

القيادة

ومهارات تحفيز المرؤوسين

Copyright © 2012. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO
Publishing :
eBook
Collection
(EBSCOhost) -
printed on
2/9/2018 5:41
AM via NAJRAN
UNIVERSITY
AN: 801414 :
Leadership



المجموعة العربية للنشر والتوزيع

and Skills Motivate Subordinates

Account:

ns153310

القيادة

ومهارات تحفيز المرؤوسين



إعداد

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية

المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر

عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب المصرية

رضوان، محمود عبدالفتاح

القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين. إعداد: محمود

عبدالفتاح رضوان

ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

67 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-6298-75-0

1 - القيادة الإدارية

أ. العنوان

ديوي: 658,409 رقم الإيداع: 2012/1557

تحذير:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2012



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

الصفحة	الموضوع
5	مقدمة الناشر
9	الوحدة الأولى: ماهية الإدارة
9	1- مفهوم الإدارة
11	2- أهمية الإدارة
11	3- من هو المدير؟
13	4- أنواع المديرين
14	5- وظائف الإدارة
17	الوحدة الثانية: وظائف المدير
17	أولاً: التخطيط
23	ثانياً: اتخاذ القرارات والعملية الإدارية
27	ثالثاً: التنظيم

34	رابعاً: التنسيق
38	خامساً: الرقابة
43	الوحدة الثالثة: ماهية القيادة
43	1- مفهوم القيادة
43	2- الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد – الرئيس)
44	3- مصادر قوة القائد
44	4- نظريات وأنماط القيادة
57	الوحدة الرابعة: المشرف الفعال وأهم قواعد ومهارات التحفيز
58	1- مواصفات المشرف الفعال
62	2- ثلاثون طريقة للتحفيز
67	المراجع

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواءم مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

- تغطي كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:
- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
 - المهارات السلوكية والقيادية.

- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصورات له للحلول بما يؤدي إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدي إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهي البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محدده والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقدية يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهي ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.



الوحدة الأولى

ماهية الإدارة

1- مفهوم الإدارة:

عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وصنع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية.

حيث أن:

- عملية: أي أنها طريقة منظمة وليست عشوائية.
- الوظائف الإدارية: قائمة لتحقيق جملة من الوظائف (التوجيه، والتنظيم، الخ...).
- الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد: يركز التعريف على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

- الأهداف التنظيمية: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويختلف الهدف باختلاف المنشأة.
- الكفاءة: أداء العمل المطلوب بأفضل طريقة.
- الفعالية: القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة للاحتياجات المجتمع.
- المدير الكفاء: هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات مقارنة بغيره.
- المدير الفعال: هو الذي يختار أهداف واقعية وحسب الاحتياجات.

مثال:

بلد ما يحتاج لصناعة الحديد وفي هذا المجتمع أربع شركات إنتاجيه، أضف ما يلي: ضمن مدير فعال، غير فعال، كفاء، غير كفاء؟

- 100 مليون ريال مخرجاتهم 1000 طن حديد (كفاء وفعال).
- 100 مليون ريال مخرجاتهم 900 طن حديد (غير كفاء وفعال)
- 100 مليون ريال مخرجاتهم 1050 طن نحاس (كفاء وغير فعال)
- 100 مليون ريال مخرجاتهم 1000 طن نحاس (غير كفاء وغير فعال)

2- أهمية الإدارة:

- الإدارة عنون التقدم والازدهار.
- الإدارة الناجحة تميز المجتمعات المتقدمة عن المتأخرة.
- الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.
- الإدارة من أهم الوسائل التي قد تستخدمها الدول من اجل التقدم والازدهار والرقى.
- بالإدارة الجيدة يتحدد مستوى التعليم والأمن والرعاية الاجتماعية.

3- من هو المدير؟

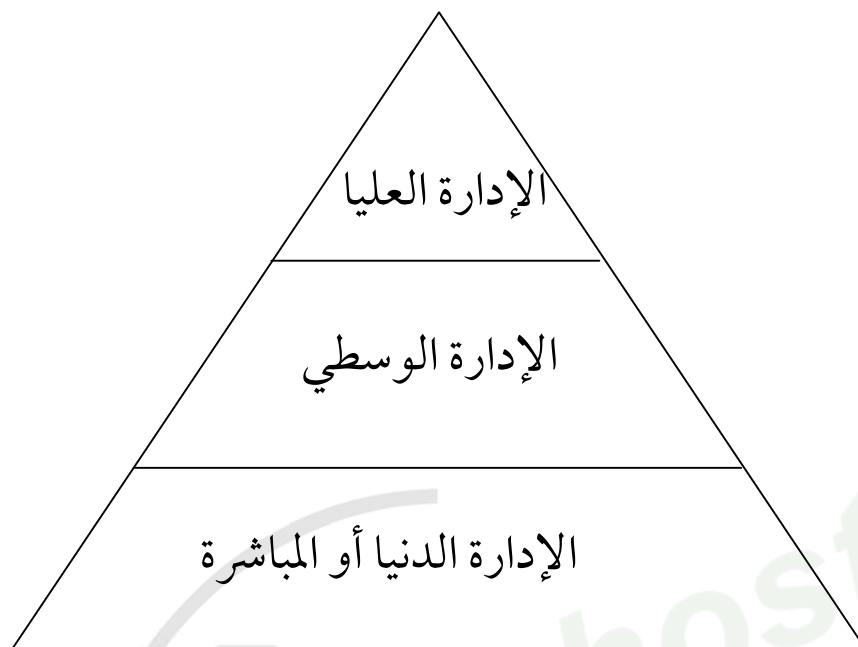
هو فرد في مؤسسة يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعه من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة.



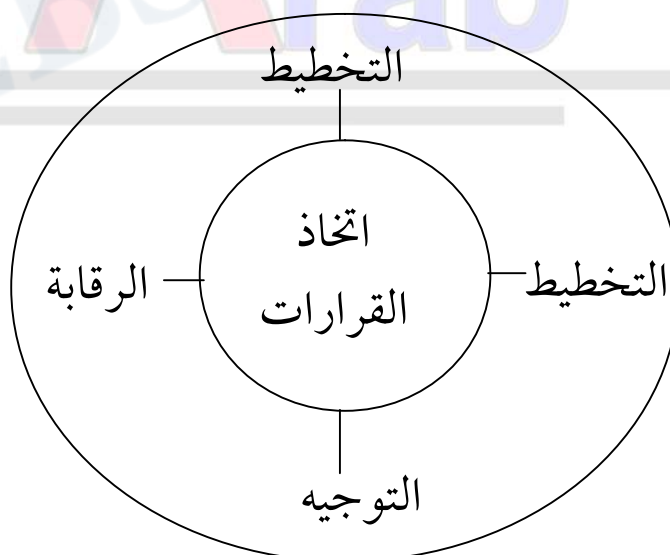
4- أنواع المديرين

المستوى الإداري	مجالات الإدارة	نطاق الأنشطة	نوع المسؤولية
أي التصنيف وفق الهيكل التنظيمي. 1- مديرو الإدارة العليا يتحملوا إدارة مسؤولية المنظمة (الرئيس، نائب الرئيس). 2- مديرو الإدارة الوسطى عليهم مسؤولية تنفيذ الإجراءات (مدير إنتاج، تسويق، عمليات). 3- المستوى الثالث الإشراف على الأنشطة وتنسيق أنشطة الأعمال (مشرف، مدير مكتب).	* مدير تسويق. * مدير إنتاج. * مدير مالي. * مدير موارد بشرية. * مدير إداري.	* مدير عام مسئول عن جميع الأنشطة. * مدير وظيفي مسئول عن نشاط معين.	1- مدير تنفيذي يكون مسئولا عن الإجراءات والمهام. 2- مدير استشاري (مدير قانوني) يستخدم مهنته لتقديم الاستشارات

التصنيف وفقاً لـ ...



5- وظائف الإدارة:



حيث أن:

- التخطيط: تحديد أهداف معينة ومعرفة أهم سبل تحقيقها.
- اتخاذ القرارات الإدارية: هو الوصول للبديل الأمثل من خلال عملية تسمى صنع القرار.
- التنظيم: توزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد من خلال معايير ومبادئ محددة.
- التنسيق: المقصود بها تنسيق مهام الإدارة وقيادتها.
- الرقابة: متابعة وتقييم ما هو قائم ومقارنته بما هو مخطط.



الوحدة الثانية

وظائف المدير

أولاً: التخطيط:

1- مفهوم التخطيط:

- تحديد أهداف معينة ومعرفة أهم سبل تحقيقها.
- التخطيط في الوقت الحاضر لما هو مستقبلي.
- التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة.

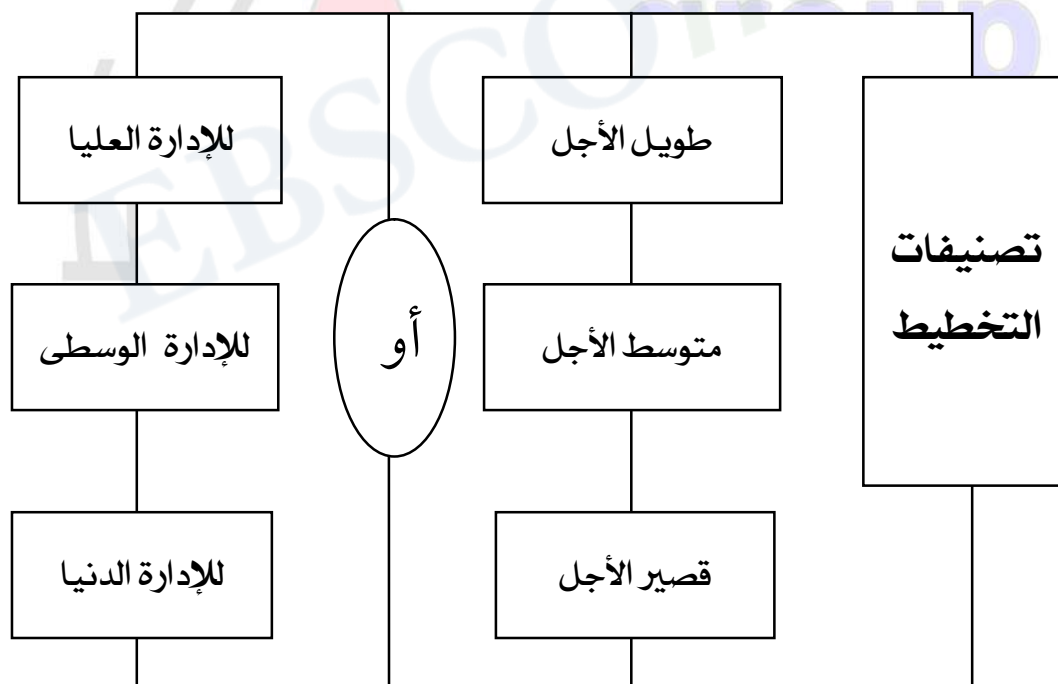
2- مميزات التخطيط:

- يركز على هدف معين.
- يهتم التخطيط بالزمن.
- أنه مستقبلي لما سيكون عليه العمل.
- أنه تنبؤي.

3- فوائد التخطيط:

- يساعد في حل مشكلات المستقبل.
- تنظيم العمل.
- يساعد على التنسيق بين الأهداف وتحقيقها.
- يساعد في وضع الأهداف وبوجود الأهداف تحدد الاتجاهات.
- الرقابة المستمرة على العمل.

4- أنواع التخطيط:



(أ) حسب الفترة الزمنية:

- طويلة الأجل (3-10) سنوات.
- متوسطة الأجل (1-3) سنوات.
- قصيرة الأجل (أسبوعيه، شهريه، سنوية).

(ب) التصنيف حسب المستوى الإداري:

- مستوي الإدارة العليا: تقوم به الإدارة العليا (الرئيس، نائب الرئيس) وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة إستراتيجية) طويلة الأجل.
- مستوي الإدارة الوسطى: ويقوم بها مساعدا المدير ورؤساء الأقسام وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية).
- التخطيط على مستوي الإدارة الدنيا: ويقوم به المشرفون وتتميز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية).

المستوي الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	إستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

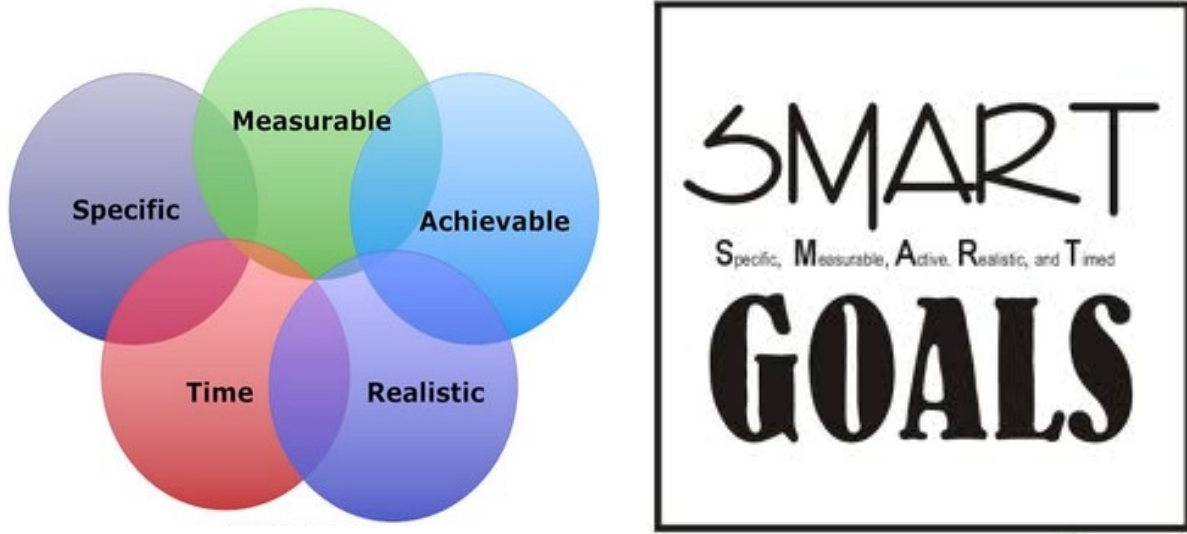
5. عناصر التخطيط:



(أ) الهدف:

الغاية المراد تحقيقها ويجب أن ترتب الأهداف بشكل هرمي، حيث أن
مميزات الأهداف أو الشروط الواجب توافرها في الهدف:

- وضوح الهدف: أي انه محدد
- قابلية القياس: أي أنه قابل للقياس والمتابعة.
- قبول الهدف: أي يتوافق مع العادات والتقاليد.
- واقعية الهدف: أي ممكن التحقيق حسب الإمكانيات.
- محدد بوقت: أي أن له زمن بداية ونهاية.



(ب) القواعد:

ما يجب وينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به.

(ج) الإجراءات:

سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها.

(د) السياسات:

الإطار الموجة لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة لكي يسترشد بها العاملون.

6- خطوات التخطيط:



- تحديد الأهداف: بوضوح الهدف وواقعيته ومشروعيته (زيادة المبيعات بنسبة 10٪ خلال 3 سنوات).
- جمع المعلومات: جمع المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل، وتتطلب تقديم ظروف الماضي والمستقبل.
- وضع الافتراضات: وذلك بوضع افتراضات معينة حول الظروف التي يمكن أن يتعرض لها المشروع، حيث أن الافتراضات طرفان: (1) أن تكون مشجعه وموجبة، (2) أن تكون مثبطة وسالبة.

- تحديد البدائل والاختيار من بينها مثال (بدائل لتحقيق هدف زيادة 10٪ من المبيعات):
 - البيع بسعر أقل.
 - إدخال تغيرات على السلعة.
 - البحث عن أسواق جديدة
- التنفيذ وتقييم النتائج: وتختص هذه الخطوة بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ وتقييم النتائج.

ثانياً: اتخاذ القرارات والعملية الإدارية

1- مفهوم اتخاذ القرارات:

- الإدارة هي اتخاذ قرارات (اتخاذ القرارات هي صلب العملية الإدارية).
- جميع المستويات الإدارية تتخذ قرارات من أجل تحقيق هدف المنشأة.
- تعتبر وظيفة اتخاذ القرار هي جوهر ومحور العملية الإدارية فلا فائدة للتخطيط والتنظيم والرقابة بلا وظيفة اتخاذ القرار.

2- أنواع القرارات:

- قرارات طويلة الأجل وقرارات قصيرة الأجل.

- قرارات فورية وسريعة وقرارات تحتاج لفكر وروية.
- قرارات فردية وقرارات جماعية.
- قرارات إستراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف.
- قرارات تنظيمية وقرارات إدارية.
- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

حيث أن:

القرارات مبرمجة: قرارات تتخذ بشكل روتيني وبشكل متكرر في مواقف معينة، والقرارات غير مبرمجة: قرارات تتخذ في ظل عدم التأكد وتتحمل مخاطر عالية.

مصادر عدم التأكد في القرارات غير المبرمجة.

- الوقت والتكاليف ويعتبران محددان لجمع معلومات كافية.
- عوامل اجتماعية وسياسية.
- الظروف البيئية.
- التغيرات السريعة في التقنية.

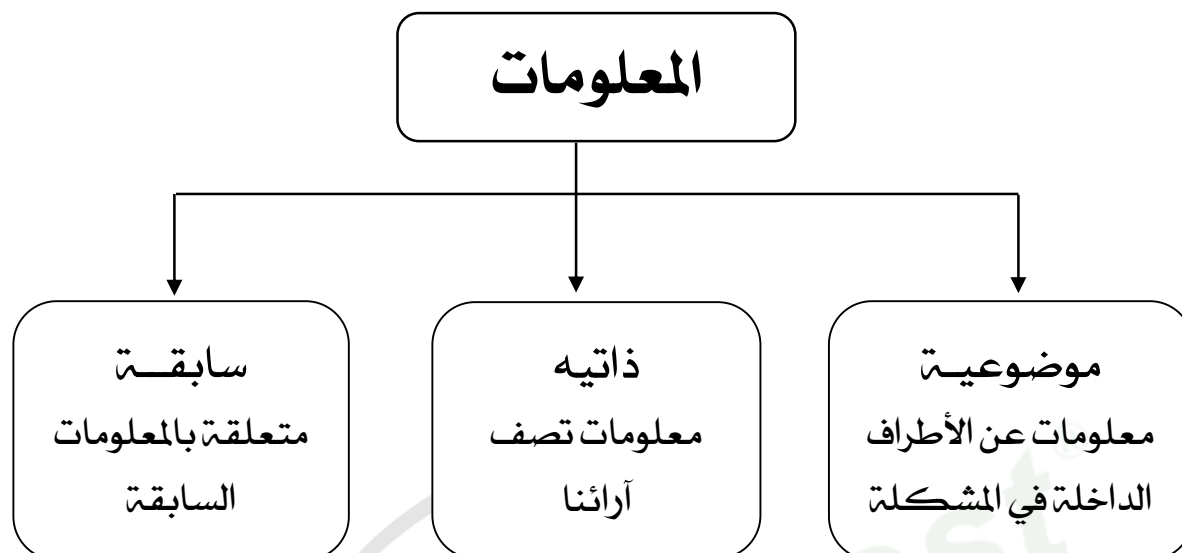
مقارنه بين القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة

نوع المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة
توفر المعلومات	متوفرة	محدودة
توفر البدائل	متعددة	نادرة / محدودة
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الوسطى والدنيا	الإدارة العليا
درجة المخاطرة	قليله	كثيرة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	دائماً	نادراً

3- خطوات اتخاذ القرار:

- 1- تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة).
- 2- جمع المعلومات.
- 3- طرح البدائل واختيار البديل المناسب.
- 4- تنفيذ الحل.
- 5- متابعة تنفيذ الحل.

حيث أن:



4- الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

من أسباب الاعتماد على الأسلوب الجماعي ما يلي:

- الإبداع: فالمشاركة تؤدي إلى توليد الأفكار وطرح البدائل.
- الالتزام بالتنفيذ.
- المعلومات: فرئيس الوحدة لا يملك لوحدة جميع المعلومات في المشكلة الجماعية في اتخاذ القرار يؤدي إلى توفير كم هائل من المعلومات.

الإيجابيات / المزايا في الأسلوب الجماعي:

- التأكيد على مبدأ الشورى.
- طرح أكثر من بديل.
- القبول (الالتزام بالتنفيذ).
- رفع الروح المعنوية.
- الوصول إلى قرارات أفضل.

السلبات في الأسلوب الجماعي

- استهلاك الوقت.
- تستتب المسؤولية.
- الهيمنة من قبل بعض الأعضاء.

ثالثا: التنظيم

1- مفاهيم التنظيم:

- المفهوم الأول: هو نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية.
- المفهوم الثاني: توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة.

2- عناصر التنظيم:

- تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها.
- تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة وتحديد المتشابه فيها في تخصص واحد).
- تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين.
- تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين.
- وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية.

4- أهداف التنظيم:

- وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين.
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
- وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل.

4- مواصفات التنظيم الإداري الناجح:

- التغطية الشاملة عدم إهمال أي وظيفة بدون مسئول.
- الوضوح أن يعرف كل شخص واجباته وصلاحياته.
- التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته.

5- أنواع التنظيم:

- أولاً: التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية.
- ثانياً: التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عالية	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجة مادية ومعنوية
طبيعة العلاقة رسميه إداريه	طبيعة العلاقة اجتماعيه
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

6- مبادئ التنظيم:

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحده إدارية، والتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي:

- المبدأ الأول: (مبدأ الهدف) أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.
- المبدأ الثاني: (مبدأ الوظيفة) أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.
- المبدأ الثالث: (مبدأ التخصيص وتقسيم العمل) أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.
- المبدأ الرابع: (مبدأ وحدة القيادة) لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

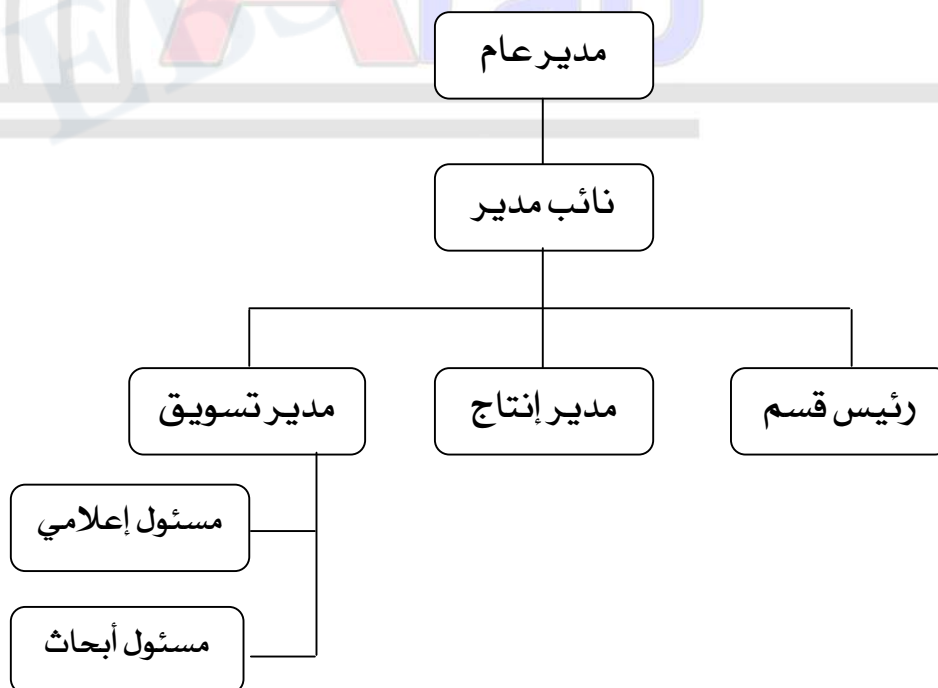
- المبدأ الخامس: (مبدأ نطاق الأشراف) عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحده لأخرى.
- المبدأ السادس: (مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية)، حيث أن السلطة: الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة. والمسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف.
- المبدأ السابع: (مبدأ المركزية واللامركزية) حيث ان المركزية: نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا، واللامركزية: نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا.
- المبدأ الثامن: (مبدأ تفويض السلطة) يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته.
- المبدأ التاسع: (مبدأ التنسيق) العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.
- المبدأ العاشر: (مبدأ المرونة) أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.

7- خصائص التنظيم الفعال:

- التنظيم الفعال: هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وخصائصه هي كما يلي:
- تخفيف التكاليف.
 - التطوير والأبداع.
 - التنسيق بين كافة الوحدات.
 - تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية للفرد.

8- الهيكل التنظيمي:

النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الرابط بين المهام في المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.



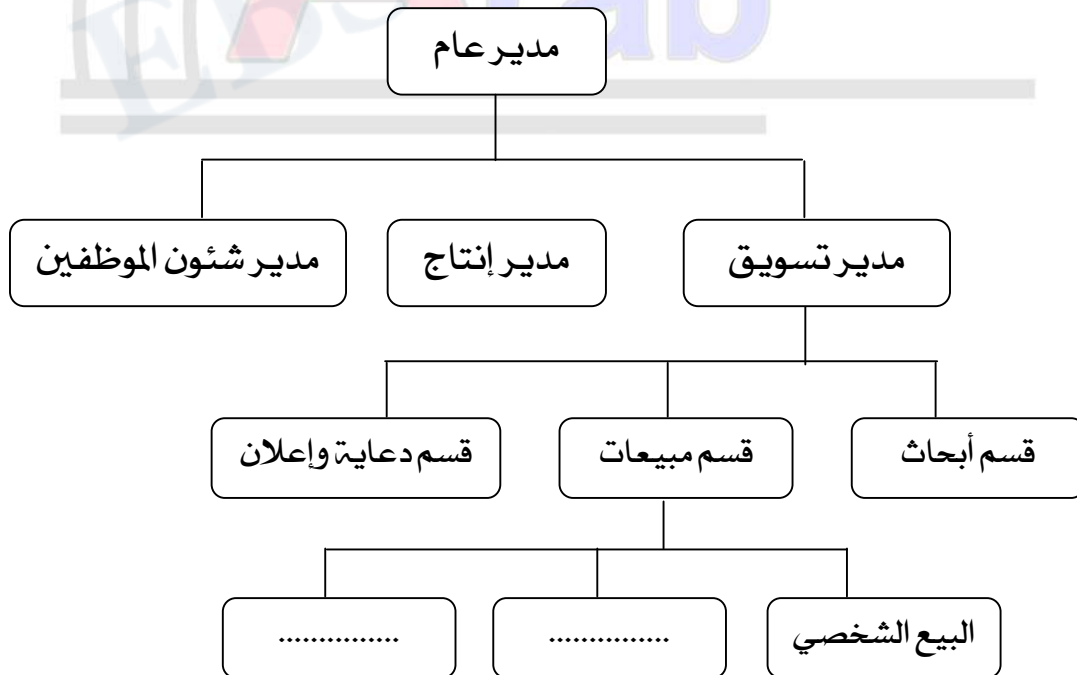
عناصر الهيكل التنظيمي، هم:

- 1- تحديد المهام والمسؤوليات.
- 2- تجميع المراكز الوظيفية للعاملين على شكل وحدة إدارية.
- 3- آليات وسبل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

الخريطة التنظيمية:

هي عبارة عن رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي، وتبين الخريطة التنظيمية ما يلي:

- الوظائف الرئيسية في المنظمة.
- علاقات المسؤولية.
- قنوات الاتصال الرسمية.



الدليل التنظيمي:

هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي فهو يعطي تفصيلاً لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية.

ويتضمن ما يلي:

- السبب وراء إعداد هذا الدليل وأهميته للشركة.
- نبذة تاريخية عن المنظمة (نشأتها، أهدافها، وإنجازاتها..).
- الهيكل التنظيمي.
- الخارطة التنظيمية.
- وصف مهام الوحدات الإدارية.

رابعاً: التنسيق

1- مفهوم التنسيق:

الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المنظمة لكي توجد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود، حيث يتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع.
- توقيت هذه الجهود.

- توجيه وتحديد الاتجاه الذي ستسلكه.
- سبب الحاجة إلى التنسيق: لاختلاف أفهام الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة.

2- ملاحظات على التنسيق ومضمونه:

- التنسيق مسؤولية المدير ولا تنفك بأي حال عن الوظائف الأخرى.
- يهدف التنسيق إلى منع التشابك والتداخل في أداء المهام والوظائف.
- التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، وغاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة.
- التنسيق يطبق على الأفراد والجماعات.
- التأكيد على وحدة الجهود: إن الإداري أو المدير يعد توقيتاً لكل جهد من جهود الأفراد لكي تسير بشكل متجانس.
- عدم الخلط بين التنسيق والتعاون.
- الأفراد لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم لكن يمكن أن يتعاونوا
- التنسيق لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة بخلاف التعاون
- التنسيق أشمل وأعم من التعاون
- التنسيق عملية مستمرة دائمة.

3- شمولية وظيفة التنسيق:

كل مدير مسئول عن قسمه وعن مجموعته (التنسيق مسؤولية الفرد والجماعة) التفاعل بين الوحدات الإدارية يتم في إطار تنسيقي.

مثلاً:

- إدارة الإنتاج: إنتاج الكمية المطلوبة.
- إدارة المبيعات: تعمل على بيع الكمية المنتجة.
- إدارة المشتريات: تعمل على توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج.
- إدارة الأفراد: تعمل على توظيف الأفراد وتدريبهم.

4- أهمية التنسيق:

جهود المنظمة في تحقيق أهدافها لا تتم في معزل عن العالم الخارجي فهناك الحكومة، الموردون، المنافسون... الخ فلا بد من التنسيق.

5- العلاقة بين التنسيق والتخطيط:

لا بد من فاعلية الخطط وتكاملها ولذلك يجب التنسيق بين الوحدات الإدارية. وتتضح العلاقة من خلال:

- عند وجود خطة لإضافة منتج جديد فلا بد من التخطيط لتصميم هذا المنتج وكذلك تصميم العمليات. وهذا كله يتم في إطار تنسيقي.

- لابد من اشتراك الأفراد لتحقيق الهدف المخطط وهذا يتم في إطار تنسيقي لتوحيد الجهود.

6- وسائل التنسيق:

- تسلسل الأوامر: كل مرؤوس مسئول أمام رئيسه مباشرة، وهذه تمكن الرئيس من التنسيق بين المرؤوسين.
- القواعد والإجراءات: إذا كان العمل المطلوب مخططاً له مسبقاً ويمكن التنبؤ به فإن التنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات.
- التنسيق بالأهداف معظم المديرين يضعون الأهداف والغايات وبالتالي فالتنسيق يتم بناءً على هذه الأهداف.
- استخدام المساعدين في التنسيق: تعيين مساعد يقوم بوظيفة المدير (التنسيق).
- استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقسام والوحدات المختلفة
- (مبيعات - إنتاج) يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله.
- اللجان: تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق
- المشروعات: إنجاز بعض الأعمال والمشروعات ذات السمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين.

- المناقشات غير الرسمية.
- المنسق الخاص: منسق خاص يقدم نصائح للشركة.

7- خصائص التنسيق الفعال:

- تبسيط التنظيم
- تبسيط العمل بين الإدارات.
- وضوح التنظيم والتخطيط.
- انسجام البرامج وتكاملها.
- تحسين وسائل الاتصال
- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري.

خامسا: الرقابة

1- مفهوم الرقابة:

المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد، فلا بد من التعرف على الرقابة، والسبب:

- التعرف على مدى وجود مشاكل أو معوقات تعيق العمل.
- التعرف على الانجازات ومدى مطابقتها للخطط الموضوعة.

فهي التأكد من أن كل يسير وفق الخطط الموضوعة والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها.

وجدير بالذكر: تعد وظيفة الرقابة من أهم الأمور التي تؤدي للاطمئنان على سير العمل.

2- جوانب الرقابة:

- الجانب الأول: متابعة وتقويم النتائج والانجازات وهل تسير وفق ما هو مخطط له أم لا.
- الجانب الثاني: يركز على مراقبة ومتابعة الأفراد أنفسهم في أدائهم عملهم.
- الجانب الثالث: يركز على متابعة ومراقبة الانحرافات الحاصلة.

3- الانحرافات في الرقابة نوعان:

- الانحراف السلبي: يستحق مرتكبيها عقوبات تتناسب مع عدم التزامهم بالأوامر والتوجيهات (عدم الالتزام بمواصفات السلعة)
- الانحرافات الايجابية: يستحق مرتكبيها عقوبات لتجاوزهم الحدود المسموح بها (كقيام الموظف بإنتاج وحدات إضافية)

4- الجهات الرقابية:

- أولاً: جهات داخلية: كل رئيس لمجموعة من الأفراد ويمارس سلطته الرقابية (مدير، مساعد مدير، مشرف).

- ثانياً جهات خارجية: جهات خارجية مختصة نظامية كانت أو قانونية. (كمفتشي التصرفات الحكومية، باحثي المواصفات والجودة، ديوان المحاسبة، الهيئات العالمية لمنح شهادات الجودة "الأيزو")
- وجدير بالذكر: تبدأ الرقابة عند اللحظة الأولى وأثناء العمل (التنفيذ) أولاً بأول وذلك للإطلاع على تفاصيل وأداء وسير العمل.

5- أهمية الرقابة:

(أ) أهمية الرقابة للمدير:

- لاكتشاف أي معوقات تؤدي لانحراف سير العمل أثناء التنفيذ ولاقتراح التصحيحات المناسبة لهذه الانحرافات (رقابة فوريه)
- لأن الرقابة تقييم للعمل المنجز: بشكل إجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعة والهدف المراد تحقيقه (رقابة تأخيرية).

(ب) أهمية الرقابة للمنظمة:

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد.
- التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها.
- اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية.
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف

(ج) أهمية الرقابة للأفراد:

- اطمئنان العامل الكفاء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافآت - حوافز - ترقيات).
- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده.
- حفظ حقوق العاملين.

6- خطوات الرقابة:

(أ) وضع المعايير الرقابية:

- معايير كمية (مادية ملموسة): (1) مقاييس كمية، (2) مقاييس مالية.
- معايير نوعية (غير مادية): (1) فئة الموظفين، (2) فئة المستهلكين، (3) فئة الموردين.

(ب) قياس الأداء الفعلي، مع الأخذ في الاعتبار الآتي:

- مراعاة نطاق الأشراف، من حيث:
 - مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه
 - مدى تركز المرؤوسين موضع المراقبة
 - مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة
 - مدى فاعلية نظم الاتصال

- مدى تفهم المرؤوسين مقدماً لأهداف المراقبة.
- أن يكون هناك حدود للخطأ المسموح به.
- أسلوب التقويم الفعلي لأداء المرؤوس المراقب من حيث:
 - المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة
 - المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات
 - المراقبة غير المباشرة:
- * التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه.
- * التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف التي يرفعها مديره المباشر.
- (ج) تصويب الانحرافات بعد مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، سواء كانت: (1) الإيجابية، (2) السلبية. حيث يجب اخذ الاعتبارات الرئيسية التالية:
- حصر أسباب الانحراف توصلاً للسبب الرئيسي.
- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.
- (د) اقتراحات الحلول البديلة.
- (هـ) المتابعة.

الوحدة الثالثة

ماهية القيادة

1- مفهوم القيادة:

هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين.

2- الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد – الرئيس):

– من حيث المصدر:

- القيادة: القيادة تنبع من الجماعة.
- الرئاسة: الرئاسة مفروضة على الجماعة.

– من حيث الهدف:

- القيادة: تشترك الجماعة في تحديد الهدف.
- الرئاسة: السلطة تحدد الهدف وتختاره.

– من حيث القبول:

- القيادة: مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف.

- الرئاسة: مصدرها السلطة وهي خارج الجماعة وتعتمد على سلطة الرئيس والخوف من العقاب.

3- مصادر قوة القائد:

- استخدام أساليب الضغط.
- التأثير الشخصي.
- السلطة النظامية.
- المصدر المالي.
- الخبرة والمهارة.

مع جدير بالذكر: المصادر تزود القائد بقوة القيادة وبذلك جعل المرؤوسين يقومون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.

4- نظريات وأنماط القيادة:

لا شك أن القائد الإداري يمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد، إلا أن المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنشآت في وقتنا الحالي، هي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

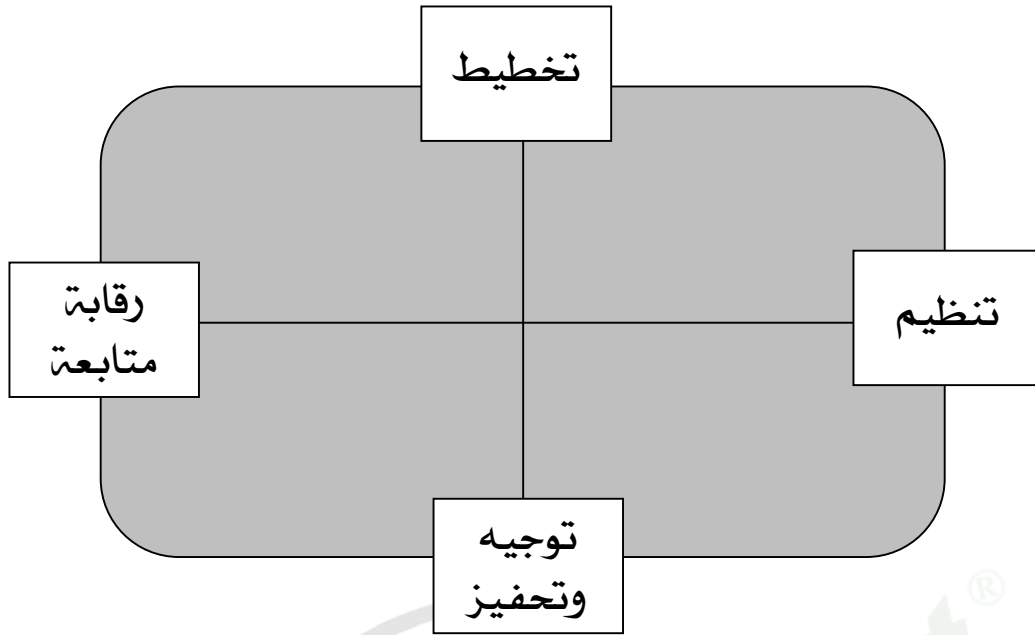
إن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود

الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم، يمكن القول أن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم - تحليل سلوكه واتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر لنا قدرا لا يستهان به من النظريات العلمية، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقاته بمرؤوسيه، وإستراتيجيته في التعامل معهم.

ومن أبرز الدراسات الميدانية، والنظريات العلمية التي تناولت سلوك القائد الإداري بالتحليل والدراسة تلك الذي قدمها ماكجريجور (Mcgregor) من خلال نظريتي (x) و (Y) والشبكة الإدارية التي قدمها بليك وموتون (Mouton & Blake) والمصفوفة ثلاثية الأبعاد لوليام ريدين (w. Reddin).

والآن دعنا نتعرف بإيجاز على هذه الدراسات والنظريات، والافتراضات التي قامت عليها كل منها.



العملية الإدارية

دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor)

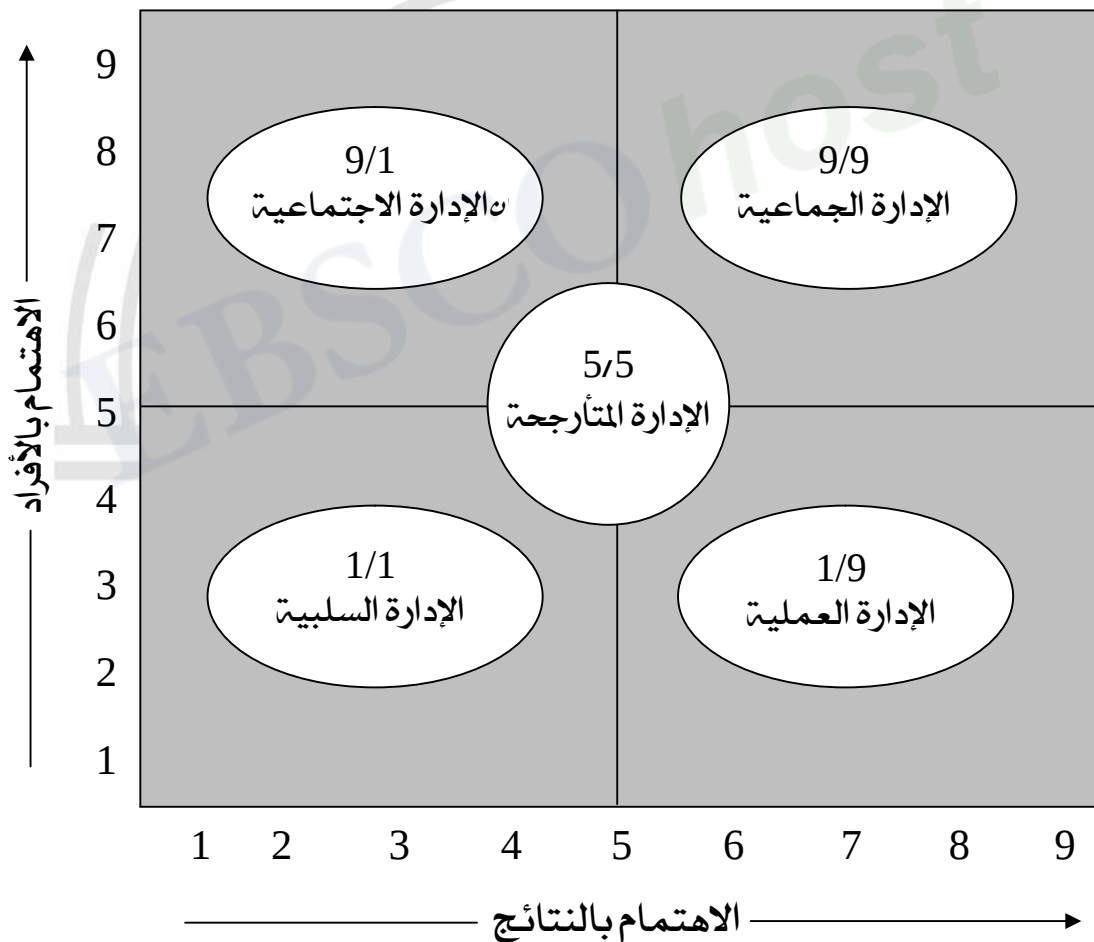
نظرية (X)

- يميل الإنسان بطبيعته إلى كره العمل، ويحاول تجنبه قدر استطاعته.
- يجب استخدام أسلوب القهر والرقابة التفصيلية والتهديد بالعقاب، لإجبار الآخرين على بذل الجهد وتحقيق الأهداف.
- يفضل الإنسان العادي أن يوجهه الآخرون، ويميل إلى تجنب المسؤولية.

نظرية (Y)

- بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية كالهو.

- هناك أساليب أخرى غير أساليب الرقابة والقهر والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين ودفعهم لإنجاز الأهداف.
- يستطيع الإنسان ممارسة أسلوب التوجيه الذاتي.
- يتعلم الإنسان العادي - في ظل ظروف عمل ملائمة- أن يتقبل المسؤولية ويسعى للحصول عليها.

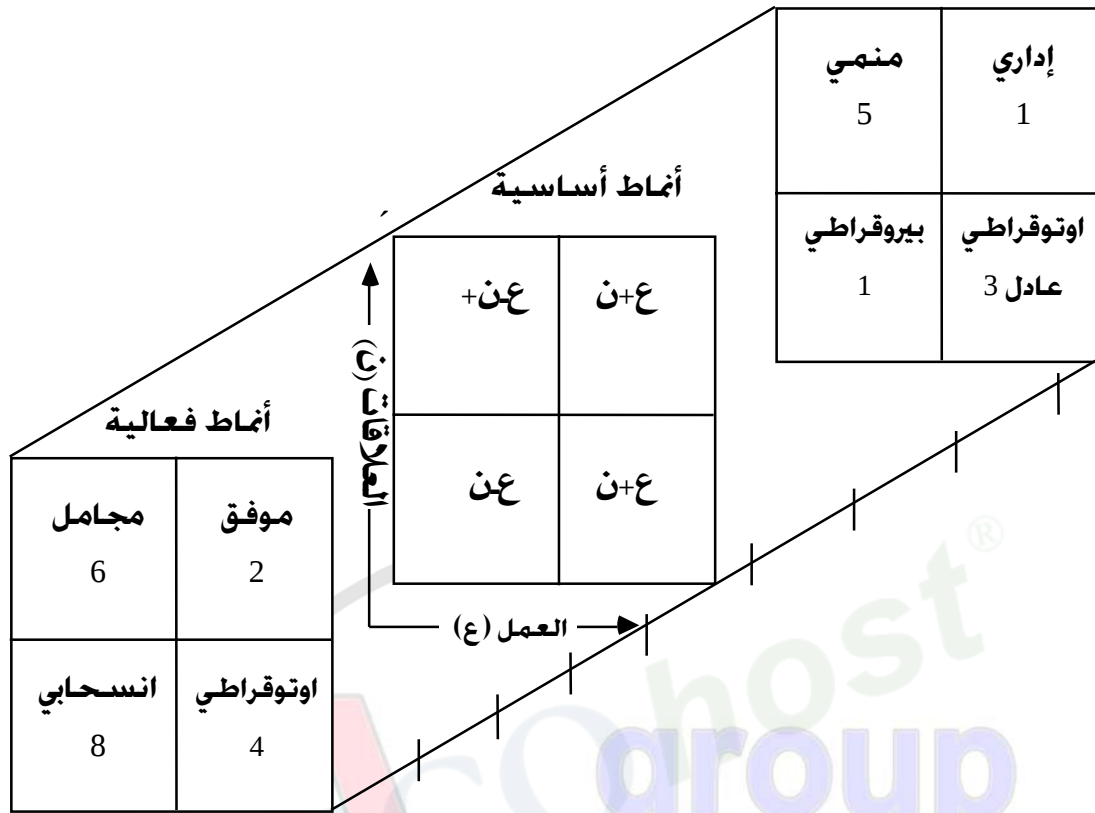


الشبكة الإدارية (بليك وموتون) MOUTON BLAKE &

تعمل هذه الشبكة علي تصنيف السلوك الإداري في إطار بعدين أساسيين (الإنتاج والأفراد)، ويمثل كل منهما مقياساً من تسع درجات.

يوجد - في إطار الشبكة - عددا لا يحصى من أنماط السلوك الإداري بتحدد كل منها بدرجة علي كل من البعدين. وهناك 5 أنماط رئيسية تقع في زوايا الشبكة وفي وسطها هي:

- نمط 9/9 الإدارة الجماعية (اهتمام كبير بالإنتاج / اهتمام كبير بالأفراد)
- نمط 1/1 الإدارة السلبية (اهتمام محدود بالإنتاج / اهتمام محدود بالأفراد).
- نمط 1/9 الإدارة العلمية (اهتمام كبير بالإنتاج / اهتمام محدود بالأفراد).
- نمط 9/1 الإدارة الاجتماعية (اهتمام محدود بالإنتاج / اهتمام كبير بالأفراد)
- نمط 5/5 الإدارة المتأرجحة (اهتمام متوسط بالإنتاج / ومتوسط بالأفراد).



- هناك أربعة أنماط أساسية لسلوك القائد الإداري، وتظهر كنتيجة لتفاوت درجات الاهتمام - ببعدي العمل والعلاقات - من قائد لآخر.
- أضاف (ريدين) بُعد الفعالية الإدارية إلى بُعدي العمل والعلاقات مما أتاح لنا إطار أكثر تكاملاً من الشبكة الإدارية.
 - تقوم المصفوفة بتصنيف أنماط السلوك الإداري في إطار أبعاد هي:
- 1- الاهتمام بالعمل.

2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

3- الفعالية الإدارية.

ومن هذا التصنيف نجد أن الأنماط الأساسية قد تكون أكثر فعالية أو أقل فعالية:

- أنماط أكثر فعالية: إداري / أوتوقراطي عادل / منتمي / بيروقراطي.
- أنماط أقل فعالية: موفق / أوتوقراطي عادل / مجامل / انسحابي.

لم تقف جهود الباحثين والمفكرين عند هذا الحد في تصنيف وتحليل السلوك الإداري، بل استمرت دراساتهم ومحاولاتهم - فظهرت النظريات الموقفية التي كشفت عن تأثير سلوك القائد الإداري - تأثيرا واضحا - بالعديد من العوامل والمتغيرات التي تفرضها المواقف الإدارية المتخلفة، فأتاحت لنا مدخلا هاما لدراسة السلوك الإداري بمنظور أكثر واقعية وشمولا.

الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات:

عندما نستعرض الدراسات والنظريات التي قدمها الباحثون والمفكرون لتفسير السلوك الإداري، نجد أنها ركزت علي بعدين رئيسيين يحددان إطار سلوك القائد الإداري واتجاهاته عندما يتعامل مع الآخرين، وبالرغم من اختلاف الأسماء التي أطلقت علي هذين البعدين، إلا أنها تلتقي جميعا حول

المهمة أو العمل المراد انجازه، وعلاقات القائد الإداري بالقائمين بأداء هذه المهمة، ويتضح ذلك في نظريتي «ماكجريجور» حيث ركزت نظرية (X) علي بعد الاهتمام بالعمل وأسلوب تحقيق أهدافه أما نظرية (Y) فقد ركزت علي بعد الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم الإنسانية، وقد ظهر هذان البعدان - أيضا - في الشبكة الإدارية والمصفوفة ثلاثية الأبعاد، والقيادة الموقفية كأساس لتصنيف أنماط السلوك الإداري، ولم يعد هناك نمط وحيد مثالي يتميز بالفعالية في جميع المواقف الإدارية المختلفة التي يواجهها القائد الإداري بل أصبح لدينا عدد لانهائي من الأنماط تختلف تبعا لدرجة الاهتمام ببعدي العمل والعلاقات.

↑ الاهتمام بالعلاقات	(ع - ن +)	اهتمام محدود بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات
	(ع + ن +)	اهتمام كبير بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات
	(ع - ن -)	اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات
	(ع + ن -)	اهتمام كبير بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات

- ————— الاهتمام بالعمل ————— +

ولتيسير دراسة وتحليل أنماط السلوك الإداري، أمكن حصرها في إطار أربعة أنماط أساسية يبين كل منها نمطا إداريا يختلف طبقا للمنظور الذي ننظر إليه من خلاله. ومن ثم، فالأنماط القيادية الأساسية أما أن تكون أكثر فعالية أو أقل فعالية طبقا لموقع كل نمط من الأنماط الأساسية علي مقياس الفعالية، ويوضح الجدول التالي الأنماط الأساسية الأربعة وسمات سلوك كل منها عندما يكون أكثر فعالية أو أقل فعالية وكما يراه المرؤوسون الذين يمثلون الطرف المتأثر بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد معهم.

الاهتمام بالعمل (ع)

يمثل هذا البعد درجة تركيز القائد الإداري علي العمل أو المهمة المراد انجازها من خلال واحد وأكثر من مرؤوسيه، ويتضح من اهتمام القائد بتنظيم العمل وتحديد الأدوار، وتوزيع العمل، ووضع أساليب مقننة للأداء، ونظم وقواعد محدودة وموحدة في العمل، وإتباع أساليب وقنوات محددة للاتصال مع المرؤوسين.

الاهتمام بالعلاقات (ن)

يمثل هذا البعد درجة اهتمام وتركيز القائد الإداري علي إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه، واهتمامه بمشاعرهم وأفكارهم، وتدعيمه وتشجيعه لهم، وإتاحة الفرصة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتدعيمه لقنوات الاتصال المتبادلة بينه وبينهم.

من تعريف بعدي العمل والعلاقات، يمكن القول أن الأنماط الأساسية الأربعة الناتجة من تفاعل بعدي الاهتمام بالعمل والعلاقات هي:

- 1- اهتمام كبير بالعمل / اهتمام محدود بالعلاقات ع+ن-
- 2- اهتمام كبير بالعمل / اهتمام كبير بالعلاقات ع+ن+
- 3- اهتمام محدود بالعمل / اهتمام كبير بالعلاقات ع-ن+
- 4- اهتمام محدود بالعمل / اهتمام محدود بالعلاقات ع-ن-

والسؤال الذي يفرض نفسه الآن هو:

هل حصل القائد علي درجات مرتفعة - علي بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات - يعتبر دليلا مؤكدا علي فعاليته في ممارساته الإدارية ؟
بعبارة أخرى.. هل النمط (ع+ن+) أكثر فعالية في جميع المواقف الإدارية ؟

فعالية النمط القيادي:

أظهر تطبيق نظريات "ماكجريجور" و "بليك وموتون" عجزا في تفسير ارتفاع أو انخفاض فعالية القيادات الإدارية في المواقف الإدارية المختلفة، فحصل القائد الإداري علي درجات مرتفعة علي بعدي العمل والعلاقات، لا يعد دليلا قاطعا علي فعالية سلوكه الإداري مع مرؤوسيه. لذلك أضاف "ريدين" بعد الفعالية إلي بعدي العمل والعلاقات، وقدم مصفوفته ذات الأبعاد الثلاثة.

وضع «هيري وبلانشارد» نموذجاً مماثلاً للمصفوفة ثلاثية الأبعاد التي قدمها «ريدين» وأطلقا عليه أسم نموذج فعالية القائد ذو الأبعاد الثلاثة، وحاولا من خلاله الربط بين مفاهيم القيادة والمتغيرات أو العوامل الموقفية المؤثرة عليها في بيئة معينة، وفسرا أنماط السلوك الإداري ومدى فعاليتها أو قصورها بمدى ملائمة النمط القيادي مع الموقف المطروح والبيئة التي يعمل في إطارها. ومن خلال نموذج الفعالية، تظهر أنماط "ريدين" في صورة أخرى، حيث تظهر الأنماط الأكثر فعالية والأقل فعالية كما يراها المرؤوسون الذين يتأثرون بالفعل بسمات كل نمط، ويستطيعون بالتالي تحديد ملامحه واتجاهاته في المهام التي يقومون بها.

الأنماط الأساسية	أنماط أكثر فعالية	أنماط أقل فعالية
1- اهتمام مرتفع بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات (ع + ن -)	التوجيه: يحدد أساليب موحدة ومقننة لأداء العمل بهدف زيادة قدرات المرؤوس وتنمية مهاراته ورفع مستوى أدائه.	يفرض على المرؤوسين أداء العمل بالأسلوب الذي يحدده هو، بجانب اهتمامه الأساسي بتحقيق النتائج الفورية قصيرة الأجل.
2- اهتمام مرتفع بالعمل اهتمام مرتفع بالعلاقات (ع + ن +)	الإقناع: يعمل على تنمية قدرات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ويهتم بتحديد	يفرط في اهتمامه بتنظيم وتحديد أساليب العمل وإجراءاته على حساب

أنماط أقل فعالية	أنماط أكثر فعالية	الأنماط الأساسية
علاقاته الاجتماعية والسلوكية مع المرؤوسين والتي غالباً ما يفشل في تدعيمها وتوثيقها.	الأهداف وتنظيم العمل دون إهمال للجانب الاجتماعي وتدعيم علاقاته بالمرؤوسين.	
نتيجة لتركيزه الشديد علي تحقيق الانسجام بين المرؤوسين، قد يتردد في اتخاذ أي قرار يؤثر علي علاقاته بهم.	المشاركة: يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويركز علي تدعيم سلوكهم وتشجيعهم وتيسير أدائهم لأعمالهم.	3- اهتمام محدود بالعمل اهتمام مرتفع بالعلاقات (ع- ن+)
لا يستطيع أن يتنبأ بحاجات المرؤوسين، ونادراً ما يتدخل لإشباع هذه الحاجات في الوقت المناسب.	التفويض: ينعكس هذا النمط في تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ويثق في قدرتهم علي الإنجاز دون الحاجة للتشجيع أو التدعيم المستمر.	4- اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات (ع- ن-)



الوحدة الرابعة

المشرف الفعال وأهم قواعد ومهارات التحفيز

عادة ما تطلق كلمة "مشرف" علي المستويات الإدارية أو الفنية الأولى حيث يهتم المشرف بالمستوي الأول أو الثاني من العاملين بالشركة. والمشرف يحتاج إلي "جهاز عقلي" مختلف تماما عما كان لديه وهو عامل .. إذ يتعين علي المشرف "الجديد" أن يدرك أنه ليس مسئولاً عن عمله فقط بل أنه أصبح مسئولاً عن نتائج عمل مجموعة من العاملين ومن ثم فإنه يحكم علي أدائه من منطلق إنجازات المجموعة تحت إشرافه.

هذا ويجب أن يعي المشرف "الجديد" بصفة خاصة أن فاعلية الإشراف تعتمد علي قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي أعتاد أن يؤدي بها العمل شخصياً ، وإن كان هذا الأمر يبدو للوهلة

الأولي بسيطاً إلا أنه من أعقد المفاهيم التي يجب علي المشرفين الجدد أن يستوعبوها جيداً.

1- مواصفات المشرف الفعال:

نلخص فيما يلي قائمة شاملة لما يجب أن يتصف بها المشرف الفعال:

أ. المشرف.. قائدا:

إن أول صفة يجب أن يتصف بها المشرفون أن يكونوا "قادة"، ذلك أن الشركة تعتمد عليهم في القيادة في المستويات الأولى وهو ما يعرف عسكرياً "بخطوط المواجهة الأولى"، ويتضمن هذا النوع من القيادة المهارات التالية:

- 1- مهارات فنية: معرفة وفاعلية العمل.
- 2- مهارات إدارية: إدارة سياسات الشركة، والتعامل مع النقابات.. الخ.
- 3- مهارات الأداء الإداري: التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه.
- 4- مهارات تفاعلية: العلاقات الإنسانية وفاعلية العلاقات الشخصية والمتداخلة وتعتبر المهارات الأخيرة أكثرها صعوبة حتى يكتسبها المشرف الفعال

ب. المشرف متخذ قرارات:

كما يجب علي المشرف أن يكون حلالاً للمشاكل أي متخذاً للقرارات

حيث عليه أن يختار بين العديد من البدائل المختلفة والتنافسية حتى يصل إلى الحل الأمثل لمشاكل العمل ، ويتطلب اتخاذ القرارات من المشرف أن يتحمل المسؤولية إلى جانب التحلي بالمبادرة وكذلك الحذر.

ج- المشرف مخططا:

والتخطيط عنصر هام جدا لنجاح الإشراف وينعكس مدي نجاح التخطيط علي بقية الأنشطة الأخرى ، حيث يتضمن التخطيط علي المستوي الإشرافي: (تنظيم المعرفة ، كمية الموارد ، وضع الأهداف ، سهولة توصيل الأهداف إلى العاملين، تحديد الأولويات ووضع الجداول اللازمة لتحقيقها ، التأكد من فهم العاملين لأدوارهم).

د- المشرف.. منظما:

ومن صفات المشرف الفعال أن يوضح للعاملين شكل التنظيم الذي ينخرطون فيه وكذا خطوط الاتصال الأفقية والرأسية أي أن يعرف كل منهم وظيفته وموقعها في التنظيم ومن الذين يجب أن يتجهون إليهم طلبا للعاون والمساعدة. ويعتبر التفويض الفعال عنصرا حاسما في عملية التنظيم حيث يمكن المشرفين من توسيع تأثيرهم خارج نطاق حدود وقتهم وطاقاتهم ومعارفهم الشخصية ، هذا ويعتبر التفويض غير الفعال من أكبر أسباب فشل المشرفين في أداء أعمالهم