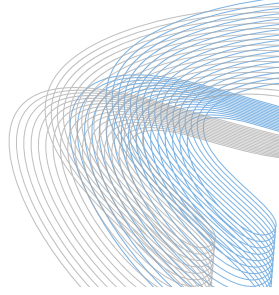




مهارات إعداد وبناء الكفاءات الإدارية



الوحدة الأولى: مقدمة في الإدارة

مفهوم الإدارة

تعددت التعريفات المختلفة للإدارة، ومن أهم التعريفات ما يلي:

تعريف فريدريك تايلور بأن الإدارة: "هي تحقيق الأهداف من خلال العنصر البشري".

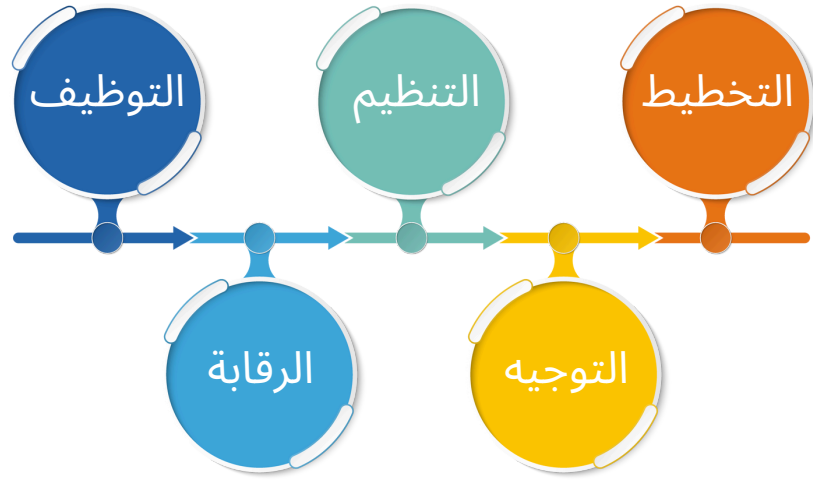
وعرف هنري فايول فن الإدارة أنه "المعرفة الصحيحة لما يريد الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها".

كما عرفها كونتروا، وأدونيل "هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

وظائف الإدارة

الإدارة هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية:

1. التخطيط: توقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
2. التنظيم: تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
3. التوظيف: اختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
4. التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
5. الرقابة: مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.



العمليات الإدارية

هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص إداري سواء كان المدير الإداري أو مدير العمليات أو ضابط العمليات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أية مؤسسة أو هيئة حكومية، وتضم العملية الإدارية عدة عمليات مرتبطة بعضها ببعض، يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع، كما وتتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها العوامل الإنسانية كالقدرات، والمهارات الشخصية في تأدية نشاط معين، والعوامل والمهارات الفنية والتي تشمل الأسس، والقواعد، والإمكانات المادية التي يلجأ إليها المدير الإداري أو أي إداري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الإدارة علم وفن

الإدارة علم : يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها إذ ان الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته.

الإدارة فن : للإدارة جانب فني فلسفي ، فهي تتعامل مع الإنسان والمجتمع، وهي تتعامل مع جوانب غير مادية في الإنسان والمجتمع، كما أنها تواجه مواقف كثيرة تحتاج فيها إلى الخبرة والحكم الشخصي والإبداع والمناورة واستنباط العلاقات، وهذا ما يجعل فيها لمسة فنية وضرباً فلسفياً لا يمكن لمدير ناجح الاستغناء عنها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع تأثيراً قوياً في هذا الجانب من الإدارة .



الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

الإدارة العامة: هي إحدى فروع العلوم الاجتماعية التي تأسست بسبب الحاجة إلى الإدارة في المجتمعات البشرية حيث تمتلك أساليب وإمكانيات فنية ومادية وطبيعية، وتعمل أيضاً على تحقيق أهدافها وواجباتها وتنفيذها، وترتبط الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية للدولة الحديثة، وقد عرفها ليونارد وايت بالعمليات التي تسعى الإدارة لتنفيذ سياستها وتحقيق أهدافها.

إدارة الأعمال: هي عملية لتنظيم الناس والموارد بشكل متقن من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها المشتركة، بحيث تعمل على تنفيذ القرارات الرئيسية.

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

الهدف: تهدف الإدارة العامة إلى تقديم خدمات عامّة دون النظر إلى العائد المادي لخدمة المواطن، أمّا إدارة الأعمال فهي تهدف في المقام الأول إلى زيادة الأرباح المادية.

الجهة المستفيدة: هناك شريحة كبيرة من المجتمع تستفيد من الخدمات العامّة التي تقدم في القطاع العام، أمّا المستفيد من خدمات القطاع الخاص هم العملاء وصاحب المشروع والمساهمين.

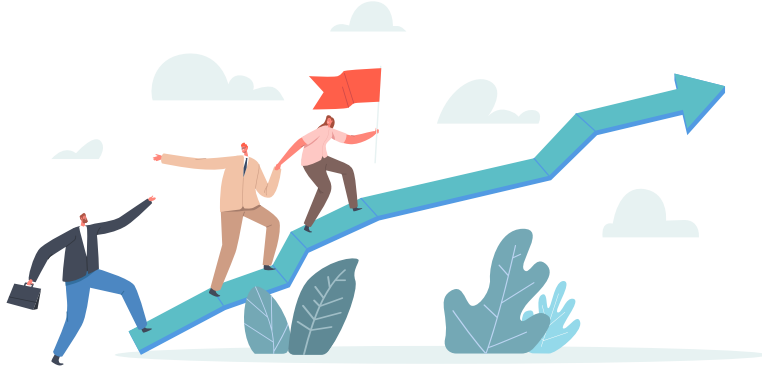
الوظيفة: الإدارة الخاصة تتابع مع موظفيها نظام العمل بالعقود أي أنّها توظف حسب الحاجة، أمّا في الإدارة العامّة فتكون الوظيفة الدائمة إلى عمر معين ومن ثمّ يتقاعد الموظف مع بقاء استمرار أخذ الموظف راتب التقاعد، أي ما يسمّى بالنظام المغلق.

معايير اتخاذ القرار: إنّ عملية اتخاذ القرار في الإدارة العامّة تحتاج إلى نقاش بين الأعضاء ومداولات كثيرة قبل إصدار أي قرار، وأخذ الاعتبارات السياسية والاجتماعية بعين الاعتبار، أمّا إدارة الأعمال فتهدف إلى الربح المادي ومراعاة المعايير الاقتصادية والموضوعية وليس مراعاة شعور الناس لأنّ من يتحمل أي مشاكل قد تحدث في المؤسسة هم أصحابها وليس الناس.

طرق التقييم: إنّ إدارة الأعمال تقوم بالتقييم على أساس المعايير الاقتصادية وقياس مستوى المعايير الربحية، أمّا الإدارة العامة لا يمكن تقييمها على أساس معايير اقتصادية مثلاً لأنّ هناك خدمات دون مقابل ويكون عائدها رضى المجتمع وليس عائداً مادياً.

المسؤولية: إنّ مسؤولية إدارة الأعمال تتمثل في مجلس إدارة المشروع، أمّا مسؤولية الإدارة العامّة فتكون أمام عدّة جهات ومنها الجمهور والسلطة التشريعية وغيرها.

الأساس المالي: إنّ إدارة الأعمال تعمل على تحقيق إيراداتها عن طريق الاستثمارات الخاصة، بحيث تعمل على تحقيق أقل التكاليف وأكبر نسبة أرباح، ولا تأخذ المؤسسة وقتاً طويلاً في إعداد الميزانية؛ لأنها ترتبط بإدارة معينة، أمّا الإدارة العامة تكون على عكس الإدارة الخاصة؛ لأنّ اختلاف إداراتها من حيث مصروفاتها وإيراداتها تختلف من مجال لآخر، كما تختلف أوجه الإنفاق على تلك الخدمات المقدّمة، وتحتاج ميزانية الإدارة العامّة إلى وقت طويل لإعدادها.



تطور الفكر الإداري

تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الإدارة كظاهرة اجتماعية.

وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من اتجاه فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت في الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

المدرسة الكلاسيكية

هي الأكثر انتشار بين النظريات وتقوم على دور المدير في الهيكل التنظيمي وتحقيق أداء جيد وتنقسم إلى:

1- نظرية البيروقراطية

للعالم الألماني "ماكس فيبر" وهدفه توفير الحد الأعلى من الكفاية وتستند النظرية على قواعد محددة وهيكل تنظيمي، وركزت على المبادئ التي تؤكد على الرقابة الصارمة على الأعمال وسلوك الفرد، ومن خصائص الإطار الإداري للبيروقراطية، ما يلي:

- يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للشخص الذي يقف على قمة الجهاز الإداري
- تصبح الوظيفة مستقبلاً حرفياً
- المكتب والوظيفة ليس ملكاً لأحد
- يخضع شغل الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة
- يبنى أسلوب الرقابة والضبط والإشراف على العلاقة الهرمية
- يقسم العمل وفقاً لقاعدة التخصص بحيث يكون لكل موظف ومشرف سلطته واختصاصه



من أهم الانتقادات التي وجهت للنظرية البيروقراطية

- قد تؤدي للجمود بالتنظيم
- بطء عملية اتخاذ القرارات
- تغلب الإجراءات على الأهداف
- الجمود في القواعد



2- نظرية الإدارة العلمية:

- أسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلور، وكان هدفه رفع الكفاءة الصناعية من خلال رفع الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة للمنتج، ومن أهم إسهامات تايلور في العملية الإدارية ما يلي:
- 1- دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل
 - 2- استخدام الطرق العلمية في اختبار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب
 - 3- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين لإنجاز الأعمال ورفع الإنتاجية
 - 4- الفصل بين وظيفة التخطيط والتنفيذ



المدرسة السلوكية

اعتمد المدخل الكلاسيكي على الجانب المادي للتحفيز وزيادة الإنتاج ومع مرور الوقت بدأ الاتجاه إلى الجانب الإنساني وظهرت دراسات توضح أثر العوامل غير المادية لرفع مستوى الأداء ومنها،

- تجارب هاو ثرون

قام بها إلتون مايو في مصنع هاو ثرون في الولايات المتحدة، للتعرف على مدى تأثير العوامل الطرفية الطبيعية مثل الحرارة والضوء والضوضاء على زيادة الإنتاج، وقد توصل إلي أن هناك عوامل نفسية وشخصية ترفع مستوى الإنتاج، كما أن العوامل النفسية بين الأفراد تؤدي إلى زيادة الإنتاج.



- نظرية X، Y

لدوجلاس ماكجريجور ويرى أن هناك نمطين من السلوك
أ- المدير الذي يتبع نظرية X يرى أن المرؤوسين لا يحبون العمل ولا يتحملون المسؤولية
ب- المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أن المرؤوسين يحبون العمل ويتحملون المسؤولية ولديهم حس عال للرقابة الذاتية والإبداع والابتكار.



المدارس الإدارية الحديثة

المدخل الكمي:

يركز هذا المدخل على الأساليب الكمية كالنماذج الرياضية والإحصائية التي تساعد الإدارة في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات، ومنها بحوث العمليات وإدارة العمليات، وتحتوى على العديد من الأنشطة التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات مثل البرمجة الخطية ونماذج شبكات الأعمال.

النظرية الظرفية/ الموقفية

تقوم هذه النظرية على مبدأ أنه لا توجد قاعدة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها في مختلف المواقف والظروف وتعمم على المؤسسات، فالإدارات التي تعتمد الأساليب التقليدية تكون غير دقيقة وغير قادرة على تلبية متطلبات المرحلة والتكيف معها.

ومن هذه الأصول التي قامت عليها هذه النظرية

- يجب على مدير المشروع الأخذ بعين الاعتبار كافة الاختلافات بين الأفراد والظروف البيئية.
- ليست هناك طريقة مثلى يمكن استخدامها في كافة الظروف.
- مدى فاعلية الإدارة تتوقف على تكيفها وتفاعلها مع الظروف ولا توجد نظرية تنبئ بالغيب عما سيحدث مستقبلاً.
- تؤكد النظرية الموقفية على دراسة كافة المتغيرات عند حدوث أية مشكلة إدارية ومن هـذه المتغيرات البيئة الخارجية والمهام الموكلة والقوى البشرية والتكنولوجية.
- تعتبر نظرية الإدارة الموقفية أن الإدارة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تتشابك فيما بينها بالعلاقات الوظيفية وترتبط مع البيئة الخارجية.

مدرسة النظم

مدرسة النظم ظهرت منذ منتصف الستينات من القرن العشرين تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي (نظريات التقسيم الإداري) أو إجراءات العمل (المدرسة العلمية في الإدارة) أو العاملين بها (مدرسة العلاقات الإنسانية) أو المناخ التنظيمي الداخلي (المدرسة السلوكية)، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة (نظام مفتوح).

الإدارة بالأهداف

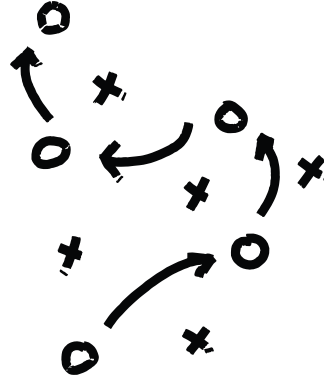
أبرز روادها "بيتر داركر" ومن أهم مبادئها:

1. صياغة أهداف التنظيم بعناية؛ لأنها تشكل الخطوط التعريفية لعمل المنظمة.
2. مسؤولية وضع الأهداف تكون جماعية كما هي فردية.

3. وضع الأهداف على الورق ليس كافياً، بل يجب تنفيذه.
4. وضع أولويات لتنفيذ الأهداف الموضوعه

العناصر الضرورية لنجاحها:

1. وضع الأهداف المناسبة من قبل المديرين.
2. المدير والمرؤوس يجب أن يوافقوا على كل الأهداف.
3. تقييم الإنجاز على أساس الأهداف الموضوعه.
4. متابعة الإنجاز والمكافأة طبقاً لذلك.



• الادارة اليابانية

اعتمدت النظرية اليابانية على الفلسفة الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني وذلك من خلال ثلاثة أسس وهي:

- الثقة Trust
 - المهارة Skill
 - الاحترام Respect
- كما أن هذه النظرية قامت على أساس العلاقات الإنسانية المتبادلة بين العمال ومسؤوليهم.

القواعد العامة لممارسة الإدارة

تعكس مبادئ إدارة الأعمال أهم القواعد لممارسة الإدارة كما يلي:

مبدأ تقسيم العمل: فتقسيم العمل، إلي مجموعة مهام، بحيث يكون لكل موظف مهمة يقوم بها، يؤدي ذلك إلى دقة، وإتقان العمل، وسرعة انجازه، لا سيما على المستوي الفني، والإداري.

مبدأ الموازنة بين السلطة والمسئولية: ويعني بأن تكون ممارسة السلطة على نفس قدر أداء المسئولية، أو الواجبات المطلوبة.

مبدأ الانضباط: ونعني به احترام كل قوانين، وأسس سير المؤسسة، من قبل أصغر موظفي المؤسسة، إلى أكبر مسئول بها، فشعار، الانضباط للجميع، ومن الجميع، هو مفتاح السر لنجاح أي مؤسسة.

مبدأ القيادة الموحدة: بمعنى أن الموظفين في كل قسم داخل المؤسسة، لابد وأن يكون لديهم مدير واحد يتلقوا منه أوامر التشغيل، والملاحظات، ويتلقى وحده منهم تقارير انجاز الأعمال، وملاحظاتهم، هكذا يسهم الجميع في التطور، والنجاح لمؤسستهم.

مبدأ الاتجاه الواحد: بحيث يعمل الجميع نحو هدف واحد فقط، بمعنى، إذا هناك حملة تسويقية في المؤسسة، وحملة إعلانية بنفس الوقت، فلا بد من تنظيم النشاطين بحيث يكون هدفهما واحد لا أكثر، وأن يجتمع جميع العاملين على نفس الهدف الواحد.

مبدأ خضوع المصالح الفردية، أمام المصالح العامة: بمعنى ان، يعمل الجميع لأجل نجاح مؤسسته وليس لإثبات نجاحه هو فقط، فالمصالح العامة التي تتمثل في تطور نجاح المؤسسة، هي الأشمل، والأبقى، ويأتي ذلك من روح انتماء الموظفين لمؤسستهم.

مبدأ التعويض: فلكل موظف راتب معين تحدده المؤسسة، ولا بد أن يكون مناسب للعمل المقدم، وكلما احتاجت المؤسسة موظفين أكفاء، عليها أن تمنحهم بين حين، وآخر بعض المكافآت التي تشجعهم علي العمل بإتقان، وجودة أكبر.

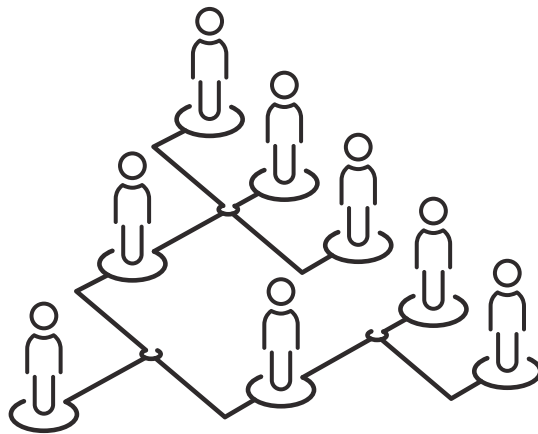
مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية داخل المؤسسة: بمعنى، على المديرين أن يمارسوا مركزيتهم، ولكن في المقابل، لا بد وأن يسمحوا للموظفين بحرية التعبير، والسلطة المقننة لكي يستطيعوا العمل بإتقان، وبدون أي ضغوط نفسية.

مبدأ تسلسل، وتدرج المناصب: بمعنى، كلما كان التدرج في المناصب تدرجاً عادلاً، كما لو كان تسلسل الوظائف واضحاً، وممكناً. للجميع، كلما ارتقت المؤسسة أكثر بموظفيها الأوفياء.

مبدأ ضمان الاستقرار الوظيفي: فكلما كان شعور الموظف بأنه ثابت، في وظيفته، كلما ازداد الأمان لديه، وأتقن في عمله ومهامه، بينما الموظف المؤقت، لديه دائماً الخوف من استغناء المؤسسة عنه بأي لحظة، وبالتالي ينعكس هذا الشعور على أدائه السلبي.

مبدأ المبادرة: حق مكفول لكل موظفي المؤسسة، بمعنى، يجب تشجيع المؤسسة موظفيها على المبادرة بتقديم ما يترأى لهم من خطط عمل، أو ملاحظات، أو أفكار، أو حتي ابتكارٍ ما قد يعود بالنفع على مؤسستهم.

مبدأ روح الجماعة: بحيث يجب على المؤسسة، بث روح المحبة، والتعاون بين الموظفين جميعاً، ومديريهم، وأن تتجنب تماماً سياسات التفضيل، والتقسيم.



الوحدة الثانية: مهارات التخطيط الفعال

مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، وتعدد الآراء في تعريف التخطيط كعملية إدارية مثل:

- عملية وضع القرارات بشأن المستقبل (داروين 1966).

- أنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (هنري فايول).
- نشاط ذهني منظم حول القرارات والأنشطة ذات العلاقات بالفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- الأسلوب العلمي لإدارة المجتمع وتوجيه الموارد البشرية والمادية التي تساعد في الأهداف الاقتصادية في أقصر وقت ممكن وأقل جهد.
- هو نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة.



مبادئ التخطيط

يهتم المجال الإداري في التركيز على المبادئ الناجحة في التخطيط وفي كتابة خطة عمل. وفيما يلي أهم مبادئ التخطيط.

1- مبدأ المساهمة في الأهداف:

لا بد من التركيز على كافة الأهداف التي تضعها الجهة الإدارية، والسعي نحو تحقيقها بواسطة التخطيط، لأن هذه العملية يتم العمل عليها لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا هو سبب كون مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف هو المبدأ الأول.

2- مبدأ المرونة:

يشمل هذا المبدأ مرونة التخطيط ليكون قادرًا على التكيف مع التغيرات، لأن من الصعب معرفة ما سيحدث في المستقبل، وما يمكن أن تواجهه الشركة، لذلك يجب أن يكون عمل التخطيط يراعي مبدأ المرونة التنظيمية، لتطبيق كافة مراحلها مهما تغيرت الظروف والأوضاع المختلفة.

3- مبدأ الكفاءة:

يهدف التخطيط دائمًا إلى وجود الكفاءة وتحقيق التنمية الاقتصادية، وهذا يعتمد على مراعاة مبدأ الكفاءة في التخطيط، الذي يركز على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف والجهود، وذلك بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

4- مبدأ التوقيت:

إن نظام التخطيط المثالي يتضمن مبدأ التوقيت، الذي يركز على تنفيذ أي تخطيط وفق تسلسل زمني معين، إذ لا بد

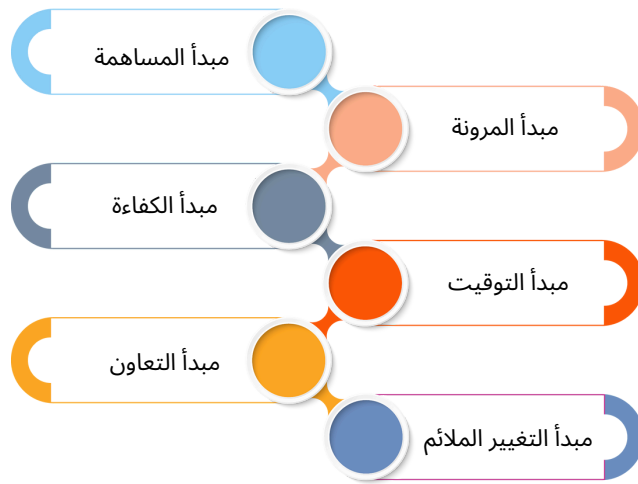
من التركيز على الوظائف والأنشطة الأكثر أهمية قبل غيرها من الوظائف الأخرى. وللقيام بذلك، يتم إنشاء خطط رئيسية وأخرى فرعية، وهنا يستطيع الموظفون تنفيذ المهام المهمة أولاً، وتركيز وقتهم عليها.

5- مبدأ التعاون:

دائمًا ما يعطي التعاون فوائد مثمرة في أي مجال، ويشتمل هذا المبدأ على المشاركة في التخطيط ضمن بيئة تعاونية، لأن بالتعاون يتم تبادل الأفكار والتجارب والخبرات، مما يساهم ذلك في تحقيق تحسين وتطوير كبير في وضع الخطط. إضافةً إلى أن جميع الأفراد يصبحون أكثر فاعلية عند التنفيذ، لكونهم شاركوا في التخطيط.

6- مبدأ التغيير الملائم:

يشير هذا المبدأ إلى وجوب قدرة التخطيط على التغيير الملائم في حال حصول تغييرات، فمثلاً قد يتغير الحال الاقتصادي، أو تفضيلات العملاء، أو الظروف البيئية، كل تلك الأمثلة تمثل تغييرات قد تواجهها الإدارة، ولا بدّ من وضع الخطط القادرة على تغيير الاتجاه بشكل مناسب، ويلتزم الأهداف المرجو تحقيقها.



أنواع التخطيط:

تتمثل أنواع التخطيط في الآتي:

1- التخطيط حسب الفترة

- تخطيط طويل الأجل

هي الفترة الزمنية الممتدة من 3-5 سنوات وهي الفترة الأكثر شيوعاً في التخطيط

ب - التخطيط متوسط الأجل

هو التخطيط الذي اقل من خمس سنوات وأكثر من سنة

ج - التخطيط قصير الأجل

تعتبر خطط تشكيلية ومهتمة بالتفاصيل الدقيقة لإنجاز الأهداف المحددة

2- التخطيط حسب المستوى

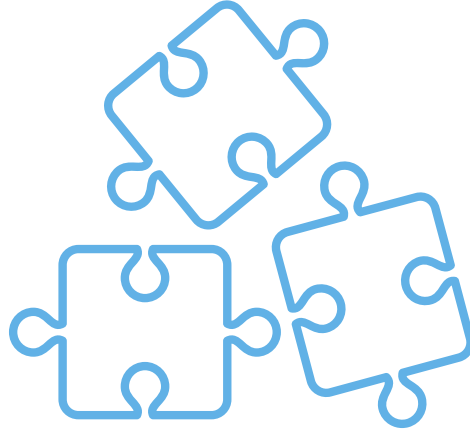
- التخطيط على المستوى القومي ويتم على مستوى الدولة ككل

- التخطيط على المستوى الإقليمي ويتم ذلك على مستوى المحافظة

- التخطيط على المستوى المحلي ويتم على مستوى الوحدات المحلية

3- التخطيط حسب مجال الاستعمال:

- الخطط متكررة الاستعمال وهي تستهدف الإرشاد والتوجيه في الأداء
- الخطط فريدة الاستعمال وهي تهدف لمواجهه حالة معينة وتنتهي بانتهاء الحدث



خصائص الهدف الجيد

مع تعدد الأهداف في كل جانب من جوانب العمل أو الحياة و الحاجة إلى التحفيز والتركيز الواضح وفهم أهمية كل هدفٍ تسعى إليه من خلال تحديد تلك الأهداف لنفسك وسعيك لتحقيقها يتم استخدام مقياس SMART للمساعدة في توجيهك لتحديد الهدف و المعايير المُساعدة في تركيز جهودك وزيادة فرص تحقيق هدفك.

عناصر نموذج SMART

أولاً: Specific – محدد

لا شك في أن تحديد الهدف يوفر الكثير من الوقت والجهد والهدف المحدد هو المبسط بطريقة يسهل فهمها ولا لبس فيها، و كلما كان الهدف أضيق وأكثر تحديداً، كانت خطوات تحقيقه أوضح.

ثانياً: Measurable – قابل للقياس

يعني وجود ضمانات أو مؤشرات في الهدف نفسه يمكن خلالها قياس مدى تحقيق الهدف وتتبعه بمعايير محددة تقيس تقدمك نحو تحقيق الهدف سواء كانت على مستوى كبير أم صغير.

ثالثاً: Achievable – قابل للتحقيق

تفشل العديد من الأهداف بسبب عدم واقعيتها وصعوبة عدم استكمالها أو الحفاظ عليها ضمن الإطار الزمني المحدد، لذلك يجب أن يكون الهدف واقعياً استناداً إلى الموارد المتاحة والوضع الحالي للمنظمة.

رابعاً: Realistic – ملائم أو ذو صلة

وضع أهداف لها علاقة بالغاية الرئيسية في حياتك العملية أو المهنية لأن الهدف الجيد يعني أنه يرتبط بالرؤية العامة التي يُراد الوصول إليها والتأكد من أن هذا الهدف نفسه يتوافق مع القيم والأهداف والغايات طويلة المدى ليتم اعتبارها جدية بالاهتمام.

خامساً: Timely or Time bound – مرتبط بالوقت

الأهداف يجب أن تكون مرتبطة بعامل زمني للبدء وعامل زمني للانتهاء لأن الإطار الزمني يشير إلى التأكد من تحديد الهدف ضمن وقتٍ مقيد مناسب والغرض من تحديده هو خلق حالةٍ من الالتزام.



مراحل التخطيط

- مرحلة فهم الحاجة إلى خطة استراتيجية

تكمن المرحلة الأولى من مراحل التخطيط الاستراتيجي في فهم وإدراك أن إدارة المنظمة بحاجة إلى خطة، وهو ما يتطلب الدراية الشاملة بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة، حتى تستطيع تحديد فرص التطوير، إضافة إلى دراية بالعمليات الداخلية للمنظمة، لمعرفة المشكلة التي تحتاج إلى حل. ويأتي تحديد فرص التطوير، تحديد الإجراءات التي يمكن القيام بها لتحقيق أقصى استفادة من تلك الفرص.

- خطوة تحديد الأهداف

الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تحديد الأهداف، وذلك بالنسبة للإدارات والأعمال التجارية، حسب الغرض منها.

وتجدر الإشارة إلى أن أهداف الإدارة تختلف عن أهداف الأقسام، فقد تسعى الإدارة لزيادة الأرباح، بينما قد يكون هدف القسم هو تحسين مقاييس الأداء المحددة، مثل زيادة المبيعات أو تحقيق رضا العملاء.

فقد تضع المنظمة أهدافاً عامة، ولكن عند تحديد أهدافاً لقسم ما؛ يكون الأمر مفصلاً ومحددًا بصورة أكبر، وبالتالي يتعين على أعضاء الفريق فهم واجباتهم ومسؤولياتهم.

- خطوة وضع الافتراضات والتوقعات

عند وضع خطة العمل، يجب أن تشمل هذه الخطة على توقعات أو فرضيات معينة خاصة بالمستقبل، نظرًا لعدم إمكانية التنبؤ به.

والتوقعات هي أحد أنواع الفرضيات والتي تستند إلى وضع تنبؤات معينة بشأن المستقبل، فإذا كانت المنظمة تسعى لزيادة أرباحها؛ فسيكون على الإدارة التنبؤ بما إذا كانت الصناعة ستكون قادرة على دعم زيادة الأرباح أم لا. وخلال عملية التخطيط الاستراتيجي، لا بد من تطوير البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ تتمثل البيئة الداخلية في: الموارد المتوقع توفرها، السياسات التي سيتعين على الشركة اتباعها، وكيف ستفاعل مستويات الإدارة مع الخطة.

أما البيئة الخارجية فهي أي شيء خارج المنظمة يمكن أن يكون له تأثير على الخطة والقدرة على تحقيق الأهداف التي جرى تحديدها، هذه البيئة تتمثل في: البيئة السياسية والاجتماعية، التقدم التكنولوجي، المنافسة مع المنظمات الأخرى.

- مرحلة البحث عن وسائل تحقيق الأهداف

الخطوة الرابعة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، هي البحث عن مختلف الوسائل التي يستعين بها فريق العمل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتُعد هذه الخطوة من الخطوات الهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، لأنها تمنح المديرين بعض المرونة عند توجيه فرقهم.

- خطوة اختيار خطة العمل

بعد تحديد الأهداف وتحديد مختلف الحلول التي تساعد على تحقيق الهدف، تأتي خطوة اختيار خطة العمل، وفيها يجب تحديد مسار العمل الذي يجب اتخاذه.

وهناك بعض الأمور الواجب وضعها في الاعتبار قبل اختيار خطة العمل وهي:

- تجنب اختيار خطة مُكلفة مادياً على المدى القصير وال المدى الطويل.

- أن تكون الخطة المُختارة، عواقبها السلبية المُحتملة قليلة، فمن الطبيعي أن يكون لكل خطة عيوب، ولكن بعض الخطط سيكون لها عيوب أكثر من غيرها.

- أن تكون خطة العمل المُختارة قابلة للتكيف، نظراً للعقبات غير المتوقعة التي يمكن أن تظهر خلال تنفيذ الخطة، وبالتالي فإذا كانت الخطة مرنة؛ فستكون هناك قدرة على التغلب على تلك العقبات بسهولة أكبر من خطة ثابتة.

- مرحلة وضع خطة داعمة

بعد اختيار الخطة المُقرر تنفيذها، لا بد من تطوير خطة ثانوية تساعد على تأسيس الخطة الأساسية، ولا بد من وضع الأهداف في الاعتبار عند تطوير الخطة الثانوية، لأنها تختلف اعتماداً على الأهداف.

فإذا كان الهدف هو إنتاج منتجات جديدة، فهناك خطوات لا بد من تضمينها في الخطة الرئيسية، مثل أبحاث المنتج وتطوير خطة تسويق وترتيب التصنيع، أما الخطة الثانوية فهي ستشمل جميع الخطوات الواجب اتخاذها والتي تدعم تنفيذ الخطة الرئيسية.

- مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تتمثل الخطوة التالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وفيها يستعين المديرون بما يمتلكون من خبرات ومهارات، للتحقق من عمل كل شيء بسلاسة.

وإذا كان الهدف من الخطة الاستراتيجية مُعقداً بصورة ما؛ فسيحتاج المديرون إلى قضاء الوقت اللازم للتأكد من أن أعضاء فريقهم يفهمون مسؤولياتهم والواجبات التي يتعين عليهم القيام بها.

ولنجاح الخطة، لا بد من عمل جميع أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، كما يجب أن تكون الأدوات المُستخدمة في تنفيذ الخطة ملائمة للظروف.

- مرحلة مراقبة الخطة وإدارتها

بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية، لا بد من مشاركتها في نفس الأداة المُستخدمة لإدارة العمل وتبعه، حتى يتم ربط الأهداف عالية المستوى بالعمل اليومي بسهولة أكبر.

وفي هذه المرحلة، يجب القيام بتقييم الأداء، والذي يشير إلى تقييم ما إذا كانت الخطة قد نجحت، ويقاس الأنشطة والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف ويسمح بوضع خطط وأهداف مُحسنة من أجل تحسين الأداء العام.

ولا بد من إجراء تحديث منتظم للخطة الاستراتيجية بشكل ربع سنوي وسنوي، للتأكد من استخدامها في بلوغ الأهداف قصيرة المدى، وهذا التحديث ضرورياً أيضاً في حال قرار المنظمة تغيير الاتجاهات أو القيام باستثمارات جديدة، فقد تحتاج الخطة إلى تعديل لضمان بناء المنظمة في أفضل اتجاه ممكن للسنوات القليلة المقبلة، خاصة مع ظهور فرص وتهديدات سوقية جديدة.

ولا بد من الوضع في الاعتبار، أن الخطة لا تدوم إلى الأبد، حتى في حال تحديثها بشكل متكرر، إذ لا بد من تطويرها لتلائم أهداف المنظمة على المدى الطويل.

ويحين الوقت لإنشاء خطة جديدة، عندما تتحقق معظم الأهداف الاستراتيجية، أو عند تطوير الاستراتيجية بشكل كبير منذ وضع الخطة لأول مرة.

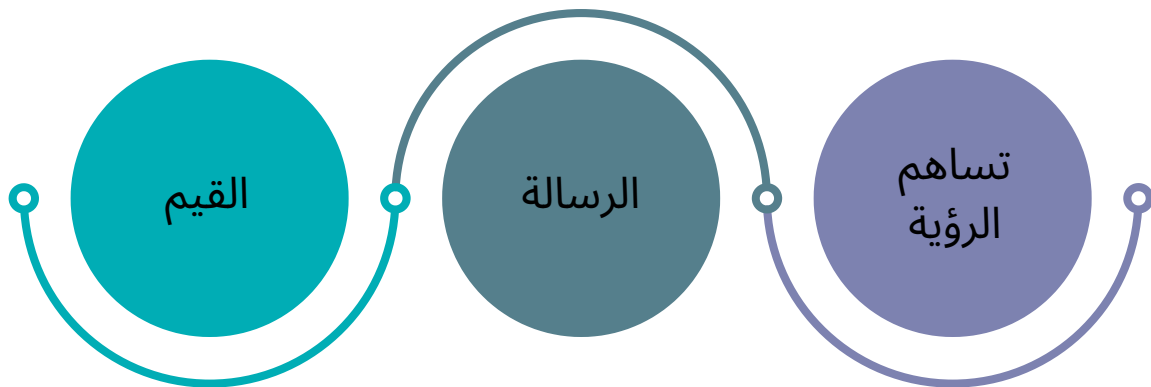


الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية

تساهم الرؤية: في تحديد الاتجاه العام للشركة وتحديد مسارها المستقبلي، مما يوفر إطاراً استراتيجياً لاتخاذ القرارات.

الرسالة: تعكس الهوية الفريدة للشركة وتوفر للعملاء والشركاء فهماً واضحاً حول ما تقدمه وما تسعى لتحقيقه.

القيم: تشكل أساس ثابت للتصرفات والقرارات، مما يعزز السلوك الأخلاقي ويساهم في بناء سمعة إيجابية.



يُعرف تحليل PEST على أنه أداة تُستخدم لتحليل البيئة الخارجية والمحيطية في مجال إدارة الأعمال، والتي من شأنها أن تؤثر على استراتيجياتها وأدائها، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وتطوير استراتيجيتها. كما يؤهلها لمواجهة التغييرات التي يمكن أن تطرأ على البيئة الخارجية واستغلال الفرص المتاحة، والتعامل مع التهديدات المحتملة. ويشمل تحليل بيئة الأعمال أربعة عوامل رئيسية، وهي كما يلي:

العوامل السياسية (Political)

العوامل السياسية تشمل على القوانين والتشريعات والسياسات الحكومية التي يتعين على المنظمات الالتزام بها، ومنها الاستقرار السياسي، والضرائب، والتشريعات البيئية، والسياسات التجارية، والقوانين العمالية، والعلاقات الدولية، والتغييرات السياسية المحتملة.

العوامل الاقتصادية (Economic)

العوامل الاقتصادية تشمل على الأوضاع الاقتصادية ومدى تأثيرها على المنظمات والأسواق، ومنها معدلات النمو الاقتصادي، ومستويات التضخم، وأسعار الفائدة، وسياسات التجارة الدولية، ومعدلات البطالة، وتوجهات الإنفاق، والاستهلاك.

العوامل الاجتماعية (Social)

تعكس العوامل الاجتماعية والديموغرافية التغييرات في المجتمع والتأثير على المنظمات، وتشمل هذه العوامل الثقافة والقيم والمعتقدات، والاتجاهات الاجتماعية، والتغييرات الديموغرافية مثل التركيب العمري والتوزيع الجغرافي للسكان.

العوامل التكنولوجية (Technological)

العوامل التكنولوجية ترتبط بالتطورات التكنولوجية وكيفية استخدامها في المنظمات والأسواق، وتشمل هذه العوامل التقدم التكنولوجي، والابتكار، والتغييرات في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والأتمتة وتطور الإنترنت.



سمات الخطة الجيدة

1. وضوح الهدف: حيث يكون للخطة هدف واحد ومحدد لان الخطة هي الدليل الذي يسير عليه المشروع.
2. المرونة: بحيث تكون الخطة قابلة لتكيف مع التغييرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمشروع دون إعاقة سير المشروع وزيادة في التكاليف.
3. البساطة: بمعنى أن الخطة تكون بسيطة وسهلة الفهم.

4. تحديد مستويات العمل: الخطة الجيدة هي التي نحدد الصلاحيات وتحدد مستوى العمل

5. المساهمة في التنفيذ: بحيث يتمكن جميع أفراد العمل من المساهمة في تحقيق هذا الهدف عن طريق تنفيذ هذه الخطة.

6. تحقيق التوازن: بحيث يحقق المشروع التوازن من حيث الإنفاق مالياً وخارجياً بمعنى أنه يعرف الأموال التي يصرفها من الداخل والخارج ويقوم بتوزيع عناصر الإنتاج المادية والبشرية بحيث يتمكن من تحقيق الهدف.

خطوات اعداد الخطط التكتيكية

يتضمن التخطيط التكتيكي 6 خطوات نوضحها فيما يلي بالتفصيل:

- الأهداف والتي يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتنفيذ بالإضافة إلى كونها واقعية ولها مدة زمنية محددة.
- الإجراءات والاستراتيجيات الموضوعية لتحقيق الهدف.
- وضع خطوات محددة الزمن لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعية.
- تحديد الموارد المطلوبة سواء بشرية أو مواد من قبل المدير المسؤول.
- وضع مدة زمنية لتنفيذ كل مهمة من المهام الموضوعية لتحقيق الهدف الرئيسي.
- تعيين أشخاص للقيام بتنفيذ الخطة التكتيكية في المدة الزمنية المحددة.

خطوات اعداد الخطط التنفيذية

الخطوة الأولى " وضع الأهداف ": تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية " تحليل وتقييم البيئة ": تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة " تحديد البدائل ": بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك

الخطوة الرابعة "تقييم البدائل ": عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة "اختيار الحل الأمثل ": اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة "تنفيذ الخطة ": تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له،

وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.



الوحدة الثالثة: التنظيم والرقابة

• مفهوم وأهمية التنظيم

يوجد عدة تعاريف للتنظيم منها؛

1. يعرف جيمس موني التنظيم أنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك
2. بريشارد هودجتس فيرى أن التنظيم يعني توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف
3. جنيومان يعرف التنظيم انه عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف
4. التنظيم هو الترتيب المنسق للأعمال الأزمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسئولية المعهودة بها إلى الأفراد يتولون تنفيذ الأعمال.



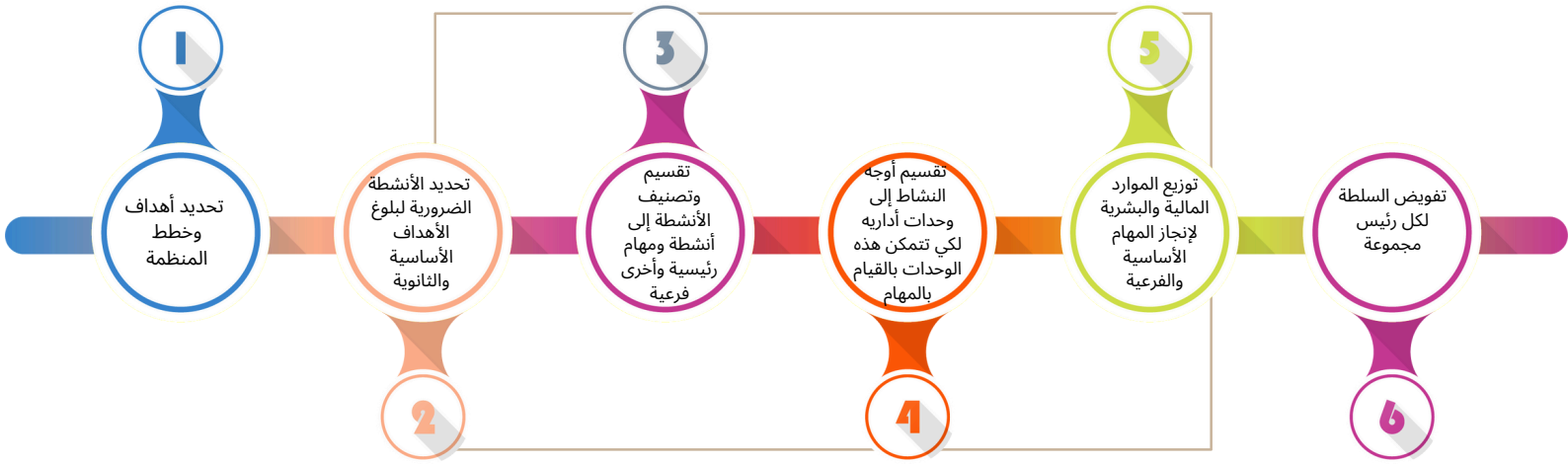
مبادئ التنظيم

1. مبدأ ضرورة التنظيم: مع زيادة العاملين يتم تقسيم الواجبات والمهام بينهم
2. التخصص وتقسيم العمل: هو تخصيص أجزاء مختلفة من العمل بين أعضاء التنظيم
3. وحدة الهدف: لكل عمل ادارى هدف والتنظيم وسيلة لتحقيق هذا الهدف
4. مبدأ وحدة الرئاسة: أن يتلقى المرؤوسين الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد
5. مبدأ نطاق الإشراف: يقصد عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد
6. تساوى السلطة والمسئولية: من المهم أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية
7. مبدأ الوظيفة: يتم التنظيم على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص

8. مبدأ تحديد الاختصاصات: حصر الأنشطة الأزمة لتحقيق هدف ما، ووضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة مع بعضها البعض.
9. المرونة: أن يكون التنظيم مرنا مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.
10. مبدأ التدرج: كلما زاد وضوح خط السلطة من القمة إلى المرؤوس زادت فعالية عملية اتخاذ القرارات
11. تفويض السلطة: تكون لكل ادارى وتكون كافية لضمان قدرته على تحقيق الأهداف
12. مبدأ المسؤولية: عند تفويض السلطة إلى المرؤوس يتحمل المسؤولية كاملة

خطوات عملية التنظيم

- تحديد أهداف وخطط المنظمة
- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية والثانوية
- تقسيم وتصنيف الأنشطة إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية
- تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات اداريه لكي تتمكن هذه الوحدات بالقيام بالمهام
- توزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز المهام الأساسية والفرعية
- تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة
- التنسيق بين الإدارات بالمنظمة لمنع الازدواجية في أداء العمل



أنواع التنظيم

البناء الوظيفي:

يتم هنا تجميع كل الأنشطة التي تختص منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة أي التجميع على أساس الوظائف

المزايا :

- وضع كافة الوظائف التي تسهم في إنتاج معين تحت إدارة واحدة
- الاقتصاد في الموارد والاستخدام الأمثل للموارد عن طريق تفادى الازدواجية
- الرقابة والتنسيق حيث أن جميع الأعمال المتشابهة تكون تحت رئيس واحد

العيوب:

- يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض المنظمة وأهدافها
- يميل مثل هذا النوع إلى المركزية
- عجز بعض التنظيمات الوظيفية عن توافر أرضية خصبة لتدريب وتطوير المديرين

- احتمال حدوث صعوبة في الاتصال بين الإدارات المختلفة
- صعوبة اكتساب الخبرات الجديدة

البناء حسب العمليات

يتم توزيع الأعمال على وحدات تنظيمية وفقا للعملية التصنيعية التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات مثل تقسيم وحدات تنظيمية إلى قسم الغزل وقسم النسيج.

المزايا:

- تحقيق الربح الاقتصادي وتخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية
- تحقيق درجة عالية من الرقابة والتنظيم
- يبسط ويسهل عملية التدريب

العيوب:

- صعوبة نقل الأفراد بين الأقسام
- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة
- صعوبة إيجاد أشخاص يمكن أن يعتمد عليهم في المناصب العليا في الإدارة

البناء حسب العملاء

يتم تجميع الأنشطة في وحدات حسب العملاء، يستخدم عندما تتعامل المنشأة مع عملاء مختلفين.

المزايا:

- يسمح باستخدام المعرفة المتخصصة المرتبطة بكل عميل، مما يؤدي إلى جودة المنتج.

العيوب:

- احتمال ظهور طاقات عاطلة خلال فترة انخفاض الطلب.
- صعوبة تطوير أداء العاملين فيغير التخصص.
- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

التنظيم على أساس المنطقة الجغرافية:

يتم تقسيم الموارد في إدارات على أساس جغرافي.

المزايا:

- أ - عدم المركزية يؤدي لسرعة اتخاذ القرارات.
- ب - وضع العوامل المحلية في الحساب عند اتخاذ القرارات.
- ج - معرفة كل مدير فرع احتياجات كل منطقة.
- د - توفير خدمة سريعة بتكلفة قليلة.

- ه - يسهل تنسيق الأنشطة على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة.
و - إكساب مديري الفروع الخبرة الجيدة.

العيوب:

- أ - صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق.
ب - صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية والمركز الرئيسي.
ج - صعوبة الرقابة لإدارة العليا على الفروع.
د - قد يسيء مديري المناطق السلطة.

التنظيم حسب السلع والخدمات:

يستخدم في المنشأة الصناعية الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة، حيث تجمع كل الأنشطة بمنتج معين في وحدة إدارية واحدة.

المزايا:

- أ - تساعد على التخصص والإتقان.
ب - مسئولية تحقيق الأرباح على كل قسم.
ج - توفير فرص وتوزيع المنتجات الجديدة.
د - يحسن التنسيق بين النشاطات الوظيفية.
ه - تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة.

العيوب:

- أ - صعوبة التنسيق بين الإدارات.
ب - احتمال عدم توفر المهارات الكافية للإشراف على كل نشاط.

الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية.

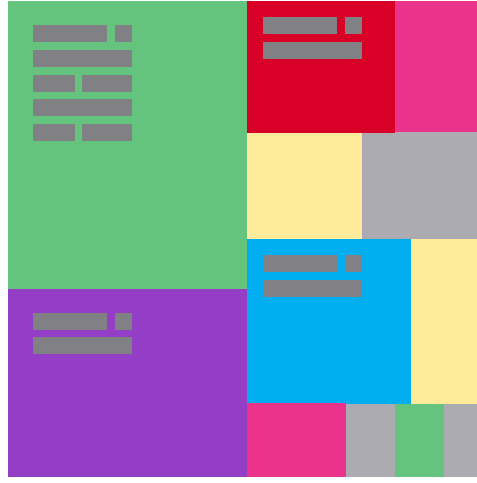
يختلف تجميع الأنشطة الإدارية من منظمة لأخرى ويرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بما يلي:

أ - الخريطة التنظيمية

هي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي من مستويات إدارية مختلفة

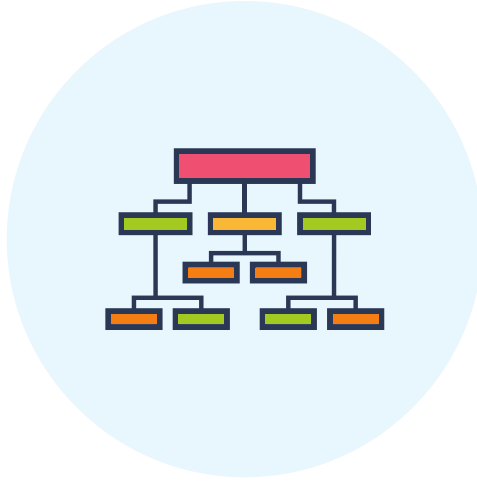
ب - دليل تنظيمي

هو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم



خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:
- 1- الاستفادة من التخصص: يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز واتفاق العمل وخفض في التكلفة.
 - 2- التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم بعمل الجزء الآخر ويعتمد عليه، مثل ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يطلب طلبات المستهلكين إذا لم يخدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.
 - 3- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة: تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
 - 4- تحقيق الرقابة التلقائية: وفقاً لمبدأ الرقابة التلقائية لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات، وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
 - 5- عدم الإسراف: أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته، وعلى الرغم من أن مجرد توفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف، إلا أنه من الضروري الاهتمام به، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.
 - 6- مراعاة الظروف البيئية: تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة.



نماذج الهيكل التنظيمي.

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية، وهي:

1- الهيكل التنفيذي: هو مستنبت من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر.

2- الهيكل الوظيفي: استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال.

3- الهيكل الاستشاري: هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

4- الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.



الوصف الوظيفي: عبارة عن وثيقة رسمية يتمكن الموظف من خلالها التعرف على طبيعة وحدود المنصب الذي سيشغله والمهام المكلف بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، بالإضافة إلى الصلاحيات الممنوحة لأداء وظيفته وشروط شغل المنصب سواء بالنسبة للمؤهل العلمي أو الخبرات والكفاءات.

فهذه الوثيقة تمثل نقطة البداية والتي تبدأ منها عملية تخطيط القوى العاملة بالإضافة إلى عمليات الاختيار والتعيين وتحديد الأجر وتقييم الأداءات وإدارة البرامج التدريبية.

أهمية وصف الوظيفة

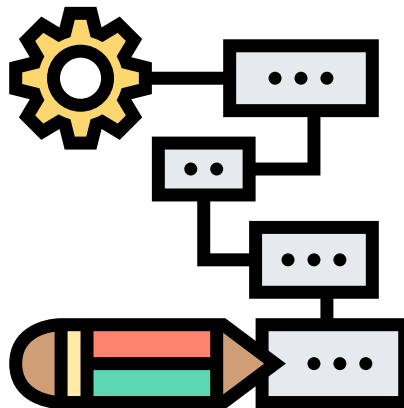
تستفيد المؤسسات من الوصف العديد من الفوائد حيث تستطيع المؤسسات من الوصف الوظيفي من خلاله القيام بالآتي:

- تقييم الوظيفة: حيث يتحدد من خلاله القيمة النسبية لكل منصب داخل المنظمة، وتحديد المرتبات والأجور المناسبة.
- التوظيف: يساهم الوصف في عملية اختيار الموظفين وتعيينهم من خلال قياس قدرات المرشحين للوظيفة على حسب المهام المطلوبة في هذا المنصب والتعرف على مدى قدرة المتقدم على تنفيذ الأعمال المطلوبة.
- تقييم الأداء: الوصف الوظيفي يعد أداة مفيدة لمديري الموارد البشرية إذ يساعدهم في تقييم أداء العاملين حسب المهام والمهارات الواردة في التوصيف.
- تطوير الإدارة: وضع توصيف للوظائف وخاصة للمناصب العليا سيفتح آفاق المؤسسة نحو تطوير الهيكل التنظيمي داخلها.

على الرغم من اختلاف الوظائف في المؤسسة واختلاف وصف كل منهما حسب طبيعة كل منصب، إلا أنه توجد العديد من العناصر الأساسية التي يجب على أي مؤسسة تضمينها في أي وصف كالتالي:

- توضيح المسمى الوظيفي.
- تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظف.
- عدد سنوات الخبرة والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.
- مواصفات الموظف المناسب وتحديد السمات الشخصية.
- عرض المميزات التي توفرها الشركة للعاملين في المنصب من فرص تعلم وترقية وما إلى ذلك.

وأخيراً يمكننا القول بأن الوصف الوظيفي يعد أمراً أساسياً وعنصراً هاماً لأي شركة ترغب في وضع أسس واضحة تعينها على اختيار أفضل الكفاءات ومعرفة الموظف لمهامه.



هي عملية قياس النتائج الفعلية، أو مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة، وتشخيص وتحليل سبب انحراف الواقع بالمطلوب، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط له وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

تعريف الرقابة

خطوات الرقابة:

يجب القيام بثلاثة خطوات أساسية، وهي:

1- **وضع المعايير:** والمعيار هو نموذج الأداء المرغوب تحقيقه وتقسّم إلى نوعين:

- المعايير الكمية: معايير تعبر عنها في شكل أرقام وهي محدده بشكل مقبول.

- المعايير النوعية: وهي معايير شخصية مثل درجة ولاء العاملين للمنشأة.

2 - **قياس الأداء:** وهي الخطوة الثانية ويتم خلالها القياس الفعلي للأداء ومقارنته بالأداء المعياري، ويتم نقاط رقابية

استراتيجية لعدم إمكانية الرقابة على كافة أنشطة المنشأة، الدخل، التكاليف، المخزون، الغياب، الأمن.

3 - **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهي الخطوة الثالثة وإذا ما تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ

الإجراءات التصحيحية.

دور الوظائف الإدارية في تسهيل عملية الرقابة

علاقة الرقابة بوظيفة التخطيط:

بداية يشير تعريف الرقابة إلى أنها مقارنة بين ما تم التخطيط له وبين ما نفذ فعلا وعلى ذلك يمكن القول أن الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على الخطة، والتي هي الأساس في عملية الرقابة، ومما يظهر أهمية الرقابة للتخطيط أن الرقابة تجعل الشيء يتحقق بالطريقة التي تم التخطيط لها لتحقيقه والتخطيط والرقابة يجب أن يكونا عمليا متلازمين حتى تتحقق أهداف المنظمة.

وتبدأ أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط فكلاهما يعملان معا بشكل متكامل.

فالرقابة وسيلة المدير للتأكد من تحقيق الأهداف ووضع الخطط موضع التنفيذ بالنمط المرسومة.

حيث يمكن القول إن التخطيط، والرقابة وجهان لعملة واحدة.

والتخطيط أيضا هو المقدمة الأساسية للرقابة، وهذه الرقابة هي الأداة الأساسية لتحديد مدى صحة أو سلامة ما تم التخطيط له.

وخلاصة القول إن حسن التخطيط يعتبر عاملا من أهم العوامل الإدارية اللازمة لنجاح عملية الرقابة الإدارية بوجه عام كما أن التخطيط يعتبر مقياسا للرقابة، فكلما كانت الخطط واضحة ومنسقة وكاملة كلما كانت الرقابة الإدارية كاملة، وبمقدار ما تكون الرقابة سليمة ومستمرة بمقدار ما تستطيع أن تمد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تدعيم خططها واتخاذ القرارات التصحيحية. ومن هنا واستنادا إلى كون التخطيط والرقابة توأمان العملية الرقابية، فإنه كان من الأهمية بمكان اعتبار التخطيط من أهم العوامل المؤثرة في الرقابة.

علاقة الرقابة بوظيفة التنظيم:

مثلا ارتبطت الرقابة بالتخطيط مثل هذا الارتباط الوثيق كان من الطبيعي أن لا تتمكن الرقابة من تحقيق أهدافها في ظل نظام غير ملائم لأهداف الخطط الموضوعة أو إمكانيات التنفيذ.

فيدون وضوح قنوات الاتصال وحدود المسؤوليات والسلطات الممنوحة لكل الأفراد في التنظيم يستحيل أن تتم عملية التوجيه بالشكل الصحيح.

فكلما كان الهيكل التنظيمي واضحا ومحددا للمسؤوليات كلما سهلت عملية الرقابة وزادت كفاءتها. وكذلك فإن التنظيم قد يكون عاملا مساعدا لإجراء رقابة فعالة، أو عاملا معوقا لإجراء تلك الرقابة، فذلك يتوقف على الطريقة التي يقسم بها التنظيم أو الطريقة التي يبنى بها الهيكل التنظيمي، فكلما تداخلت الأعمال والاختصاصات الخاصة بالأقسام والأفراد العاملين وصعب الفصل بينها أو مسئولية كل قسم وكل فرد عن تلك الأعمال كلما صعبت عملية الرقابة والعكس صحيح.

علاقة الرقابة بوظيفة التوجيه:

تعتبر الوظائف الإدارية بمثابة دورة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، ويأتي التنظيم والتوجيه في المركز الوسط عندما تبدأ المنظمة في تنفيذ الخطط الموضوعة.

في نفس الوقت الذي يتم فيه إعداد جهاز تنفيذي لتولي انجاز الخطط يتم إصدار التوجيهات والإرشادات اللازمة بما يضمن اتجاه الجهود نحو أهداف الخطة (التوجيه)، ومع المتابعة والحصول على النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف السابق تحديدها في مرحلة التخطيط، هذه المقارنة تعرف بوظيفة الرقابة، والتي وظيفتها تصحيح الانحراف وتعديله، وذلك بتعديل الأداء أو تعديل الخطط أو صدور تعليمات جديدة والتي تتولاها عملية التوجيه.

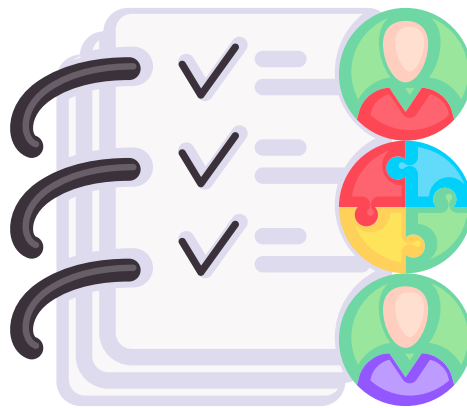
ويقصد بالتوجيه هو إصدار التعليمات إلى الموظفين لتنفيذ الأعمال الموكلة إلى كل منهم وإرشادهم إلى كيفية تنفيذها.

ويتكون الإطار العام للتوجيه من العناصر التالية:

- القيادة

- عملية التحفيز

- الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه.



الوحدة الرابعة: القيادة

هي قوة التأثير من قبل رئيس يتمتع بسلطة على الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المنوطة بهم والتي تحقق أهداف المنشأة عندئذ، ويتطلب أن تتوفر بعض الصفات في القائد على سبيل المثال طاقة عقلية وجسمية سليمتين ومستوى

من الذكاء والانجاز يصل إلى حد الإيمان والحماس وكذلك مهارة الاتصال والقدرة على تعليم الآخرين وغيرها من الصفات وتتعدد أساليب القيادة منها الدكتاتورية والأوتوقراطية والديمقراطية.

الحفز:

هي شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته، وهذا يؤدي إلى قيام الموظفين بإنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط لها.

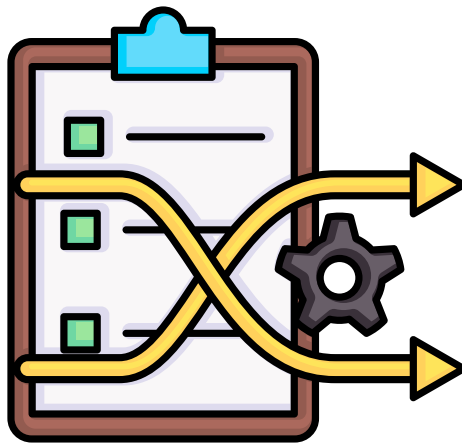
الاتصال:

وتعتبر من أهم وأدق العمليات الإدارية، والتي لا يمكن تصور تنظيم دون اتصالات تتم بداخله، وتبدو أهميته واضحة في هذا العصر الذي نعيشه عصر المنافسة والتغيير المستمر.

وليس أكثر بياناً لأهميتها أن الخلفاء الراشدين كانوا شديدي الحرص للحصول على المعلومات والحقائق عن أمور المسلمين فكانوا يتخفون ويتصلون بالناس مباشرة ليعرفوا الحقائق التي تمكنهم من إدارة شؤون الدولة على خير وجه.

ويعتبر وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال أمراً ضرورياً لنقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات التي يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيه في عملية الإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءاً كبيراً من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء الشركة وأفرادها بعضهم ببعض.

مما سبق تبدو العلاقة واضحة بين الرقابة الإدارية والعمليات الإدارية الأخرى، إلا أن علاقة الرقابة بالتخطيط هي الأكثر وضوحاً، وهذا ما أظهرته معظم المراجع، حيث تؤكد بان التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة، وكذلك يمثلان توأمان العملية الرقابية حيث تقارن الرقابة بما هو مخطط وبين ما تم تنفيذه، وعليه فإن الرقابة تعتمد على الخطة والتي هي أساس العملية الرقابية، أي أن الرقابة ملازمة لوظيفة التخطيط حيث تعتمد على التخطيط اعتماد كلي وترتبط به ارتباطاً وثيقاً.



أساليب الرقابة الإشرافية

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرض أكثرها انتشاراً:

1- **الميزانية التقديرية:** وهي الأكثر استخداماً ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

أ- **الميزانية التقديرية التشغيلية:** تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح.

ب- **الميزانية التقديرية المالية:** تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها:

ج- **الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية:** تعد خصيصا للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات..... الخ.

د- **الميزانية التقديرية النقدية:** وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على أساسها المقبوضات والمدفوعات الفعلية.

و- **الميزانية التقديرية التمويلية:** ويعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

2- **البيانات الإحصائية:** أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

3- **التقارير والتحليل الخاصة:** بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

4- **تحليل نقطة التعادل:** هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا.

5- **المراجعة الداخلية:** وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسييرين أنفسهم.

6- **الملاحظات الشخصية:** بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

7- **تحليل القوائم المالية:** ويكون ذلك من خلال:

أ- **قائمة المركز المالي:** تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

ب- **قائمة النتائج:** تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

ج- **نسب السيولة:** تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.

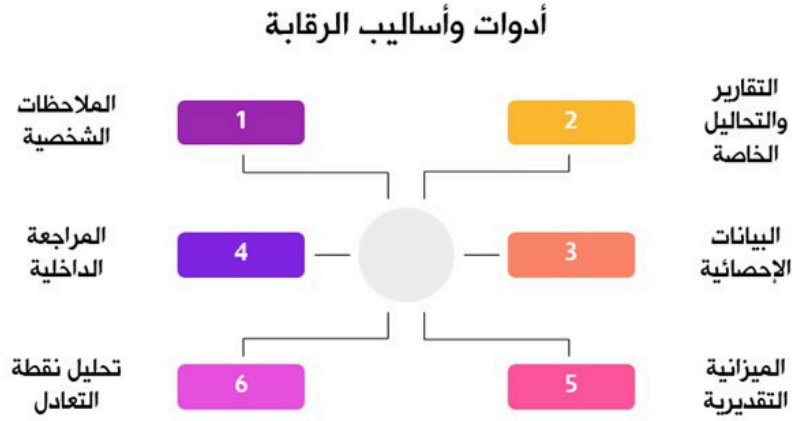
د- **نسب الديون:** تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها.

و- **نسب الدوران:** تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

أساليب الرقابة الإدارية للتأكد من تحقيق الغرض من الرقابة الإدارية في المنظمات المتخلفة، توجد ثلاثة أساليب يمكن اتباعها في عملية الرقابة، وهي: الطرق غير الكمية: يمكن تعريفها بأنها تلك الطرق التي يستخدمها المديرون في أداء وظائف الإدارية، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوظيف والقيادة، فهي تؤدي إلى التحكم في الأداء العام للمؤسسة عن طريق التحكم في الموظفين وتقييم أدائهم، ومن التقنيات المستخدمة في هذا الأسلوب: الملاحظة. التقارير الشفوية أو الكتابية. التفيتش الدوري أو المفاجئ. تقييم الأداء. المناقشة بين المديرين والموظفين في أداء الأنشطة المختلفة.

ز- **الطرق الكمية:** تعتمد هذه الطريقة على استخدام الأساليب الكمية في قياس جودة المخرجات في الأداء وتصحيحها، ومن التقنيات الكمية الأكثر شيوعاً: الميزانيات: ومن أبرزها ما يأتي: ميزانيات التشغيل، والنفقات الرأسمالية، والمبيعات، والنقدية المنتظمة.

ع- **الميزانيات المتخصصة:** مثل أنظمة تخطيط البرمجة، والميزانية ذات الأساس الصفري، وميزانية الموارد البشرية.
هـ - **عمليات التدقيق:** ومن أبرزها ما يأتي: التدقيق الداخلي. التدقيق الخارجي. التدقيق على عمليات الإدارة.
ف - **مخططات وتقنيات الوقت:** ومن أبرزها ما يأتي: مخطط جانت - تقييم البرامج وتقنيات المراجعة - طريقة المسار الحرج - تحليل التعادل - تحليل النسبة.
ق- **مراقبة الميزانيات:** يستخدم هذا الأسلوب لأنواع الرقابة المالية والأرباح والخسائر في المنظمة.



مهارات التفويض الفعال

تعتبر مهارة التفويض من مهارات المدير الناجح، والتي من خلالها يوزع بعض المهام والمسئوليات على موظفيه بحيث يتفرغ لكي يقوم بمهام الإدارة الأساسية أو المهام الصعبة التي لا يستطيع غيره إنجازها. تابع معنا السطور التالية لتتعرف على هذه المهارة وأهميتها وكيفية تطويرها.

أهمية التفويض:

- توفير الوقت والجهد بحيث تتفرغ للقيام بالمسئوليات الهامة التي لا يمكنك تفويضها، كالتخطيط والتفكير واتخاذ القرار والبحث عن أساليب وتقنيات جديدة لتحسين كفاءة المؤسسة.
- إنجاز المزيد من الأعمال، وتسليمها في الوقت المحدد.
- تدريب الموظفين ومنحهم فرصة ذهبية للاستفادة من خبراتك ومهاراتك.
- توزيع العمل بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من الموارد البشرية بحيث يقوم بالعمل الشخص الذي يمتلك المهارات والخبرات اللازمة لإنجازه بشكل أفضل.
- التخفيف من التوتر والإرهاق وضغط العمل والآثار المترتبة عليها.
- اكتساب خبرات جديدة في مهام جديدة بدلاً من الروتينية التي اعتدت عليها.
- منح الموظفين الفرصة للمشاركة في المسؤولية، مما يطورهم مهنيًا ويحفزهم على العمل ويزيد من إحساسهم بالرضا الوظيفي.

خطوات عملية التفويض:

1. تحديد المهام التي سوف يتم تفويضها
2. اختيار الموظف القادر على إنجاز المهام
3. قم بتفويض المهام كاملة
4. تحدث مع الشخص وشرح له المهمة وأهميتها والنتائج المتوقعة

5. دعه يبدأ العمل مع متابعته من وقت لآخر
6. لا تتردد في دعمه إذا طلب المساعدة
7. لا تقبل إلا العمل المكتمل
8. قدم التغذية الراجعة وامدح الموظف إذا أنهى المهمة بنجاح



القيادة

هي من أهم أدوات التوجيه الفعالة، ومن خلالها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعرف والنشاط بين العاملين.
تعريف القيادة:

وقد عرف كونتر ودنيل: القيادة بأنها قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها.

كما عرفها أيضا هايمن وهليبون: بأنها القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم. وهناك اتفاق من الباحثين على أن القيادة تشمل التالي:

- 1 - قائد يمتلك قدرات ومهارات عالية.
- 2 - القائد له تابعون ليحققوا هدفه.
- 3 - القائد لديه قوة التأثير في أداء التابعين له.
- 4 - هناك هدف يسعى لتحقيقه القائد.
- 5 - الموقف الذي تمارسه المجموعة في أعمالها.

مصادر قوة القيادة:

- 1 - القوة الشرعية أو القانونية.
- 2 - قوة الإكراه والإجبار.
- 3 - قوة المكافأة.
- 4 - قوة الخبرة.
- 5 - قوة الإعجاب.



نظريات القيادة

أولاً: نظرية السمات:

ترتبط بالقائد العظيم حيث القائد يولد ولا يصنع، وركزت هذه النظرية على السمات الشخصية للقائد. انتقادات النظرية:

إن الصفات الشخصية لا تضمن في الغالب النجاح في القيادة، وأهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة، وأهملت العوامل الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تساعد القائد على النجاح. مميزات النظرية: قدمت إسهامات في توضيح دور القائد، والسمات اللازمة لنجاحه.

ثانياً: نظريات السلوك:

تهتم بسلوك القائد، وتفترض أنه يمكن تنمية سلوكيات القائد، ومن أهمها:

- نظرية استمرارية القيادة: وهي تعتمد على أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار.

- نظرية ليكرت: قسم القيادة إلى أربعة عناصر هي:

النظام التسلسلي الاستغلالي: القائد على درجة عالية من المركزية، لا يثقون بالأفراد ويحفزون العاملين بالخوف والإكراه والعقاب.

النظام التسلسلي العادل: يشبه النموذج السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح أحياناً بالمشاركة في اتخاذ القرارات تحت رقبته.

النظام الديمقراطي الاستشاري: يثق في المرؤوسين ويستفيد من آرائهم في اتخاذ القرارات، يحتفظ لنفسه بالقرارات الهامة ويفوض قدرًا كبيراً من سلطته.

النظام الديمقراطي بالمشاركة: يثق بالمرؤوسين ويسمح بالمشاركة في صناعة القرار ويتخذ غالب القرارات بالإجماع.

- نظرية الشبكة الإدارية: قدم بليك وموتون نظرية للقيادة تعتمد على جانبين للسلوك:

الاهتمام بالأفراد - الاهتمام بالعمل والإنتاجية.



أنماط القيادة على الشبكة الإدارية :

ثالثاً: النظرية الظرفية (الموقفية):
فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة.

من العوامل المؤثرة على القيادة الموقفية:

تاريخ المنظمة - عمر القائد وخبرته - المجتمع - المناخ النفسي السائد - نوع الوظيفة للقائد - حجم الجماعة - ثقافة المرؤوسين - الوقت المطلوب لاتخاذ القرار- متغيرات في الموقف: علاقة القائد بالمرؤوسين - تنظيم العمل - قوة منصب القائد.

تقييم نظرية الموقف: أسهمت هذه النظرية خصائص القائد من خلال التركيز على المرؤوسين، إلا أن الانتقادات التي وجهت للنظرية أنها تجاهلت أهم الصفات الواجب توفرها في القائد لمواجهة موقف معين.

صفات القائد الفعال:

- 1 - الطاقة الجسمية والعقلية.
- 2 - الاستقرار الانفعالي.
- 3 - القدرة على التخطيط والتطوير.
- 4 - القدرة على تقويم سلوك الموظف وأدائه الوظيفي.
- 5 - القدرة على زرع الثقة بينه وبين مرؤوسيه.
- 6 - العلاقات الإنسانية الجيدة.
- 7 - الموضوعية.
- 8 - المهارة في الاتصال.
- 9 - الدافع الشخصي.
- 10 - المهارة الاجتماعية.
- 11 - المقدرة الفنية.



الفرق بين المدير والقائد

المدير والقائد هما من المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال، وعلى الرغم من تشابه بعض الصفات بينهما، إلا أن هناك فروق كبيرة بينهما. ومن أبرز الفروقات بين المدير والقائد:

1- التوجه: يركز المدير على الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف، في حين يركز القائد على الإلهام والتحفيز وتحقيق الأهداف من خلال القيادة.

2- الطريقة: يتبع المديرون غالبًا نهج الإدارة النمطية والتي تشمل على تحديد الأهداف ووضع الخطط والموارد المطلوبة لتحقيقها، بينما يتبع القادة غالبًا نهج القيادة الشخصية والتي تشمل على تحفيز الفريق وتوجيهه ودعمه لتحقيق الأهداف.

3- العلاقات: يركز المديرون على بناء العلاقات بين أعضاء الفريق لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف، بينما يركز القادة على بناء العلاقات بين الأعضاء من خلال التواصل والإلهام والتحفيز، مما يؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية والإنتاجية.

4- التفكير: يتميز المديرون بالتفكير الإداري والذي يتمحور حول تحقيق الأهداف والحفاظ على الإنتاجية، بينما يتميز القادة بالتفكير الإبداعي والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف وإيجاد حلول جديدة للمشكلات المختلفة.

5- التوجه: يميل المديرون إلى الاهتمام بالتفاصيل وإدارتها بشكل مباشر، بينما يميل القادة إلى التركيز على الرؤية العامة وتحقيق الأهداف من خلال دعم وتحفيز الفريق.

6- التحدي: يتجه المدير إلى تحديد الأهداف وتحقيقها بأي ثمن، بينما يسعى القائد إلى تحقيق الأهداف من خلال الإلهام والتحفيز وبناء علاقات جيدة بين أفراد الفريق.

7- القدوة: يسعى القائد إلى أن يكون قدوة حسنة لفريق العمل ويعمل على صقل مهاراتهم وتحفيزهم وتوجيههم في الطريق الصحيح، بينما يحاول المدير إدارة فريق العمل بدقة وكفاءة دون الاهتمام كثيراً بتنمية مهاراتهم.

8- الاستراتيجية: يتمتع القائد بالقدرة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل ووضع استراتيجيات لتحقيقها، بينما يهتم المدير بالتفاصيل الدقيقة وإدارة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف.

9- التعامل مع الأخطاء: يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الأخطاء وإجراء التغييرات اللازمة لتحسين الأداء، بينما يركز المدير على تحليل الأخطاء وتحديد الأسباب وتطبيق الحلول المناسبة دون إدخال تغييرات جذرية.

10-الرؤية: يتميز القائد بالقدرة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل وتحفيز أعضاء الفريق للوصول إلى هذه الرؤية، بينما يركز المدير على تحقيق الأهداف من خلال وضع الخطط وتنفيذها بدقة.

وبشكل عام، فإن القائد يمثل الشخص الذي يتحلى بالعديد من الصفات الإيجابية مثل الحماس والإلهام والتحفيز والقدرة على الإدارة، بينما المدير يمثل الشخص الذي يتحكم بالعمليات والإجراءات ويهتم بتحقيق الأهداف، ويمكن أن تختلف الصفات المطلوبة لكل منهما باختلاف المجال والظروف.

ويمثل المدير الشخص الذي يهتم بتحقيق الأهداف والإنتاجية وإدارة الموارد، بينما يمثل القائد الشخص الذي يهتم ببناء العلاقات والتوجيه والتحفيز، ويسعى إلى تحقيق النجاح من خلال قيادة فريق العمل.

القائد	المدير
يركز القائد على الإلهام والتحفيز وتحقيق الأهداف من خلال القيادة.	يركز المدير على الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف
يتبع القادة غالبًا نهج القيادة الشخصية والتي تشمل على تحفيز الفريق وتوجيهه ودعمه لتحقيق الأهداف.	يتبع المديرون غالبًا نهج الإدارة النمطية والتي تشمل على تحديد الأهداف ووضع الخطط والموارد المطلوبة لتحقيقها
يركز القادة على بناء العلاقات بين الأعضاء من خلال التواصل والإلهام والتحفيز،	يركز المديرون على بناء العلاقات بين أعضاء الفريق لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف
يتميز القادة بالتفكير الإبداعي والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف وإيجاد حلول جديدة للمشكلات المختلفة.	يتميز المديرون بالتفكير الإداري والذي يتمحور حول تحقيق الأهداف والحفاظ على الإنتاجية
يميل القادة إلى التركيز على الرؤية العامة وتحقيق الأهداف من خلال دعم وتحفيز الفريق.	يميل المديرون إلى الاهتمام بالتفاصيل وإدارتها بشكل مباشر
يسعى القائد إلى تحقيق الأهداف من خلال الإلهام والتحفيز وبناء علاقات جيدة بين أفراد الفريق	يتجه المدير إلى تحديد الأهداف وتحقيقها بأي ثمن
يسعى القائد إلى أن يكون قدوة حسنة لفريق العمل ويعمل على صقل مهاراتهم وتحفيزهم وتوجيههم في الطريق الصحيح	يحاول المدير إدارة فريق العمل بدقة وكفاءة دون الاهتمام كثيراً بتنمية مهاراتهم
يتمتع القائد بالقدرة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل ووضع استراتيجيات لتحقيقها	يهتم المدير بالتفاصيل الدقيقة وإدارة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف
يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الأخطاء وإجراء التغييرات اللازمة لتحسين الأداء	يركز المدير على تحقيق الأهداف من خلال وضع الخطط وتنفيذها بدقة.
يتميز القائد بالقدرة على صياغة رؤية واضحة للمستقبل وتحفيز أعضاء الفريق للوصول إلى هذه الرؤية	يركز المدير على تحقيق الأهداف من خلال وضع الخطط وتنفيذها بدقة

أنماط القيادة المختلفة:

- 1- القيادة الديكتاتورية: يقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعيين تحت سلطته.
- 2- القائد المتسلط: يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له من قبل القانون ولا يشرك أحد في صنع القرار، ويتسم بالحزم والنشاط والفعالية.
- 3- القائد الديمقراطي: يشارك العاملين في عملية صنع القرار، يطرح المهام وتوصياته ويأخذ موافقة الجماعة، ويؤمن بقدرات مرؤوسيه.
- 4- القيادة الشخصية: تمارس بالاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين.

- 5- القيادة الأبوية: يتسم بالعلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ويهتم القائد براحة العاملين معه.
6- القيادة غير الرسمية: وتكون داخل التنظيم غير الرسمي وتنشأ لوجود صفات معينة يتسم بها القائد

مهارات التحفيز ورفع كفاءة العاملين

الهدف الأساسي لحفز الأفراد زيادة الإنتاجية ويتحقق من خلال تفاعل بين الحفز وقدرات الأفراد.

تعريف التحفيز:

عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وكل أنواع السلوك الإنساني قابلة للحفز.

ثالثاً: نظريات التحفيز:

1 - نظرية الثواب والعقاب: الحافز للأفراد لتحسين عملهم هو الخوف من العقاب أو الرغبة في الحصول على المكافآت المادية.

2 - نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

الحاجات الإنسانية إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعاً للسلوك، فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، والحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً، وتقسيم الحاجات الإنسانية على شكل الهرم:

- أ- الحاجات الجسمية (الأساسية) .
- ب- باحتياجات الأمن.
- ج- الحاجات الاجتماعية.
- د- احترام وتقدير الذات.
- هـ - تحقيق الذات.

3 - نظرية هيرزبيرج (ذات العاملين): قسم العوامل التي تؤثر على السلوك الإنساني إلى قسمين:

- أ- عوامل وقائية: عدم وجودها يؤدي إلى عدم الرضا بينما لا يعني وجودها حفز الأفراد (العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، الشعور بالأمان، والاستقرار في العمل).
- ب- عوامل حافزة: مثل الإنجاز في العمل والمسئولية والتقدم والترقي في العمل، وإذا توفرت للفرد تحفزه.



الحوافز المادية والحوافز المعنويات

أنواع الحوافز من حيث شكلها: يمكن أن نميز بين نوعين من الحوافز (مادية ومعنوية).

1- الحوافز المادية : وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة.

أ- الحوافز المادية المباشرة : وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاتهم من أجر إضافي - حوافز إنتاج - علاوة دورية - مكافآت بأنواعها - بدلات - اشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية.

ب- الحوافز المادية غير المباشرة : تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية - الإسكان - المواصلات - التثقيف والتعليم - الترويح والرياضة - الخدمات الطبية، وهذه الخدمات تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، فهي أيضاً تعدهم للعمل في ظل معنويات عالية، وهي حافز للعاملين على الاستمرار بقوة في العمل بالمنظمة.

2- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد وتمثل أهم هذه الحوافز في :

أ- حوافز متعلقة بالعمل :وهي تشمل :

ب- العمل المناسب : ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل.

- التصميم المحفز للعمل : ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزاً للعمل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع والاستقلالية .

ت- **الحوافز المتعلقة ببيئة العمل :** وتتمثل أهم هذه الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.

الحوافز المعنوية	الحوافز المادية
حوافز متعلقة بالعمل	الحوافز المادية المباشرة
الحوافز المتعلقة ببيئة العمل	الحوافز المادية غير المباشرة

أنماط السلوك الوظيفي في بيئة العمل

الأنماط الشخصية في بيئة العمل هي السمات والسلوكيات التي يتسم بها كل شخص يعمل في المنظمة، والتي تؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعل الناس في العمل وطريقة تعاملهم مع بعضهم البعض، وهو ما يؤثر في النهاية على نجاح المنظمة.

وتنقسم الأنماط الشخصية في بيئة العمل إلى عدة أنواع ، منها ما يلي:

1- الموظف المحلل

يتميز الموظف المحلل بتنظيمه الشديد في عمله، ورغبته الدائمة في العمل ضمن هيكل معين، وبشكل مسبق فهو يحدد أفضل أساليب العمل ويحرص على الحفاظ عليها، وقد يدخل في صدامات في حال وجود تغييرات غير معلنة أدت إلى تعطيل نهجه الوظيفي.

2- الموظف المتسلق

الموظف المتسلق هو شخص يهتم بنفسه وبعمله بشدة، ودومًا ما يسعى لتطوير نفسه وظيفيًا في أسرع وقت ممكن، ويدفعه هذا الطموح إلى تقبل القيام بعمل إضافي من أجل ترك انطباعًا إيجابيًا، وهو ما يجعله مفيدًا للمنظمة.

3- الموظف المخادع

الموظف المخادع هو الشخص الذي يتصور أن له أفضلية عن الآخرين، ويكلف زملاءه بالقيام بمهامه، ثم يجعل مساهماته في المشروع تبدو وكأنها أكبر مما هو عليه الحال بالفعل.

ولا شك أن جود موظف مخادع في فريق العمل يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية في الفريق، إذ يضطر بقية الأعضاء إلى العمل بجهد أكبر للحصول على العمل الإضافي.

ويمكن تحديد الموظف المخادع من خلال تتبع العمل الذي يقوم به كل موظف، ومن ثم اكتشاف من منهم لا يؤدي مسؤولياته في العمل بصورة عادلة.

4- الموظف الفردي

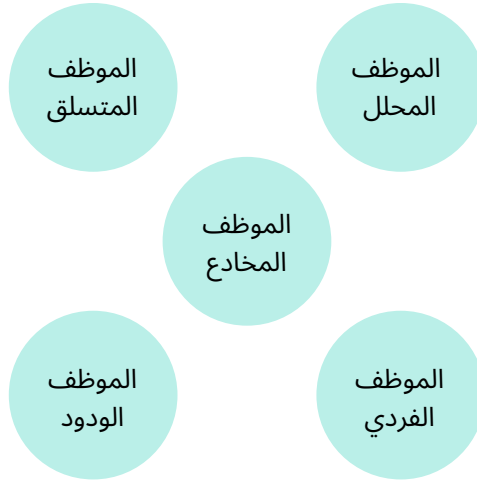
من أهم سمات الموظف الفردي، أنه يقدم أفضل ما لديه في العمل عندما يعمل بمفرده، حتى وإن كان أحد أعضاء فريق العمل، فهو يفضل اتباع طريقته الخاصة في القيام بأدواره المحددة، ويكون الحكم على هذه الطريقة بناءً على نتائج عمله.

وتتمسك الشركات بالموظف الفردي وتعتبره أحد أصولها، لأنه يقدم عملاً على أعلى مستوى من الجودة دون الحاجة إلى إشراف من الإدارة.

5- الموظف الودود

دومًا ما يسعى الموظف الودود لأن يكون شخصية محبوبة في مكان العمل، وهو ما يولد علاقات إيجابية في بيئة العمل.

ولكن من عيوب وجود الموظف الودود، أنه قد يُصر بشكل مفرط على مساعدة زملاءه حتى وإن كانوا ليسوا بحاجة إلى هذه المساعدة، أو قد يتجنب معالجة مشكلة خوفًا من إزعاج شخصًا آخر.



العوامل التي تحدد الشخصية في بيئة العمل

يُستخدم نموذج سمات الشخصية الخمسة الكبار من أجل قياس سمات الشخصيات في العمل، إذ ينطوي على أن هناك خمسة أبعاد واسعة للشخصية يمكن استخدامها لوصف الاختلافات الفردية بين الموظفين في بيئة العمل، وتلك الأبعاد هي كما يلي:

1- الفضول

يشير الفضول إلى انفتاح الشخص على التجربة واستعداده لتجربة أشياء جديدة والبحث عنها والمشاركة في المساعي الإبداعية أو الفكرية، وسمة الفضول ترتبط بالخيال والرغبة في التنوع.

2- الوعي

الوعي أو الضمير يعني اجتهاد الشخص وتركيزه على تحديد أهدافه، وبدل على درجة مسؤولية الشخص واعتماده وتنظيمه.

3- الانفتاح

يشير الانفتاح إلى أن الشخص اجتماعي ومتحدث، ويستمتع بوجوده مع أشخاص آخرين.

4- التوافق

يشير التوافق إلى مستوى لطف الشخص وتعاطفه ورغبته في التعايش مع الآخرين، فالشخص الذي يتمتع بقبول كبير، يميل إلى التعاون والاستعداد لتقديم تنازلات.

5- العصبية

تدل سمة العصبية على ميل الشخص إلى تجربة المشاعر السلبية مثل القلق والحزن والغضب، والشخص ذو العصبية الشديدة هو أكثر عرضة للإجهاد والقلق، ويواجه صعوبة في إدارة مشاعره.

وفي الختام، فإن فهم أنواع الشخصيات في بيئة العمل، يساعد على تحديد أفضل طريقة للتعامل مع كل شخصية، وهو ما يزيد من احتمالية بقائهم، ويعزز من بيئة العمل الإيجابية.



مهارات تقييم الأداء الوظيفي

يُعرّف تقييم الأداء بأنه عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقًا مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك.

ويحتوي تقييم الأداء على العديد من الأسماء عبر المؤسسات، يسميها البعض تقييم الأداء ، ويفضل البعض مراجعة الأداء ، وتقييم الجدارة ، والمراجعات السنوية ، وما إلى ذلك.

يتم تنفيذ هذه العملية لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءة الموظف من أجل نموه وتطوره في المستقبل وتطور المنظمة التي يرتبط بها.

يساعد تقييم الأداء المديرين والمشرفين على تعيين الموظف المناسب للقيام بالوظيفة المناسبة، اعتمادًا على مجموعة المهارات التي يمتلكونها.

وهناك العديد من الأساليب التي يستخدمها المديرون والمشرفون لتقييم الموظفين بناءً على عوامل موضوعية وذاتية ، ومع ذلك ، يمكن أن يكون الأمر صعبًا بعض الشيء ، ولكن لتقييم الموظف بشكل فعال ، كلا العاملين ضروريان.

أهداف تقييم الأداء

فيما يلي أهداف إجراء تقييم الأداء عامًا بعد عام:

- خطوة أولى أساسية نحو ترقية الموظف ، بناءً على العوامل الذاتية والموضوعية - (الأداء والكفاءة).
- لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف.
- لتقديم تأكيد للموظفين الذين تم تعيينهم مؤخرًا والذين هم في فترة التجربة.
- تحديد نسبة الزيادة في راتب الموظف بناءً على العمل الذي قام به.
- لتشجيع نظام التغذية الراجعة المناسب بين المدير والموظفين.
- لمساعدة الموظفين على فهم موقفهم في العام الحالي وما هو نطاق التحسين.



أساليب تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء من خلال خطوات أساسية، كما يلي:

الخطوة الأولى : في معظم المؤسسات ، تعني عملية تقييم الأداء تقييم الموظف كل 6 أشهر أو سنة واحدة للفترة التي عمل فيها الموظف باستمرار مع المنظمة، في العصر الحديث، يرسل قسم الموارد البشرية ملف استبيان للموظفين لملئه لجمع البيانات المتعلقة بمستويات مشاركتهم ورضاهم.

الخطوة الثانية: سيقوم المدير أو المشرف المباشر للموظف بعد ذلك بتقييم جودة أداء الموظف بناءً على العمل المنجز في العام السابق ثم يجتمع وجهًا لوجه لمناقشة الحقائق والأرقام.

الخطوة الثالثة: التغذية الراجعة الواردة من الاستطلاع يمكن أن تبقى مجهولة، يمكن تحليل هذه التعليقات في الوقت الفعلي باستخدام منصة القوى العاملة، والتي تقيس البيانات وتحللها وتنشطها للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ.

بالنسبة للموظفين الخاضعين للاختبار، تستمر فترة الاختبار عادة ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر. يعتمد تقييمهم على ما إذا كانوا مواكبين للعمل و ثقافة المنظمة وما إذا كانوا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات.

طرق تقييم الأداء

هناك 5 طرق لتقييم الأداء، هي :-

1. التقييم الذاتي: هذه طريقة مهمة للحصول على رؤى من الموظفين وتقييم أنفسهم. تحتاج أولاً إلى الحصول على معلومات حول كيفية تقييم الموظف لنفسه ، وبعد إجراء هذا التقييم، تتاح للإدارة فرصة لتقييم الموظف بشكل عادل بناءً على أفكارهم.

2. نظام تقييم 360 درجة: يتم تقييم الموظف من قبل مشرفه / مديره وأقرانه وزملائه ومرؤوسيه وحتى إدارته. حيث يتم أخذ المدخلات من مصادر مختلفة في الاعتبار قبل التحدث إلى الموظف وجهًا لوجه.

وفي هذه العملية ، يتم تصنيف كل موظف وفقًا للوظيفة المنجزة بناءً على التوصيف الوظيفي المعين له.

3. مقياس تصنيف الرسومات: هذه إحدى الطرق الأكثر استخدامًا من قبل المديرين والمشرفين، ويمكن استخدام القيم الرقمية أو النصية المقابلة للقيم من ممتاز إلى فقير في هذا المقياس. يمكن تقييم أعضاء نفس الفريق الذين لديهم توصيف وظيفي متشابه باستخدام هذه الطريقة. كما يجب أن يكون هذا المقياس مثاليًا لكل موظف.

4. قوائم المراجعة: يُعطي المقيم قائمة تحقق بالعديد من السلوكيات أو السمات أو الوصف الوظيفي للموظف الذي يحتاج إلى التقييم. ويمكن أن تحتوي قائمة التحقق على جمل أو سمات بسيطة وبالتالي يقوم المقيّم بتحديد الموظف بناءً على ما يصف الأداء الوظيفي للموظف. إذا كان المقيم يعتقد أن الموظف لديه سمات معينة، فإنه يتم وضع علامة إيجابية ، وإلا يتم تركه فارغاً.

5. طريقة المقال: يُعرف هذا أيضًا باسم "طريقة الشكل الحر". كما يوحي الاسم، إنها طريقة وصفية توضح معايير الأداء. العيب الرئيسي لهذه الطريقة هو إبعاد التحيزات.



مراجعة

الوحدة الخامسة: مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

تعريف المشكلة

المشكلة: هي موقف لا نستطيع التعامل معه بشكل مناسب، أو هي عقبة تحول بيننا وبين تحقيق الهدف الذي نسعى إليه

وتعريف مهارة حل المشكلات: بأنها المهارة التي تُستخدم لتحليل المشكلات ووضع استراتيجيات تهدف إلى حل مشكلة تعيق التقدم في جانب من جوانب الحياة أو حل سؤال صعب أو موقف معقد.

معوقات حل المشكلات:

العجز عن تحديد المشكلة

- عدم المرونة في طرح الحلول
- نقص المعلومات والخبرات
- ضعف الانتباه والتركيز
- الانفعال الشديد والاندفاع



أنواع المشكلات

"ريتمان" الخبير في التنمية الإدارية حصر أنواع المشكلات في خمسة أنواع استناداً إلى درجة وضوح المعطيات والأهداف:

1. مشكلات تفتقر إلى وضوح الأهداف والمعطيات.
2. مشكلات لها إجابة صحيحة، ولكن ينقصها الإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع.
3. مشكلات تحدد فيها المعطيات والأهداف بوضوح تام.
4. مشكلات أهدافها محددة وواضحة، ومعطياتها غير واضحة.
5. مشكلات توضح فيها المعطيات، والأهداف غير محددة بوضوح. لذلك قبل التفكير في الخطوات المناسبة لحل أي مشكلة، عليك أولاً أن تحدد طبيعة الأزمة التي تتعرض لها وخصائصها، من ثم تستطيع تطبيق الاستراتيجية الصحيحة لحلها بسهولة.

خطوات تحليل المشكلة

وأول خطوة في تحليل المشكلة هو تعريفها ، حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة . والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة .

ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي والتعرف على مسببات الانحراف مما يمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة.

ويوجد متغيرين هامين في عملية تحليل المشكلات هما: الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية الاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات . على سبيل المثال يوجد المدخل التقليدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلباً على الابتكار، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة.

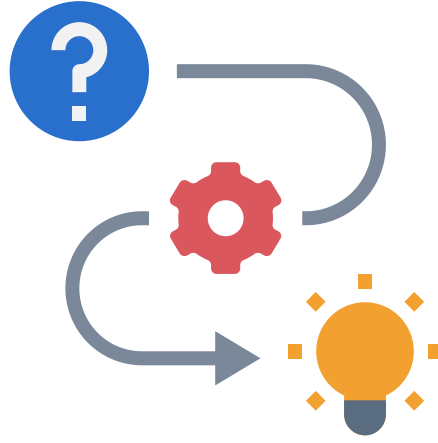
وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة.

الأسلوب العلمي لحل المشكلات

أولاً: جمع المعلومات الضرورية :

تعتمد هذه الخطوة على جمع كل المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتوضيحها، ولعل أهم ما يساعدك في عملية جمع المعلومات هو البحث عن إجابات للأسئلة التالية:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لمن تحدث هذه المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص (مثلاً) بالذات؟



ثانياً: تحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة، وهنا لا بد من التأكد من دقة وصحة المعلومة، بالإضافة إلى التحري عن جودة ومصداقية مصدر المعلومة.

ثالثاً: تحليل المشكلة:

- ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟
- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

رابعاً: وضع البدائل المحتملة:

· يتم طرح جميع الأفكار والحلول بهدف الوصول إلى الحل الأنسب للمشكلة.

· حصر جميع البدائل التي توصلنا إلى الحل.

· طرح بدائل إبداعية ومبتكرة.

· التفكير في الحل كما لو كان منفذ.

· حذف كل البدائل التي لا يمكن تنفيذها.

· التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

خامساً: اختيار البديل الأمثل وتقييمه:

في هذه المرحلة يتم المقارنة بين البدائل، وتتم عملية الاختيار وفق الخطوات التالية:

· مراجعة الهدف من حل المشكلة.

· وضع معايير التقييم.

· دراسة كل البدائل وفقاً للمعايير الموجودة.

· اختيار البديل المثالي.

· دور البديل في تحقيق الأهداف.

· تقييم البديل ودراسة كل الخيارات غير المتوقعة لتنفيذ البديل •

سادساً: تطبيق البديل الأنسب:

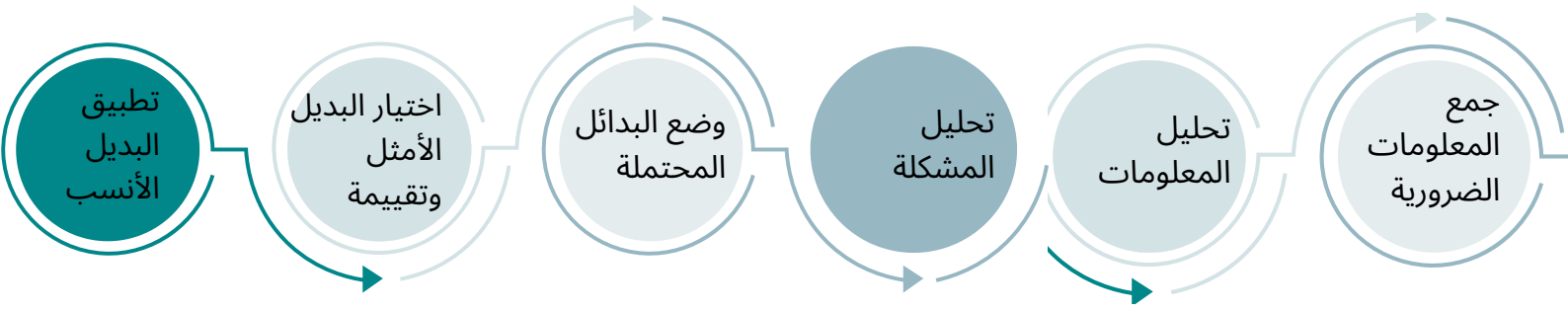
هي مرحلة التنفيذ الفعلي للبديل على أرض الواقع، وهي المرحلة الأخيرة، وتعتمد على كل التعديلات الضرورية من إعادة تخطيط وتنظيم كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية

· تحديد مرحلة التنفيذ وخطوات كل مرحلة.

· تحديد توقيت تنفيذ كل خطوة.

· تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كل مرحلة.

· تحديد المراقب على التنفيذ.



مفهوم اتخاذ القرار

مفهوم القرار يشير إلى أمر أو إجراء مُخوّل به من له السلطة في المؤسسات، ويتطلب المرور بعدة مراحل ودراسة عميقة وبحث مطوّل من أجل الوصول إليه، وذلك بهدف تحقيق هدف ما يصب في المصلحة العامة للمؤسسة، وقد يكون القرار مؤكد ضمن عدم وقوع أي ظروف مؤثرة عليه من الخارج، أو قرار مُحتمل حيث تؤثر ظروف خارجية عليه، أو قرار غير مؤكد أي لا يضمن تأثره بالعوامل الخارجية.

- اتخاذ القرار: عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما.
- اتخاذ القرار: عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها.
- اتخاذ القرار: عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث إنّ قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة.



من التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار يمكن القول بأن هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات هي على النحو الآتي:

1. إن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب.
2. إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار.
3. إن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار، حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار

عملية صنع القرار في المنظمة Decision Making هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها شخص لاختيار أفضل بديل أو مسار لأنشطة صنع القرار بالنسبة له، فهي عبارة عن مجموعة من التدابير التي يتخذها المديرون بشكل ثابت لتحديد المسار المُقرر لمبادرات الأعمال وبدء الإجراءات.

كما تُعرّف عملية صنع القرار على أنها عملية مُخصصة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال البحث عن كافة الخيارات أو الحلول المتاحة وجمعها وتحليلها، ومن ثم تقييمها تمهيدًا لتحديد الخيار الذي يراه صانع القرار الأنسب والأفضل للمنظمة.

ويعتقد الكثير أن صنع القرار واتخاذ القرار يحملان نفس المعنى، ولكن يمكنك فهم العلاقة بين صنع القرار واتخاذ القرار والتمييز بينهما عبر الفروقات التالية:

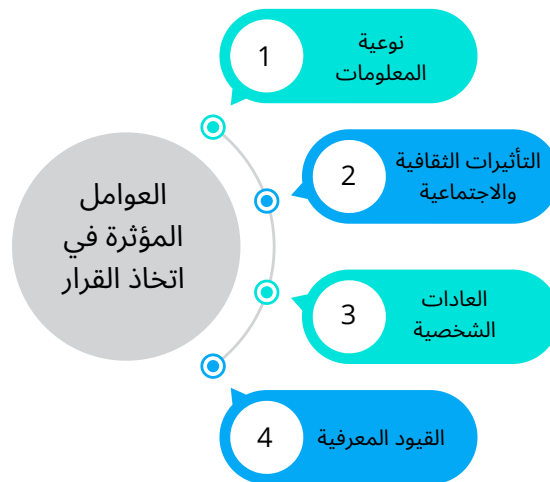
· **صنع القرار:** مجموعة من الإجراءات التي تُتخذ بشأن دراسة مشكلة ما والبحث عن حلولها المتوفرة.

· **اتخاذ القرار:** التوصل أو اختيار إجراء ما، من بين مجموعة من الإجراءات المتاحة والتي تمثل الحلول بعد البحث والدراسة لفترة طويلة.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك العديد من المواقف التي تطرأ على المنظمات، والتي تجبر القادة وصناع القرار على ضرورة اتخاذ قرارات فعالة سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى، لتؤثر بشكل إيجابي على الأهداف التي ترمي إليها المنظمة، وبالتالي فإن الحصول على أفضل النتائج يتطلب السير على خطوات عملية في صنع القرار، وتتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل، منها:

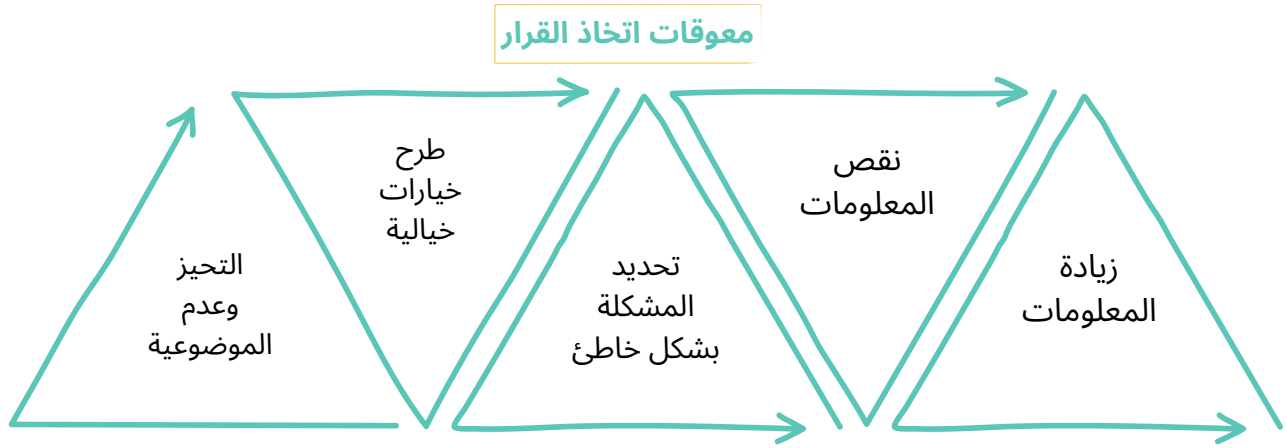
- نوعية المعلومات
- التأثيرات الثقافية والاجتماعية
- العادات الشخصية
- القيود المعرفية



معوقات اتخاذ القرار

خلال عملية صنع القرار بجميع مراحلها، قد يواجه القادة مشكلة أو أكثر نوضحها جميعًا فيما يلي:

- 1- زيادة المعلومات
- 2- نقص المعلومات
- 3- تحديد المشكلة بشكل خاطئ
- 4- طرح خيارات خيالية
- 5- التحيز وعدم الموضوعية



وللتغلب على هذا التحدي؛ يجب تنفيذ عمليات صنع القرار المنظمة التي تشجع على تنوع وجهات النظر وتقييمات المخاطر الشاملة، مع استعانة المنظمات ببرامج التدريب التي تساعد صانعي القرار على التعرف على تحيزاتهم والتصدي لها.

خطوات ومراحل صناعة القرار

هناك عدد من خطوات صنع القرار والوجب توافرها لصناعة قرار صحيح:

1- تحديد المشكلة

سواء كنت تعالج مشكلة مُعقدة أو مشكلة بسيطة نسبيًا، من المهم أن يكون لديك فهم واضح لما ستتخذ قرارًا بشأنه، وبالطبع فإن الأمر يصبح أصعب في حالة كنت تعمل على إيجاد حلول لعدة مشاكل حتى وإن كانت جميعها بسيطة.

2- البحث وتقصي الحقائق

بمجرد أن تقوم بتحديد المشكلة، ستبدأ بالبحث وتقصي الحقائق والاستعلام عن أسباب المشكلة، وقد يتضمن ذلك أيضًا مراجعة المشاكل التي تم حلها سابقًا بنجاح، وقد يكون من الضروري مقابلة الأشخاص الذين لهم علاقة بالمشكلة المطروحة.

3- البحث عن الحلول الممكنة

حان الوقت للبدء في التفكير في الحلول الممكنة بعدما انتهيت من دراستك لهذه المسألة من الجوانب المختلفة، وتقتضي هذه الخطوة الإبداع واستخدام استراتيجية العصف الذهني لتقديم أفكار ممتازة، بالإضافة إلى بعض الخطط البديلة في حال فشلت الخطة المبدئية، حيث يساعد وضع خطط بديلة التغلب على مواقف الطوارئ والأزمات.

4- اتخذ قرارًا

بمجرد أن تقوم بتجميع قائمة بالحلول المحتملة، ابحث عن أفضل حل، في حال كنت تعمل ضمن فريق، حاول إتخاذ القرار بشكلٍ جماعي بعد موافقة الأغلبية عليه.

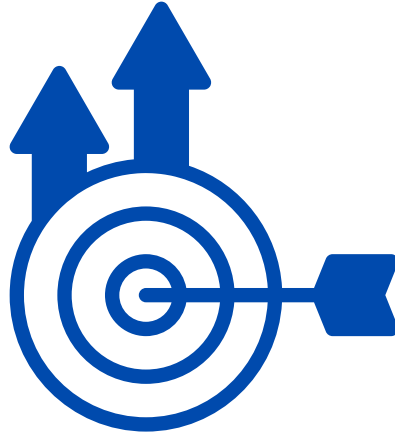
5- ابدأ بالتنفيذ

وتشمل هذه الخطوة اتباع اجراءات ممنهجة لتنفيذ القرار، تمهل في إتخاذ القرار، لأن السرعة في هذه الأمور تفضي إلى نتائج لا يُحمد عقباهها.

6- راقب النتائج

افحص مدى جودة القرار الذي اتخذته وإذا ما كان صائبًا ويعمل لمصلحة المنظمة أو ربما تحتاج لتعديله، من الجيد تخصيص الوقت لمراقبة أثر هذا القرار قبل أن تقرر اعتماده أو تغييره.

وعلى الرغم من أن عمليات صنع القرار وحل المشاكل قد تكون متشابهة في بعض الخطوات، فمن المهم معرفة خطوات عملية لحل المشاكل أيضًا.



صفات وخصائص القرار الفعال

تتميز القرارات الإدارية بعدة خصائص، ومن أبرزها:

1- القانونية: يجب أن تتوافق القرارات الإدارية مع الأنظمة والقوانين المعمول بها، وأن تصدر من الجهة المختصة في اتخاذ القرارات.

2- الشفافية: يجب أن تكون القرارات الإدارية واضحة ومفهومة للجميع، حتى يتسنى للأفراد فهمها وتنفيذها بشكل صحيح.

3- العدل: يجب أن تكون القرارات الإدارية منصفة وعادلة، وأن تعامل جميع الأفراد والمؤسسات بنفس المعايير والمعايير.

4- النفاذية: يجب أن تكون القرارات الإدارية متاحة لجميع الأفراد والمؤسسات المعنية، وأن يتسنى لهم طلب الاطلاع عليها.

5- الجدية: يجب أن تكون القرارات الإدارية قرارات رسمية وجادة، وأن يتم اتخاذها بمسؤولية وتحقيق الهدف المنشود.

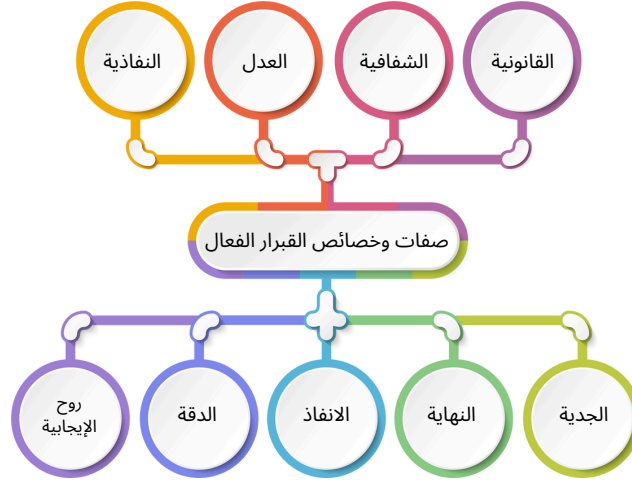
6- النهائية: يجب أن تكون القرارات الإدارية قرارات نهائية وقطعية، وأن لا يمكن التراجع عنها إلا في حالات استثنائية.

ومشروعة.

7- الإنفاذ: يجب أن يتم تنفيذ القرارات الإدارية بشكل سريع وفعال، وأن يتم متابعة تنفيذها وتطبيقها بدقة.

8- الدقة: يجب أن تكون القرارات الإدارية مدروسة بدقة واحترافية، وأن تكون مستندة إلى معلومات وبيانات دقيقة وموثوقة.

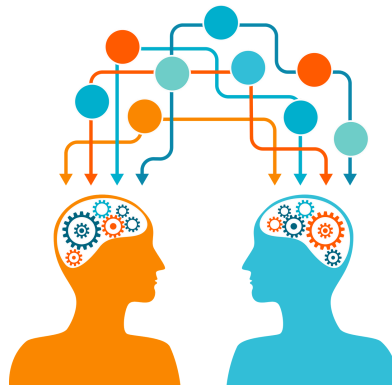
9- الروح الإيجابية: يجب أن تكون القرارات الإدارية مبنية على روح إيجابية وبناءة، وأن تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وتطوير المؤسسات والمجتمع بشكل عام.



الوحدة السادسة: مهارات التواصل المؤسسي والذكاء العاطفي

مفهوم الاتصال المؤسسي وأهميته

إن الاتصال المؤسسي هو ذلك الاتصال الذي يجمع بين الاتصال الإداري الداخلي بأشكاله الثلاثة (صاعد، هابط، أفقي) وبين اتصال المؤسسة مع المجتمع الخارجي المحيط بها، ويتم بين إدارة المؤسسة وبين جماهيرها سواء أكانت هذه الجماهير داخلية أو خارجية، وبينها وبين البيئة والمجتمع الخارجي المحيط بها، بما تتضمنه من ضغوط وسياسات تعمل في إطارها، على أن يسير في الاتجاهات الثلاثة الصاعدة والهابطة والأفقية، ويظل محكوم بالظروف والإمكانات المتاحة والمحيطية بالمؤسسة، بما يحقق النجاح والمكاسب المنشودة.



عناصر الاتصال المؤسسي:

- المصدر: وهو منشئ الرسالة، وقد يكون شخص عادي، كالفائد الإداري، وقد يكون منظمة أو منشأة.

- الرسالة: وهي العنصر الرئيسي في الاتصال المؤسسي، وتشير في مفهومها العام إلى مجموعة من الرموز والمعاني سواء أكانت لغوية أو حركية أو سمعية أو بصرية، ولا بد أن تكون سهلة وواضحة.
- الوسيلة أو القناة: وهي الوسيلة المادية التي تنقل الرموز والمعاني من الإدارة إلى الجماهير الداخلية أو الخارجية.
- المتلقي أو الجمهور: وفي مجال الاتصال المؤسسي لا يقتصر الجمهور المستهدف فقط على الفئات والقطاعات المختلفة من الجمهور الداخلي وإنما يمتد ليشمل القطاعات والفئات المختلفة من الجمهور الخارجي
- التغذية الراجعة: وعلى أساسه يعدل المصدر أسلوبه في الاتصال، ويكون أكثر وضوحاً في حالة الاتصال الشخصي عنه في حالة الاتصال الجماهيري.

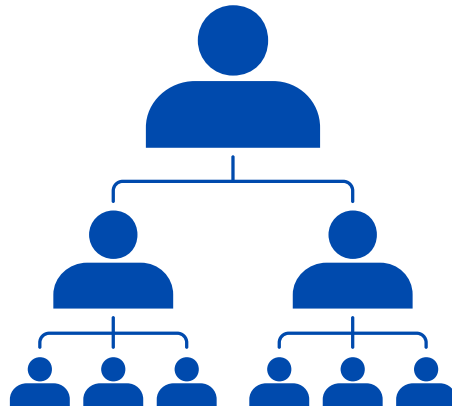
وفي إطار الاتصال المؤسسي يضاف إلى العناصر الخمسة السابقة عنصر السياق أو البيئة المحيطة بالموقف الاتصالي، والتأثير الناجم عن الرسالة.

نماذج الاتصال المؤسسي

أنواع الاتصال المؤسسي

من خلال العرض السابق يتضح أن الاتصال المصاحب لأنماط الإدارة المختلفة هو الاتصال الإداري بأشكاله وأنواعه الثلاثة التالية:

- الصاعد من العاملين إلى الإدارة.
- الهابط من الإدارة إلى العاملين.
- الأفقي فيما بين العاملين بعضهم البعض أو فيما بين الإدارات المختلفة بعضها بعضاً.



أنماط الاتصال المؤسسي

وبقدر ما يتحقق من توازن بين الأنواع الثلاثة السابقة بقدر ما يكون نجاح العملية الاتصالية الإدارية بالمؤسسة، على العكس فالتفاوت بين هذه الأنواع والأشكال الاتصالية الثلاثة السابقة من شأنه أن يؤدي إلى وجود الأنماط الإدارية المختلفة ويتضح ذلك فيما يلي:

1 - نمط الإدارة الديمقراطي:

يقوم هذا النمط في الأساس على مشاركة التابعين أو المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالنسبة لكل الأمور الهامة في المؤسسة، ويسمي النمط المتوازن، حيث تنشط فيه الاتصالات في كافة الاتجاهات، ويتعاضد تأثير جماعات العمل الرسمية، ويستمر العمل في ظلّه حتى في حالة تغيب القائد الإداري لبعض الوقت، ويشعر العاملون في ظلّه بقيمتهم.

ونوع الاتصال المصاحب لهذا النمط هو الاتصال ثنائي الاتجاه، المزدوج، الذي يسير في الاتجاهين الصاعد والهابط معاً.

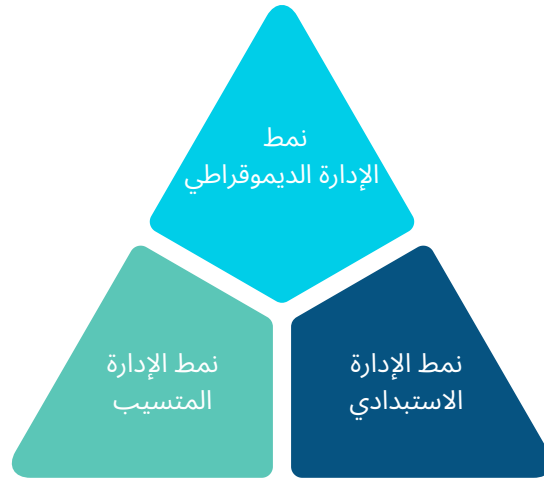
2 - نمط الإدارة الاستبدادي:

يقوم هذا النمط في الأساس على استبداد القائد بالسلطة حيث تنعدم المشاركة من جانب العاملين، ويستبد القائد الإداري بتابعيه، ويقلل من الثواب ويزيد من العقاب، ويبدل العاملين في ظله جهداً كبيراً للحصول على رضا القائد الإداري، ويتضاءل تأثير جماعات العمل غير الرسمية، ومع مرور الوقت تقل إنتاجية العاملين، ويتحول القائد إلى قائد ظالم لا يهتم إلا بمصالحه الشخصية.

ونوع الاتصال السائد في هذا النمط هو الاتصال الرأسي أو الهابط من أعلي إلى أسفل، أي من الإدارة إلى العاملين.

3 - نمط الإدارة المتسيب:

نوع الاتصال المصاحب لهذا النمط هو الاتصال الأفقي فيما بين العاملين بعضهم البعض أو فيما بين الإدارات المختلفة بعضها بعضاً.



خصائص الاتصال المؤسسي الفعال

1. الوضوح

يجب أن تكون الرسالة التي يريد المرسل إيصالها بسيطة وسهلة الفهم وواضحة بشكل منهجي للاحتفاظ بمغزاها.

2. الصحة

يجب ألا تكون المعلومات المنقولة غامضة أو خاطئة بأي حال من الأحوال؛ يجب أن تكون خالية من الأخطاء الإملائية والنحوية.

3. الكمال

الاتصال هو أساس اتخاذ القرار. فإذا كانت المعلومات غير كاملة، فقد يؤدي ذلك إلى قرارات خاطئة.

4. الدقة

يجب أن تكون الرسالة المرسلة قصيرة ومختصرة لتسهيل التفسير المباشر واتخاذ الخطوات المطلوبة.

5. الموثوقية

يجب أن يتأكد المرسل من أن كل ما ينقله صحيح. و حتى المتلقي يجب أن يثق بالمرسل حتى يمكنه الاعتماد على الرسالة المرسله.

6.مراعاة المستقبل

يجب التخطيط لوسيلة الاتصال وغيرها من الإعدادات المادية، مع مراعاة السلوك واللغة والمعرفة ومستوى التعليم ومنصب المستقبل.

7. مجاملة المرسل

يجب أن تعكس الرسالة التي تمت صياغتها مجاملة المرسل وتواضعه واحترامه تجاه المستقبل.

مهارات الاتصال الفعال

8. الملاحظة

يجب أن يمتلك الشخص مهارات مراقبة حادة لاكتساب المزيد والمزيد من المعرفة والمعلومات.

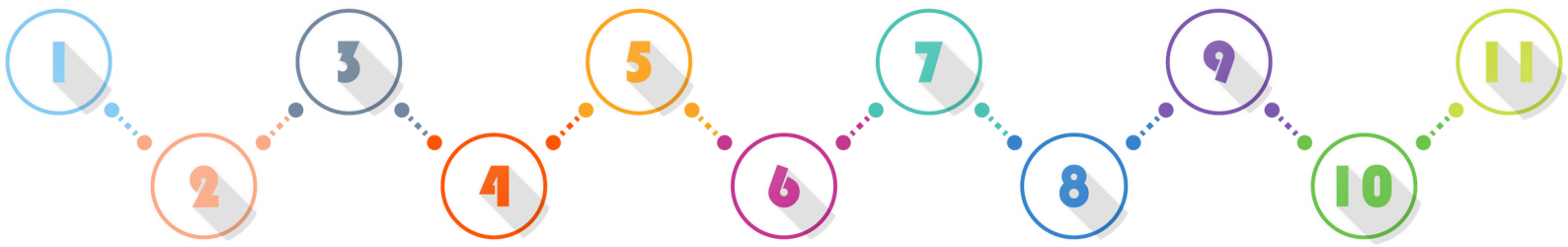
9. الوضوح والإيجاز

يجب صياغة الرسالة بكلمات بسيطة، ويجب أن تكون واضحة ودقيقة لإحداث التأثير المطلوب على المستقبل.

10. الاستماع والفهم

إن أهم مهارة في الشخص هي أنه يجب أن يكون مستمعًا جيدًا ويقظًا وصبورًا. يجب أن يكون قادرًا على فهم الرسالة وتفسيرها جيدًا.

11. الاحترام



إن إيصال الرسالة بلطف مع احترام قيم ومعتقدات وآراء وأفكار المستقبل هو جوهر التواصل الفعال.

1. التواصل اللفظي

يعد التواصل اللفظي من أكثر الطرق شيوعًا التي يستخدمها المدراء للاتصال بموظفيهم وتنظيم سير التكاليف والمهام الوظيفية، وتتطلب طريقة التواصل هذه إخبار أعضاء الفريق عن أدوارهم ومسؤولياتهم شفهيًا من خلال الكلمات، ولكي

يكون التواصل ذو فعالية يجب أن تُختار الكلمات بعناية وأن ينتبه الطرف المستقبل أو المستمع إلى المتحدث وما يذكره.

ويجب على المتحدث أيضاً الاهتمام بالنبرة والطريقة التي يتحدث بها والتأكد من أنه مسموع لجميع الأطراف المشاركة، وتحديد محاور الحديث والموضوع، وتعد الاستعانة بالعروض التقديمية والندوات والمناقشات الجماعية والتحدث وجهاً لوجه والتواصل عبر الهاتف أو مناقشة مجموعة من الموظفين من أشكال التواصل اللفظي.

2. لغة الجسد

تعكس لغة الجسد الكثير من الرسائل والمشاعر خلال التواصل، لذا يجب أن يحرص الشخص سواء كان مدير أو موظف على أن تمنح لغة جسده انطباع إيجابي أثناء التفاعل مع الزملاء في العمل وأعضاء الفريق.

3. تعابير الوجه والإيماءات

يُفضل الأشخاص التواصل مع أصحاب الوجه البشوش المبتسم، لذا لا تكن عابس الوجه سواء كنت مدير أو موظف إذا ما أردت أن يحب الآخرين التواصل معك والتفاعل مع ما يصدر عنك من رسائل، كما تعد حركة اليد والإيماءات من الأمور الهامة في التواصل الإداري، ولا تصح الحركة المتكررة أو الانشغال بأشياء في اليد خلال التواصل دون داع، ويُفضل أن يكون التواصل بالعين حاضرًا بين المدير وفريق العمل في معظم الأوقات حتى يتحقق التأثير المستهدف.

4. وسائط الاتصال والرسائل المكتوبة

يعتبر التواصل عبر رسائل البريد الإلكتروني أحد أكثر الطرق موثوقة وفعالية في بيئة العمل، والتي يمكن أن تكون فعالة في بعض المهام المباشرة المختصرة مثل إخطار الموظفين بموعد الاجتماعات والقرارات والملخص الصادر عنها بعد الانتهاء، ويجب أن تُكتب تلك الرسائل بجمل مبسطة شارحة قصيرة وواضحة، كما لا يفضل استخدام الأحرف الكبيرة في رسائل البريد الإلكتروني إلا إذا تطلب الأمر.



مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته

الذكاء العاطفي هو القدرة على فهم عواطفك وعواطف الآخرين وإدارتها بطرق إيجابية لتخفيف التوتر، والتواصل بصورة فعّالة، والتعاطف مع الآخرين، والتغلب على التحديات والصراعات. كما يساعدك الذكاء العاطفي على بناء علاقات أقوى، والنجاح في الدراسة والعمل، وتحقيق أهدافك المهنية والشخصية، قد يساعدك أيضاً على التواصل مع مشاعرك، وتحويل النوايا إلى أفعال، واتخاذ قرارات صحيحة بشأن ما يهكم في هذه الحياة.

مكونات الذكاء العاطفي

يتضمّن الذكاء العاطفي 5 عناصر هامة، وكان عالم النفس والكاتب "دانيال جولمان" أول من قدّم فكرة الذكاء العاطفي المكوّن من خمسة عناصر مختلفة، والتي تتمثّل في:

- الوعي بالذات
- التحكم الذاتي
- التحفيز الذاتي
- المهارات الاجتماعية
- التعاطف



الوعي بالذات

يُعرّف الوعي الذاتي بأنه قدرة المرء على تحديد عواطفه، وحالاته المزاجية، وأيضاً تحديد عواطف الآخرين وفهمها، ومعرفة مدى تأثيرها على سلوكه. كما يتضمن تتبّع المشاعر وملاحظة ردود الفعل العاطفية المختلفة، بالإضافة إلى القدرة على تحديدها تحديداً صحيحاً. بالإضافة إلى ذلك، يتضمّن الوعي الذاتي إدراك الارتباط بين عواطفنا وسلوكنا، وإدراك نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا، والانفتاح على التجارب والأفكار الجديدة والتعلم من التفاعلات الاجتماعية.

التحفيز الذاتي

عندما يتعلّق الأمر بالذكاء العاطفي، يشير التحفيز إلى التحفيز الداخلي، والذي يعني أن يعتمد الشخص على تحفيز ذاته وتطويرها وجعل نجاحاته حافزاً مهماً له بدلاً من يعتمد على الآخرين في تحفيزه وتتوقف حياته إذا توقّف التحفيز الخارجي والثناء من قبل الآخرين وكم يتوقف العطاء بتوقف المدح والثناء إذا لم يكن هناك دافعاً داخلياً وتحفيزاً ذاتياً

الوعي الاجتماعي (التعاطف)

التعاطف هو القدرة على فهم عواطف الغير والاستجابة بناءً على هذا الفهم. ويُعدّ هذا العنصر ضرورياً في العديد من جوانب الحياة؛ فهو ضروري لفهم الثقافات الجديدة وبيئات العمل، وتجنّب الصراع وسوء الفهم.

الإدارة الذاتية

يتضمن التحكم الذاتي التعبير عن العواطف بطريقة مناسبة، والتخلي بالمرونة، والتعامل مع التغيير، وإدارة النزاع. كما يشير إلى القدرة على التحكم في المواقف الصعبة وإدراك مدى تأثير سلوك الفرد على الآخرين وكيفية التحكم في الأمور

والظروف المحيطة لتسخيرها في صالحه والصالح العام.

المهارات الاجتماعية

تشير المهارات الاجتماعية إلى التفاعل الجيد مع الآخرين، وعندما يصل الإنسان للنقاط الثلاثة الأولى وينجح في الوعي الذاتي والتحكم بمشاعره وعواطفه وتحفيزه لذاته ينجح في تكوين علاقات مع الآخرين لأنه وصل لمرحلة جعلته مرتاحاً وسعيداً مع نفسه وبالتالي أصبح جاهزاً للتعامل بنجاح مع الآخرين وتطبيق فهمنا لعواطفنا وعواطف الآخرين في التفاعل اليومي. وتشمل المهارات الاجتماعية المختلفة الإصغاء الفعّال، ومهارات التواصل اللفظي والتواصل غير اللفظي، والقيادة، وتطوير العلاقات.

