

الوحدة الثالثة

التنظيم

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على :



- ◆ تعريف التنظيم.
- ◆ التفريق بين أنواع التنظيم .
- ◆ شرح مبادئ التنظيم الإداري .
- ◆ توضيح خصائص التنظيم الجيد .
- ◆ وصف الهيكل التنظيمي .
- ◆ تصميم هيكل تنظيمي .
- ◆ تعداد مكونات الدليل التنظيمي .



واجباتي

تأمل بيئة المدرسة التي أنت فيها الآن

هذه المدرسة تتكون من جهاز إداري (مدير المدرسة، ووكيل أو وكلاء المدرسة، الكاتب الإداري، ناسخ)، ومشرفين ومعلمين ومرشد طلابي ومحضري المعامل وطلاب و.....الخ. ولكل منهم دوره المحدد في هذه المدرسة، ذلك أن دور المدير يختلف عن دور المدرس والطلاب، وبالتالي فإن أداء الأدوار بصورة سليمة يعني أن هناك «تنظيماً» سليماً في المدرسة، تعود آثاره الإيجابية على العملية التعلم في المدرسة.

فكر في أداء المدرسة لو كانت الأدوار غير محددة كيف سيكون أثر ذلك على العملية التعليمية !!!



تمهيد

النظام من حولك :

النظام في جسمك.

النظام في أسرته.

النظام في مدرستك.

النظام في بيتك.

النظام في الكون.

نشاط :



١. من خلال مشاهدة زملائك في فناء المدرسة أثناء القسحة (الاستراحة) ومقارنة هذا المشهد مع طابور الصباح هناك بعض المفارقات بين المشهدين اذكرها :



٢. احترام الطابور (السير) مظهر حضاري يدل على احترام الإنسان لنفسه ولغيره، اقترح بعض الوسائل التي تساعد في تحقيق هذا المفهوم :



٣. من المؤكد أنك قد سمعت واستخدمت كلمة التنظيم في منزلك ومدرستك أو من خلال التعامل مع زملائك. لذلك فلا بد أن يكون لديك تصور عن المقصود بالتنظيم، اكتب تصورك هنا :



هذا التصور الذي لديك عن التنظيم قد لا يكون بعيداً عن التعريفات التي توردها كتب الإدارة لمفهوم التنظيم.



تعريف التنظيم :

تعددت تعريفات علماء الإدارة للتنظيم وإليك بعضاً منها:

• عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.

• ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

• عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية، وتصنيف المهام والوظائف بها، وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفه.

• توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.

• عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحدد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

أهداف التنظيم

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة.
- تجميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل الموارد البشرية والمادية والمالية.
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل الموارد المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والموارد والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

ابحث في أحد قواميس اللغة العربية عن معنى كلمة «تنظيم»، واكتبه هنا :

تنظيم: (اسم).

الجمع: تنظيمات.

مصدر نظم.

تنظيم العمل: ترتيبه وتدبيره

ليأخذ نسقاً معيناً.

يشترك في تنظيم سياسي: في

حزب أو منظمة، لأعضائها

اقتناعات وأهداف مشتركة

(الفلسفة والتصوف) تاليف

أجزاء متأثرة لأداء غرض

معين.

التنظيمات الإدارية: الإجراءات

التي يتخذها المسؤولون

لإصلاح الإدارة وتنظيم

أمورها.

تنظيم سري: مجموعة

أشخاص يجمعهم هدف مشترك

يعملون في الخفاء.

التنظيم السياسي: (السياسة)

مجموعة من الناس ذوي

الاتجاه الواحد فيما يتعلق

بالبرامج والمبادئ السياسية،

ويرتبطون ببعضهم وفقاً

لقواعد تنظيمية مقبولة من

جانبهم تحدد علاقاتهم

وأسلوبهم ووسائلهم في العمل

والنشاط.

التنظيم الحراري: (الطبيعة

والفيزياء)، وهي المحافظة

على درجة حرارة الجسم

الداخلية بعيداً عن درجة حرارة

البيئة أو الجو.

التنظيم الاجتماعي: منهج يعين

العلاقات القائمة بين الأطراف

التي تتألف منها الجماعة.



١. استخلص مع زملائك أبرز العناصر التي اتفقت عليها هذه التعريفات :

..... جهود بشرية، أهداف، مهام وأنشطة، أقل تكلفة.

٢. صغ. بأسلوبك. تعريفاً للتنظيم يحوي العناصر التي تم استخلاصها، ثم ناقشه مع زملائك :

..... تنسيق الجهود البشرية للقيام بعدد من المهام والأنشطة لتحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة.



أنواع التنظيم :

هناك نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي وسنتحدث عن هذين النوعين من التنظيم، وذلك على النحو التالي :

أولاً : التنظيم الرسمي

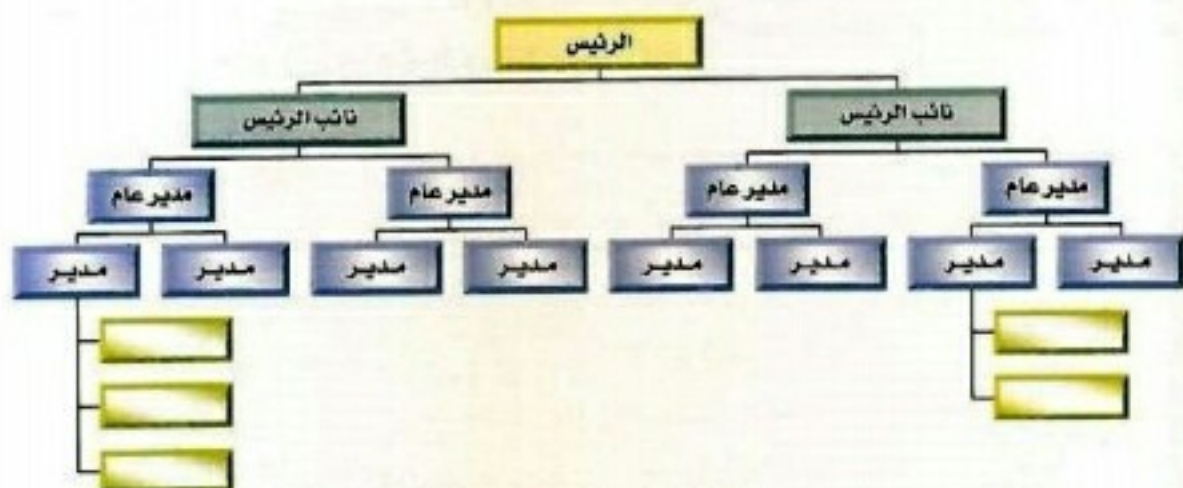
هو الشكل الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة، وهذا النوع من التنظيم يفصح عنه بطريقة رسمية.

هذا التنظيم الرسمي سهل إدراكه لأنه يمثل الخريطة التنظيمية التي تكشف عن العلاقات المتبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الخريطة تسلسل السلطة وحدود المسؤوليات وقنوات الاتصال بين كافة الوظائف المتدرجة . كما في الشكل التالي.

الخريطة التنظيمية هي :

الشكل الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام أو الوظائف لكل وحدة إدارية أو شخص في المنظمة، وهذا النوع من التنظيم يفصح عنه بطريقة رسمية.





الشكل رقم ١/٣ التنظيم الرسمي

تبين لنا من العرض السابق لمفهوم التنظيم الرسمي بأنه ما هو إلا انعكاس للخريطة التنظيمية التي تركز على الأعمال أو المهام الواجب إنجازها من قبل المنظمة حيث تحدد مسؤوليات وواجبات العاملين بطريقة يتوقع أن تتيح لهم أداء ما هو مطلوب منهم ببسر وسهولة. تصور هذه الخريطة تسلسل السلطة وحدود المسؤوليات وفتوات الاتصال بين كافة الوظائف المتدرجة. كما في الشكل التالي.

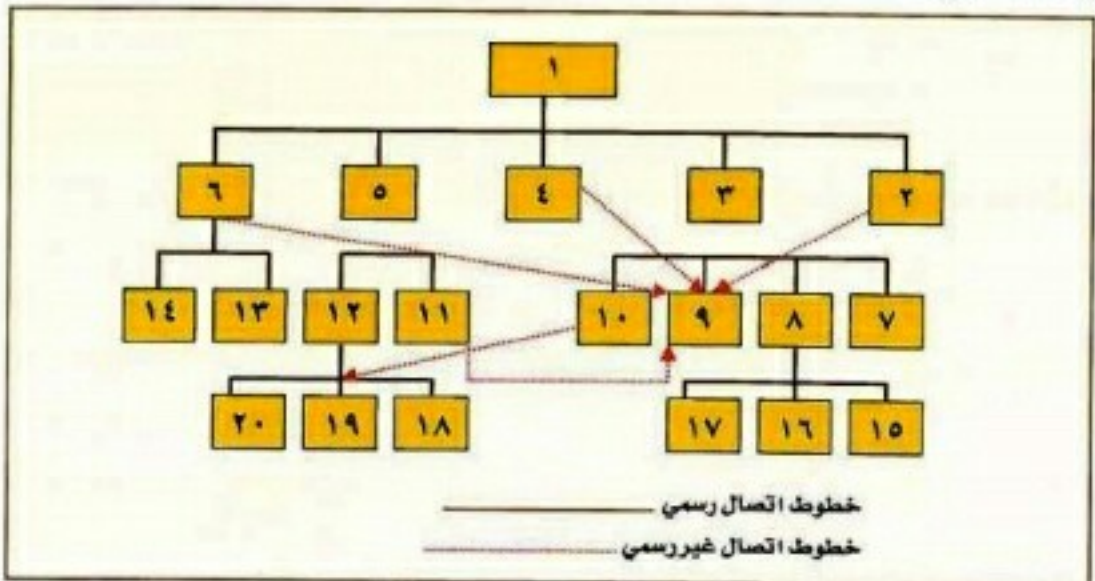
ثانياً : التنظيم غير الرسمي

يُعرف التنظيم غير الرسمي بأنه: مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل، واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة. ويهتم التنظيم غير الرسمي بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية، ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي قد لا يتفق مع الخريطة التنظيمية الرسمية.

كيف يتكون التنظيم غير الرسمي؟ يتكون من مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ

وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل، واشتراكهم في أهداف ومشكلات متشابهة.

هذا النوع من التنظيم يظهر نتيجة العلاقات التلقائية أو الاختيارية بين الأفراد داخل المنظمة، والأفراد الذين يمثلون التنظيم غير الرسمي عادة يكون بينهم نوع من التقارب أو التوافق على نواح مشتركة كالسن أو طبيعة العمل أو التخصص أو طول الفترة التي يقضونها في العمل سويًا أو غيرها . ومن الملاحظ أن العاملين في أي منظمة قد لا تجمعهم أي رابطة في بداية العمل ولكن سرعان ما تتألف العلاقة والروابط بينهم وينتج عن ذلك الجماعات المتجانسة (التي نطلق عليها التنظيم غير الرسمي) التي قد تتوحد فكريًا وسلوكيًا . ومجمل القول أن التنظيم غير الرسمي تنظيم قوي يؤثر على إدارة المنظمة بالرغم من عدم ملاحظته في الخريطة التنظيمية.



الشكل رقم ٢/٣ التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

نشاط :

١- ما شكل العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (هل هي علاقة تكامل أو تعارض) ؟ ناقش ذلك مع زملائك.

هي علاقة تعارض، لأن التنظيم غير الرسمي قد يتعارض مع التنظيم الرسمي؛ حيث أن التنظيم غير الرسمي يتكون نتيجة التقارب أو التوافق على نواحي مشتركة كالسن أو طبيعة العمل أو التخصص أو طول الفترة التي يقضونها في العمل سويًا أو غيرها.



٢. ما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ؟ ناقش مع زملائك أوجه الشبه والاختلاف بينهما .

أوجه الشبه: أن كل منهما هو عبارة عن علاقة تتكون بين الأفراد داخل المنظمة.

أوجه الاختلاف: أن التنظيم الرسمي يركز على الأعمال أو المهام الواجب إنجازها من قبل المنظمة؛ حيث تحدد مسؤوليات وواجبات العاملين بطريقة يتوقع أن تتيح لهم أداء ما هو مطلوب منهم ببسر وسهولة، والتنظيم غير الرسمي يكون نتيجة التقارب أو التوافق على نواحي مشتركة كالسن أو طبيعة العمل أو التخصص أو طول الفترة التي يقضونها في العمل سوياً أو غيرها.

المقصود بالكفاية :

هي المهارة في حل

المشكلات، والقدرة على

إتخاذ القرارات المناسبة

حولها.

مبادئ التنظيم :

يقصد بمبادئ التنظيم :

مجموعة التوجيهات التي يتم الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل، بغرض أداء العمل الإداري بكفاية عالية وبأقل تكاليف ممكنة.



وتتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي :

أولاً : مبدأ الهدف

تشأ المنظمات (سواء أكانت عامة أو خاصة) من أجل تحقيق أهداف محددة، وبدون وجود هذه الأهداف ينتفي المبرر من وجود المنظمة أصلاً.
وعلى ذلك يمكن القول بأن أهداف المنظمة تعد من الأسس الرئيسة للتنظيم، ذلك لأن المقصود بالتنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك كان لابد من وجود هدف واضح ومحدد في أي عملية تنظيم إداري.

ثانياً : مبدأ الوظيفة

تعد الوظيفة الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة. على هذا الأساس فإن التنظيم يراعي خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها بغض النظر عن الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة . وبمعنى آخر فإن التنظيم يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة، ولا يتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه الوظيفة .

ثالثاً : مبدأ التخصص وتقسيم العمل

أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذي قد يكون هدف المنظمة أو مهمة مكلف بها عدد من العاملين يجب أن يقسم إلى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين، وإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل. لذا يمكن القول بأن تقسيم العمل يعتمد في الأساس على تقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية، ومن ثم تقسيم هذه الأنشطة الرئيسية إلى أقسام فرعية، وهكذا نستمر إلى أدنى تقسيم، بحيث يتم ربط النشاطات المتجانسة مع بعضها بعلاقات وظيفية محددة . على أساس هذا التقسيم يوزع العاملون على هذه الأقسام، بحيث يقوم كل شخص بنوع واحد من الأعمال وذلك للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإنتاج والابتعاة المرتفعة. ومع التوسع المطرد في مجالات المعرفة ونوعيات العمل تزداد الحاجة إلى الاتجاه نحو التخصص ضمناً لسيطرة الفرد الفعالة على مجال عمله.

رابعاً : مبدأ وحدة القيادة

﴿ صَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَجُلًا فِيهِ شُرَكَاءُ مُتَشَاكِسُونَ وَرَجُلًا سَلَمًا لِرَجُلٍ هَلْ يَسْتَوِيَانِ مَثَلًا الْحَمْدُ لِلَّهِ بَلْ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْلَمُونَ ﴾

سورة الزمر الآية ٢٩

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات مثل وحدة الرئاسة ووحدة الأمر ووحدة إصدار الأوامر، وضحوى هذا المبدأ أنه ينبغي أن يكون للموظف أو العامل قائد أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات، ويقوم الموظف بدورهم في العمل وفقاً لهذه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.

إن نتائج هذا المبدأ هو أن الموظف سوف يكون مسؤولاً عن أعماله أمام رئيس واحد.

ولما كان هذا الرئيس مسؤولاً بدوره أمام الرئيس الأعلى، فإنه بذلك يظهر خط واضح للسلطة يمتد من الرئيس الأعلى للمنشأة حتى الأفراد أو العاملين من خلال الرؤساء والمشرفين .

خامساً : مبدأ نطاق الإشراف

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف (المدير أو الرئيس) أن يشرف على أعمالهم إشرافاً مباشراً بكفاءة. ولكي يكون الإشراف فعالاً، فإنه يجب على (المدير أو الرئيس) أن يشرف على عدد محدد من المرؤوسين يعتمد تحديده على عوامل عديدة منها :

١. نوع وطبيعة العمل.
٢. مقدرة المشرف واستعداده الشخصي.
٣. قدرة وكفاءة المرؤوسين.

٤. أسلوب العمل.

٥. الموقع الجغرافي (قرب أو بعد الموظفين عن المشرف).

٦. سهولة الاتصال.

٧. طبيعة الظروف المحيطة بالعمل.

إذا أخذنا هذه العوامل في الاعتبار فإن الإشراف على الأعمال الروتينية والمتكررة والبسيطة والتي لا تحتاج إلى جهد ذهني يمكن أن يكون فيها نطاق الإشراف أكبر مما لو كان العمل من النوع المعقد أو الفني الذي يحتاج إلى بذل جهد ذهني.

نطاق إشرافي ضيق



الشكل رقم ٣/٣ نطاق الإشراف الضيق

نطاق إشرافي واسع



الشكل رقم ٤/٣ نطاق الإشراف الواسع

سادساً : مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

تُعرّف **المسؤولية** بأنها الالتزام من قبل الشخص بتنفيذ العمل الموكل إليه وتحمل نتائجها وتبعاته.

تُعرّف **السلطة** بأنها الحق الذي يستطيع بموجبه الشخص أن يصدر قرارات أو أوامر أو يقوم بأعمال في حدود صلاحياته الموضحة له ويلزم بها مرؤوسيه لتأدية واجباتهم.

من هذين التعريفين يتضح لك ما يلي:

- ↳ ضرورة التناسب أو التساوي بين السلطة والمسؤولية إذ ليس من المنطق أن نحمل شخص مسؤولية عمل لم يُمنح سلطة بشأنه.
- ↳ السلطة والمسؤولية مرتبطتان بعمل معين، فالسلطة تحدد طبقاً لاحتياجات أداء عمل معين، والمسؤولية هي الالتزام بأداء ذلك العمل.
- ↳ يتسع نطاق السلطة والمسؤولية كلما تدرجنا إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي.

سابعاً : مبدأ التفويض

التفويض هو قيام الرئيس أو المدير بمنح السلطة لأحد مرؤوسيه (أو مجموعة من مرؤوسيه) لأداء عمل معين.

نشاط :

لماذا يفوض المدير السلطة؟

يفوض المدير السلطة لأحد مرؤوسيه؛ لأداء عمل معين.

هل تفويض المسؤولية ؟ نعم تفويض المسؤولية.

إن تفويض المدير سلطته لأداء عمل معين لا يعني انتقال مسؤوليته عن هذا العمل إلى المرؤوس الذي فوض له جزء من السلطة ، بل يبقى مسؤولاً عنه.

ثامناً : مبدأ المركزية واللامركزية

تُعرّف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.

تُعرّف المركزية بأنها ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا.

على الرغم من أننا كثيراً ما نصف التنظيم بالمركزية أو اللامركزية، فإنه في الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية بدرجة تامة أو مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لامركزية التنظيم نسبية وتحدد عادة على مقياس متدرج :

فالتنظيم (أ) في الشكل رقم (٥/٣) هو أقرب إلى المركزية من التنظيمين (ب) و (ج)، أما التنظيم (د)



فهو أقرب إلى اللامركزية من التنظيمين (ح) و (ب)، وكما ازداد مجال التصرف للمستويات الإدارية دون الإدارة العليا من حيث مشاركتها في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم.

تاسعاً : مبدأ التنسيق

يُعرف التنسيق بأنه :

هو الربط بين أجزاء العمل بحيث يكمل بعضها البعض مما يمكن من إنجاز المهام ويعمل على منع الازدواجية والتضارب بين تلك الأجزاء، وبالتالي تحقيق الأهداف.

إذا كان تقسيم العمل هو تجزئته إلى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء، بحيث يكمل بعضها البعض مما يمكن من إنجاز المهام ويعمل على منع الازدواجية والتضارب بين تلك الأجزاء، وبالتالي تحقيق الأهداف.

عاشراً : مبدأ المرونة

يقصد بالبيئة الداخلية للمنشأة :

أعضاء التنظيم، والأنصار والأصدقاء، ونموذج القيادة، وسلوكيات التنظيم.

يقصد بالبيئة الخارجية للمنشأة :

العوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، والعوامل التعليمية، والعوامل الأخلاقية والقيمية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل السكانية، والعوامل السياسية، والعوامل القانونية، والعوامل التقنية، والحكومة والتنظيمات المنافسة، والتنظيمات الأخرى في المجتمع.

للمنشأة بيئتها الداخلية والخارجية التي تتعامل معها، وهذه البيئة معرضة للتغير والتعديل، وذلك ينعكس على طبيعة أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي. لذلك فإن التنظيم الإداري الناجح يؤكد على مبدأ المرونة ويقصد به سرعة المنظمة في التجاوب مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

هذا التغير قد يشمل أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي ومهام وحداتها الإدارية وإجراءاتها. ذلك أنه لا يمكن للمنشأة أن تحتفظ بفاعليتها وقدرتها على التجاوب مع كل التغيرات المحيطة بها إلا إذا تولفت تنظيمها بدرجة عالية من المرونة وإلا فقدت المنظمة بقاءها واستمرارها في تحقيق أهدافها.

خصائص التنظيم الجيد :

يمكنك أن تحكم على جودة التنظيم من خلال توفر مجموعة من الخصائص التي من أهمها :

يقصد بالمعيار :

المعيار عبارة عن طريقة متفق عليها للقيام بالأشياء.

وقد يتعلق الأمر بإنتاج منتج، أو إدارة عملية، أو تقديم خدمة، أو توريد مواد.

١. وجود معيار لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية أو السلبية، وذلك أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وتطوير وتحسين الأداء.

٢. تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية إذ إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة، من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وبيان مهامها . ذلك أن مثل التحديد

للأهداف والارتباط والمهام سوف يبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى، وذلك يؤدي إلى تنمية الرقابة التلقائية لدى هذه الوحدات والعاملين فيها سواء فيما يتصل بإنجازها للمهام الموكلة لها، أو بالنسبة لأداء وإنجازات الوحدات الإدارية الأخرى المرتبطة بها.

٣. التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية، ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية بما يضمن تعاونها وتسخير كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة لها.

٤. تخفيض التكاليف، ذلك أن التنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة.

التصميم التنظيمي للمنشآت :



المراد بالتصميم التنظيمي للمنشآت هو العملية التي يتم بموجبها تحديد الوحدات الرئيسية للمنشأة والمهام المتعلقة بها بما يؤدي إلى تحقيق أهداف النشاط.

مكونات التصميم التنظيمي

يتكون التصميم التنظيمي عادة من ثلاثة مكونات هي:

١. الهيكل التنظيمي.

٢. الخريطة التنظيمية.

٣. الدليل التنظيمي.



ماذا تفهم من كلمة (الرسمي)

الواردة في هذا التعريف؟

الفعلي أو الحقيقي.

الهيكل التنظيمي هو البناء الرسمي الذي يربط بين مهام الأفراد والوحدات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهدافها.

خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

يقصد بتصميم الهيكل التنظيمي: العملية التي يتم بموجبها بناء الهيكل التنظيمي. وتمر عملية تصميم الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحليل أهداف المنظمة بغرض تحديد الأنشطة الرئيسية

لكل منظمة هدف رئيس أو أهداف رئيسة هي السبب وراء وجود هذه المنظمة، فهدف وزارة معنية بالتعليم سيكون مختلفاً عن هدف وزارة معنية بالمواصلات، كما أن هدف شركة معنية بالمقاولات المعمارية سوف يكون مختلفاً عن هدف شركة معنية بتجارة المواد الغذائية، لذا فإن التعرف على هدف أو أهداف المنظمة وتحليلها إلى أهداف فرعية بغرض تحديد الأنشطة الرئيسية هو الخطوة الأولى في تصميم الهيكل التنظيمي.

الخطوة الثانية: تحليل الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية

غالباً ما يكون النشاط الرئيس مركب من عدة أنشطة، لذا فإننا نحتاج في أكثر الأحيان إلى تحليل هذا النشاط إلى أنشطته الفرعية ليسهل علينا التعامل معها. ويقصد بالنشاط الفرعي هنا المهام أو الأعمال التي يؤدي القيام بها إلى تنفيذ النشاط الرئيس في المنظمة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

الخطوة الثالثة: تحديد الأنشطة المساندة

إن تحقيق الأهداف الرئيسية لأي منظمة من خلال توزيعها إلى أنشطة رئيسة أو فرعية يحتاج إلى وجود نشاط مساند أو داعم لتنفيذ هذه الأنشطة. هذه الأنشطة المساندة ليست جزءاً من أهداف المنظمة ولكنها تعد في واقع الأمر مهمة في أي عملية تنظيم أو تصميم هيكل تنظيمي. وذلك أنه بدون وجود هذه الأنشطة المساندة فإنه لن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية أو الفرعية.

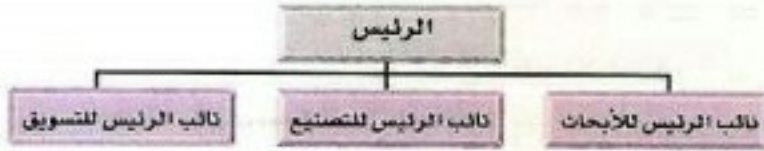
ولعل أبرز مثال على الأنشطة المساندة هو نشاط الشؤون الإدارية والمالية.

الخطوة الرابعة: تجميع الأنشطة المتشابهة وتكوين الوحدات الإدارية

بناء على نتائج الخطوة السابقة سيتوفر لدينا عدد من الأنشطة الفرعية والمساندة، بعض هذه الأنشطة يكون مستقلاً بذاته في حين أن بعضها يكون مكرراً أو متشابهاً مع غيره، لذا فإنه في هذه الخطوة من تصميم الهيكل التنظيمي يتم تجميع الأنشطة المتشابهة ما أمكن كلاً في مجموعة واحدة ليسهل علينا تكوين الوحدات الإدارية. هناك عدة طرق يمكن اتباعها في عملية تجميع الأنشطة، والتي يطلق عليها «طرق التنظيم» وهي على النحو التالي:

أ. التنظيم على أساس الوظيفة : كما في الشكل (٦/٣)

حيث يتم تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للغرض أو الخدمة التي تؤديها هذه المجموعات. فعلى مستوى الدولة تنظم الوزارات والجهات الحكومية على أساس الغرض أو الخدمة التي يؤديها كل



الشكل رقم ٦/٣ التنظيم على أساس الوظيفة

جهاز مثل التعليم والصحة والمواصلات والدفاع والأمن. وعلى مستوى الجهاز الواحد نجد أن هناك إدارات معنية بشؤون الموظفين وأخرى بالتطوير وثالثة بالبحوث والدراسات... إلخ.

ب. التنظيم على أساس نوع المنتج : كما في الشكل (٧/٣)

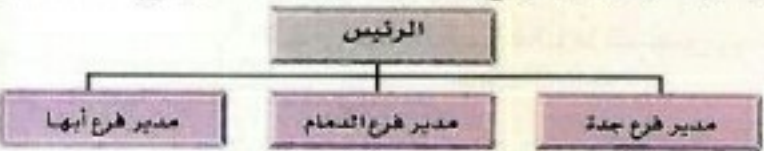
ويتم على أساسها تجميع الوظائف في مجموعات طبقاً للتشابه فيما بينها في نوع المنتج الذي تقدمه. فعلى سبيل المثال قد يعتمد أحد مصانع الألبان على تنظيم إدارته وفقاً للمنتجات التي يقدمها. فقد تكون لديه إدارة معنية بإنتاج الحليب، وأخرى بالعصائر، وثالثة بالأجبان. هذه الأقسام الثلاثة يوجد تحت كل منها إدارات تقوم بوظائف محددة مثل إدارة الأبحاث والتطوير وإدارة التسويق.



الشكل رقم ٧/٣ التنظيم على أساس نوع المنتج

ج. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي : كما في الشكل (٨/٣)

وهي الطريقة التي يتم على أساسها تجميع أنشطة المنظمة التي تزاوُل في منطقة جغرافية معينة في إدارة واحدة تسند إلى شخص واحد يشرف عليها. هذا النوع من التنظيم عادة ما يستخدم عندما تكون المنظمة تزاوُل أنشطتها وتقدم خدماتها أو منتجاتها في مواقع جغرافية متباعدة. كما يوضح ذلك الشكل أعلاه.



الشكل رقم ٨/٣ التنظيم على أساس الموقع الجغرافي

د. التنظيم على أساس نوع المستفيد

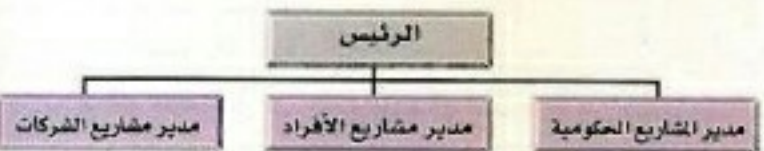
(العملاء) : كما في الشكل (٩/٣)

يتم هذا التنظيم على أساس الفئة

أو المجموعة المستفيدة من الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمة. على سبيل المثال تنظيم العمل في إدارة معينة لتخدم هتني الرجال والنساء كل على حدة. أو أن تقوم شركة مقاولات بتقسيم عملائها إلى ثلاث فئات هي: مشاريع الأفراد، والمشاريع الحكومية، ومشاريع المؤسسات الخاصة. كما يتبين من الشكل أعلاه.

هـ. التنظيم المختلط :

من النادر أن نجد تنظيمياً يقوم على أساس نوع من التنظيمات السابقة، إذ غالباً ما نجد أن الكثير من المنظمات تجمع بين أكثر من طريقة في التنظيم وذلك اعتماداً على أهداف المنظمة واحتياجاتها الراهنة والمستقبلية وحجمها ونوع الخدمات التي تقدمها والعملاء الذين تتعامل معهم.



الشكل رقم ٩/٣ التنظيم على أساس نوع المستفيد

بوصولنا إلى هذه الخطوة من خطوات تصميم الهيكل التنظيمي نكون قد حددنا مسميات الوحدات الإدارية بناء على الخطوط المتعلقة بتجميع الأنشطة وتكوين الوحدات الإدارية، وهنا يتطلب تصميم الهيكل التنظيمي وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية لأن وصف هذه المهام سوف يساعدنا لاحقاً على تحديد طبيعة الوحدة الإدارية ومستواها وارتباطها التنظيمي .

ومما يجدر التنبيه إليه هنا أن هذه الخطوة تعد من بين أهم وأصعب خطوات تصميم الهيكل التنظيمي . ذلك أن كتابة المهام الأساسية لكل وحدة إدارية يتطلب ضرورة أن يعمد الشخص القائم بهذه المهمة إلى جمع المعلومات التي تمكنه من كتابة هذه المهام بدقة . هذه المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال استمارة لجمع المعلومات تعد لهذا الغرض ، إضافة إلى المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية . إلى جانب ذلك ينبغي أن يكون الشخص على اطلاع و دراية بمهام الوحدات الإدارية في المنظمات المشابهة، لأن ذلك سوف يساعده على حسن الصياغة لهذه المهام شرط ألا يُلغى خصوصية المنظمة، وذلك باكتفائه بمجرد النقل من هذه المهام دون تخصيصها وصياغتها بما يتناسب وأهداف المنظمة وطبيعتها . وبالطبع فإن وصف هذه المهام سوف يختلف من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة نشاط المنظمة وتاريخ نشأتها من كونها منظمة جديدة لم يسبق أن مارست نشاطها، أو منظمة حديثة النشأة لم يمض على وجودها سنوات أو منظمة قديمة النشأة.

الخطوة السادسة - تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية

بعد وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية تأتي الخطوة التالية في إعداد الهيكل التنظيمي المتضمنة تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وذلك بحسب دورها في تحقيق أهداف المنظمة . هذه الوحدات الإدارية في أي هيكل تنظيمي غالباً ما تقسم من حيث طبيعة العمل الذي تقوم به والسلطات التي تتمتع بها إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي :

١. الوحدات التنفيذية :

هي الوحدات التي تؤدي المهام الرئيسية التي أنشئت من أجلها المنظمة . هذه الوحدات غالباً ما تتمتع بحق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ أعمالها . كما أن علاقة الوحدات الإدارية الكبيرة منها غالباً ما تكون برئيس الجهاز ، بينما ترتبط الإدارات أو الوحدات الأصغر منها بالتي تلوها حتى نصل إلى أصغر وحدة تنفيذية .

٢. الوحدات الاستشارية :

وتضم تلك الوحدات التي تقدم خدمات استشارية من شأنها مساعدة الوحدات التنفيذية في أداء أعمالها . ومن أمثلة هذه الوحدات إدارة التخطيط والتطوير والدراسات والأبحاث. هذه الوحدات غالباً ما تكون مرتبطة برئيس الجهاز أو بعض نوابه، وهي لا تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر كما هو الشأن في الوحدات التنفيذية، حيث أنها غالباً ما تنفذ القرارات والتعليمات التي توجه إليها من الجهة التي تكون مرتبطة بها.

٣. الوحدات المساندة :

تضم هذه الوحدات تلك التي تقدم خدمات من شأنها أن تساعد الوحدات التنفيذية والاستشارية في تنفيذ مهامها الأساسية. وتختلف الوحدات المساعدة عن الوحدات التنفيذية في أنها لا تقدم خدماتها في الغالب إلى المستفيدين أو الجمهور مباشرة، وإنما تقدم خدماتها إلى الوحدات التنفيذية داخل المنظمة وإن كان ذلك لا يحول من قيامها في بعض الأحيان بتقديم خدماتها للجمهور الخارجي . ومن الأمثلة على الوحدات المساندة إدارة الشؤون الإدارية والمالية وما يتبعها من وحدات إدارية مثل شؤون الموظفين والمالية والمستودعات والمشتريات والصيانة والحركة.

ومما يجدر الإشارة إليه هنا أن تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية يختلف من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وذلك فيما إذا كان قطاعاً حكومياً أو خاصاً. كما أن وجهة نظر القيادات الإدارية في كل منظمة تظل أيضاً من العوامل الأساسية في تحديد طبيعة كل وحدة إدارية والسلطات التي تتمتع بها . فإدارة الأبحاث والتطوير قد تصنف في منظمة ما على اعتبار أنها من الوحدات الاستشارية ، لكنها ربما تكون في منظمة أخرى من الوحدات التنفيذية . كذلك الحال بالنسبة لوحدة الشؤون المالية التي قد تصنف في كثير من المنظمات الحكومية ضمن الوحدات المساندة ، بينما نجدها في منظمات الأعمال كالبانوك والشركات الاستثمارية تعد ضمن الوحدات الإدارية التنفيذية.

الخطوة السابعة : إعداد الهيكل التنظيمي

بعد أن نكون قد انتهينا من تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطاتها التنظيمية نكون بذلك قد وصلنا إلى الخطوة التي يمكننا من خلالها تبين ملامح الهيكل التنظيمي للمنشأة . عندئذ لا بد من تدوين مسميات هذه الوحدات وارتباطاتها بشكل واضح يمكننا من الوقوف على الصورة الكلية للهيكل التنظيمي للمنشأة . ولتوضيح طبيعة الهيكل التنظيمي فإننا نعرض مثلاً للهيكل التنظيمي لمركز تدريب واستشارات تربية، كما يلي:



يتكون الهيكل التنظيمي للمركز مما يلي :

١ . مجلس الإدارة .

٢ . مدير المركز .

ويرتبط به مساعد المدير لشؤون التدريب، ومساعد المدير للاستشارات، والوحدات الإدارية التالية :

١/٢ سكرتير مدير المركز .

٢/٢ وحدة العلاقات العامة .

٣/٢ وحدة التسويق .

٤/٢ إدارة الشؤون الإدارية والمالية وتتكون من الوحدات الإدارية التالية :

١/٤/٢ شؤون الموظفين .

٢/٤/٢ قسم الشؤون المالية .

٣/٤/٢ النسخ والتصوير .

٣ . مساعد مدير المركز لشؤون التدريب وترتبط به الوحدات الإدارية التالية:

١/٣ وحدة تصميم البرامج التدريبية .

٢/٣ وحدة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية .

٤ . مساعد مدير المركز لشؤون الاستشارات وترتبط به الوحدات الإدارية التالية :

١/٤ وحدة إعداد الاستشارات الحكومية .

٢/٤ وحدة إعداد استشارات القطاع الخاص .

الخريطة التنظيمية



إن الهيكل التنظيمي للمنشأة (على النحو الذي أشرنا إليه في الخطوة السابقة) قد لا يقدم الصورة الكلية لواقع المنظمة بشكل واضح يسهل فهمه للأشخاص داخل وخارج المنظمة، ومن أجل إعطاء الصورة الكلية لهيكل المنظمة، فإنه يتم إعداد الخرائط التنظيمية، كما يتم إعداد الدليل التنظيمي الذي يفسر هذه الخريطة.

أهداف الخرائط التنظيمية

- ١ . إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنشأة، كما يعطي الهيكل العظمي صورة عن جسم الإنسان .
- ٢ . بيان الكيفية التي يقسم بها العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة .
- ٣ . توضيح المستويات الإدارية .
- ٤ . إعطاء صورة واضحة لنطاق الإشراف للإدارات والأقسام .
- ٥ . توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة .

تعريف الخريطة التنظيمية



هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة والوظائف الموجودة فيها وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها.

هناك عدة أشكال للخريطة التنظيمية يمكن من خلالها تصوير الهيكل التنظيمي للمنشأة، أبرزها:
 ١. الخرائط التنظيمية التقليدية الرأسية (العمودية).



الشكل رقم ١٠/٣ الخرائط التنظيمية الرأسية

٢. الخرائط الأفقية.



الشكل رقم ١١/٣ الخرائط التنظيمية الأفقية

٣. الخرائط الدائرية.



الشكل رقم ١٢/٣ الخرائط التنظيمية الدائرية



مثال لتوضيح الفرق بين الهيكل والخريطة

إنشاء مركز لتأهيل خريجي الثانوية العامة لسوق العمل

إن فكرة إنشاء مركز لتأهيل خريجي الثانوية العامة لسوق العمل لا بد أن تكون مرتبطة بحاجة المجتمع وإدراكه لضرورة تأهيل هذه الفئة من أبنائه، وبخاصة الذين لم يتسنى لهم فرص الدخول في الجامعات والمعاهد المدنية والعسكرية، لذا ومن أجل تحقيق هذا المطلب فإن هناك عدد من الوظائف أو الأنشطة التي يتطلب وجودها في هذا المركز حتى يتسنى له العمل وتحقيق أهدافه بفعالية وكفاية . هذه الوظائف هي :

C مدير عام للمركز، وترتبط به الوحدات الإدارية التالية :

◆ مدير مكتب المدير العام.

◆ إدارة تصميم برامج التأهيل، وترتبط بها الأقسام الإدارية التالية :

☑ قسم (أ) ☑ قسم (ب) ☑ قسم (ج)

◆ إدارة تنفيذ برامج التأهيل، وترتبط بها الأقسام الإدارية التالية :

☑ قسم (أ) ☑ قسم (ب) ☑ قسم (ج)

◆ إدارة تقييم وتطوير برامج التأهيل، وترتبط بها الأقسام الإدارية التالية :

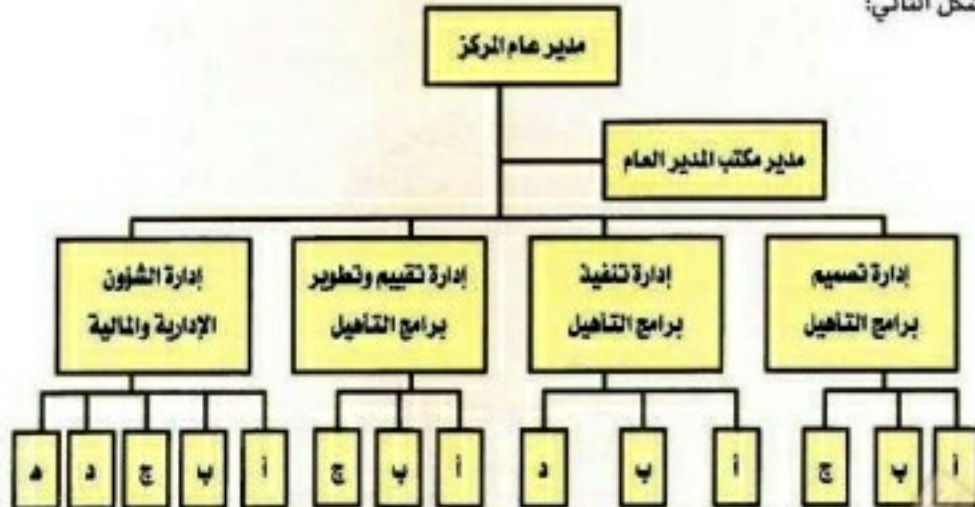
☑ قسم (أ) ☑ قسم (ب) ☑ قسم (ج)

◆ إدارة الشؤون الإدارية والمالية، وترتبط بها الأقسام الإدارية التالية :

☑ قسم (أ) ☑ قسم (ب) ☑ قسم (ج)

هذا الهيكل الذي يتم تصويره من قبل القائمين على إنشاء المركز يمكن تصويره في خريطة تنظيمية كما

في الشكل التالي:





أهداف الدليل التنظيمي

- ١ . يمثل وثيقة أو مرجعاً أساسياً عن التنظيم الإداري للمنشأة، وذلك بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة وهيئتها الإدارية التنظيمية.
- ٢ . يمكن من خلاله الرجوع إلى الخريطة التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة والزائرين لها والباحثين في مجال التنظيم.
- ٣ . توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم وبما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال .
- ٤ . معالجة إشكالية التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وذلك من خلال توضيحه لأهداف كل وحدة وارتباطها التنظيمي ومهامها .

تعريف الدليل التنظيمي



وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية.

محتويات الدليل التنظيمية



لا يوجد نمط واحد لكتابة الدليل التنظيمي، إلا أن الدليل التنظيمي لابد أن يتضمن النقاط التالية :

- ١ . مقدمة عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنشأة.
- ٢ . نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها والأنشطة التي تقوم بها والتوسع الذي طرأ على هذه الأنشطة عبر تاريخ المنظمة.
- ٣ . الهيكل التنظيمي.
- ٤ . الخريطة التنظيمية (وقد يتضمن الدليل أكثر من خريطة تنظيمية إذ يوجد فيه الخريطة التنظيمية الرئيسة للمنشأة والخرائط الفرعية المشتقة من هذه الخريطة).
- ٥ . وصف مهام الوحدات الإدارية حيث يتبين من خلال هذا الوصف مسمى الوحدة الإدارية وموقعها وارتباطها التنظيمي وهدفها العام ومهامها.
- ٦ . الملاحق.



متعة التعلم والتطوير

التقويم

أجب عن الأسئلة التالية :

١. ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات التالية :

- ١) مبدأ التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل (✓)
- ٢) الوحدات الاستشارية في الهيكل التنظيمي هي المؤدية للمهام الرئيسة التي أنشئت من أجلها المنظمة (X)
- ٣) في التنظيم على أساس الوظيفة يتم تجميع الأنشطة التي يتم مزاولتها في منطقة جغرافية معينة (X)
- ٤) التنظيم الرسمي مجموعة من العلاقات الشخصية التي تنشأ بين العاملين لوجودهم في مكان واحد (✓)
- ٥) يحتوي الدليل التنظيمي عادة نبذة تاريخية عن المنشأة والأنشطة التي تقوم بها (X)

٢. عرف التنظيم الإداري .

التنظيم الإداري:

- عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.
- ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.
- عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية، وتصنيف المهام والوظائف بها، وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف وبأقل تكلفة.
- توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.
- عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحدد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.

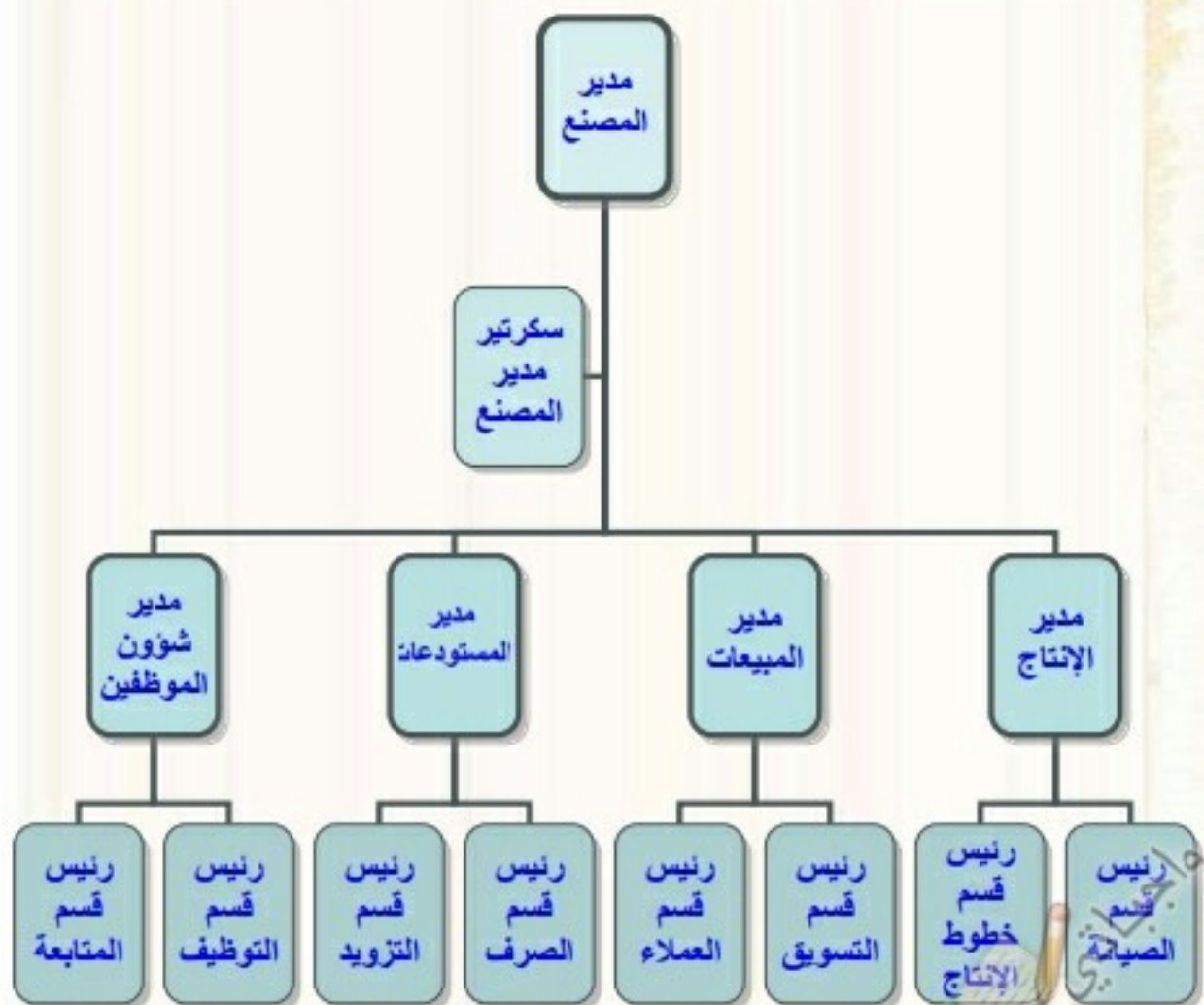
٣. قارن بين أسلوب (المركزية واللامركزية).

- المركزية:** هي ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا.
- اللامركزية:** هي نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.

أجب عن الأسئلة التالية :

٤. صور خريطة تنظيمية للهيكل التنظيمي التالي :

مدير المصنع	سكرتير مدير المصنع	
مدير الإنتاج	رئيس قسم الصيانة	رئيس قسم خطوط الإنتاج
مدير المبيعات	رئيس قسم التسويق	رئيس قسم العملاء
مدير المستودعات	رئيس قسم الصرف	رئيس قسم التوريد
مدير شؤون الموظفين	رئيس قسم التوظيف	رئيس قسم المتابعة



التقويم

هـ- اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

التنظيم غير الرسمي	٣
وجود معيار لقياس الأداء	١
وحدة القيادة	٥
تحديد الأنشطة المساندة	٢
منح المدير السلطة للمرؤوسين	٤

من خصائص التنظيم الحيد	(١)
من خطوات تصميم الهيكل التنظيمي	(٢)
من أنواع التنظيم	(٣)
مبدأ التفويض	(٤)
من مبادئ التنظيم	(٥)

الوحدة الرابعة

الإشراف الإداري والقيادة [التوجيه]

بعد دراستك لهذه الوحدة ستكون قادراً - بإذن الله - على :



- ◆ تعريف الإشراف الإداري.
- ◆ شرح مفهوم الإشراف الإداري.
- ◆ توضيح أدوات الإشراف الإداري.
- ◆ ممارسة بعض أدوات الإشراف.
- ◆ توضيح أهمية القيادة.
- ◆ شرح مفهوم القيادة.
- ◆ تعداد مصادر التأثير القيادية.
- ◆ ذكر نماذج من القادة المسلمين.
- ◆ بيان بعض نظريات القيادة.
- ◆ التمييز بين أنماط القيادة.



قال تعالى : ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَدِّ لَهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾ .

سورة النحل الآية ١٢٥ .

قال تعالى : ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ .

سورة الشورى الآية ٣٨ .



تمديد

من توجيهات عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأبي موسى الأشعري رضي الله عنه قوله :

(إن أسعد الرعاة عند الله من سعدت به رعيته، وإن أشقى الرعاة عند الله من شقت به رعيته، وإياك أن تزيع فتزيع عمالك، فتكون مثلك مثل البهيمة، نظرت إلى خضرة من الأرض فرعت فيها تبتغي بذلك السمن، وإنما احتفها في سمنها).

ما هو الإشراف الإداري ؟ لماذا ندرس الإشراف الإداري ؟

الإشراف الإداري :

هو عبارة عن توجيه وقيادة المرؤوسين إلى العمل بأقصى طاقاتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين، عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف المرؤوسين.

ندرس الإشراف الإداري للأسباب الآتية:

لأن عملية الإشراف الإداري الحلقة الثالثة من حلقات سلسلة العمليات الإدارية، وفي الغالب تأتي بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم.

وعلى الرغم من أن كثيراً من المشروعات التي تعد لها الخطط الجيدة والتنظيم الأمثل، إلا أن المشروع قد يواجه الكثير من الصعوبات والمعوقات في ظل العمل في بيئة سريعة التبدل والتغير عند تنفيذ المشروع لذا ظهرت أهمية الإشراف الإداري كوظيفة من وظائف الإدارة مرتبطة بتنفيذ عمليات المشروع.



واجباتي

ابحث في لسان العرب عن معنى كلمة

ابحث

إشراف :

مصدر أشرف.

الإشراف من الناظرة: الإطلال منها.

أقيمت حفلة تحت إشراف الوزير: تحت

رعايته.

يشرف إشرافاً دائماً على الصلاح: يطلع

اطلاعاً.



منزل الحلم : بعد أن استلم سامي الصور النهائية من المخطط الهندسي للمنزل الجديد من مكتب الإعمار الهندسي. وهو من أفضل المكاتب الهندسية في المدينة. استطاع أن ينهي إجراءات التعاقد مع أمهر العمالة في مجال البناء لتنفيذ المخطط الهندسي، وكذلك إنهاء إجراءات توريد أفضل مواد البناء اللازمة لتنفيذ العمل. سافر سامي خارج المملكة في دورة تدريبية لمدة عام، وبعد إنهاء الدورة عاد وهو يحمل الشوق الكبير إلى رؤية منزله الحلم، وقد أصبح حقيقة وصل سامي إلى الموقع المنزل الجديد....
ماذا تتوقع أن يكون حال منزل سامي ؟

أتوقع أن يكون منزل سامي كما خطط له مكتب الإعمار الهندسي في المخطط الهندسي للمنزل.

ما هي الاحتمالات التي قد تخالف توقعاتك ؟

الاحتمالات التي تخالف توقعاتي: أن المنزل يخالف المخطط الهندسي.

على ماذا قامت توقعاتك ؟

قامت توقعاتي على حدوث خلل في تنفيذ المخطط الهندسي، أو خلل في توريد مواد البناء اللازمة.

هل تم ممارسة عملية التخطيط والتنظيم قبل تنفيذ المنزل؟ وضع ذلك .

نعم تم ذلك؛ حيث قام مكتب الإعمار الهندسي بعمل مخطط هندسي للمنزل وتم إنهاء إجراءات

التعاقد مع أمهر العمالة في مجال البناء لتنفيذ المخطط الهندسي، وكذلك إنهاء إجراءات توريد

أفضل مواد البناء اللازمة لتنفيذ العمل.

ما هي أهم عملية (وظيفة) افتقدها مشروع بناء منزل الحلم ؟

أهم عملية (وظيفة) افتقدها مشروع بناء منزل الحلم: هي التوجيه.

تعريف الإشراف الإداري (التوجيه) :

تعريف الإشراف الإداري

هو عبارة عن توجيه وقيادة المرؤوسين إلى للعمل بأقصى طاقاتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين، عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

خصائص الإشراف الإداري

من خلال النشاط السابق وتعريف الإشراف الإداري؛ حدد خصائص (طبيعة) الإشراف الإداري:

- ١- توجيه المرؤوسين.
- ٢- قيادة المرؤوسين.
- ٣- تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين.
- ٤- التشجيع.
- ٥- التحفيز.
- ٦- الاتصالات المتبادلة.
- ٧- معرفة احتياجات المرؤوسين.
- ٨- تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.



أهمية الإشراف الإداري

تشغل عملية الإشراف الإداري الحلقة الثالثة من حلقات سلسلة العمليات الإدارية، وفي الغالب تأتي بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم. وعلى الرغم من أن كثير من المشروعات التي تعد لها الخطط الجيدة والتنظيم الأمثل، إلا أن المشروع قد يواجه الكثير من الصعوبات والمعوقات في ظل العمل في بيئة سريعة التبدل والتغير عند تنفيذ المشروع. لذا ظهرت أهمية الإشراف الإداري كوظيفة من وظائف الإدارة مرتبطة بتنفيذ عمليات المشروع. ويرتكز عمل وظيفة الإشراف الإداري على التعامل مع العنصر البشري (الموارد البشرية) من خلال علاقة المدير بمرؤوسيه (موظفين - عمال) وعن طريق هذه العلاقة يمكن تنفيذ خطط المشروع وتحقيق أهدافه.

أدوات الإشراف الإداري

لكل عمل أو وظيفة أدوات يستعان بها عند أدائها، وقد تكون هذه الأدوات مادية (ملموسة) أو غير مادية وفي الغالب يتم استخدام جميع النوعين.

اذكر بعضاً من الأدوات التي يستخدمها الطبيب :

- ١ . السماعة الطبية.
- ٢ . منظار فحص العين.
- ٣ . منظار فحص الأذن.
- ٤ . خافض اللسان.
- ٥ . مقياس درجة الحرارة.
- ٦ . الشوكية الرنانة.
- ٧ . أداة لأخذ ضغط الدم.
- ٨ . جهاز تحديد نسبة الأكسجين.

اذكر بعضاً من الأدوات التي يستخدمها رجل البيع :

- ١ . العينات.
- ٢ . نموذج السلعة.
- ٣ . آلات عرض الأفلام والصور.
- ٤ . الكتالوج والألبوم.
- ٥ . الخرائط والرسوم البيانية.
- ٦ . بطاقات الزيارة.
- ٧ . كتيب البيع.



من أهم الأدوات التي تستخدم في وظيفة الإشراف الإداري :

٣ - التدريب

٢ . الحضر

١ - التوجيه

٥ - القيادة

٤ . الاتصال

وتعتمد وظيفة الإشراف الإداري على هذه الأدوات للوصول إلى تحقيق أهدافه، لذا فإنه من المهم جدًا أن نتعرف على هذه الأدوات والتي هي في حقيقة الأمر تعمل مع بعضها البعض بطريقة تكاملية وبشكل متوازن ومتداخل مما يحقق التنسيق والانسجام في أداء المهام.

أولاً : التوجيه

تأمل العبارات التالية:

- الأب يوجه الأبناء.
- قائد الفريق يوجه فريقه.
- المدرس يوجه الطلاب.
- الرئيس يوجه المرؤوسين.
- الطيار يوجه الطائرة.

لماذا يتم التوجيه ؟ بماذا يكون التوجيه ؟ متى يتم التوجيه ؟ كيف يتم التوجيه ؟

لماذا يتم التوجيه؟

لتحقيق أهداف المنظمة.

بماذا يكون التوجيه؟

بالتخطيط وتنظيم جهود الآخرين.

متى يتم التوجيه؟

يتم التوجيه بعد عملية التخطيط والتنظيم.

كيف يتم التوجيه؟

عن طريق الإشراف الإداري.

من تعريف الإدارة «كما درسنا في الوحدة الأولى» أن حقيقة العمل الإداري ما هو إلا تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين، فمن خلال الجهود البشرية المشتركة تسمى المنظمة إلى تحقيق أهدافها. على أن يكون هناك تخطيطًا وتنظيمًا لهذه الجهود، ويشبع ذلك الإشراف الإداري ليعمل على أن يكون أداء المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد أو المجموعة منسجمًا ومتوافقًا مع ما يقوم به الآخرون ووفق الخطط والتنظيمات الموضوعية.

وتبرز أهمية التوجيه كأداة من أدوات الإشراف الإداري فيما يلي:

١. مساعدة المرؤوسين على تنفيذ خطط المشروع من خلال القيام بالمهام المطلوب أداؤها بأسلوب يحقق التكامل بين الجهود البشرية.
٢. تزويد المرؤوسين بالبيانات والمعلومات اللازمة لأداء أدوارهم.
٣. مساعدة المرؤوسين في مواجهة الصعوبات التي قد تواجههم.
٤. تصحيح الانحرافات وتصويب الأخطاء إن وجدت.

تعريف التوجيه

يورد علماء الإدارة عدة تعريفات للتوجيه من أبرزها:

- عملية إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين بشأن تنفيذ العمليات التفصيلية اللازمة للوصول إلى أهداف المنظمة.
- النسق الذي يتبعه المسؤولون في المنظمات للتأثير في الأفراد والجماعات لأداء العمل بانسجام ولتحقيق الأهداف.
- عمل مستمر لرجل الإدارة أثناء عملية التنفيذ حيث يواجه المشكلات اليومية ويقوم ما اعوج، ويوجد التعاون بين العاملين وينمي روح الفريق الواحد.

نشاط :

- استنتج مع زملائك عناصر التوجيه من التعريفات السابقة .

عناصر التوجيه: أوامر وتعليمات للمرؤوسين، دور الإدارة، تحقيق الأهداف.

- بعد التأمل في التعريفات السابقة هل تستطيع كتابة تعريف يتضمن عناصر التوجيه التي استنتجتها؟.

التعريف: هو مجموعة الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة للمرؤوسين وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.





عرفنا أن التوجيه إصدار أوامر وتعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين وتزويد المرؤوسين بالبيانات والمعلومات لتصحيح الأخطاء والتغلب على الصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ. لذا فإن أي قصور أو إهمال في عملية التوجيه قد يؤدي إلى خلل في أداء الوظائف والمهام. ولتحقيق نجاح التوجيه يجب أن نتعرف على جانبين وهما:

الأول : طبيعة علاقة الرئيس بالمرؤوسين:

إن طبيعة عملية التوجيه هي مساعدة المرؤوسين للعمل وفق الخطط والتنظيم المحدد من خلال الدور الذي يقوم به المدير في وظيفته الإشرافية وتستند هذه العلاقة إلى مجموعة من المبادئ أهمها ما يلي:



١. قدرة الرئيس على استخدام الأسلوب الأمثل خلال توجيه المرؤوسين لتنفيذ أعمالهم، باتباع أسلوب لين بعيداً عن التسلط والإساءة متمثلاً بقوله تعالى: ﴿ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَحَدِّ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴾ سورة النحل الآية ١٢٥.

٢. الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين، على أن يشعر العاملون في المنظمة بأن أهدافهم تسير وفق أهداف المنظمة وليس العكس.

٣. وحدة الأمر (ارجع إلى مبادئ التنظيم الإداري).

يعرف الأمر كأسلوب من أساليب التوجيه بأنه : تعليمات معينة من الرئيس إلى المرؤوسين يلزمهم من خلالها بأداء عمل معين، أو التوقف عنه في ظل ظروف معينة.

الثاني : إصدار الأوامر والتعليمات :

ولكي يمارس الرئيس عملية التوجيه بكفاءة ونجاح يجب أن يتعرف على المبادئ الأساسية التي يستند عليها إصدار الأوامر، ومن أبرز هذه المبادئ:

١. سلامة الأمر: فيجب على الرئيس قبل إصدار الأوامر أن يتحقق من قدرات وطاقات المرؤوسين على تنفيذ هذه الأوامر، وتوافر الأدوات اللازمة، ومناسبة التوقيت والمدة الزمنية المتاحة. « إذا أردت أن تطاع فأمر بالمستطاع».

٢. وضوح الأمر: فيجب أن يكون الأمر واضحاً موجزاً حتى يسهل للمرؤوس فهمه واستيعابه، وأن يكون واضحاً لا يترك مجالاً للتفسيرات الخاطئة.

٣. أن يكون الأمر مقنعاً: بحيث تكون طريقة إصدار الأمر مقبولة لدى المرؤوسين وبأسلوب بعيد عن الجفاء والغلظة، وأن يصدر الأمر بصيغة مألوقة متمثلاً بقوله تعالى: ﴿ فِيمَا رَحِمْنَا مِنَ اللَّهِ لَئِنْ كُنْتُمْ لَهُمْ وَالْوَالِدَاتُ يُغِظَنَّ الْقَلْبَ لِأَنْفُسِنَا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ سورة آل عمران الآية ١٥٩.

٤. استشارة المرؤوسين في الأعمال التي سوف يكلفون القيام بها وإشراكهم في اتخاذ القرار.

٥. أن يقدم الرئيس للمرؤوسين الأسباب الداعية لذلك الأمر ومعرفة نتائج العمل الذي يقومون به، وقد لا يتطلب الأمر تفسيراً كاملاً عن الأمر ولكن يقدم ما يناسب من معلومات تساعد على إدراك المرؤوسين لأهمية الدور الذي يقومون به ويساعدهم على الإنجاز.

أنواع الأوامر :

- أوامر محدودة
- أوامر كتابية
- أوامر غير رسمية

- أوامر عامة
- أوامر شفوية
- أوامر رسمية

ما هو الحفز؟ وما أنواع الحوافز؟

الحفز: هو حث المرؤوسين عن طريق مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم أو الامتناع عن الأخطاء.

أنواع الحفز: حفز إيجابي، حفز سلبي، حفز مادي، حفز معنوي، حفز مباشر، حفز غير مباشر، حفز جماعي، حفز فردي.

عادل والموظف الجديد

زياد موظف جديد، ويعمل في وظيفة من الوظائف ذات المرتب القليل، بدأ العمل في الإدارة منذ أربعة أشهر، لا يواظب على الدوام فقد يتغيب عن العمل يوماً أو يومين في الأسبوع، ويحضر بقية الأيام متأخراً وينصرف قبل نهاية الدوام بساعة أو ساعتين. عادل مدير الإدارة في حيرة من كيفية التعامل مع زياد، فهو يرى أن زياد شخص قادر على الإنجاز بكفاءة عالية ويمكن الاستفادة منه وخصوصاً أن الإدارة تعاني من نقص في عدد الموظفين وأمامها العديد من المهام خلال الشهور القادمة، ولا تستطيع تغطية النقص الموجود في عدد الموظفين. عادل لجأ إلى الخبير الإداري وبعد أن عرض عليه المشكلة رد عليه الخبير بعبارة واحدة: هل فكرت في التحفيز؟



أجب عن الأسئلة التالية من خلال المناقشة مع زملائك

كيف نواجه عدوى الإهمال التي تصيب الموظفين الآخرين؟ عن طرق تحفيزهم على العمل وخلق دوافع قوية لدى الموظفين.	من وجهة نظرك ... ما الأسباب التي أدت إلى إهمال زياد في عمله؟ هي عدم وجود الحافز وعدم وجود دوافع للعمل.	ما هي المشكلة الرئيسية التي يواجهها المدير في الحالة السابقة؟ هي أنه لم يتم تحفيز الموظف الجديد.
--	---	---

هناك علاقة بين التوجيه والحفز، ونجاح عملية التوجيه يتوقف على قدرة الرئيس في استخدام الحفز لتوجيه وحث العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم بكفاءة عليه وفي الوقت المحدد وعن طريق الحفز يمكن إثارة اهتمام المرؤوسين بأهداف المنظمة وربطها بأهدافهم الشخصية.

تعريف الحفز

يعرّف الحفز بأنه : حث المرؤوسين عن طريق مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم أو الامتناع عن الأخطاء.
ويعرف علماء علم النفس عملية التحفيز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، من أجل إشباع الرغبة أو الحاجة التي قد تكون الهدف الخاص للفرد.
حاول اشتقاق عناصر تعريف الحفز.

كيف تتم عملية التحفيز؟

تتم عملية التحفيز: عن طريق التعرف على رغبات وحاجات المرؤوسين وإشباعها.

يعمل الرئيس من خلال إشباع حاجات المرؤوسين إلى توجيه جهودهم نحو الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.

لذلك يجب على الرئيس أو الإدارة العليا أن تعرف الرغبات والحاجات التي تؤدي إلى تكوين السلوك (الأداء) المرغوب فيه بالجودة المطلوبة و الزمن المحدد.

نشاط :

أورد قصة أو مثال يوضح عملية الحفز كما لاحظتها في الشكل السابق.

مثال: قيام مدير المبيعات يعطي حافز لرجال المبيعات لتحقيق الأهداف المنشودة كل ثلاثة أشهر.

نظرية الحاجات

من أبرز نظريات الحاجات نظرية ماسلو (Maslow) والتي حددت الحاجات الإنسانية بخمس حاجات كما في الشكل (١/٤)، وهذه الحاجات هي:



الشكل رقم ١/٤ هرم الحاجات الإنسانية

١. الحاجات الأساسية: الضرورية المادية (أكل، وشرب، الراحة...).
٢. الحاجات المتعلقة بالأمن والطمأنينة (الحماية من الأخطار...).
٣. الحاجات الاجتماعية (الأسرة، الأصدقاء، الانتماء...).
٤. الحاجة إلى التقدير (الاحترام، الشهرة...).
٥. تحقيق الذات (الإبداع، الوصول إلى منصب كبير...).

كتب الكثير من الباحثين حول نقد هذه النظرية، ناقش هذه النظرية وحاول أن تتقدمها نقدًا علميًا .

انتقاد نظرية ماسلو:

١. تفترض النظرية ترتيبًا وتدرجًا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلًا الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية؛ وبالتالي يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عند نموذج ماسلو.
٢. قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة، بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافًا لما تفترضه النظرية، بأنه حال إشباع حاجة معينة، يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.
٣. لم تهتم النظرية بحجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى، بل افترضت أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر، نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يقوم فرد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بنسبة ٥٠٪، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لآخرين.
٤. تفترض النظرية، أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات، إلى إشباع حاجات أخرى، فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر، فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.
٥. تفترض النظرية، أن الحاجة الغير مشبعة، هي التي تدفع إلى السلوك، معنى ذلك أن الحاجة المشبعة، لا تدفع للسلوك، وهذا غير صحيح.
٦. الطبقات التي عانت زمنًا طويلًا، من عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية، عندما يكتسبون المال، يظلون يشبعون فيها على طول.

أنواع الحوافز

تصنف الحوافز وفق عدة تصنيفات ومن أهم هذه التصنيفات:

- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.
- الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
- الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة.
- الحوافز الجماعية والحوافز الفردية.

قد تتداخل هذه التصنيفات.

أمثلة

1. الحوافز الإيجابية: وتقدم للعاملين لحثهم على بذل الجهد لرفع معدلات الإنتاج أو الاستمرار في أداء العمل بنفس المستوى، وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:
الحوافز المادية مثل (مكافآت مادية بزيادة معدل الإنتاج).
الحوافز المعنوية مثل (خطاب الشكر).
2. الحوافز السلبية: وتستخدم في حال وقع قصور في الأداء وتكرار الأخطاء التي قد تسبب للمنظمة الخسائر، وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:
الحوافز المادية مثل (الخصم من الراتب أو الأجر).
الحوافز السلبية مثل (التوبيخ أو الإنذار الكتابي).

ثالثاً : التدريب

تعريف التدريب :

عملية منظمة تهدف إلى زيادة مهارات ومعلومات الموظف لتحقيق أهداف المنظمة.

هل التدريب ترف أم حاجة ؟

التدريب حاجة .

من الذي يحتاج للتدريب؟ الذين يحتاجون للتدريب هم الموظفون.

أبرز الأسباب التي ساعدت على زيادة الاهتمام بالتدريب:

1. تطور أساليب العمل الإداري وتطور الأدوات وآليات العمل.
 2. الثورة المعلوماتية في جميع المجالات بصفة عامة والمجالات الإدارية بصفة خاصة.
 3. التغير السريع في بيئة الأعمال.
 4. إعداد الموظفين للعمل في المستويات العليا وسرعة معدل دوران العمل.
 5. إعداد الموظفين الجدد.
- جميع الأسباب السابقة وغيرها أكدت على الاهتمام بالتدريب وجعلته أداة من أدوات الإشراف الإداري، فالرئيس يعرف وبشكل مباشر مدى حاجة المرؤوسين إلى المهارات الإدارية والفنية والتي من خلالها يتمكنون من أداء عملهم، والمعلومات والبيانات اللازمة لأداء الأعمال المطلوب تنفيذها؛ وبالتالي أهمية تدريب العاملين.

فوائد التدريب :

- زيادة الإنتاج.
- تخفيض النفقات (التالف).
- الحفز المعنوي.
- توفير الكفاءات البشرية.
- خفض معدل دوران العمل.

(ما معنى دوران العمل، ابحث في مصادر المعلومات عن معنى هذا المصطلح الإداري. ثم ناقشه مع زملائك)

دوران العمل: هو نسبة دخول وخروج العمال من وإلى أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال.

وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط.

فإذا كان معدل دوران العمل ١٢٪ ، فإن هذا معناه أن هناك احتمال أن يترك العمل ١٢ عاملاً من كل ١٠٠ عاملاً متاحين للعمل، وفي هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة.



أنواع التدريب :

التدريب الداخلي : ويكون الموظف المتدرب على رأس العمل مثل:

- تدريب الزمالة .
- المشاركة في الدراسات والبحوث .
- حضور الاجتماعات والمناقشات .
- التكليف المؤقت بأعمال في مستويات أعلى .

التدريب الخارجي : ويكون خارج المنظمة ويفرغ الموظف للتدريب:

- الدورات والورش التدريبية .
- الندوات والمؤتمرات .
- المحاضرات والمناقشات .
- الابتعاث .

رابعاً : القيادة

قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ سورة النساء الآية ٥٩ .

وقال رسول الله ﷺ : «كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، الإِمَامُ رَاعٍ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَالمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَ مَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا ، وَالخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ ، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ» صحيح البخاري .

وقال رسول الله ﷺ : «إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ» سنن أبي داود .

تعريف القيادة

- هناك صياغات عدة لتعريف القيادة كتبها بعض الباحثين في مجال القيادة ومنها:
- «السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك» .
 - «التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه» .
 - «عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني» .
 - «التأثير في الأفراد وتشبيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف المنظمة» .





حاول تحديد أبرز العناصر لتعريف القيادة.

أبرز العناصر لتعريف القيادة:

- السلوك الذي يقوم به الأفراد.
- التأثير في الآخرين.
- النشاط التعاوني.
- أهداف المنظمة.

مصادر التأثير في القيادة (مصادر قوة القائد) ،

يقاس مدى نجاح كثير من المنظمات بقدرتها القيادة فيها على التأثير في الرؤوسين وتوجيههم بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المطلوبة. ونجاح القيادة يعتمد على عملية التأثير التي يمارسها القائد في الرؤوسين بهدف حفز وتوجيه نشاطاتهم وجهودهم، لذا أصبح من المهم أن نقف على أهم مصادر التأثير التي يستطيع من خلالها القائد القيام بعملية التأثير وبشكل إيجابي.

المصدر الأول : الحوافز الايجابية

يستطيع القائد منح الرؤوسين حوافز مادية ومعنوية نظراً لأدائهم للعمل والمهام المطلوبة بكفاءة على أن تكون هذه الحوافز قادرة على إشباع حاجاتهم.

المصدر الثاني : الحوافز السلبية

استخدام الحوافز السلبية للتأثير في الرؤوسين من خلال التهديد باستخدام العقوبات والجزاءات عند عدم قيام الرؤوسين بالمهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة أو التأخير في الإنجاز، ويتحفظ كثير من الباحثين في علم الإدارة على هذا النوع من التأثير.

المصدر الثالث : الخبرة

الخبرة التي يمتلكها القائد تساعده في التأثير على الرؤوسين، فكلما كان القائد يمتلك خبرة ومعرفة في مجال العمل أكثر من مرؤوسه كان ذلك أدعى أن ينفادوا له ويستجيبوا لأوامره.

المصدر الرابع : الشرعية (القانون أو النظام)

يعطي النظام القائد السلطة التي من خلالها يلتزم الرؤوسون بقبول ومطاعة أوامره.

المصدر الخامس : البيانات والمعلومات

تعد البيانات والمعلومات مصدراً مهماً في العمل الإداري، فمن يمتلك المعلومات السليمة يمكنه اتخاذ القرارات بالصور الناجحة، ويستطيع القائد من خلال موقعه التعرف على الكثير من المعلومات.

المصدر السادس : الانتماء

حيث أن إحساس المرؤوسين بانتمائهم إلى المنظمة يجعلهم يستجيبون لأوامر القائد الذي يمثلها، من الواضح أن مصادر التأثير السابقة قد تتكامل فيما بينها فقد يؤدي استخدام الحوافز الإيجابية إلى زيادة الانتماء.

نظريات القيادة

يعد موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الدارسين والباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع مما أدى إلى زيادة المعرفة بمفاهيم القيادة وأساليبها، وقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة وحاولت الإجابة عن التساؤلات التي مفادها «ما الذي يميز القادة عن غيرهم؟ ، كيف يتم اختيار القادة؟»

من بين النظريات التي حاولت إعطاء تفسيرات للقيادة والسلوك القيادي:
نظرية السمات C النظرية السلوكية C النظرية الموقفية C الشبكة الإدارية

(الصفات)

نظرية السمات يرى أصحاب هذه النظرية أن هناك سمات معينة إذا توافرت في الفرد فإنه يستطيع أن يقوم بمهام القائد، يحاول الدارسون للقيادة وفقاً لهذه النظرية معرفة تلك السمات من خلال التعرف على سمات نماذج من قادة عبر التاريخ. ومن تلك السمات:
لذكاء وسرعة البديهة - طلاقة اللسان - الثقة بالنفس - الإيمان بالقيم - المهارة وحسن الأداء - القدرة على التكيف - الحزم - السرعة في اختيار البدائل المناسبة - المقدرة على الإقناع والتأثير - الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية - المقدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم - المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه - الحكم الصائب على الأمور - الجرأة - الأمانة والاستقامة - النضج العاطفي والعقلي - وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز - حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته - القدرة على الفهم للأمور - المبادرة.
وقد وجه لهذه النظرية الكثير من الانتقادات، الأمر الذي حمل بعض الباحثين إلى دراسة سلوك القائد، حيث ظهرت النظرية السلوكية.

نشاط:

ابحث في مصادر المعلومات عن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات.

الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات:

- كثير من القادة لا يتمتعون بكل تلك الصفات.
- تجاهلت الظروف التي تفرض نفسها أحياناً في اختيار القائد.
- تجاهلت رأي المجموعة في ترشيح الفرد لمركز القائد.
- كثرة الصفات لم يمكن العلماء من إيجاد نموذج محدد، يمكن على أساسه ترشيح الفرد للقيادة.
- لم توضح درجة أهمية كل صفة من الصفات.
- تعتبر نظرية وصفية للسلوك، أي لسلوك القادة وليس تحليلاً له.



النظرية السلوكية :

وتركز هذه النظرية على أهمية دراسة سلوك القائد وكيف يؤثر في الآخرين في تفسير ظاهرة القيادة، وتختلف النظرية السلوكية عن نظرية السمات في أن نظرية السمات ترى أن الوراثة هي العامل المؤثر في القيادة بما توفره من سمات تهيئ الإنسان للقيادة؛ بينما تركز النظرية السلوكية على أن العامل المؤثر في القيادة هو سلوك القائد وكيفية تأثيره في الآخرين ؛ وبالتالي يمكن تدريب الإنسان على تلك السلوكيات ليكون مهيئاً للقيادة.

نشاط:

هل تعرضت النظرية السلوكية للانتقاد؟ ابحث في مصادر المعلومات عن الإجابة، واعرضها على زملائك.

الانتقادات التي وجهت للنظرية السلوكية:

- الاعتماد فقط على الأسلوب العلمي التحليلي.
- التركيز فقط على العامل الإنساني.
- التركيز على أسلوب واحد للقيادة.
- محدودية النظر لطبيعة النفس البشرية.
- الاعتقاد بأن مصلحة الإدارة والعاملين مشتركة ومتبادلة.
- إغفال المؤثرات الخارجية.

النظرية الموقفية :

وتقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة له ظروف مواتية تمكنه من استخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أي أن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات التي يتمتع بها ، وإنما يعتمد على ظروف الموقف الذي ظهر فيه القائد ، وهذا ما يفسر بروز بعض القادة في مواقف وفشلهم في مواقف أخرى.

نشاط:

ابحث في مصادر المعلومات عن أمثلة يمكن أن تؤيد هذه النظرية.

وفقاً لهذه النظرية فقد تم تصنيف القادة في خمس مجموعات، تعكس كل مجموعة درجة اهتمام القائد بكل من بعدي:

Ⓒ الأفراد (العلاقات الإنسانية) Ⓒ الإنتاج (المهمة أو العمل)

وينتج عن مدى اهتمام القائد بكل من بعدي (الأفراد) و (الإنتاج) شبكة من الأنماط القيادية والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم ٢/٤ الأنماط القيادية وفقاً للشبكة الإدارية

٩	٩/١								٩/٩
٨									
٧									
٦									
٥				٥/٥					
٤									
٣									
٢									
١	١/١								١/٩
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالأفراد

الاهتمام بالإنتاج

- Ⓒ حيث يعكس النمط (١/١) القائد **السلبى** الذي يولي كلا من العمل والعلاقات الإنسانية اهتماماً قليلاً، والعاملون مع هذا النمط لا يشعرون بالرضا الوظيفي، كما أنه لا يمكنه تحقيق أهداف العمل.
- Ⓒ ويعكس النمط (٩/١) القائد **الاجتماعى** الذي يولي جل اهتمامه للعاملين معه، ويقدم العلاقات الإنسانية بين العاملين على مصلحة العمل.
- Ⓒ أما النمط (١/٩) فهو يعكس القائد **المتسلط**؛ حيث يهتم بالعمل والإنتاج بالدرجة الأولى ويعرض على تطبيق العاملين للأنظمة بشكل صارم، ويتبع أساليب رقابة دقيقة على العاملين معه دون مراعاة لظروفهم ومشاعرهم.
- Ⓒ وفي النمط (٥/٥) يحاول القائد أن يكون **توفيقى**؛ فهو يغلب جانب العلاقات الإنسانية عندما يتخوف من حدوث مشاكل من العاملين، وإذا هدأت الأمور فإن القائد وفقاً لهذا النمط يغلب جانب العمل.
- Ⓒ النمط (٩/٩) يمثل النمط **المثالى** للقيادة، حيث يستطيع القائد أن يولي اهتماماً كبيراً لكلا البعدين (الإنتاج والعاملين).

أنماط القيادة

من أساليب دراسة القيادة الأسلوب الذي يحاول التعرف على مختلف الأنماط التي تنقسم إليها القيادة، وتوجه الأنماط والاهتمام في هذا الأسلوب لا إلى نوع شخصية القائد ولا إلى العوامل الموقفية التي تؤثر في

القيادة : وإنما إلى أنماط القيادة المختلفة والطابع المميز لها، والنمط القيادي: هو تعبير عن السلوك المتكرر للمدير تجاه جميع أطراف وعناصر الموقف الذي يواجهه.

وهناك العديد من التقسيمات لأنماط القيادة إلا أن أبرز تقسيم لأنماط القيادة وأكثرها شيوعاً هو ذلك الذي يصنف القيادة إلى أنماط ثلاثة رئيسة حسب مدى سماح القائد لمجموعته بالاشتراك في صنع بعض القرارات.

القيادة الرسمية والغيررسمية :

القيادة الرسمية:

وهي التي تتم من خلال المناصب الإدارية التي يقتضيها الهيكل التنظيمي (القائد المنصب).

القيادة غير الرسمية:

وتتمثل في من يملكون التأثير على المرؤوسين في المنظمة دون أن يتقلدوا المناصب الرسمية.

وتمثلت نقطة البداية الصحيحة للبحث في موضوع القيادة ومعرفة طبيعتها وأنماطها والتعرف على خصائص هذه الأنماط من خلال الدراسات التي قام بها ثلاثة من علماء النفس من جامعة (ايوا) عام ١٩٣٩م وهم (Lewin)(R.Lippitt)(R. White).

وهذا التصنيف قسم القيادة إلى ثلاثة أنماط هي :

القيادة الديمقراطية

القيادة الترسلية

القيادة الأوتوقراطية

١. القيادة الأوتوقراطية Authoritarian Leadership

وتسمى أيضاً (القيادة الاستبدادية) أو (التسلطية) ، وتقوم هذه القيادة على الاستبداد بالرأي ، وتستخدم أساليب الفرض والإرهاب والتخويف، ولا تسمح هذه القيادة بالنقاش أو التناهم، كما أنها تقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات والتدخل في تفصيلات العمل ، ولا يفوض القائد الأوتوقراطي بعض سلطاته لأي فرد ، ويجعل العاملين معه يتصلون به مباشرة ، وينعدم التعاون والود بين العاملين والقائد، كما أن جميع العاملين يدينون بالولاء لهذا النوع من القيادة.

ومن خصائص نمط القيادة الأوتوقراطية :

- ٢ يقوم القائد بوضع سياسة العمل.
- ٣ يعطي القائد كل خطوات العمل دون استشارة لأفراد الجماعة.
- ٤ يقوم القائد بنفسه بتوزيع المسؤوليات على الأعضاء دون استشارتهم.
- ٥ لا يقوم القائد بإقامة علاقات شخصية مع أفراد الجماعة.
- ٦ يقوم القائد بنقد أو مدح أعضاء الجماعة دون توضيح الأسباب.
- ٧ يسيطر القائد على الجماعة من خلال استخدام المكافآت والعقوبات.

إيجابيات نمط القيادة الأوتوقراطية :

- C هذا النمط هو الأنسب خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة، وعندما يكون من الضروري السرعة في اتخاذ القرار.
- C بعض أشكال هذا الأسلوب (كالنمط الأوتوقراطي الخير) قد يكون ناجحاً وفعالاً في بعض المواقف، خاصة في الأعمال التي يحتاج أداؤها إلى تعليمات محددة.
- C ينجح هذا الأسلوب في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين الذين لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم.

سلبيات نمط القيادة الأوتوقراطية :

- C إن تركيز القائد السلطات في يده، وانفراده في اتخاذ القرارات وعدم تفويضه السلطة لمؤوسيه؛ يترتب عليه آثار سلبية تعوق إنجاز العمل.
- C استخدام القائد للحواجز السلبية لإيجاد الدافع للعمل لدى مؤوسيه تؤدي إلى إحباطهم وانخفاض دافعيتهم للعمل، وتخفيض الإبداع.
- C النمط الأوتوقراطي للقيادة يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية بين المؤوسين داخل التنظيم الرسمي.
- C يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين والمتمثل في: انعدام رضا العاملين، ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات، ارتفاع معدل الغياب عن العمل، وارتفاع معدل دوران العمل، مما ينتهي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية.

٢. القيادة الترسلية - Laissez Faire Leadership

وتسمى هذه القيادة أيضاً (المتساهلة) أو (الفوضوية) وفي هذه القيادة تترك الحرية الكاملة للجماعة أو الأفراد في اتخاذ القرار ولا يمارس القائد أي سلطة على المجموعة ، ويتركهم يعالجون مشكلاتهم بأنفسهم دون تدخل منه، كما أنه لا يقدم لهم أي معلومات إلا إذا طلبوا منه ذلك ، ولا يقوم بدور في المناقشة ولا يشترك في أي عمل من الأعمال ، ويسمح للمجموعات بالتقارب فيما بينها إلى حد كبير ، ويقل التوجيه إلى أدنى حد في هذا النوع من القيادة.

والجدير بالذكر أن هذا النمط من القيادة لا يصلح تطبيقه إلا في نطاق محدود في تلك المنظمات التي تتصف بقلة عدد العاملين فيها، وتميز هؤلاء العاملين بمستواهم التعليمي العالي، وكون العمل الذي يمارسونه عملاً هكياً بالدرجة الأولى.

ومن خصائص نمط القيادة الترسلية :

- C يترك القائد للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرارات مع أدنى مشاركة من قبله.

- ⊖ لا يحاول القائد تنظيم سير العمل، ولا يصدر عنه إلا بعض التعليقات البسيطة.
- ⊖ في ظل هذا النمط تكثر المناقشات الترسلية والتي لا تنتهي غالباً برأي سديد.
- ⊖ يفقد القائد في النهاية السيطرة على أفراد الجماعة.

إيجابيات نمط القيادة الترسلية :

- ⊕ عندما يكون لدى القائد المهارة والقدرة على التكيف مع هذا الأسلوب والتكيف مع مرؤوسيه، فإن الحرية الممنوحة للأفراد تزيد من ثقتهم بقدراتهم ودافعتهم للعمل.
- ⊕ عادة ما تكون الجماعة في ظل هذا النمط مرنة وتستطيع التكيف مع التغيير.
- ⊕ لكون هذا النمط يتيح الاتصال المباشر بين القائد والمرؤوسين، ويتيح فرصة للتعبير عن الذات، ويمكن من العمل باستقلالية؛ فإن هذا يشجع الإبداعات والابتكارات.
- ⊕ عندما يكون المرؤوسون على مستوى عال من التعليم فإن التطبيق الواعي لهذا النمط يعمل على استيعاب العاملين لمطالبات العمل وأهدافه وتحمل المسؤولية.
- ⊕ عند التطبيق الواعي لهذا النمط فإنه يزيد من فرص اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشكلات وتقييمها وإيجاد الحلول الملائمة لها.
- ⊕ هذا النمط هو الأنسب لبعض الأنشطة مثل مراكز البحث العلمي، وفي المجموعات التي يتركز نشاطها على الجانب الفكري ويتمتع أفرادها بقدر عال من تحمل المسؤولية وتفهم متطلبات العمل.

سلبات نمط القيادة الترسلية :

- ⊖ عند انتهاج القائد هذا النمط فقد يكون نتيجة لذلك:
- ⊖ العمل بعيداً عن إشراف وتوجيه القائد يؤدي إلى محاولة بعض الأفراد السيطرة على زملائهم.
- ⊖ تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون بين أفرادها.
- ⊖ أفراد التنظيم من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملاً.
- ⊖ الافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة حدة الروح الفردية لدى العاملين يجعل من الصعب توجيه المجموعة نحو تحقيق الأهداف.

٣. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

ويقوم هذا النمط من القيادة على أساس احترام شخصيات الأفراد والمساواة فيما بينهم وتمييزهم، ويقوم هذا النمط على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور، والقائد هنا يشجع الآخرين ويراعي مطالبهم، وكذلك يقترح ولا يفرض ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار واقتراح البدائل والحلول، وهو الذي يراعي رغبات الأفراد ومطالبهم.

ولذلك ترتبط القيادة هنا بالشخصية الديمقراطية، هذا بالإضافة إلى أن إنتاجية المجموعة وفق هذا النمط تكون أكبر منها في غيرها من الأنماط القيادية الأخرى خصوصاً على المدى البعيد.

ومن خصائص نمط القيادة الديمقراطية :

- ٢ أن الجماعة هي التي تقرر خطوات العمل وسياسته ومن ثم يشعر الجميع بالالتزام في التنفيذ.
- ٣ يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة.
- ٤ يُمنح العضو حرية الاختيار للزميل أو الزملاء الذين يرغب العمل معهم.
- ٥ تكون للقائد علاقات شخصية جيدة مع الجماعة بحيث يشعر الجميع بأنه واحد منهم.
- ٦ يؤدي هذا النمط إلى تعاون أفراد الجماعة وتقبل بعضهم بعضاً، وإلى شيوع الحب بين الأفراد، ويقل النقد بينهم، وتكثر الاقتراحات البناءة.

إيجابيات نمط القيادة الديمقراطية :

- ٢ تكون الجماعة في ظل هذا النمط أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجام.
- ٣ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ٤ المشاركة تؤدي إلى تحفيز العاملين وتحقيق دافعية عالية.
- ٥ يمكن من زيادة خبرة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات، ويطور القدرات الفردية من خلال المشاركة.
- ٦ يشعر أعضاء الجماعة بالمسؤولية ويأنهم أكثر التزاماً بالأهداف.
- ٧ يمكن التواصل مع أعضاء الجماعة بشكل أفضل من خلال الاتصال باتجاهين.

سلبيات نمط القيادة الديمقراطية :

- ٢ يرى بعض الباحثين أن المشاركة تمثل مظهرًا من تنازل القائد عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه، وهذا قد لا يكون سلبياً إلا إذا ابتعد القائد عن الأفراد بعد تفويضهم وهذا هو النمط الترسلي.
- ٣ قد يهيمن الأفراد على المشاركة أو يقومون بإسهامات فوضوية.
- ٤ قد يستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار.
- ٥ قد تؤدي الحلول الوسط إلى أداء بعض النشاطات والأعمال الأقل فاعلية؛ بسبب غلبة المجاملة على هذا الأسلوب.

ويرى بعض دارسي الإدارة أن القيادة الديمقراطية في ظل الظروف السلمية تعطي نتائج أفضل من غيرها، ومع ذلك فإن القائد قد يستخدم أسلوب القيادة الأوتوقراطية أو الترسلية، لأن الطرق الثلاث. حسب فلسفة هؤلاء الدلائلين. لا تستبعد بعضها بعضاً، فالقيادة الأوتوقراطية قد تكون مؤثرة وناجحة في بعض الحالات التي تشغل فيها الأساليب الديمقراطية، والقيادة الترسلية في ظل الظروف المناسبة لها تقدم نتائج أفضل.

والقيادة وفقاً لمدى مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار لا تتحصر في ثلاثة أنماط بل إنها تتدرج كما في الشكل التالي :



الشكل رقم ٢/٤ المشاركة في اتخاذ القرار

- ❖ القيادة المركزية: وتقوم على المركزية في اتخاذ القرارات ويُطلب من الآخرين العمل وفق ما يقرر ويُخطط، ويصر فيها القائد على رأيه ويفضل استخدام الحافز السلبي.
- ❖ القيادة غير المركزية: وهي على العكس من القيادة المستبدة وتقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتقبل المشورة وتنمي الابتكار والإبداع لدى المرؤوسين وتفضل استخدام الحافز الإيجابي.

نشاط جماعي :

من خلال تمثيل الأدوار على شكل مجموعات يقوم أحد الطلاب بلعب دور المدير ويمثل بقية طلاب المجموعة دور المرؤوسين (الموظفين) ويحدد لهذه المجموعة مهمة لإنجازها ويقوم المدير بإصدار مجموعة من الأوامر لتنفيذ العمل. يرصد الطلاب المرؤوسين نوع الأوامر المقدمة لهم. ويوجهون نقد لهذه الأوامر بعد الانتهاء من إنجاز النشاط.

أجب عن الأسئلة التالية

١. ما عناصر تعريف الإشراف الإداري؟

عناصر تعريف الإشراف الإداري:

توجيه المرؤوسين، قيادة المرؤوسين، تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين، التشجيع، التحفيز، الاتصالات المتبادلة، معرفة احتياجات المرؤوسين، تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

٢. اكتب تعريفا للإشراف الإداري بأسلوبك.

الإشراف الإداري:

هو عبارة عن توجيه وقيادة المرؤوسين إلى العمل بأقصى طاقتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين، عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف المرؤوسين.

٣. ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات التالية :

- (✓) ١) يعد الخصم من الراتب أو الأجر من الحوافز السلمية التي يستعملها المدير مع مرؤوسيه لتوجيههم
- (✓) ٢) تركز النظرية الموقفية للقيادة على أهمية توتر ظروف محيطه تسهم بشكل ملموس على ظهور القائد
- (X) ٣) من سلبيات القيادة ، الديمقراطية، تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون بين العاملين
- (✓) ٤) يعكس النمط (١ / ١) في نظرية الشبكة الإدارية القائد السلبي قليل الاهتمام بالعمل والعاملين
- (✓) ٥) من فوائد التوجيه مساعدة المرؤوسين في مواجهة الصعوبات التي قد تواجههم أثناء أداء عملهم

٤. في الإطار الآتي مجموعة من الحوافز. أعد تصنيفها وفق أصناف الحوافز التي درست:

الانتقاد، خصم، هدية العيد، العمل الإضافي بأجر، مكافآت نهاية الخدمة، بدل الانتقال، توفير وسيلة النقل، شهادة التقدير، الشيك الذهبي، الإجازات المدفوعة، تذاكر طيران، توفير العلاج، الفصل عن العمل، بدل سكن، التقاعد، الترقية، التحويل إلى مستوى أقل، موقف سيارة خاص، عمولة سائق خاص، النقل إلى مناطق بعيدة، هاتف محمول خاص، مكتب جديد، كمبيوتر محمول، قلم حبر ثمين، شهادة خبرة، التأديب، الإنذار الشفهي بدل خطر، انتداب خارجي، تمثيل الإدارة في المؤتمرات.

الانتقاد: حوافز سلبية.

خصم: حوافز سلبية.

هدية العيد: حوافز جماعية.

العمل الإضافي بأجر: حوافز مادية.

مكافآت نهاية الخدمة: حوافز مباشرة.

بدل الانتقال: حوافز فردية.

توفير وسيلة النقل: حوافز فردية.

شهادة التقدير: حوافز معنوية.

الشيك الذهبي: حوافز مادية.

الإجازات المدفوعة: حوافز مادية.

تذاكر الطيران: حوافز غير مباشرة.

توفير العلاج: حوافز غير مباشرة.



الفصل عن العمل: حوافز سلبية.

بدل سكن: حوافز غير مباشرة.

التقاعد: حوافز سلبية.

الترقية: حوافز مباشرة.

التحويل إلى مستوى أقل: حوافز سلبية.

موقف سيارة خاص: حوافز إيجابية.

عمولة: حوافز مباشرة.

سائق خاص: حوافز إيجابية.

النقل إلى مناطق بعيدة: حوافز سلبية.

هاتف محمول خاص: حوافز فردية.

مكتب جديد: حوافز معنوية.

كمبيوتر محمول: حوافز فردية.

قلم حبر ثمين: حوافز معنوية.

شهادة خبرة: حوافز معنوية.

التأديب: حوافز سلبية.

الإنذار الشفهي: حوافز سلبية.

بدل خطر: حوافز غير مباشرة.

انتداب خارجي: حوافز إيجابية.

تمثيل الإدارة في المؤتمرات: حوافز إيجابية.



٥. ارسـم هرم الحاجات وفق نظرية ماسلو، وانقد هذه النظرية.



نقد نظرية ماسلو:

١. تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلاً الفنان والشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية؛ وبالتالي يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عند نموذج ماسلو.
٢. قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة، بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلافاً لما تفترضه النظرية، بأنه حال إشباع حاجة معينة، يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.
٣. لم تهتم النظرية بحجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى، بل افترضت أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر، نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يقوم فرد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بنسبة ٥٠٪، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لآخرين.
٤. تفترض النظرية، أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات، إلى إشباع حاجات أخرى، فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر، فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.
٥. تفترض النظرية، أن الحاجة الغير مشبعة، هي التي تدفع إلى السلوك، معنى ذلك أن الحاجة المشبعة، لا تدفع للسلوك، وهذا غير صحيح.
٦. الطبقات التي عانت زمناً طويلاً، من عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية، عندما يكتسبون المال، يظلون يشبعون فيها على طول.

٦. اكتب تعريفاً للقيادة بأسلوبك الخاص متضمناً عناصر تعريف القيادة .

تعريف القيادة:

((السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك)).

((التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه)).

((عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مروضيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني)).

((التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف المنظمة)).

عناصر التعريف:

➤ السلوك الذي يقوم به الأفراد.

➤ التأثير في الآخرين.

➤ النشاط التعاوني.

➤ أهداف المنظمة.

٧. اربط كل عبارة في القائمة الأولى بما يناسبها من القائمة الثانية:

٥	البيانات والمعلومات
٣	تقدم للعاملين لرفع معدلات الإنتاجية
٢	تقديم العلاقات الإنسانية على العمل
١	الحلقة الثالثة في سلسلة العملية الإدارية
٤	تحلّض الشركات (التالف)

١	الإشراف والتوجيه
٢	القائد الاجتماعي في الشبكة الإدارية
٣	هوائد التدريب
٤	الحوافز الإيجابية
٥	مصادر قوة القائد

