

١١

الجزء الأول

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي



الادارة والاقتصاد



مركز المناهج

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي

الإدارة والاقتصاد

الجزء الأول

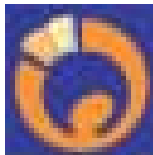
للمصف الأول الثانوي

العلوم الإنسانية والعلمي والفندقي

المؤلفون

د. ذياب علي جرار
محمد طه محمود سالم

د. محمود الجعفري «منسقاً»
صلاح الدين جبر العودة (سوالة)



قررت وزارة التربية والتعليم العالي في دولة فلسطين تدريس هذا كتاب الإدارة والاقتصاد في مدارسها بدءاً من العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م

الإشراف العام

رئيس لجنة المناهج - د. نعيم أبو الحمص
مدير عام مركز المناهج - د. صلاح ياسين

مركز المناهج

إشراف تربوي : د. عمر أبو الحمص

الدائرة الفنية

إشراف إداري : رائد بركات
تصميم : سمر فؤاد جيطان
الإعداد المحوسب للطباعة : حمدان بحبوح
تحرير لغوي : تحسين يقين، عمر مسلم
تنضيد : سمر عامر
رسومات : تهاني سويدان

تحكيم علمي : د. أنيس الحجه

الفريق الوطني لمنهاج الإدارة والاقتصاد

د. محمود الجعفري «منسقاً»
د. زياب علي جرار
صلاح الدين جبر العوده (سوالمة)
محمد طه محمود سالم

الطبعة الأولى التجريبية

٢٠٠٥ م / ١٤٢٦ هـ

© جميع حقوق الطبع محفوظة لوزارة التربية والتعليم العالي / مركز المناهج
مركز المناهج - حي المصيون - شارع المعاهد - أول شارع على اليمين من جهة مركز المدينة
ص. ب. ٧١٩ - رام الله - فلسطين
تلفون ٢٩٦٩٣٥٠ - ٢ - ٩٧٠ + فاكس ٢٩٦٩٣٧٧ - ٢ - ٩٧٠ +
الصفحة الالكترونية: www.pcdc.edu.ps - العنوان الالكتروني: pcdc@palnet.com

رأت وزارة التربية والتعليم العالي ضرورة وضع منهاج يراعي الخصوصية الفلسطينية؛ لتحقيق طموحات الشعب الفلسطيني حتى يأخذ مكانه بين الشعوب. إن بناء منهاج فلسطيني يعد أساساً مهماً لبناء السيادة الوطنية للشعب الفلسطيني وأساساً لترسيخ القيم والديمقراطية، وهو حق إنساني، وأداة تنمية الموارد البشرية المستدامة التي رسختها مبادئ الخطة الخمسية للوزارة.

وتكمن أهمية المنهاج في أنه الوسيلة الرئيسة للتعليم التي من خلالها تتحقق أهداف المجتمع؛ لذا تولي الوزارة عناية خاصة بالكتاب المدرسي، أحد عناصر المنهاج؛ لأنه المصدر الوسيط للتعلم، والأداة الأولى بيد المعلم والطالب، إضافة إلى غيره من وسائل التعلم: الإنترنت والحاسوب والثقافة المحلية والتعلم الأسري وغيرها من الوسائط المساعدة.

أقرت الوزارة هذا العام (٢٠٠٥/٢٠٠٦)م تطبيق المرحلة السادسة من خطتها للمنهاج الفلسطيني، لكتب الصف الأول الثانوي (١١) بفروعه: العلمي، والعلوم الإنسانية، والمهني، والتقني، بالإضافة إلى تطوير بعض كتب المرحلة الأساسية (١-١٠)، وسيتبعها كتب منهاج الصف الثاني الثانوي (١٢) في العام القادم، وبهذا تكون وزارة التربية والتعليم العالي قد أكملت إعداد جميع الكتب المدرسية للتعليم العام للصفوف (١-١٢)، وتعمل الوزارة حالياً على توسيع البنية التحتية في مجال الشبكات والتعليم الإلكتروني، وعمل دراسات تقييمية وتحليلية لمناهج المراحل الثلاث، في جميع المباحث (أفقياً وعمودياً)، لمواصلة التطوير التربوي وتحسين نوعية التعليم الفلسطيني.

وتعد الكتب المدرسية وأدلة المعلم التي أنجزت للصفوف الأحد عشر حتى الآن، وعددها يقارب ٣٥٠ كتاباً، ركيزة أساسية في عملية التعليم والتعلم، بما تشتمل عليه من معارف ومعلومات عُرضت بأسلوب سهل ومنطقي؛ لتوفير خبرات متنوعة، تتضمن مؤشرات واضحة، تتصل بطرائق التدريس، والوسائل والأنشطة وأساليب التقويم، وتتلاءم مع مبادئ الخطة الخمسية المذكورة أعلاه.

وتتم مراجعة الكتب وتنقيحها وإثرائها سنوياً بمشاركة التربويين والمعلمين والمعلمات الذين يقومون بتدريسها، وترى الوزارة أن الطباعات من الأولى إلى الرابعة طباعات تجريبية قابلة للتعديل والتطوير؛ كي تتلاءم مع التغيرات في التقدم العلمي والتكنولوجي ومهارات الحياة. إن قيمة الكتاب المدرسي الفلسطيني تزداد بمقدار ما يبذل فيه من جهود ومن مشاركة أكبر عدد ممكن من المتخصصين في مجال إعداد الكتب المدرسية، الذين يحدثون تغييراً جوهرياً في التعليم، من خلال العمليات الواسعة من المراجعة، بمنهجية رسختها مركز المناهج في مجالي التأليف والإخراج في طرفي الوطن الذي يعمل على توحيده.

إن وزارة التربية والتعليم العالي لا يسعها إلا أن تتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى المؤسسات والمنظمات الدولية، والدول العربية والصديقة وبخاصة حكومة بلجيكا؛ لدعمها المالي لمشروع المناهج.

كما أن الوزارة لتفتخر بالكفاءات التربوية الوطنية، التي شاركت في إنجاز هذا العمل الوطني التاريخي من خلال اللجان التربوية، التي تقوم بإعداد الكتب المدرسية، وتشكرهم على مشاركتهم بجهودهم المميزة، كل حسب موقعه، وتشمل لجان المناهج الوزارية، ومركز المناهج، والإقرار، والمؤلفين، والمحريين، والمشاركين بورشات العمل، والمصممين، والرسمين، والمراجعين، والطابعين، والمشاركين في إثراء الكتب المدرسية من الميدان أثناء التطبيق.

وزارة التربية والتعليم العالي

مركز المناهج

أيلول ٢٠٠٥ م

يُعدّ منهاج الإدارة والاقتصاد من المناهج التي استحدثتها وزارة التربية والتعليم لطلبة الصف الحادي عشر بفرعيه الأدبي والعلمي، نظراً لأهمية الموضوع في الحياة العملية لكل إنسان، لذا حُرِّصَ في إعداد هذا الكتاب على تقديم معلومات تتلاءم والحياة العملية للطلاب أثناء، دراسته وبعد تخرجه من المدرسة .

ويزود منهاج الطلبة بخلفية حول المفاهيم الإدارية والاقتصادية التي تؤهله للالتحاق بكليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات . كما حرص في وضع المنهاج على أن يعكس البيئة الفلسطينية، وأن يسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ويرتبط الجزء الأول من هذا الكتاب وهو بعنوان (الإدارة) مع الجزء الثاني الذي تناول موضوع (الاقتصاد)، من أجل أن تتكامل الصورة لدى الطالب في موضوعي الإدارة والاقتصاد .

وقد جاء هذا الجزء في ثلاث وحدات، اشتملت كل وحدة على ستة دروس، تناولت الوحدة الأولى الأطر النظرية والمفاهيمية للإدارة، وتناولت الوحدة الثانية العملية الإدارية بعناصرها الأربعة وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، أما الوحدة الثالثة فقد عالجت الجوانب السلوكية في الإدارة، وعلى رأسها: القيادة، والاتصال، والتحفيز الإنساني .

وروعي في هذا الكتاب تعزيز المفاهيم العملية التي ترتبط بواقع الشركات والمؤسسات الفلسطينية، وتيسير المادة وتسلسلها بشكل يسهل على الطالب فهمها والتفاعل معها، كما تم إغناء الكتاب بالأنشطة والحالات العملية، لكسر الجمود في الحصص الصفية من خلال نقاش هذه الأنشطة والحالات الدراسية بين المعلمين والطلبة . كما يلاحظ القارئ في هذا الكتاب استخدام التصميم الحديث الذي يجمع بين الأشكال والصور المعبرة التي تعزز فهم الموضوعات المطروحة .

نرجو الله أن نكون قد وفقنا في هذا الجهد الوطني، ونتوجه إلى المشرفين والمعلمين والمهتمين أن يزدونا بملاحظاتهم على الكتاب حتى نتمكن من رفع جودته في الطباعات اللاحقة إن شاء الله .

وشكراً .

المؤلفون

مدخل إلى علم الإدارة

٤	مفهوم الإدارة (طبيعتها، أهميتها، والتحديات التي تواجهها)
٩	نشأة الإدارة
١٣	مجالات الإدارة
١٧	المدارس الإدارية الكلاسيكية
٢٣	المدرسة السلوكية في الإدارة
٣٦	المدارس الإدارية المعاصرة

العملية الإدارية

٣٣	التخطيط: (مفهومه، أهميته، ومراحله)
٣٦	التخطيط: (أنواع الخطط، مواصفات الخطة الفعالة، وأسباب فشلها)
٤٠	التنظيم: (مفهومه، خطواته، عناصره، وأنواعه)
٤٥	التنظيم: (الهيكل التنظيمي، المركزية، اللامركزية، السلطة، والمسؤولية)
٥١	التوجيه
٥٥	الرقابة الإدارية

الجوانب السلوكية في الإدارة

٦٥	مفهوم القيادة: (أهميتها، وطبيعتها)
٧٠	أساليب القيادة، ومصادر قوتها
٧٦	مفهوم التحفيز، وديناميكيته
٨٠	نظريات التحفيز واتجاهاته المعاصرة
٨٨	مفهوم الاتصال الإداري وديناميكيته
٩٢	طرق الاتصال: قنواته، ومعيقاته.

٩٩	قائمة المراجع
----	---------------

الوحدة

١

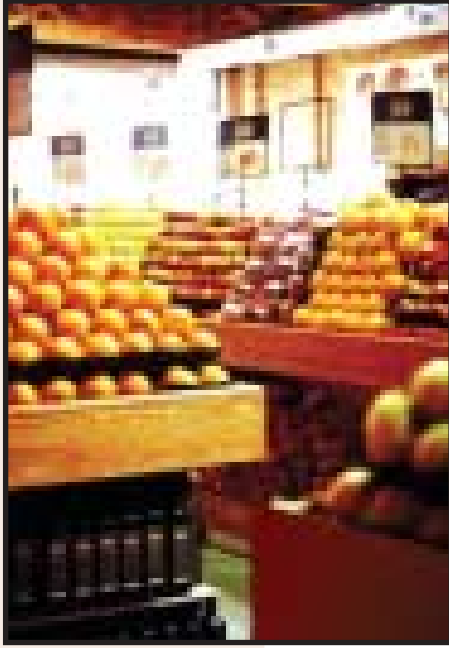
مدخل إلى علم الإدارة

Introduction to Management Science



توطئة:

لا يمكن لأحد أن يستغني عن الإدارة في حياته ، بل باتت الإدارة ضرورة ملحة واجبة التطبيق في شتى مناحي الحياة ، فالطالب يحتاج إلى الإدارة في دراسته ، فهو يضع برنامجاً زمنياً لدراسته ، ويختار الوقت المناسب ، ويحدد الأسلوب الأمثل للدراسة . . . إلخ ، من أجل أن يحقق الهدف الذي يصبو إليه ، كأن يكون تحصيل معدل يؤهله إلى دراسة التخصص الذي يرغب فيه . ورب الأسرة يحتاج إلى الإدارة بهدف تحصيل لقمة العيش لأسرته ، وفي تربية أبنائه ، وفي كيفية صرف الأموال . والمزارع يحتاج إلى الإدارة في تحديد ما سيزرعه بناءً على حاجته الذاتية ، و حاجة السوق ، وفي قطف المحصول وتسويقه . وصاحب المشروع يحتاج إلى الإدارة في تسيير أمور مشروعه . والنادي يحتاج إلى الإدارة ، والمدرسة تحتاج إلى الإدارة ، وهكذا .



ويرتبط تقدم المجتمعات والدول بالقدرة على الإدارة ، وبالتالي على تحقيق الأهداف ، فكثير من المجتمعات تمتلك معظم عناصر الإنتاج المادية ، ولكنها متخلفة اقتصادياً ، والسبب هو عدم امتلاكها للعنصر الأهم من عناصر الإنتاج ، ألا وهو عنصر الإدارة ، والعكس صحيح بالنسبة لمجتمعات يتوافر فيها عنصر الإدارة بشكل رئيس ، استطاعت أن تكون في مقدمة الدول الصناعية ، بالرغم من قلة الإمكانيات والموارد المتوافرة لديها ، ومثال ذلك (اليابان) ، ودول جنوبي شرقي آسيا .

◀ فما الإدارة؟

◀ وكيف نشأت؟

◀ وما مجالاتها؟

◀ وما مدارسها؟

هذه الأسئلة جميعها ، سيتم الإجابة عليها في الصفحات الآتية.

عناصر الإنتاج:

هي المصادر المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات وتشمل:

- الموارد البشرية
- رأس المال
- الأرض والموارد الطبيعية
- المعلومات

تستخدم الإدارة بشكل واسع في حياتنا اليومية ، ومن أجل الوصول إلى فهم عام للعملية الإدارية لا بد من التطرق إلى تعريف الإدارة، والتعرف على أهميتها في الحياة العملية، وهل هي علم كبقية العلوم الأخرى؟ أم فن يحتاج إلى مهارة التطبيق؟ وما أهم التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات المعاصرة؟

تعريف الإدارة:

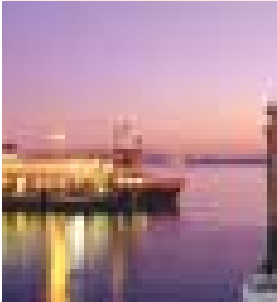
تعرف الإدارة بأنها: «عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة جهود مجموعة من الأفراد من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛ لتحقيق هدف معين، في ظروف بيئية معينة».

وهناك تعريفات أخرى للإدارة تؤكد جميعها على أن الإداري الناجح:

- يكون له أهداف واضحة ومحددة .
- يعمل مع مجموعة من الأفراد ليحقق الإنجاز من خلالهم .
- يستغل الموارد المتاحة أفضل استغلال، دون إسراف أو تقدير .
- يخطط للأعمال قبل البدء بالتنفيذ، يوزع الأعمال بين الأفراد، ويحدد لكل منهم: صلاحياته، ومسؤولياته، وسلطاته، ويوجههم ويبين لهم طريقة الأداء الصحيحة، ثم يراقب أعمالهم، ويقوم أي انحرافات عما تم التخطيط له .
- يعمل في ظروف بيئية قد تكون قاسية، فعليه أن يخفف من حدتها، أو قسوتها، ويحاول استغلال الفرص، ليتمكن من النجاح في ضوء التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسة. وبالتالي فإن ممارسة العملية الإدارية ليست عملية سهلة في ظل الظروف الصعبة، مثل عدم الاستقرار السياسي أو الاقتصادي، كارتفاع نسبة البطالة، وانخفاض متوسط دخل الفرد، وشح الموارد .

ولذلك يقال: «أن أي إنسان يستطيع إدارة دفة المركب، عندما يكون البحر هادئاً» ومن هنا فإن كثيراً من المديرين الذين نجحوا في إدارة مؤسسات معينة في بلدان الظروف فيها مستقرة سياسياً واقتصادياً، ربما لا يستطيعون النجاح إذا انتقلوا لإدارة مؤسسات أخرى في بلدان غير مستقرة سياسياً أو اقتصادياً. أي أن الإدارة تكون

ومن التعريفات الأخرى للإدارة: بأنها عملية تنسيق أنشطة العمل، بحيث يتم الحصول على الأداء الأمثل، من خلال جهود الآخرين وبمشاركتهم .



أصعب في حالة الظروف الصعبة وغير المستقرة ، وتحتاج إلى كفاءات إدارية متميزة للتعامل مع هذه الظروف بنجاح .

أهمية الإدارة :

تكمُن أهمية الإدارة في الدور الذي تلعبه في تقدم الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ، وبناءً عليه يمكن تلخيص أهمية الإدارة على النحو الآتي :

١> على مستوى الأفراد : تعمل الإدارة على تحسين أداء الأفراد العاملين في

المؤسسات ، وبالتالي تحسين أوضاعهم الاقتصادية والمعيشية .

٢> على مستوى المؤسسات : تؤدي الممارسات الإدارية الصحيحة إلى

تحقيق أهداف هذه المؤسسات ، سواءً أكانت أهدافاً ربحية (لمؤسسات

القطاع الخاص) ، أم غير ربحية (للمؤسسات الحكومية والأهلية) .

٣> على مستوى المجتمع : الإدارة السليمة تعمل على زيادة القيمة الاقتصادية

في البلد من خلال تحسين إنتاجية الأفراد والمؤسسات ، مما يؤدي إلى

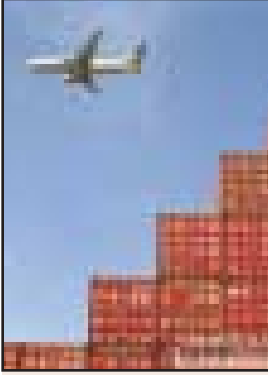
تحسين مستوى المعيشة في البلد ، وبالتالي التقدم الاقتصادي والحضاري .

الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة كعلم :

يمكن تعريف علم الإدارة بأنه مجموعة النظريات والمبادئ والحقائق المترابطة حول موضوع الإدارة ، الذي يتضمن عناصر الإدارة ، ومبادئ الإدارة ، وأساليب اتخاذ القرارات ، إلى غير ذلك من الأمور التي سيتم التطرق إليها في هذا الكتاب . فالإدارة كالعلوم الأخرى مبنية على أسس وحقائق ومبادئ وقواعد ، والنظريات العلمية في الإدارة تم التوصل إليها من خلال استخدام المنهج العلمي في البحث والتقصي ، وباستخدام الأساليب العملية ، مثل : الملاحظة والتجريب . هذه القواعد والنظريات في الواقع يمكن تعلمها والتعرف عليها من خلال : المدارس ، والجامعات ، وبيوت الاستشارات ، والخبرة العملية .

وتجدر الإشارة إلى أن علم الإدارة من العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ويختلف عن العلوم الطبيعية (الكيمياء ، الفيزياء ، والفلك) والرياضية ، حيث إن علم الإدارة ليس في دقة العلوم الطبيعية والرياضية والسبب يعود إلى أن السلوك الإنساني يتغير باستمرار ، وبالتالي يصعب التنبؤ به وقياسه بدقة .

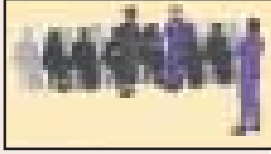


(الإدارة على مستوى الدولة)



(الإدارة كعلم)

الإدارة كفن:



(الإدارة كفن)

استنتاج:

الإدارة علم وفن في آن واحد، فهي علم من خلال معرفة الطريقة الصحيحة التي سيتبعها المدير للوصول إلى الغاية المنشودة، وهو فن لأنه مطلوب من المدير أن يكون سبباً رئيسياً في شحن همم فريق العمل نحو الأهداف المرجو تحقيقها.



(مدير غير ناجح)

الإدارة مهارة تطبيق المدير للنظريات والقواعد الإدارية، والخبرة والمعرفة في تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة، من خلال التعامل مع الزبائن والموظفين وأصحاب المشروع، باعتبار أن جوهر الإدارة يرتبط بالتعامل مع الآخرين. والتعامل مع الناس مهارة وفن لا يتقنه جميع المديرين على السواء. فممارسة التخطيط مهارة، تختلف من إنسان إلى آخر، واتخاذ القرارات مهارة، وتحفيز العاملين، وزيادة إنتاجيتهم مهارة، وتحمل المسؤولية مهارة، وهكذا بالنسبة لمختلف المبادئ الإدارية

ومن هنا نستطيع القول إن 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 على إدارتها.

وكثيراً ما نجد مديرين متخصصين في المجال الإداري يحملون درجات عليا في الإدارة، ولكنهم غير ناجحين حتى في إدارة شؤون حياتهم الخاصة. والعكس صحيح، حيث يمكن أن تجد أناساً آخرين نجحوا في إدارة مؤسسة معينة بالرغم من عدم دراستهم للقواعد والمبادئ والنظريات الإدارية، ويعود السبب إلى وجود قدرات فطرية وهبها الله تعالى لبعض الناس دون غيرهم، أو نتيجة خبرات متراكمة جعلت منهم إداريين ناجحين. ولكن، توافر العلم مع مهارة التطبيق يؤدي إلى نجاح الإدارة بشكل أفضل، ويستطيع الإداري تحقيق أهدافه بشكل أشمل من امتلاكه العلم وحده، أو امتلاكه مهارة التطبيق وحدها.

تحديات تستوجب وجود إدارات حكيمة

تواجه مؤسسات اليوم كثيراً من التحديات، الأمر الذي يستدعي منها اتباع أفضل الطرق والأساليب الإدارية للتعامل مع هذه التحديات، لإبقاء المؤسسة دائماً في الطليعة، ولتحقيق أفضل أداء لها وللمجتمع. فمن التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة **المنافسة الشديدة** التي تفرضها الشركات الأجنبية، التي تخطت حدود الدولة الأم وأصبحت تصل إلى بلدان العالم، الأمر الذي يستدعي من إدارات المؤسسات مواجهة هذا التحدي من خلال إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بمواصفات ومقاييس عالمية إذا أرادت الوقوف أمام هذه المنافسة المفروضة عليها.



كما أن **المسؤولية الاجتماعية** التي تقع على عاتق المؤسسات تشكل تحدياً آخر أمامها، فالمؤسسة يجب أن لا تنتج منتجات أو تقيم مشاريع قد تضر بصحة الإنسان والبيئة، كما تتطلب المسؤولية الاجتماعية قيام المؤسسات ببعض المشاريع غير الربحية لصالح المجتمع الذي تعمل فيه .

أما التحدي الأكبر الذي يواجه المؤسسات فيتمثل في **تحدي العنصر البشري**، فنتيجة للتطور العلمي والتداخل الثقافي مع الآخرين أصبح الفرد أكثر تطوراً وتفهماً لما يدور حوله، وأصبح أكثر مهارة، وأصبحت احتياجاته ورغباته أكثر تعقيداً. فالأسلوب المركزي في الإدارة لم يعد يناسب تطلعات الأفراد، وكذلك المؤسسات العصرية، فلا بد للمؤسسات أن تنتفع من الأفراد العاملين لديها، من خلال إفساح المجال أمامهم للمشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، والاستفادة من الطاقات المتوافرة لديهم .

تواجه المؤسسات كذلك تحديات تفرضها عليها **التغيرات البيئية** - السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والدولية - الأمر الذي يستدعي من إدارات هذه المؤسسات الاستفادة من نقاط القوة لديها في مواجهة هذه التغيرات، وكذلك الاستعداد للتحديات التي تفرضها، ومحاولة التخفيف من نقاط الضعف التي قد لا تؤهلها لهذه المواجهة .

وهناك تحدي **المعلومية**، الذي يشكل تحدياً كبيراً يواجه مؤسسات اليوم . فلا نستطيع أن نجد نشاطاً من أنشطة العمل، أو مجالاً من مجالات الحياة، لا يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال . والإدارة الناجحة هي تلك التي تواجه هذا التحدي، وتعمل على توظيف المعلومية وتكنولوجياها في كافة مجالات عملها؛ لأن ذلك يساعد في إنجاز العمل بالسرعة والدقة المطلوبتين .

قضية للنقاش:

يناقش المدرس طلبة الصف في موضوع الإدارة، أهي علم أم فن من وجهة نظرهم؟

نشاط

يستضيف طلبة الصف مدير المدرسة للحديث معهم حول أهمية الإدارة على مستوى المدرسة والمجتمع المحلي .

هل تعلم:

تجسدت المسؤولية الاجتماعية عند كثير من المؤسسات في فلسطين . فبعضها عمل على شق طرق زراعية لصالح المزارع الفلسطيني، وبعضها أقام صناديق لدعم الطالب المحتاج، وأخرى أسهمت في بناء مستشفيات ودر للمسنين . . . إلخ .

هل تعلم:

يحتاج المدير إلى المعلومات لاتخاذ القرارات ووضع السياسات، والعمليات الإنتاجية في المصانع تتم بالاستعانة بالحواسيب، والشبكة الإلكترونية توفر الآن لمدير التسويق معلومات وافية عن الأسواق، والبنوك، والمدارس والجامعات، فلا تستطيع الاستغناء عن الحواسيب وبرامجها . . . إلخ .

- ١) عرف الإدارة ، وبين كيف يكون الإداري الناجح ؟
- ٢) هناك كثير من التحديات التي تواجه المدير المعاصر ، بين كيف تشكل المعلوماتية تحدياً لمؤسسات اليوم ؟
- ٣) وضح أهمية الإدارة على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات .
- ٤) أي انسان يستطيع إدارة دفة المركب عندما يكون البحر هادئاً ، ناقش هذه العبارة بالنسبة لإدارة المؤسسات الفلسطينية .
- ٥) أجب «نعم أو لا» على العبارات الآتية ، ثم صحح الخطأ فيها :
- أ- () يقتصر تطبيق الإدارة على المؤسسات الخاصة والعامة «الحكومية» .
- ب- () زيادة القيمة الاقتصادية تعني زيادة الإنتاج ، وبالتالي زيادة دخول الأفراد ، وارتفاع القيمة الشرائية لديهم ؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوي المعيشة ، وبالتالي إلى التقدم الاقتصادي في البلد .
- ج- () يعد علم الإدارة من العلوم الاجتماعية المرتبطة بسلوك البشر .
- د- () إنشاء صناديق لدعم الطالب المحتاج من الأساليب التي تنتهجها الشركات رداً على التحديات الناتجة عن المعلوماتية .
- هـ- () الإدارة : هي الحصول على الأداء الأمثل من خلال الذات والآخرين .

الإدارة قديماً

الإدارة- في الواقع- ليست مفهوماً جديداً على البشر، فقد مارسها الإنسان منذ آلاف السنين. في هذا الدرس سنلقي الضوء على أهم الإسهامات التي قدمتها الحضارات البشرية المتعاقبة في الفكر الإداري، وسيتم كذلك إلقاء الضوء على أثر الثورة الصناعية (١٧٠٠-١٧٨٥) على الفكر الإداري والممارسات الإدارية.

الإدارة عند السومريين:

تميزت الحضارة السومرية- أقدم الحضارات البشرية- بإسهامات كثيرة في الفكر الإداري. فقد كانت السبّاقة في تطوير اللغة المكتوبة، وتوثيق المعلومة. ففي العام ٣٠٠٠ قبل الميلاد نجح الكهنة الفئة الأكثر تأثيراً عند السومريين- في مدينة أور العراقية في تدوين قضاياهم وشؤون حياتهم (قضايا التجارة، القضايا التاريخية، القضايا القانونية، . . . إلخ) باستخدام اللوحات الفخارية، وذلك استجابة إلى حاجتهم لوجود نظام رقابة إدارية، نظراً لصعوبة ممارسة مهمة الرقابة دون وجود سجلات مكتوبة وموثقة، يتم الرجوع إليها للتحقق من الأداء.

الإدارة عند الرومان:

قدم الرومان، إسهامات كثيرة في الفكر الإداري، وخاصة في مجال التنظيم. ففي السابق كانت كافة أرجاء الإمبراطورية الواسعة تخضع مباشرة لإمرة

الإمبراطور، الذي كان بدوره يشرف مباشرة على إدارة شؤونها بنفسه، مما جعل من الصعوبة بمكان إدارة كافة أرجاء الإمبراطورية من شخص واحد، هو الإمبراطور، نظراً لاتساع البلاد، وترامي أطرافها. وفي العام ٢٨٤ قبل الميلاد، وحال تولى الإمبراطور ديوكليتيان مقاليد الحكم قام بإعادة تقسيم إمبراطوريته الواسعة الأجزاء إلى مئة مقاطعة، وتقسيم كل مقاطعة إلى وحدات محلية أصغر، وعمل على تنصيب حكام



(الإدارة عند السومريين)



(الإدارة عند الرومان)

جديد هو الإقليم الذي يضم عدداً من الولايات المتجاورة بسبب اتساع الرقعة الجغرافية للدولة الإسلامية. أما في العهد العباسي، ونتيجة للزيادة المتسارعة في الرقعة الجغرافية للدولة الإسلامية، فقد تشكلت مؤسسات إدارية على درجة عالية من التعقيد، فظهرت الوزارات، كما تم استحداث منصب نائب الخليفة، ومنصب قاضي القضاة، وتم الأخذ بنظام الحسبة كجهاز إداري يتولى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

في مجال الرقابة: نادى الإسلام بضرورة مراقبة العمال للتأكد من أنهم يقومون بعملهم حسب القواعد والأسس الموضوعية. فقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يراقب عماله، ويحاسبهم، وكان يحصي أموال الولاة عند تعيينهم، وعند إعفائهم من مناصبهم، وذلك للتأكد من أنهم لا يعبثون بأموال الرعية، ومن صور الرقابة في الإسلام وجود أجهزة إدارية متخصصة تدعى «الدواوين»، كانت تقوم بمهام الرقابة حسب الاختصاصات الموكلة إليها. فديوان بيت المال -مثلاً- كان يتولى إدارة الشؤون المالية في الدولة الإسلامية، وكذلك الرقابة على جمع الأموال، وأوجه صرفها.

في مجال العمل: ينظر الإسلام إلى العمل على أنه فريضة إسلامية تصل إلى مستوى العبادة، يقول الله تعالى: ﴿بِقَوْلِهِمْ كَسَبَتْ غُدُقُهُمْ حَبْلًا مَوْسِيًّا﴾ (التوبة: ١٥). كما حض الإسلام على الإخلاص في العمل وإتقانه، يقول الرسول (ﷺ): «إن الله يحب من العبد إذا عمل عملاً أن يتقنه». ودعا الإسلام كذلك صاحب العمل إلى إعطاء العامل الأجر المناسب، وللدلالة على ذلك كتب علي بن أبي طالب رضي الله عنه إلى الاشر النخعي، فقال: «ثم أسبع عليهم الأرزاق (أي الأجور)، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم».

في مجال الشورى: أمر الإسلام بالشورى كأسلوب في إدارة شؤون الدولة الإسلامية، فقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي أَمْرِهِمْ﴾ (آل عمران: ١٥٩). وقال عليه الصلاة والسلام: «ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار، ولا عال من اقتصد». وقد طبق الرسول (ﷺ) الشورى في إدارته للدولة الإسلامية حيث كان يستشير أهل الرأي والخبره من أصحابه. فقد استشار أصحابه يوم غزوة الأحزاب، وأخذ بمشورة سلمان الفارسي الذي أشار بحفر الخندق حول المدينة؛ لكي لا يدخلها المشركون. كما استشار أصحابه فيما يصنع بأسرى غزوة بدر، وأخذ برأي من قال بطلب الفدية من الأسرى، حتى يكون المال الذي يجمع منهم عوناً للمسلمين في نشر الدعوة الإسلامية. كما اتخذ الخلفاء الراشدون من بعده الشورى سبيلاً في معالجة أمور الدولة الإسلامية.

الإدارة في عهد الثورة الصناعية:



الكفاية:

الوصول إلى الهدف المنشود بأقل كلفة وجهد، وأسرع وقت ممكن.

الفاعلية:

الوصول إلى أفضل كمية و نوعية ممكنة من المنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، باستخدام أقل الموارد الممكنة.

على الرغم من الإسهامات التي قدمتها الحضارات القديمة في الفكر الإداري، إلا أن الابتكارات التكنولوجية التي عهدها الثورة الصناعية في بريطانيا خلال الفترة ١٧٠٠-١٧٨٥ كان لها أثر كبير على الفكر الإداري أكثر من أي وقت مضى. ففي بداية القرن الثامن عشر، كان الناس يعملون على إنتاج احتياجاتهم من السلع في المنزل، ومن ثم تنقل إلى السوق لغرض بيعها. بعد ذلك ظهرت طبقة التجار ليعرضوا على الناس مستلزمات الإنتاج الضرورية، ويدفعوا لهم مبلغاً من المال لقاء كل وحدة يتم إنتاجها. وأخيراً ظهر نظام المصنع، الذي جمع الآلات والمعدات والناس في مكان واحد للعمل والإنتاج، وبذلك تكون أنظمة الإنتاج المنزلي والإنتاج للبيع قد انتهت. لقد امتازت الإدارة في نظام المصنع بالرقابة الصارمة على العمليات الإنتاجية، حيث كان الهم الأكبر لأرباب العمل هو الحصول على أكبر عائد ممكن على استثماراتهم. وبعد ذلك انصب الاهتمام على نواح أخرى، مثل: تنظيم العملية الإنتاجية وتطويرها، والحد من التالف والمفقود في الإنتاج، وتحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال الحوافز المادية بشكل أساسي. كل هذه التطورات -في الواقع-، أدت إلى ظهور حركة الإدارة العلمية- التي سنأتي عليها في الدرس اللاحق، وذلك بهدف تحقيق الكفاية والفاعلية.

أسئلة الدرس

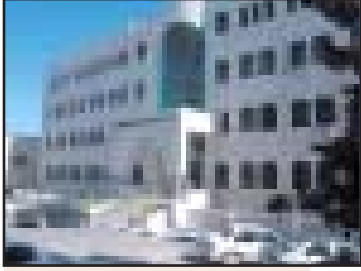


- ١) عرف كلاً مما يأتي: ديوان الطراز، نظام المصنع، الكفاية، الفاعلية.
- ٢) لخص بلغتك الخاصة أهم إسهامات: السومريين، والرومان القدماء، والكنيسة الرومانية الكاثوليكية في الفكر الإداري.
- ٣) ما أبرز إسهامات الحضارة الإسلامية في الفكر الإداري؟
- ٤) وضح الفرق بين: نظام الإنتاج المنزلي، ونظام الإنتاج للبيع، ونظام المصنع.
- ٥) أجب بـ(نعم أو لا) على كل عبارة مما يأتي، ثم صحح الخطأ فيها:
 - أ- () اتسم التنظيم في عهد الرسول (ﷺ) بالتعقيد واللامركزية.
 - ب- () الرومان القدماء هم أول من طور اللغة المكتوبة.
 - ج- () ظهرت الوزارات في الدولة الإسلامية في العهد الأموي.
 - د- () تخلى الخلفاء الراشدون عن مبدأ الشورى بعد وفاة الرسول (ﷺ).
 - هـ- () اهتم الإسلام بحقوق العمال على حساب أرباب العمل.
 - ز- () قامت الدواوين في الدولة الإسلامية بدور رقابي.

تطبق الإدارة في مجالات الحياة المختلفة عندما يكون هناك تجمع للأفراد لتحقيق هدف معين . ويمكن تحديد أبرز هذه المجالات فيما يأتي :

أولاً: « الإدارة في القطاع العام-الإدارة العامة»:

هي التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامة للدولة ، وتُعنى بإدارة المؤسسات الحكومية المختلفة، وتشمل :الوزارات ، والمجلس التشريعي ، وأية مؤسسات تابعة للقطاع العام أو الحكومي ، مثل : مؤسسة المواصفات والمقاييس ، ومؤسسة تشجيع الاستثمار في فلسطين ، والمدارس ، والمستشفيات الحكومية ، ومؤسسات القضاء المختلفة ، كالمحاكم الشرعية ، ومحكمة الصلح ، وغيرها .



(وزارة التربية والتعليم العالي -
قطاع عام)

ثانياً : الإدارة في القطاع الخاص «إدارة الأعمال»:

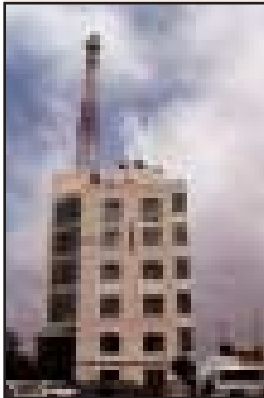
ترتبط بإدارة مؤسسات الأعمال ، أو المؤسسات والمشروعات الاستثمارية، التي تكون على شكل شركات مساهمة عامة أو خاصة ، أو شركات عمل بين اثنين أو أكثر ، أو مؤسسات فردية ، يكون مجال عملها في قطاع : الصناعة ، أو الزراعة ، أو التجارة ، أو الخدمات .



شركة الاتصالات الخلوية
الفلسطينية - جوال
(قطاع خاص)

ثالثاً : الإدارة في المنظمات غير الحكومية «الأهلية»:

ترتبط بالمؤسسات التي لا تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح بل تهدف إلى تقديم خدمات عامة إلى المجتمع ، وتحقيق الرفاه له ، وتعتمد في تمويلها على اشتراكات أعضائها ، والمنح ، والهبات ، بالإضافة إلى تقاضيها أثمان الخدمات التي تقدمها للأفراد ، وتشمل هذه المؤسسات : الجمعيات الخيرية ، والتعاونية ، والتطوعية ، والنوادي ، والغرف التجارية ، ومؤسسات ترويج التجارة ، وجمعيات رجال الأعمال ، ونقابات العمال ، والاتحادات الصناعية ، وغيرها من المؤسسات التي تخدم شريحة معينة أو أكثر من شرائح المجتمع .



الإغاثة الزراعية
(منظمات غير حكومية)

ومع أن تطبيق العملية الإدارية في هذه المجالات لا تختلف في جوهرها وعناصرها إلا أن الإدارة قد تتميز بخصائص معينة ، تبعاً لاختلاف مجال التطبيق ، ، بناءً على الأهداف والمنطلقات لكل مجال من المجالات السابقة .

ويمكن القول إن هذه الميادين أو المجالات هي فروع تطبيقية للإدارة، فإدارة أي منظمة تستلزم القيام بعدد من الوظائف لتسيير أنشطتها، حتى تحقق أهدافها، وهي التي نطلق عليها الوظائف الإدارية، أو عناصر العملية الإدارية، والتي تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي يستخدمها المدير في المؤسسة العامة أو الخاصة أو الأهلية، ومن هنا فإن أهم الفروق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة وإدارة المؤسسات غير الحكومية يمكن إجمالها في الجدول الآتي:

مقارنة بين مجالات الإدارة في المؤسسات المختلفة

أوجه الاختلاف	إدارة الأعمال	الإدارة العامة	إدارة المؤسسات غير الحكومية
(١) الأهداف	- تحقيق الربح . - رفع مستوى المعيشة من خلال زيادة الدخل والأجور .	تقديم خدمات عامة لكافة المواطنين .	خدمة شريحة أو أكثر من شرائح المجتمع .
(٢) إطار العمل	ضمن حدود السياسة الخاصة بالمنشأة الواردة في عقد التأسيس والنظام الداخلي للشركات، أو ما يحدده صاحب المشروع .	ضمن حدود السياسة العامة للدولة المستمدة من التشريعات والقوانين العامة للبلد .	ضمن حدود الأنظمة الداخلية للمؤسسة والتي قد ترتبط بالسياسة العامة للدولة .
(٣) شكل التنظيم	- شركات مساهمة عامة، أو خاصة . - مشروع شراكة بين شخصين أو أكثر - مشروع فردي .	- دائرة حكومية . - وزارة . - مؤسسة . - شركة قطاع عام .	- جمعية خيرية . - نقابة . - مؤسسة .
(٤) الرقابة على الأعمال	- الرقابة من المساهمين ومجالس الإدارة في الشركات، أو من أصحاب المشروع .	- المجلس التشريعي، أو مجلس النواب . - ديوان المحاسبة . - هيئة الرقابة العامة .	- مجالس الإدارة، وأعضاء الهيئة العامة .
(٥) معايير النجاح	- حجم الأرباح . - حجم المبيعات . - الحصة السوقية . - تحقيق رضا الزبائن .	حجم الخدمات المقدمة ومستواها، وتحقيق رضا الجمهور .	حجم الخدمات ومستواها .



وزارة الخارجية الفلسطينية (قطاع عام)



جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (منظمة أهلية)

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات رئيسية بين مجالات الإدارة الثلاثة، وإن كان هناك تشابه في إطار العملية الإدارية التي تمارس في كل منها. فجميع هذه المجالات تعمل على أساس من الأصول العلمية الواحدة، وإن كانت تختلف إلى حد ما في النواحي التطبيقية. إضافة إلى ذلك فإن كلاً من إدارة الأعمال، والإدارة العامة، والإدارة في المنظمات غير الحكومية، تعمل في تكامل لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع. ولا بد من الإشارة في هذا السياق إلى أنه لم يعد هدف المؤسسات الخاصة مقتصرًا على تحقيق الربح، بل اتسع ليشمل تقديم خدمات لأفراد المجتمع، من خلال توفير السلع والخدمات التي يحتاجونها، وتحقيق رفاهية العاملين فيه والمجتمع بشكل عام، وتوفير فرص العمل، وهي أهداف تسعى إلى تحقيقها المؤسسات العامة، والخاصة، وغير الحكومية، على حد سواء.

كما تتميز الإدارة العامة بصعوبة قياس مدى نجاح أداء مؤسساتها بالمقارنة مع أداء مؤسسات القطاع الخاص، فههدف الإدارة العامة تحقيق المصلحة العامة، أو رضا جمهور المتعاملين مع الدوائر الحكومية، وهو هدف ليس من السهل قياسه، مما ينعكس على تقييم كفاءة أجهزة الإدارة العامة.

نشاط

اكتب تقريراً لا يزيد عن صفحتين عن مؤسسة فلسطينية من خلال مقابلة أحد العاملين فيها، سواء كانت تابعة للقطاع العام، أو الخاص، أو منظمة غير حكومية (أهلية). مبيناً: أهداف هذه المنظمة، ومجال عملها، وكيفية الرقابة على أعمالها، ومعايير النجاح فيها.

- ١ ما المقصود بالإدارة العامة؟
 - ٢ قارن بين الإدارة في القطاع الخاص والإدارة في القطاع العام .
 - ٣ اذكر أهم الفروق بين الإدارة في القطاع الخاص وإدارة المؤسسات غير الحكومية .
 - ٤ اذكر تسع مؤسسات فلسطينية ، بحيث يكون ثلاث مؤسسات منها عامة ، وثلاث مؤسسات خاصة ، وثلاث غير ربحية .
- ٥ اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات الآتية :
- ١ المؤسسات التي تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الربح هي :
 - أ- مؤسسات عامة
 - ب- مؤسسات خاصة
 - ج- مؤسسات تعاونية
 - د- لا شيء مما ذكر
 - ٢ واحدة من المؤسسات الآتية لا تعد مؤسسة حكومية :
 - أ- المجلس التشريعي
 - ب- وزارة الشباب والرياضة
 - ج- اتحاد المقاومين الفلسطينيين
 - د- لا شيء مما ذكر
 - ٣ المؤسسات التي تعمل ضمن حدود السياسة العامة للدولة هي :
 - أ- المؤسسات الحكومية
 - ب- المؤسسات الخاصة
 - ج- المؤسسات غير الربحية
 - د- جميع ما ذكر
 - ٤ من معايير النجاح في المؤسسات الخاصة :
 - أ- نسبة الربح
 - ب- حجم المبيعات
 - ج- تحقيق رضا الزبائن
 - د- جميع ما ذكر
 - ٥ الاختلافات الرئيسة في الإدارة بين المؤسسات الحكومية والخاصة تكمن في :
 - أ- الأصول العلمية للإدارة
 - ب- النواحي التطبيقية للإدارة
 - ج- الوظائف الإدارية
 - د- جميع ما ذكر

الإنتاجية:

هي العائد الذي يمكن الحصول عليه من جراء توظيف الموارد المختلفة في العملية الإنتاجية ، وتقاس بقسمة المخرجات على المدخلات .

أولاً: مدرسة الإدارة العلمية (Scientific Management School)

دفع نظام المصنع الذي ظهر في عهد الثورة الصناعية إدارات المصانع إلى تطوير أساليب علمية وعقلانية للتعامل مع كافة عناصر الإنتاج . (العاملين ، والآلات والمعدات ، والمواد ، والأموال) ولمواجهة تحديين أساسيين :

الأول زيادة الإنتاجية، من خلال إنجاز العمل بأفضل الطرق وأسهلها.

الثاني تحفيز العاملين، بهدف الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج

الأخرى.

يعد المهندس الأمريكي فردريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) والفرنسي هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) من أشهر المساهمين في تطوير الطرق والأساليب المختلفة لمواجهة هذين التحديين ، وهما بذلك يعدان أول من أسس قواعد الإدارة العلمية ومبادئها .

إسهامات فردريك تايلور في الإدارة:

قام تايلور الذي يدعى «أبو الإدارة العلمية» (The father of scientific managment) في العام ١٨٩٨ بكثير من التجارب والدراسات في شركة بيت لحم للحديد والصلب في أمريكا ، كان أهمها دراسة الحركة والزمن (Time and motion study) التي لاحظ من خلالها العمال يقومون بحركات جسمانية كثيرة ، وغير مبررة ، عند نقل الكتل المعدنية ورفعها على القاطرات ، عندئذ اقترح تايلور نظاماً لنقل الكتل المعدنية اختزل من خلاله الحركات التي يقوم بها العامل ، وبذلك عمل على توفير الوقت والجهد في العمل المبذول ، أسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل . وتجدر الإشارة إلى أن هناك تجارب ودراسات أخرى قام بها تايلور لا مجال لذكرها ، توصل من خلالها إلى أربعة مرتكزات (مبادئ) أساسية اعتبرها الأساس لما يعرف بالإدارة العلمية ، ولخصها في كتابه الشهير «مبادئ الإدارة العلمية» ، وهذه المبادئ أو المرتكزات هي :

➤ ضرورة توظيف المنطق العلمي في كل مجالات العمل ، بدلاً من الاعتماد

على الطرق العشوائية والتخمين .



فردريك تايلور
(١٨٥٦-١٩١٥)

٢ اختيار العاملين ، ومن ثم تدريبهم وتطويرهم بطرق علمية حسب متطلبات العمل ، بدلاً من أن يقوم العامل باختيار عمله ، وتدريب نفسه على العمل بالطريقة التي يراها هو مناسبة .

٣ ضرورة تحفيز العاملين ، لضمان قيامهم بعملهم حسب الطرق والأساليب العلمية التي تم تطويرها . وتجدر الإشارة إلى أن تايلور وضع نظاماً للحوافز مبنياً على أساس دفع أجر حسب عدد القطع المنتجة ، حيث حدد أجراً مقابل كل قطعة ينتجها العامل ، مع إمكانية زيادة الأجر في حالة زيادة عدد القطع المنتجة عن مستوى معين .

٤ ضرورة أن يكون هناك تقسيم للعمل والمسؤولية بين العاملين والإدارة ، على أن تركز الإدارة على مهام التخطيط والإشراف ، وأن يركز العاملون على مهام التنفيذ .

إسهامات هنري فايول في الإدارة:

تتمثل أهم اسهامات هنري فايول ، في الفكر الإداري فيما يأتي :

أولاً: تقسيم أنشطة المنشأة إلى ست مجموعات ، وهي :

- ١ الأنشطة الفنية (إنتاج وتصنيع) .
- ٢ الأنشطة التجارية (شراء ، وبيع ، ومبادلة) .
- ٣ الأنشطة المالية (الحصول على الأموال ، وتوظيفها) .
- ٤ أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص) .
- ٥ الأنشطة المحاسبية (الميزانيات ، التكاليف ، الإحصاء ، المخزون) .
- ٦ الأنشطة الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة)

وقد اعتبر فايول الأنشطة الإدارية الأربعة الأخيرة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) عناصر العملية الإدارية ، التي سيتم مناقشتها بشكل مفصل في الوحدة الثانية من هذا الكتاب .

ثانياً: وضع المبادئ الأساسية للإدارة ، فيما يأتي أهمها :

- ١ تقسيم العمل : ويتضمن تجزئة الأنشطة على العاملين حسب التخصص لضمان الكفاءة والفاعلية .



هنري فايول
(١٨٤١-١٩٢٥)

٢) **السلطة والمسؤولية:** تعني السلطة ، الحق في قيادة الآخرين وكسب طاعتهم . أما المسؤولية فتعني التزام الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وبأقصى قدراته ، وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته . فالسلطة والمسؤولية مترابطتان ، ويجب أن يسيرا بشكل متوازٍ . فزيادة إحداهما على الأخرى يعيق إنجاز العمل .

٣) **الانضباطية:** تعني احترام الاتفاقيات والنظم واللوائح والتعليمات ، وعدم الإخلال بالأوامر .

٤) **وحدة الإدارة والأمر:** يؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف المشترك وحدة إدارية يديرها رئيس واحد ، يتلقى تابعيه الأوامر منه فقط .

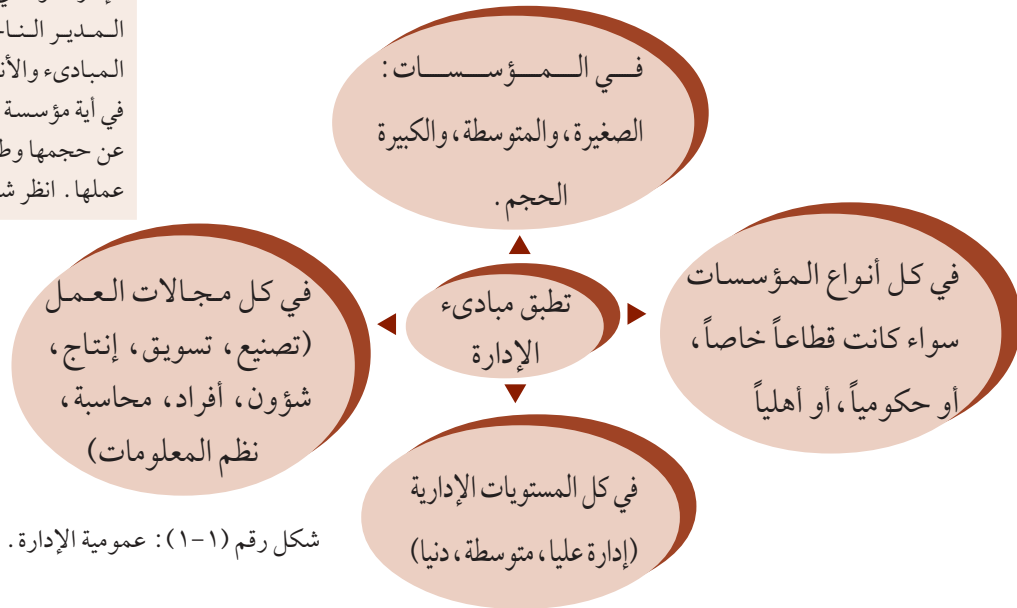
٥) **مكافأة العاملين ، والمساواة في المعاملة بينهم والمحافظة عليهم .**

٦) **التسلسل الرئاسي:** ضرورة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري .

٧) **المبادأة والتعاون:** تعني تشجيع روح المبادرة ، والابتكار ، والتعاون بين المرؤوسين .

هل تعلم:

أكد فايول على مبدأ عمومية الإدارة ، والذي يقصد به أن المدير الناجح يمارس المبادئ والأنشطة الإدارية في أية مؤسسة بصرف النظر عن حجمها وطبيعتها ، ومجال عملها . انظر شكل (١-١) .



شكل رقم (١-١): عمومية الإدارة .

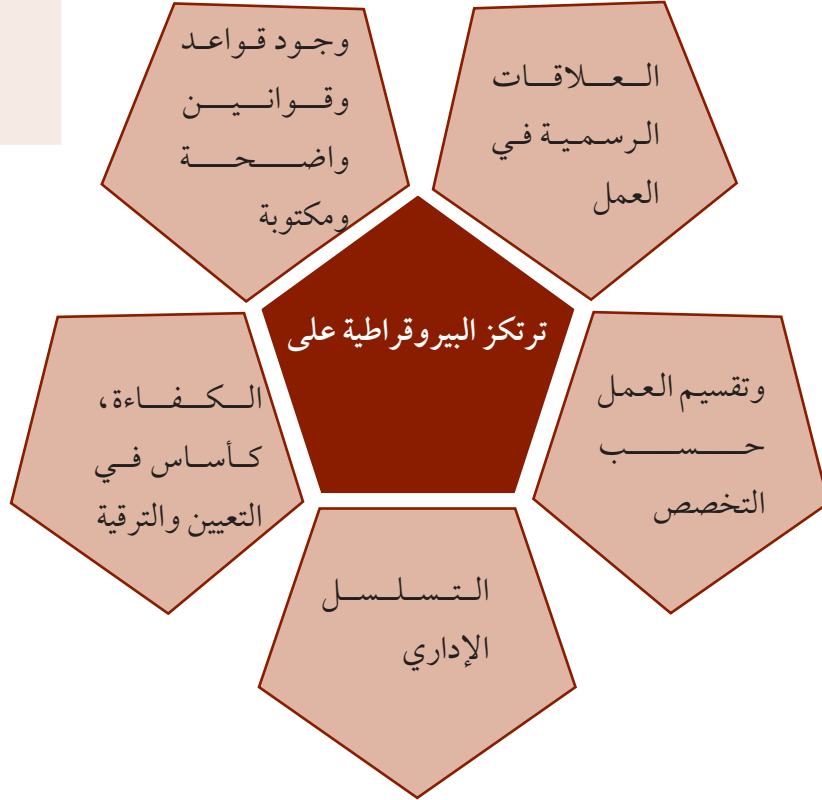
ثانياً: المدرسة البيروقراطية: Bureaucracy

ارتبطت البيروقراطية باسم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠) . والبيروقراطية لغوياً تعني حكم المكاتب ، وأما مدلولها الشعبي فيتمثل في الروتين الزائد في الإدارة الحكومية ، أو التأخير في إنجاز المعاملات ، أو درجة التعقيد وعدم المرونة . وأما علمياً فتعني إنجاز العمل ضمن خطوات وإجراءات نمطية موحدة وصارمة ، يصعب الحياد عنها ، مهما تكن الظروف والمواقف ، بهدف توفير الحد الأدنى من الكفاية والإنتاجية .



ماكس فيبر
(١٨٦٤-١٩٢٠)

لقد أكدت المدرسة البيروقراطية ضرورة **تقسيم العمل** على الأفراد حسب التخصص، واعتبرت **الكفاءة** الأساس الوحيد للتعين والترقية. وحرص النموذج البيروقراطي على أن تكون هناك **قواعد وقوانين وتعليمات مكتوبة** وواضحة، يسترشد بها العاملون في عملهم، وأكدت ضرورة **تدرج السلطة** من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي وترتيبى. كما يعتبر النموذج البيروقراطي العلاقات غير الرسمية والزمالات التي تنشأ نتيجة تفاعل العاملين بعضهم مع بعض أثناء العمل مضررة بالتنظيم، ويجب التخلص منها. ويلخص الشكل رقم (١-٢) مرتكزات البيروقراطية.



شكل رقم (١-٢) مرتكزات البيروقراطية



(موظف يعمل في جو بيروقراطي)

نشاط رقم (١)

يقوم مجموعة من الطلبة بإجراء مقابلة مع شخص يعمل في إحدى المؤسسات ، سواء كانت من القطاع العام أو الخاص أو الأهلي ، وتطرح عليه الأسئلة الآتية ، مع العلم بأن كل سؤال من هذه الأسئلة يمثل مبدأ من مبادئ الإدارة الآتية الذكر .

- * هل توكل المهام للعاملين كل حسب تخصصه؟
- * هل حدود السلطة والمسؤولية واضحة بالنسبة للعاملين؟ وهل هناك تكافؤ بين السلطة الممنوحة للموظف والمسؤولية عن نتائج أعماله؟
- * هل هناك التزام بالنظم واللوائح والتعليمات المعمول بها في المؤسسة؟
- * هل يتلقى الموظف أوامر من أكثر من مسؤول؟ وما عيوب ذلك؟
- * عندما تتعارض المصلحة الشخصية مع مصلحة العمل ، كيف يتم التوفيق بينهما؟
- * هل يشعر الموظف بأنه يتقاضى أجراً عادلاً لقاء الجهد الذي يبذله في عمله؟
- * هل يشعر الموظف بالأمن والاستقرار الوظيفي؟ أم ينتابه دائماً الشعور بالاستغناء عن خدماته؟
- * هل تشجع المؤسسة روح المبادرة والابتكار لدى العاملين؟
- * هل يعمل الجميع بروح الفريق؟ أم أن هناك صراعات ونزاعات مستمرة بين العاملين؟
- * هل تعد الكفاءة الأساس في التعيين للوظائف؟ أم هناك اعتبارات أخرى؟

نشاط رقم (٢)

فيما يأتي مبادئ وممارسات إدارية مختلفة ، والمطلوب تنسيب كل منها إلى المفكر الإداري الذي نادى بها (تايلور ، هنري فايول ، ماكس فيبر) ، مع العلم بأنه قد يشترك مفكران أو أكثر في نفس المبدأ الإداري .

- * استخدام المنهج العلمي في الإدارة من خلال أسلوب الملاحظة والتجريب .
- * تنظر إلى العامل على أنه آلة ، يمكن التحكم بها عن طريق الإغراء المادي ، وأهملت صحته النفسيه والجسمانية .
- * أكدت على فصل وظيفة التخطيط للعمل عن وظيفة تنفيذ العمل .
- * تصنيف أنشطة المنشأة إلى مجموعات متشابهة من حيث الخصائص .
- * ضرورة توازن السلطة والمسؤولية .
- * تعد أية علاقة غير رسمية بين العاملين في المؤسسة غير شرعية .
- * التأكيد على أن تكون الأوامر والتعليمات والقرارات مكتوبة .
- * ضرورة اختيار العاملين ، ومن ثم العمل على تدريبهم وتطويرهم .
- * أن يتبع المرؤوس لرئيس واحد ، وليس أكثر .

- * تحفيز العاملين ، ومكافئتهم لقاء جهودهم في إنجاز العمل .
- * تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل بشكل تدريجي .
- * لها مدلول سلبي ، وتتمثل في الروتين الزائد في الإدارة الحكومية ، أو التأخير في إنجاز المعاملات .
- * العمل ضمن لوائح وتعليمات وقواعد محددة ، والتقيّد بها بعيداً عن المحسوبية والوساطة .

أسئلة الدرس



- ١) عرف ما يلي : البيروقراطية ، العلاقات غير الرسمية ، التسلسل الإداري ، السلطة والمسؤولية .
- ٢) عدد المبادئ الإدارية التي جاء بها رائد الإدارة الأول فردريك تايلور .
- ٣) عدد مبادئ الإدارة كما جاء بها هنري فايول .
- ٤) وضح الفرق بين وحدة الأمر ، ووحدة الإدارة كمبدئين أساسيين من مبادئ الإدارة .
- ٥) تعرف على أبرز خصائص البيروقراطية ، وفي رأيك إلى أي مدى يمكن التمسك بها في الحياة العملية؟
- ٦) أجب بـ(بنعم أو لا) على كل عبارة مما يأتي ، ثم صحح الخطأ فيها :
 - ◀ أ- () أكدت الإدارة العلمية استخدام الأساليب العلمية والعقلانية في التعامل مع عناصر الإنتاج .
 - ◀ ب- () يعد هنري فايول من مهندسي نظرية الإدارة العلمية .
 - ◀ ج- () عناصر العملية الإدارية حسب هنري فايول هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، والرقابة .
 - ◀ د- () تعني المبادأة تحقيق السبق في إنتاج أكبر عدد ممكن من وحدات المنتج .
 - ◀ هـ- () اللاشخصية في العمل هي من أبرز ملامح الإدارة البيروقراطية .
 - ◀ و- () تعد النظرية البيروقراطية العلاقات الرسمية مضرّة للعمل .

بدايات الحركة السلوكية والعلاقات الإنسانية في الإدارة:

كما أشرنا، في الدرس السابق، كان جل اهتمام مفكري الإدارة الكلاسيكيين أمثال هنري فايول وفردريك تايلور القيام بأبحاث ودراسات تساعدهم في التعرف على طبيعة وماهية الإدارة، وإرساء مبادئ وقواعد يسترشد بها الإداريون في إدارة مؤسساتهم بهدف محدد، هو زيادة الإنتاجية، دون الاهتمام كثيراً بأن العملية الإنتاجية في أية مؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على العنصر الإنساني، الذي يعد الأهم من بين عناصر الإنتاج. وقد بقي الوضع على حاله، حتى العام ١٩٢٥ عندما لاحظت إدارة مجموعة شركات ويسترن إليكتريك في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية بأن هناك تراجعاً كبيراً في إنتاجية العاملين في هذه الشركة (٤٥٠٠٠ عامل) وأن هناك تركاً للعمل بنسب مرتفعة. وقد استوجب هذا الأمر، من إدارة الشركة استدعاء مجموعة من العلماء، وعلى رأسهم العالم الشهير جورج إلتون مايو (١٨٨٠-١٩٤٩) من جامعة هارفرد لدراسة أسباب ترك العمل، وكذلك التراجع في إنتاجية الشركة. باشر الفريق دراساته وتجاربه التي استمرت خمس سنوات (١٩٢٨-١٩٣٢) في مصنع هوثورن (Hawthorne)، وهو أكبر مصانع شركة ويسترن إليكتريك (٢٥٠٠٠ عامل) مستخدمين أسلوب الدراسة الميدانية كوسيلة للتعرف على مشاكل العمال، وآرائهم، ومواقفهم حول العمل، وكيفية حل هذه المشاكل. في البداية، وبهدف زيادة إنتاجية العاملين، حاول فريق البحث دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات المادية (كالإضاءة، وظروف العمل، وفترات الراحة والراتب والأجور) وإنتاجية العاملين. حيث قام الفريق بتحسين شامل في ظروف العمل من خلال زيادة الرواتب والأجور للعاملين، وتقليص ساعات العمل، وزيادة فترات الراحة، وتحسين مستوى الإضاءة، وكانت النتيجة غير متوقعة، فقد زادت إنتاجية العاملين بشكل ملحوظ، ولكن ارتبك فريق البحث عندما لاحظ بقاء الإنتاجية بمستواها المرتفع، حتى بعد إلغاء كافة التحسينات في الظروف المادية. ومن خلال المزيد من التجارب



(مدير يحفز موظفاً)



جورج إلتون
مايو (١٨٨٠-١٩٤٩)



(ظروف العمل)

والمشاورات خلص فريق البحث إلى نتيجة رئيسة مفادها أن الزيادة في إنتاجية العاملين لم تكن بسبب التحسن في ظروف العمل المادية رغم أهميتها، بل نتيجة لشعور العاملين بالاهتمام الخاص الذي أولته لهم الإدارة وفريق العمل، الأمر الذي أدى إلى تغيير نظرة العاملين واتجاهاتهم نحو عملهم، وتعاونهم كجماعة بعضهم مع بعض كفريق عمل واحد. مثل هذه الدراسات -كدراسات هورتون- أكدت وجود عوامل إنسانية واجتماعية وسلوكية في بيئة العمل، لها علاقة بمشاعر العامل واتجاهاته واحتياجاته، وعلى الإدارة التعرف عليها، ومعرفة كيفية التعامل معها؛ لأن تحسين الظروف المادية وحده ليس الضمان لتحقيق الزيادة في الإنتاج والإنتاجية. وبذلك أصبحت دراسات هورتون الأساس لما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في الإدارة.

استنتاجات ودراسات هورتون ومضامينها:

فيما يلي، أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات هورتون:

١> إن إنتاجية العاملين لا تتحدد فقط بالعوامل المادية (الإضاءة، ظروف العمل، فترات الراحة، تقليص ساعات العمل، زيادة الرواتب والأجور)، بل إن **الحوافز غير المادية** (الاحترام والتقدير، العلاقات الإيجابية بين العاملين، الراحة النفسية) لها تأثير كبير وإيجابي على إنتاجية العاملين ورضاهم في العمل.

٢> هناك **تجمعات غير رسمية** (جماعات الزمالة، القرابة، الجنس الواحد، العرق الواحد) تنشئ علاقات عفوية فيما بينها، وتلتزم بقيم ومعايير الجماعة لتحقيق أهدافها غير الرسمية، وإن لهذه التجمعات أثراً على الإنتاج والإنتاجية.

٣> إن لنوعية الإشراف الذي يتلقاه العامل في عمله أثراً كبيراً على معنوياته وعلى إنتاجيته. كما أكدت الدراسات على ضرورة تدريب المشرفين واكسابهم مهارات اجتماعية وإنسانية بجانب المهارات الفنية، لتحسين أدائهم في التعامل مع العاملين.



(إشراك العاملين)

هل تعلم:

على الرغم من إسهامات المدرسة السلوكية في تطور الفكر الإداري، إلا أنها انتقدت من حيث تركيزها المطلق على الجانب الإنساني والسلوكي وتعظيم دور العلاقات الإنسانية على حساب الجوانب الأخرى وبالتحديد المادية منها.

٤﴾ هناك أهمية لإشراك العاملين في التحدث حول مشاكلهم، والتعرف على آرائهم حول العمل الذي يقومون به. هذا -في الواقع-، يؤدي إلى شعور بالرضا لدى العاملين، ويحدث تغيرات مفيدة في بيئة العمل

وضعت هذه المدرسة الأساس لدراسات وتجارب علمية لاحقة قام بها كثير من علماء الإدارة، تمحور معظمها حول قضايا سلوكية مهمة في بيئة العمل، مثل: دوافع الفرد، وحاجاته، والأنماط القيادية، وسلوك الفرد والجماعة، وأنماط الاتصال... إلخ، التي تتم دراستها كلها تحت عنوان السلوك الإنساني أو التنظيمي في العمل، وستتناول بعضها في الوحدة الثالثة من هذا الكتاب.

أسئلة الدرس

- ١) هل أكد الباحثون في هوثورن وجود أية علاقة بين مستويات الإضاءة والإنتاجية؟ ناقش.
- ٢) لخص بلغتك الخاصة النتائج الرئيسة التي توصلت إليها دراسات هوثورن.
- ٣) أجب بـ (نعم أو لا) على كل عبارة مما يأتي، ثم صحح الخطأ فيها.
 - أ-) (ترتبط مدرسة العلاقات الإنسانية بالعالم جورج إلتون مايو.
 - ب-) (أكدت تجارب الإضاءة في هوثورن وجود علاقة بين التحسن في الأجور وإنتاجية العاملين.
 - ج-) (أظهرت تجارب هوثورن وجود جماعات غير رسمية في بيئة العمل، لها أثر كبير على إنتاجية أعضائها.
 - د-) (أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشراك العاملين في الإدارة.
 - هـ-) (ترتبط تجارب هوثورن بدراسات الحركة والزمن.



(استخدام الحاسوب في الإدارة)

ظهرت المدارس الإدارية المعاصرة في الفترة ما بين الأربعينيات والسبعينيات من القرن العشرين، ونستطيع القول إنها أسهمت إسهاماً كبيراً في تطوير علم الإدارة، حيث إن كثيراً من المبادئ التي نادت بها هذه المدارس تعتبر الأساس للعلوم الإدارية التي تطبق في الوقت الحاضر. ومن أهم هذه المدارس: المدرسة الكمية في الإدارة، ومدرسة النظم، والمدرسة الموقفية، والمدرسة اليابانية.

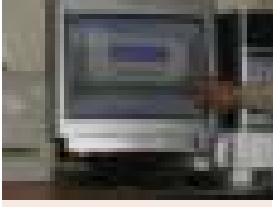
أولاً: المدرسة الكمية في الإدارة: (The Quantitative Management School)

ركزت هذه المدرسة على استخدام الأساليب والطرق الكمية التي تعتمد على التحليل الرياضي «الكمي» للمشكلات الإدارية، بغرض اتخاذ القرارات الإدارية. ومن الأمثلة على ذلك استخدام المعلومات الخاصة بالمبيعات لسنوات سابقة، للتنبؤ بمبيعات السنة القادمة. فإذا كانت المبيعات لثلاث سنوات سابقة بالشكل الآتي ١٠٠٠٠ وحدة، ١١٠٠٠ وحدة، ١٢١٠٠ وحدة على التوالي، فإن ذلك يدل على أن المبيعات تزداد بمعدل ١٠٪ سنوياً. حيث زادت المبيعات في السنة الثانية بمقدار (١١٠٠٠ - ١٠٠٠٠) أي ١٠٠٠ وحدة أو بنسبة $10\% = 10000 / 10000$ ، وفي السنة الثالثة زادت المبيعات من ١١٠٠٠ في السنة الثانية إلى ١٢١٠٠ في السنة الثالثة، أي بنسبة $10\% = 11000 / (12100 - 11000)$. ومن هنا،



(تحليل المبيعات)

فإننا نستطيع التنبؤ بمبيعات السنة القادمة، التي يتوقع لها أن تصل إلى (١٢١٠٠ + ١٠٪ × ١٢١٠٠) أي بزيادة ١٠٪ عن السنة السابقة، وتساوي ١٣٣١٠ وحدات آخذين في الاعتبار استمرار الظروف السابقة نفسها. وفي الواقع، فإن التنبؤ بالمبيعات المستقبلية يعد من الأساليب المهمة لإدارة الشركة لتحديد حجم الإنتاج المتوقع، الذي يترتب عليه اتخاذ كثير من القرارات الأخرى، مثل القرارات الخاصة بتعيين موظفين جدد، وعمل الحملات الترويجية اللازمة، وتحديد حجم المواد الخام المطلوب توريدها للإنتاج بهدف الوصول إلى رقم المبيعات المتوقع.



(استخدام النماذج الرياضية
في الإدارة من خلال
الحاسوب)

وتجدر الإشارة إلى أن المثال السابق مثال مبسط على استخدام الأساليب الكمية، حيث إن هناك أساليب رياضية وكمية أخرى معقدة يتم استخدامها، بناءً على هذه النظرية في مجال الإنتاج والتمويل والتسويق والمجالات الإدارية الأخرى، يدرسها المتخصصون، لا داعي للحديث عنها في هذا المقام.

وبشكل عام يمكن عرض أهم مزايا هذه المدرسة فيما يأتي:

١ ركزت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في حل المشكلات التي

تواجه الإدارة، وفي اتخاذ القرارات الإدارية.

٢ استخدمت الحاسوب بشكل أساسي في مجال الإدارة، فأصبح بالإمكان

مثلاً حفظ الملفات بوساطة الحاسوب، واستخدام البرامج المساعدة للإدارة،

مثل برامج المحاسبة، وشؤون الموظفين وغيرها.

٣ عملت على تحسين قدرات المديرين على اتخاذ القرارات بسبب اعتمادهم

على المعلومات، وتحليلها، وبناء النماذج الرياضية، وبالتالي الدقة في اتخاذ

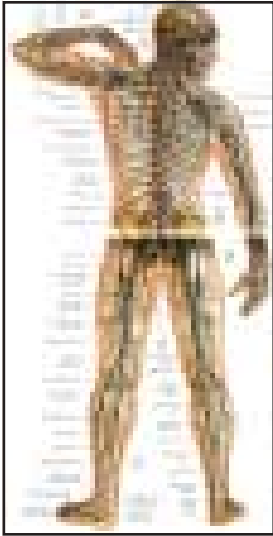
القرارات.

ومما يؤخذ على هذه المدرسة برغم ميزات المتعددة أنها اقتصرت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر الإنساني وأهميته، ووجهة نظره، وتجربته، في التعامل مع القضايا التي تواجه المنشأة.

ثانياً: مدرسة النظم: (The System Management School)

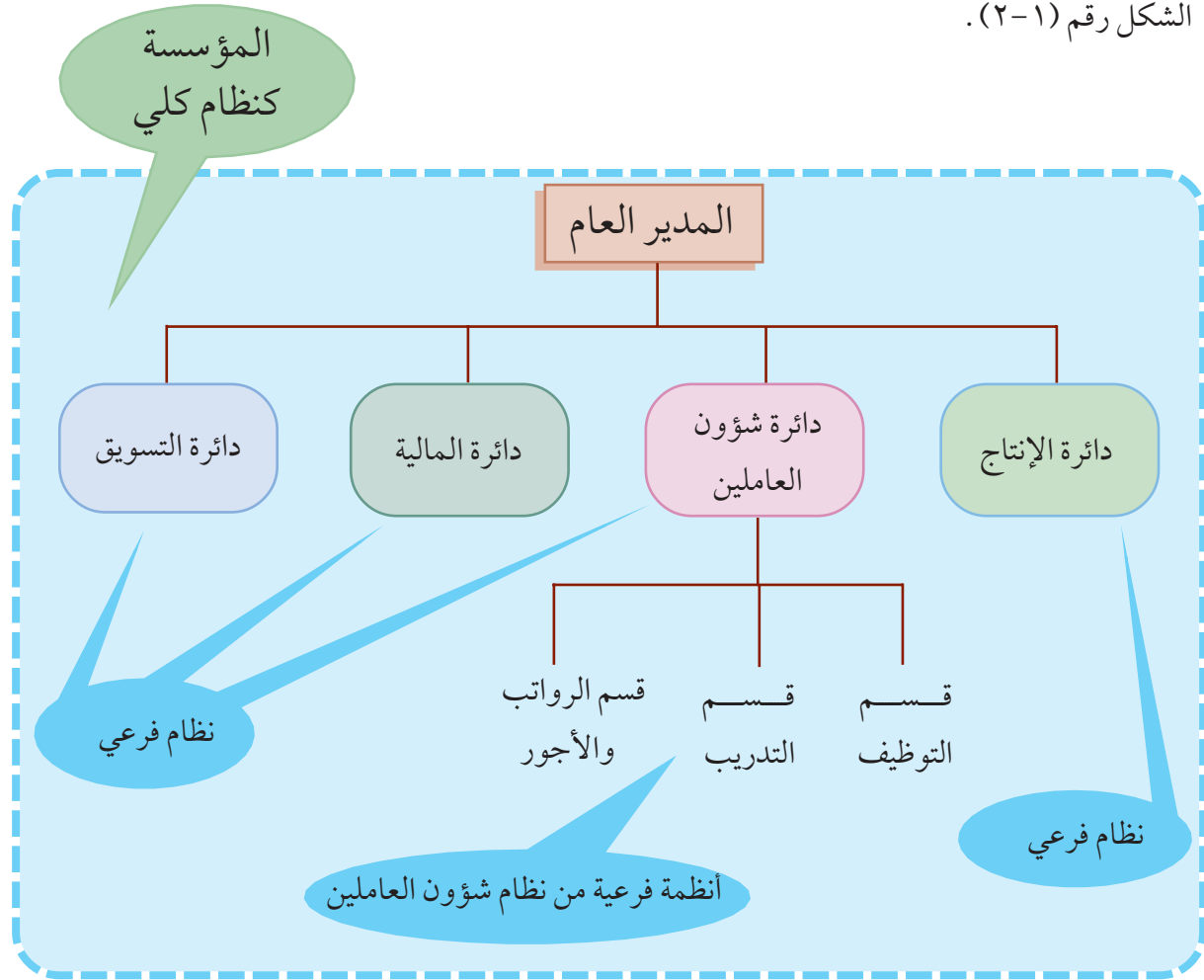
أساس هذه المدرسة أنه إذا أردت فهم عمل أي كيان بشكل تام يجب أن تنظر إليه كنظام. والنظام عبارة عن عدد من الأجزاء أو المكونات المترابطة التي تعمل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين، فجسم الإنسان نظام متكامل، يتكون من الجهاز العصبي، والهضمي، والتنفسي، وإن أي خلل في أي جزء من النظام قد يعطل النظام ككل، أو على الأقل يؤثر عليه، وعلى كفاءة عمله، أي أن هناك علاقة تبادلية وتكاملية بين الأنظمة الفرعية، وهي أعضاء الجسم التي تشكل في مجموعها نظام جسم الإنسان. وأن كل شيء في هذا الكون يشكل نظاماً، وأن هذا النظام يتكون من نظم فرعية أخرى أصغر، وهكذا.

والمؤسسة عبارة عن نظام مكون من أنظمة فرعية مرتبطة بعضها مع بعض، مثل مجموعة الدوائر والأقسام الإدارية في المؤسسة، كدائرة التمويل، والتسويق، والإنتاج، وشؤون الموظفين وغيرها.



(جسم الانسان)

وهي تعمل جميعها بانسجام وتناغم لتحقيق الهدف العام للنظام الكلي وهو المؤسسة . ودائرة شؤون الموظفين مثلاً كنظام فرعي من نظام المؤسسة يتكون من أنظمة فرعية أصغر، مترابطة، مثل : التوظيف، والتدريب، والرواتب والأجور . حيث يشكل كل منها نظاماً خاصاً ، له استقلالته وأهدافه الخاصة . انظر إلى الشكل رقم (١-٢) .



شكل رقم (١-٢) (أنظمة المؤسسة)

ثالثاً: المدرسة الموقفية، «الظرفية»: (Contingency Management School)

يرتكز جوهر هذه المدرسة على أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث أكدت على أن النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين ربما لا يصلح في موقف آخر .

بمعنى آخر إن التصرفات الإدارية التي يقوم بها المديرون تعتمد على الظروف والحالات التي تواجههم في كل موقف . فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى المدير مجموعة من المرؤوسين من غير ذوي الخبرة فإن منهج المدرسة الموقفية يوصي في هذه الحالة بإدارتهم بطريقة مختلفة عما إذا كان لديهم مجموعة من المرؤوسين من ذوي الخبرة . ففي الحالة الأولى يمكن للمدير أن يخفض من حجم تفويض السلطة أو

الصلاحيات الممنوحة لهم، أما في الثانية فقد يزيد من حجم التفويض، بحكم أن لديهم الخبرة والكفاءة لإنجاز العمل.

وبشكل عام فإن المدرسة الموقفية تؤكد على ضرورة تحديد الطرف أو الموقف في كل حالة قبل اتخاذ القرار، أو قبل التعامل مع المشكلة الإدارية، ومن ثم البحث عن أفضل الحلول التي تناسب هذا الطرف. ويتطلب ذلك سرعة بديهه وإبداع في التعامل مع المشاكل التي تواجه الإدارة.

رابعاً: المدرسة اليابانية: Japanese School Of Management

حلقات الجودة: تعد من التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي. وحلقات الجودة هي قيام مجموعات صغيرة من العاملين بعقد اجتماعات بشكل منتظم بعد ساعات العمل اليومي لمناقشة قضايا العمل ومشاكله واقتراح حلول خلاقة لمشاكل فنية وإدارية تواجه العمل والعمال.

اليابان التي تحتل مكانه بارزة في مقدمة الدول الصناعية، نمطها الخاص في الإدارة، مما جعلها متميزة في ارتقائها بمستوى الإنتاج وتقديمها الصناعي. وقد كان من أبرز ما يميز الإدارة اليابانية اعتمادها مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، مما يرفع من إنتاجيتهم، ويشعرهم بأنهم ينفذون القرارات التي اتخذوها بأنفسهم، كما تميزت هذه المدرسة باعتبارها العاملين في المؤسسة أسرة واحدة تسود بينهم روح المودة والتعاون في العمل. واهتمت هذه المدرسة أيضاً بالاعتماد على مبدأ **التوظيف مدى الحياة** للعاملين مما يشعرهم بالاستقرار الوظيفي، إضافة إلى اهتمامها **بالقيم الجماعية**، وإقامة العلاقات الاجتماعية داخل العمل؛ مما يحفز العاملين على زيادة إنتاجيتهم.

كما كان للإدارة اليابانية الفضل في بروز ما يعرف **بحلقات الجودة** التي أسهمت إسهاماً فعالاً في تطوير المنتجات اليابانية وتحسينها.

نشاط

-يعد التوظيف مدى الحياة من سمات النظام الإداري الياباني، هل تؤيد تطبيق هذا النظام في المؤسسات الفلسطينية؟ ولماذا؟

- ١) عرف كلاً مما يأتي:
 - النظام، حلقات الجودة، الإدارة الموقفية .
- ٢) اشرح باختصار أبرز ملامح المدرسة الكمية في الإدارة؟
- ٣) ما الفكرة الأساسية التي تقوم عليها مدرسة النظم؟
- ٤) بيّن أهم ما يميز المدرسة اليابانية في الإدارة .
- ٥) صل بين العبارات أدناه بوضع رمز العبارة في المربع المخصص لها أمام المدرسة التي تمثلها .

١- المدرسة الكمية

٢- مدرسة النظم

٣- النظرية الموقفية .

٤- المدرسة اليابانية

◀ أ- أكدت على أنه ليس هناك نمط أفضل للقيادة يناسب كل الظروف والحالات .

◀ ب- من ميزات المشاركة في اتخاذ القرارات، وحلقات الجودة، وتنمية روح الفريق في العمل .

◀ ج- اعتبرت أن كل شيء في هذا الكون عبارة عن نظام يتكون من أجزاء فرعية مترابطة، وأن كل جزء فرعي يشكل نظاماً، وهكذا .

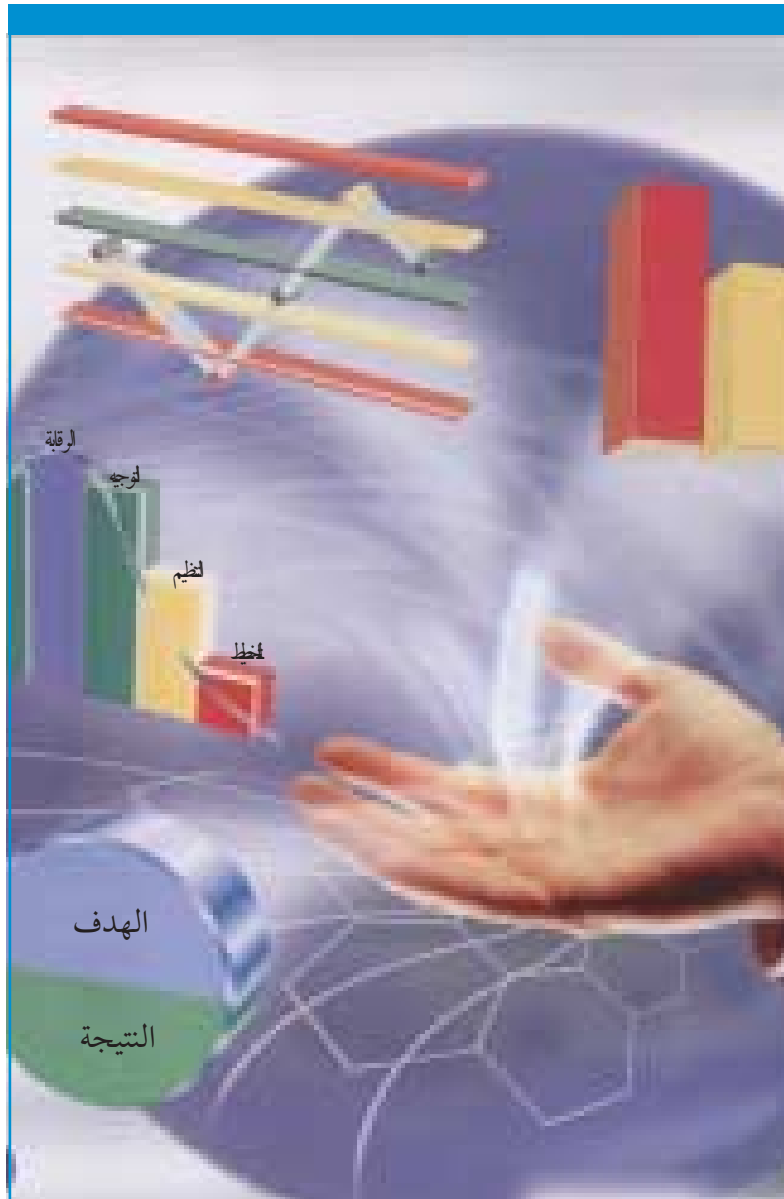
◀ د- اعتمدت بشكل أساسي على النماذج الرياضية، واستخدام الحاسوب في الإدارة .

الوحدة

٢

العملية الإدارية

Management Process

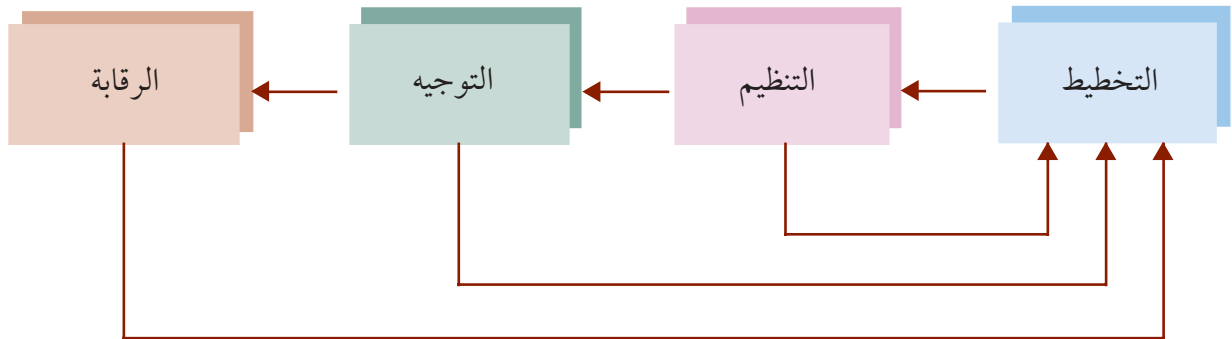


توطئة :

نجح كثير من المشاريع في مختلف أنحاء العالم في تحقيق أهدافها، كما فشلت أخرى، ولم تستطع الوصول إلى تغطية تكاليفها، فأغلقت، وخرجت من السوق، وكذلك ترى كثيراً من المؤسسات الأهلية فتعجب من نجاحها، وتتمنى أن تكون موظفاً فيها، وأخرى تنظر إليها فترى فشلاً إدارياً، ونزاعاً دائماً بين موظفيها، ومستوى متدنياً من الخدمات التي تقدمها، وإنتاجية منخفضة للموظفين، حتى إنك ترى الموظف يقضي معظم وقته دون فائدة تذكر للمؤسسة .

ترى، ما الذي أدى إلى نجاح بعض المؤسسات وفشل بعضها الآخر؟ وما الذي جعل مؤسسة ما منتجة وأخرى غير منتجة؟

إن هناك كثيراً من العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشاريع الاستثمارية، ليس المقام هنا للحديث عنها جميعاً، ولكننا نقول إن ممارسة العملية الإدارية بالشكل الصحيح يعد من أهم عوامل النجاح للمشاريع، وللمؤسسات وحتى للأفراد، وخاصة أننا نعيش في ظل ظروف متغيرة ومليئة بالتحديات، كظروف المنافسة العالمية، والتقدم التكنولوجي المستمر، والتغيرات الاقتصادية والسياسية . . . إلخ . وعندما نتحدث عن العملية الإدارية فإننا نقصد الممارسات الإدارية أو النشاطات التي يمارسها المديرين التي تشكل في مجموعها وظائف الإدارة أو عناصرها، والتي تميز المديرين عن غير المديرين، وهذه العناصر هي : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة . والشكل رقم (٢ - ١) يشير إلى علاقة عناصر العملية الإدارية ببعضها، حيث أن تنظيم العمل وتوجيه العاملين والرقابة عليهم يتم بناءً على الخطة المرسومة .



شكل رقم (٢-١)
عناصر العملية الإدارية



مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة، فقبل البدء بإنجاز أي عمل لا بد من التفكير به . فقد وضع «ستيفن كفي» في كتابه «سبع عادات يمارسها الأشخاص ذوي الفعالية في المجتمع» (Seven habits of highly effective people) ، وقد كانت العادة الثانية : «ابدأ بما انتهى به تفكيرك» (Begin with the in the mind) ، وبمعنى آخر : عدم البدء بأي عمل قبل التخطيط له ، وضرورة قلب الفكر بشكل جيد

في هذا العمل، لتحديد العمل الذي تريد إنجازه تحديداً جيداً، ومتى ستقوم بإنجاز (خطة زمنية)؟ وكيف ستقوم بإنجازه (خطوات القيام بالعمل)؟ وبناءً عليه يمكن تعريف التخطيط : بأنه، «التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ لأي عمل، من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل، للتقرير سلفاً لما يجب فعله، لتحقيق هدف معين». فلا يعقل لمن أراد بناء عمارة على سبيل المثال أن يبدأ فوراً بالبناء، دون أن يحدد مسبقاً طبيعة البناء من ناحية المساحة، وعدد الطوابق، والشكل، وغير ذلك، ويضع الخرائط قبل الشروع في البناء، ويحدد كل مرحلة من مراحل البناء، ومتى سيتم البدء بالإنجاز، وما الفترة التي يحتاجها؟ وما تكلفته؟ وهل هناك مشاكل يمكن أن تواجه عملية البناء؟ وما الحلول المطروحة في حالة مواجهة هذه المشاكل؟ هذا كله



يسمى التخطيط . ويعتمد المديرون عادة في التخطيط على المعلومات المتوافرة من الماضي حول كيفية إنجاز العمل في السابق، وكذلك حول تكاليف إنجازه، وما المدة التي استغرقها؟ ونستخدم كذلك المعلومات الحاضرة لأن الحاضر ربما يختلف عن الماضي فيما يتعلق بالعمل المراد التخطيط له، وكذلك نتنبأ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، سواء من ناحية كيفية إنجاز العمل، أو المواد المستخدمة، أو فترة الإنجاز، أو التكاليف، وهكذا. بالإضافة إلى ضرورة التنبؤ بالتغيرات البيئية المحيطة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو قانونية تؤثر على هذا العمل، لأن البيئة المحيطة تحمل في طياتها بذور نجاح أو فشل أي مشروع أو عمل يراد القيام به .

وخلاصة القول أن كل عمل مهما كان بسيطاً يحتاج إلى تخطيط قبل البدء بتنفيذه، ومن الأمثلة على ذلك :-



(الاطلاع على خطط سابقة)

- التخطيط لإعداد بحث أو تأليف كتاب .
- التخطيط لإنشاء مشروع تجاري أو صناعي .
- التخطيط لإنتاج مئة وحدة من منتج معين .
- التخطيط للنشاطات اليومية والأسبوعية للمدير أو الموظف .
- التخطيط للدراسة في فترة الامتحانات للطالب .

أهمية التخطيط :

تنبع أهمية التخطيط من الفوائد التي يحققها للمؤسسة التي يمكن إجمال أبرزها فيما يأتي :

- ١) تعد الخطة الموجه للعمل، بحيث يسهل على المنفذين معرفة خطوات الإنجاز، وبشكل منظم ومتسلسل، وبالتالي التقليل من النشاط العشوائي، والتوفير في الوقت والتكلفة.
- ٢) يقلل التخطيط من أثر المتغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وبالتالي الاستعداد لمواجهةها، وذلك لأن التخطيط يتنبأ بالتغيرات البيئية، ويعالجها.
- ٣) تعد الخطة المعيار الأمثل للرقابة على الأداء بعد التنفيذ للتأكد من صحة الإنجاز .

كيف تخطط: (مراحل التخطيط)

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف

حدد الهدف المراد تحقيقه، مثل هدف تحقيق عائد على رأس المال بواقع ١٥٪ في السنة .

الخطوة الثانية: تحليل الظروف المحيطة

ادرس الظروف المحيطة التي تؤثر على العمل في المؤسسة، مثل: التعرف على طبيعة السوق المستهدف، وطبيعة المنافسين، ومقدار المبيعات والأسعار المتوقعة، والتكاليف المقدرة لكل عناصر الإنتاج، وكذلك تنبأ بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة مدى تأثيرها على العمل المراد التخطيط له .

الخطوة الثالثة: وضع خطط بديلة

ضع مجموعة من الخطط البديلة، وقيّمها، واختر أفضلها . فقد تكون البدائل أمامك أن تتوسع في خط الإنتاج أو تبني خط إنتاج جديد، حيث يتم إخضاع كل خطة إلى تقييم وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، واختر الخطة البديلة التي تحقق الأهداف بشكل أفضل، ويمكن تحقيقها في كل الظروف البيئية المتوقعة .

الخطوة الرابعة : تحديد عناصر الخطة

- 1- السياسات : هي القواعد والمبادئ والأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية ، ولا يجوز للمنفذين الحياد عنها ، مثل : سياسة شراء المواد الخام من السوق المحلي فقط ، أو سياسة توظيف العمال من المنطقة المحيطة بالشركة . .
- 2- البرامج : تمثل النشاطات الواجب إنجازها ، مع تحديد الزمن المتوقع لكل نشاط .
- 3- الإجراءات : طريقة إنجاز الأعمال والأنشطة .
- 4- الموازنات : تحديد تكاليف تنفيذ الأنشطة والأعمال .
- 5- الوسائل : العناصر المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الخطة .

الخطوة الخامسة : إقرار الخطة ومتابعتها

عرض الخطة على الإدارة من أجل إقرارها . ومن ثم تنفيذها ، ومتابعة عملية التنفيذ أولاً بأول ، للتأكد من حسن التنفيذ والإنجاز .

نشاط

ضع خطة دراسية للامتحان النهائي لجميع المواد الدراسية قبل بدء الامتحان بثلاثة أسابيع ، على أن تعكس هذه الخطة أهداف الدراسة ، ثم ضع جدول النشاطات الذي يحتوي النشاط ، والفترة الزمنية لإنجاز كل نشاط .

أسئلة الدرس



- ١) ماذا نقصد بالعملية الإدارية ؟ وما عناصرها؟
- ٢) عرف التخطيط ، وما فوائده؟
- ٣) اذكر ثلاثة أعمال تقوم بها ، وتحتاج منك إلى تخطيط .
- ٤) تتبع مراحل عملية التخطيط ، مع توضيح مختصر لكل مرحلة .
- ٥) أجب بـ (نعم أو لا) عن كل عبارة مما يأتي ، ثم صحح الخطأ فيها :
أ- (ممارسة العملية الإدارية بالشكل الصحيح من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات والمشاريع الاستثمارية .
ب- (تعد الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ
ج- (يقصد بالوسائل عند إعداد الخطة « القواعد والمبادئ والأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية » .
د- (عناصر الإدارة : هي وظائفها ، والعكس صحيح .
هـ- (تستشرف الخطة الماضي ، وليس المستقبل .

بعد أن عرفنا معنى التخطيط ومراحله، من الضروري التعرف على أنواع التخطيط، وما المعايير التي يتم تصنيف الخطط على أساسها؟ وما المواصفات التي يجب الالتزام بها لضمان نجاح هذه الخطط؟ كما سنتطرق في هذا الدرس إلى الأسباب التي تؤدي إلى فشل الخطط.

أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم التخطيط إلى نوعين رئيسيين، هما:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي: (Strategic Planning)

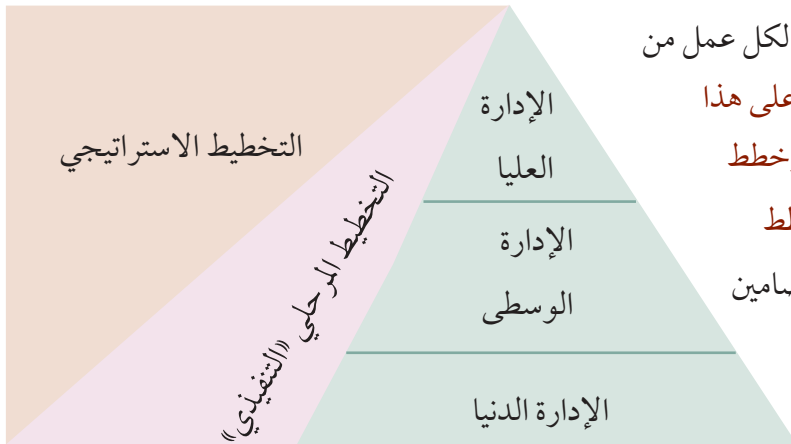
هو الذي يشمل المؤسسة بكل فروعها وأقسامها، وتكون مدته طويلة «أكثر من ثلاث سنوات». وتكون أهداف الخطة الإستراتيجية عامة، وطويلة الأجل، ومن الأمثلة على التخطيط الإستراتيجي: «تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية».

والإدارة العليا ممثلة بمجلس الإدارة والمدير العام ومساعديه هم الذين يتولون عملية التخطيط الإستراتيجي بمشاركة المستويات الإدارية الأخرى في المؤسسة. انظر الشكل رقم (٢-٢) أدناه.

ثانياً: التخطيط التنفيذي: (Operational Planning)

ويتم على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة، ويرتبط بأهداف قصيرة الأجل، تمثل فترة قصيرة، عادة سنة أو أقل. يقوم بإعدادها كل المديرين والمشرفون على العمل، كل منهم يضع الخطط المرتبطة

بعمله، وكيفية تنفيذه، وتشمل برنامجاً لكل عمل من الأعمال المطلوب تنفيذها، ومن الأمثلة على هذا النوع من التخطيط، خطط التسويق، وخطط الإنتاج، وخطط القوى البشرية، والخطط المالية، ويوضح الشكل رقم (٢-٣) مضمين هذه الخطط.



شكل رقم (٢-٢)
المستويات الإدارية ودورها في التخطيط

تركز على الأنشطة المتعلقة بالإنتاج، مثل الخطط المرتبطة بإنتاج كل نوع من أنواع السلع، وخطط الرقابة على جودة المنتجات.

خطط الإنتاج

تهدف إلى تسويق منتجات الشركة، مثل: خطط ترويج السلعة، وتعريف المستهلكين بها، وخطط توزيع المنتجات، وتوصيلها للمستهلك، وخطط تسعير المنتجات.

خطط التسويق

مرتبطة بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، وخطط تدريب وتطوير أداؤهم، وخطط استقطاب الموظفين وتعيينهم.

خطط القوى البشرية

مرتبطة بتحديد الاحتياجات المالية، وكيفية الحصول عليها، لإنجاز هدف معين وأوجه استثمار هذه الأموال وإنفاقها.

خطط التمويل

شكل رقم (٢-٣)

التخطيط التنفيذي على مستوى الإدارات



الهيئة العامة

التخطيط على مستوى الهيئة العامة



مجلس الإدارة

التخطيط على مستوى مجلس الإدارة



الدوائر

التخطيط على مستوى الدوائر

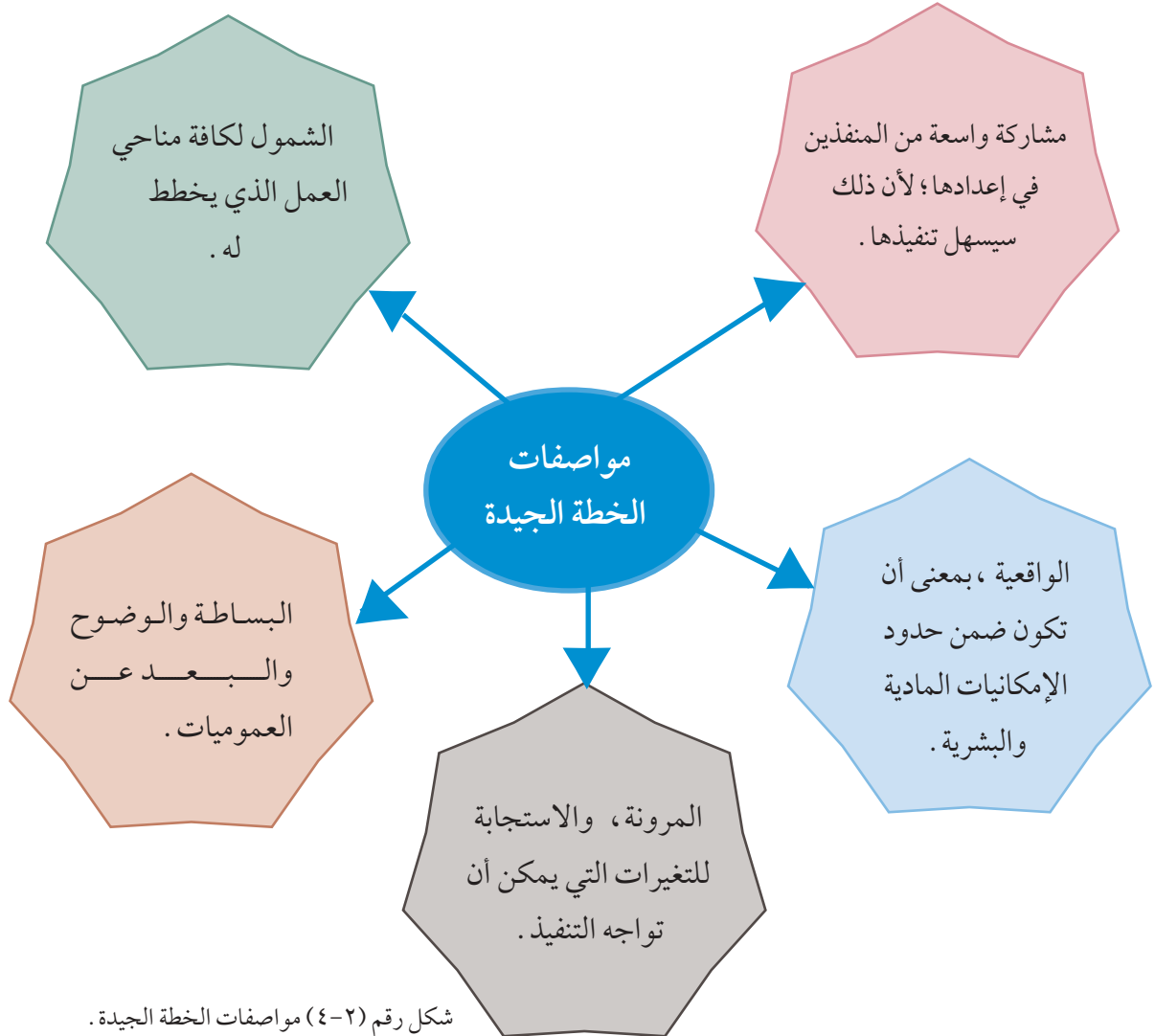
من الجدير بالذكر أن هذه الخطط جميعها ترتبط بالهدف العام للمؤسسة، وكذلك بالخطة الإستراتيجية لها، كما يجب أن يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة عند إعداد هذه الخطط. فخطة الإنتاج ترتبط بالخطة التسويقية، فلا يعقل أن يتم إنتاج أكثر من حاجة السوق. وهي مرتبطة بالخطة المالية، وخطط القوى البشرية؛ لأن كمية الإنتاج هي التي تحدد التمويل المطلوب، كما أن حجم القوى البشرية وتطويرهم يعتمد على حجم الإنتاج ونوعيته.



(يراجعان خطه)

مواصفات الخطة الجيدة أو الفعالة:

هناك مجموعة من المواصفات تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً. يمكن توضيحها في الشكل رقم (٢-٤)



الأسباب التي تؤدي إلى فشل الخطط:

ترتبط أسباب فشل الخطط عادة بالمخططين، أو المنفذين، أو الظروف المحيطة، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل الخطط بالأمور الآتية:

- ١ العجز في قدرات المخططين على القيام بمهمة التخطيط بالشكل الصحيح.
- ٢ عدم مشاركة الأفراد أو الإدارات ذات العلاقة بتنفيذ الخطة في عملية إعدادها.
- ٣ الإهمال وعدم الاكتراث في تنفيذ الخطة من المنفذين.
- ٤ عدم التنبؤ الدقيق بالظروف المستقبلية.
- ٥ عدم دقة البيانات والإحصاءات التي بنيت عليها الخطة.

قضية للنقاش:

التخطيط ليس ضماناً للنجاح، ناقش ذلك.

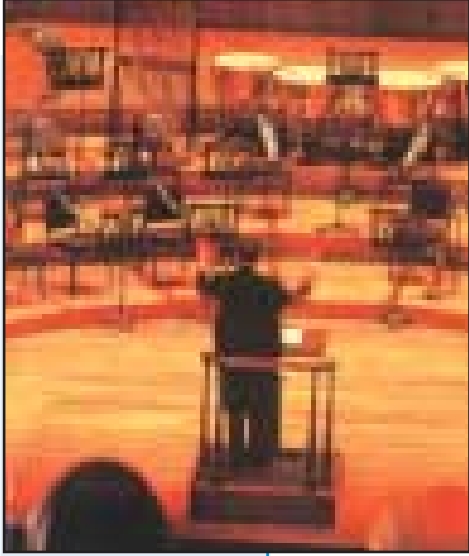
أسئلة الدرس



- ١ قارن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي.
- ٢ أعط مثالاً على خطة تنفيذية.
- ٣ الخطة الفعالة لها العديد من المواصفات، بيّنها.
- ٤ فشل الخطط ظاهرة موجودة خاصة عند الشركات الجديدة، أو التي تمارس عملية التخطيط لأول مرة. ما أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل خططها؟
- ٥ صل العبارات أدناه مع التعريف الذي يناسبها، بوضع رمز العبارة أمام التعريف المناسب:

<input type="checkbox"/> خطة القوى البشرية	أ - الخطة التي يتم إعدادها على مستوى كل فروع المؤسسة وأقسامها.
<input type="checkbox"/> خطة الإنتاج	ب - الخطة التي تتم على مستوى الإدارات المتخصصة في المؤسسة.
<input type="checkbox"/> الخطة التنفيذية	ج - الخطة المرتبطة بكيفية الحصول على الأموال، وكيفية إنفاقها.
<input type="checkbox"/> الخطة الإستراتيجية	د - الخطة التي تتعلق بتدريب العاملين في المؤسسة وتطوير أدائهم.
<input type="checkbox"/> الخطة المالية	هـ - الخطة التي تتعلق بالإعلان عن السلعة، وتعريف المستهلكين بها.
<input type="checkbox"/> الخطة التسويقية	و - الخطة التي تتعلق بالرقابة على جودة المنتج.

التنظيم (مفهومه، وخطواته، وعناصره، وأنواعه) (Organising)



مفهوم التنظيم وأهميته.

يعد التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية، فبعد أن قمنا بالتخطيط، وحددنا الهدف المراد إنجازه، والأنشطة والبرامج التي هي بحاجة إلى تنفيذ. فإنه يصبح من الضروري توزيع الواجبات والمسؤوليات على الأشخاص، وتحديد سلطات كل شخص، وكذلك تحديد العلاقات بين الأشخاص. بمعنى ترتيب الأمور في المؤسسة بين الموظفين، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات بحاجة إلى القيام بإعادة

التنظيم بين فترة وأخرى، حيث يجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وفي المسؤوليات والسلطات الممنوحة للوظائف، والإدارات، والتعديل عليها حسب التطورات التي تحدث على عمل المؤسسة.

ويعمل التنظيم على تنسيق الأعمال في الاختصاصات، وتوزيعها بين الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يقضي على ازدواجية الاختصاصات، ويؤدي إلى الترتيب، وعدم الفوضى أو الارتباك في العمل، كما يعمل على توزيع الكفاءات بالشكل الصحيح، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية؛ مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

خطوات عملية التنظيم:

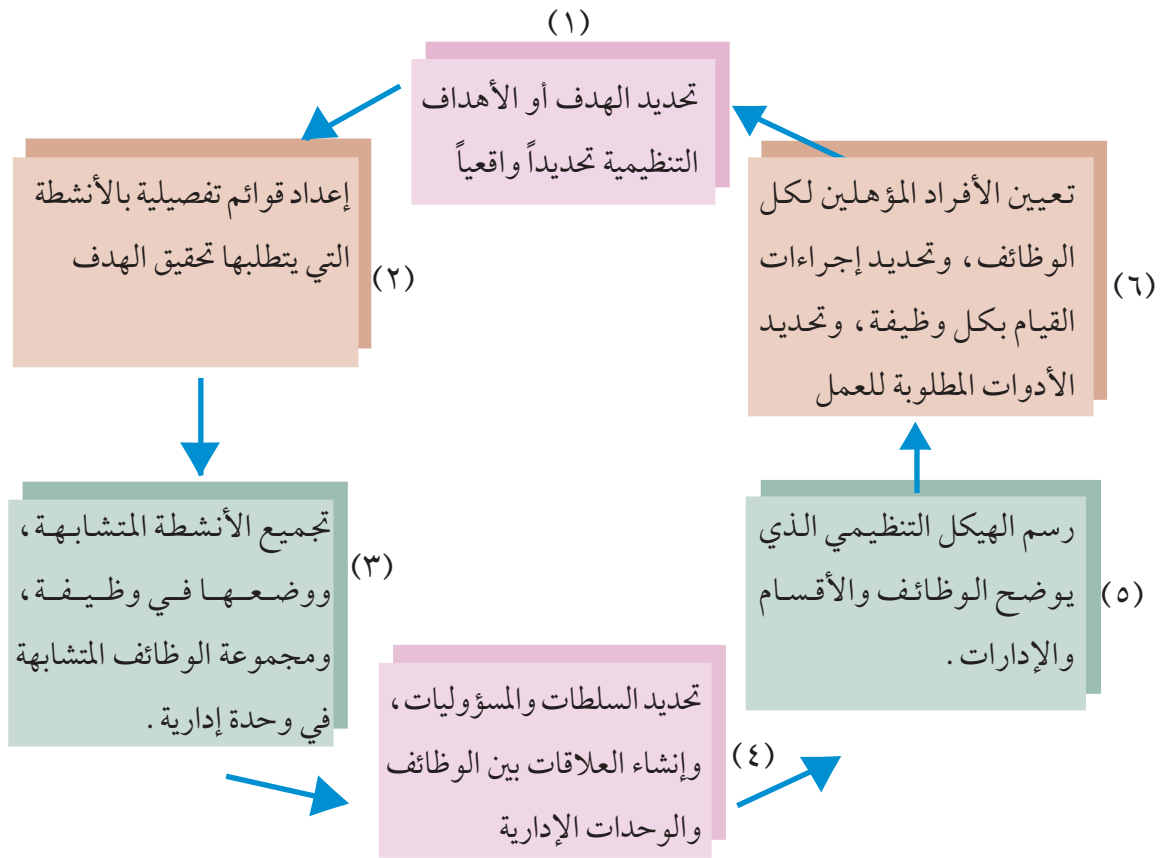
يمكن تلخيص الخطوات أو المراحل التي يجب السير عليها من أجل إنجاز عملية التنظيم لأي مؤسسة في الشكل رقم (٢-٥).

التنظيم:

عبارة عن عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها، وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بين الوظائف من أجل أن يعمل الأفراد بانسجام لتحقيق هدف معين».

هل تعلم:

أن وظيفتي التخطيط والتنظيم تبدأان وتنتهيان قبل البدء بإنجاز العمل، وبالتالي تعدد وظائف تحضيرية مهمة قبل البدء بالتنفيذ، بينما الوظائف الأخرى للإدارة: «التوجيه والرقابة» فيسيران معاً لتنفيذ العمل جنباً إلى جنب.



شكل رقم (٥-٢) خطوات عملية التنظيم .

ومن أجل توضيح كيف تتم عملية التنظيم بخطواتها السابقة نأخذ مثلاً على ذلك إدارة مشروع مقصف .

الخطوة الأولى:

تحديد هدف المشروع ، الذي هو مثلاً تقديم المشروبات الخفيفة والعصائر الطبيعية ذات الجودة العالية بسعر معتدل ومنافس .

والخطوة الثانية والثالثة:

متعلقة بإعداد قوائم بالنشاطات وتجميعها في وظائف ، وتشكيل الأقسام والإدارات . فالنشاطات أو المهام الرئيسية هي شراء المواد، وإعداد العصائر والمشروبات الأخرى، وخدمة الزبائن، والمحاسبة، وتنظيف المكان . ومن ثم يتم تجميع الأنشطة المتشابهة في أقسام رئيسية، مثل : قسم الخدمة والتنظيف، قسم تحضير المشروبات، وقسم المشتريات والمالية، وهكذا .

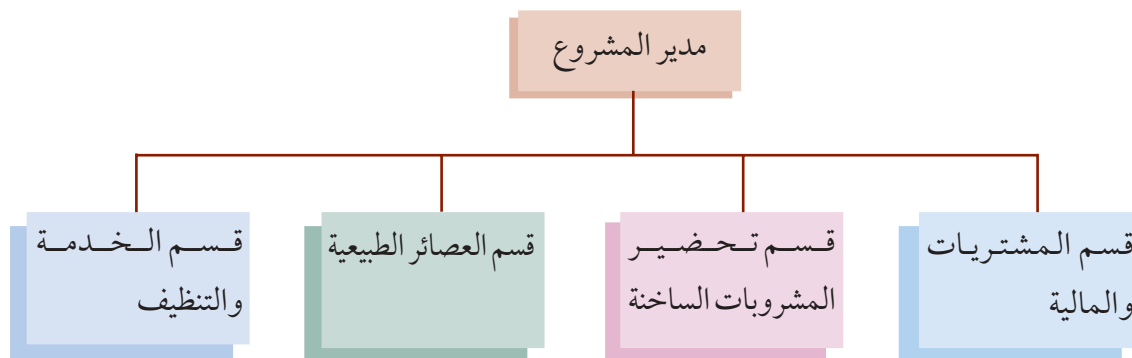
الخطوة الرابعة:

تحديد السلطات والمسؤوليات ، وإنشاء العلاقات بين الأفراد والأقسام، حيث يتم هنا تحديد من سيتولى استلام طلبات الزبائن، ومن سيعمل على إعداد المشروبات وتحضيرها، ومن سيقوم باستلام النقود، ومن سيعمل على إعداد الطاولة وتنظيفها، ومن سيقوم بشراء المواد ومتابعة نفاذها . كما يتم تحديد سلطات كل شخص ، وإذا كانت إحدى الوظائف تتطلب أكثر من شخص ليقوم بها، فلا بد

من تحديد من صاحب السلطة الذي يوزع المسؤوليات على الموظفين؟ وكذلك يجب توضيح العلاقات بين الموظفين ليعملوا بتعاون وبتنسيق لتحقيق أهداف المقصف .

الخطوة الخامسة:

رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح إدارة المشروع ، والأقسام الرئيسة فيه : انظر إلى الشكل رقم (٦-٢)



شكل رقم (٦-٢) الهيكل التنظيمي لمشروع مقصف

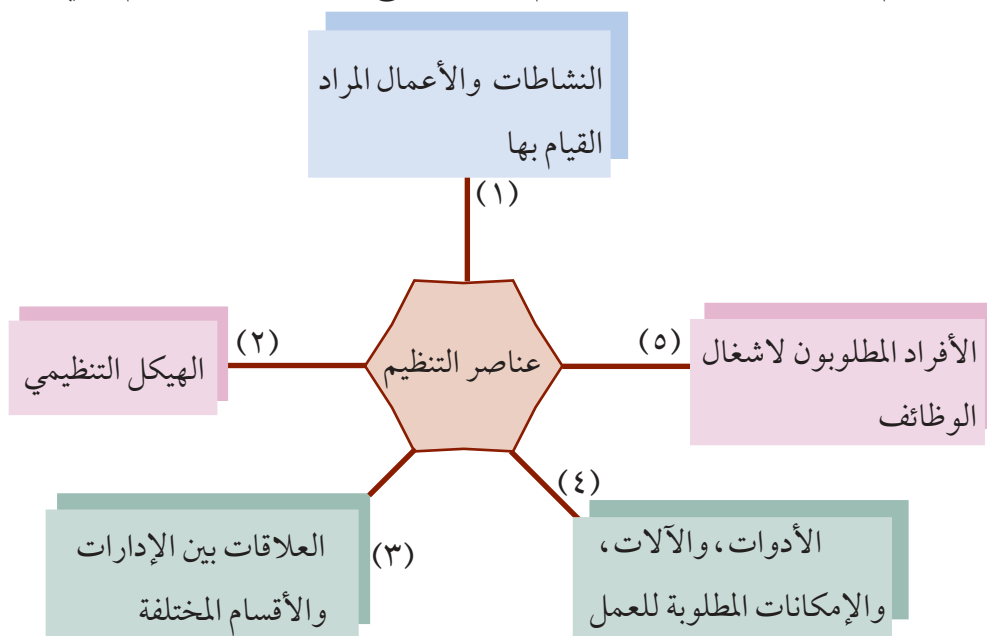
والخطوة السادسة:

هي تعيين الموظفين المؤهلين وأصحاب الخبرة في كل قسم حسب العدد المقدر والمطلوب لإنجاز العمل وتحديد إجراءات القيام بكل عمل ، وكذلك تحديد الآلات والمعدات المطلوبة لإنجاز العمل .

عناصر التنظيم:

بعد تعريف التنظيم وتحديد خطوات عملية التنظيم يمكن استنتاج العناصر التالية للتنظيم ، التي يوضحها الشكل

(٧-٢)



شكل رقم (٧-٢) عناصر التنظيم .

أنواع التنظيم:

هناك نوعان من التنظيم ينشأان عادة في المنظمات ، هما :

١- التنظيم الرسمي: Formal organization

هو الذي يتم من خلاله ممارسة جميع المهام والوظائف والأنشطة الخاصة بالمؤسسة ، ويتم التعبير عنه في الهيكل التنظيمي الذي يضم الوحدات التنظيمية وعلاقات السلطة والتسلسل الإداري ، أي هو التنظيم المخطط من الإدارة ، ويبيّن دور (وواجبات وعلاقات) الأفراد في المؤسسة ، وهو الذي يحدد الصورة الرسمية لما ينبغي أن تسير عليه المؤسسة .

٢- التنظيم غير الرسمي: Informal organization

هو التنظيم الذي يمثل العلاقات التي تحدث بشكل عفوي بين أعضائه ، نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة ؛ بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية ، أو علاقات السلطة الرسمية بينهم ، وإدارة المؤسسة ليس لها علاقة بخلق هذا النوع من التنظيم ، أو الإيعاز بإنشائه . فهو يمثل التجمعات التي تنشأ بشكل تلقائي ، وبطريقة غير رسمية بين الأفراد ، بهدف إشباع حاجات شخصية ، أو اجتماعية لهم ، كأن يتفق مجموعة من الأفراد في مستويات المؤسسة على عمل نشاطات اجتماعية ترفيهية أو المشاركة في نشاطات رياضية .



موظفون يلتقون في مطعم بعد الدوام الرسمي

قضية للنقاش:

التنظيم غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة ، أو ضد مصالحها .

هل تعلم:

أن وجود التنظيم غير الرسمي يكون في صالح المؤسسة إذا تم التعامل معه بحكمة وإيجابية من إدارة المؤسسة ، وبالتالي يجب على المديرين أن يكونوا على وعي وعلم بالاحتياجات التي دعت إلى تشكيل التجمع غير الرسمي ، وأن يتجنبوا مقاومته ومعاداته ؛ ليستفيدوا منه ، وليساعدوا في أداء كثير من أعمال المؤسسة . أي يجب أن يسير التنظيم الرسمي وغير الرسمي جنباً إلى جنب لصالح المؤسسة .

- ١ ماذا يعني مفهوم التنظيم بالنسبة لك ؟
- ٢ تعد العملية التنظيمية مهمة بالنسبة للمؤسسات ، ناقش ذلك ؟
- ٣ للقيام بعملية التنظيم هناك مجموعة من الخطوات التي يجب السير عليها ، اذكرها بشكل متتابع ؟
- ٤ من خلال فهمك للعملية التنظيمية وخطوات التنظيم يمكن استنتاج عناصر التنظيم . تعرّف عليها ؟
- ٥ ما أهم الفروق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ؟ وهل الثاني يعد مضرًا للمؤسسة ؟ ناقش ذلك ؟
- ٦ اختر الإجابة الصحيحة لكل عبارة من العبارات التالية :

١ إعادة التنظيم تتم في :

أ- المؤسسات القائمة . ب- المؤسسات الحديثة .

ج- المؤسسات القائمة والحديثة . د- لا شيء مما ذكر .

٢ الخطوة الأولى في عملية التنظيم هي :

أ- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز العمل . ب- تحديد الأهداف التنظيمية .

ج- تجميع الأنشطة في وظائف . د- رسم الهيكل التنظيمي .

٣ من عناصر العملية التنظيمية :

أ- النشاطات والأعمال المطلوبة للإنجاز .

ب- الموظفون المطلوب تعيينهم لإشغال الوظائف .

ج- الهيكل التنظيمي . د- جميع ما ذكر .

٤ التنظيم الذي يحدث بشكل عفوي بين الموظفين في مؤسسة معينة نتيجة التفاعلات الاجتماعية

بينهم بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو الإدارية يدعى :

أ- التنظيم الرسمي . ب- التنظيم الإداري .

ج- التنظيم غير الرسمي . د- لا شيء مما ذكر .

٥ الوظائف الإدارية التي تبدأ وتنتهي قبل البدء بإنجاز الأعمال هي :

أ- التخطيط . ب- التنظيم .

ج- التخطيط والتنظيم . د- التوجيه .

هـ- لا شيء مما ذكر .

التنظيم (الهيكل التنظيمي، المركزية واللامركزية، السلطة والمسؤولية)

يعد رسم الهيكل التنظيمي كما بينا في الدرس السابق الخطوة الخامسة من خطوات التنظيم، الذي يتم من خلاله تحديد سلطات الوحدات الإدارية في المؤسسة ومسؤولياتها ووظائفها، ومن خلاله يتم توزيع الأدوار، وتنسيق العمل بين الموظفين بهدف تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وعند الحديث عن الهيكل التنظيمي لا بد من الإشارة إلى مفهوم المركزية واللامركزية في التنظيم، كما سيتم التطرق في هذا الدرس إلى مفهوم السلطة والمسؤولية وأنواع السلطات الإدارية.

ما الهيكل التنظيمي؟ (Organizational Chart)

هو الإطار العام الذي يوضح التقسيمات الإدارية في المنشأة، كما يبين مواقع الوظائف، وارتباطاتها الإدارية، والعلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بين الموظفين.

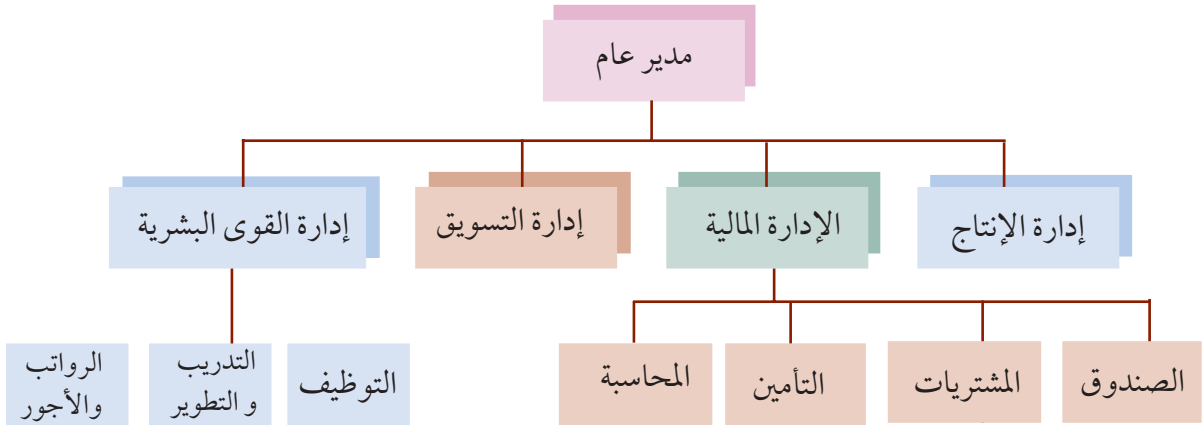
أسس بناء الهيكل التنظيمي:

هناك كثير من الأسس التي يتم اعتمادها عند تجميع الوظائف في وحدات إدارية «دوائر أو أقساماً»، تمهيداً لبناء الهيكل التنظيمي، وأهم هذه الأسس:

١) أساس الوظيفة:

وتعد من أكثر الطرق شيوعاً، حيث يتم بموجبها تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، تختص كل وحدة بأداء وظيفة معينة. ويمكن تقسيم الوحدة الوظيفية الرئيسة إلى وحدات فرعية، حسب حجم المؤسسة وأعمالها، وعادة ما يتم اعتماد الدوائر الرئيسة الآتية في شركات الإنتاج بناء على هذا التقسيم: الإنتاج، والتسويق، والمالية، والقوى البشرية. ويمكن تقسيم كل دائرة إلى وحدات وظيفية فرعية (أقسام) فمثلاً، الدائرة المالية تقسم إلى: قسم المحاسبة، وأمانة الصندوق، وقسم المشتريات. والشكل رقم (٢-٨) يوضح ذلك

من مزايا التنظيم على أساس الوظيفة الاستفادة من التخصص في زيادة القدرة الإنتاجية.

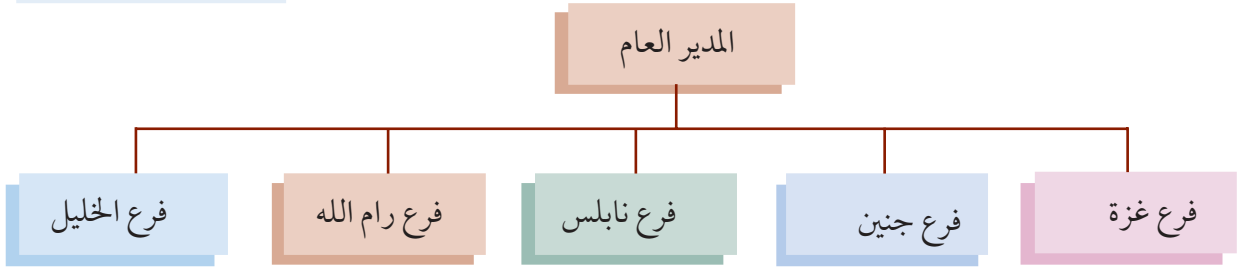


شكل رقم (٢-٨) التنظيم على أساس الوظيفة في مصنع مواد غذائية .

من مزايا التنظيم على الأساس الجغرافي، اللامركزية واصدار القرارات من قبل الفروع وذلك لإمتلاكها الدراية بالبيئية المحلية

٢> الأساس الجغرافي :

يستخدم هذا التقسيم عندما يكون للمؤسسة فروع في مناطق جغرافية متعددة، ويمثل الشكل رقم (٢-٩) نموذجاً لهذا النوع من التقسيم .

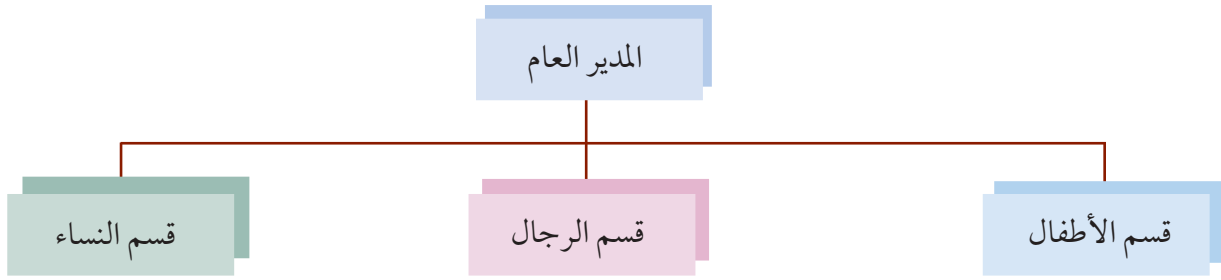


شكل رقم (٢-٩) : التنظيم على أساس المناطق الجغرافية في بنك

٣> التقسيم على أساس العملاء :

من مزايا التقسيم على أساس العملاء: التركيز على خدمة الزبون، وتحسين جودة السلعة المقدمة بناءً على احتياجات مجموعة الزبائن التي تشكل كل قسم .

يمكن أن يكون العملاء تجار جملة، أو تجار تجزئة، أو مشتريين صناعيين، أو أطفالاً، أو رجالاً، أو نساء . الشكل رقم (٢-١٠) يوضح هذا التقسيم .

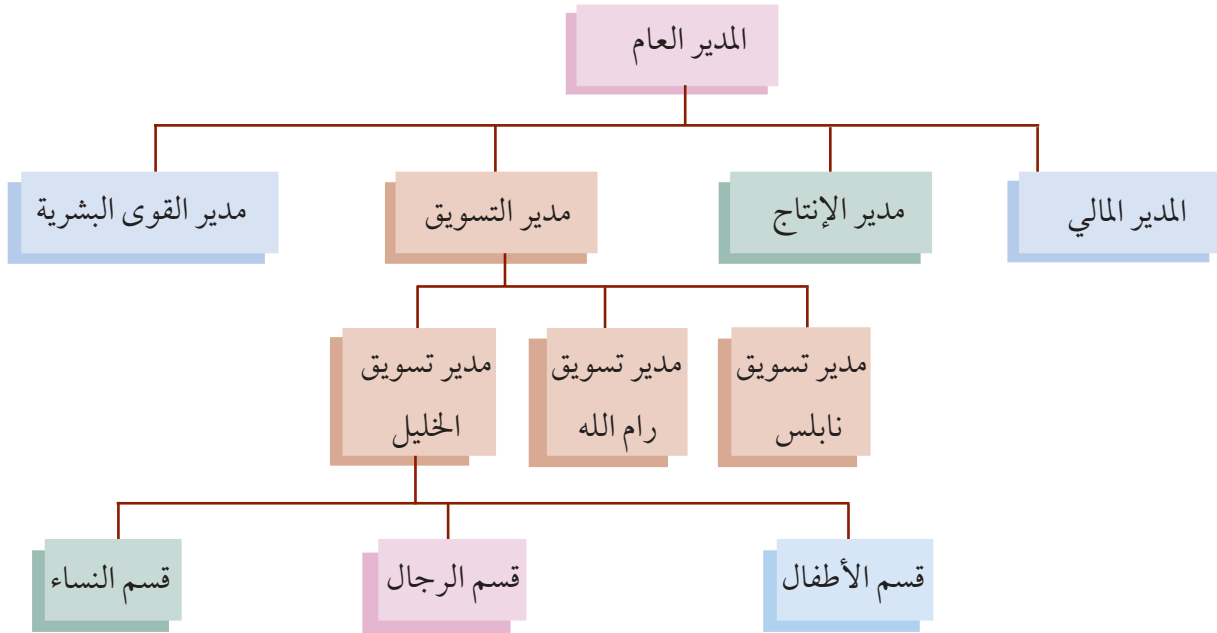


شكل (١٠-٢) التقسيم على أساس العملاء في مصنع إنتاج الأحذية .

هل تعلم:
ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي قابل للتطبيق في جميع المؤسسات؛ لأن الهيكل التنظيمي، يعتمد على طبيعة عمل المنشأة، وأهدافها، وظروف عملها.

٤ التقسيم على أساس مركب:

وبناءً عليه يتم الجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة- مثل اعتماد التقسيم الوظيفي والجغرافي في الوقت نفسه أو الوظيفي والجغرافي والعملاء . . . وهكذا انظر إلى الشكل (١١-٢) .



ويوضح الشكل رقم (١١-٢) التقسيم على أساس مركب في مصنع إنتاج الملابس والنسيج .

المركزية واللامركزية في التنظيم: (Centralization and Decentralization)

مركزية التنظيم:

تعني أن سلطة اتخاذ القرارات تبقى في المستويات الإدارية العليا في المؤسسة. بينما اللامركزية: فتعني أن اتخاذ القرارات يتم تفويضه من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا في المؤسسة.

من فوائد اللامركزية:

- سرعة اتخاذ القرارات.
- تنمية قدرات العاملين في المستويات الوسطى والدنيا.
- زيارة الرضى الوظيفي للموظفين بسبب مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

في المؤسسة التي تطبق المركزية في التنظيم، يتم تركيز السلطة أو اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا في المؤسسة. أما اللامركزية فتعني انتشار السلطة، واتخاذ القرارات في كل مستويات المؤسسة العليا والوسطى والدنيا، بناءً على طبيعة القرار الذي يتم اتخاذه.

عادة ما تكون المركزية واضحة في المؤسسات الصغيرة، ومن الصعب أن تنجح في المؤسسات الكبيرة، حيث لا بد من اللجوء إلى اللامركزية في هذه الحالة، وذلك لصعوبة الإلمام بكل أعمال المؤسسة، ومتابعة أعمالها من الإدارة العليا.

السلطة والمسؤولية: (Authority And Responsibility)

السلطة هي الحق الذي يتمتع به الرؤساء في قيادة المرؤوسين، وكسب طاعتهم، وكذلك الحق في صرف الأموال اللازمة لتنفيذ القرارات، والمسؤولية هي إلتزام الموظف بتأدية الواجبات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية. والسلطة والمسؤولية يسيران بشكل متكافئ، أي لا يعقل أن يكون الموظف مسؤولاً عن أعمال معينة دون أن يعطى السلطة الكافية لإنجاز هذه الأعمال. وزيادة السلطة عن المسؤولية يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة، وزيادة المسؤولية عن السلطة يؤدي إلى إعاقة إنجاز العمل بالشكل الصحيح.

أنواع السلطة الإدارية في الهيكل التنظيمي:

١) السلطة التنفيذية: (Line Authority)

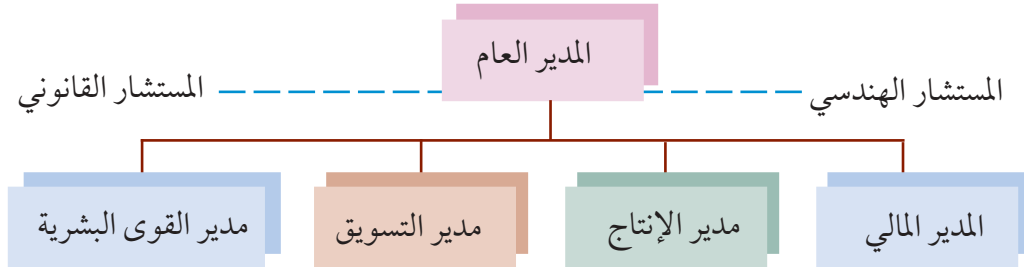
هي النابعة من الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين، والحصول على طاعتهم لتنفيذ هذه الأوامر (مثل سلطة المدير العام على مديري الدوائر، وسلطة مديري الدوائر على رؤساء الأقسام... وهكذا). والسلطة التنفيذية عادة ما يتم تمثيلها بخط متصل في الهيكل التنظيمي. انظر الشكل (٢-١٢).

٢▶ السلطة الاستشارية : (Staff Authority)

هي التي تقدم المشورة والخبرة للمستويات الإدارية في الشركة ، دون أن يكون للمستشار الحق في إلزام الآخرين على تنفيذ ما جاء به . ودوره فقط هو استشاري ، حيث يحق للمديرين الأخذ باستشارته أو عدم الأخذ بها ، مثل سلطة المستشار القانوني أو الإعلامي للمؤسسة على المدير العام ، ويتم تمثيلها عادةً بخط متقطع في الهيكل التنظيمي ، انظر الشكل (٢-١٢) .

٣▶ السلطة الوظيفية : (Functional Authority)

هي السلطة الممنوحة لمدير أو مسؤول معين بحكم وظيفته ، مثل : سلطة مدير شؤون الموظفين على موظفي المؤسسة فيما يتعلق بالتعيين أو التدريب ، أو الترقية ، أو سلطة المدير المالي على صرف الأموال في الأقسام الأخرى ، وهكذا .



يوضح الشكل رقم (٢-١٢) السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية .

نشاط

ارسم هيكلًا تنظيميًا لأي مؤسسة فلسطينية سواء كانت من القطاع العام أو الخاص أو الأهلي ، موضحاً عليها السلطات التنفيذية والاستشارية .

أسئلة الدرس



- ١ ما الهيكل التنظيمي؟ وما أهميته؟
- ٢ يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية . ناقش؟
- ٣ من الأسس التي يتم الاعتماد عليها في بناء الهيكل التنظيمي ، أساس الوظيفة ، والأساس الجغرافي ، وضح المقصود بكل منها مع الرسم؟
- ٤ لو كنت مديراً لإحدى المؤسسات الفلسطينية التي توظف عشرين شخصاً ، فهل تفضل استخدام المركزية في التنظيم أم اللامركزية؟ ولماذا؟

٥) هناك ثلاثة أنواع من السلطات الإدارية يتم ممارستها في المؤسسات ، ويتم توضيحها في الهيكل

التنظيمي ، اذكرها مع شرح المقصود بكل منها؟

٦) أجب بـ(نعم أو لا) عن كل عبارة من العبارات الآتية ، وصحح العبارة الخاطئة :

- أ- () من مزايا بناء الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة الاستفادة من التخصص .
- ب- () يتم التقسيم على أساس العملاء في الهيكل التنظيمي عندما يكون للمنشأة فروع في مناطق مختلفة .
- ج- () في حالة التقسيم على الأساس الجغرافي يتم تطبيق اللامركزية في التنظيم .
- د- () كلما زاد تفويض السلطات زادت المركزية في التنظيم ، والعكس صحيح .
- هـ- () السلطة التنفيذية تعطي الحق للمديرين بإصدار الأوامر والحصول على طاعة المرؤوسين لتنفيذها .
- و- () يلائم الأسلوب المركزي في الإدارة المؤسسات الصغيرة .
- ز- () زيادة السلطة عن المسؤولية يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة .

التوجيه

التوجيه:

هو إصدار التعليمات للمرؤوسين ببدء العمل وإرشادهم أثناء تأديتهم له بكيفية تنفيذه بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة.

لا معنى لوظيفتي التخطيط والتنظيم في العملية الإدارية ما لم يتم تحريك جهود الأفراد نحو تنفيذ الأعمال، وفقاً للخطة المحددة، وفي إطار التنظيم المعتمد من الإدارة. وبمعنى آخر فإن الإدارة تعمل على وضع الخطة والهيكل التنظيمي وإجراءات القيام بالعمل، وتحدد السلطات والمسؤوليات قبل التنفيذ على الورق؛ لتكون النبراس الذي يسير عليها العاملون في المؤسسة عند تنفيذ الأعمال.



(مدير يوجه عمال)

أما عنصر التوجيه فيبدأ مع التنفيذ، حيث تصدر التعليمات للأفراد ببدء العمل من خلاله، ثم تعطى التوجيهات لهم في كيفية إنجازها بالشكل الأفضل. والمؤسسات تحتاج إلى التوجيه من أجل ضمان سلامة تطبيق الخطة المرسومة.

آلية التوجيه:

يتطلب التوجيه السليم معرفة الفرد لعمله بالشكل الصحيح، حيث كلما زادت معرفته بعمله زادت فاعليته. والإداري الناجح هو الذي يحدد المعلومات الضرورية للأداء الجيد، ومن ذا الذي يقوم بنقلها وكيف؟ فهناك معلومات تنقلها إدارة القوى البشرية في المنشأة إلى الأفراد (خاصة الجدد)، مثل: المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والمتعلقة بتفاصيل التوظيف مثل: الرواتب، وساعات العمل، ومواعيده، والمزايا التي يحصل عليها الموظف، وهذه المعلومات جزء من العملية التوجيهية.



مهندس يوجه العمل في الموقع

كما يجب على كل مدير، وكجزء من وظيفة التوجيه، أن يخصص بعضاً من وقته لإعطاء الموظف الجديد المعلومات الضرورية المتعلقة بعمله، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة، كما يجب وصف العمل نفسه، ونطاقه، وأهدافه، والسلطة المفوضة له. كما ينبغي من البداية إعلام المرؤوس بالطريقة التي يتم من خلالها تقييم أدائه.

وعلى المدير كذلك أن يشرح للمرؤوس وبشكل دقيق علاقاته بالموظفين الآخرين الذين سيتعاون معهم في إنجاز أي عمل ، أو يشتركون في تحقيق هدف معين .
ومن حق الموظف الجديد كذلك أن يعرف كيف ينفذ الأعمال ، ويعرف أيضاً المستلزمات الضرورية لتنفيذ الأعمال ، وكيف يحصل عليها ، وكيف تساعده على إنجاز العمل ، وما الإجراءات التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك المستلزمات ؟
وتستمر عملية توفير المعلومات ولا تنتهي عند الموظفين الجدد ، فهناك حاجة إلى التوجيه وإعطاء التعليمات بالنسبة للأعمال القائمة ، وعند إجراء التغييرات في أنشطة المؤسسة أو في الأفراد العاملين .
وعادة ما يستخدم المدير أساليب تتضمن الاتصال الكتابي ، مثل : المذكرات ، وتقارير الرقابة على العمل ، والمعلومات الشفهية خلال عملية توجيهه ؛ لتثبيت المعلومات التي تعطى للمرؤوسين .

مبدأ وحدة الأمر والرئاسة في التوجيه

الأوامر : هي أدوات توجيهية من الرؤساء إلى المرؤوسين بقصد القيام بعمل أو الامتناع عنه في ظروف معينة لتحقيق هدف محدد . والأوامر هي التي تحرك النشاطات أو تعديلها أو توقفها . وهي مهمة في عملية التوجيه ، وتعبّر عن قوة وحق معطى للأمر كما يجب على من يتلقى الأمر اطاعته وتنفيذه . ووحدة الأمر كمبدأ إداري تؤكد على أنه لا يجوز إصدار الأوامر لأي موظف من أكثر من رئيس ؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى التعارض في الأوامر ، أو حدوث مشكلة الأولوية في التنفيذ عندما يكون هناك أكثر من أمر في الوقت نفسه .

الشروط الواجب توافرها في الأوامر الصادرة:

- هناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في الأوامر الصادرة حتى يمكن تنفيذها من المرؤوسين ، وهذه الشروط هي :
- ١> أن تكون الأوامر كاملة من ناحية الكم والنوع ، بحيث لا يترك أي غموض لدى المرؤوس بخصوص المطلوب منه ، ووقت إنجازه .
 - ٢> أن تكون الأوامر واضحة : بحيث لا يكون هناك أي مجال للتفسير أو التأويل للأمر بغير ما قصد منه .
 - ٣> أن تكون الأوامر من المدير في حدود قدرة المرؤوسين على تنفيذها ،

اعلم أن :

عملية التوجيه تشمل العناصر التالية :

- المعلومات التي تعطي للموظفين عن المؤسسة وانظمتها وعن عمل الموظف وعلاقاته بالموظفين الآخرين .

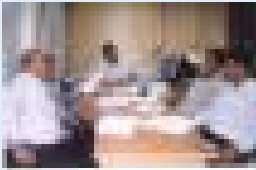
- تعريف الموظف بكيفية تنفيذ العمل والرد على استفساراته .

- تدريب وتطوير الموظفين على أحدث الأساليب التكنولوجية في العمل .

- تحفيز الموظفين لإنجاز الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة .

- الاتصال الفعال وتنمية العلاقة مع الموظفين من خلال فهم طبيعة السلوك الانساني للموظف وتوجيهه بالشكل السليم بناءً على ذلك .

- قيادة الموظفين بأفضل الأساليب حسب طبيعة وظروف العمل



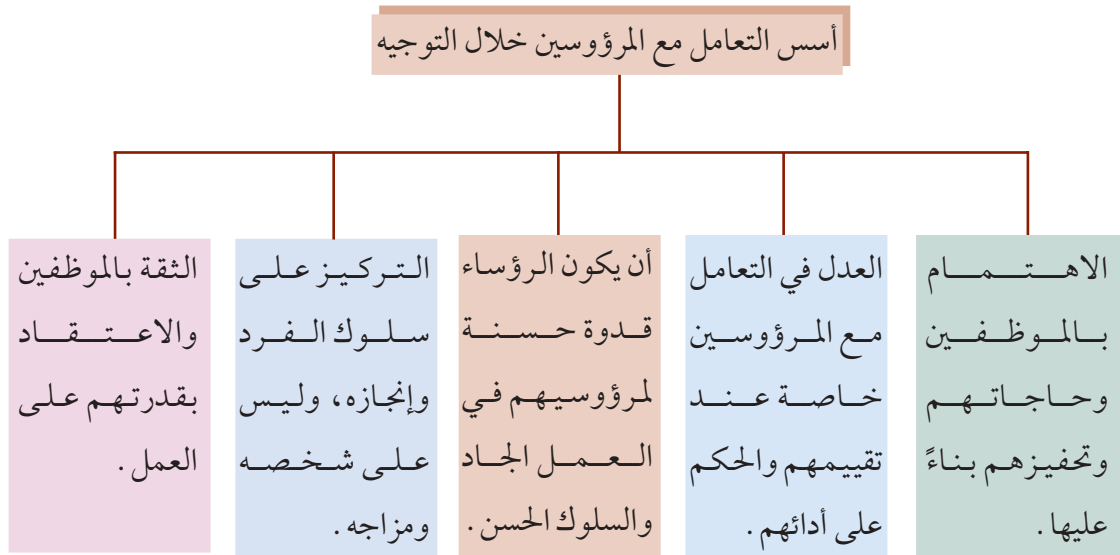
(مدير يقوم بإصدار الأوامر)

بمعنى أنه يجب إصدار أوامر قابلة للتنفيذ، فالمدير يعلم قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم، وبالتالي يصدر أوامر تتناسب معها.

٤ أن تكون الأوامر مكتوبة ما أمكن، فالأوامر المكتوبة تعتبر حجة على المرؤوسين والرئيس في الوقت نفسه، خاصة في حالة الاختلاف والجدال على طبيعة الأمر الصادر من الرئيس إلى المرؤوس.

أسس التعامل الرؤساء مع المرؤوسين خلال عملية التوجيه:

للتعامل الجيد بين الرئيس والمرؤوس دور كبير في نجاح العملية التوجيهية، وأنه في حالة توافر إدارة متفتحة ومستنيرة في المؤسسة فإن ذلك سيؤدي إلى تعامل سليم مع المرؤوسين وكسب ثقتهم، وبالتالي الحصول منهم على ما تريد المؤسسة، وبمعنى آخر فإن القيادة السليمة للموظفين تعد جزءاً أساسياً من العملية التوجيهية، ومن هنا فإن أهم أسس التعامل السليم في التوجيه يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (٢-١٣)



شكل رقم (٢-١٣)

أسس التعامل السليم في التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين.

- ١ ما المقصود بالتوجيه؟ وما علاقته بعنصري التخطيط والتنظيم؟
- ٢ ما العناصر التي تشملها عملية التوجيه السليمة في المؤسسات؟
- ٣ هناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في الأوامر الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين ، أو في التعليمات التوجيهية . ما هذه الشروط؟
- ٤ للتعامل الجيد بين الرؤساء والمرؤوسين دور كبير في العملية التوجيهية . وضح ذلك مبيناً أسس التعامل السليم بينهما .
- ٥ أجب بـ(نعم أو لا) عن كل عبارة مما يأتي ، مع تصحيح العبارة الخاطئة .
 - أ- () عنصر التوجيه في العملية الإدارية يسبق التنفيذ للعمل .
 - ب- () يشمل التوجيه عملية تطوير الموظفين وتدريبهم على إنجاز الأعمال وتحفيزهم على الأداء السليم .
 - ج- () من المبادئ الإدارية التي لها علاقة بالتوجيه مبدأ وحدة الأمر والرئاسة .
 - د- () الأمر هو أداة توجيهية من الرئيس إلى المرؤوس بقصد القيام بعمل ، أو الامتناع عن عمل في ظروف معينة .
 - هـ- () المدير الناجح يهتم بشخصية الموظف ومزاجه أكثر من سلوكه وإنجازه .

تعد الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، فبعد أن قمنا بالتخطيط والتنظيم والتوجيه للعمل يصبح من الضروري أن نراقب هذا العمل حتى تكتمل العملية الإدارية، وحتى نضمن إنجازها على الوجه الأكمل.



مفهوم الرقابة:

الرقابة تعني متابعة أنشطة العمل للتأكد من أنه قد تم إنجازها حسب الخطة، أو حسب المعيار الموضوع، لتنفيذ الأعمال وتصحيح أية انحرافات عن الخطة أو المعيار. فمن الصعب على المديرين التأكد من أن وحدات العمل تنجز أعمالها بالشكل الصحيح، إلا إذا تم مراقبة هذه الأعمال وتقويمها، ومقارنة أدائها مع معايير الإنجاز التي تم تضمينها في الخطة. ونظام الرقابة يكون ناجحاً بقدر ما يحقق من أهداف المنشأة، وتصبح عملية الرقابة أكثر أهمية عندما يكبر حجم المؤسسة، ويزداد عدد أفرادها.

أهمية الرقابة:

إن إنجاز التخطيط بالشكل الصحيح، وإنجاز عملية التنظيم، وبناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالشكل الذي يُسهّل عملية تحقيق الأهداف بكفاءة، وكذلك توجيه الموظفين وتحفيزهم من خلال قيادة فعالة، كل ذلك لن يضمن لنا النجاح في تنفيذ النشاطات كما خطط لها، وتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة للوصول إليها دون وجود نظام رقابة فعال.

لذا تكمن أهمية الرقابة في أنها تكمل الحلقة في عناصر العملية الإدارية، وهي الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يستطيع المديرين معرفة ما إذا تم

تحقيق أهداف المنشأة، وإلا فما السبب في عدم تحقيقها؟

وهي مهمة أيضاً بالنظر لعلاقتها بوظيفة التخطيط بشكل خاص في العملية الإدارية، ففي التخطيط تم تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، وفي الرقابة نريد التأكد من السير في إجراءات العمل كما خطط لها، والكيفية التي تنجز بها. والأهمية الأخرى للرقابة هي أن بعض المديرين يترددون في عملية التفويض للسلطات، ويفضلون

تكمن أهمية الرقابة بما يلي:
- التأكد من أن العاملين قد أنجزوا عملهم كما هو مخطط له.
- تحفيز المدراء على تفويض السلطة والصلاحيات.



(رقابة إدارية)

القيام بالأعمال بأنفسهم خوفاً من عدم قدرة المفوضين على إنجازها، وبالتالي يكون المدير هو المسؤول في حالة عدم الإنجاز الصحيح للأعمال. ولكن هذا الخوف يتبدد إذا استخدم المدير ونظام رقابة فعالاً على أعمال مرؤوسيه، الذي يتم من خلاله تزويد المديرين بالمعلومات، وبالتغذية الراجعة عن إنجاز الموظفين، فالمديرون بحاجة إلى تفويض الصلاحيات، وتدريب موظفيهم على اتخاذ القرارات للتخفيف من الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتقهم.

مراحل عملية الرقابة:

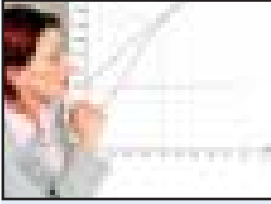
تتكون عملية الرقابة من أربع مراحل أساسية، هي:

أولاً: تحديد معايير الإنجاز

تشكل المعايير الأساس الذي يتم مقارنة الإنجاز بها، وهي تعد نتائج الأهداف التي تضعها المؤسسة

هل تعلم:

هناك أمور من الصعب قياسها كميًا، مثل: إنجاز أداء مدير العلاقات العامة، أو شؤون الموظفين، وفي هذه الحالة يتم قياس أداء هؤلاء من خلال المنفعة التي يضيفونها لصالح المؤسسة، مثل: تحسين صورة المؤسسة في المجتمع، وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، ومحاولة تحويل هذه المنفعة إلى معايير يمكن قياسها، مثل: انخفاض نسبة الغياب، وانخفاض معدل ترك العمل، وزيادة عدد المتعاملين مع المؤسسة، وانخفاض شكاوي الزبائن... وهكذا).



(قياس الانحراف)

خلال مرحلة التخطيط. وهذه المعايير يمكن أن تكون كمية مثل: (حجم الإنتاج، وحجم المبيعات، ونسبة الأرباح، والتكاليف، وساعات العمل) أو نوعية، مثل: (مواصفات السلعة، أو الخدمة، والقوة، والمتانة، والشكل، والمذاق، ورضا الزبائن والعاملين في المؤسسة).

ثانياً: قياس الإنجاز

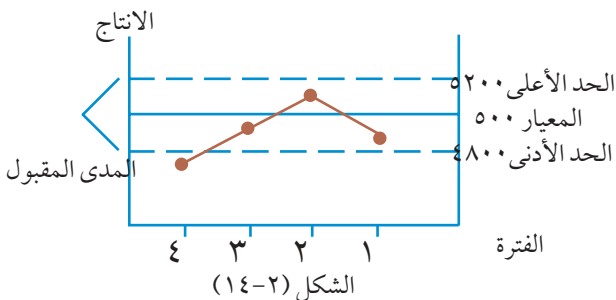
يتم قياس الإنجاز من خلال الملاحظات والمشاهدة الشخصية، والتحريرات والمتابعة، والسجلات والاحصاءات، والتقارير سواء الشخصية أو المكتوبة، ويفضل استخدام أكثر من طريقة من الطرق السابقة لقياس الإنجاز.

ما الذي نقيسه؟

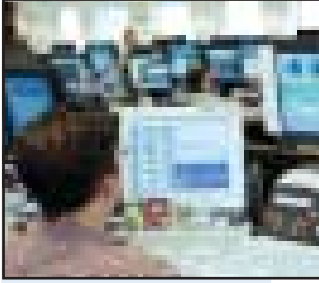
- * كمية الإنجاز: عدد الوحدات المنتجة في الساعة.
- * جودة الإنجاز: من حيث: مواصفات السلع المنتجة، وعدد الوحدات الصالحة، وعدد الوحدات التالفة.
- * تكلفة الإنجاز: تكلفة إنتاج الوحدة من مجموع التكاليف.
- * السلوك الفردي: عدد أيام الغياب، والالتزام بساعات الدوام، والعلاقة مع الآخرين.
- * الزمن: فترة إنجاز الأعمال.
- * العائد: معدل العائد على الاستثمار، الذي يقاس بنسبة الأرباح التي تم تحقيقها من خلال توظيف رأس المال المستثمر.

ثالثاً: مقارنة الإنجاز بالمعيار:

في مرحلة المقارنة يتم تحديد درجة الاختلاف بين الإنجاز الفعلي والمعيار الموضوع حسب الخطة. وعادة ما يكون هناك مرونة في المعيار، بحيث نحدد المدى المقبول من الانحراف، (انظر الشكل ٢-١٤)، فأى تجاوز لهذا المدى أو الانحراف عنه



يتطلب انتباه المسؤولين .



(مقارنة المبيعات للسنوات السابقة)

وقد يتم تسجيل بيانات الإنجاز لعدة فترات، ويوضح الجدول أدناه بيانات المبيعات لمنتجات العصير لإحدى شركات المشروبات في أحد الأشهر .

الانحراف	الفعلي	المعيار	الصنف
٦٠٠	٥٦٠٠	٥٠٠٠	عصير برتقال
(٢٠٠)	١٨٠٠	٢٠٠٠	عصير فراولة
(١٠٠)	٩٠٠	١٠٠٠	عصير مانجا

يوضح الجدول أن انحراف مبيعات عصير البرتقال = ٦٠٠ صندوق، وهو

انحراف إيجابي ومقبول، بينما انحراف صنف الفراولة والمانجا انحراف سلبي بمقدار ٢٠٠ صندوق، و ١٠٠ صندوقاً على التوالي، وهنا لا بد من البحث عن سبب الانحراف، أو انخفاض المبيعات الفعلية عن المخططة، من أجل معالجته .

رابعاً: اتخاذ اجراءات تصحيحية:

يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف سلبي عن الخطة (انحراف الأداء الفعلي عن المعيار) والانحراف إما يكون سببه خللاً في التنفيذ، أو أن يكون الخلل في الخطة نفسها أو المعيار .

ففي الحالة الأولى نلجأ إلى البدائل

الآتية:

١) تعديل الصلاحيات والمسؤوليات،

أو تبديل بعض الموظفين، أو

الاستغناء عنهم .

٢) تدريب الموظفين: إذا كانوا بحاجة

إلى تدريب؛ لتحسين الإنتاج، أو

زيادته .

٣) تحفيز الموظفين لإنجاز الأعمال بشكل أفضل .

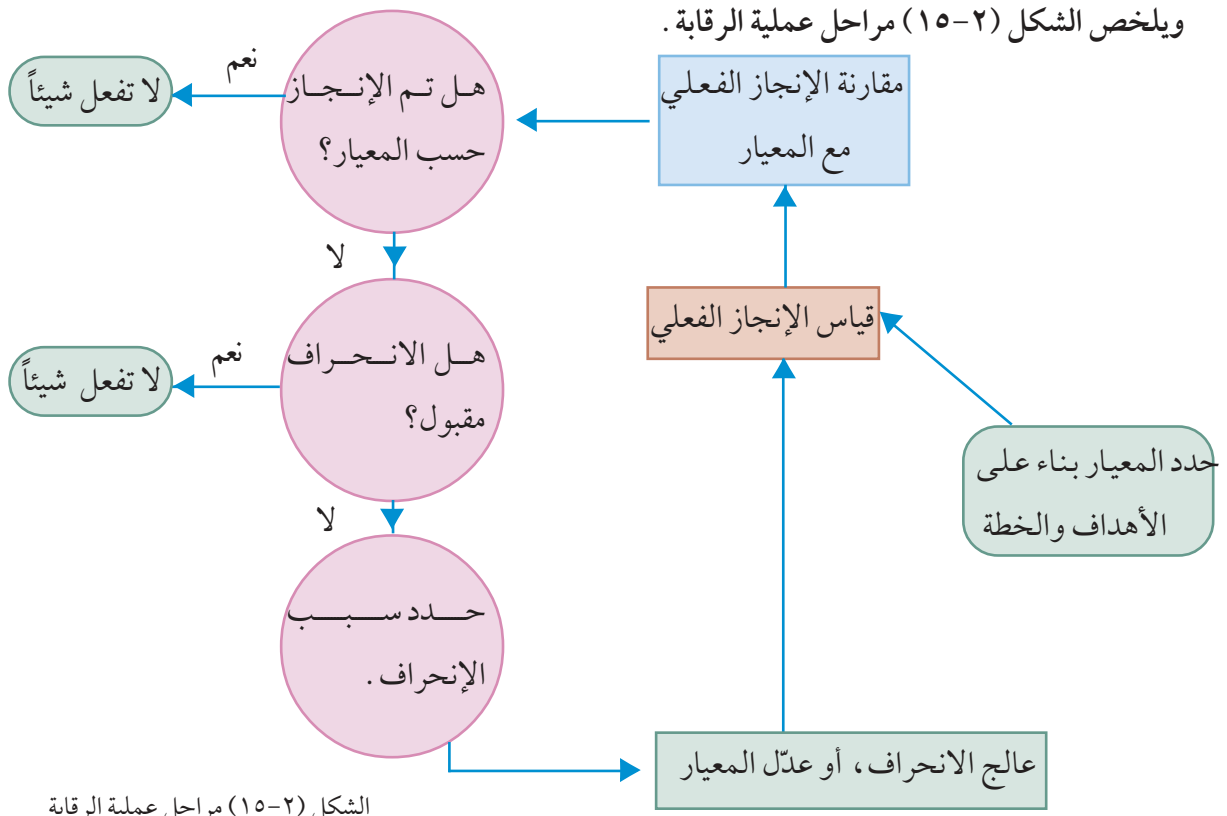
وفي حالة كون الخلل في الخطة، كأن تكون الخطة مغالى فيها تفوق قدرات المنفذين فيتم اللجوء هنا إلى تصويب الخطة وتعديلها بما يتناسب مع قدرات الموظفين وطاقاتهم .

أستنتج:

أن هناك نوعين من الانحراف هما: الانحراف السلبي، أي أن تأتي النتائج أقل من المخطط، والانحراف الإيجابي، وهو أن تأتي النتائج أكثر من المعيار أو الخطة، وسمي إيجابياً؛ لأنه في صالح الشركة، وينم عن جهد إضافي، خاصة إذا كانت مواصفات الإنجاز جيدة وحسب الخطة .



(مراقبة موظفين في بنك)



هل تعلم:
يمكن أن تكون الرقابة مفاجئة، أو بشكل مستمر، أو بشكل دوري، وقد تكون الرقابة داخلية من داخل المؤسسة، أو خارجية من أشخاص متخصصين من خارج المؤسسة، للرقابة على نشاطاتها، ومساعدتها في حل المشاكل التي تواجه الانحرافات عن المعيار.



(التأكد من النوعية، واكتشاف الخطأ)

أنواع الرقابة:

- ١> **الرقابة الوقائية (القبلية):** التي تسبق عملية التنفيذ، وذلك من خلال عمل فحص شامل لظروف العمل، واستعدادات الأشخاص للعمل، وتوفير التسهيلات المختلفة. أي يتم فحص الموارد الضرورية للإنتاج؛ بهدف توقع حدوث الأخطاء، والاستعداد لمواجهتها، أو منع حدوثها.
- ٢> **الرقابة المتزامنة:** هي التي تتم خلال عملية إنجاز الأنشطة، أو خلال عملية الإنتاج، حيث يتم اكتشاف الأخطاء، والبدء بعملية التصحيح فوراً، حتى لا تتعاظم التكلفة.



(مدير يراقب سير العمل)

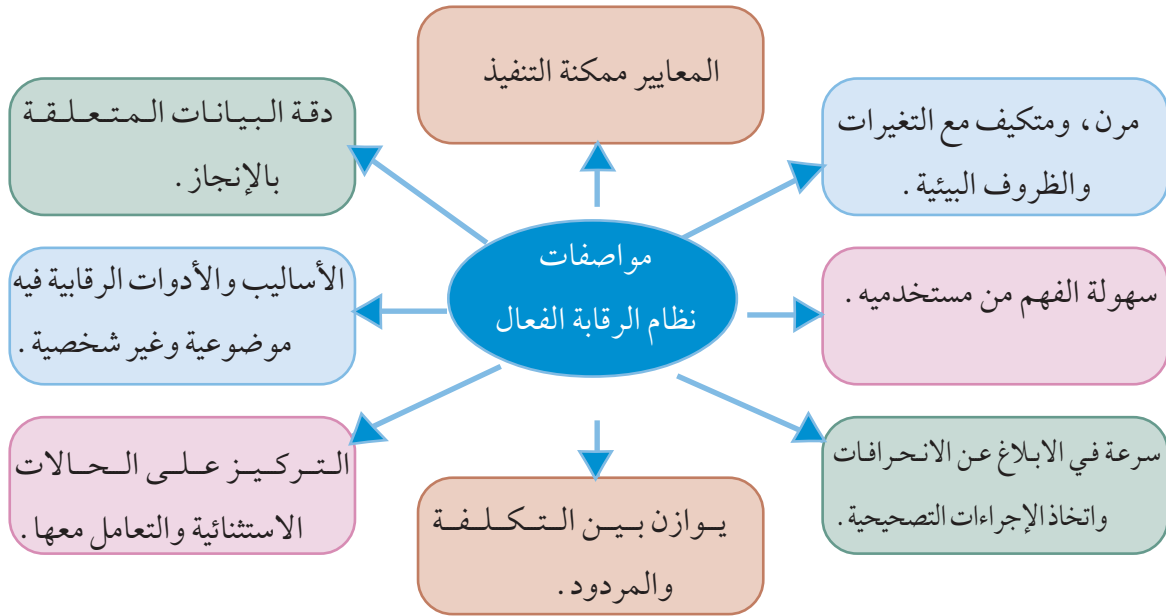
٣> الرقابة العلاجية (البعدية) : هي

التي تعتمد على التغذية الراجعة بعد انتهاء إنجاز النشاط . فمثلاً بعد أن يقوم رجل البيع في شركة معينة ببيع المنتجات يقدم تقريراً للإدارة، يبين فيه مبيعات كل صنف، فتقوم بمقارنته مع

المعيار أو الخطة الموضوعية، والحكم عليه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الانحراف .

مواصفات نظام الرقابة الفعال:

يوضح الشكل رقم (٢-١٦) خصائص نظام الرقابة الفعال أو مواصفاته :



شكل رقم (٢-١٦) مواصفات نظام الرقابة الفعال

إن الرقابة على أعمال المؤسسة وأنشطتها هو أساس العملية الإدارية، إذ بدونها لا تستطيع المنشآت الوصول إلى غاياتها، وتحقيق أفضل النتائج، وتطوير أعمالها بالشكل الصحيح.

برأيك ، ماذا يحدث لو تركنا كل شيء دون رقابة؟

أسئلة الدرس



- ١ ما مفهومك لعملية الرقابة؟ وما أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية؟
- ٢ وضح العلاقة بين الرقابة والتخطيط؟
- ٣ عملية الرقابة تتم على أربع خطوات . اذكرها، مع توضيح المقصود بمرحلة مقارنة الإنجاز بالمعيار؟
- ٤ ما الأمور التي يتم قياسها عند إجراء عملية الرقابة؟
- ٥ لو تبين عند إجراء عملية الرقابة أن هناك انحرافاً عن المعيار، كأن يكون هناك نقص في الكمية المنتجة عن المخطط لها، وأردت أن تصحح هذا الانحراف، ما البدائل التي تستخدمها لتصحيح الانحراف؟
- ٦ ما الفرق بين الرقابة الوقائية، والرقابة المتزامنة، والرقابة العلاجية؟
- ٧ أذكر خمس مواصفات لنظام الرقابة الفعال؟
- ٨ اجب بـ(نعم او لا) على كل عبارة مما يأتي ، ثم صحح العبارة الخاطئة :
 - أ- () وجود نظام رقابه فعال يحفز المسؤولين على تفويض السلطة .
 - ب- () أولاً نراقب، ثم نضع معايير الأداء .
 - ج- () الإنجاز بكل أشكاله يمكن قياسه كمياً .
 - د- () انحراف الإنجاز الفعلي عن المعيار ولو بنسبة بسيطة جدا يعد مؤشراً على فشل عملية التخطيط .
 - هـ- () انحراف الإنجاز الفعلي عن الخطة يستدعي تعديل الخطة كاملةً .
 - و- () أفضل أنواع الرقابة هي الرقابة البعدية .

حالة دراسية

مشروع علاء للبرمجة

اقرأ الحالة الدراسية الآتية ثم أجب عن الأسئلة التي تليها :

تخرج علاء من إحدى الجامعات الفلسطينية حاصلًا على شهادة البكالوريوس في الحاسوب ، وقرر أن يفتتح مشروعًا صغيرًا يديره لعمل البرامج الحاسوبية . واستطاع في السنوات الثلاث الأولى أن يحقق أرباحاً جيدة ، حيث عمل مع موظفين آخرين في مجال برمجة الحاسوب ، مثل برامج المكتبات ، وشؤون الموظفين ، والمحاسبة ، والمشتريات ، وتصميم صفحات الإنترنت ، وصيانة شبكات الحواسيب .

وفي السنة الرابعة زاد عدد الشركات المنافسة لشركة علاء ، التي تعمل في مجال البرمجة والصيانة وتصميم الصفحات ، مما كان له أثر سلبي على مشروع علاء ، فبدأت أرباحه بالانخفاض ، حتى أصبح غير قادر على دفع رواتب الموظفين في السنة الخامسة للعمل .

قرر علاء استشارة أحد أساتذة إدارة الأعمال في الجامعة التي تخرج منها ، فقدم لدراسة وضع الشركة . وتبين أن علاء لا يملك معرفة كافية بالإدارة ، وأن الأمور تسير في المشروع بشكل عفوي ، وأنه لا أحد من موظفيه يختص بالأمور الإدارية . وتبين للمستشار أن عدد موظفي المشروع ثمانية : المدير ، وأربعة متخصصون في الحاسوب (اثنان منهم مبرمجان ، وآخر متخصص في صيانة الشبكات ، والآخر متخصص في تصميم صفحات الإنترنت) وهناك موظف التسويق ، وموظف الخدمات والسكرتيرة .

كما أدرك المستشار أن إنتاجية الموظفين في المشروع تتراوح ما بين الارتفاع والانخفاض ، حسب نشاط الموظفين ، ففي بعض الأيام تراهم ينجزون بشكل كبير ، وفي أيام أخرى يكون إنجازهم قليلاً . كما لاحظ أن بعضاً من الموظفين يعمل أكثر من الآخر ، خاصة في موضوع البرمجة ، وأن المسؤوليات والواجبات غير موزعة ، وأن المبرمجين يعملون في أي برنامج متاح ، دون أن يتخصص كل منهم في عمل برامج معينة . وتبين للمستشار ازدحام العمل في المشروع ، وأن جميع الموظفين مشغولون بشكل أو بآخر ، حتى إن بعضهم وخصوصاً المبرمجين يتأخرون في معظم الأيام للعمل ليلاً ، لكن إنتاجيتهم قليلة .

كما لاحظ أن هناك كثيراً من الزبائن الذين يشكون من التأخير في الخدمات بالنسبة لبرامج الحاسوب أو الصيانة المقدمة ، أو تصميم الصفحات ، خاصة في قضية التأخير في إنجاز الأعمال عن الوقت المحدد ، ووجد المستشار كذلك أنه لا توجد حسابات دقيقة ، ولا مسك دفاتر لدى علاء ، وعادة ما يتم الاتفاق على سعر الخدمة من خلال الحوار والمجادلة مع الزبون ، دون أن يتم حساب

تكاليف البرامج ، وعلاء هو الذي يقوم بالأمر المحاسبية ، وغالبا ما تختلط أموال المشروع بأموال علاء الخاصة ، وفي كثير من الحالات يأخذ إعداد البرامج وقتاً طويلاً ، وتباع بأسعار تقل عن التكلفة ، مع أنها متساوية مع الأسعار الموجودة في السوق .

وبعد أن أدرك المستشار جميع الملاحظات السابقة قام بمناقشة علاء بمجموعة من الأفكار لتطوير العمل ومعالجة المشاكل التي يعاني منها ، وخلال النقاش قال المستشار : عليكم تخفيض التكاليف حتى تستطيعوا المنافسة ، فقال علاء : لن نستطيع فعل ذلك في يوم واحد ، ولكن يمكننا جعل ذلك أحد أهدافنا الرئيسية خلال السنوات القادمة . وبينَّ المستشار كذلك أنه لابد من التركيز على تحسين جودة العمل ، وعدم تسليم أي منتج أو خدمة إلا بعد التأكد من مطابقتها المواصفات والمعايير والتي يجب تحديدها في البداية ، وهذا يحتاج من علاء ألا يترك الموظفين دون إشراف أو توجيه ، وأن يكون على اطلاع بما يحدث خلال مراحل العمل ، ويقدم خبرته ومعرفته لهم ، ليتجوا البرامج ، ويقوموا بخدمات الصيانة وتصميم الصفحات على أكمل وجه ، وأن على كل موظف أن يستنير بخبرة زملائه الموظفين الآخرين عند إنجازه لعمله ، بحيث يعملون جميعا كفريق .

ولا بد من أن يتم الاتفاق على تحديد الوقت اللازم لإنتاج كل برنامج أو كل عمل من البداية . وقدم المستشار بالإضافة إلى ذلك مقترحات أخرى مرتبطة بعناصر العملية الإدارية ، تبينت له من خلال تحليله للوضع العام للمشروع .

أسئلة للنقاش



- ١) باعتقادك ما أهم المشكلات التي يعاني منها مشروع علاء ، التي أدت إلى تراجع ربحيته ؟
- ٢) هل تعتقد أن علاء قد خطط جيداً لمشروعه ؟
- ٣) كيف تقترح تقسيم العمل وتنظيمه في مشروع علاء ؟ ارسم هيكلًا تنظيميًا مقترحًا للمشروع .
- ٤) لو كنت أنت صاحب المشروع والمسؤول عن إدارته ، كيف تطبق عنصري التوجيه والرقابة على أعمال المشروع ؟

الوحدة

٣

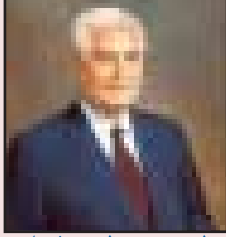
الجوانب السلوكية في الإدارة

The Behavioral Aspects of Management



توطئة

الإدارة سلوك، فهي تعبر عن تصرفات، ونشاطات سلوكية، يؤديها القاده والمديرون في سبيل تحقيق الأهداف. والإدارة عملية إنسانية رغم ما تستخدمه من وسائل وتطبيقات علمية، حيث إنها تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها من خلال التنسيق بين الجهود البشرية. وقد أصبح واضحاً أن كفاءة أية مؤسسة تعتمد بصوره رئيسية على كفاءة إدارة السلوك الإنساني ومعالجة المعوقات التي تواجهها. ولذلك، فإن إحدى المهام الرئيسة للإدارة هي قدرتها على تكوين العنصر الانساني الكفؤ وتنميته وذلك بتشكيل سلوكه وتعديله بما يتفق وأوجه نشاطات المؤسسة، الأمر الذي يتطلب تخطيط الأعمال الموكلة إلى الأفراد، وقياس قدراتهم ومتابعة أدائهم، وتحفيزهم، وخلق روح التعاون والانتماء بينهم. ولهذا فإنه من الضروري تفهم سلوك العنصر الإنساني، والأسباب التي تؤدي إلى وجوده، حيث إن زيادة فاعلية هذا العنصر عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقاته ومواهبه له تأثير إيجابي على كفاءة عناصر الإنتاج المادية، والعكس صحيح. وفي هذه الوحدة سنتناول ثلاثة جوانب سلوكية مهمة في إدارة السلوك الإنساني في العمل، وهي: القيادة، والتحفيز الإنساني والاتصال الإنساني. وهذه الجوانب الثلاثة- في الواقع- تعد ضرورية لإنجاح الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة ألا وهي التوجيه، حيث إنه ليس من السهولة بمكان توجيه العاملين دون قيادتهم وتحفيزهم والتواصل الفعال معهم.



المرحوم عبد الحميد شومان
مؤسس البنك العربي عام ١٩٣٠

يعد البنك العربي أول بنك فلسطيني برأس مال مشترك بين أصحاب البنك ومجلس إدارته والفئات الشعبية المختلفة.

وقد واکب البنك العربي عمليات التحديث في عالم المصارف والتكنولوجيا، وحاز على ثقة المودعين حتى غدا من أهم البنوك في العالم العربي بل في العالم أيضاً.

وهو مثال في الطموح والارتقاء، فالمصرف الصغير الذي تأسس في القدس في بداية القرن أصبح بنكاً كبيراً له مئات الفروع في جميع أنحاء العالم.

القائد الناجح:

يكون

- حازماً وواثقاً من نفسه.

- متنبهاً للتفاصيل.

- حساساً للوقت، ولكن

ليس مريضاً بمرض العجالة.

يفعل

- ينافس في الأمور المهمة

وليس كل الأمور.

- متزناً.

يمكنه

- وضع الأولويات

- يقوم بالتفويض، ولكن لا

تخرج الأمور عن نطاق

سيطرته.

- ينظم العمل بشكل فعال.

- يدير من خلال الأهداف.

- يشخص الموقف بدقة

ويختار النمط الإداري

الملائم.

مفهوم القيادة:

ما أشبه دور القائد بدور قبطان السفينة، الذي تتركز مهمته في محاولة إيصال سفينته إلى الميناء سالمه من مخاطر البحر المألوفه، كالعواصف الهوجاء والتيارات المائية الخطيرة، أو الشعب المرجانية وغيرها من المعوقات التي لا تخلو منها رحلات الملاحة البحرية، والمؤسسات كذلك تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة ومعقدة، الأمر الذي يستدعي وجود إدارة تتعامل بفاعلية مع هذه المتغيرات والمستجدات، لكي تعزز قدراتها التنافسية أمام المنافسين، وتحقق أهداف المساهمين بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام. وبما أن العنصر البشري يعد الأهم من بين عناصر الإنتاج، وبما أن طبيعة هذا العنصر معقدة ومتغيرة باستمرار من حيث السلوك والقدرات والمشاعر والأحاسيس والاحتياجات، فلا بد من وجود قياده الناجحة القادرة على تنسيق الموارد البشرية، وتحفيز الأفراد للعمل بإخلاص وإتقان بهدف الاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحة. ويمكن القول بكل ثقة في هذا السياق إن ما يميز المؤسسات الناجحة عن غيرها هو وجود القيادة الديناميكية والفعالة، حيث إن القيادة الفعالة تعد المورد الأساس والأقل ندرة في مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات. كما تحاول المؤسسات البحث وبشكل مستمر عن الأشخاص الذين تتوافر فيهم صفات القيادة الفعالة، حيث إن العجز في القدرات القيادية ليست مقصورة على مؤسسات الأعمال بل تمتد إلى المؤسسات الحكومية والتعليمية والصحية والتعاونية والسياسية والعائلية وغيرها من المؤسسات. وعند الحديث عن العجز في القدرات القيادية في مجتمعاتنا، لا نعني الانتقاص من قدرة الأشخاص لتولي المواقع القيادية، بل نعني ندرة الأشخاص الذين تتوافر لديهم الإرادة لتولي هذه المواقع القيادية، والعمل على إدارة المؤسسات بكفاءة وبفعالية.

هل تعلم:

تشير الإحصاءات إلى أن حوالي نصف المنشآت التي يتم إنشاؤها تنتهي حياتها خلال سنتين، وأن ثلث المنشآت تبقى في العمل لمدة خمس سنوات، يعود هذا كما أكدت الدراسات إلى عدم وجود القيادة الفعالة لهذه المؤسسات.

تعريف القيادة:

القيادة هي « عملية التأثير على نشاطات وسلوكيات الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة في مواقف محددة» .

يشير التعريف أعلاه إلى أن القيادة تتضمن أربعة أبعاد رئيسية ، وهي :

- القيادة عملية تأثيرية يؤثر من خلالها القائد على أتباعه ، والعكس صحيح .
- تشمل القيادة شخصين أو أكثر : القائد والتابع . فالقائد لا يستطيع أن يقود دون أتباع .
- تمارس القيادة في مواقف يجري فيها تحقيق الأهداف ، حيث ؟إن الموقف يحدد النمط القيادي الملائم .
- تمارس القيادة في كل المؤسسات بصرف النظر عن حجمها ، ونوعها ، وشكلها القانوني .

مهارات القيادة الإدارية:

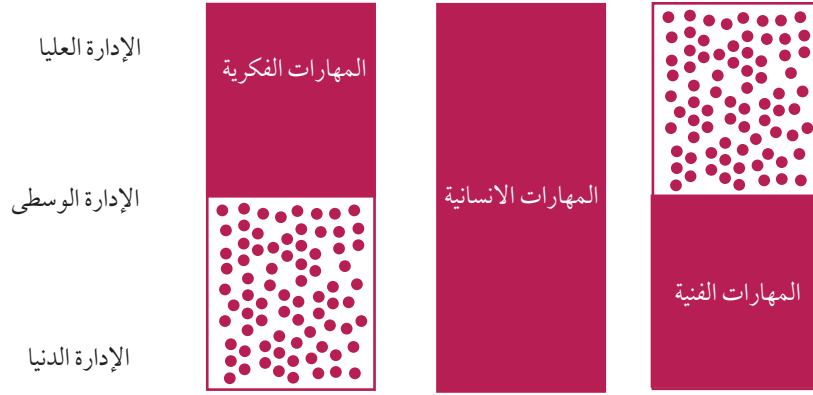
حتى يستطيع القائد تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التأثير على سلوك التابعين لا بدّ له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أداء مهامه . وتتلخص أهم مهارات القائد الإداري فيما يأتي :

* **المهارات الفنية:** هي قدرة القائد على أداء عمله ، والإلمام بجوانبه الفنية ، وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين . فلا يعقل أن تكون مديراً مالياً لمؤسسة كبرى دون معرفتك بالنظم المحاسبية المتبعة فيها .

* **المهارات الإنسانية:** هي القدرة على تفهم سلوك التابعين ودوافعهم وشخصياتهم ، واحتياجاتهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم . هذه المهاره تمكن القائد من التعامل مع التابعين ، وإشباع حاجاتهم ، وحل مشاكلهم ، وتحقيق أهدافهم .

* **المهارات الفكرية:** هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل ، والاجتهاد ، والاستنتاج ، والمقارنة ، والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين واقتراحاتهم ، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل ، وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات .

تجدر الإشارة إلى أن المهارات القيادية الثلاث لا يشترط وجودها عند كل المستويات الإدارية بنسب متساوية ، فالمهارات الفكرية مثلاً تتواجد بشكل كبير لدى الإدارة العليا أكثر منها لدى الإدارة الوسطى أو الدنيا . أما المهارات الإنسانية ، فإن كل المستويات الإدارية تتطلبها بشكل متساوٍ . وأما المهارات الفنية فإنها مطلوبة من الإدارة الدنيا(التنفيذية) أكثر منها في الإدارة العليا ، نظراً لأن الإدارة العليا لا تمارس العمل فعلاً ، بل مشغولة بالتخطيط ووضع السياسات والإستراتيجيات اللازمة للعمل . انظر الشكل رقم (٣-١) .



شكل رقم (٣-١) المهارات الإدارية المطلوبه حسب المستوى الإداري

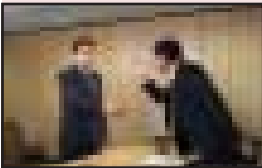


(مدير)

خصائص المدير مقابل خصائص القائد

على الرغم من أن المصطلحين يعدان وجهين لعملة واحدة، ويستخدمان بشكل متبادل، إلا أن هناك فروقاً واضحة بينهما، أجمع عليها علماء الإدارة، وهذه الفروقات هي كما يأتي:

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.
نظرة طويلة الأجل.	نظرة قصيرة الأجل.
يسأل ماذا؟ ولماذا؟	يسأل كيف؟ ومتى؟
يتحدى الوضع الراهن.	يقبل الوضع الراهن.
يبقى بشخصيته.	مثال الجندي المطيع.
يقوم بالأعمال بشكلها الأصح.	يقوم بالأعمال بالشكل الصحيح.
يظهر من بين الجماعة، ويمباركتهم.	يتم تعيين المدير في منصبه.
يستمد سلطاته من الجماعة والتابعين.	يستمد سلطاته من موقعه الرسمي.



(مدير يصفح موظفاً)

مدخل السمات مقابل المدخل الموقفي في دراسة القيادة:



لسنواتٍ عدة، كان شائعاً لدى باحثي ومفكري الإدارة بأنه إذا توافرت مجموعة من السمات في شخص ما فإن هذا الشخص يتميز بقدرات قيادية لا يتميز بها شخص لا تتوافر فيه هذه السمات. ولكن فيما بعد، أكدت الدراسات والأبحاث أن توافر هذه السمات في شخص ما ربما لا تؤهله بالضرورة لأن يكون قائداً ناجحاً. فقد تكون المواصفات الجسمانية كالضخامة والطول ونبرة الصوت في شخص ما من سمات القيادة، ولكنها ربما لا تكون كذلك في شخص آخر، وقد تكون الشجاعة والذكاء والحماس والاجتهاد هي السمة القيادية في شخص، ولكنها

(قائد في مؤتمر صحفي)
أجمع مؤيدو مدخل السمات على مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوافر في الشخص حتى نقول بأنه قيادي ناجح، وهذه السمات هي:

الصفات الجسمانية:

الحجم، والطول، والصحة، ونبرة الصوت، والوسامة... إلخ.

الصفات النفسية:

الحماس، والثقة بالنفس، وروح المبادرة، والنضج الاجتماعي، والخُلق الحسن، والطموح العالي، والأصالة، والرؤية الثابتة، والمثابرة، والتصميم، والاستقلالية، والمسؤولية، واحترام الذات.

الصفات الذهنية:

الذكاء، والقدرة على التفكير، والقدرة على التحليل والقياس والاجتهاد.

ليست كذلك في شخص آخر. هذه الحقائق كلها تؤكد بأن السمات القيادية أنفة الذكر لا يمكن تعميمها على جميع القادة، ولا تفسر تفسيراً كاملاً سبب القيادة. كما أن مدخل السمات القيادية أهمل إلى حد كبير دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، وأهمل كذلك الموقف الذي ستمارس فيه القيادة، حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين والموقف الإداري دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد؛ مما دفع الباحثين إلى دراسة سلوك القائد، ومختلف المواقف السلوكية الناجحة للقادة وأثرها على أداء التابعين ورضاهم، بدلاً من دراسة سمات القادة أو صفاتهم. وقد أفرزت هذه الدراسات فيما بعد ما يسمى **بالمدخل الموقفي** في دراسة السلوك القيادي، حيث أكد رواد هذا المدخل أمثال فيدلر، وهيرسي وبلانشارد وليكرت وآخرون على أن القيادة عملية ديناميكية تختلف من موقف إلى آخر، تبعاً لمتغيرات القائد وشخصيته، الأتباع وشخصيتهم ومدى إلمامهم بالعمل واستعدادهم للتأثر، والمواقف التي ستمارس فيها القيادة. حيث إن البيئة المحيطة لها تأثير على النمط القيادي الذي سيتبعه القائد، وأن القائد الناجح لا يمكن أن يستخدم نمطاً قيادياً موحداً في كل المواقف والظروف. فأحياناً ترى القائد يركز على الإنتاج والإنتاجية، وفي مواقف أخرى يركز على الجانب الإنساني والاجتماعي، وأحياناً يدمج ما بين النمطين. وفي بعض المواقف ترى القائد يفوضُ مرؤوسيه القيام بالعمل، وفي مواقف أخرى تراه يوجه، ويرشد، ويراقب العاملين عن قرب.

وهذا بلا شك، يعتمد على التابعين، ومدى نضوجهم، وإلمامهم في العمل. مما يستدعي ضرورة تدريب القادة على ملاءمة أنماطهم الإدارية والقيادية حسب المواقف التي يواجهونها في العمل، الأمر الذي يؤكد بأن القيادة ليست بالضرورة موروثة، بل يمكن اكتساب مهاراتها من خلال التدريب والتعليم والتطوير، وأن القادة بحاجة إلى إعداد، وإن كان لديهم الاستعداد الوراثي لأن يكونوا قادة.

نشاط

حدّد شخصية فلسطينية قيادية أو إدارية ناجحة تعرفها، ثم تعرف على السبب وراء نجاحها، أهي الصفات الشخصية الموروثة أم المكتسبة؟

قضية للنقاش:

هل كل قائد مدير؟ وهل كل مدير قائد؟ ناقش.

أسئلة الدرس



- ١ عرف كلاً مما يأتي: القيادة، المهارات الفكرية للقيادة، المهارات الفنية للقيادة، مدخل السمات.
- ٢ كيف ترى الاختلاف بين القائد والمدير؟
- ٣ يرى البعض أنه ليس هناك قيادي مناسب لكل الظروف. علق على ذلك مبيناً صحة هذا القول، أو عدم صحته؟
- ٤ من أجل أن يؤثر القائد على سلوك مرؤوسيه ويحفزهم لتأدية أعمالهم بكفاءة وفاعلية، يجب أن تتوافر فيه بعض المهارات. اذكرها، وأيها تعتبره الأهم للقائد الناجح؟ ولماذا؟
- ٥ ما الانتقادات التي وجهت إلى مدخل السمات في القيادة؟
- ٦ أجب بـ(نعم أو لا) عن كل عبارة من العبارات الآتية، 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 قد يُصنع، ولا يولد قائداً.
◀ د- () لا توجد قياده ناجحة دون تفويض للسلطة.
◀ هـ- () من الأفضل أن يكون القائد ملماً بجوانب العمل الفنية.

هناك ثلاثة أساليب رئيسة للقيادة الإدارية، وهي:

١- القيادة الأتوقراطية: (Autocratic Leadership)



(قيادة أوتوقراطية)

يمتاز القائد الأتوقراطي باحتكار السلطة لنفسه، ولا يسمح للآخرين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. هذا النوع من القادة الذي غالباً ما يدعى «بالأتوقراطي المتشدد»، لا يسمح بمشاركة التابعين في إدارة العمل، ويتوقع منهم فقط إطاعة الأوامر، وتنفيذ العمل حسب التعليمات المعطاة لهم، وإلا يتعرض التابعون لإجراءات عقابية، وتهديد من القائد. وهناك بعض

القاده الذين يدعون «بالأتوقراطيين الخيّرين»، حيث يستخدم هؤلاء القادة بعض الوسائل الترغيبية كالثناء والمدح، وربما لا يلجؤون للأساليب العقابية إلا عرضاً، وقد يسمحون أحياناً بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

٢- القيادة الديمقراطية: (Democratic Leadership)



(قيادة ديموقراطية)

يؤمن القائد الديمقراطي بأسلوب المشاركة الإدارية، فهو لا يحتكر السلطة، بل يقوم باتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، بعد مشاركة فعالة من التابعين إيماناً منه بأن التابعين لديهم قدرات وإمكانيات يجب الاستفادة منها لصالح العمل. وغالباً ما يستخدم القائد الديمقراطي أسلوب الترغيب لا التهيب مع المرؤوسين، على اعتبار أن أسلوب الترغيب هو الأمثل للحصول على أداء أفضل.

٣- قيادة عدم التدخل: (Laissez- Faire Leadership)



(قيادة عدم التدخل)

تمتاز قيادة عدم التدخل في أن القائد يترك لأتباعه «الحبل على غاربه» في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ، حيث يقوم فقط بدور الوسيط أو الاستشاري، ويتصرف بالسلبية، والتسامح، والود، تجاه أتباعه، إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات، ويقتصر دوره على توفير المعلومات التي تطلب منه، بدلاً من أن يتولى زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

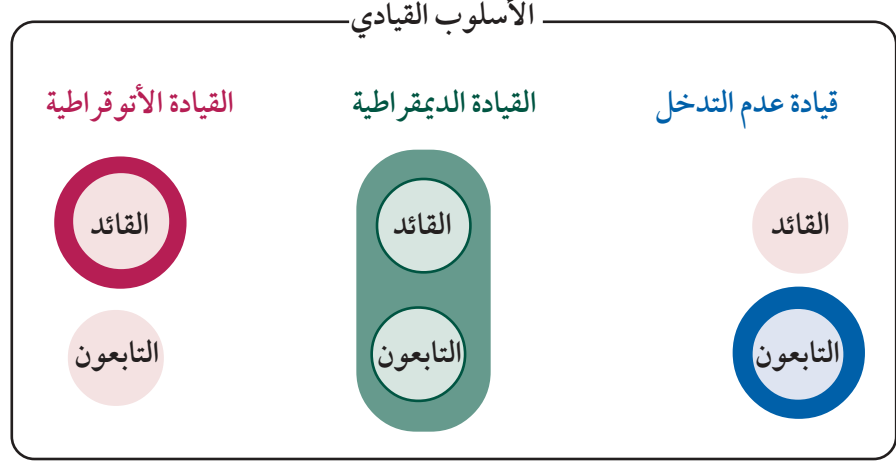
الجدول الآتي يوضح مزايا الأساليب القيادية الثلاثة وعيوبها :

أسلوب عدم التدخل	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب الأتوقراطي
<p>المزايا</p> <p>- هناك حرية تامة للتابعين لاتخاذ القرارات، والمشاركة في وضع الأهداف، وتحديد أساليب التنفيذ، مما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين النشطاء ذوي القدرات العالية.</p> <p>- ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية عالية، لديهم شعور كامل بالمسؤولية.</p>	<p>المزايا</p> <p>- يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية المتوافرة، من خلال مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة.</p> <p>- يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ويشعرهم بأنهم جزء مهم وحيوي من المؤسسة.</p>	<p>المزايا</p> <p>- السيطرة على كل جوانب العمل، ورفع شأن القائد.</p> <p>- السرعة في اتخاذ القرارات، حيث تؤخذ من شخص واحد وللجميع.</p>
<p>العيوب:</p> <p>- هذه السياسية قد تفقد القائد السيطرة على رؤوسه، وتخلق حالة من الفوضى في العمل والتهرب من المسؤولية.</p> <p>- إن التساهل والتهاون وعدم الحسم من القائد قد يثبط التابعين النشطين، والذين قد يرون بأن تقدير الإدارة لهم هو بنفس درجة الكسالى منهم.</p>	<p>العيوب:</p> <p>إن مشاركة التابعين في الإدارة يمكن أن يعطي نتائج سلبية في حالة عدم اتصافهم بالنضوج الكافي.</p> <p>فالشخص غير الملم بالعمل لن يساعد في اتخاذ قرارات حكيمة ووضع أهداف معقولة.</p>	<p>العيوب:</p> <p>- عدم رضا التابعين، لأن المطلوب منهم هو إطاعة الأوامر فقط دون نقاش.</p> <p>- عدم مشاركة التابعين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، الأمر الذي يفقدهم الانتماء للعمل، ويحرم المؤسسة من الأفكار الريادية والخبرات المتوافرة لديهم.</p>

هل تعلم:

أن الأساليب القيادية الثلاثة لها إيجابيات وسلبيات، ولا نستطيع القول: إن القائد يستخدم أسلوب قيادياً واحداً في كل المواقف. فقد نجد القائد يستخدم هذه الأساليب الثلاثة بشكل متبادل حسب الموقف الذي يواجهه، بالرغم من جنوح بعض القادة في الواقع إلى تبني أسلوب معين في معظم المواقف وذلك استناداً إلى نوعية شخصية القائد نفسه.

ولمزيد من التوضيح انظر إلى الشكل رقم (٣-٢) الذي يوضح مدى تركز السلطة والصلاحيات في الأنماط القيادية الثلاثة آنفة الذكر.



شكل رقم (٣-٢) مدى تركز السلطة

مصادر القيادة:

كما ذكرنا سابقاً، فإن القيادة هي عملية يتم من خلالها التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. إن القوة التأثيرية التي يتمتع بها القائد لا تأتي من فراغ، بل من مصادر بعضها يعود لقوة القائد، وأخرى مردها السلطة الرسمية أو الموقع الوظيفي الذي يتمتع به القائد. وعليه يمكن تصنيف مصادر قوة القادة وتأثيرها إلى ما يأتي:

١- المصادر الرسمية

تتمثل المصادر الرسمية للقيادة في الموقع الوظيفي الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالموقع الوظيفي يعطي القائد قوة تأثيرية على تابعيه، أجازها له القانون واللوائح الداخلية المعمول بها في المؤسسة، من خلال استخدامه لأدوات العقاب والثواب، التي يمارسها على الموظفين، ويكسب طاعتهم، فالمدیر العام مثلاً يمارس سلطة رسمية، بحكم موقعه الوظيفي على مديري الدوائر، وهم بدورهم يمارسون السلطة على رؤساء الأقسام في إداراتهم، وهكذا.

٢- مصادر لها علاقة بشخصية القائد: من مظاهرها:

- **القوة المعرفية:** فالخبرة والمهارة والمعرفة التي تتوافر لدى القائد تجعل التابعين يقبلون تأثيره فيهم بكل سرور وطواعية . فالمدرس ذو الخبرة والكفاءة العالية يحترمه الطلبة ويقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بالخبرة والمعرفة التي بحوزته، وبالتالي يكونون على استعداد للتأثر به ، وإرشاداته وتوجيهاته .
- **قوة الاعجاب:** هناك بعض التابعين الذين يتأثرون بالقائد نتيجة إعجابهم بسماته الشخصية ، كالمثابرة، وطلاقة اللسان، والاتزان العاطفي، وسداد الرأي، وسعة الأفق، وجاذبية الشخصية .

نشاط رقم (٢)

لنلعب الدور الآتي :

دع ثلاثة طلاب يؤدوا أمام الطلبة دور القائد المنظم لرحلة مدرسية إلى المواقع الأثرية في فلسطين، الأول يؤدي دور القائد الأتوقراطي، والثاني يؤدي دور القائد الديمقراطي، والثالث يؤدي دور قيادة عدم التدخل، ولندع الطلبة يقيموا الأساليب القيادية الثلاثة، واختيار الأسلوب الأفضل .

أسئلة الدرس

- ١ عرف كلا مما يأتي : القيادة الأتوقراطية المتشدّده، القيادة الأتوقراطية الخيريّة، قيادة عدم التدخل، القوة المعرفية للقيادة .
 - ٢ اشرح مصادر قوة القيادة، وأيها تعد أكثر حيوية للقائد الناجح؟
 - ٣ بين أساليب القيادة المختلفة، موضحاً الفرق بين القيادة الديمقراطية وقيادة عدم التدخل .
 - ٤ بعد أن درست الأنماط المختلفة للقيادة، هل تعتقد بأنه من السهل تغيير النمط القيادي؟ ولماذا؟
 - ٥ من خلال ممارستك للحياة العملية، هل تميل إلى تطبيق أحد الأنماط القيادية؟ ولماذا؟
 - ٦ أدناه مواقف ادارية افتراضية، والمطلوب منك أن تحدد المضمون القيادي لها(قيادة ديمقراطية، أتوقراطية، قيادة عدم التدخل) مع ذكر الأسباب .
- ◀ أ- أنتم مفوضون بكل شيء، وكل ما تريدونه مني أوفره لكم .
- ◀ ب- أهلاً بكم طلبتي الأحياء، لقد جمعتكم هذا الصباح لتدارس تفاصيل الرحلة المدرسية، التي ستقوم بها المدرسة الأسبوع القادم .
- ◀ ج- قررت الإدارة في اجتماعها صباح اليوم أن يكون برنامج الرحلة المدرسية على النحو الآتي، وعلى الجميع التقيد والالتزام .

حالة دراسية على القيادة الإدارية

مستشفى فلسطين التخصصي

اقرأ، عزيزي الطالب، الحالة الدراسية الآتية بتمعن ثم ناقش الأسئلة التي تليها:

« كان سعيد مديراً عاماً لإحدى المستشفيات في فلسطين، وأحمد هو المدير المالي للمستشفى، حيث يدير الشؤون المالية، ويخضع إدارياً تحت إشراف المدير العام. وكان الموقف العام لأحمد هو اتباع سياسة مالية حريصة جداً. لقد كان صارماً ولا يتقبل أي تصرف بعيد عن السياسة المالية المقررة. أما سعيد (المدير العام) فهو شخص من النوع الذي يرغب في التصرف واتخاذ القرارات بعيداً عن القيود والمحاذير والسياسات المرسومة. مما أدى إلى حصول نزاع بينهما، وفي إحدى المناسبات حذر سعيد أحمد قائلاً: « إذا لم تطع أوامري وتعليماتي، سأضطر لطردك من العمل». غالباً ما يصير أحمد على موقفه الثابت، وغالباً ما يكسب الرهان على اعتبار أنه يتبع السياسات والممارسات المحاسبية والمالية الصحيحة، ولهذا لم يتأثر كثيراً بتهديدات المدير العام.

وفي ذات يوم، اقترب سعيد من أحمد قائلاً «أحمد، هذا قرار اتخذته الآن بزيادة راتب الموظفة ليلي، إنها من أكفأ المشرفين في المستشفى، وتستحق هذه الزيادة، وهددت بترك المستشفى إن لم تقر لها الزيادة في الراتب القادم. لذا، أحرص على أن تعمدت هذا القرار». نظر أحمد إلى القرار معلقاً «سعيد أنت تعلم أنني لا أستطيع فعل هذا، وأنه عكس السياسة المقررة، إنها تتقاضى الراتب الأعلى في فئتها».

سعيد: هذا لا يهم، نفذ القرار. . . أنا مدير المستشفى هنا، عندما أطلب شيئاً يجب تنفيذه.

أحمد: لا أستطيع التنفيذ، هذا يناقض السياسة المالية المعتمدة.

سعيد: أنا المدير هنا، وأقول لك نفذ دون نقاش.

أحمد: لن أقوم باختراق السياسة المعتمدة.

هنا أشار سعيد باصبغه إلى أحمد صارخاً وافتأ انتباه الآخرين في المكتب «من المدير هنا يا أحمد؟

أحمد: أنت المدير يا سعيد.

سعيد: إذن نفذ الأمر، ولا تناقش.

أحمد: لا لن أنفد، آسف

تعالى الصراخ لافتاً بذلك انتباه كل الموظفين في المكتب والمكاتب المجاورة، وأخيراً قال سعيد «أحمد، كفى، أنت مطرود من العمل».

أحمد: لا تستطيع طردي من العمل لذات السبب.

سعيد: لقد طردتك وانتهى، ولم يتراجع سعيد عن قراره، وتم فعلاً طرد أحمد في ذات اليوم، وشطب اسمه من قائمة الرواتب، وانتهى الأمر عند هذا الحد.

- ١ ناقش الأسلوب القيادي الذي اتبعه سعيد، هل كان فعالاً، وهل تم تفهم موقف أحمد؟ وبماذا اتصف المناخ الإداري السائد في المستشفى؟
- ٢ يطلب من الطلبة تمثيل الدور الفعلي الذي قام به سعيد وأحمد، ومن ثم تمثيل الدور المثالي من وجهة نظر إدارية معاصرة.

اسأل نفسك

لتسأل نفسك الأسئلة الآتية : لماذا تشعر أحياناً برغبة جامحة لقراءة دروسك ، في حين تتراخى في مواقف أخرى؟ ما السبب الذي يدفعك لتكملة مرحلة الثانوية العامة ، ومن ثم الالتحاق بالجامعة؟ ألا تنتظر بفارغ الصبر إجازاتك السنوية للعمل وتجميع بعض النقود لشراء بعض من احتياجاتك؟ ألا تشعر بأنك بحاجة إلى إجازة تخطط فيها للسفر لتجديد نشاطك وحيويتك؟ لماذا تريد دراسة الطب وليس التاريخ؟ لماذا تريد شراء ذلك الحذاء أو ذلك اللباس الفاخر؟ ألا تشعر بأنك بحاجة إلى شراء الكثير من احتياجاتك؟ وتضطرب كثيراً عندما تفشل في ذلك؟ ألا تفرح كثيراً عندما يثني عليك والدك أو معلمك أو الآخرون؟ ألا تشعر أحياناً بعدم الرغبة في الذهاب إلى مدرستك .



(مدير شركة يكافئ موظف)

ولتسأل الأسئلة الآتية في سياق العمل : ما دوافع الإنسان للعمل؟ لماذا يعمل الشخص أكثر من دوره في اليوم؟ لماذا يبذل الإنسان جهداً ملموساً في أداء عمل معين ، في حين يتراخى في أعمال أخرى؟ لماذا يبذل الانسان جهداً كبيراً في سبيل تلبية حاجاته وتحسين نوعية حياته؟ هل يسعى الإنسان إلى العمل من أجل الكسب المادي فقط؟ لماذا يتكاسل البعض في الذهاب إلى أعمالهم؟ في حين يعتبره البعض الآخر نزهة يستمتعون بها؟

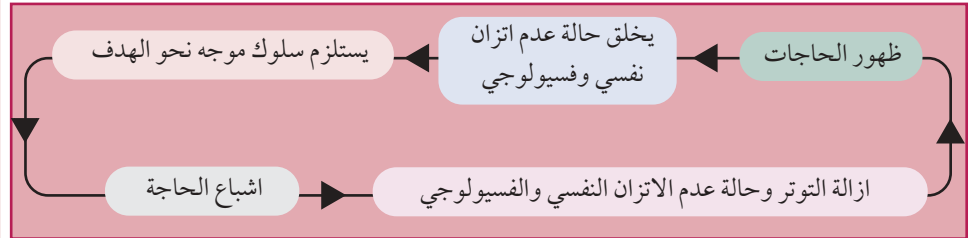
ما التحفيز؟ وكيف يتم؟

دعنا هنا نقول بكل ثقة ، إنّ دراسة السلوك الإنساني في العمل أو الحياة يستهدف الوصول إلى إجابات لكل الأسئلة التي طرحت آنفاً ، وإن الإجابة عن كل هذه الأسئلة يتمثل في ما يدعى بالدافعية أو الحافزية ، وأن الدافع وراء أي شيء يبدأ بوجود غريزة أو حاجة أو رغبة لدى الشخص ، تتطلب تلبية أو إشباعاً ، وأن بقاء هذه الحاجة أو الرغبة دون إشباع يجعل الشخص في حالة عدم اتزان نفسي وفسولوجي ، الأمر الذي يؤثر على أدائه ، وعلى وظائفه الحياتية . لذا ، إذا أراد المدير الناجح تحقيق أهداف المؤسسة ، فعليه أن يفهم جوهر الدافعية وديناميكيته . هذا في الواقع ليس عملاً سهلاً ، لأن الدافعية للعمل تعد شعوراً

الحاجة:

هي توتر أو انفعال ينشأ من خلال مشير جسماني أو نفسي ، يؤدي بالفرد إلى سلوك معين . كما يمكن تعريفها كتوتر ينتج عن وجود فرق بين مستوى الإشباع الحالي ومستوى الإشباع المرغوب فيه .

داخلياً لا يمكن أن يرى من المدير أو المسؤول، بل يمكن ملاحظته والاستدلال عليه من خلال سلوكيات العاملين. فإذا لاحظ المدير بأن عماله مشغولون ومنهمكون في عملهم، فإن هذا مؤشر على أنهم محفزون للعمل. وإذا لاحظ أن بعضهم يلتفت حول بعض ويتبادلون أطراف الحديث بدون عمل، فإن هذا مؤشر على عدم دافعيتهم للعمل. وإذا تأكد المدير بأن إنتاج بعض العاملين كما هو مخطط له، والبعض الآخر ليس كذلك، فإن هذا مؤشر على مستوى الدافعية لديهم، ومستوى رضاهم عن العمل. ولكن هذا التفسير الظاهري، في الواقع، لم ينجح وحده في الإجابة عن سؤال جوهرى: لماذا يتصرف الناس كما يتصرفون؟ وبالرغم من وجود كثير من الإجابات على هذا السؤال، إلا أن أفضل المداخل لدراسة الدافعية هو مدخل إشباع الحاجات. هذا المدخل يفترض وجود حاجات متعددة للأفراد، تتطلب الإشباع، وتسبب بالتالي القيام بسلوك موجه نحو هدف ما لغرض إشباع الحاجة. فعلى سبيل المثال، الشعور بالجوع يسبب الذهاب إلى أقرب مطعم للأكل، وإشباع حاجته. كما أنه ليس كل الحاجات البشرية بنفس المستوى من الإلحاح والأهمية، فالحاجة الأكثر إلحاحاً تدفع الشخص إلى التصرف لإشباع هذه الحاجة. وحال إشباع هذه الحاجة، يفتر مستوى إلحاحها، وقد تظهر الحاجة نفسها بعد فترة من الزمن، أو تظهر حاجة أخرى وهكذا. الشكل رقم (٣-٣) يوضح ديناميكية (عملية) الدافعية بشكلها البسيط.



شكل رقم (٣-٣) عملية الدافعية

لهذا، حتى يستطيع المدير تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عليه أن يتعرف على الحاجات غير المشبعة لديهم، والعمل على تلبية هذه الحاجات، لأن تلبيةها سيؤدي إلى رضا العاملين، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

هل هناك فرق بين الدوافع والحوافز؟

لاحظت عزيزي الطالب، أننا قد استخدمنا مصطلح الدوافع والحوافز بشكل متبادل في الصفحات السابقة، وبالرغم من أن لهما المدلول نفسه، إلا أن هناك

هل تعلم:

الدوافع

- ١- تنبع من الفرد ذاته.
- ٢- تدوم أطول من الحوافز الخارجية.

فروقاً جوهرية بينهما . فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك الإنساني ، وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة . وأما الحوافز فهي محركات خارجية للفرد ، تعمل على إثارة الحاجة ، وتقوية شدة إلحاحها ، وغالباً ما يستخدمها المديرون لإشباع ما لدى الأفراد من حاجات . فعندما تشعر ، بحاجتك لمتابعة دراستك الجامعية فهذا شعور أو مثير داخلي نابع من ذاتك ، وبالتالي فهو دافع ، وأما إن شجعتك والدك أو أحد أقرائك أو زملائك على مواصلة دراستك الجامعية ، فهذا مثير خارجي ، وبالتالي فهو حافز وليس دافعاً .

أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين رئيسيين ، هما : الحوافز المادية ، والحوافز غير المادية . فالحوافز المادية تتمثل في المكافآت وزيادة الراتب ، والإجازات ، والدورات التدريبية ، والتأمينات الصحية ، والضمان الاجتماعي . أما الحوافز غير المادية فتتمثل في : زيادة السلطة والنفوذ ، أو الحصول على لقب ، أو مكتب فخم ، أو الإطراء ، وغيرها من الأمور التي لا تقاس بمعايير مادية .

وعلى الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها وحدها لا تحقق الرضا التام عند الموظف ، وأن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال توافر مستوى معقول من الحوافز المادية والمعنوية ، الأمر الذي يستدعي من إدارات المؤسسات عدم اهمال أي نوع من الحوافز ، بل العمل على تقديم الحوافز التي تتناسب مع ما يريد الموظف لضمان فعاليتها ، ولتحقيق الهدف من تقديمها .

نشاط رقم (١)

ميز بين كل مما يأتي : أهى دافع أم حافز؟

- () * الشعور بالإبداع .
- () * الشعور الإيجابي بالإنجاز .
- () * زيادة في الراتب .
- () * اعتراف الرئيس أو زملاء العمل بمجهود الموظف .
- () * الشعور بالمسؤولية .
- () * الامتيازات التي تقدمها المؤسسة مقابل المجهود الذي يبذله الموظف .
- () * الترقية الوظيفية .

أسئلة الدرس



- ١) عرف كلاً مما يأتي : الحاجة ، الدافع ، الحافز ، الحوافز غير المادية .
- ٢) اشرح جوهر عملية التحفيز ، وكيف تتم عند الأفراد؟
- ٣) ما الفروق بين الدوافع والحوافز؟ وأيهما تعد أكثر فعالية في التأثير على سلوك الأفراد؟ ولماذا؟
- ٤) في رأيك ، ما اسباب تدني دافعية العاملين في فلسطين؟

٥ هل هناك علاقة بين الحاجات والسلوك؟ اشرح .

٦ أجب بـ(نعم أو لا) على كل عبارة من العبارات الآتية ، ثم صحح الخطأ فيها .

◀ أ- يمكن الاستدلال على دافعية الشخص من خلال سلوكه .

◀ ب- تعد الحوافز المادية الأفضل والأكثر فعالية في تحفيز الأفراد .

◀ ج- تموت الحاجة الإنسانية حال إشباعها .

◀ د- تبدأ الدافعية عند الشخص بظهور حاجة لشيء ما .

٧ ميز الحوافز الآتية ، أهي مادية أم غير مادية؟

- () * تحسين ظروف العمل .
- () * تخصيص نسبة من الأرباح للعاملين .
- () * توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .
- () * الحصول على شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة .
- () * تخصيص نسبة من الأرباح المتأتية من تقليل تكلفة الإنتاج للعاملين .
- () * تسلم وسام .
- () * عمل حفل على شرف العامل الجيد .
- () * أجور إضافية بعد تحقيق الموظف للحد الأدنى من الإنتاج .
- () * النقل إلى وظيفة أفضل .
- () * الحصول على علاوة أو عمولة .

بعض نظريات التحفيز

ظهر خلال النصف الثاني من القرن العشرين عدد من النظريات التي حاولت تفسير عملية الدافعية. وسنكتفي بالحديث حول بعض منها.

أولاً: نظرية ماسلو لسلم الحاجات: (Maslaw)

يتمثل جوهر هذه النظرية في أن للإنسان حاجات، بعضها أساسي والآخر ثانوي، وأن هذه الحاجات يلزمها إشباع بشكل ترتيبي هرمي. فقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة، وهي كما يأتي:

١) الحاجات الفسيولوجية أو الجسمانية: هذه الحاجات تعد أساسية لحياة

الإنسان، ولاغنى عنها كالحاجة للمأكل والملبس والمشرب والمسكن. وتشبع هذه الحاجات عادةً بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية، حيث إنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بوساطته بإشباع حاجاته الأساسية.

٢) حاجات الأمان: تكمن أهمية إشباع هذه الحاجات في أنها تساعد الفرد

على ردع آلام البيئة المحيطة ومخاطرها. وتشتمل على الحاجة لحماية النفس من الأخطار الجسمية والصحية، لهذا يلجأ إلى التأمينات الصحية، كما يلجأ الفرد إلى الاشتراك في الضمان الاجتماعي، لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشترك في التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته، وهناك أيضاً الحاجة إلى الأمن الوظيفي، وعدم التهديد بالطرد من العمل.

٣) الحاجات الاجتماعية: الإنسان اجتماعي بطبيعته، ويكره العزلة

والانفراد. فالحاجات الاجتماعية تشتمل على علاقات الانتماء والمحبة مع الآخرين (العائلة، الأصدقاء، زملاء العمل). فتلبيتها تساعد الفرد على تلبية حاجات أخرى لديه، وتكسبه مركزاً قوياً في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

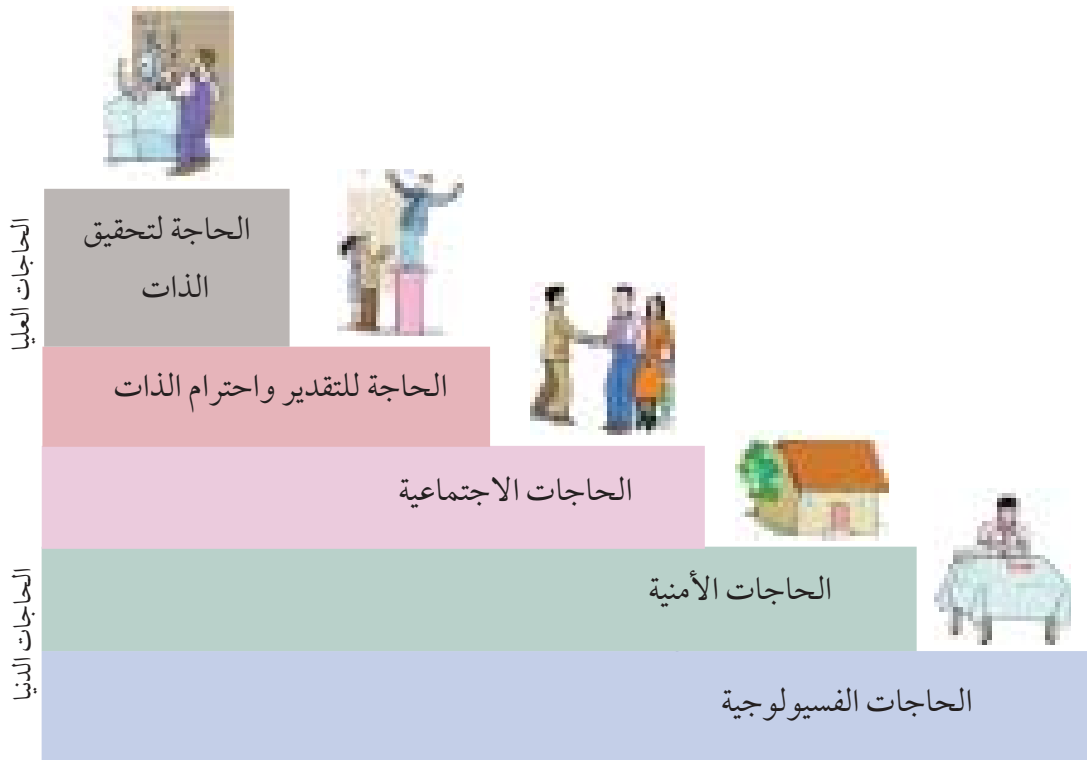


(ماسلو ١٩٠٨-١٩٧٠)

هل تعلم:

جميع الحاجات التي حددها ماسلو متوافرة لدى الأفراد في كل المجتمعات ولكن بنسب متفاوتة. فشخص ما يمكن أن تكون الحاجة الفسيولوجية لديه مثلاً أكثر الحاحاً من غيرها، وشخص آخر يمكن أن تكون الحاجة الأمنية هي الأكثر الحاحاً وهكذا.

- ٤» **حاجة احترام وتقدير الذات:** الإنسان بطبيعته بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة ومحترم في المجتمع الذي يعيش فيه . كما أنه يسعى إلى تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع . ويمكن تلبية هذه الحاجة من خلال تحلي الفرد بالقيم والأخلاق العالية ، والمنافسة الشريفة ، والكفاءة في العمل ، والخبرة المميزة .
- ٥» **حاجة تحقيق الذات:** تقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم ماسلو وتعد أرقى وأسمى الحاجات الإنسانية . وتتمثل هذه الحاجة في سعي الفرد إلى أن يصل إلى ما هو قادر على الوصول إليه . فإذا شعر الفرد بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً ، أو طبيباً ناجحاً ، فإنه يجب أن يُعطى هذه الفرصة إذا توافرت لديه الإمكانيات والمقومات اللازمة . الشكل رقم (٣-٤) يوضح سلم الحاجات عند ماسلو .



الشكل رقم (٣-٤): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية

وحسب هذه النظرية، فإن الإنسان لا يستطيع إشباع الحاجة الثانية دون إشباع الحاجة الأولى، وهكذا. فعلى سبيل المثال، أكد ماسلو أنه لا يمكن للإنسان إشباع حاجات عليا، كالحاجات الاجتماعية، أو حاجات الإنجاز والتحقيق إذا كانت الحاجات الأساسية لديه كالمأكل والملبس والمشرب غير مشبعة.

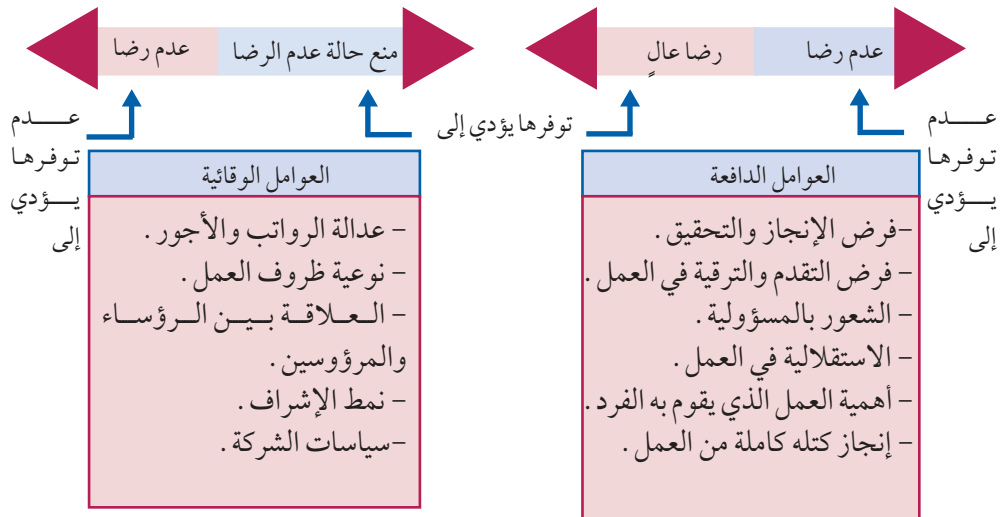


(هيرزبيرغ)

دعنا هنا نؤكد للأهمية ما ذكرناه سابقاً ، وهو أن للفرد حاجات متعددة بعضها أساسي وبعضها ثانوي ، وعلى المدير الناجح أن يتعرف على الحاجات غير المشبعة لدى العاملين والعمل على إشباعها ، وإن إشباع هذه الحاجات سيخلق قوة دافعة ورضا معقولاً في العمل ، وهذا سينعكس إيجاباً على إنتاجية العاملين ، وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة .

ثانياً: نظرية هيرزبيرغ في الدافعية: (Herzberg)

اقترح هيرزبيرغ مجموعتين من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في العمل ، حيث أطلق على المجموعة الأولى العوامل الوقائية أو الصحية ، وعلى الثانية العوامل الدافعة أو الحافزة . الشكل رقم (٣-٥) يوضح مضامين هذه العوامل وآلية عملها في تحفيز العاملين .



الشكل رقم (٣-٥): آلية عمل نظرية هيرزبيرغ .

أستنتج

أن العوامل الوقائية عند هيرزبيرغ تناظر الحاجات الدنيا عند ماسلو ، وأن العوامل الدافعة عند هيرزبيرغ تناظر الحاجات العليا في سلم ماسلو .

اعتبر هيرزبيرغ العوامل الوقائية ذات علاقة **ببيئة العمل** ، وليس العمل نفسه وأسمائها بذلك ؛ لأن توافرها في بيئة العمل لا يخلق قوة دافعة لدى الأفراد ، بل تمنع حالة عدم الرضا لديهم ، وفي حالة عدم توافرها ، فإنها تخلق حالة عدم رضا لدى العاملين .

فحصولك على راتب جيد ، وظروف عمل صحية لا يؤدي بالضرورة إلى خلق قوة دافعة لديك ، بل يمنع حالة عدم الرضا ، ولكن إذا شعرت بأن راتبك غير عادل ، أو تم تخفيضه دون مبرر ، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم رضاك عن العمل ، وبالتالي سيؤثر على إنتاجيتك .

أما العوامل الدافعة فقد اعتبرها هيرزبيرغ ذات علاقة بالعمل، ومحتواه وليس بيئة العمل، واعتبر أن توافرها في العمل سيخلق قوة دافعة لدى الفرد، وتجعله راضياً عن عمله، بشرط أن يتوافر في بيئة العمل مستوى معقول من العوامل الوقائية.

ثالثاً: نظرية العدالة والمساواة: (الإنصاف)

تفيد هذه النظرية بأن الأفراد يكونون عرضة للتحفيز في العمل إذا شعروا بأن نسبة المخرجات أو العوائد التي يحصلون عليها من جراء توظيف مدخلاتهم تتساوى مع نسبة المخرجات، أو العوائد التي يحصل عليها الآخرون من جراء توظيف مدخلاتهم في العمل. ويمكن للموظف التحقق من مستوى العدالة والمساواة في المؤسسة من خلال تطبيق المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{المخرجات (العوائد) التي يحصل عليها الشخص}}{\text{المدخلات التي يوظفها في العمل}} = \frac{\text{المخرجات (العوائد) التي يحصل عليها الآخرون}}{\text{المدخلات التي يوظفها الآخرون في العمل}}$$

وللتوضيح، تخيل أن زميلاً لك في العمل نفسه، يكافأ بنسبة أعلى منك على الرغم من أنكما تحملان المؤهل العلمي نفسه، وتضعان الجهد نفسه في العمل، وفي الموقع الوظيفي نفسه، وإنتاجيتكما متساويتان. هذا السلوك، بلا شك، سيؤثر سلباً على مستوى الدافعية لديك للعمل، الأمر الذي سيضطررك إلى انتهاج بعض الأساليب المضرة في العمل، كأن تقوم بتعديل بعض من

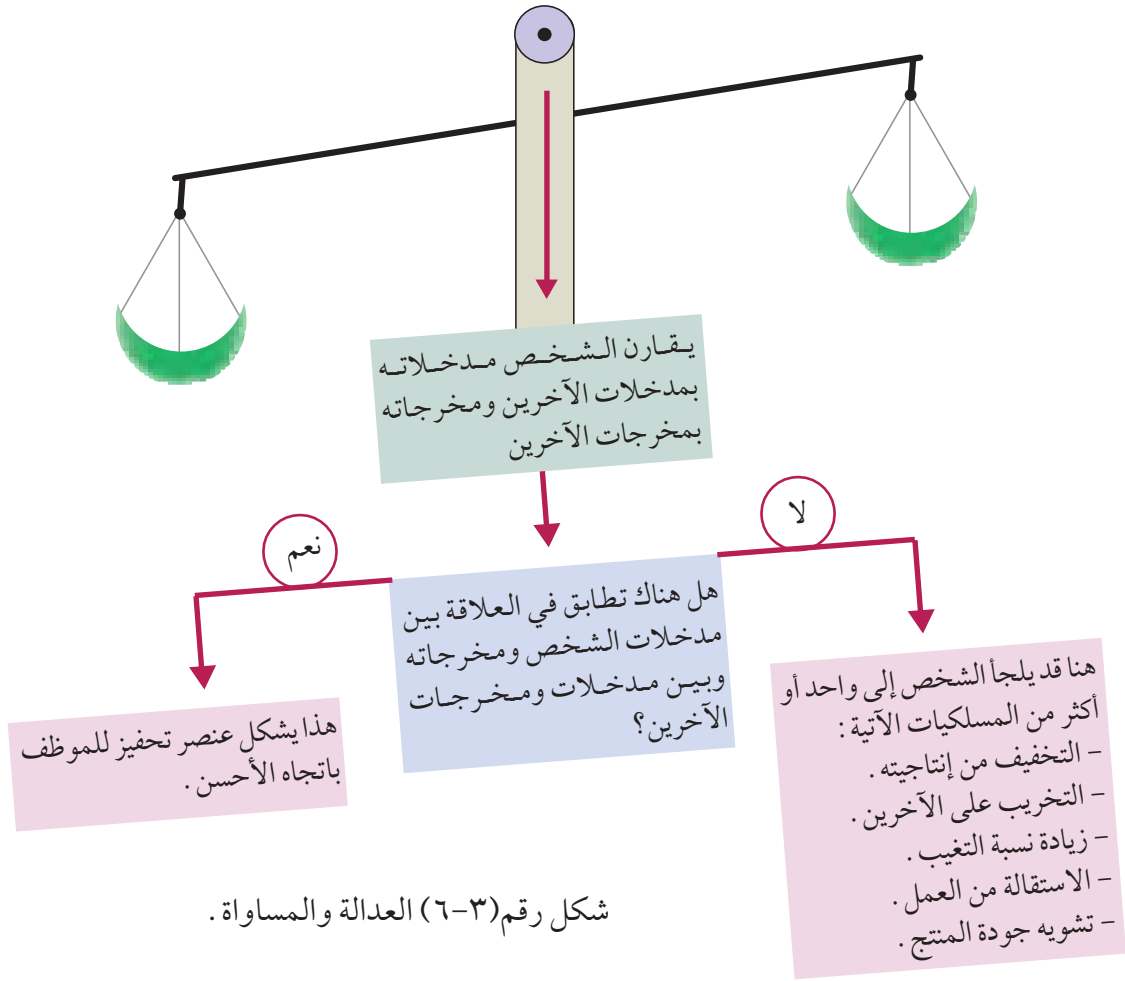
مدخلاتك مثل التراخي في العمل، أو حتى ترك العمل للسعي إلى تحقيق المساواة والعدالة في مؤسسة أخرى، انظر إلى شكل رقم (٣-٦). فالمدير الناجح يحاول دائماً أن يجعل الفرد يشعر بالمساواة والعدالة لضمان حفزه واستمراره في العمل.

تشتمل مدخلات الموظف على: المؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، والجهد المبذول في العمل، والخبرة، والمهارة، والأقدمية في العمل، والمركز الاجتماعي.

وأما المخرجات فتشتمل على: الأجر والراتب، والترقيات، وحقوق الأقدمية، والامتيازات، والمركز في العمل، ورضا المشرفين.



مدير يحفز موظفياً



شكل رقم (٣-٦) العدالة والمساواة.

الاتجاهات الحديثة في التحفيز

نظراً لأهمية التحفيز في العمل وأثره الإيجابي في الإنتاج والإنتاجية، عمل الباحثون على ابتكار بعض الأساليب والأنماط، شكلت اتجاهات معاصرة في التحفيز، التي بمجمعتها تقوم على أساس زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. فيما يأتي أهم هذه الأنماط والأساليب.

توسعة العمل Job enlargement: يقوم هذا الأسلوب على إضافة مهام وواجبات إضافية بشكل أفقي (أي بمستوى الواجبات التي يقوم الموظف بها حالياً) للعامل، وذلك بهدف التنويع في العمل، وتخفيف روح الملل والضجر والروتين لديه، وزيادة رغبته في العمل. فمثلاً عندما يطلب من مسؤول التخزين القيام بوظيفة الشراء بالإضافة إلى مهمته الأساسية، فنقول بأنه قد تم توسعة عمل هذا الموظف أفقياً. وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب توسعة العمل لا يتضمن بالضرورة أية زيادة في الامتيازات المقدمة للموظف.

إثراء العمل Job enrichment: يقوم هذا الأسلوب على إعادة تصميم العمل بطريقة يتم من خلالها تطعيم العمل ببعض المثرات أهمها: توفير فرص الإنجاز والتحقيق، والتطور المهني والشخصي، والاستقلالية في العمل، والشعور بالمسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والقيام بأعمال ذات أهمية، والقيام ببعض

المهام التي كان يقوم بها مدير العمل ، وإنجاز كتلة كاملة من العمل وليس جزئيه بسيطة منه . هذه المثرات تسهم في خلق قوة دافعة في العمل ، وبالتالي تخلق رضا وظيفياً لدى العامل ، الأمر الذي يزيد من إنتاجيته .

أسلوب العمل المرن Flexible time: يتضمن هذا الأسلوب مرونة كبيرة في ساعات الدوام للعمل . فمثلاً إذا كان المطلوب من العامل دوام ست ساعات عمل في اليوم ، فيمكن توزيعها كالتالي : أربع ساعات جوهرية ، يجب على كل العاملين التواجد خلالها في العمل ، وأما الساعتان المتبقيتان فيمكن للعامل استغلالهما في بداية الدوام والانصراف من العمل مبكراً ، أي بعد انتهاء ساعات العمل الجوهرية ، أو يمكن تغييره عن أول ساعتين في العمل وتعويضها في نهاية الدوام . وقد يتضمن هذا الأسلوب تكثيف ساعات العمل اليومية ، ولكن بعدد أيام أقل ، فمثلاً يمكن للعامل عمل أربعة أيام في الأسبوع ، ولكن بتسع ساعات عمل . هذا الأسلوب في الواقع يسمح للعامل بجدولة أوقات عمله ، بحيث لا يتضارب مع مهامه الشخصية والاجتماعية ، كما يسمح للعامل باختيار أوقات الدوام التي يعتقد بأن إنتاجيته فيها تكون أفضل .

الإدارة بالأهداف (Management by Objective (MBO):

يقوم هذا الأسلوب على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين بوضع الأهداف المراد تحقيقها في العمل وكذلك متابعة مدى قرب جهود المرؤوسين أو بعدها من هذه الأهداف ، وذلك لغرض تصويب جهودهم في الوقت المناسب . إن أهمية هذا الأسلوب تكمن في اشتراك الموظف في اتخاذ قرارات العمل ، وتحديد أهدافه ، بالإضافة إلى أنه يعد أسلوباً ملائماً للرقابة الذاتية ، حيث يستطيع الموظف معرفة مدى قربيه أو بعده من تحقيق الأهداف المحددة بنفسه . هذه العملية تساعد على تحفيز العاملين وتكسيبهم الرضا في العمل .

تدريب العاملين وتطوير أدائهم (Training and Development): إن التأهيل والتدريب المتواصل للعاملين يساعدهم على اكتساب مهارات وأنماط جديدة في العمل ، الأمر الذي يجعلهم أكثر سيطرة على أعمالهم ، كما أنه يرفع من معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم ، وبالتالي تزداد إنتاجيتهم .



(صورة تعبر عن مشاركة الإدارة العاملين في وضع الأهداف)

نشاط رقم (١)

- على إفتراض أنك تعمل في مؤسسة ما ، رتب الحاجات الآتية حسب أهميتها بالنسبة لك (الترتيب من ١ - ١٠) :
- ١- حاجتك إلى الشعور بالمسؤولية .
 - ٢- حاجتك إلى زيادة في الراتب والماهية .
 - ٣- المشاركة في إتخاذ القرارات ذات الصلة بعملك .
 - ٤- حاجتك إلى الضمان الإجتماعي والأمن الوظيفي .
 - ٥- حاجتك إلى الإنجاز في العمل .
 - ٦- حاجتك إلى بيئة عمل جيدة . «أثاث ، تكييف» .
 - ٧- حاجتك إلى الإعتراف بالجهد الذي تقوم به .
 - ٨- حاجتك إلى فرص الترقية في العمل .
 - ٩- حاجتك إلى ربط علاقات مع زملاء من حولك .
 - ١٠- حاجتك إلى إحترام الآخرين وتقديرهم لك .

نشاط رقم (٢)

يتم تقسيم الطلبة إلى مجموعتين : الأولى تعتبر نفسها محفزة بالحاجات الدنيا ، والثانية بالحاجات العليا ، علما بأن ماسلو صنف الحاجتين الأولى والثانية كحاجات دنيا ، والثالثة الأخرى كحاجات عليا ، بحيث تبدي كل مجموعة الأسباب التي تدعم وجهة نظرها .

أسئلة الدرس



- ١ عرف كلا مما يأتي : العوامل الوقائية ، إثراء العمل ، توسعة العمل ، الإدارة بالأهداف ، أسلوب العمل المرن .
- ٢ اشرح مضامين نظريتي ماسلو وهيرزبيرغ ، وما أوجه الشبه والاختلاف بينهما؟
- ٣ ما الفرق بين العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في نظرية هيرزبيرغ؟
- ٤ في حالة تطبيقك لمعادلة العدالة والمساواة وجدت بأن الآخرين يتقاضون عوائد أعلى منك رغم تشابه مدخلاتكم ، ماذا ستفعل؟
- ٥ ما العوامل التي تعتبرها دافعة أو محفزة لك في نظرية هيرزبيرغ ، هل هي العوامل الوقائية أم الدافعة؟ ولماذا؟
- ٦ هل تتوقع نجاح أسلوب العمل المرن في مؤسساتنا الفلسطينية؟ ولماذا؟
- ٧ أجب بـ(نعم أو لا) على كل عبارة من العبارات الآتية ، ثم صحح الخطأ فيها:
 - أ- () العوامل الوقائية ، إذا توافرت في بيئة العمل تمنع حالة عدم الرضا ، ولكن لا تخلق قوة دافعة لدى الأفراد .
 - ب- () الحاجة الأكثر إلحاحاً في هرم ماسلو هي الحاجة غير المشبعة .
 - ج- () لا يمكن للإنسان إشباع حاجتين في الوقت بنفسه حسب نظرية ماسلو .
 - د- () إنجاز كتلة كاملة من العمل هي عامل من العوامل الوقائية حسب هيرزبيرغ .
 - هـ- () يساعد أسلوب الإدارة بالأهداف على مراقبة العامل ذاته .

حالة دراسية: الفلسفة الجديدة

أقرأ، الحالة الدراسية الآتية بتمعن، ثم ناقش الأسئلة التي تليها.

« عندما أنهيت خدمات عبدالله من وظيفته في إحدى شركات الملابس والنسيج **الفلسطينية**، لم ينتظر كثيراً، فوجد وظيفة أخرى في شركة مماثلة وقريبة من الأولى. في الوظيفة الجديدة، يتقاضى عبدالله راتباً أقل من الراتب الذي كان يتقاضاه في الشركة الأولى بحوالي ١٠٪. وبالرغم من ذلك، عندما دُعي مره أخرى للعودة إلى عمله في الشركة القديمة، رفض عبدالله، وفضل الاستمرار في عمله الجديد، لماذا يا ترى؟ سبب ذلك هو أنه وجد الشركة الجديدة أقل بيروقراطيةً وصرامةً في أنظمتها من الشركة القديمة. وبصراحة أكثر، كان عبدالله معجباً بفلسفة الشركة الجديدة في مجال علاقة الإدارة بالعمالين. حيث لاحظ بأن العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يعاملون بالطريقة نفسها التي تعامل بها الإدارة العليا. كما أن العاملين يحصلون على رواتبهم أسبوعياً وليس على أساس ساعات العمل، ويشاركون في نظام الضمان الاجتماعي في الشركة، ولا يقطع من رواتبهم في حالة الغياب بسبب المرض. بالإضافة إلى أن المشرفين في الشركة لا يستخدمون أسلوباً رقابياً صارماً ومتواصلاً، وبناءً عليه اعتبر عبد الله بيئة العمل في الشركة الجديدة صحية ومشجعة. ومن الأمور التي لفتت انتباه عبدالله حال استلامه العمل الجديد أنه لم يسمع المدير يلقي قائمة طويلة من القواعد والإجراءات الانضباطية في العمل.

وبدلاً من ذلك سمعه يُصرِّح بأن الشركة تعتبر العامل العنصر الأهم في إنجاز العمل بشكله المطلوب. مما دفع عبدالله لإنجاز العمل بالشكل الأفضل. وليس ذلك رأي عبد الله وحده، فإدارة الشركة اعترفت الأسبوع الماضي بأن الفلسفة المتبعة في تحفيز العاملين أعطت ثمارها. فحجم إنتاج الشركة ارتفع بنسبة ٣٥٪ عن إنتاج الشركات الأخرى في الصناعة نفسها. كما أن نسبة الغياب في الشركة بلغت ٣٪ مقارنة بنسبة ٦٪ في الشركات الأخرى. كما أن معدل دوران العمل (نسبة الذين يتركون العمل من مجموع العاملين في السنة) سجل نسبة ٤٪ مقارنة بنسبة ١٦٪ لدى الآخرين.

أسئلة للنقاش

؟

- ١ ما الحاجات حسب سلم ماسلو التي وفرتها الشركة الجديدة، وجعلت عبد الله يشعر بالرضا عن العمل؟
- ٢ حدد العوامل الوقائية والدافعة التي وفرتها الشركة الجديدة لعبد الله.
- ٣ هل يمكن للانسان أن يقايض الانخفاض في الراتب مقابل مزايا أخرى كما فعل عبد الله في وظيفته الجديدة؟ لماذا؟

مفهوم الاتصال:

الاتصال بشكل مبسط هو عملية تبادل المعلومات والتفاهات من شخص إلى آخر، أو من شخص إلى مجموعة، أو من مجموعة إلى أخرى. فهي وسيلة للوصول إلى الآخرين من خلال الأفكار والآراء والحقائق والتفكير والقيم. وهي بذلك تعتبر جسراً بين الأفراد، يستطيعون من خلاله تقاسم المشاعر والمعرفة. يساعد هذا الجسر على إزالة الغموض، وحل المشاكل، وسوء التفاهم الذي يفصل ويباعد الأفراد بعضهم عن بعض. وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال تتضمن وجود شخصين هما: المرسل والمستقبل، حيث إن الشخص وحده لا يستطيع الاتصال، فبوجود المستقبل تكتمل عملية الاتصال. هذه الحقيقة يمكن تشخيصها عند التفكير بشخص ضال في جزيرة، ويصرخ طلباً للنجدة، ولا يوجد أحد قريب منه يسمع استغاثته. والحال مشابه إلى حد ما للمدير الذي يرسل بلاغاته وتعليماته وأوامره معتقداً أنها قد وصلت وفُهمت من مستقبله، وأنه بذلك تكون عملية الاتصال قد تمت، ولكن الحقيقة هي أن عملية نقل البلاغ أو الأوامر هي البداية، فالمدير يستطيع إرسال مئات البلاغات والأوامر، ولكن لا تكتمل عملية الاتصال حتى تصل هذه البلاغات وتُفهم من مستقبلها.

فالالاتصال هو ما يفهمه المستقبل، وليس فقط ما يقول المرسل. ومن هنا

نستطيع أن نضع التعريف الآتي للاتصال، ونقول «بأنه عملية

إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة مناسبة، مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فرداً كان أم جماعةً. وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات التي يمكن نقلها إلى المستقبل يمكن أن تأخذ شكل الآراء، الأفكار، والحقائق، والعواطف، والأوامر، والارشادات، والتقارير، والاحصاءات وغيرها من الأشكال الأخرى.

أهمية الاتصال الإداري:

لا تستطيع المؤسسات الاحتفاظ ببقائها بدون وجود نظام اتصال فعال. ففي ظل عدم وجود نظام فعال للاتصال لا يستطيع العاملون في المؤسسات معرفة ماذا

أتعلم:

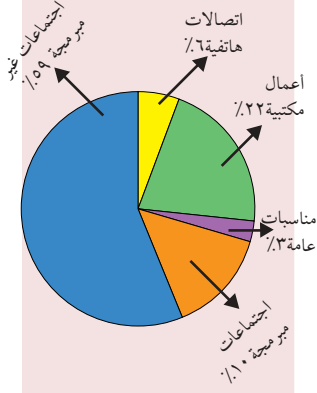
يوميًا وفي أوقات كثيرة أقوم بالاتصال والتواصل مع الآخرين. اتصل بالآخرين عندما أتبادل الآراء معهم، أتبادل الاحساس والمشاعر، أتبادل الأفكار، أتعرف على حقائق، أقدم تقريراً، أنقل أوامر، أتعرف على أرقام وإحصاءات، أشرح درساً لميلى، أتواصل مع زميلي من خلال الهاتف أو الانترنت، أتواصل مع زميلي وأستاذي في غرفة الصف من خلال النقاش والتفاعل، أتواصل مع الآخرين عندما أحضر مناسبة معينة. إذاً، أنا دائماً اتصل وأتواصل.



(مدير يجري اتصالاً هاتفياً)

أتعلم:

تشير الدراسات إلى أن حوالي ٧٨٪ من وقت المدير يتم قضاؤه في الاتصالات بأشكالها المختلفة.



يعمل زملاؤهم في أعمالهم، ولا تستطيع الإدارة تلقي أية معلومات واعطاء أية تعليمات. كما أن غياب الاتصال في المؤسسات يجعل عملية التنسيق بين الأعمال غير ممكنة مما يهدد حياة المؤسسة. كما أن التعاون بين العاملين يصبح صعباً نظراً لصعوبة تبادل مشاعرهم واحتياجاتهم وآرائهم مع الآخرين. من وجهة نظر إدارية، فإن كل وظائف وممارسات الإدارة يجب أن تمر من خلال ممر ضيق يشبه عنق الزجاجة، ألا وهو نظام الاتصال، وكما هو موضح في الشكل رقم (٣-٧)، فإن كل الأفكار الإدارية الريادية تبقى حبراً على ورق إن لم يقم المدير الناجح بترجمتها إلى واقع عملي من خلال الاتصال. فيمكن أن يكون لشركة ما أفضل الخطط الإدارية ولكن بدون إيصالها إلى مقصدها وتفهمها من الذين سيعملون على تنفيذها تبقى بلا قيمة. هذا بالإضافة إلى أن نظام الاتصال الفعال يحفز الأداء الجيد، ويخلق رضا عن العمل لدى العاملين، حيث يستطيع العاملون من خلاله تفهم عملهم والشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة. كما أنه كيف سيقوم المدير بممارسة الإدارة على العاملين والتأثير على سلوكهم، وكيف سيعمل على تحفيزهم، وكيف سيوصل قراراته وأوامره وتعليماته إلى العاملين، وكيف سيتعرف على احتياجاتهم ومشاعرهم تجاهه وتجاه المؤسسة، بدون أن يكون هناك نظام اتصال فعال يستطيع المدير من خلاله التواصل مع العاملين ومع البيئة الخارجية كذلك. وأخيراً ليس خطأ أن نشبه مجازاً التنظيم بالكائن الحي، حيث إن الدماغ يمثل جهاز التخطيط في الجسم، وأن العمود الفقري هو الهيكل التنظيمي، بينما تعتبر وظيفة الاتصالات مناظرة لما تقوم به الأعصاب بأنواعها التي تتولى عملية نقل الأوامر من الدماغ إلى كافة أجزاء جسم الإنسان وبالعكس، وبذلك تنظم وتنسق كافة حركات الجسم. فالتنظيم الجيد يتطلب نمطاً كفوفاً من الاتصالات، وإلا أدت الاتصالات السيئة إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف الإنتاج وتبديد الموارد والوقت وبالتالي انتهاء حياة المؤسسة.

وظائف المدير:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة.

الاتصال

جماعات العمل

الأداء

شكل رقم (٣-٧)

«كل وظائف الإدارة تمر من خلال ممر ضيق هو قناة الاتصال».



(تكنولوجيا الاتصالات)

عملية الاتصال (ديناميكيته):

عملية الاتصال هي الطريق التي يستخدمها المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رساله معينه . وتتطلب هذه العملية ست خطوات ، بصرف النظر عن وسيلة الاتصال المستخدمة . وفيما يلي خطوات عملية الاتصال الموضحة في الشكل رقم (٣-٨)

١) **تطوير فكرة:** تتضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل . هذه خطوة أساسية ، لأنه في حالة غياب رسالة ذات مضمون تعتبر الخطوات اللاحقة بلا قيمة .

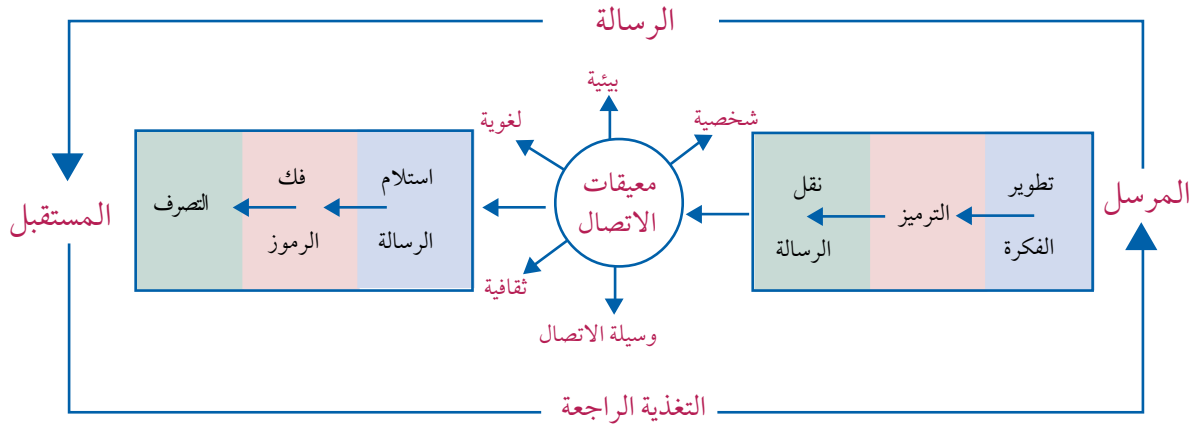
٢) **الترميز:** تتضمن تحويل الأفكار إلى كلمات ، أو اشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل ، وللتعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً . فالرسومات والأشكال التوضيحية والمعادلات الرياضية وتلخيص الأفكار في المحاضرة الصفية تعتبر مثلاً على عملية الترميز .

٣) **نقل الرسالة:** تتضمن هذه الخطوة نقل الرسالة ومضمونها من خلال الوسيله الملائمة . وهنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة والوقت الملائمين لنقل الرساله . فمثلاً ، قد يكون اليوم ليس الوقت المناسب للحدث مع مديرك حول الزيادة في الراتب . وقد يكون القرار المكتوب بإحالة موظف على التقاعد أفضل من إبلاغه شفويًا .

٤) **استلام الرسالة:** في هذه الخطوة ، يقوم المستقبل -فرداً أم جماعة- باستلام الرسالة ، ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال ، حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة .

٥) **فك الرموز:** في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها وتفسير فك الرموز والكلمات والإشارات ليعطيها معنى متكاملًا ، وإذا لم يستطع فهم الرسالة وتحليل مضمونها كما يريد المرسل ، فإنها تصبح بلا جدوى . وبالرغم من أن بعض مستقبلتي الرسائل يبدون عدم تعاونهم ، أو قد يسيئون فهم الرسالة ، إلا أن معظم المستقبلين يفهمون الرسالة ويفسرونها في سياقها الصحيح .

٦ التصرف: الخطوة الأخيرة في عملية الاتصال هي أن يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه، فإما أن يهملها، أو يأخذ بما جاء بها، أو يحفظها في الملفات. فإذا لم يأخذ المستقبل بما جاء في الرسالة والتصرف حيالها فإن الهدف من عملية الاتصال لن يتحقق.



شكل رقم (٣-٨) عملية الاتصال

نشاط رقم (١)

يقوم الطلبة بإعداد رسالة إلى مدير المدرسة، يطلبون فيها حصة إضافية لمادة الإدارة والاقتصاد، على أن يتم اتباع الخطوات الست في عملية الاتصال، ومن ثم إثارة النقاش حول العملية الاتصالية بمراحلها.

أسئلة الدرس



- ١ ما المقصود بالاتصال، وما أهميته في المؤسسات؟
- ٢ ارسم شكلاً يوضح عملية الاتصال، مبيناً عناصرها مع الشرح الموجز.
- ٣ لا يستطيع المدير القيام بوظائف الإدارة دون وجود نظام اتصال فعال. ناقش.
- ٤ تعتبر وظيفة الاتصال مناظرة لما تقوم به الأعصاب في الجسم الإنساني، علق.
- ٦ ما أشكال المعلومات التي يمكن تبادلها بين طرفي العملية الاتصالية (المرسل والمستقبل)؟
- ٥ أجب بـ(نعم أو لا) عن كل عبارة من العبارات الآتية ثم صحح الخطأ فيها:
 - أ- () تصبح عملية التنسيق بين الأعمال الإدارية غير ممكنة في ظل غياب الاتصال الفعال.
 - ب- () يمكن ممارسة العملية الإدارية حتى في ظل غياب نظام اتصال فعال.
 - ج- () تقتضي مرحلة الترميز العمل على فك رموز الرسالة، وتحليلها، وتفسيرها، تمهيداً لفهمها.
 - د- () كل مستقبل رسالة يتجاوب مع ما جاء فيها من معانٍ ومضامين.

طرق الاتصال



هناك أكثر من شكل أو طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال ، يمكن حصرها فيما يأتي :

(الاتصال المكتوب)

١) **الاتصال المكتوب** : وهو أكثر طرق الاتصال شيوعاً في الأعمال الإدارية

والمكتبية ، حيث يعد الاتصال كتابياً إذا دونت الرسالة أو المعلومة بالرموز الأبجدية أو الرياضية عند نقلها إلى المستلم ، فالتقارير والأوامر والتعليمات والقرارات الإدارية والشكاوي والدعوات وغيرها ، يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستلم من دراستها بإمعان وتفكر ، ويحفظها في السجلات كإثبات قانوني للرجوع إليها عند الضرورة ، كما أنها تعد الوسيلة الأقل عرضة للتحريف والتشويه . ولكن يؤخذ على الاتصال الكتابي تكديس الوثائق المكتوبة مما يؤدي إلى نفقات كبيرة في التخزين ، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال تخزين المعلومات والرسائل على الحاسوب .

٢) **الاتصال الشفوي** : عندما تنقل الرسالة بطريقة الهواء أو الأثير دون أن تدون

فإنها رساله شفوية . وغالباً ما يأخذ الاتصال الشفوي أشكالا مثل اللقاءات المباشرة بين المرسل والمستقبل ، والاجتماعات ، والاتصالات الهاتفية ، والأوامر والمؤتمرات والندوات .

يمتاز الاتصال الشفوي بالسرعة والتفاعل التام بين المرسل والمستقبل ، حيث يفسح المجال أمام الطرفين للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح ، بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمانية ، ولكن يؤخذ على الاتصال الشفوي أنه أحياناً ربما لا يوفر الوقت كما يظن بعض الناس ، لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق وقتاً طويلاً دون التوصل إلى نتائج تذكر .

هل تعلم:

هناك وسائل اتصال حديثة غيرت حياتنا وأنماط عملنا ، وساعدت على تواصل الناس بعضهم مع بعض ، وعززت قدرات العاملين في المؤسسات على الاتصال والتواصل وتحسين إنتاجيتهم في العمل ، كما عززت قدرة المديرين على إدارة مؤسساتهم واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب . ومن أهم هذه الوسائل :

* الهواتف الثابتة والنقالة .

* البريد الإلكتروني

* فيديو المؤتمرات : ويتم من خلاله الاتصال والتواصل بين الأشخاص عبر شاشة تلفازية وشاهد بعضهم بعضاً .

* المؤتمرات الصوتية : ويتم

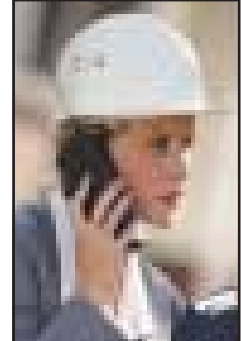
من خلالها الاتصال والتواصل بين الأشخاص عبر أجهزة الهاتف دون مشاهدة بعضهم بعضاً

* الشبكة العالمية

للحواسيب : التي من خلالها يتم ربط المؤسسات مع فروعها ومع مؤسسات أخرى من خلال شبكة حاسوبية تساعد على الاتصال والتواصل بعضها مع بعض .



(استخدام الفيديو كـونفرنس)



٣» الاتصال غير اللفظي (الإيماءات): يعد الجسم وحركاته، كتعبير الوجه،



(الإيماءات)

ولغة العيون، وإشارات اليد من الوسائل غير اللفظية التي تستخدم في عالم الاتصالات، حيث إن لها دلالات مختلفة عن مدى الرضا أو عدمه عن موقف معين. فمثلاً طبيعة الابتسامة ربما تشير إلى رضا أو عدم رضا عن شيء معين، كما أن حركة العينين وإحياءاتها تعني الكثير في الاتصال بين الأفراد. وحين تستعمل قبضة اليد وضربها على الطاولة فهذا يؤكد جدية الطرح، الذي يطرح أو التأكيد على رفض طرح معين.

٤» **الاتصال المرئي:** وهو استخدام الصور الفوتوغرافية والنماذج والملصقات والأفلام السينمائية والتلفازية والفيديو لنقل الآراء من المرسل إلى المستقبل.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن الجمع بين أكثر من طريقة من طرق الاتصال السابقة، مثل: فيديو المؤتمرات الذي يجمع بين الاتصال المرئي واللفظي وغير اللفظي في بعض الأحيان.



(جهاز عرض)

قنوات الاتصال:

هناك قناتان أساسيتان في الاتصال هما: الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

١» **الاتصالات الرسمية Formal Communication:** وهي

الاتصالات التي تتم بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، وكذلك العاملين في هذه الوحدات ضمن حدود السلطة الموضحة في الهيكل التنظيمي، وفيما يلي أهم أنماطها: انظر إلى الشكل رقم (٣-٩)

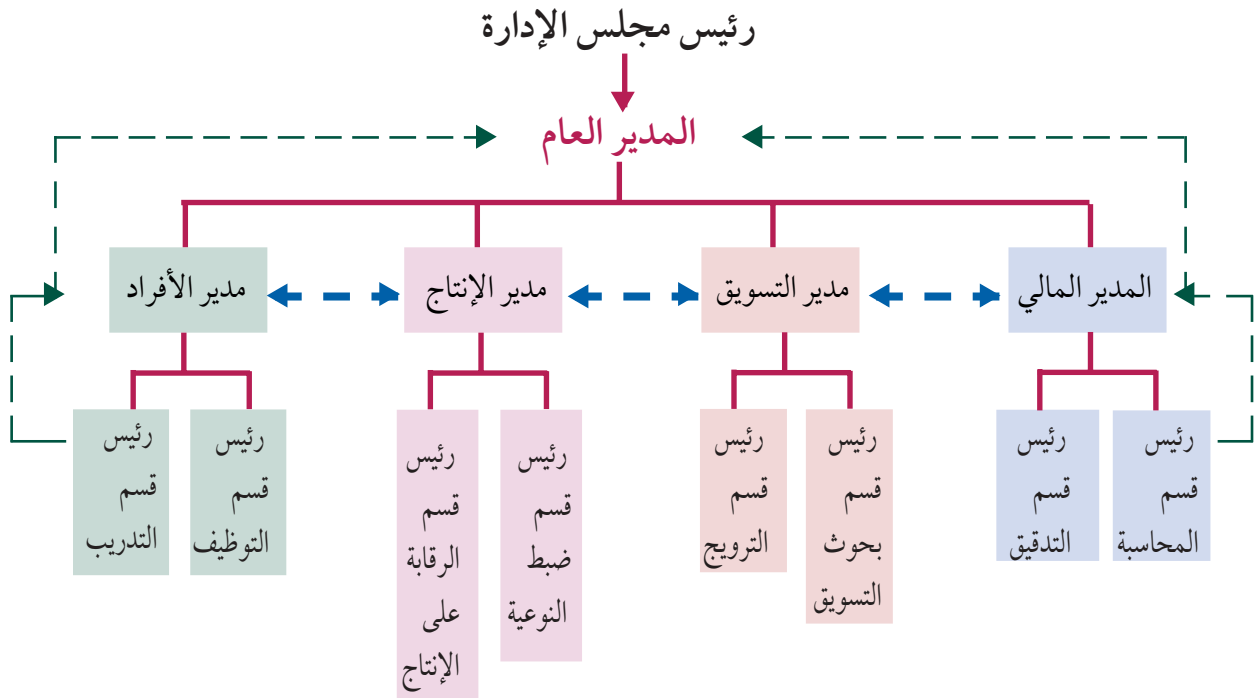
■ **الاتصال من أعلى إلى أسفل:** في هذه القناة تنتقل المعلومات من

أعلى الهرم الإداري في المنظمة إلى أسفله بشكل ترتيب هرمي، ويتم من خلالها توصيل معلومات تتعلق بالسياسات، والخطط،

والقرارات، والتعليمات، والإجراءات، والتعريف بأهداف المنظمة. وغالباً ما يتم توصيلها من خلال الاجتماعات الرسمية، ولوحة الإعلانات، والنشرات الدورية، والكتيبات الصغيرة، وصفحات الأخبار اليومية.

■ **الاتصال من أسفل إلى أعلى:** في هذه القناة تنتقل المعلومات من أسفل الهرم الإداري في المنظمة إلى أعلاه، وغالباً ما يتم من خلال هذه القناة تقديم: الشكاوي والاقتراحات، والاعتراضات، والتقارير حول سير العمل، ومشاكل العاملين وهمومهم، ومواقف العاملين حول سياسة المنظمة.

■ **الاتصالات الأفقية:** يتم هذا النمط من الاتصال بين الوحدات الإدارية في المستوى الإداري نفسه، كالاتصال الذي يتم مثلاً بين دائرة التسويق في المؤسسة ودائرة الإنتاج، أو بين دائرة الأفراد والدائرة المالية. هذا النمط من الاتصال ضروري لتشجيع التنسيق بين الوحدات الإدارية، نظراً لأهميته في العمل.



- ← الاتصال من أعلى إلى أسفل .
- ← - - الاتصال من أسفل إلى أعلى .
- ← - - → الاتصال الأفقي .

شكل رقم (٣-٩) الاتصالات الرسمية



(اتصال غير رسمي)

٢> الاتصالات غير الرسمية **Informal Communication** :

أي اتصال بين العاملين لا يتم من خلال قنوات الاتصال الرسمية، ووفق خطوط السلطة يدعى اتصالاً غير رسمي. ومن الأمثلة على الاتصالات غير الرسمية : الاتصال بين الأشخاص أثناء حفل عشاء، أو مناسبات دينية أو قومية، وخير مثال على الاتصال غير الرسمي ما يدعى (بالإشاعات)، حيث تمتاز بسرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة مقارنة بالاتصال الرسمي، هذا بالإضافة إلى أن الاتصال من خلال الإشاعات يشجع حاجات الأفراد، وبالتحديد الحاجات الاجتماعية والأمنية لديهم؛ لأنه لا يعتمد على تسلسل المعلومات بل يحدث نتيجة علاقات الصداقة بينهم. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب في الاتصال أن المعلومات المشاعة قد تكون مغلوطة وغير دقيقة، مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المؤسسة وعلى العاملين.

معيقات الاتصال



(معيقات شخصية في الاتصال)

يمكن حصر المعيقات التي تواجه عملية الاتصال الإداري الفعال فيما يأتي .

١> **المعيقات الشخصية** : تعد المكونات الشخصية

للمرسل والمستقبل من معيقات الاتصال التي غالباً ما تظهر نتيجة الاختلاف في واحدة أو أكثر من: العواطف، والحالة النفسية، ونمط

التفكير، ونمط الشخصية، والمشاعر والأحاسيس، والقيم والمعتقدات، وعادات الإصغاء الرديئة، مثل هذه المعيقات تقف أحياناً عائقاً أمام التواصل الفعال مع الآخرين في العمل وحتى في حياتنا الشخصية.

٢> **المعيقات البيئية** : هذا النوع من المعيقات للاتصال يحدث عادةً في البيئة المحيطة، وليس في عملية

الاتصال نفسها، ومن الأمثلة على المعيقات البيئية الاصوات المزعجة والمفاجئة التي تؤثر على استقبال الرسالة بشكل واضح، التباعد الجغرافي بين طرفي عملية الاتصال، وعدم توافر أدوات الاتصال المناسبة، الإفراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفه مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة وتعطيلها.

المعوقات اللغوية والثقافية: فالمعوقات

اللغوية تكون ناتجة إما عن اختلاف لغة المرسل أو لغة المستقبل، أو بسبب فشل المرسل في صياغة الرسالة أو المعلومه، أو التعبير عنها بشكل واضح ودقيق، واختيار

الكلمات التي تعطي المعنى والمدلول الذي يريد أن يفهمه المستقبل، كما أن المستقبل أيضاً يفضل أحياناً في فهم الرسالة بالمضمون الذي يريده المرسل.

والمعوقات الثقافية تنتج عن الاختلاف في العادات والتقاليد والقيم بين المرسل والمستقبل، فالمديرون الذين يعملون في شركات متعددة الجنسيات غالباً ما يواجهون

مثل هذه المعوقات، وخاصة أولئك الذين يعملون في بيئة ثقافية مغايرة، الأمر الذي يجعل من عملية التواصل مع المجتمعات التي يعملون فيها أمراً غاية في الصعوبة، وكمثال على المعوقات اللغوية والثقافية ما حصل في شركة كوكا كولا الشهيرة التي تراجعت مبيعاتها بشكل كبير في بعض الأسواق الآسيوية، لأن المستهلكين في هذه الأسواق ارتبكوا في تفسير الإعلان التالي للشركة « كوكا تنعش الحياة coke Adds Life » حيث فهم من هذا الإعلان بأن كولا تعيد شاربها إلى الحياة بعد الموت، الأمر الذي أدى إلى إحجامهم عن شراء هذا المنتج، وبالتالي تراجعت مبيعات الشركة في هذه الأسواق.

معوقات متعلقة بوسيلة الاتصال: مثل عدم اختيار الوسيلة الملائمة قد يكون معيقاً للاتصال، فالزيارة الشخصية يمكن أن تناسب موضوع الاتصال أكثر من كتابة رسالة مثلاً. أما في حالة تكليف أحد الموظفين بالانتقال من مكان إلى آخر وتفويضه صلاحيات معينة، فربما تكون الرسالة الكتابية أكثر ملاءمة، أما طلب ملف من قسم الأرشيف فربما يناسبه اتصال هاتفي.



(معوقات بيئية في الاتصال)



(معوقات لغوية في الاتصال)



أستنتج

نتغلب على معوقات الاتصال من خلال:

- وضوح الرسالة.
- جذب انتباه المستقبل.
- إجادة مهارة الاصغاء.
- استخدام وسيلة الاتصال الملائمة.
- التأكد من أن الرسالة قد وصلت وفهمت.
- استخدام أقصر قنوات الاتصال.
- الاتصال في الوقت المناسب.
- تطوير علاقات إنسانية جيدة بين المرسل والمستقبل.
- توفير الوسائل والتسهيلات المادية والتقنية لتسهيل عملية الاتصال.
- تشجيع المرؤوسين على الحديث والنقاش.
- إلمام المرسل بلغة وثقافة المستقبل.

نشاط رقم (١)

أنت تعمل في مؤسسه قام المدير العام فيها بإصدار تعميم يتضمن كثيراً من التوجيهات من أجل توضيح السياسة العامه للمؤسسة في المرحلة المقبلة . وكانت هذه التوجيهات من الغموض بحيث استدعى الأمر قيام كثير من الموظفين برفع عدد من الاستفسارات إلى المدير العام ، يسألونه فيها عن بعض الأمور غير الواضحة ، مما جعل المدير العام يعقد اجتماعاً للموظفين من أجل تبادل الآراء بينهم لاستجلاء الأمر ، وتبادل المعلومات حول مضمون هذه التوجيهات .

المطلوب :

- * حدد اتجاه الاتصال الذي تدرج تحته توجيهات المدير العام .
- * حدد اتجاه الاتصال الذي تدرج تحته استفسارات الموظفين .
- * كيف تصنف الاتصال الذي تم بين المدير العام والموظفين من حيث طريقة الاتصال؟
- * هل يعد الاجتماع الذي تم بين المدير العام والموظفين رسمياً أم غير رسمي؟ ولماذا؟

نشاط رقم (٢)

يتم ترتيب زيارة للطلبة لإحدى المؤسسات الفلسطينية للتعرف على وسائل وقنوات الاتصال فيها ، والمعوقات التي تحول دون الاتصال الفعال ، ومن ثم إثارة النقاش حول نظام الاتصال في المؤسسة وكيفية تفعيله .

أسئلة الدرس



- ١ عرف كلاً مما يأتي : الاتصال المرئي ، الاتصال غير اللفظي ، الاتصال الأفقي ، الاتصالات غير الرسمية .
- ٢ ما أهم طرق الاتصال الإداري؟ وهل هناك طريقة أكثر فعالية من غيرها؟
- ٣ ما مأخذك على الاتصال الشفوي كوسيلة اتصال إداري؟
- ٤ بين قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسات ، موضحاً أهمية كل منها؟
- ٥ ما الفرق بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي؟ وهل يمكن للمنظمة الاستغناء عن الاتصال غير الرسمي؟
- ٦ هناك معوقات للاتصال ، بينها موضحاً كيف يمكن التغلب على كل منها؟
- ٧ أجب بـ(نعم أو لا) على ما يلي ثم صحح الخطأ فيها:
 - ◀ أ- من سلبيات الاتصال الشفوي ارتفاع كلفته التخزينية .
 - ◀ ب- الاتصال من خلال القنوات الرسمية يعد أكثر سرعة من الاتصال غير الرسمي .
 - ◀ ج- 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 الانماط الشخصية للمرسل والمستقبل يشكل معيقاً بيئياً للاتصال .
 - ◀ و- تعد المراسلات من خلال البريد الإلكتروني شكلاً من أشكال الاتصالات الشفوية .
 - ◀ ز- تعد الرسالة المنقولة شفويًا أقل عرضة للتحريف والتشويه .

حاله دراسية

شركة فلسطين للصناعة والتعدين

اقرأ الحالة الدراسية الآتية ثم أجب عن الأسئلة التي تليها .

« طلب أحمد ، موظف الصيانة في شركة فلسطين للصناعة والتعدين إجازة لمدة ستة أشهر لأسباب شخصية . فتمت الموافقة على الإجازة ، لأنها لا تتعارض مع سياسات الشركة ومع قانون العمل . بعد أسابيع قليلة ، سمع غسان ، مدير شؤون الموظفين في الشركة ، إشاعة مفادها بأن أحمد أخذ إجازته ليس لأسباب شخصية ، بل للعمل في مشروع بناء في محافظة أخرى لحاجته إلى بعض الأموال الإضافية . يتناقض هذا التصرف وقوانين العمل ، وقد تصل العقوبة عليها إلى إنهاء الخدمات . وللتأكد من صحة الإشاعة ، قام غسان ، صباح يوم الخميس بإطلاق إشاعة مفادها أنه سيعمل على إعداد إشعار بإنهاء خدمات أحمد ، وسيرسله إليه على عنوان سكنه . وفي مساء يوم الخميس ، اتصل أحمد بغسان في بيته قائلاً أنه سمع بأن الإشعار بإنهاء خدماته قد تم إعداده ، وأنه شعر بأن هناك سوء فهم للموضوع ، ظاناً بأن تصرفه كان مشروعاً حسب قوانين العمل ، وفي حالة أن تصرفه يتناقض وقوانين العمل فإنه يرغب في عودته حالاً إلى عمله ، لأنه لا يريد ترك عمله الدائم في الشركة . وعندما سأل غسان أحمد حول كيفية معرفته بإشعار إنهاء خدماته ، قال أحمد : إن زوجته اتصلت به ذلك المساء ونقلت له الخبر ، وإنها علمت بالإشعار من خلال زوجة أحد البقالين في الحي الذي يسكنون فيه .

أسئلة للنقاش



- ١ هل هناك دلائل في هذه الحالة تشير بأنه قد تم استعمال الإشاعة لمصالح شخصية أو لمصلحة العمل من مدير شؤون الموظفين ومن العاملين؟ ناقش .
- ٢ بعد المكالمه الهاتفية بين أحمد وغسان ، ما التصرف الذي يجب على غسان فعله؟
- ٣ لنفرض بأن الإشاعة كانت على الشكل الآتي « قام سكرتير غسان بإبلاغ مسؤول الرواتب بخصوص إشعار إنهاء خدمات أحمد ، وبدوره قام مسؤول الرواتب بإبلاغ الآخرين معتقداً بأن هذا الخبر ليس سراً . لو كنت أنت مكان غسان ، هل ستحاول إيقاف مثل هذا النوع من الإشاعات؟
- ٤ كيف تصنف القنوات الاتصالية التي تمت في الحالة من حيث درجة الرسمية؟
- ٥ ما هو أسلوب الاتصال الذي كان من الأفضل استخدامه من غسان؟

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- برنوطي، نايف، الأعمال، الخصائص والوظائف الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠١.
- ٢- توفيق، عبد الرحمن، السكرتارية، مهارات التنظيم وادارة الأعمال، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٣- الشال، نبيلة، جاد الله فاطمة، السلوك الإنساني في الإدارة، جامعة الأزهر للبنات، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٤- شريف، علي والكردي، أساسيات التنظيم وادارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية ٢٠٠٣.
- ٥- الشيخ سالم، فؤاد وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، ط٦، مركز الكتب الأردني، ١٩٩٨.
- ٦- العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٩٩٣.
- ٧- العطية، ماجده، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، ط١، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٣.
- ٨- القريوتي، محمد، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، ط٢، عمان، ١٩٩٣.
- ٩- موسوعة عالم التجاره وإدارة الأعمال، Edito Creps, 1999.

ثانياً: المراجع بالانجليزية

- 1-David A.Decenzo & Stephen p.Robbins,Personnel humman resources mangement, third edition,prentice Hall of India,New DELHI,1989.
- 2-Fred Luthans,organisational Behaviour,Sixth edition,MC GRaw-Hill,International edition,USA,1992.
- 3-George Terry and stephen Frank Lin.principles of management,8 th ed. IRwin inc,1982.
- 4-Keith Davis,Human Behaviour at Work,TATA mCGraw- Hill publishing Company, New Delhi,1981.
- 5-Paul Herzey &Blanchard, management of organizational Behaviour: utilizing Human Resources, 4th ed,prentice-Hall of INDIA.,New Delhi,1986.
- 6- Richard.m.Hodgetts,management:Theory,Process and practice.4Th.ed ,Harcourt Brace Jovanovich,Inc,USA,1985.
- 7- Ronald J. EBERT.F. Ricky. w .Griffin,Business Essentials,4th ed,prentice Hall,New Jersey, 2003.
- 8- Stephen p.Robbins .F.MARY coulter, management, 7th ed , prentice - Hall , New Jersey, 2003.

ساهم في انجاز هذا العمل:

لجنة المناهج الوزارية : (قرار الوزير بتاريخ ٢٣/١١/٢٠٢٢م)

- د. نعيم أبو الحمص (رئيساً)
- د. عبد الله عبد المنعم (نائب الرئيس)
- هاشم كحيل (عضواً)
- د. صلاح ياسين (أمين السر)
- زينب الوزير (عضواً)
- جهاد زكارنة (عضواً)

اللجنة الفنية للمتابعة :

- د. صلاح ياسين (منسقاً)
- د. عمر أبو الحمص (عضواً)
- د. هيفاء الآغا (عضواً)
- د. غازي أبو شرخ (عضواً)
- أ. صبحي الكايد (عضواً)
- أ. جميل أبو سعدة (عضواً)
- أ. منير الخالدي (عضواً)
- أ. محمد مطر (عضواً)

المشاركون في ورشة عمل الكتاب :

- ١- فاروق عرار.
- ٢- نسرين فوزي الدبسي.
- ٣- فاتن أحمد يامين.
- ٤- جعفر حسن غنام
- ٥- أحمد جمال شحادة.
- ٦- رنا مطيع السيد.
- ٧- عبد القادر حسين عبد القادر قباجة.
- ٨- نبيل علي الجولاني.
- ٩- د. شاكر عبد المنعم الشالفة.
- ١٠- غالب سامي عبد اللطيف مشعل.
- ١١- أسماء خليل اطبيشه.
- ١٢- حنان عبد الرحيم عثمان قادوس.
- ١٣- حنان عبد الهادي مراعيه.
- ١٤- حلوة عطا سليمان عرار.
- ١٥- فينا عبد الرؤوف الديك.
- ١٦- فايز راضي.
- ١٧- محمد هاشم أحمد نافع أوجعب
- ١٨- ميساء أبو الدولة.
- ١٩- فهيمة جبار.
- ٢٠- رابعة جفال.
- ٢١- عاهد ابراهيم الساييس.
- ٢٢- رندة الطويل.
- ٢٣- د. ذياب جران.
- ٢٤- صلاح العوده.
- ٢٥- د. عمر أبو الحمص.
- ٢٦- محمد طه سالم.

تم الجزء الأول بحمد الله

