

المحاضرة الثانية * مهارات الاتصال * *د.ستار عبد مطلق

التعريف بالاتصال ووظيفته

تحديد عناصر عملية الاتصال

تحديد معوقات الاتصال

تحديد شبكات الاتصال

تفصيل العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

تعريف الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي س/ بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

ملاحظة : س/ يعني سؤال تعريفي او تحليل او علل!!!!

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

مكونات عملية الاتصال

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف . وتنقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها.

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل .

وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة . وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل وفي هذه الحالة فإن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة . وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال . ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو

مشوشة أو مخوخة . ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها.

❖ ~ أثبتت الدراسة بأن عوامل النجاح المهني يمكن تقسيمه إلى قسين :

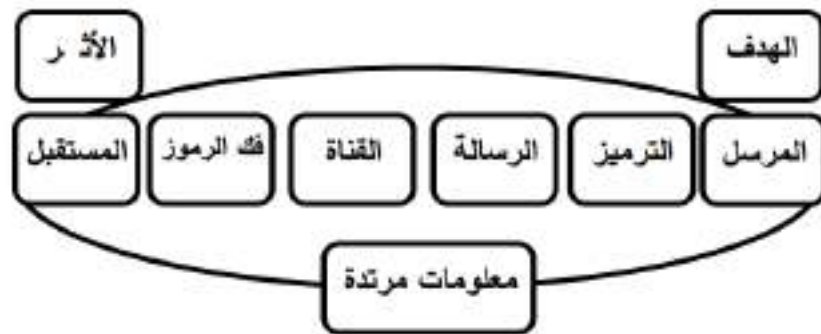
القسم الأول هي المهارات العلمية والمهنية : كحاجه المهندس إلى خبرة علمية في مجال الهندسة ومهنية في كيفية إدارة المشاريع .

القسم الثاني هو مهارات الاتصال : ويغفل عنها الكثير ، عندما نضع مهارات الاتصال في مقابل المهارات العلمية والمهنية ، نجد أن الدراسات الحديثة أثبتت وأظهرت أن عوامل النجاح المهني تعتمد بشكل كبير جدا بما يقارب 80% إلى مهارات الاتصال ويتبقى 20% للمهارات العلمية والمهنية .

عندما يمتلك الشخص المهارات العلمية والمهنية ولكنه يفتقر مهارات الاتصال فيكون فرص نجاحه للعمل ضعيفة جدا ، بالمقابل من يمتلك مهارات الاتصال عالية جدا ولديه مهارة علمية جيدة فسيحقق نجاح عملي كبير جداً .

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:



شكل (1-1): عناصر عملية الاتصال

س/تتكون عملية الاتصال من مجموعة عناصر متكاملة وهي : المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل ، والتغذية الراجعة ، وفيما يلي توضيح لها :

المرسل : وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

الرسالة : وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم التعبير عنها بالرموز اللفظية أو غير اللفظية أو كليهما معاً .

الوسيلة (القناة) : هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

المستقبل : الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة و يستقبلها من خلال حواسه (السمع ، البصر ، الشم ، التذوق ، اللمس) . ثم يقوم بتفسير رموز هذه الرسالة ومحاولة إدراك معانيها .

التغذية الراجعة (الاستجابة) : هي إرسال رسالة إلى المرسل تفيد استلام رسالته وفهمها ، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدمها على مضمون الرسالة وتختلف سرعة الاستجابة باختلاف الموقف . ~ فالرسالة الشفهية تصل الاستجابة مباشرة بينما المكتوبة تحتاج إلى وقت .

المرسل أو المصدر:

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في الهيكل التنظيمي . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

الرسالة:

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها. والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه)
- الاتصال بواسطة التليفون.
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي)
- الاتصال من خلال الاجتماعات
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا.

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية:

1. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في الهيكل التنظيمي . وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها . وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام

من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس.

2. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير

س/ وعموما فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في الهيكل التنظيمي، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف الهيكل التنظيمي

س/ معوقات الاتصال

لا يتم الاتصال في الهيكل التنظيمي بدون مشاكل أو معوقات . فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

1. عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها
2. عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر
3. استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين
4. ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه
5. تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي :

1. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .

2. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة

3. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه- وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية .

شبكات الاتصال:

ينظر إلى الهيكل التنظيمي الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد . وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء الهيكل التنظيمي . ومن هذه الطرق ما يلي:

- 1.الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في الهيكل التنظيمي . ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .
- 2.الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم .
- 3.الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزة بينهم جميعا.

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال:

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي:

1.مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا الهيكل التنظيمي . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

•تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل

•تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى

•تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية . وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة

من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

3. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات

س/ من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- 1) اختصار الوقت والجهد
- 2) زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال
- 3) تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- 4) قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال

➤ نافذة جو هاري : مهمه جدا!!!

الاتصال في جوهره عملية كشف و إفصاح ، يقوم فيها كلا من المرسل والمتلقي بالإفصاح عن بعض المعلومات والمشاعر والآراء بل حتى الأسرار ، و تبادل بينهما .

إلا أن الأشخاص يختلفون في مقدار ما يعرفونه عن ذواتهم ، و مقدار ما يفصحون به للآخرين . ولفهم عملية الاتصال بين الأفراد من منظار ما يعرفون وما يفصحون ، قام عالما النفس (جوزيف لوفت) و (هاري إنجهام) بتصميم نموذج يهدف إلى إيجاد تفاهم أفضل بين الأفراد و داخل المجموعات عن طريق فهم الذات وفهم الآخرين أثناء التواصل . وتم تقسيم الذات في هذا النموذج إلى 4 مناطق أساسية .

● أولاً : المنطقة المكشوفة :

- هي المنطقة التي يعرفها الفرد عن ذاته ويعرفها الآخرين عنه . وقد تكون معرفة الآخرين لها أما لأنها واضحة لا يمكن إخفائها أو لأنه يقدمها لهم طواعية .
- **مثل :** الشكل ، المظهر العام ، المعلومات الشخصية ، القدرات والمهارات ..
- **ثانياً :** منطقة الأسرار :
- معلومات يعرفها الفرد عن ذاته ، ولكنه يخفيها عن الآخرين ، وتختلف مساحتها باختلاف الأفراد وباختلاف الشخص المقابل ، ومن وقت لآخر ، وبحسب العلاقة ودرجة الثقة .

معرفة الآخرين بالفرء

لا يعرفون

يعرفون

- ثالثاً : المنطقة العمياء :
- معلومات لا يعرفها الفرد عن ذاته ، ولكنها ظاهرة للآخرين ، يدركونها من خلال سلوكه العام وسلوكه اللفظي وتعبيرات وجهه .
- فمثلاً ، فد لا يدرك المرء أن لديه لازمة لفظية يكررها باستمرار ، مثل كلمة (يعني) ، (طيب) .. وما شابهها .
- وأحياناً قد يرى المرء نفسه لا يجيد الحديث ، بينما يرى الآخرون أنه يتحدث جيد .
- رابعاً : المنطقة المجهولة :
- هي منطقة غير معروفة للفرد ولا للآخرين ، وتمثل جميع أبعاد شخصياتنا التي لم يتم اكتشافها بعد .
- وقد تحمل هذه المنطقة مكونات ايجابية أو حتى سلبية ويتم اكتشافها بعد فترة من الزمن .
- **مثال :** النابغة في التراث الشعري العربي لم يكتشف نفسه إلا بعد الكبر .
- أو قد يظن المرء أنه شجاع وعند تعرضه لموقف ما يكتشف خلاف ذلك .
- أنت و الآخرين من خلال نافذة جو هاري :**
- كلما كبر القسم المكشوف كانت علاقاتك أكبر .
- كلما كبر قسم الأسرار كانت علاقاتك ضعيفة .
- كلما كبرت المنطقة العمياء فإن ذلك يدل على عدم تقبلك للنصيحة من الآخرين و بعدهم عنك .
- كلما كبر القسم المجهول كانت خبرتك بذاتك وبالعالم من حولك ضعيفة .

مفاهيم عامة

أولاً السلطة

❖ هي حق اتخاذ القرار .. والحق في توجيه أعمال الآخرين .. والحق في إصدار الأوامر.

❖ هي الحق الذي يخول لفرد ما إصدار قرارات أو أوامر وتعليمات أو عمل شئ ما.

❖ هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال الآخرين للقرارات.

❖ هي الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها.

❖ هي محاولة ناجحة لتوجيه سلوك شخص آخر.

❖ هي الحق الشرعي في التصرف و إصدار الأوامر.

إدارة الذات ... Self-Administration

أولاً : مفهوم ادارة الذات :

ان حسن ادارة الانسان لذاته وتعامله مع نفسه بكل كفاءة واقتدار هي احدى مؤشرات النجاح في الحياة وفي مقابل ذلك فان فشله مع ذاته هو مدعاة لفشله في حياته.

وإدارة الذات هنا هي : قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفة بقدراته ومهاراته بفعالية. وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف انواعها ومستوياتها **المادية والمعنوية.**

ثانياً : مبادئ ادارة الذات :

ان تحديد الشخص لدوره في الحياة واستثمار اقصى طاقاته لتحقيق اهدافه من خلال ما يتناسب مع دوره الي حدده وايضاً جدولاً مهامه اليومية والاسبوعية وتكيفه الكلي مع اولويات تحقيق جدولته وقته وعمله هو من اهم مبادئ ادارة الذات، كما ان هناك مبادئ رئيسية نذكر منها ما يأتي :

1. توضيح الاهداف وتحويل النوايا الى أنشطة ملموسة.
2. تخطيط الاهداف عند كثرتها وتشعبها وفرزها حسب الاولوية.
3. فعل شيء ما يومياً نحو تحقيق الاهداف التي تم تحديدها.
4. مواجهة المسؤوليات الثقيلة والصعبة اولاً بأول دون ترحيل للمشاكل.
5. مواجهة النتائج والعواقب المترتبة على الفعل والنشاط بروح عالية.
6. المبادرة والسرعة وعدم انتظار الآخرين للتذكير بما يجب فعله.
7. سد منافذ الهروب التي تهرب منها النفس عند مواجهة المسؤوليات والاعمال.
8. التعود على استثمار امثل للوقت وهو مفهوم معاكس لتضييع الوقت.
9. استعمال المفكرة الشخصية لكتابة المواعيد والالتزامات وتدوين المعلومات.
10. تغيير العادات التي لا تتماشى مع تحقيق الاهداف.

ثالثاً : أسس إدارة الذات :

يجب على القائد الاداري والفني ان يكون اكثر قدرة على ادارة ذاته ولذلك عليه مراعاة العديد من الاسس التي تمكنه من النجاح في ادارة الذات ومن هذه الاسس ما يأتي:

١. ان تكون لديه رسالة واضحة للحياة الشخصية يحدد من خلالها تطلعاته التي يطمح ان يحققها في حياته، ليوجه جميع جهوده نحو تلك التطلعات ويكون بعيداً عن التخبط في الحياة دون رسالة.
٢. ان يلتزم القائد بوضع وتحديد بعض الاهداف الذاتية، لتحقيق تطلعاته التي تعبر عن الرسالة، مع ضرورة التأكد من وجود حاجة حالية الى تلك الاهداف ومعرفة النتائج المرجوة من تحقيق تلك الاهداف.
٣. يجب ان يتميز تعامل القائد مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط في كافة التعاملات، ويأتي الانضباط الشخصي على اشكال عديدة منها الالتزام بمعايير الاخلاقيات في كافة التعاملات والمعاملات.
٤. التعهد بتحقيق الالتزامات والوفاء بها، فالقائد مكلف بأمور كثيرة عليه التعهد بالقيام بها، كما ان عليه ان يفي بتلك التعهدات التي قطعها على نفسه، وعندما يتعهد القائد ويحافظ على التزاماته فانه يكون قد بدأ في تأسيس التكامل الذاتي لحيته، والذي يتيح له امكانية الوعي بضبط النفس والشجاعة والقوة الضرورية لتقبل المزيد من المسؤولية تجاه حياته.
٥. الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي، كان يكون القائد قادراً على مواجهة حشود الناس، ومواجهة القوى المتصارعة، وان يكون غير مشكك في مبادئه، وغير خاضع للضغط الداخلية او الخارجية.
٦. التواضع في التعامل مع الاخرين والبعد عن التكبر واحتقار الاخرين او التقليل من قيمهم الانسانية او الوظيفية).
٧. ان يكون القائد قنوة حسنة للآخرين في كافة تصرفاته وسلوكياته المتعلقة بالمؤسسة او المتعلقة بحياته بوجه عام، وباختصار (على القائد ان لا يهاجم الاخرين بسلوك او تصرف لا يعمل به، او ان ينهاهم عن تصرف او سلوك ويقوم هو به).
٨. ان من ادارة الذات ان يكون القائد سهلاً في تعامله وليس صعباً، وان يكون نموذجاً وليس ناقداً، وان يكون جزء من الحل وليس جزء من المشكلة.
٩. ان من اسس ادارة الذات ان يعترف القائد بالخطأ وان يعمل على تصحيحه، ويتعلم منه حتى لا يقع فيه مرة اخرى، كما ان عليه النظر الى مواطن الضعف عند الاخرين بتعاطف وليس اتهام بالتقصير، وذلك للحفاظ على فرصة اصلاح التقصير وتنمية المهارات.

رابعاً : الاساليب المحققة لادارة الذات الفعالة :

وتقسم هذه الاساليب الى الاتي:

- ١ - الاساليب الفردية: ومن اهم طرق هذا النوع ما يأتي:
 - أ. التقويم الذاتي: حيث يسهم اسلوب التقويم الذاتي للقائد في تطوير الذات وتحسين مستوى أدائها وزيادة الخبرة المكتسبة، ويتم عادة التقويم في ضوء تحليل تفصيلي

لمهام القائد ومجالات عمله، وكل انوا التقويم تهدف الى الوقوف على مدى نجاح القائد في تحقيق اهداف مؤسسته.

ب. التعلم الذاتي: ويدعو هذا الاسلوب القائد الى عدم الوقوف عند حد معين من المعرفة بل يطالبه بمتابعة المتغيرات والمستجدات في كافة مجالات العلوم والمعرفة وخاصة العلوم الادارية وتحديثاتها، وتستمد هذه المعارف من حضور الندوات والمؤتمرات العلمية او المتخصصة في الجامعات والمعاهد او مراكز الدراسات الرصينة، او من خلال القراءة والاطلاع على الكتب والابحاث ذات الصلة.

ت. الاستفادة من العاملين في المؤسسة: وبعد استنثار القائد بالعمل دون مشاركة العاملين او تفويض يمنحه لهم تصرفاً انانياً يشير الى عدم الثقة بهم وفيه حرمان العاملين من التدريب الميداني على ممارسة العمل.

ث. حب التميز : ويقصد به مدى رغبة القائد وحرصه على اظهار مستوى تقدمه الوظيفي مقارنة بقيادة المؤسسات الاخرى المنافسة.

٢. الاساليب الجماعية : ودائماً ما تركز الاساليب الجماعية عل مختلف الوسائل التدريبية الجماعية التي يفترض ان يخطط وينظم لها بشكل جيد، ومن هذه الاساليب تدريب الحساسية والمحاكاة والتماثل وعضوية اللجان واجتماعات الهيئات المختصة، وغيرها من الاساليب وتساهم في تفعيل دور المجموعات الادارية نظراً لمشاركة الجميع في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوسيع المعلومات وزيادة الخبرات، مما له الاثر في تحسين مستوى اداء القائد والاداريين والفنيين جميعاً معاً بشكل متوازي، والاحتكام الى النتائج مقارنة بما يصل اليه القائد من نتائج عمله المنفرد.

خامساً : فوائد تطبيق إدارة الذات :

تحقق ادارة الذات المكتسبة مبادئها من قبل القائد العديد من الفوائد من اهمها ما يأتي:

١. الاستفادة من الطاقات والامكانيات والمهارات الكامنة لديه، والتي تتطور بكفاءة وفاعلية عاليتين.

٢. تحقيق الرضا النفسي بالانجازات المحققة على الصعيدين الشخصي والعملي.

٣. النجاح في احداث توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات المجتمع، وكذلك التوازن بين حب العمل والراحة.

٤. اكتساب القائد مهارات التفكير الابداعي والقدرة على حل المشكلات بالاسلوب العلمي.

٥. اعادة تقييم الوجهه التي يصبو اليها القائد وكيفية الوصول اليها.

٦. اكتساب الثقة بالنفس وفن التعامل مع الشخصيات المختلفة والقدرة على الاتصال مع الاخرين سواء في العمل او المجتمع.

٧. اكتساب العديد من المهارات مثل القدرة على التخطيط ومهارة ترتيب المهام حسب الاولوية والاهمية، ومهارة التعلم الذاتي وزيادة المعارف والتطوير الذاتي.

سادساً : معوقات تطبيق مبادئ ادارة الذات :

لا شك ان لكل عمل العديد من المعوقات التي تواجهه وتحد من دوره، ومن المعوقات التي يمكن ان تكون سبباً في عدم تطبيق مبادئ ادارة الذات ما يأتي:

١. صعوبات تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.
٢. تأثير الاخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
٣. الاعتقاد بعدم اهمية ادارة الذات، وان ذلك ضرب من الخيال والجنون.
٤. الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وانه لا حاجة الى مراجعتها والوقوف عندها، اي لا علاقة لادارة الذات بتحقيق التطلعات.
٥. عدم تحديد الاهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخبط في اداء المهام.
٦. خلط الاولويات وتنفيذ الاعمال على حسب ما هو عاجل وغير مهم وليس على حسب ما هو مهم وليس عاجل.
٧. عدم الثقة بالنفس.
٨. اضاءة الوقت او عدم القدرة على حسن ادارته.
٩. التوقف عن المطالعة وعدم متابعة ما استجد من معارف وعلوم.
١٠. القيام بنصف المهام المخطط لها سلفاً، وهذا عنوان عدم الاتقان بحد ذاته.

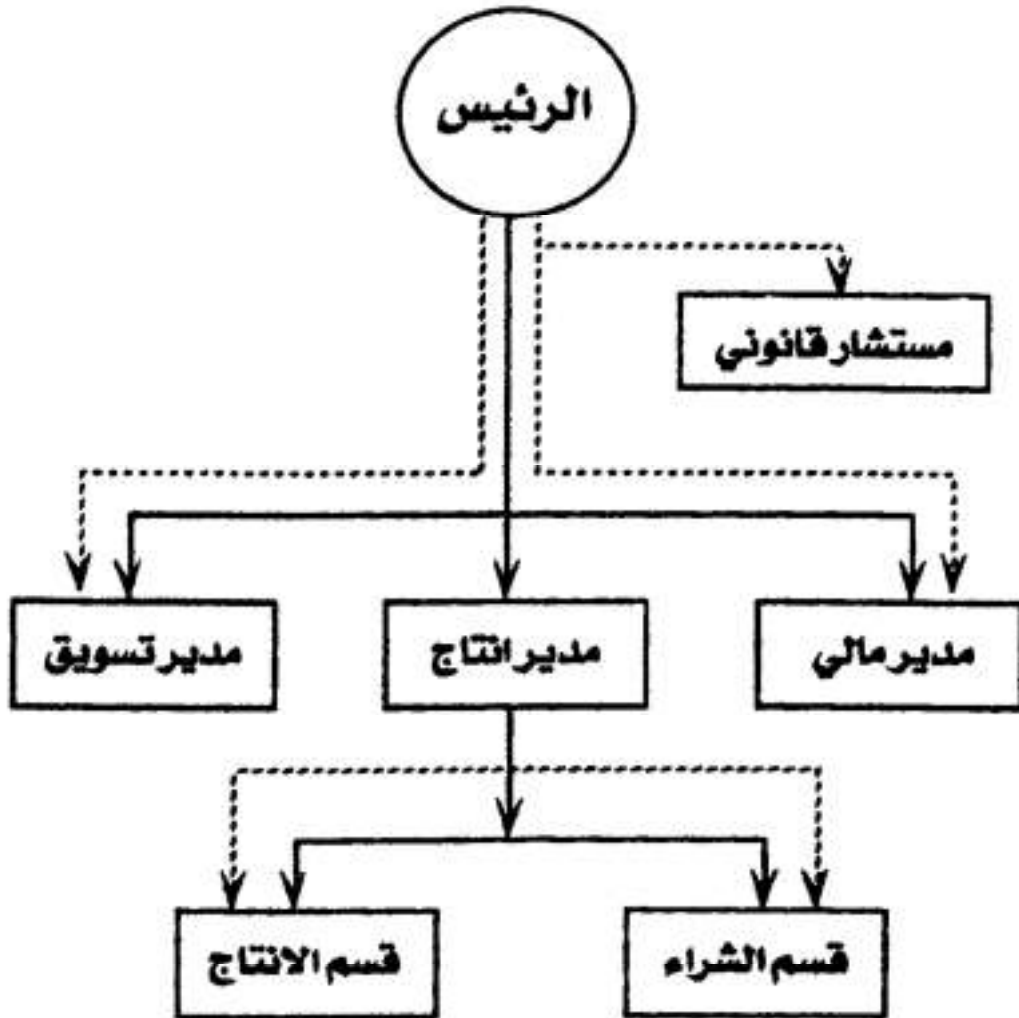
أنواع السلطة الرسمية

تنقسم السلطة الرسمية بصفة عامة إلى ثلاث أنواع هي:

(١) السلطة الاستشارية:

وهي سلطة مساعدة ونطاقها محدود في أنها لا تعطى أو تصدر الأوامر بل تقتصر على مجرد إبداء النصيحة، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط.

والسلطة الاستشارية لا تفوض
وفيما يلي نموذجاً يوضح السلطة الاستشارية



السلطة الاستشارية

← سلطة تنفيذية

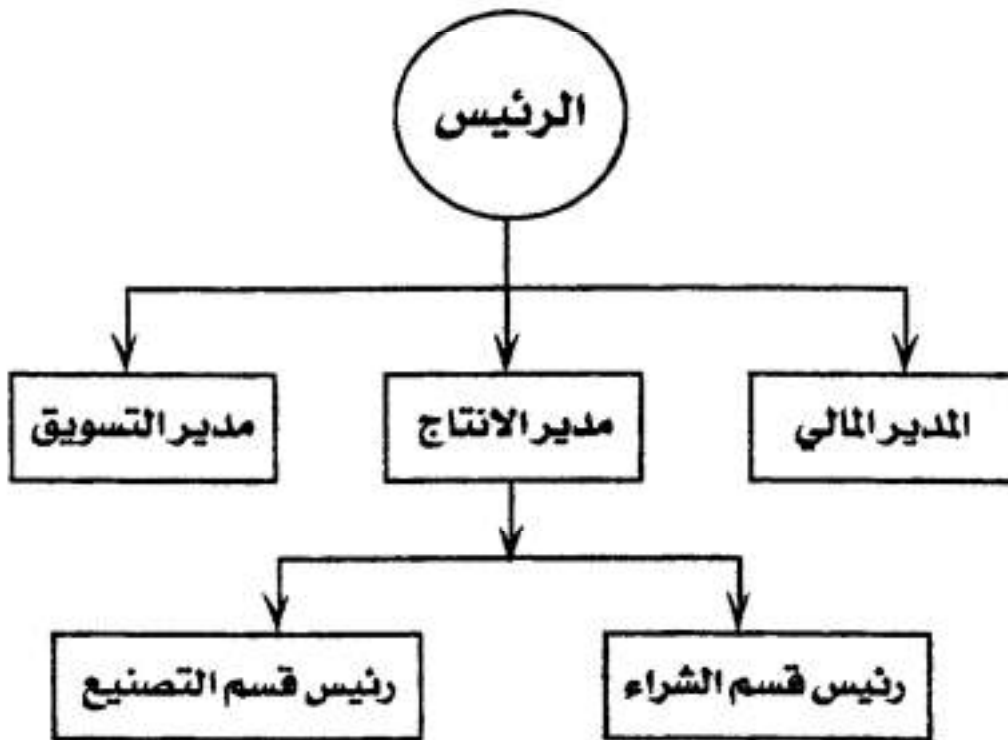
← سلطة استشارية

(٢) السلطة التنفيذية:

وهي تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات وبالتالي فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مساعديهم.

والسلطة التنفيذية تستمد قوتها من موقع أو مركز المدير في الهيكل التنظيمي لأن المدير في هذه الحالة يعتبر بمثابة وكيل للمنظمة.

والشكل التالي يوضح لنا التسلسل في السلطة التنفيذية



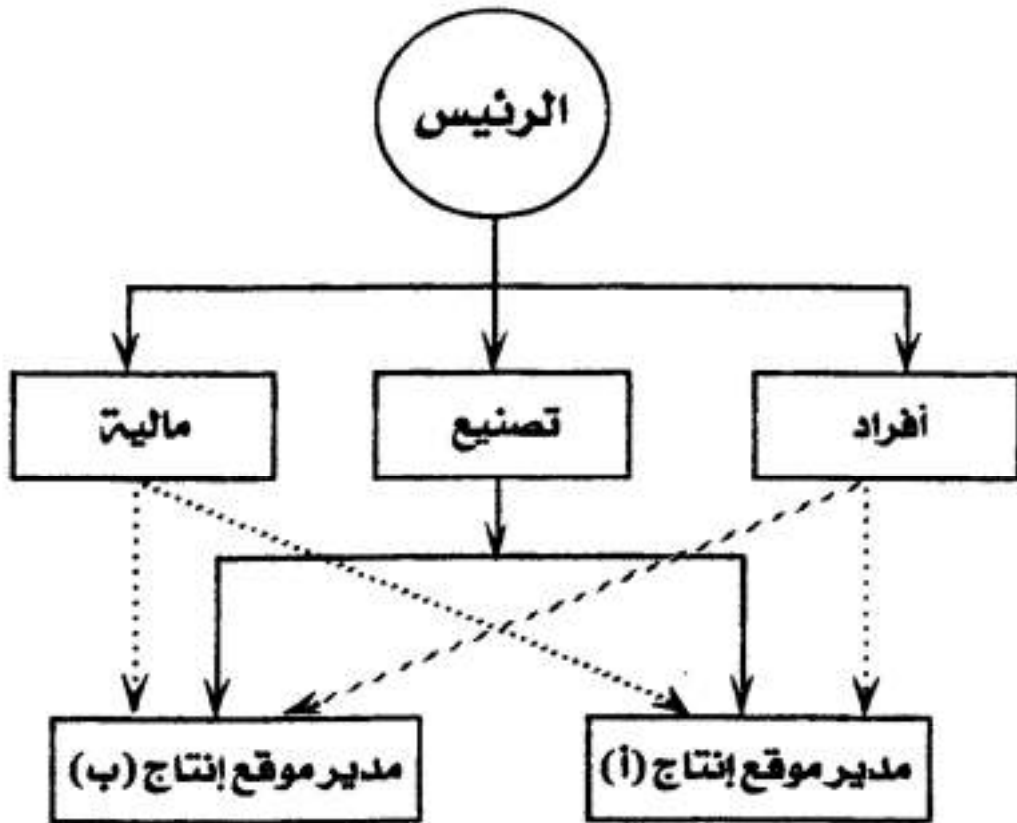
والسلطة التنفيذية تتمثل في تسلسل الأوامر والذي عادة ما يعرف بسلسلة التدرج والتي تنحدر من أعلى إلى أسفل المنظمة وتكون علاقات السلطة والمسئولية في المنظمة.

(٢) السلطة الوظيفية:

وهي السلطة التي توصف الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدات أو مجموعات في الهيكل التنظيمي ولا تقع في سلسلة الأمر لتلك الوحدات أو المجموعات وهي تعتمد على الخبرة والمعرفة.

والسلطة الوظيفية تعطى لصاحبها الحق في إصدار الأمر في حالات تتعلق بنطاق تخصصه.

والشكل التالي يوضح هذا النمط من السلطات

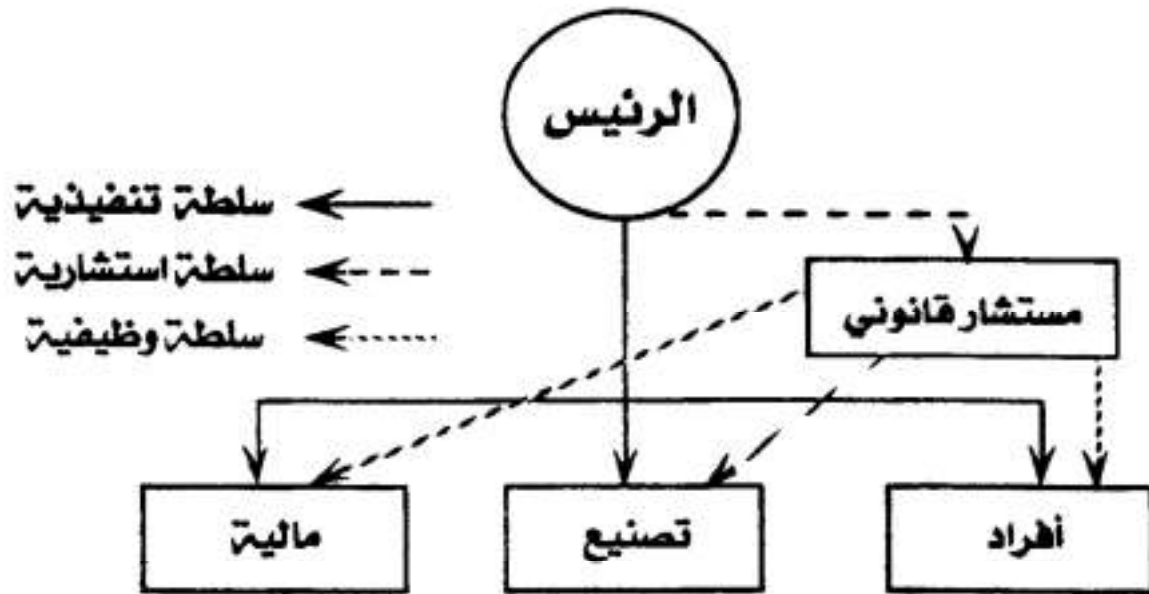


← سلطة التنفيذية

← سلطة وظيفية

السلطة الوظيفية يمكن أن تفوض إلى كل المديرين التنفيذيين في المنظمة كما يمكن تفويضها أيضا إلى المتخصصين الاستشاريين ليمارسوا بعض السلطات التنفيذية.

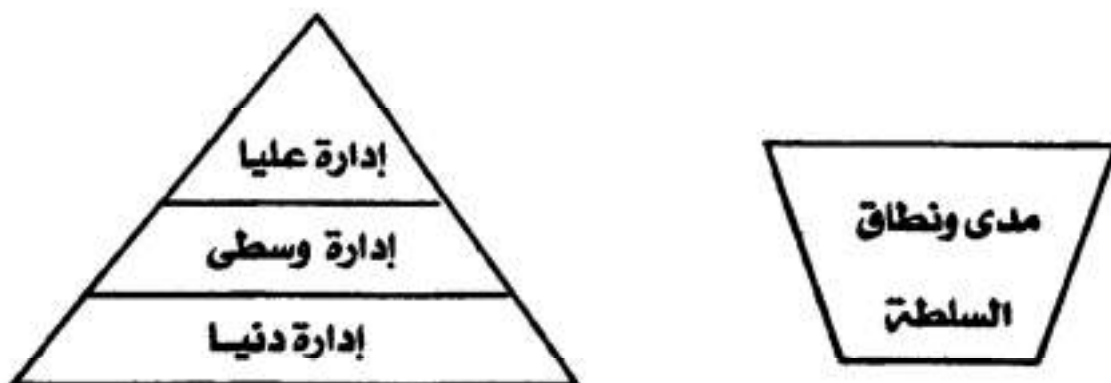
والنموذج التالي يوضح هذه السلطات الثلاثة،



قسم استشاري سلطات وظيفية

هذا ويجدر التنويه هنا إلى أن المستويات الإدارية في المنشأة تمثل التدرج في توزيع السلطة بمعنى أنه كلما انخفض المستوى الإداري كلما قابله ضيق في نطاق ونوع السلطة المخولة والعكس صحيح

كما يتضح من الشكل التالي،



التفويض الفعال

الرغبة والقدرة لدى المدير = الاستعداد والتدريب لدى المرؤوس

يكون التفويض ناجحاً وفعالاً إذا تحققت الشروط التالية:

٢

أن تتم عملية التفويض في توقيت مناسب وطبقاً لفلسفة إدارية معينة، وبناء على ما اكتسبه الشخص المفوض إليه السلطة من خبرات تنظيمية معينة

١

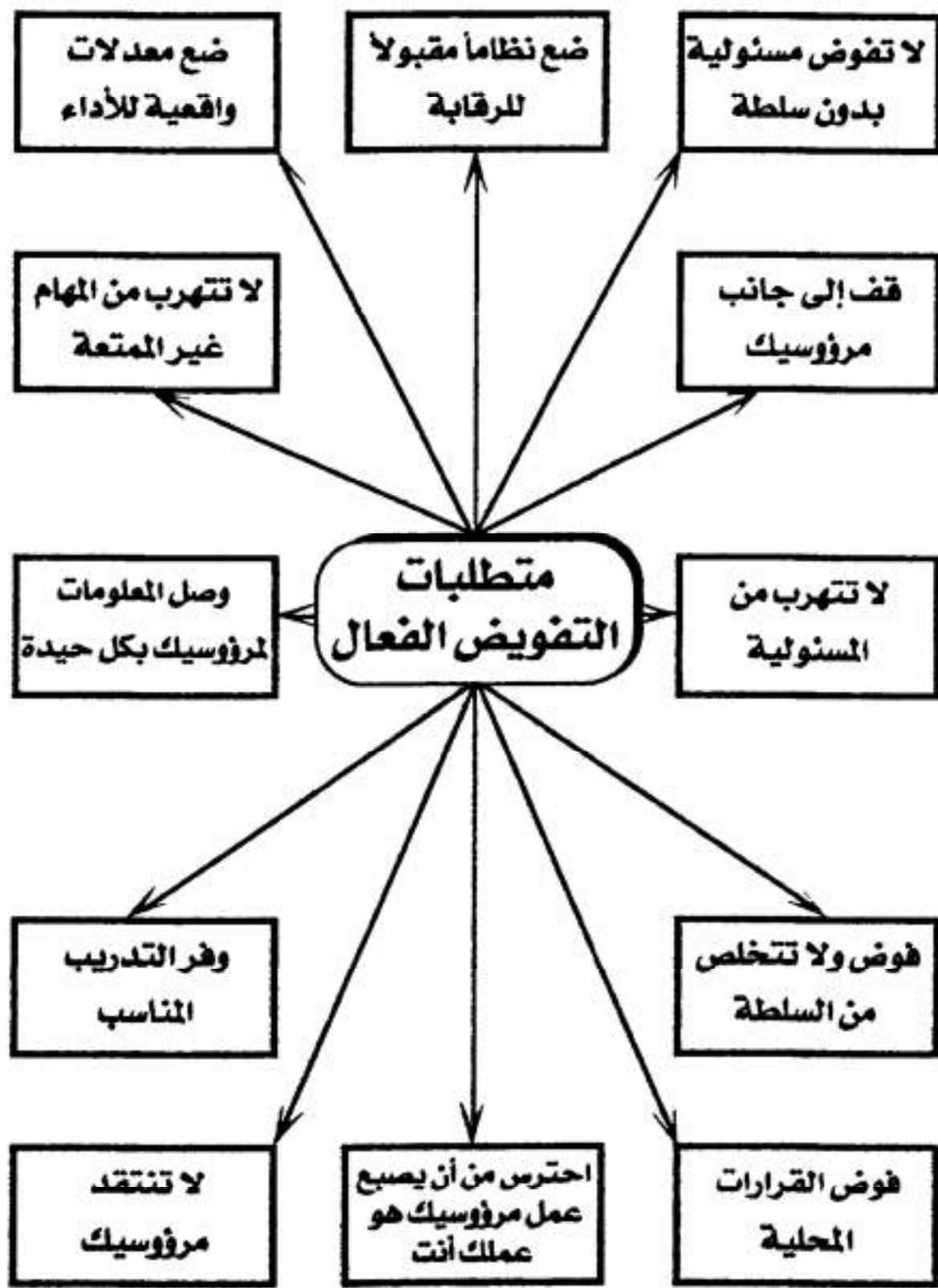
أن تتم عملية التفويض للشخص المناسب والذي تتوافر لديه القدرات والاستعدادات التي تمكنه من الاستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه

٤

توافر نظام رقابي فعال يمكن من التأكد من حسن استخدام السلطة والتصرف على ما قد يحدث من انحرافات في الوقت المناسب

٣

توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوس الذي تفوض إليه بعض السلطات



التفويض السلبي

يتواجد التفويض السلبي في الحالات الآتية:

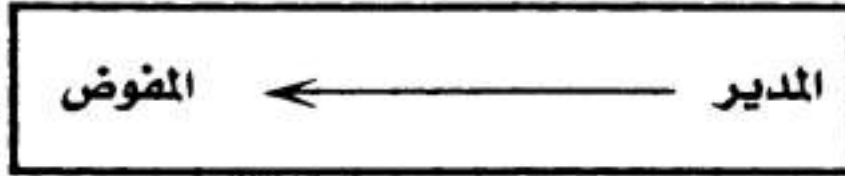
- (١) عندما لا يوجد شخص آخر يستطيع أن يقوم بالعمل.
- (٢) عندما يضطر المدير إلى الاحتفاظ برقابة تامة على العمل.
- (٣) إذا أراد المدير أن يتعلم العمل بنفسه.
- (٤) عندما لا يشعر المديرون بالأمن في وظائفهم ومراكزهم.
- (٥) عندما لا تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين.

وقد اورد الاستاذ الدكتور/ سيد الهوارى في كتابه اصول التنظيم بياناً عن

ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه وذلك على النحو التالي:

فشل التفويض

يفشل التفويض إذا حدث أي خلل في دعائمه الأساسية المتمثلة في:



❖ نقص الخبرة

❖ عدم وضوح المهام

❖ عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين

❖ الفشل في وضع نظام فعال لمتابعة الأداء

❖ الخوف من عدم السرية

❖ رفض السماح بحدوث أخطاء

المرفوسين ← المفوض إليهم

♦ تجنب المسؤولية

♦ سوء التنظيم

♦ الأعباء الزائدة في العمل

♦ الانغماس في التفاهات

♦ اهتقار الخبرة

البيئة التنظيمية ← الهدف

♦ سياسة إظهار الرجل الواحد

♦ عدم التسامح في الأخطاء

♦ حساسية القرارات

♦ التداخل بين السلطات

♦ تعقد السياسات والإجراءات

المسئولية لاتفوض

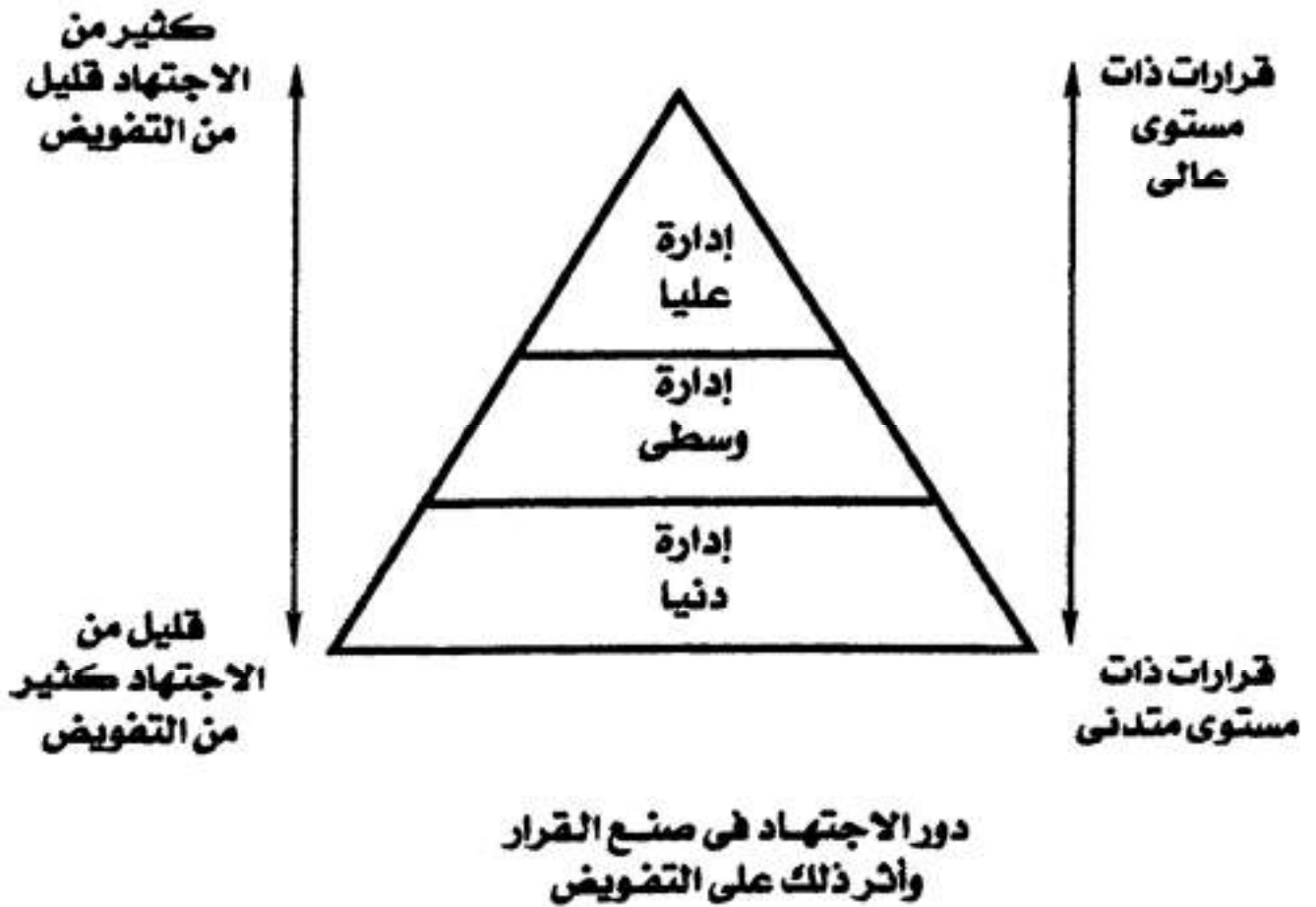
إذا كان للسلطة أن تفوض فإنه لا يمكن قبول تفويض المسئولية للأسباب
الآتية:

- ١- ان المسئولية التزام أدبي وأخلاقي
- ٢- أنه إذا اعترفنا بتفويض المسئولية فسنجد أنفسنا غداً أمام طوابير من
الفراشين لأن الكل سوف يتهرب من المسئولية ويلقى بها إلى المستويات
الأدنى حتى نصل إلى فراشى المؤسسات.
- ٣- أن تفويض المسئولية يؤدي إلى ضياعها.
- ٤- أن الشخص الذي فوض السلطة بيده سلطة الرقابة وإعادة السلطة
المفوضة أو نقلها إذا ما وجد أن هناك تقصيراً في الأعمال

القرار والتفويض

إن أساس صنع القرار هو الاجتهاد وكلما ارتفع المستوى التنظيمي كلما زادت كمية الاجتهاد المطلوبة أي أن المديرين في المستويات العليا من المنظمة يكون لديهم معلومات أقل ومستوى أعلى من الاجتهاد لاتخاذ القرارات من المديرين في المستويات الدنيا مع ملاحظة أنه كلما زادت الحاجة إلى الاجتهاد كلما قلت الفرصة في التفويض.

والشكل التالي يوضح دور الاجتهاد والتفويض حسب نوعية القرارات.



مهارة التفويض

❖ يعتبر التفويض مهارة لأنه شئ لا يتقنه كل المديرين وهو ليس صفة او خاصية ملازمة لهم ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها.

❖ والتفويض مهارة ايضاً لأنه شئ قابل للقياس فهناك مؤشرات تدل على نجاحه او فشله ودرجات هذا او ذاك.

ومن أمثلة المجالات التي تظهر فيها مهارة المدير كـمفوض ما يلي :

(١) قدرة المدير على وضع تحديد دقيق للوظيفة يوضح النتائج المتوقعة منها وأوجه النشاط التي تباشرها حيث إن هذا التحديد يمنع أى لبس او تداخل او ازدواج فى الأعمال والأنشطة كما يحول دون تشتت المسئولية.

(٢) قدرة المدير على التحديد الدقيق للمهام التي تم تفويضها للمرؤوسين والمسائل الخارجة عن نطاق السلطة المفوضة لهم.

(٣) مهارة المديرين فى كل مستوى تنظيمى فى ان يتخذوا كافة القرارات الداخلة فى نطاق السلطة المفوضة لهم ولا يحيلو إلى رؤسائهم سوى المسائل التي تخرج عن نطاق هذه السلطة.

(٤) المهارة فى الاختيار السليم للأشخاص الذين تفوض إليهم السلطة مع ملاحظة ان تفويض السلطة من أكثر من رئيس إلى مرؤوس واحد يؤدي إلى صراعات فى كل من السلطة والمسئولية.

تفويض « جون براون »

يشرف «جون براون» على عشرة موظفين فى مكتبة جامعة كمبرلاند التى توفر الكتب الجامعية واللوازم لمختلف اقسام الجامعة. فى كل ربيع من كل عام يطلب «جون» من كل قسم ان يقدم قائمة بطلبات الكتب للفصل القادم، كما ترسل الطلبات الأخرى أيضاً عن السنة كلها.

يؤمن «جون» بتفويض اكثر ما يمكنه من مسؤوليات للموظفين، ولذا فإنه دائماً يتحين الفرص لتمويض المهام لهم. وهو يعتقد أيضاً أن ذلك يعطيه وقتاً أكبر لنفسه ويمنح موظفيه خبرة جيدة.

بعد أن فكر فى الأمر شهر تقريباً قرر «جون» أن يفوض أمر إعداد طلبات الكتب الجامعية إلى الموظفين. لا يرى أى سبب لعدم قيامهم بذلك انفسهم ويوفروا له وقتاً كبيراً للتعامل مع مختلف الأقسام. وهكذا فقد أخبر الموظفين بذلك فى الاجتماع بحيث يكونون مسئولين عن توفير الكتب اللازمة مع بداية كل فصل، وأشار إلى أن أى مشكلة غير عادية يمكن أن يرجعوا إليه فيها، ظهر على وجوه الموظفين السرور بهذه المهام الجديدة إذ شعروا بأن ذلك يعطيهم سيطرة أكبر على مجالات أكاديمية عليهم أن يتعاملوا معها كل يوم.

منذ أيام قليلة تلقى «جون» مخابرات هاتفية من رؤساء بعض الأقسام الذين اشتكوا من التغييرات فى إجراءات طلب الكتب. إحدى الشكاوى هى أن على الأقسام الآن ان تقدم طلباتها مرة خلال العام بدلاً من كل فصل وحده.

وما يزعجهم أيضاً أنهم لا يتعاملون مباشرة مع «جون» بعد الآن لحل أى مشكلة تتعلق بالكتب.

وعلى الرغم من أن «جون براون» يصادف مشكلات فى تفويض مهمة طلب الكتب الجامعية إلا أنه على الطريق الصحيح ويمكن للموقف أن ينقذ حتماً.

أولاً : دعونا نرى ماذا فعل جيداً عندما فوض . لقد اختار مهمة غير بسيطة. فى الحقيقة إنها كبيرة (والا لما اهتم رؤساء الأقسام بها إذا لم تحدث كما يجب). ويبدو أيضاً أن موظفيه قد أخذوا المهمة مأخذ الجد واهتموا بها، ويظهر ذلك جلياً فى التغييرات التى أحدثوها فى الإجراءات السابقة.

ثم إن «جون» أعطى الموظفين ، بعد أن فوض المهمة لهم، شرحاً وافياً عن كيفية أداء المهمة. على الرغم من أنها قد سببت له إشكالات فيما بعد، إلا أنه اتبع أصول التفويض السليم، وهذا يبين للموظفين أيضاً أنه يثق بقدراتهم.

وأخيراً، اتبع «جون» مبدأ الاستثناء مع أنه كان غامضاً بعض الشيء فيما يعتبر استثناء. وربما لو أنه أعطى معلومات أكثر لساهم فى عدم ظهور بعض المشكلات فيما بعد.

من الأخطاء الواضحة التى ارتكبها «جون» كانت فى عدم إبلاغه لرؤساء الأقسام فى الجامعة عن النظام الجديد. كان بإمكانه لو تكلم معهم فى البداية عن الموضوع أن يزيل الكثير من العوائق بدلاً من انتظار تطور المشكلات فيما بعد . ربما كان وقع سياسة التفويض التى قام بها «جون» على نفوس رؤساء الأقسام هو أنه لا يعتبر طلبات الكتب الجامعية كبيرة واحتمال الخطأ فى اتخاذ القرارات خلالها كبيرة أيضاً. ومع أن «جون» لا يريد أن

يشرف بشكل مباشر إلا أن كان بالإمكان تصميم نظام للمعلومات المرتدة بحيث يمكنه مراقبة كيفية تطور الأمور، فمثلاً كان بإمكانه أن يطلب تقارير شهرية عن كل طلبات الكتب.

وبما أنه لا يوجد أي دليل في المشكلة فيما يتعلق بقدرات موظفيه، فمن غير المتوقع أن يكونوا جميعاً على مستوى واحد من التطور. ولكن يبدو أن سياسة التفويض هذه موحدة لكل الموظفين، ولهذا السبب يمكن أن نجد بعض رؤساء الأقسام يشكون. ربما كان على «جون» أن يكون أكثر قدرة على الاختيار بحيث يفوض أكثر للموظفين الأكثر خبرة وقدرة، ويفوض أقل من ذلك للموظفين الأقل قدرة وخبرة.

إن قيام بعض الموظفين بتغييرات كبيرة في سياسة إرسال طلبات الكتب تشير في الحقيقة إلى أن «جون» قد فوض الشئ الكثير. وكثيراً من الأحيان لا يستطيع الموظفون أن يروا الصورة الكبيرة بأنفسهم، ولذا فإن السيطرة والرقابة من «جون» كانت بالإمكان أن تمنع الشعور بعدم السعادة لدى رؤساء الأقسام. وبينما كان الطلب السنوي للكتب يسهل الأمور كثيراً عن الموظفين إلا أنه يعتبر غير واقعي من وجه نظر الوحدات الأكاديمية.

والآن عزيزى الدارس،

اصبح من المتفق عليه بيننا ان التفويض عملية مفيدة ولكن بشرط ان يتم التفويض وفقاً للشروط المعمول بها ..

ولنفترض الآن انك مديراً وتفكر فى تفويض مهام اكثر الى مرؤوسيك..
فأى العوامل التى يمكنك ان تأخذها فى الاعتبار لتحديد المهام التى يمكنك تفويضها.

وإذا كنت حالياً مديراً فأى المهام والقرارات تفوض ؟ هل هناك مهام يمكنك تفويضها ولكنك لا تحاول ذلك ؟ لماذا.

صنع القادة وقادة التغيير

مداخل التحسين المستمر

يوجد هناك العديد من المداخل لعملية التحسين المستمر وهي:

1) مدخل دورة PDCA (خطط - نفذ - اختر - خذ إجراء) يسمى هذا المدخل بدورة -أو دائرة خطط- نفذ- اختر- خذ إجراء (Act- Check- Do- Plan (PDCA) ويطلق عليها اليابانيون اسم دورة ديمينج " cycle Deming " أو عجلة ديمينج " Wheel Deming " ويركز هذا المدخل على " أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة تفيد كل منها الأخرى للتأكيد على الوصول إلى الأهداف:

خطط: I. Plan وتشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. ابدأ بجمع معلومات عن العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي.
 - ب. في ضوء المعلومات حدد المشاكل أو الأخطاء.
 - ت. حلل أسباب المشاكل أو الأخطاء.
 - ث. ضع خطة من أجل تلافي الأخطاء وإدخال التحسين.
 - ج. حدد معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه.
- وتعد مرحلة التخطيط في دائرة ديمينج المرحلة الأولى والمهمة من حيث يتم استخدام بعض أدوات إدارة الجودة من أجل تحديد المشكلات والتعرف على نوعية العملاء والاتفاق على مستوى الجودة.



شكل رقم (1) يبين عجلة ديمينج للتحسين العمليات التنظيمية (Christina,2013,p39)

2. DO نفذ: تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. ضع خطة التحسين موضع التنفيذ.
 - ب. جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية.
 - ت. ارصد وسجل أي تغييرات تحدث نتيجة التحسين خلال تنفيذه.
 - ث. اجمع معلومات بشكل مستمر ومنظم من أجل تقييم خطة التحسين.
- ونلاحظ في هذه المرحلة يتم طرح العديد من الاقتراحات، ويتم الاتفاق على الحل الأمثل.

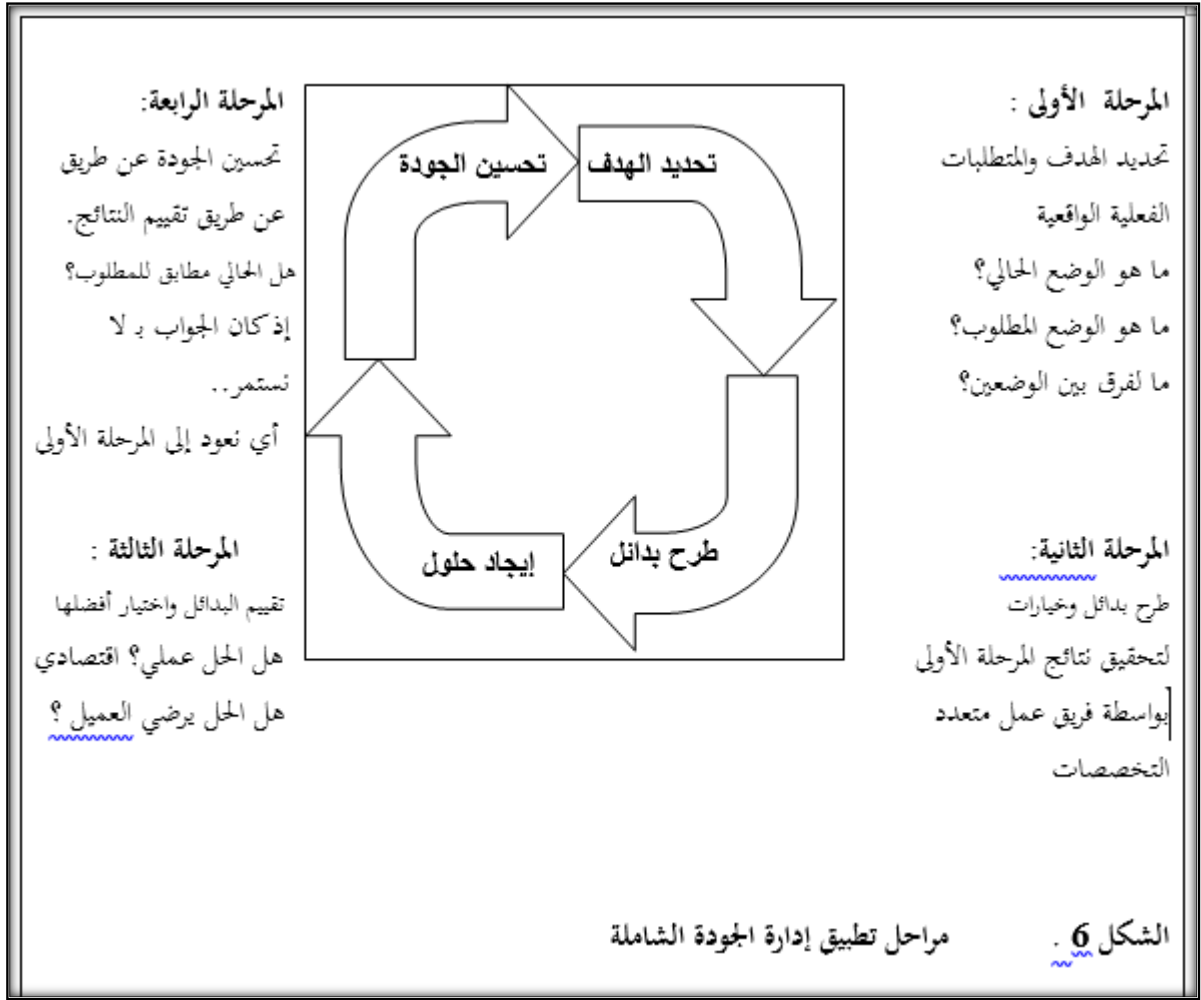
3. دقق Check : تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. يتم تدقيق خطة التحسين بعد تنفيذها من خلال المعلومات التي تم جمعها.
 - ب. حدد مدى نجاح خطة التحسين وتحقيقها للأهداف.
- فمن خلال هذه العملية يتم قياس النتائج وتقييمها، والتأكد من أن هناك نجاحاً في جهود التحسين أم لا.

4. Act تصرف: تشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. إذا كانت نتائج التقييم إيجابية، اجعل خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر، وعممه على كافة المعنيين به.
- ب. درب المعنيين بتطبيق التحسين لتمكينهم من تطبيقه بفاعلية مستقبلاً.
- ت. عمم نتائج التحسين على العمليات الأخرى المشابهة.
- ث. إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية، نقح خطة التحسين في حالة كون الأخطاء بسيطة، أما إذا كانت الأخطاء كبيرة، الغ مشروع التحسين، واستبدل به بمشروعاً آخر.

في حين أن مدخل PDCA يشكل مدخلاً ناجحاً، ويمكن تطبيقه في أي نشاط في المنظمة سواء أكانت صناعية أم تعليمية. ففكرتها تبدأ بالتفكير والتخطيط، وبعد ذلك التنفيذ، ثم مرحلة المراقبة أو الفحص، وفي نهاية المطاف يتم التحقق من النتائج، فإذا تحققت يتم التحسين، وإن لم تتحقق يتم التصحيح يجب أن نأخذ **بنصيحة الدكتور (كيلادا)**، (بأنه " قبل أن تتخذ أي إجراء، أو تنفيذ أي نشاط يجب أن تمارس الحصول على صورة ذهنية للحركة الدائرية للدورة، أي أنه في كل مرة تدور العجلة فإنها تتحرك للأمام قليلاً، قليلاً، خطوة بخطوة فإذا كررت المهمة مئات المرات، أو أكثر وطبقت هذه الدائرة في كل مرة فمع المرة المائة من الواضح أن تكون قريباً من الوصول إلى الكمال"، انظر وشكل رقم 1 يبين ذلك.



H.W : اعطي مثالا تطبيقيا حول تطبيق التحسين المستمر الاختيار احدي طرق (الصيانة، الإنتاج ، المهندسين...)
التالية باستخدام AHP ؟ الحل من الانترنت

نماذج إدارة الجودة الشاملة

1. نموذج ادوارد ديمنج
2. نموذج جوزيف جوران
3. نموذج مالكوم بالدريج
4. نموذج همبر
5. نموذج بيتر دركر
6. نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي"

نموذج ديمنج يشمل هذا النموذج على (14) مبدأ: المطلوب سبعة مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل

خصائص النموذج .

تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هي:

- (1) تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها.
- (2) شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها .
- (3) تغير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
- (4) توطيد العلاقة بين الموردين.
- (5) التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين
- (6) التوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية
- (7) تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هو مدرب وليس قاض عليه يقع عبء تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها
- (8) الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت
- (9) إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم
- (10) السعي نحو حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين
- (11) التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين
- (12) توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين
- (13) إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة
- (14) ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر

نموذج جوران يقوم هذا النموذج على تسع مبادئ هي: المطلوب سبعة مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

1- العلاقة المباشرة بين مستوي الجودة ورضاء المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوي الجودة ودرجة أداء السلعة

2- تحقيق رضا العميل من خلال :أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق .ب- ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل

3- تتألف الجودة من شقين:

أ- الجودة الداخلية وتتعلق بالعميل الخارجي

ب- الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي.

4- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة

5- تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات:

أ- تكاليف الفشل . ب- تكاليف القياس ج- تكاليف الحماية أو المنع .

6- تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:

أ- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوي عالي من الجودة.

ب- رقابة فعالة على الجودة . ج- تحسين مستمر للجودة.

7. ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:

أ. تحديد أهداف التحسين . ب- تحديد احتياجات التحسين.

ج- وضع برامج التدريب والتنمية د - التنسيق بين مشاريع التحسين

8. ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع

9. ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي.

نموذج بالدريج : المطلوب 4 مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

يري بالدريج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف

- أ- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر.
- ب- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها .

ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ هي:

1. **ضرورة توفير القناعة الكافية لدي الإدارة العليا** بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطي والمباشرة.
2. **ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة** مع اشتغالها على العناصر الآتية:
 - أ- أهداف استراتيجية بعيدة المدى
 - ب- ثقافة تنظيمية جديدة
 - ت- تغيرات جذرية على الأداء التنظيمي.
3. **وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.**
4. **إعادة تصميم العمليات بما يضمن:**
 - أ- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل
 - ب- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات
 - ت- استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم
 - ث- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء
 - ج- التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات.
5. **إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن:**
 - أ- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة . ب- تنبي أسلوب فوق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة ج- العناية بصحة وسلامة العاملين د- تنبي سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين .
6. **وضع نظام لقياس وتقييم مستوي الجودة المنجز في جميع العمليات** يضمن مقارنة سليمة بين مستوي جودة المنظمة ومستوي الجودة الذي يحققه المنافسون
7. **إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب:**
 - أ- **التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.**
 - ب- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة.
 - ج- تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء.
 - د- ضرورة المقارنة بين مستوي رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدي المنظمات المنافسة

نموذج بيتر ويقوم هذا النموذج على ثماني مبادئ هي: المطلوب 5 مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

- 1- أن يكون لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها
- 2- إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة
- 3- إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف
- 4- إن الإسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف
- 5- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري
- 6- ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوي الجودة
- 7- يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات
- 8- إن نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة "المنفذين"

نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي"

حيث تمكن كل من باركون ومارسون من إعداد نموذج يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات التالية:

- 1- ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي.
- 2- التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور.
- 3- تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته.
- 4- تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور.
- 5- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة.
- 6- تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور.
- 7- القيام بعمليات مستمرة لاستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على آرائه ومقترحاته.
- 8- المقارنة المستمرة بين مستوي الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وحفز الوحدات الأخرى لتخذو حذوها.
- 9- التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة.

H.W للتحسين المستمر 5 نماذج عدد اشهرها ؟ واذكر خاصيه كلا منها؟

مهارات التفكير والذكاء

أولاً: مهارات التفكير

مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة و مفيدة .

تعريف : مفهوم مهارات التفكير فقد عرّفها ويلسون أنها تلك العمليات العقلية التي نقوم بها من أجل جمع المعلومات وحفظها أو تخزينها وذلك من خلال إجراءات التحليل والتخطيط والتقييم والوصول إلى استنتاجات وصنع القرارات.

وهناك تعريف آخر لمهارات التفكير ،أنها عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات إلى التنبؤ بالأمور وتصنيف الأشياء وتقييم البديل وحل المشكلات والوصول إلى استنتاجات.

خصائص التفكير

1. مهارة الأصالة Originality Skill

هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل التفكير بطرق جديدة أو غير مألوفة أو استثنائية من أجل أفكار ذكية وغير واضحة واستجابات غير عادية وفريدة من نوعها .
أو أنها تلك المهارة التي تجعل الأفكار تنساب بحرية من أجل الحصول على أفكار كثيرة وفي أسرع وقت ممكن.

وهي القدرة على توليد أفكار جديدة غريبة أو نادرة لم يسبق إليها أحد من العمر نفسه .

مثال : أعطِ نهايات غير مألوفة للقصص .

2. مهارة الطلاقة Fluency Skill

هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل توليد فكر ينساب بحرية تامة في ضوء عدد من الأفكار ذات العلاقة أو أنها عبارة عن عملية ذهنية يتم من خلالها الوصول إلى أفكار جديدة .

وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار / الاستعمالات / الكلمات ... خلال فترة زمنية محددة . وكلما كان عدد الأفكار أكثر في زمن محدد كان الإنسان أكثر طلاقة .

و للطلاقة أنواع :

1- طلاقة لفظية :

مثال : - اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف اللام .

- اذكر خلال فترة محددة أكبر عدد ممكن من الأشياء الموجودة في صورة ما ..

2- طلاقة تعبيرية : مثال : اكتب أكبر عدد ممكن من الجمل التي تستخدم عدد من الكلمات ..

3- طلاقة فكرية : مثال : اكتب أكبر عدد ممكن من الأسئلة / الأفكار / الأسباب المتعلقة بصورة ما .

4- طلاقة الأشكال : مثال : ارسم أكبر عدد ممكن من الأشكال المختلفة لشكل محدد .

3. مهارة المرونة Flexibility Skill

هي تلك المهارة التي يمكن استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير وتنمية القدرة على

نقل هذه الأنماط وتغيير اتجاه التفكير والانتقال من عمليات التفكير العادي الى الإستجابة ورد الفعل وإدراك الأمور بطرق متفاوتة، أو أنها تلك المهارة التي يتم فيها فعل الأشياء أو فهمها بطرق مختلفة. وهي القدرة على الانتقال بالتفكير من موقف لآخر أو من تصنيف لآخر أو القدرة على إيجاد أنواع مختلفة من الحلول لمشكلة ما .

ملاحظة : المرونة تتعلق بالكيف (نوع الأفكار) أما الطلاقة فتتعلق بالكم (عدد الأفكار) .

4. مهارة التوضيح أو التوسع Elaborating Skill

هي تلك المهارة التي ستخدم من أجل تجميل الفكرة أو العملية العقلية وزخرفتها والمبالغة في تفصيل الفكرة البسيطة أو الإستجابة العادية وجعلها أكثر فائدة وجمالاً ودقة عن طريق التعبير عن معناها بإسهاب وتوضيح، أو أنها عبارة عن إضافة تفاصيل جديدة للفكرة أو الأفكار المطروحة. وهي القدرة على استخراج أو إضافة تفاصيل جديدة و متنوعة لفكرة ما ، أو حل مشكلة لتساعد على تطويرها أو اغنائها .

مثال : ما الإضافات التي يمكن أن تضيفها إلى الكرسي ليكون أكثر راحة ؟

5. مهارة حل المشكلات Problem-Solving Skill

هي تلك المهارة التي تستخدم لتحايل ووضع استراتيجيات تهدف الى حل سؤال صعب او موقف معقد او مشكلة تعيق التقدم من جانب من جوانب الحياة، او انها عبارة عن ايجاد حل لمشكلة ما تواجه الفرد او الجماعة.

وهي القدرة على رؤية المشكلات الموجودة في موقف معين ، أي معرفة الأخطاء و نواحي النقص .
مثال :

- أوجد الاختلافات بين صورتين ..
- رتب الصورة لتحصل على صورة متكاملة لشيء معروف .
- حاول الخروج من المتاهة بأسرع وقت ..

ثانياً: مهارات الذكاء

توصل العالم هوارد غاردنر بعد 15 عاما من الدراسة إلى نظرية مفادها أن كل شخص يمتلك 7 أنواع من الذكاءات ، وكلهم على نفس الدرجة من الأهمية رغم اختلافهم و هذه الأنواع هي :

1- الذكاء اللغوي:

- اقرا كتابا كاملا كل اسبوع واكتب تقريرا يصف محتوياته وفكرته وقصته الملخصة ووضح ما اذا كان هذا الكتاب مكتوبا بأسلوب جيد و ما هو السبب وراء ذلك وما اذا كنت قد احببت قصة الكتاب وما هو السبب وما ترتيب هذا الكتاب بين الكتب الأخرى من حيث الأهمية.

- عندما تعترضك كلمات غريبة اثناء القراءة حددها واكشف عن معانيها واحفظها.

- استمع إلى الشرائط المسجلة باصوات الكتاب والشعراء واستمع إلى تلك الشرائط التي يقرأ فيها أشهر الممثلين الكتب بصوت جهوري وادرس نطق الكلمات والجمل ولاحظ اللهجات وحاول تقليدها.

- اختر قصة قصيرة او قصيدة قصيرة او مقالا مختصرا يكون له صدى عندك واحفظ النص كاملا؛ ربما تحفظ ثلاثة اسطر في كل يوم وعندما تحتفظ به في ذاكرتك تدرب على إلقائه بصوت عالي.

- قم بدراسة الادب الكلاسيكي بأسلوب جيد لترى مدى روعته فكر في قراءة كتابات أشهر الادباء والشعراء لديك ولاحظ كيف يقومون بتركيب الجمل وكيف يحترمون القواعد النحوية وكيف يستخدمون الأوصاف غير المعتادة للوصول إلى غرض محدد.

2- الذكاء البصري الفراغي:

- جرب الألغاز التي تعتمد على الصور والمataهات وبرامج "الجرافيكس".

- قم بدراسة صورة فوتوغرافية أو صور مسجلة على جهاز الفيديو والرسومات الهندسية أو مبادئ العمارة والتصميم.

- قم بتحليل الخرائط الشارحة للتضاريس والرسومات البيانية والهندسية وخطط الأسس المعمارية والمعالم المرئية أو أي نوع من أنواع العروض المرئية وشق طريقك إلى هذه الأشياء حاول تخيلها بشكل مجسم ثلاثي الأبعاد.

- شاهد أفلاما جادة لسينمائيين كبار ولاحظ كيف نفذوا كل نقطة والألوان التي استخدموها ومن أي منظور يفكرون وكيفية تحريك الأشياء.

- قم بزيارة إلى متحف الفن حدد لوحة تجذب انتباهك بشكل خاص وابحث عن أسباب حبك لها حدد خطة تصميمها، احتفظ بها بكل ما فيها من تفاصيل في ذاكرتك وفيما بعد اعد تكوين صورة لها في عقلك.

- حدد أي شيء مثل منضدتك أو مقعدك المفضل واجلس بجواره وقم بتخيله من كل زاوية ومنظور ممكن انظر إليه من أسفل ومن أعلى ومن الجانب ومن زاوية 30×360 ثم تحرك حول الشيء الحقيقي وتفحصه من جميع الزوايا التي تخيلتها منه وقرن بين النتيجتين.

- خذ صفحة بيضاء واستخدم قلم الرصاص وحاول رسم ما تحويه الغسالة من الداخل وما يحويه جسمك من أجهزة وتخطيط حجرة نومك مع وضع قطع الاثاث في مكانها و وضع مساكن جيرانك في الثلاث بيوت القريبة.

3- الذكاء الموسيقي:

- حاول الاسترخاء على مقعد مريح مع خلع نظاراتك وخذائك ثم حاول استحضار بعض الأصوات الموسيقية (صوت في كل مرة) مثل المقدمة الموسيقية من البرنامج التلفزيوني المفضل لديك صوت المطر وهو يتساقط على سقف منزلك ونوافذه، صوت المزمارة وصوت البوق والقيثارة وصوت الرياح.

- حدد اية آلة تحب سماع صوتها مثل المزمارة أو العنتارة وغيره وأوجد الموسيقى التي تميز هذه الآلة وانصت إليها حتى تحتفظ في ذاكرتك بها وفكر في كيفية العزف عليها.

- استمع إلى أنواع جديدة غير مألوفة من أنواع الموسيقى كل اسبوع

- استمع إلى الموسيقى والألحان والإيقاعات والتناغم في الأصوات الغريبة غير الموسيقية مثل صوت الآلات والسيارات والمرور والطبيعة، والأصوات التي تسمعها بداخلك.

- قم بتأليف موسيقاك الخاصة اثناء الاستحمام أو القيادة أو المشي ثم قم بترديدها وغنائها والترنم بها.

4- الذكاء الجسدي الحسي:

- استخدم ملقطا وانقل به 100 حبة من الارز من صحن إلى اخر باقصى سرعة دون سقوط اية حبة.
- استحضر في عقلك مهارة جسدية تتميز فيها او تمارسها بشكل اعتيادي مثل الجولف او السباحة او اليوجا او التدريبات الرياضية او التزحلق او الباليه او كرة القدم والان ومن وضع الجلوس على المقعد دون تحريك عضلة واحدة تخيل جسمك يتحرك في جميع الخطوات الخاصة باي نشاط. اطلق العنان لتفكيرك لتتخيل مرورك بجميع تفاصيل هذا النشاط. اشعر بتمدد عضلاتك ووضع جسمك ومعدل تنفسك وتناسق جذعك.
- ادرس أي فن عسكري مثل الكاراتيه او الجودو وتعلم بعض الألعاب (مثل التمثيل الإيماني) ولغة الاشارات والحركات الايقاعية.

5- الذكاء المنطقي الحسابي: ضع أفضل تخميناتك للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مقدار النقود التي سيتعين عليك جمعها للوصول إلى قمة مركز التجارة العالمي الموجود في دبي؟
- كم عدد المرات التي أخذت فيها شهيقتا طوال حياتك؟
- كم عدد الكلمات التي تحدثت بها طيلة حياتك؟
- كم عدد الجمل التي سمعتها منطوقة طوال حياتك بما في ذلك التلفاز ودور العرض السينمائي والمذياع؟
- كم عدد ذرات الملح التي استهلكتها في حياتك بما في ذلك ذرات الملح الموجودة داخل المنتجات الجاهزة؟
- كم عدد قارورات المياه الغازية التي تملأ بها منزلك ليتحول إلى حمام سباحة حتى تغمر المياه جنباته لتصل إلى سقف الحجرات؟؟
- كم عدد الصور الفوتوغرافية التي تنشرها صفحات التواصل الاجتماعي يوميا واحسبها لعام واحد؟
- كم عدد النوافذ الموجودة في جميع ارجاء المنازل والمباني الموجودة في المدينة التي تقطن فيها؟
- كم عدد الدقائق التي تستغرقها لكتابة أحد الكتب كاملا باليد التي لا تستعملها بتاتا في الكتابة؟

6- الذكاء اجتماعي:

- قم بتشغيل التلفاز مع وقف الصوت ثم قم وادرس بدقة هيئة الأشخاص الموجودين أمامك ولاحظ حركات الوجه واليدين والجذع وبم يتحدثون لبعضهم البعض؟ هل يمكنك التعرف على القصة بالاعتماد على حركات الجسم وحدها؟
- شاهد فيلما أجنبيا بلغته الاصلية دون الاستعانة بالترجمة أو شاهد احدى القنوات التي تتحدث باللغة الفرنسية او الإسبانية وتأكد من انها لغة وثقافة غريبة بالنسبة لك ولست معتادا عليها، هل يمكنك معرفة ما يحدث بالاعتماد على لغة الجسم وصوت اللغة؟
- اقض من 5-15 دقيقة كل يوم للانصات بنشاط وبقظة إلى أي شخص ضع جانبا جميع افكارك وعواطفك وارائك وانصت وادرس الايمانات وتعبيرات الوجه ووضع الجسم ونغمة الصوت وكن موضوعيا بقدر الإمكان.

- اقض من 10-15 دقيقة جالسا في حديقة او مركز تجاري او صالة مطار او مطعم او أي مكان يمكنك فيه مراقبة الناس وتخيل انك عامل في مجال علم الإنسان الوصفي أو انك لست من سكان الارض وراقب كل شيء ما هي الأشياء التي يمكنك تعلمها من الأشخاص الذين تراقبهم؟

7- الذكاء الشخصي:

- فتش عن ذاتك. كون صورة عن نفسك. خذ صفحات قلائل من إحدى الجرائد او المجلات وبعض المواد الفنية مثل المقص والصبغ وشريط لصق شفاف وأقلام رصاص وطبشور وأقلام ملونه. واصنع ذاتك.

- قم بتجميع جميع صفاتك وقم كذلك بتجميع أكبر قدر ممكن من الكلمات الوصفية أو الأسماء التي تبين ذاتك. حاول ان تصور كل ما يخص شخصيتك وكانها الكواكب التي تدور حول الشمس. استخدم الصور والكلمات لتوضح كل ذلك.

- قم بقراءة السير الذاتية للمشاهير ومن رجال الاعلام في الأدب والتاريخ لاحظ ما يؤكدون عليه وكيف يصفون انفسهم وماذا عرفوا عن هذه الانفس. استمع إلى صوت شخص ما ثم قل لنا بماذا يخبرك هذا الصوت عن صاحبه؟ بماذا يخبرني عن هذه الشخصية.

- اقض الاسبوع التالي في محاولة تذكر أحلامك اكتب قصص الأحلام في صورة تفصيلية بقدر ما تتذكره وإذا كان لديك مجموعة من الأحلام تتذكرها اختر إحداها وتناولها بالتفصيل؟

- اختر أكثر الأحلام تشويقا واثارة اليك وتخيله وكأنه صورة حية واقض الاسبوع التالي في امعان التفكير فيه وإذا كان الحلم يحتوي على عدة شخصيات تخيل انك كل شخص منها.

- حاول فهم الدور الذي تلعبه الشخصيات في حلمك وتجاوز مع كل واحد منه واسألهم عما يجب ان يخبروك به.

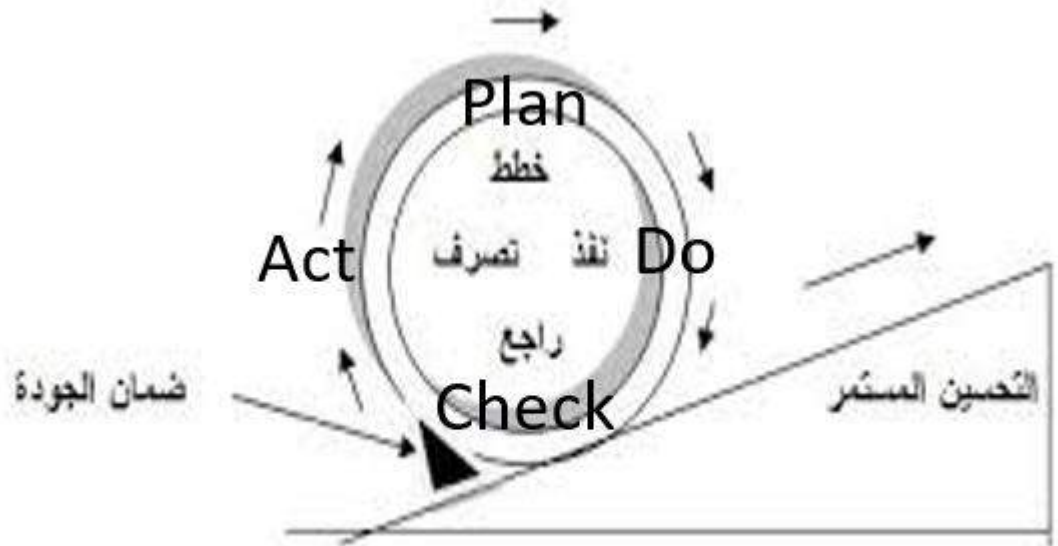
مداخل التحسين المستمر

يوجد هناك العديد من المداخل لعملية التحسين المستمر وهي:

1) مدخل دورة PDCA (خطط - نفذ - اختر - خذ إجراء) يسمى هذا المدخل بدورة -أو دائرة خطط- نفذ- اختر- خذ إجراء (Act- Check- Do- Plan (PDCA) ويطلق عليها اليابانيون اسم دورة ديمينج " cycle Deming " أو عجلة ديمينج " Wheel Deming " ويركز هذا المدخل على " أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة تفيد كل منها الأخرى للتأكيد على الوصول إلى الأهداف:

خطط: I. Plan وتشتمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. ابدأ بجمع معلومات عن العملية المراد تحسينها بوضعها الحالي.
 - ب. في ضوء المعلومات حدد المشاكل أو الأخطاء.
 - ت. حلل أسباب المشاكل أو الأخطاء.
 - ث. ضع خطة من أجل تلافي الأخطاء وإدخال التحسين.
 - ج. حدد معايير من أجل تقييم التحسين بعد تطبيقه.
- وتعد مرحلة التخطيط في دائرة ديمينج المرحلة الأولى والمهمة من حيث يتم استخدام بعض أدوات إدارة الجودة من أجل تحديد المشكلات والتعرف على نوعية العملاء والاتفاق على مستوى الجودة.



شكل رقم (1) يبين عجلة ديمينج للتحسين العمليات التنظيمية (Christina,2013,p39)

2. DO نفذ: تشمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. وضع خطة التحسين موضع التنفيذ.
 - ب. جرب خطة التحسين في مجال محدود في البداية.
 - ت. اِرصِد وسجِل أي تغييرات تحدث نتيجة التحسين خلال تنفيذه.
 - ث. اِجمِع معلومات بشكل مستمر ومنظم من أجل تقييم خطة التحسين.
- ونلاحظ في هذه المرحلة يتم طرح العديد من الاقتراحات، ويتم الاتفاق على الحل الأمثل.

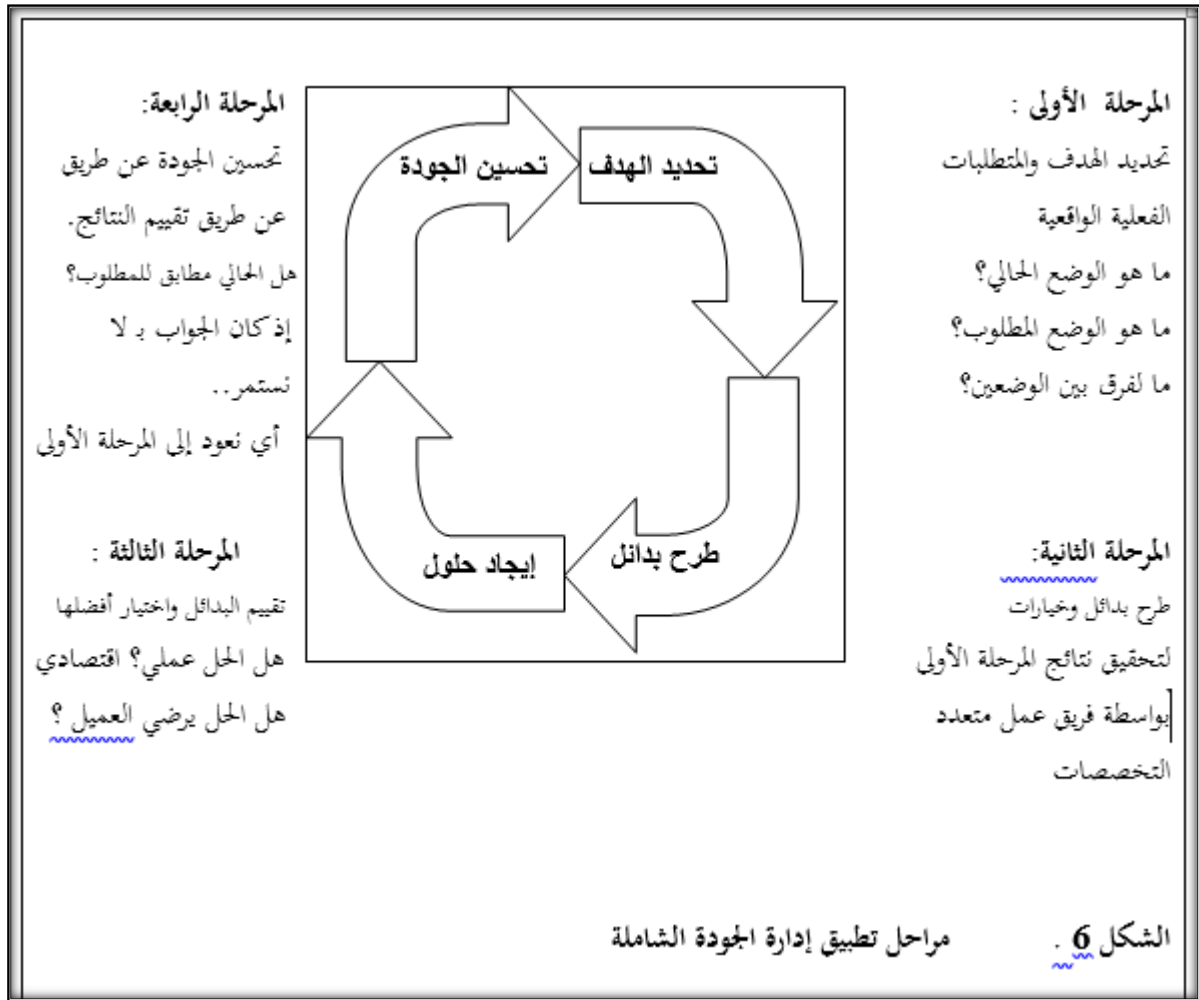
3. دقق Check: تشمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. يتم تدقيق خطة التحسين بعد تنفيذها من خلال المعلومات التي تم جمعها.
 - ب. حدد مدى نجاح خطة التحسين وتحقيقها للأهداف.
- فمن خلال هذه العملية يتم قياس النتائج وتقييمها، والتأكد من أن هناك نجاحاً في جهود التحسين أم لا.

4. Act تصرف: تشمل هذه المرحلة على ما يلي:

- أ. إذا كانت نتائج التقييم إيجابية، اجعل خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر، وعممه على كافة المعنيين به.
- ب. درب المعنيين بتطبيق التحسين لتمكينهم من تطبيقه بفاعلية مستقبلاً.
- ت. عمم نتائج التحسين على العمليات الأخرى المشابهة.
- ث. إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية، نقح خطة التحسين في حالة كون الأخطاء بسيطة، أما إذا كانت الأخطاء كبيرة، الغ مشروع التحسين، واستبدل به بمشروعاً آخر.

في حين أن مدخل PDCA يشكل مدخلاً ناجحاً، ويمكن تطبيقه في أي نشاط في المنظمة سواء أكانت صناعية أم تعليمية. ففكرتها تبدأ بالتفكير والتخطيط، وبعد ذلك التنفيذ، ثم مرحلة المراقبة أو الفحص، وفي نهاية المطاف يتم التحقق من النتائج، فإذا تحققت يتم التحسين، وإن لم تتحقق يتم التصحيح يجب أن نأخذ **بنصيحة الدكتور (كيلادا)**، (بأنه " قبل أن تتخذ أي إجراء، أو تنفيذ أي نشاط يجب أن تمارس الحصول على صورة ذهنية للحركة الدائرية للدورة، أي أنه في كل مرة تدور العجلة فإنها تتحرك للأمام قليلاً، قليلاً، خطوة بخطوة فإذا كررت المهمة مئات المرات، أو أكثر وطبقت هذه الدائرة في كل مرة فمع المرة المائة من الواضح أن تكون قريباً من الوصول إلى الكمال"، انظر وشكل رقم 1 يبين ذلك.



H.W : اعطي مثالا تطبيقيا حول تطبيق التحسين المستمر الاختيار احدي طرق (الصيانة، الإنتاج ، المهندسين...)
التالية باستخدام AHP ؟ الحل من الانترنت كامل مع الحسابات والجداول

نماذج إدارة الجودة الشاملة

1. نموذج ادوارد ديمنج
2. نموذج جوزيف جوران
3. نموذج مالكوم بالدريج
4. نموذج همبر
5. نموذج بيتر دركر
6. نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي"

نموذج ديمنج يشمل هذا النموذج على (14) مبدأ: المطلوب سبعة مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل

خصائص النموذج .

تشكل في مجموعها إطاراً عاماً يمكن للمنظمات الاستعانة بها من أجل وضع نموذج خاص بها وهذه المبادئ هي:

- (1) تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها.
- (2) شدة المنافسة تدعو المنظمة إلى تبني سياسة تطوير وتحسين مستمرين لمنتجاتها أو خدماتها .
- (3) تغير هدف الرقابة من كشف الأخطاء إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع الخطأ.
- (4) توطيد العلاقة بين الموردين .
- (5) التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين
- (6) التوجيه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة الصناعية
- (7) تنمية صفة القيادة لدى المديرين فالقائد هو مدرب وليس قاض عليه يقع عبء تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها
- (8) الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت
- (9) إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم
- (10) السعي نحو حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين
- (11) التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين
- (12) توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين
- (13) إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة
- (14) ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة السابقة لدى العاملين وحثهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر

نموذج جوران يقوم هذا النموذج على تسع مبادئ هي: المطلوب سبعة مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

1- العلاقة المباشرة بين مستوي الجودة ورضاء المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوي الجودة ودرجة أداء السلعة

2- تحقيق رضا العميل من خلال :أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق .ب- ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل

3- تتألف الجودة من شقين:

أ- الجودة الداخلية وتتعلق بالعميل الخارجي

ب- الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي.

4- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة

5- تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات:

أ- تكاليف الفشل . ب- تكاليف القياس ج- تكاليف الحماية أو المنع .

6- تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:

أ- تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوي عالي من الجودة.

ب- رقابة فعالة على الجودة . ج- تحسين مستمر للجودة.

7. ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:

أ. تحديد أهداف التحسين . ب- تحديد احتياجات التحسين.

ج- وضع برامج التدريب والتنمية د- التنسيق بين مشاريع التحسين

8. ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع

9. ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي.

نموذج بالدريج : المطلوب 4 مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

يري بالدريج أن الجودة الشاملة هي ثورة على القديم وتغير شامل لكل مكونات المنظمة وذلك بهدف

- أ- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر.
- ب- تقديم المنفعة والخير للبيئة والبعد عن أي تصرف يضر بها .

ويقوم هذا النموذج على سبع مبادئ هي:

1. **ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا** بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطي والمباشرة.
2. **ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة** مع اشتغالها على العناصر الآتية:
 - أ- أهداف استراتيجية بعيدة المدى
 - ب- ثقافة تنظيمية جديدة
 - ت- تغيرات جذرية على الأداء التنظيمي.
3. **وضع نظام للمعلومات يمكن من توفيرها في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.**
4. **إعادة تصميم العمليات بما يضمن:**
 - أ- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل
 - ب- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات
 - ت- استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم
 - ث- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات وحاجات العملاء
 - ج- التأكيد على وجوب منع حدوث الأخطاء في العمليات.
5. **إدارة وتنمية الموارد البشرية بما يضمن:**
 - أ- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة . ب- تنبي أسلوب فوق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة ج- العناية بصحة وسلامة العاملين د- تنبي سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين .
6. **وضع نظام لقياس وتقييم مستوي الجودة المنجز في جميع العمليات** يضمن مقارنة سليمة بين مستوي جودة المنظمة ومستوي الجودة الذي يحققه المنافسون
7. **إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب:**
 - أ- **التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.**
 - ب- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة.
 - ج- تحديد ودراسة حاجات ومتطلبات العملاء.
 - د- ضرورة المقارنة بين مستوي رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة

نموذج بيتر ويقوم هذا النموذج على ثماني مبادئ هي: المطلوب 5 مبادئ فقط ! باللون الاحمر تمثل خصائص النموذج .

- 1- أن يكون لكل منظمة إستراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها
- 2- إن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة
- 3- إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف
- 4- إن الإسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف
- 5- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري
- 6- ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوي الجودة
- 7- يعتبر الاتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات
- 8- إن نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة "المنفذين"

نموذج باركون ومارسون "النموذج الحكومي"

حيث تمكن كل من باركون ومارسون من إعداد نموذج يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي وتطبيق هذا النموذج يمر بالخطوات التالية:

- 1- ضرورة تحديد الجمهور المستفيد من خدمات القطاع الحكومي.
- 2- التعرف على حاجات ورغبات وتوقعات هذا الجمهور.
- 3- تصميم كافة السياسات والإجراءات وطرق أداء الخدمة بشكل يؤدي إلى تلبية مطالب هذا الجمهور وتوقعاته.
- 4- تحديد التقنيات الحديثة التي سوف يستخدمها الموظفون في تقديم الخدمة للجمهور.
- 5- إخضاع جميع الموظفين لدورات تدريبية مستمرة من أجل شرح الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة.
- 6- تبني سياسة لا مركزية السلطة وتفويضها إلى جانب لا مركزية أداء الخدمة من أجل تسهيل تقديمها للجمهور.
- 7- القيام بعمليات مستمرة لاستطلاع آراء الجمهور المستفيد من الخدمة للتعرف على آرائه ومقترحاته.
- 8- المقارنة المستمرة بين مستوي الخدمة المقدمة من وحدات الجهاز الحكومي لتشجيع الوحدات ذات الجودة العالية وحفز الوحدات الأخرى لتخذو حذوها.
- 9- التحفيز المادي المستمر لموظفي الوحدات ذات الخدمات عالية الجودة.

H.W للتحسين المستمر 5 نماذج عدد اشهرها ؟ واذكر خاصيه كلا منها؟

مهارات سوق العمل والتجارة

Skills of working Market and Commerce

أولاً: مهارات سوق العمل:

يبحث أصحاب العمل عن مجموعة من المهارات الأساسية لدى الباحثين عن عمل، والخبر السار هو أن معظم الباحثين عن عمل يتمتعون بهذه المهارات. أما الخبر الأفضل فهو أنه فور تعرفك على أهم المهارات التي يبحث عنها أصحاب العمل ستصبح قادراً بشكل كبير على تعزيز عملية بحثك عن عمل وإظهار مدى تتسبك مع متطلبات الوظيفة التي تطمح لشغلها.

1. مهارات التواصل

تعد هذه المهارات مهمة إلى حد كبير بالنسبة إلى أصحاب العمل. فقد أشار مؤشر فرص العمل في الشرق الأوسط فبراير 2015، إلى أن أكثر المهارات طلباً بالنسبة إلى 55% من أصحاب العمل في المنطقة هي مهارات التواصل الجيدة في اللغتين العربية والانجليزية، ومهارات الاستماع الجيدة، بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن الآراء والأفكار والتواصل بفعالية مع الآخرين والتأثير عليهم.

2. المهارات التحليلية والبحثية

وهي عبارة عن المهارات الفكرية التي تساعدك على تحديد المشاكل وتحليلها، وإيجاد حل متميز لها. في الواقع، تعد القدرة على التحليل والتفكير النقدي لأي نوع من المعلومات ضروري إلى حد كبير فهو أساس اتخاذ قرارات جيدة. وقد برز التفكير التحليلي كواحد من أكثر ثلاث مهارات يبحث عنها أصحاب العمل في المنطقة.

3. الرغبة بالتعلم

يتعين عليك السعي جاهداً لاكتساب مهارات جديدة، وطرح أسئلة على منديرك وزملائك في العمل، هذا بالإضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة حول مجال عملك ومواكبة أحدث التطورات. فالرغبة بالتعلم هي صفة رئيسية يبحث عنها أصحاب العمل، لدى الباحثين عن عمل.

4. المرونة والقدرة على إدارة الأولويات

هل لديك القدرة على أداء مهام عدة؟ أصبح من الضروري جداً في سوق العمل الحالي التمتع بالمرونة والتكيف مع كافة التغييرات. حيث يتعين عليك التكيف والتأقلم مع سوق العمل في جميع الأوقات، واستغلال يومك بفعالية من خلال إعداد قائمة بمهام عملك.

5. المهارات الشخصية

أي القدرة على التواصل مع مديرك وزملائك في العمل وكل شخص تتعامل معه في مكان العمل. في الواقع، نحن نقضي معظم وقتنا في العمل، لذا يفضل إقامة علاقات جيدة مع كافة الموظفين والتعامل معهم بلطف ولباقة.

6. مهارات قيادية وسلوك ايجابي

القيادة تعني "تمكين" الأشخاص، وليس إدارتهم والسيطرة عليهم. تساعدك المهارات القيادية والنظر إلى الجانب الإيجابي من الأمور بشكل كبير على تعزيز مسيرتك المهنية.

7. التخطيط والتنظيم

يتعين عليك التمتع بالقدرة على التنظيم والالتزام بالمواعيد النهائية. وستساعدك مهاراتك في التخطيط والتنظيم بشكل كبير على تعزيز كفاءتك والتقدم في مسيرتك المهنية.

8. التمتع بمعرفة حول مختلف الثقافات

أصبح من الضروري جداً في هذه الأيام التمتع بمعرفة واسعة حول الثقافات والأعراق الأخرى. في الواقع، يبحث أصحاب العمل عن الأشخاص الذين يمكنهم التكيف مع الثقافات والجنسيات المختلفة والتعامل بطريقة عادلة ومتساوية مع كافة الأشخاص.

9. التمتع بمهارات ابداعية والقدرة على حل المشاكل

يبحث أصحاب العمل في المنطقة عن الأشخاص المبدعين والذين يفكرون بطريقة متميزة ومبتكرة. وقد برزت المهارات الإبداعية كواحدة من أكثر المهارات طلباً من قبل أصحاب العمل في العام 2015.

10. العمل بفعالية ضمن فريق

هل تعمل بفعالية ضمن فريق عملك؟ من الضروري جداً المساهمة بفعالية في كافة المشاريع الخاصة بفريق عملك، فأصحاب العمل يبدون اهتماماً كبيراً بطريقة تفاعلِكَ وتعاملك مع أعضاء فريقك.

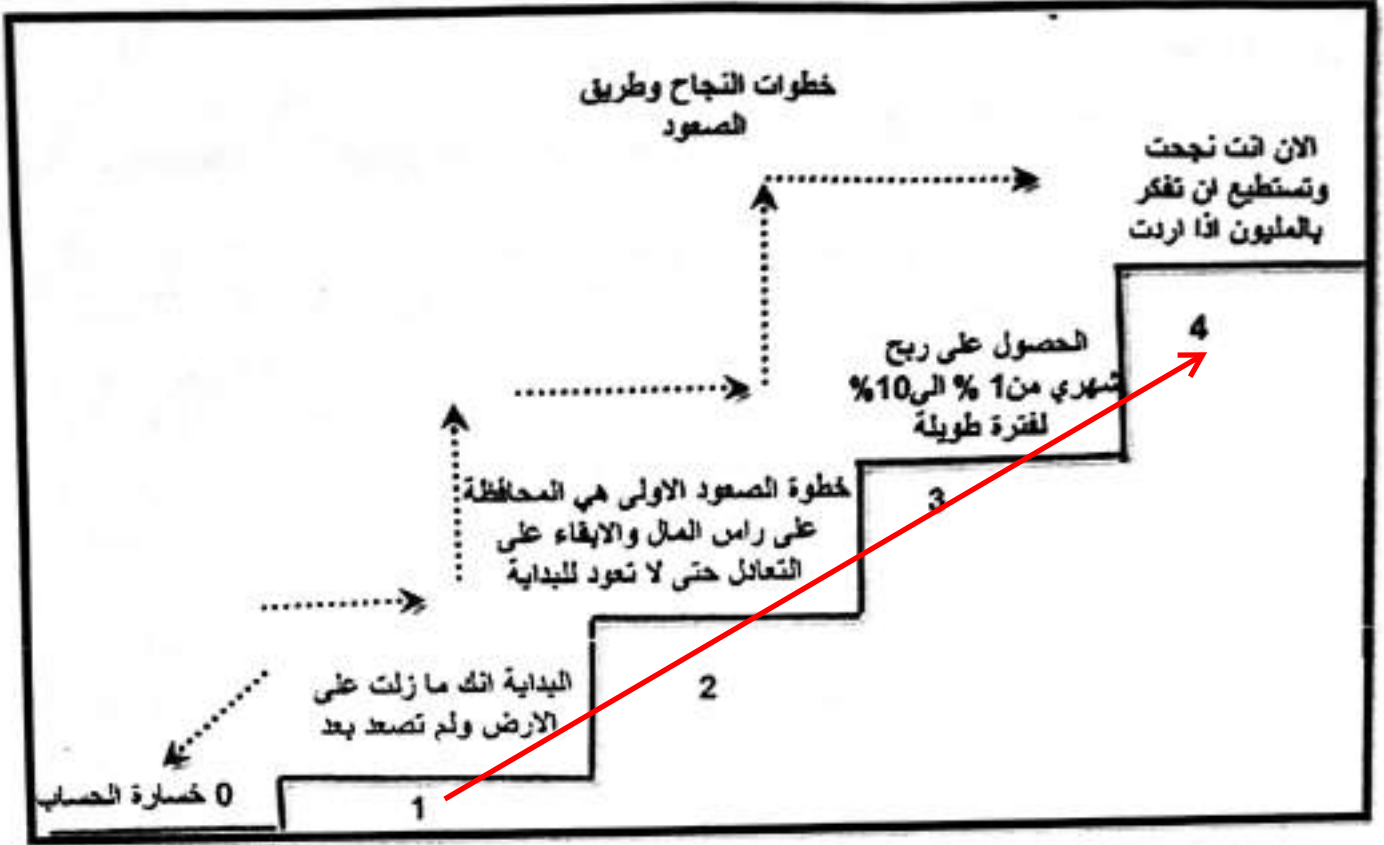
ثانياً: مهارات التجارة :-

التجارة هي عملية تبادل السلع والخدمات بين طرفين أو عدة أطراف بمقابل مادي، التاجر هو الشخص مقدم الخدمة يحصل على مقابل مادي من المشتري نتيجة إستفادته منها . قديماً كان يطلق عليها مقايضة لأنها كانت تتم عن طريق تبادل سلعة بسلعة أو خدمة مقابل أخرى في السوق وهو مكان محدد ومعروف للجميع أهل البلدة، لكن مع إختراع النقود التي كان هدفها الأساسي تسهيل المتاجرة أصبحت أكثر سهولة ومرونة، فلم يعد مفهوم السوق مقتصرأ على مكان محدد لا بد أن تتواجد فيه حتى تباع أو تشتري ما تريد بل يمكنك الآن أن تباع سلعتك لشخص يبعد عنك آلاف الأميال عن طريق ما يسمى بالسوق الإلكترونية . أدى هذا التوسع لتشعب مجالات التجارة لدرجة يصعب حصرها فأصبحت تشمل كل شيء يمكن بيعه، على سبيل المثال

تجارة الأوراق المالية، تجارة الذهب، تجارة العقارات، تجارة التحف الفنية، تجارة الحبوب والسلع الغذائية ... إلخ .

لكن ماذا يجب أن تفعل لكي تبدأ العمل في هذا المجال (التجارة)؟

تحتاج الأعمال التجارية إلى الجهد الكبير حتى يكتب النجاح لها بشكل كبير، فالعمل التجاري ليس عملاً بسيطاً أو عملاً سهلاً، فالتجارة تعتمد بشكل كبير جداً على التخطيط الجيد والناجح والواعي، من أهم العوامل التي يعتمد مدى نجاح الأعمال، إضافة إلى التخطيط، التنظيم والإدارة الواعية والمسؤولة والتوظيف والمراقبة وغيرها العديد من المهارات المختلفة، ولكن التخطيط يعتبر العنصر الأهم من عناصر البدء ومن عناصر استمرار وتطوير ونجاح الأعمال التجارية. فالتخطيط الناجح هو نصف الطريق وبداية النجاح. يبدأ التخطيط بداية بعمل دراسة جدوى اقتصادية لمدى نجاح المشروع التجاري، بحيث تأخذ هذه الدراسة العديد من العوامل مثل المنافسين ومدى تقبل الناس للبرصائع والأسعار المقترحة وتوقعات الربح وما إلى ذلك من أمور، فالجدوى الاقتصادية هي أمر مهم جداً سواء لمشروع اقتصادي تجاري أم لمشروع اقتصادي صناعي، حيث أنه يعطي انطباعاً مبدئياً عن طبيعة العمل ووضعها، حيث أنها تعمل على مساعدة صاحب العمل باتخاذ القرارات. إضافة إلى ذلك تعد الدعاية والإعلان من أهم الأمور التي تساعد وبشكل كبير جداً في عملية تحديد مدى الانتشار ومدى معرفة الناس بهذه الأعمال، إضافة إلى أنها تساعد في تحبيب العملاء بما تمتلكه هذه المؤسسات التجارية ومنتجاتها أو خدماتها وترغيبهم عن طريق الأسلوب المميز والمبتكر في الإعلان. فالإعلان هو السبيل الأول لنشر فكرة المؤسسة وعملها بين الناس. بعد ذلك يأتي دور العناية بالعملاء، فالعملاء هم من يحددون هل نجحت المؤسسة أم لا، لأنهم هم من سيشترون ما تبيعه هذه الشركة كما أنهم هم من سيعملون على زيادة دخل الشركة وتحديد هل ستستمر الشركة أم لا. ومن هذه الأهمية الكبيرة للعملاء، نجد أن المؤسسة يتوجب أن تعتني بالعملاء بشكل خاص، عن طريق توفير قسم خاص بهم يكون مدرباً على التعامل مع كافة أصناف العملاء، فالعميل قد يكون شخصاً هادئ الأعصاب كما أنه قد يكون عصيباً أم أنه قد يكون شخصاً مهذباً أو شخصاً وقحاً، لهذا يتوجب معرفة طريقة التعامل مع كل هذه الأصناف من البشر. كما ويتوجب التركيز بشكل كبير جداً على احتياجات العملاء لأن التركيز على احتياجاتهم هو الذي سيعمل على تطوير العمل وضمان توزيع هذه المنتجات بشكل كبير جداً. وأخيراً ومن أهم أسرار نجاح الأعمال التجارية المختلفة أن يعمل التاجر على ضمان جودة منتجاته وأن ينافس في الأسعار وأن لا يكون طامعاً في الربح السريع وما إلى ذلك من أمور تضعف من قوة العمل التجاري.



شكل رقم (1): خطوات مبسطة للنجاح في التجارة

تمارين

1. اقترح خمسة مشاريع ترى انها ناجحة؟ ثم اختار الافضل منها؟
2. ابحث واكتب صفحة واحدة عن دراسة الجدوى الاقتصادية؟
3. انت الان مهندس .. ماهي الوظيفة التي تراها مناسبة بالنسبة لك؟
4. اكتب مقترح مشروعين تراهم ناجحين، احدهم بوجود رأس المال والاخر بدون رأس مال.

س/ ماذا نعني بالسوق الالكتروني؟

س/ ما هي العوامل التي يعتمد عليها نجاح العمل التجاري؟ وما هي اهم هذه العوامل؟ ولماذا؟

س/ ما الجدوى الاقتصادية في العمل التجاري؟ وما هي العوامل التي تعتمد عليها؟

س/ ما العلاقة بين الدعاية والاعلان في العمل التجاري؟

لمتطلبات رضا الزبون؟ وماذا تعني لك تفاصيل المخطط في العمل التجاري Kano اكتب ما تعرفه عن مخطط H.W

مهارات القيادة - مهارة الادارة-

وظائف الإدارة الخمسة المطلوب فقط المؤشر باللون الاصفر وحسب الملاحظات امام كل منها

التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة

مدخل:

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء؟!". في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة. لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

1- ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

1. زيادة مهارتك.

2. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط. سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

1-1- الوظائف الخمسة: تعريف كل واحدة من هذه الوظائف الخمسة

التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول (فايول) للإدارة

هنري فايول (1841 – 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول : |المطلوب سبعة نقاط فقط مع الشرح لكل واحدة وحسب التضييل ازاء كل منها |

1. **تقسيم العمل**: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
2. **السلطة**: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
3. **الفهم**: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
4. **وحدة مصدر الأوامر**: يجب أن يتلقى الموظفون أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
5. **يد واحدة وخطة عمل واحدة**: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
6. **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة**: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
7. **مكافآت الموظفين**: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
8. **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية**: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
9. **قنوات الاتصال**: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
10. **الأوامر**: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
11. **العدالة**: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
12. **استقرار الموظفين**: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
13. **روح المبادرة**: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدیر القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
14. **إضفاء روح المرح للمجموعة**: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

1-1-1 الوظيفة الأولى: التخطيط | إذا جاء سؤال عرف. المطلوب التعريف من الفقرة السابقة 1-1 مع التعداد بالأصفر |

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
 2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
 3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
 4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟
- من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. **التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال: (التعداد)**
1. تحديد الموارد المطلوبة.
 2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث أنواع مختلفة تسمى: [حفظ الاصفر فقط]

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2. **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3. **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة: [المطلوب الأنواع + شرح النوع الاول فقط مع تعداد غاية التخطيط]

التخطيط الاستراتيجي:

يتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية: [حفظ الاصفر فقط]

- 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 سينكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم: [إذا جاء سؤال عرف. المطلوب التعريف من الفقرة السابقة 1-1 مع التعداد الانشطة]

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم: [حفظ]

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟: [حفظ التعداد فقط]

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

1. **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
 2. **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
 3. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمروّوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.
- "بلنكت" و "انتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم [المطلوب الخطوات فقط وبالتسلسل]:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة: [حفظ الاصفر فقط]

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف : [إذا جاء سؤال عرف المطلوب التعريف من الفقرة السابقة 1-1 مع التعداد المهام التوظيف]

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لمليّ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة. يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمج بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد واطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه: إذا جاء سؤال عرف. المطلوب التعريف من الفقرة السابقة 1-1 مع متغيرات التوجيه بالأصفر

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم. وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه: المطلوب فقط المؤشر باللون الأصفر

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيرتكز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.

3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.

4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه: [المطلوب سبعة نقاط فقط مع الشرح لكل واحدة وحسب التضييل ازاء كل منها]

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بينل و جون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها.

الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم

الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على

الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

4. لا تقترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون

فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على

المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء

الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة

ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

7. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل

معروفة.

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة

يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من

إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا.

10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر

قدر المستطاع.

11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما

المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة | إذا جاء سؤال عرف. المطلوب التعريف من الفقرة 1-1 مع التعداد الخطوات **العملية الرقابية** والشرح الذي

بالأصفر |

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف

الخمس للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء

هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف

المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة

التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها

ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.
 - أ - المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعيّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.
 - ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.
2. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.
3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

صنع القادة وقادة التغيير

Making of leaders and leaders changing

اولاً: القائد

هناك صفات معينة تمكن صاحبها من ان يكون قائداً فذاً وهي:

1. ان يكون شخصاً له رؤية، وصاحب رسالة وذلك يعني ان هذا الشخص ينظر الى مستقبل المؤسسة كيف يريد ان تكون بعد خمس او عشر سنوات مثلاً، وما هي السبل التي توصله الى هذا المستقبل.
2. يشعر ان وظيفته هي نقل الناس من حوله نقلة نوعية، على المستوى البعيد بشكل خاص.
3. اهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، ويجيد ادارة احلامه.
4. يتمتع باحترام الاخرين ويرى في نفسه قدوة.
5. يظهر مستوى عالي من التعبير الانفعالي، ولديه لمسة انسانية خاصة.
6. يتمتع بثقة عالية من الاخرين، واحساس عاى بالذات، ويتمتع بالتفاؤل والامل والايمان.
7. يترفع عن الصراعات الداخلية، ويتجنب حال الدفاع عن النفس.
8. يتمتع بحضور ديناميكي ونشاط واضح، وحماس غير محدود.
9. يستتير ويوضح المشاعر بين من يقود، ويقدم لهم حلولاً لمشاكلهم، ويطوق الاخطاء.
10. يعبر عن مشاعر من يقودهم والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

ان القائد الجيد هو الشخص الذي يشعر بمسؤولية عالية بأهمية الرسالة التي يعمل من اجلها لتحقيق ما ير في المستقبل، كما انه يجب ان يكون ذو شخصية قوية قادرة على مواجهة الحقائق القاسية وحالات الاختناق في بيئة العمل بحزم وفاعلية، ويتوجب على القائد ان يكون ناضجاً بالقدر الكافي وله شعور مشترك مع ما يشعر به الاخرين من حوله وله حكمة يميز بها بين ما هو مهم وغير مهم ويعرف جيداً كيف يدير الاولويات حسب اهميتها ودرجة سرعة انجازها، كما ان القدرات الادارية لديه تكون حاضرة وهي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الاداء .. الخ.

ومن اهم ما يميز القائد الحقيقي عن غيره من الاشخاص (القدرة على اتخاذ القرارات) وتعد هذه الميزة هي الفارق الحقيقي للقائد، فاتخاذ القرارات بكافة اشكالها المستعجلة والمدروسة وغير ذلك هي بالتأكيد تجعل من القائد شخص قادر على تحمل المسؤولية مهما كانت، ذلك ان القرار هو مسؤولية من اتخذه سواء كان صحيحاً او خاطئاً، ومن هنا يتبين ما هي اهمية القائد ولماذا المؤسسات العالمية تعطي رواتب خيالية للمدراء التنفيذيين والذين هم القادة الفعليين للمؤسسة وليس اصحابها هم قادتها، وحتى في العراق هنالك شركات تعطي للمدير التنفيذي رواتب تقدر بأكثر من (\$20000) شهرياً، فكيف هو الحال في باقي دول العالم التي تفوق مؤسساتها نظيراتها في العراق بكثير، من هنا يتضح اهمية ان يعرف الطالب دور القائد في المجتمع .. لانه ان اتصل بذاته بشكل جيد فمن الممكن ان يكون احد قادة المؤسسات او المجتمع مستقبلاً. ان الصفات اعلاه هي ليست جميع الصفات، ولكنها نموذج جيد لاهم ما يجب ان يتمتع به القائد.

ثانياً: قادة التغيير

في العالم الحقيقي تبوء بالفشل معظم محاولات تغيير المؤسسات والارتقاء بها بها الافضل وذلك بسبب:

1. وجود حالة كبيرة من القصور الذاتي التي لا يمكن التغلب عليها دائماً في خطوة واحدة.
2. الحاجة الى قيادة على درجة عالية من الكفاءة، بدلاً من الإدارة حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق والامتياز.

ولذلك يتطلب القيام بتغيير أي مؤسسة من المؤسسات وفي المقام الأول قادة يفهمون عملية تغيير العمل وقادرين على تنفيذها، وأن أي محاولة للقيام بإجراء تغيير ناجح ودائم داخل أي مؤسسة عمل تحتاج إلى مجموعة من الخطوات أو المراحل التي يجب أن يقوم بها القائد بمساعدة فريقه أو مؤسسته، وهي مبينة في الشكل رقم (1) أدناه:



شكل رقم (1): خطوات عملية التغيير المؤسسي

أن تسلسل هذه العملية أمر مهم ولا بد منه، حيث يتوقف نجاح كل مرحلة من المراحل على المرحلة التي سبقتها فالخطوات من (1-4) تعمل على تقسيم وضع العمل الراهن، والخطوات من (4-7) تقدم الممارسات الجديدة، أما الخطوة رقم (8) تعمل على تثبيت هذه التغييرات وترسيخها في ثقافة المؤسسة.

HW طبق خطوات عملية التغيير على خطوات دوره دمج

وعلى الرغم من اتخاذ العديد من هذه الخطوات في وقت واحد، إلا أن تخطي أي منها بشكل كلي قد يؤدي إلى حدوث مشاكل أثناء مراحل المتأخرة من التغيير. وأنه لمن الأهمية بمكان بناء قاعدة قوية تبقى وتتحمل إذا كانت هناك رغبة في التغلب على حالة القصور الذاتي التي تسود المؤسسة بشكل طبيعي.

إن مؤسسة الأعمال التي سيكتب لها النجاح والازدهار في بيئة العمل التنافسية ستكون دائماً التعلم يتولى قيادتها قادة عمل على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، على كافة المستويات في كافة أرجاء المؤسسة. إن النجاح الاقتصادي في القرن الحادي والعشرين سيرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى نجاح أي مؤسسة من المؤسسات في بناء واعداد القادة الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية القيام بكل ما يلزم من تغييرات مستمرة.

التغيير بين القيادة والادارة :

إن الخط الفاصل بين ديري الشركات وقادتها غالباً ما يكون غامضاً، فكثيراً ما يستخدم المصطلحان بشكل متبادل مما يوحي أنهما مصطلحان مختلفان لنفس المعنى، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح وبعيد عن الصواب. فلكل من مديري العمل وقادة الأعمال دور يختلف تماماً عن الدور الذي يقوم به الآخر، والجدول رقم (1) ادناه يوضح مهام ووظائف كل منهما:

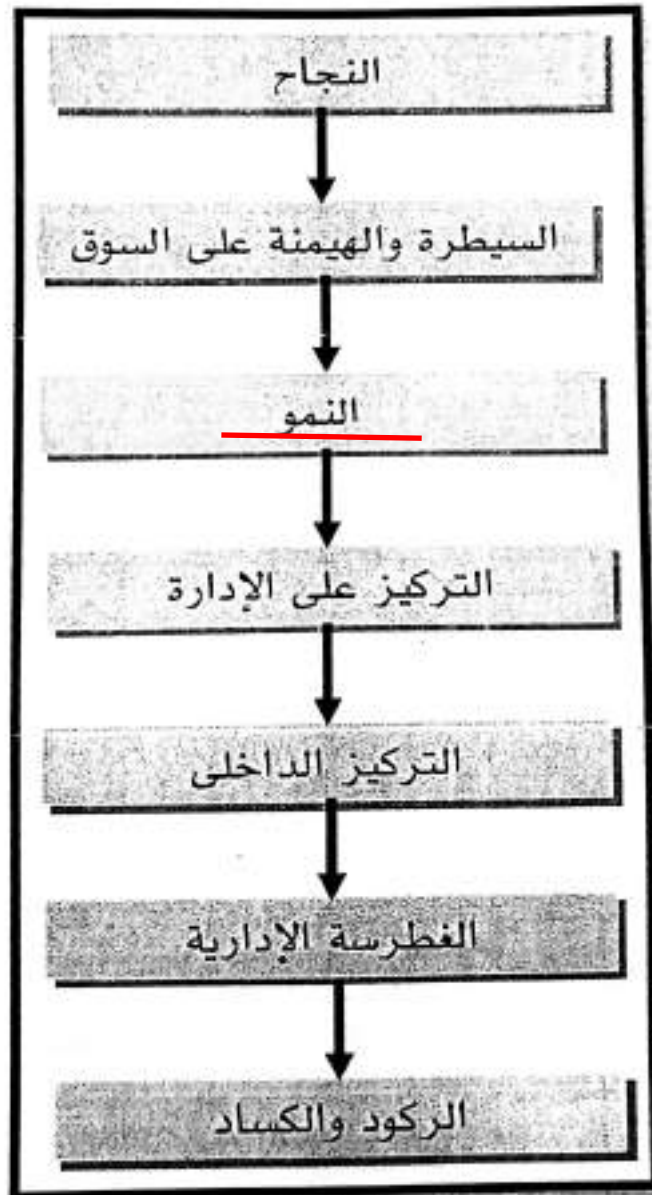
ت	وظائف المدير	ت	وظائف القائد
1	يحبون المشاركة في كافة تفاصيل وضع خطط العمل واعداد الميزانيات، بجدول اعمال دقيقة، وتخصيص مقنن للموارد، وجدول الاعمال والوصف الوظيفي.	1	يعملون على وضع وتطوير رؤية مستقبلية ملهمة، ثم يوضحون الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الرؤية.
2	يشعرون بالارتياح الشديد عندما يتم وضع هيكل تنظيمي يحدد كافة المسؤوليات والسلطات لكافة افراد العمل، ويقوم بوضع السياسات والاجراءات المناسبة في مكانها.	2	يعملون على توصيل هذه الرؤية لكل فرد من الافراد الذين ستكون هناك حاجة لتعاونهم. كذلك يركزون على تحقيق تغيير جذري مفيد نحو الافضل.
3	يقومون بالتصدي للمشاكل ومواجهتها بدرجة عالية من التخطيط والتنظيم.	3	يؤثرون على تكوين فرق العمل والتحالفات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية.
4	يركزون على تحقيق نتائج قصيرة المدى التي يتوقعها الزبائن.	4	يعملون على دفع وحفز كافة الافراد المعنيين للتغلب على كل ما يواجههم من عقبات.

جدول رقم (1): يوضح الفرق بين وظائف القائد والمدير

والكثير يخطؤون عندما يرون انهم يستطيعون "ادارة التغيير" داخل اي مؤسسة ا مؤسسة اعمال، بينما تعتبر في الواقع "قيادة التغيير" اكثر اهمية من ذلك بكثير او بمعن اخر، ان اي عملية يقوم بها المديرين ستبوء بالفشل، بينما تتم عادة التغييرات الهامة الدائمة فقط عندما يقوم بها قادة العمل.

وهذه قضية من القضايا الكبرى نظراً لان معظم الشركات والجامعات تميل الى بناء واعداد مديرين لا قادة، فالمديرين على درجة عالية من الكفاءة والبراعة في كافة المجالات المتعلقة بالتنظيم والعمالة والتخطيط ووضع الميزانيات، والمراقبة وتناول المشاكل وحلها، وهذه كلها مهارات هامة وقيمة في سياق القدرة على الابقاء على سير العمل في سهولة ويسر بينما ان بناء شيء من لا شيء هو في الحقيقة مهمة قائد العمل الذي يتطلب منظومة مختلفة تماماً من المهارات.

ان التركيز الحالي على مهارات الادارة لا على مهارات القيادة ما هو الا نتيجة تابعة لمرات النجاح التي تم تحقيقها سابقاً وتتمثل الدائرة التي تميل العديد من المؤسسات الى الدوران داخلها في المخطط رقم (2) ادناه:



شكل رقم (2): مخطط التركيز على الادارة

صنع القادة وقادة التغيير

Making of leaders and leaders changing

اولاً: القائد

هناك صفات معينة تمكن صاحبها من ان يكون قائداً فذاً وهي:

1. ان يكون شخصاً له رؤية، وصاحب رسالة وذلك يعني ان هذا الشخص ينظر الى مستقبل المؤسسة كيف يريد ان تكون بعد خمس او عشر سنوات مثلاً، وما هي السبل التي توصله الى هذا المستقبل.
2. يشعر ان وظيفته هي نقل الناس من حوله نقلة نوعية، على المستوى البعيد بشكل خاص.
3. اهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، ويجيد ادارة احلامه.
4. يتمتع باحترام الاخرين ويرى في نفسه قدوة.
5. يظهر مستوى عالي من التعبير الانفعالي، ولديه لمسة انسانية خاصة.
6. يتمتع بثقة عالية من الاخرين، واحساس عاظم بالذات، ويتمتع بالتفاؤل والامل والايمان.
7. يترفع عن الصراعات الداخلية، ويتجنب حال الدفاع عن النفس.
8. يتمتع بحضور ديناميكي ونشاط واضح، وحماس غير محدود.
9. يستشير ويوضح المشاعر بين من يقود، ويقدم لهم حلولاً لمشاكلهم، ويطوق الاخطاء.
10. يعبر عن مشاعر من يقودهم والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

ان القائد الجيد هو الشخص الذي يشعر بمسؤولية عالية بأهمية الرسالة التي يعمل من اجلها لتحقيق ما ير في المستقبل، كما انه يجب ان يكون ذو شخصية قوية قادرة على مواجهة الحقائق القاسية وحالات الاختناق في بيئة العمل بحزم وفاعلية، ويتوجب على القائد ان يكون ناضجاً بالقدر الكافي وله شعور مشترك مع ما يشعر به الاخرين من حوله وله حكمة يميز بها بين ما هو مهم وغير مهم ويعرف جيداً كيف يدير الاولويات حسب اهميتها ودرجة سرعة انجازها، كما ان القدرات الادارية لديه تكون حاضرة وهي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الاداء .. الخ.

ومن اهم ما يميز القائد الحقيقي عن غيره من الاشخاص (القدرة على اتخاذ القرارات) وتعد هذه الميزة هي الفارق الحقيقي للقائد، فاتخاذ القرارات بكافة اشكالها المستعجلة والمدروسة وغير ذلك هي بالتأكيد تجعل من القائد شخص قادر على تحمل المسؤولية مهما كانت، ذلك ان القرار هو مسؤولية من اتخذه سواء كان صحيحاً او خاطئاً، ومن هنا يتبين ما هي اهمية القائد ولماذا المؤسسات العالمية تعطي رواتب خيالية للمدراء التنفيذيين والذين هم القادة الفعليين للمؤسسة وليس اصحابها هم قادتها، وحتى في العراق هنالك شركات تعطي للمدير التنفيذي رواتب تقدر بأكثر من (\$20000) شهرياً، فكيف هو الحال في باقي دول العالم التي تفوق مؤسساتها نظيراتها في العراق بكثير، من هنا يتضح اهمية ان يعرف الطالب دور القائد في المجتمع .. لانه ان اتصل بذاته بشكل جيد فمن الممكن ان يكون احد قادة المؤسسات او المجتمع مستقبلاً. ان الصفات اعلاه هي ليست جميع الصفات، ولكنها نموذج جيد لاهم ما يجب ان يتمتع به القائد.

ثانياً: قادة التغيير

في العالم الحقيقي تبوء بالفشل معظم محاولات تغيير المؤسسات والارتقاء بها بها الافضل وذلك بسبب:

1. وجود حالة كبيرة من القصور الذاتي التي لا يمكن التغلب عليها دائماً في خطوة واحدة.
2. الحاجة الى قيادة على درجة عالية من الكفاءة، بدلاً من الإدارة حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق والامتياز.

ولذلك يتطلب القيام بتغيير اي مؤسسة من المؤسسات وفي المقام الاول قادة يفهمون عملية تغيير العمل وقادرين على تنفيذها، وان اي محاولة للقيام باجراء تغيير ناجح ودائم داخل اي مؤسسة عمل تحتاج الى مجموعة من الخطوات او المراحل التي يجب ان يقوم بها القائد بمساعدة فريقه او مؤسسته، وهي مبينة في الشكل رقم (1) ادناه:



شكل رقم (1): خطوات عملية التغيير المؤسسي

ان تسلسل هذه العملية امر مهم ولا بد منه، حيث يتوقف نجاح كل مرحلة من المراحل على المرحلة التي سبقتها فالخطوات من (1-4) تعمل على تقسيم وضع العمل الراهن، والخطوات من (4-7) تقدم الممارسات الجديدة، اما الخطوة رقم (8) تعمل على تثبيت هذه التغييرات وترسيخها في ثقافة المؤسسة.

HW طبق خطوات عملية التغيير على خطوات دوره دمج

وعلى الرغم من اتخاذ العديد من هذه الخطوات في وقت واحد، إلا أن تخطي أي منها بشكل كلي قد يؤدي إلى حدوث مشاكل أثناء مراحل المتأخرة من التغيير. وأنه لمن الأهمية بمكان بناء قاعدة قوية تبقى وتتحمّل إذا كانت هناك رغبة في التغلب على حالة القصور الذاتي التي تسود المؤسسة بشكل طبيعي.

إن مؤسسة الأعمال التي سيكتب لها النجاح والازدهار في بيئة العمل التنافسية ستكون دائماً التعلم يتولى قيادتها قادة عمل على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، على كافة المستويات في كافة أرجاء المؤسسة. إن النجاح الاقتصادي في القرن الحادي والعشرين سيرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى نجاح أي مؤسسة من المؤسسات في بناء واعداد القادة الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية القيام بكل ما يلزم من تغييرات مستمرة.

التغيير بين القيادة والادارة :

إن الخط الفاصل بين ديري الشركات وقادتها غالباً ما يكون غامضاً، فكثيراً ما يستخدم المصطلحان بشكل متبادل مما يوحي أنهما مصطلحان مختلفان لنفس المعنى، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح وبعيد عن الصواب. فلكل من مديري العمل وقادة الأعمال دور يختلف تماماً عن الدور الذي يقوم به الآخر، والجدول رقم (1) ادناه يوضح مهام ووظائف كل منهما:

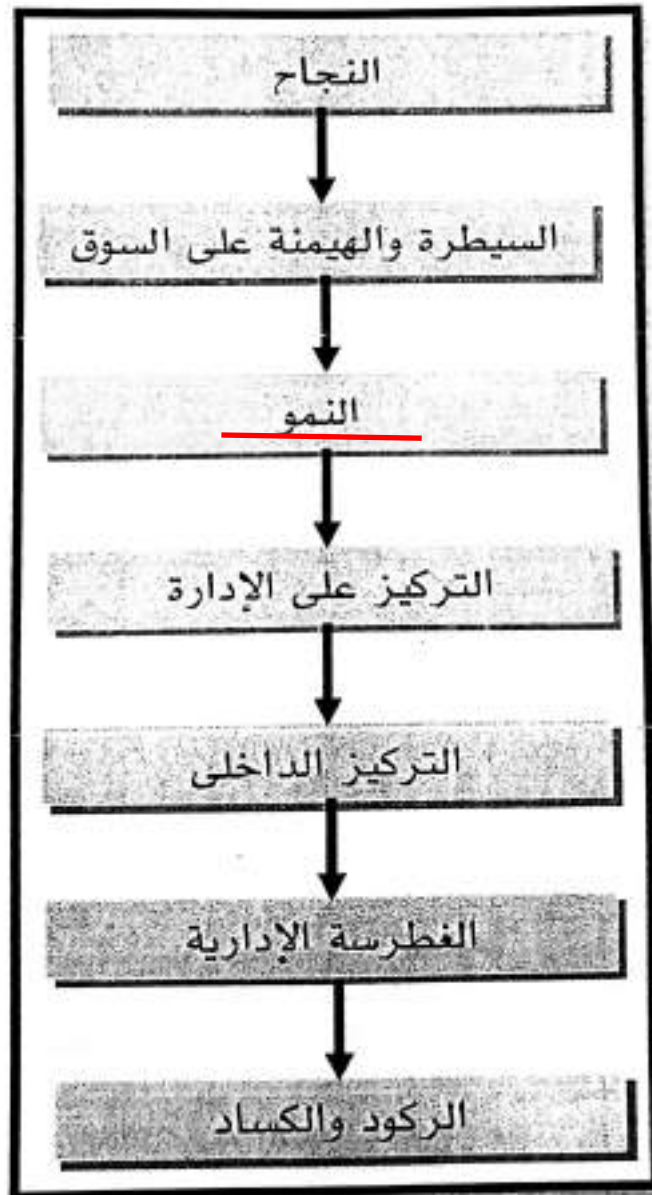
ت	وظائف المدير	ت	وظائف القائد
1	يحبون المشاركة في كافة تفاصيل وضع خطط العمل واعداد الميزانيات، بجدول اعمال دقيقة، وتخصيص مقنن للموارد، وجدول الاعمال والوصف الوظيفي.	1	يعملون على وضع وتطوير رؤية مستقبلية ملهمة، ثم يوضحون الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الرؤية.
2	يشعرون بالارتياح الشديد عندما يتم وضع هيكل تنظيمي يحدد كافة المسؤوليات والسلطات لكافة افراد العمل، ويقوم بوضع السياسات والاجراءات المناسبة في مكانها.	2	يعملون على توصيل هذه الرؤية لكل فرد من الافراد الذين ستكون هناك حاجة لتعاونهم. كذلك يركزون على تحقيق تغيير جذري مفيد نحو الافضل.
3	يقومون بالتصدي للمشاكل ومواجهتها بدرجة عالية من التخطيط والتنظيم.	3	يؤثرون على تكوين فرق العمل والتحالفات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية.
4	يركزون على تحقيق نتائج قصيرة المدى التي يتوقعها الزبائن.	4	يعملون على دفع وحفز كافة الافراد المعنيين للتغلب على كل ما يواجههم من عقبات.

جدول رقم (1): يوضح الفرق بين وظائف القائد والمدير

والكثير يخطؤون عندما يرون انهم يستطيعون "ادارة التغيير" داخل اي مؤسسة ا مؤسسة اعمال، بينما تعتبر في الواقع "قيادة التغيير" اكثر اهمية من ذلك بكثير او بمعن اخر، ان اي عملية يقوم بها المديرين ستبوء بالفشل، بينما تتم عادة التغييرات الهامة الدائمة فقط عندما يقوم بها قادة العمل.

وهذه قضية من القضايا الكبرى نظراً لأن معظم الشركات والجامعات تميل الى بناء واعداد مديرين لا قادة، فالمديرين على درجة عالية من الكفاءة والبراعة في كافة المجالات المتعلقة بالتنظيم والعمالة والتخطيط ووضع الميزانيات، والمراقبة وتناول المشاكل وحلها، وهذه كلها مهارات هامة وقيمة في سياق القدرة على الابقاء على سير العمل في سهولة ويسر بينما ان بناء شيء من لا شيء هو في الحقيقة مهمة قائد العمل الذي يتطلب منظومة مختلفة تماماً من المهارات.

ان التركيز الحالي على مهارات الادارة لا على مهارات القيادة ما هو الا نتيجة تابعة لمرات النجاح التي تم تحقيقها سابقاً وتتمثل الدائرة التي تميل العديد من المؤسسات الى الدوران داخلها في المخطط رقم (2) ادناه:



شكل رقم (2): مخطط التركيز على الادارة

مهارات القيادة وصفات القائد

اعداد

احمد عبدالله العساف

مهارات القيادة

اعداد

نزار جميل