزيد من التفاصيل أنظر مثلا: عبدالرحمن احمدعبدالرحمن ، مدخل الى ادارة الاعمال الدولية ، (الرياض، دارالمريخ للنشر ، 2001) .

4. مجدي حمّاد، جامعة الدول العربية: مدخل إلى المستقبل (الكويت سلسة عالم المعرفة، رقم 299، يناير 2004).
5. عبدالله أحمد المصراتي، العولمة : المفهوم والعلاقة بالمفاهيم الاجتماعية في ظل التطور التاريخي، (ليبيا، 2011، منشور على الانترنيت).
6. فريد كورتل، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.، (جامعة الجنان، لبنان، طرابلس، المؤتمر العلمي الدولي،2012).
7. سعد غالب ياسين ، الادارة الدولية :"مدخل استراتيجي" ، (عمان، دار اليازوري، 1998).
8. أيمان عامر حميد الدهان، الاختيار الاستراتيجي وعلاقته باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير بادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، تحت اشراف أ.د. سعد العنزي، 2006.
9. ميدي عبد الوهاب،العولمة المالية وأثارها على اقتصاديات الدول النامية. بحث منشور على الانترنيت.www.phpbbglobalisation.com

10. حول هذا الموضوع الحيوي يمكن الرجوع أكثر الى أعداد خلاصات : كتب المدير ورجل الاعمال: الشركة العربية للاعلام العلمي(شعاع) القاهرة، الاعداد (1994- 1999)

11.النعيمي، صلاح عبد القادر، الادارة،عمان، دار اليازوري، 2008 .

12. الشماع، خليل محمد حسن، مبادىء الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال،عمان، دار المسيرة،2007

13.العلاق، بشير،الادارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، عمان، دار اليازوري، 2012 .

14.القريوتي، محمد قاسم، مبادىء الادارة : النظريات، العمليات، الوظائف، عمان، دار وائل، 2004 .

15.القريوتي، محمد قاسم وزويلف،مهدي حسن، المفاهيم الحديثة في الادارة : النظريات والوظائف، مكتبة دار الشروق 1993 .

16.تايلور الثالث، برنادر، مقدمة في علم الادارة، تعريب سرور علي ابراهيم وآخرون، دار المريخ، الرياض ، 2007 .

17.لحواري، نضال عباس، والعتيبي ضرار، ادرة المشاريع الانمائية دراسة وتقرير الجدوى،عمان، دار اليازوري، 2013 .

18.مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، 2011، bu.edu.eg/images/sec-8pdf

الحواري، المصدر السابق .

19. ديرزي، أمل، مفهوم جدوى تقييم المشروعات الاستثمارية، غزة، مركز العمل التنموي معاً، 2009 .

الوادي، محمود حسين وآخرون، دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية، عمان، دار صفاء، 2010.

20.اندراوس، عاطف وليم، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات: الاسس، القواعد، الخطوات، المعايير، القاهرة، دار الفكر الجامعي، 2007 .

21. ابو كريم. احمد فتحي، الشفافية والقيادة في الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

22. الزعبي. محمد موسى، دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، اطروحة دكتوراه في العلوم الامنية، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2010.

23. العامري. علي عبد الحسين حميد، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010.

24. وناس. سوسن عبد الامير، ثائير الشفافية المنظمية في الرضا الوظيفي، تحليل اراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة، غير منشورة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد،2008.

25. العتيبي ، سعد بن مرزوق ، دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير ، 1426 ورقة عمل للمتلقى الاداري الثالث ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الادارية ، جدة ، المملكة العربية السعودية .

26. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، أثر محددات مدركات دعم العمل التنظيمي على دافعية الافراد للانجاز ، 2003 ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني ، الملحق 2 .

27. الزبيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، 2007 .

28. الحسيني ، صلاح هادي ، القيادة الادارية وأثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجياً ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية في الدنمارك ، 2009 .

29. ماهر، محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات، عمان، الأردن: دار الكندي، الطبعة الأولى، 2004.

30. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،عمّان : دار الشروق، الطبعة الرابعة، 2003.

31. كورتل، فريد، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، الجزء الثاني، عمان، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

32. احمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناءالمهارات، بدون طبعة،الإسكندرية الدار الجامعية للنشر، 2000

33. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، نظم إدارة الجودة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.

34. القحطاني، سالم سعيد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي - الإدارة العامة، المجلد 32، العدد 78، 1993.

35. أحمد، ميسر إبراهيم، متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1991.

36. الشادي، حمد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماءالتنظيمي ، دراسةميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكري .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005

37. حمادات، محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006

38. القريوتي، محمد قاسم ومهدي حسن زويلف،المفاهيم الحديثة في الادارة :النظريات والوظائف، عمان، المطابع المركزية، 1993.

40. النعيمي، صلاح عبد القادر،الادارة، عمان، دار اليازوري، 2008.

41. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة، عمان، 2007

42. ديسلر، جاري، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، اساسيات الادارة :المبادى والتطبيقات الحديثة، الرياض، دار المريخ، 2010.

43. جلاب، احسان دهش وطاهر، كمال كاظم،ادارة التمكين والاندماج، عمان،دار صفاء، 2012

44. الساعدي، مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية،عمان، دار الوراق، 2011.

45. العثمان، محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الاداء، رسالة ماجستير، 2003 /ifpedia.com/arab/wp/.

46. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات، الأردن: دار الكندي، الطبعة الأولى، 2004.

47. علي محمد السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق،القاهرة، دار غريب، 1999.

48. سعود النمر وآخرون، تنمية مهارات القيادة الإدارية، مكة المكرمة، مكتبة الطالب الجامعي، 1998.

49. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمّان : دار الثقافة، الطبعة الخامسة، 1995.

50. أحمد الشنتناوي، القيادة الإدارية الحديثة، القاهرة : دار المعرفة،1967.

51.محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة،عمّان : دار الشروق، الطبعة الرابعة، 2003.

52.سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض، بدون دار نشر.

53.مجلة المدير، " كيف تترابط شخصية القائد مع المدير"، المجلد (7)، العدد (78) يونيه، 2007.

54.بيتر، ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق، ترجمة : صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض : معهد الإدارة العامة، 2006، نقـلاً عن :

55.باسل عباس العبيدي، مفهوم وأنماط القيادة الادارية، مجموعة محاضرات مطبوعة، القيت في برنامج القيادات الادارية العليا، مركز تطوير الملاكات، بغداد، 2012.

56.طاهر كلالة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان : دار زهران، 1997.

57.ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزيعيبر، القيادة التحويلية، دراسة منشورة على الانترنت بتاريخ 2013/3/15.

58. طارق البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، عمان : دار الفكر، 2002.

59.طريف شوقي، السلوك القيادي وفعّالية الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، 1992.

60.عازة محمد سلام، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007

61. حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1988.

62.حسين جلوب، مهارات الاتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010.

63. كمال كامل، مهارات الاتصال، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، 2007.

64.غادة شهير الشمراني، أثر التغذية العكسية على تطوير الاداء ألوظيفي دراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود، 2009.

65.كوستا وماكري، ترجمة وتعريب بدر محمد الأنصاري، قائمة العوامل الخمس الكبرى للشخصية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1997.

66. الدعيلج ابراهيم بن عبد العزيز، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011

67. طريف، شوقي محمد فرج، المهارات الاجتماعية والاتصالية، دراسات وبحوث نفسية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

68. سلامة عبد الحافظ محمد، وسائل الاتصال واسسها النفسية والتربوية، دار الفكر، عمان، 1993.

69. علي صالح الصلعان، آراء واتجاهات المرؤوسين نحو نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية والسعودية، الواقع، المشاكل، الحلول، بحث مقدم لندوة الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، 1995.

70. محمد شفيق، الانسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الانساني ومهارات القيادة والاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997.

71. أحمد مداوس اليامي، مفهوم التغذية العكسية في حقل السلوك التنظيمي، مراجعة لبعض الأدبيات الغربية، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجموعة 12، العدد 3،2005.

72. أحمد مداوس اليامي، التقصي عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الداء، دراسة ميدانية، الادارة العامة، المجموعة (40)، العدد 4، 200

73. حمود، خضير كاظم، وآخرون " السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة " مكتبة الجامعة، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009 .

74. العنزي، سعد علي حمود " الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال " الطبعة الاولى ـــ دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .

75. الشماع، خليل محمد حسن، مبادىء الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال،عمان، دار المسيرة، 2007

76. حريم، حسين " السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال " دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009 .

77. العميان، محمود سلمان، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر،عمان، 2005

78. فليه، فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية " دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2009

79. علوان، طلال ناظم، ادارة التغيير والابتكار مقال منشور في المسار التقني، العدد 65، السنة السادسة، ايار 2010.

80. حتمية التغيير في المؤسسة لتطبيق الايزو 9000، دراسة منشورة على الانترنت

81. السرور، نادية هايل، مقدمة في الإبداع عمان، دار وائل للنشر. ط1، 2002.

82. مختار، حسين محمد احمد، إدارة التغيير التنظيمي، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتعديلات، 2010.

83 . سليمان، بلعور، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، منشور على الانترنت، مايو 2010.

84. القريوتي، محمد قاسم، التطوير الاداري، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1996.

85. ميشيل نيجيننفسكي، الذكاء الصناعي (دليل النظم الذكية)، تعريب سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، 2004.

86. سلطان، تركي إبراهيم هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة المنهجية والتطبيق الجيزة، مصر، بدون دار نشر، 1996.

87. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: اساليب ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2003

88. كردي،احمد، محاضرة عبر شبكة الانترنت، 2012.

89. كشلاف، عبد الحميد، محاضرة في الصراع، عبر شبكة الانترنيت، 2010

90. العسكر، سمير احمد، دور الصراع في الادارة، المجلة العربية للادارة، السنة السابعة، العدد4، 1983

91. الديب، مدحت، جوانب الصراع التنظيمي، المجلة العربية للادارة، المجلد 11، العدد3، المنظمة العربية للادارة، عمان، 1987 .

92. بحر، يوسف عبد عطية، دور اللامركزية في فاعلية ادارة الصراع .

93. النمر، سعود بن محمد،، الصراع التنظيمي، جامعة الملك سعود، السعودية . 1994

94. مصطفى، احمد، ادارة السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحدي، القاهرة، 2000

95. الهزامية، محمد عوض عوض، ومحمود علي، المدخل إلى فن التفاوض .

96. هيلين، توماس وهنجز، دافيد، (1990)، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة: د. محمود عبد الحميد مرسي، ود. زهير نعيم الصباغ، (الرياض، معهد الإدارة العامة).

97. المغربي، كامل محمد، (1995)، "السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، (عمان، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع).

98. الخفاجي، نعمة عباس خضير، النعيمي، فلاح تايه، علي، عبد الغفور محمد، (2001)، "قياس العلاقة ما بين المناخ الأخلاقي والالتزام التنظيمي، بحث حالة في منظمة تعليمية"، (مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 37، الجامعة المستنصرية).

99. العنزي، سعد علي حمود، (1990)، "العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات، دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية"، (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).

100. القاضي، زياد كاظم ثابت (2000)، "الفردية والجماعية أثرهما في التعاون داخل جماعات العمل، دراسة تطبيقية مقارنة بين منظمات مختارة"، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد).

101. المدهون، محمد رقيق، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.

102. أيت زيان، وحورية كمال، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع- الريادة والإبداع استراتجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 15-16 مارس 2005.

103. القاضي، فؤاد، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الثالث، المجلد (24) . القاهرة . اتحاد جمعيات التنمية (2006).

104. كردي، احمد، محاضرة عبر شبكة الانترنيت .

105. كنعان،نواف،،دمشق، دار الثقافة، 1998 .

106. الخشروم،محمد مصطفى، ونبيل موسى، ادارة الاعمال، والمهارات والوظائف،الطبعة الثانية، 1998.

107. الصباح، عبد الرحمن، نظم المعلومات الادارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998 .

108. السيد غراب، كامل، نظم المعلومات الادارية مدخل تحليلي .

109. الصادق، صادق، بحث عبر شبكة الانترنت .

110. البكري، سونيا محمد، مقدمة في نظم المعلومات الادارية،الاسكندرية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 1993 .

111. طبش، مصعب اسماعيل، بحث عبر شبكة الانترنيت، عن دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة القرارات .

112. مكاوي، حسن، "تكنولوجيا الاتصالات الادارية في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية (القاهرة)

113. المعداوي وبدر، 1992، تقنية تبادل المعلومات، مصر، مكتبة عين الشمس.

114. الخيبري، محمد موسى، دور التقنية الحديثة في الاتصالات، الرياض، 2003 .

115. بيوض، احمد، 1995، وسائل الاتصال والاعلام الجديدة، مجلة العلوم الادارية، عدد 227، صفحة 71، دمشق ـ الجمهورية العربية السورية.

116. عبد العاطي، عبد الحميد، 2001، تعلم البريد الالكتروني في لمح البصر، ص13، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع

117. المعداوي وبدر، 1992، ص210 – 211، مصدر سبق ذكره .

118. البحيصي، عصام محمد،قسم المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، عبر شبكة الانترنيت.

119. تيشوري، عبد الرحمن، عبر شبكة الانترنيت.

120. عزيز، يونس، نظم المعلومات الحديثة، منشورات جامعة قار يونس، عبر شبكة الانترنيت، 1978 .

121. غنيم، احمد محمد، اساسيات الادارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، 2005 .

122. حنك، سعيدة، محاولة تطبيق الانظمة الخبيرة في التوظيف، رسالة ماجستير، عبر شبكة الانترنيت.

123. عبد الفتاح، عبد الحميد، نظم المعلومات الادارية الاسس والمبادئ، دار النشر، المكتبة العصرية .

124. القريوتي، محمد قاسم ومهدي حسن زويلف،المفاهيم الحديثة في الادارة :النظريات والوظائف، عمان، المطابع المركزية، 1993.

125. النعيمي، صلاح عبد القادر،الادارة، عمان، دار اليازوري، 2008.

126. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، دار المسيرة، عمان، 2007 .

127. النعيمي، مصدر سبق ذكره .

128. الشماع، مصدر سبق ذكره .

129. النعيمي، مصدر سبق ذكره .

130. ديسلر، جاري، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، اساسيات الادارة :المبادى والتطبيقات الحديثة، الرياض، دار المريخ، 2010.

131. الشماع، مصدر سبق ذكره .

132. الشماع، مصدر سبقذكره .

133. القريوتي، مصدر سبق ذكره

134. القريوتي، مصدر سبق ذكره .

135. جلاب، احسان دهش وطاهر، كمال كاظم،ادارة التمكين والاندماج، عمان،دار صفاء، 2012

136. الساعدي، مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية،عمان، دار الوراق، 2011.

137. جلاب وطاهر، مصدر سبق ذكره .

138. العثمان، محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الاداء، رسالة ماجستير، 2003 ./ifpedia.com/arab/wp

139. الساعدي، مصدر سبق ذكره .

المصادر الاجنبية

1. F. W. Taylor, The Principle of Scientific Management (New York, Harper &Brothers Publishers,1911.

2. H. Fayol, Industrial and General Administration ,Paris:Dunod,1916

3. P. F. Drucker, Management : Tasks ,Responsibility , and Practices (New (York,Harper & Row ,Publishers ,1974

4. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw – Hill ,1960.

5. R. L. Daft, Organizational Theory and Design, (New York, Thomson ,South-.‹Western,2004 R. Daft, Op. Cit

6. Parayitam, S. White, M. A., & Hough, J., R. (2002), Emerald Article: Juxtaposition of Chester I. Barnard and Frederick W. Taylor: forerunners of management, Management Decision, Vol. 40 Is: 10 pp. 1003 – 1012

7. Griffin, R. W.(2002), Management ,N,Y,, Houghton Mifflin Company, Boston

8. Jones, G.R., & George, J. M. (2007), Essentials of contemporary management ,N.Y., McGraw Hill-Irwin

Griffin, R. W.(2002),Op. Cit

9 .

10. Robbins , S.P.& Coulter, M.(2009), Management , N.Y. ,Pearson Pub

11. Jones, G.R., & George, J. M. (2007), Op. Cit

12. R. L. Daft, Organizational Theory and Design, (New York, Thomson ,South .(Western,2004

13. -Simon Reich, What is Globalization?, The Helen Kellogg institute ,1998

14. Longatte Jean, Jacques Muller, Business Economics,(Paris , Wiley,2004 (كتاب مترجم من الفرنسية الى الانكليزية)

15. Mathis, Robert L. & Jackson ,John H. Human Resource Management (New York, South Western.2003.

16. Arzamassova. Ekaterina, defining and measuring the transparency of voluntary environmental agreements, MSc thesis, environment department, Brown university, 2005

17. Serfontein. Jacob jacobus, the impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in south Africa, PhD degree, department of business management, university of Stellenbosch, 2010

18. N.Lussier Robert & F.Achua Christopher, Effective leadership. 3ed ,Published by by mc graw – hill / Irwin, New York, united state of America, 2007

19. Ahmad. Sohrab, Shahzad. Khurram, Rehman. Shams, Khan. Nadeem & Shad. Ikram, impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personal in Pakistan, 2010, European journal of social sciences, vol.17, nu

20. Eisenberger Robert & Huntington Robin , perceived organizational support, 5. journal of applied psychology, 1986 ,vol,71 No,3

Rhoades Linda & Eisenberger Robert , perceived organizational support,A review of the Literature, Journal of applied psychology, 2002 ,Vol ,87 , No 4

21. Aselage Justin & Eisenberger Robert , perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration, journal of organizationalbehavior , 2003

22. ming foong & Nagoya Tan,liking career development practices to turnover intention : the mediator of perceived organizational support , journal of business and public affairs , 2008 , Vol 2

23. D. horn-turpin frances, a study examining the effect of transformational leadership behaviors on the factors of teaching efficacy, job satisfaction and organizational commitment as perceived by special educational teachers, 2009, dissertation submitted to the facility of the Virginia polytechnic institute and state university, doctor of .philosophy, in administration and supervisor of special education

24. Liu wei, Perceived organizational support: linking human resource management practice with important work outcomes, 2004, dissertation submitted to the facility of the graduate school of the university of Maryland, doctor of philosophy

25. Trevion. linda Klebe & E.Brown Michael, managing to be ethical: debunking five business ethical myths, academy of management executive,2004, vol.18, no.2

26. Rooprai yashpal kaur & sangam shourya, study of ethical leadership & its traits for successful organization, 2010, international conference on value-based management

27. Zhu. Weichun, the effect of ethical leadership on follower moral identity: the .mediating role of psychological empowerment, 2008, leadership review, vol.8, spring

Segon Michael & booth Christopher, the concept of ethical leadership in organizations, .2007, international review of business research ,vol.3, no.5

28. Akker. Lenny vanden, heres leonie, lasthuizen Karin & six Frederique, ethical leadership and trust : it is all about meeting expectations, 2009, international journal of leadership studies, vol.5, iss.2

29. S. Farley William & E.putnam timothy, administrative breakdowns in ethical leadership: an institutional case study, 2006, proceedings of the national conference on the university of north Carolina

30. F. Gonzalez tomas & guillen manual, leadership ethical dimension: a requirement in TQM implementation, 2002, the TQM magazine, vol.14, nu.3

31. Zetham, valarie and berry, Leonrd, (deriving quality services: balancing customer perception and expectation) division Macmillan, Inc. new york, 1990

32.Evans, J."Applied production & operation management" 5th, ed. West pub. Co, 1993

33. Inas Mohammed Abou Yousef, Communication Skills, CENTER OF Advancement of Postgraduate Studies and Recearch, Cairo, 2005, p67