

مادة

القيادة والرقابة الإدارية

## الفهرس

### مفهوم وأهمية القيادة

- تعريف القيادة لغوياً وإدارياً.
- المسؤولية الاجتماعية للقيادة الإدارية.
- مصادر قوة القيادة ومدى تأثيرها.
- مهارات القيادة.
- الفرق بين القيادة والإدارة.

### نظريات القيادة وأنماطها المختلفة

- نظرية السمات
- نظرية سلوك القائد.
- الأنماط القيادية المختلفة.
- القيادة في بيئة العمل الجديدة.
- القيادة النسائية.

### دور القائد المتميز في رفع مستوى الأداء

- مفهوم الأداء
- دور القائد المتميز في رفع مستوى أداء الموظفين.
- مقومات التميز المؤسسية.
- تقييم أداء الأفراد.
- المنافع المحتملة لعملية تقييم الأداء.

### مهارات القائد الناجح في بناء وتحفيز فرق العمل

- مفهوم بناء فرق العمل.

- أهداف بناء فرق العمل.
- فوائد إدارة وبناء فرق العمل.
- تحفيز فرق العمل.
- مهارات التفاوض.

### **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير**

- المقصود بإدارة التغيير.
- أنواع التغيير.
- مراحل التغيير الفعال.
- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.

### **الإبداع القيادي وفن تطوير الموهوبين**

- مفهوم الإبداع
- حل المشكلات
- التواصل مع الآخرين.
- صنع القرار.
- مستويات إتخاذ القرار.

### **الأدوات اللازمة لقائد العمل لإدارة وقته بفعالية**

- أهمية إدارة الوقت.
- القواعد الخمس لقائد العمل لإدارة وقته بفعالية.
- التسوية وعلاقته بالوقت وكيفية القضاء عليه.

### **الرقابة الإدارية وأثرها على نجاح العمل**

- تعريف الرقابة الإدارية.
- أهداف الرقابة.
- مبادئ الرقابة.
- وسائل الرقابة.
- مستويات الرقابة.
- مراحل الرقابة.
- دور القيادة في العمليات الرقابية
- أدوات وأساليب الرقابة.
- خصائص الرقابة الفعالة.
- مفهوم الرقابة الذاتية.

### مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري، فالقيادة الحكيمة هي التي تصنع رجالاً عظماء، والقائد الناجح هو من يزرع في دائرته، العادات والتقاليد التي تتفق مع أهداف المؤسسة التي يتمناها، فالقيادة تتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني وإدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات.

### تعريف القيادة لغوياً وإدارياً:

- هي علم استخدام الأفراد والأدوات في الإنجاز الاقتصادي الفعال للمهمة المطلوب إنجازها.
- القيادة هي منصب ذو سلطة قانونية والتي من خلالها يمارس القائد سلطته على مرؤوسيه بفضل رتبته ومنصبه.
- وهي: الأخذ بالزمام والسير نحو غاية مرسومة.
- القيادة هي جوهر العملية الإدارية والتي تعني تعليم وتدريب الموظفين بطريقة مستمرة لتنفيذ مهام التنظيم استناداً على روح الفريق الواحد.

- هي علم وفن، فالعلم هو الجانب الإداري والفن هو الجانب القيادي المتعلق بالجانب الإلهامي.
- القيادة هي كيفية العمل في الفريق لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد.
- هي الرؤيا طويلة الأجل.

### المسؤولية الاجتماعية للقيادة الإدارية:

- تقييم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع.
- تقييم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة في المنظمة على رفاهية وسلامة المجتمع.
- تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع.
- الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.
- الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في العملات وتأكيد الشفافية والموضوعية.
- دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية الاجتماعية والمساهمة في علاجها.

### مصادر قوة القيادة ومدى تأثيرها:

لكي يتمكن القائد من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عنهم ، ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو التالي:

### أولاً: السلطة الرسمية:

- **قوة المكافأة:** توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.
- **قوة الإكراه:** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأديته واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.
- **السلطة القانونية:** مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري. أما قوة التأثير فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص؛ ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.

## مهارات القيادة

كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة، الأطراف الثلاثة لعملية القيادة هي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

### 1. المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً عارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

### 2. المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم متعاونين معه، مخلصون لعملهم، قادرين على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

### 3. المهارة التنظيمية:

تعني أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته،

### 4. المهارة الفكرية:

أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين ، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن تحديد هذه المهارات في عدة نقاط كما يلي:

- التخطيط / الرؤية الاستراتيجية.
- التنظيم - الوقت - الموارد.

- تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص.
- التقدير الاجتماعي والسياسي للموقف.

### الفرق بين القيادة والإدارة:

تركز الإدارة على عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

1. تحديد الاتجاه والرؤية.
  2. حشد القوى تحت هذه الرؤية.
  3. التحفيز وشحن الهمم.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".

تتشارك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، والتأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

معايير المقارنة بين المدير والقائد

القائد	المدير	معايير المقارنة
تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد الكلي عليها.	العلاقة بينه وبين التابعين
تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة معهم في تحمل المخاطر.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	الثقة بالآخرين
يشارك القيم الرئيسية والمبادئ وسلوك الجماعة ويعتبرها قواعد أساسية لمعايير الجماعة.	يحاول بناء معايير ضمنية مع الفريق.	ثقافة الجماعة
معايير غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.	السلوك

الخبرة وكيفية الحصول عليها	الخبرة في استخدام الوسائل المحددة لتحقيق الأهداف.	استخدام وسائل غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي.
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يبقى الوضع كما هو لا يبدي أي تغيير.	يبدع في تغيير الوضع الراهن.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على المركز الاجتماعي.	قوة شخصيته معتمدة على خبرته وثقته بنفسه وإعجاب التابعين به وبسماته البطولية.
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثاقبة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.

## نظريات القيادة وأنماطها المختلفة

### نظرية السمات:

تنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه. فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام وغيرها من المهارات التي تميز الشخصية القيادية. هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات:

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة.

### نظريات سلوك القائد:

القائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية. ومن أهم هذه النظريات:

#### 1. نظرية الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلائم ويتكيف مع الموقف.

#### 2. نظرية ليكرت في القيادة:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربع أنظمة للقيادة:

1. النظام التسلطي.

2. النظام المركزي النفعي.

3. النظام الاستشاري.

4. النظام الجماعي.

#### 3. نظرية البعدين:

من خلال هذه النظرية يتم تحديد بعدين لسلوك القيادة:

1. المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2. تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

#### 4. نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

1. الاهتمام بالأفراد.

2. الاهتمام بالإنتاج.

#### الأنماط القيادية المختلفة:

##### القيادة السلطوية:

يهتم القائد في هذا النمط بتحقيق أعلى إنجاز دون الاهتمام بالعنصر البشري ويخشى الفشل في تحقيق الهدف ولا يتقبل من المرؤوسين النصح والإرشاد أو المشاركة في صنع القرار ويميل لتطبيق نظام العقوبات ويمتاز بالمركزية والاتصال الهابط الذي يحمل الأوامر من أعلى إلى الأدنى.

##### القيادة المتساهلة:

لا يهتم بالمنظمة وأمورها فهو يقدم أقل جهد ممكن لإنجاز المهام بجانب عدم اهتمام بالعنصر البشري أيضاً، وأن التسبب وسياسة عدم التدخل من السمات البارزة لهذا النمط القيادي حيث يعتبر أسوأ الأنماط القيادية.

##### القيادة المعتدلة:

يسعى القائد في هذا النمط إلى تحقيق حالة من التوازن بين متطلبات العنصر البشري ومتطلبات الإنتاج والأنظمة والقوانين في المنظمة، ولا يميل إلى المجازفة وإحداث تغييرات في منظمته وبهذا فإنه سيواجه صعوبات كثيرة في البيئة سريعة التغير.

##### القيادة الإنسانية:

يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بدرجة كبيرة على حساب الإنتاج.

##### القيادة بروح الفريق:

يهتم القائد في هذا النمط بمرؤوسيه بالإنتاج والمرؤوسين بدرجة كبيرة. ويعتبر هذا النمط أفضل الأنماط القيادية، ويتلقى القائد تدريب لمساعدته على إدارة منظمته بهذا الأسلوب وتحل المشاكل بشكل جماعي ويتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار ويستفيد القائد من خبراته السابقة وخبرات الآخرين.

### عناصر القيادة الأساسية في الشبكة الإدارية:

1. حل الصراع.
2. روح المبادرة في أداء المهام.
3. الحصول على المعلومات.
4. توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات.
5. صنع القرار.
6. التغذية الراجعة.

### خصائص الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية:

#### النمط السلطوي:

الدافعية الموجبة عند القائد هي رغبته في التحكم والسيطرة ودافعيته السالبة تتمثل بخوفه من الفشل، يتحمل ضغوطات العمل. وتتصف ممارسته لعناصر القيادة بما يلي:

- **حل الصراع:** دافعيته الموجبة تتمثل باعتقاده بأن المرؤوسين يعتبرونه على خطأ أما الدافعية السالبة تتمثل في تخوفه من الفشل.
- **روح المبادرة:** يوضح إجراءات العمل بشكل مفصل، ولا يطلب مشاركة العاملين . الدافعية الموجبة تتمثل في التواجد في مواقع العمل وفرض إرادته ودافعيته السالبة هي التأكد من نجاح مبادئه قبل تقديمها.
- **الحصول على المعلومات:** الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن الإنتاجية، ودافعيته السالبة هي عدم ضرورة المعرفة عن مساهمات المرؤوسين.

- **توجيه المرؤوسين:** الدافعية الموجبة تتمثل في توجيه المرؤوسين، أما الدافعية السالبة فهي الاستماع للمرؤوسين للتأكد من صدق أقوالهم.
- **صنع القرار:** تتمثل الدافعية الموجبة عنده في كونه صانع القرار وما على المرؤوسين سوى التنفيذ، وأما الدافعية السالبة تتمثل في التأكد من تنفيذ قراراته.
- **التغذية الراجعة:** الدافعية الموجبة هي تحديد الثغرات والأخطاء والعمل على تصويبها، وأما الدافعية السالبة تتمثل في تجنب الأخطاء التي قد يستغلها الآخرون.

### النمط المتساهل:

العناصر القيادية لديه كما يلي:

- **حل الصراع:** الدافعية الموجبة عند هذا القائد هي الابتعاد عن ميادين الصراع، أما الدافعية السالبة فتتمثل في الاختفاء عن مسرح الصراع.
- **روح المبادرة في تنفيذ المهام:** الدافعية الموجبة عنده هو أن يعمل بقوة لإبعاد المشاكل عنه ويتخلص من العمل عن طريق تفويضه، أما الدافعية السالبة فتتمثل بعدم القيام بأي مبادرة إلا إذا كان مجبراً.
- **الحصول على المعلومات:** الدافعية الموجبة تتمثل في الحصول على المعلومات ليكون على معرفة بالعمل، ودافعيته السالبة تتمثل بعدم إعطاء صورة عن عجزه نتيجة قلة المعلومات.
- **توجيه المرؤوسين:** دافعيته الموجبة هي أن هذه المهمة ليست ملزمة له، أما الدافعية السالبة فهي عدم اتخاذ موقف شفوي أو مكتوب يلفت الأنظار.
- **صنع القرار:** تتمثل الدافعية الموجبة بتأجيل صنع القرار وعدم اتخاذ القرار إلا عند الضرورة، ودافعيته السالبة تتمثل في الانسحاب من المسؤولية عن طريق تحويل صنع القرار لمرؤوسيه.
- **التغذية الراجعة:** دافعيته الموجبة تتمثل في السعي لجعل الأفراد مسؤولين عن تقييم أنفسهم أما الدافعية السالبة فتتمثل في الانسحاب من هذه المهمة إذا كنت ستسلط الضوء عليه وعلى نقطة ضعفه، وتتسم أحكامه على أعمال المرؤوسين بعدم الوضوح

### النمط المعتدل:

يفضل هذا القائد المواقف الوسط لقناعته بأنها الأقل ضرراً، فهو يوازن اهتمامه بين الإنتاج والأفراد ويواكب تطورات حقل الإدارة. وتتصف عنده عناصر القيادة بما يلي:

- **حل الصراع:** بسبب دافعيته الموجبة فإنه سيبحث عن الحلول الوسط ليرضي الأطراف جميعاً، والدافعية السالبة تدفعه بالابتعاد عن الحلول التي قد ترفض أو تسبب التوتر لأحد الأطراف.
- **روح المبادرة في تنفيذ المهام:** بسبب الدافعية الموجبة ينفذ المهام التي تحظى برضا الأغلبية، أما الدافعية السالبة فتجنيه تقديم البدع ما لم يتم قبول الأغلبية.
- **الحصول على المعلومات:** دافعيته الموجبة، إنه يسعى إلى الإطلاع على أحدث المعلومات المتعلقة بالعمل والمرؤوسين، أما دافعيته السالبة فإنها لا تسمح له بالظهور بمظهر من لا يعرف ماذا يجري من حوله وتعتمد معلوماته على الوثائق وأسئلته غير مباشرة.
- **توجيه المرؤوسين:** يقدم توجيهات تعكس رغبات المرؤوسين ويتعد عن المواقف التي تسبب صراعات.
- **صنع القرار:** يتعد عن القرارات التي تسبب المشاكل.
- **التغذية الراجعة:** يوازن بين سلبيات الأداء وإيجابياته.

### النمط الإنساني:

يركز هذا القائد على العلاقات الاجتماعية بينما يكون التركيز على الإنتاج بشكل قليل. عناصر القيادة تتصف بما يلي:

- **حل الصراع:** يفضل أن ينبه الجميع إلى جوهر الصراع، ويخاف من قطع خطوط الاتصال مع المرؤوسين.
- **روح المبادرة في تنفيذ المهام:** يلجأ إلى الأعمال التي يعتقد أنها مقبولة من قبل المرؤوسين، وهذا ربما يكون تفويض غير مباشر للمرؤوسين بالقيام بهذه الأعمال.
- **الحصول على المعلومات:** يطرح أسئلة إيحائية على المرؤوسين لحثهم بالتكلم إيجابياً عن أنفسهم ويتعد عن الأسئلة التي تظهر نقاط ضعفهم.
- **توجيه المرؤوسين:** يوجه المرؤوسين بطريقة إيجابية تتعد عن النقد واللوم أو الحزم.

- **صنع القرار:** يتخذ القرار بعد أن يطمئن بأنه مقبول من قبل المرؤوسين.
- **التغذية الراجعة:** يفضل أن يعطي انطباع للمرؤوسين بأنه يركز على إيجابياتهم ويتعد عن ذكر نقاط ضعفهم.

### نمط الفريق:

- يسعى القائد في هذا النوع إلى تحقيق ذاته من خلال المساهمة الجادة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع المرؤوسين أيضاً لتحقيق ذاتهم بنفس الأسلوب . أما عناصر قيادته فتتصف بما يلي:
- **حل الصراع:** يرغب القائد في هذا النمط أن يجعل الصراع عنصر بناء في المؤسسة لأنه يعتقد أن النقاش المفتوح والصريح يؤدي إلى حل مقبول.
- **روح المبادرة في تنفيذ المهام:** يسعى القائد إلى المهام الجديدة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتشجيع الإبداع.
- **الحصول على المعلومات:** يسعى القائد للحصول على معلومات كاملة ويشجع تابعيه لتزويده بالمعلومات ويقوم بجمع البيانات والحقائق ليعرف مواضع الاتفاق أو الاختلاف، كما أنه مستمع جيد ويتحقق من صحة فهمه.
- **توجيه المرؤوسين:** يوجه المرؤوسين بشكل صحيح تجاه الأداء.
- **صنع القرار:** يسعى إلى اتخاذ القرار الذي يعكس أفضل وجهة نظر.
- **التغذية الراجعة:** يسعى هذا القائد إلى تعميق مفهوم التعاون بين أعضاء الفريق وأن تكون التغذية الراجعة مجالاً للاستفادة من خبراتهم المتراكمة.

ولقد أثبتت الأبحاث خلال السنوات الماضية أن نمط الفريق هو أكثر الأنماط فعالية.

### الاتجاهات الحديثة في القيادة:

امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد أصبحت متغيرات الموقف محددات أساسياً قوياً. وتتكلم عنا عن بديل معوض للقائد وهو مجموعة متغيرات موقفية تجعل من الأسلوب القيادي غير ضروري وزائد. وفي إطاره يوجد هنا محيد للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية.

### القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية:

إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع. والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة. ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من :

- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
- بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون كالآتي:

- ثقة عالية بالنفس.
- رؤية مستقبلية.
- قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين.
- قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها.
- سلوك غير معتاد وخارق.
- يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار.
- حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

### القيادة التبادلية:

القيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل. وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية. وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة والجدولة والموازانات الصحيحة. كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية. أما القيادة التحويلية فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على

المرووسين. والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية ولكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً. والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير.

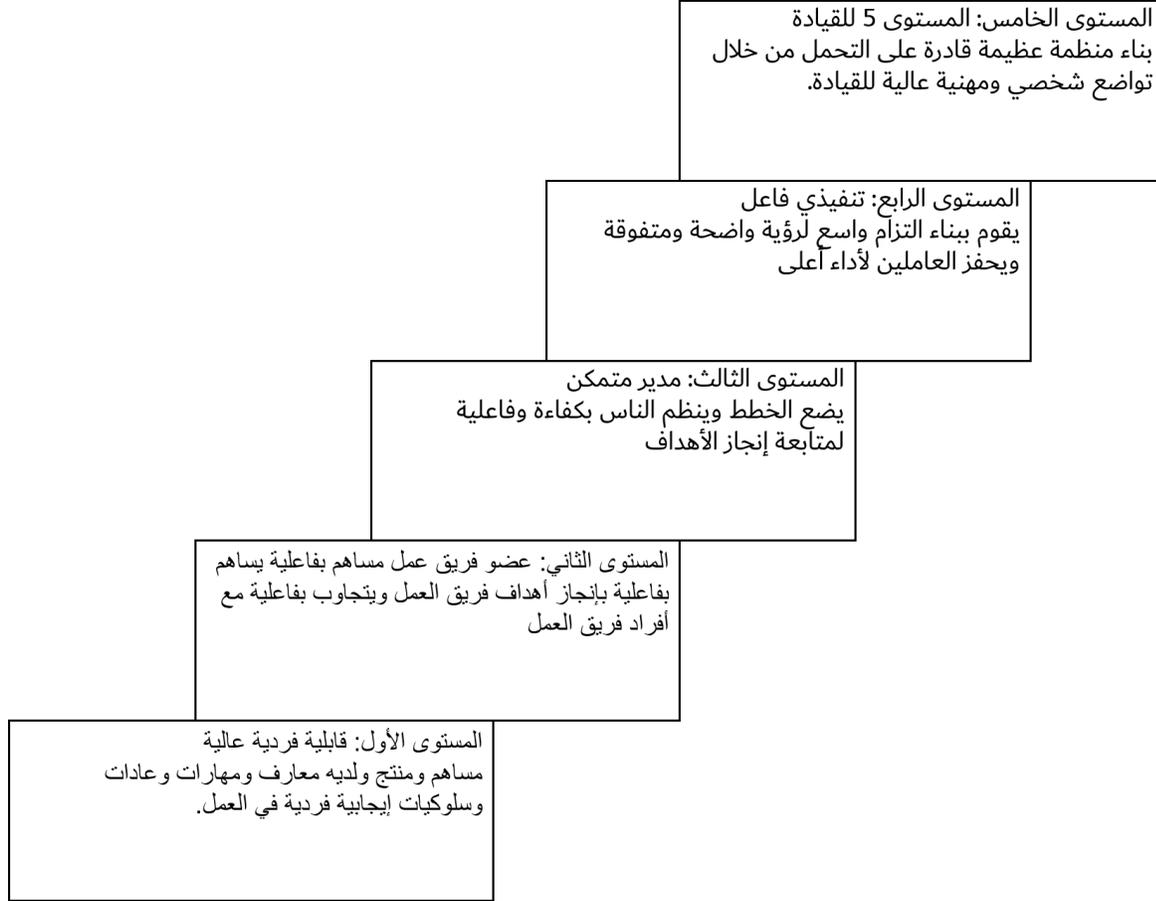
إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي وحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة. وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون مهيباً للقيام بدور إيحائي روحي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين. ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهتمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية:

- الرؤية
- الكاريزما
- الرمزية
- التمكين للآخرين.
- خصوبة الخيال.
- النزاهة.

### القيادة في بيئة العمل الجديدة:

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة، فالعولمة والتجارة الإلكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلفت تنوع عالي وهذه جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية رغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة.

تقوم فكرة هذا المنظور على أساس الدراسات حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً. ويقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى في هرم قابليات المدراء ويوضح الشكل التالي خصائص هذا المستوى الخامس:



### القيادة الافتراضية:

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الإنترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية. هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة. يحدد القادة الأهداف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض. وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس على المشاكل بذاتها. كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال. إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين.

### القيادة الخدمائية (الداعمة):

إن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدمائية ترى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤديوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك. حيث ينظر إلى القيادة بشكل مقلوب تدعم الآخرين المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة. إن القيادة الخدمائية تنطلق في عملها من مستويين: الأول: إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها. والثاني، إعطاء معنى للأفكار وللقدرة وللمعلومات وللإنجاز، و هنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

### **القيادة النسائية:**

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات.

## دور القائد المتميز في رفع مستوى الأداء

عادة ما تطلق كلمة "قائد" على المستويات الإدارية والفنية الأولى حيث يهتم القائد بالمستوى الأول أو الثاني من العاملين بالمؤسسة ويكون مسؤولاً عن أدائهم المهني ودفع عجلة الإنتاج إلى الأمام. لذا فإن القائد يحتاج إلى "جهاز عقلي" مختلف تماماً عما كان لديه وهو عامل، إذ يتعين عليه أن يدرك أنه ليس مسؤولاً عن عمله فقط بل إنه أصبح مسؤولاً عن نتائج عمل مجموعة من العاملين ، ومن ثم فإنه يحكم على أدائه من منطلق إنجازات المجموعة التي تكون تحت قيادته.

فاعلية القيادة تعتمد على قدرة القائد في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل هو شخصياً.

### مفهوم الأداء:

- **الأداء المهني:** تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأهداف، وهذا التحقيق يمكن أن يفهم في الاتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".
- **الأداء المهني:** هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.
- **الأداء المهني:** هو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، ووفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب: هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

### بعض المفاهيم المهمة التي لها علاقة مباشرة بالأداء:

1. **الكفاءة:** العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة ، وترتبط الكفاءة بمسألة مقدار المدخلات لتحقيق مستوى معين من المخرجات.

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

2. **الفاعلية:** تعني الفاعلية " درجة تحقيق الهدف والتركيز على المخرجات من حيث تحققها بالكمية والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وهي مقياس مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها.

والفاعلية كمعادلة تتلخص في الآتي:

$$\text{الفاعلية} = \text{المخرجات المحققة} / \text{المخرجات المخططة}$$

3. **الإنتاجية:** الاستغلال الكفاء لجميع موارد ومدخلات المنظمة من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، تكنولوجيا، بهدف الحصول على أفضل المخرجات من هذه المدخلات.

الإنتاجية = العمالة + الأموال + طاقة + تكنولوجيا + مواد

4. **المردودية:** قدرة المنظمة على تحقيق النتائج في ظل الظروف الحالية والمتغيرات المتلاحقة والمحيط التنافسي.

### العناصر المكونة للأداء:

1. **القدرة:** نعني بها أن العامل يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلًا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً.

• **المهارة:** يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

• **المعرفة:** تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.

2. **الرغبة:** هي الشق الثاني من معادلة الأداء وتتعلق بدوافع الفرد، وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما:

• **الاتجاهات:** هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله.

• **مناخ العمل والمناخ الأسري:** إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل.

3. **التكنولوجيا:** هي فكر وأداء ورؤية ومعالجة المشكلات المتعلقة بالعمل والعمال يشمل الجانب العلمي والتطبيقي.

### العوامل المؤثرة على الأداء:

• غياب الأهداف المحددة.

• عدم المشاركة في الإدارة

• اختلاف مستويات الأداء.

• مشكلات الرضا الوظيفي.

• التسبب الإداري.

## دور القائد المتميز في رفع مستوى أداء الموظفين:

إن القائد المتميز هو من يدرك أن موظفيه هم حجر الأساس لدى المؤسسة لكون الموظف هو الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للاضطلاع بمسؤولياتها وخدمتها للمجتمع.

نمط القيادة الديموقراطية هو النمط الإيجابي في إدارة المؤسسات، فالقائد الديموقراطي يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين رجاله ليتولد لديهم الشعور بالإنتماء والوحدة، ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة.

إن القائد الديموقراطي هو من يمنح موظفيه السلطة المتكافئة مع قدراتهم وإمكانياتهم ثم يعطيهم قدراً من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغبون بها دون تأثير سلبي عليهم.

## مقومات التميز في الأداء المؤسسي:

أهم المقومات:

1. الالتزام بمبادئ الإدارة: من هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، والسلطة، المسؤولية، والنظام ، ووحدة السلطة الآمرة.

2. أن يكون موجه لتحقيق وظائف الإدارة: صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي ، صفرية الأخطاء قدر الإمكان.

4. الإبداع والابتكار: من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل.

5. مراعاة قيم وأخلاقيات العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديموقراطية والأمانة.

مصطلح الأداء الإداري المتميز ليس معياراً علمياً ثابتاً، فيختلف ذلك المفهوم من عمل إلى آخر ، ومن وظيفة إلى أخرى، وكذلك يختلف من منظمة إلى أخرى.

## تقييم أداء الأفراد:

- تحديد الاحتياجات التدريبية الأساسية التي تساعد في وضع خطة مدروسة لمعالجة القصور في أداء العاملين عن طريق التدريب ورفع مستوى مهاراتهم.

- الوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المنظمة التي يعملون بها، وكذلك التحديد الدقيق لما تملكه المنظمة من مهارات وأدوات.
- جمع بيانات ومعلومات كاملة عن العاملين تساعد المنظمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالترقي والنقل.
- تحقيق العدالة والرضا بين العاملين نتيجة لمشاركتهم في المراحل المختلفة لإدارة الأداء، وتركيز الجهود على تصحيح أداؤهم بدلاً من الشكوى والتظلم من التقييم الخاطئ لأداؤهم.

### **المنافع المحتملة لعملية تقييم الأداء:**

برغم أن إدارة الأداء لا يمكنها أن تحل كل المشكلات إلا أنها تستطيع أن تتصدى للكثير من المشكلات الإدارية الشائعة.

## مهارات القائد الناجح في بناء وتحفيز فرق العمل

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية أو الحالة الوظيفية.

### مفهوم بناء فريق العمل:

هي خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية. وهي سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

### أهداف بناء فرق العمل:

1. بناء الثقة والتعاون بين الأفراد.
2. تنمية مهارات الأفراد المهنية والفكرية.
3. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
4. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
5. توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
6. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
7. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
8. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
9. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

### فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية بحيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل ( من الإدارة إلى الأعضاء) لأن الأفراد يدركون

عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة كما يتم اتخاذ القرارات في آن واحد.

هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات.
- التفويض الفعال من قبل المدراء مما يزيد الثقة في نفس الموظف والاعتماد عليه.
- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

### تحفيز فرق العمل:

يدفع التحفيز المرؤوسين إلى العمل الجاد والأداء المتميز ويعمل على:

- زيادة شعور الموظف بالانتماء والولاء الوظيفي.
- الالتزام بالمواعيد وقلة الغياب عن العمل.
- التفاعل وزيادة الإنتاج مع الأداء عالي الجودة.
- شعور الفرد بالمسؤولية تجاه العمل والعاملين.
- الحيوية والنشاط وحب العمل والمشاركة الفعالة.

### طرق تحفيز الأفراد:

- الإطراء والمدح أمام الآخرين وتشجيع الأداء الجيد.
- تقديم المكافآت والترقيات المناسبة للمجتهدون في العمل.

- إقامة دورات تدريبية في التنمية الذاتية لزيادة خبرة الموظف.
- إشراك فريق العمل في صياغة أهداف المؤسسة واتخاذ القرار.
- التفويض الفعال لكل من لديه قدرة على تحمل المسؤولية.

### الصفات التي يجب توافرها في قائد الفريق لنجاح عملية التحفيز:

- أن يكون منصت جيد.
- مخطط ماهر.
- ديموقراطي ومتفاهم.
- يشجع على الأداء بفاعلية.
- يهتم برفع الروح المعنوية ويشجع الفكرة الجيدة.
- لديه رؤية مستقبلية وطموح علي لتجاوز الصعوبات.
- يتصل بفاعلية بالأفراد والإدارات.
- يمنح الجزء المادي والمعنوي في وقته للشخص الذي يستحقه دون محاباه.
- الإقناع والقدرة على التفاوض والالتزام.
- بابه مفتوح دائماً للعاملين والعملاء.
- يمنح رأيه وتقديره للعاملين معه.
- يقبل التغيير ويتكيف معه.
- يشجع الأنشطة الاجتماعية.
- يشجع الأفكار الجديدة والبناءة والقابلة للتنفيذ.
- يهتم بالعاملين.
- قدوة ومثل يحتذي به الآخريين.
- يقيس الأداء المحقق للوقوف على الانحرافات وتصحيحها.

## مهارات التفاوض والتفويض:

التفويض: هو قيام صاحب الاختصاص بنقل صلاحياته واختصاصاته إلى أحد معاونيه والتصرف دون الرجوع إليه على أن تبقى المسؤولية على عاتق صاحب الاختصاص الأصلي.

### المتطلبات الأساسية للتفويض الناجح:

- أن يكون الشخص المفوض إليه مناسباً لهذه المهمة.
- توفر الثقة الكاملة بالنفس وبالمفوض إليه.
- تدريب الموظف والتشاور معه قبل التفويض.
- التفويض في أعمال متكاملة حتى يشعر الموظف بالسعادة والمسؤولية.
- عدم تفويض الأعمال الثقيلة والروتينية للموظف.
- تحديد النتائج المطلوب تحقيقها ومعايير الأداء وتواريخ إنجازها.
- متابعة المفوض خلال النتائج والمعايير والتقارير الدورية عن سير العمل.
- إبلاغ المفوض إليه في حالة حدوث أي تغييرات في السياسات والخطط.

### واجب المفوض لصلاحياته:

- أن يكون سنداً لمن فوضه.
- أن يمنحه الفرصة الكافية والوقت الكافي لممارسة هذه الصلاحيات.
- يجب على الشخص الذي فوض صلاحياته أن يتوقع حدوث بعض الأخطاء من الشخص المفوض إليه ويتابع العمل بشكل غير مباشر.

### خطوات التفويض:

1. إيضاح الغايات بوصف المهمة بكل دقة وتحديد التوقيت المناسب لإتمام العمل.
2. الاتفاق على المسؤولية بتحديد معايير التقييم (واقعية وقابلة للتطبيق) التي ستستخدمها لتقييم نجاحه في إنجاز المهمة.
3. الدعم والتدريب: توفير الموارد اللازمة وتحديد الموارد التي يحتاج إليها لإتمام المهمة.

4. المراقبة والمراجعة: مراقبة الإجراءات تضمن تنفيذ المهمة التي يتم التفويض بها بفعالية.
5. حرية التصرف: على الموظف الموكل إليه المهمة أن يشعر بحرية التصرف واتخاذ القرارات الضرورية لتنفيذ المهمة المعنية، وعلى القائد أن يحترم هذه الحرية مع التوضيح له بأن هناك حدوداً لمدى هذه الحرية، والحدود التي يجب ألا يتخطاها.
6. التأكد من قبوله للالتزام بأداء المهمة: التأكد من قبوله للتكليف الذي تم تفويضه إليه.
7. إدارة المكافآت: إيجاد علاقة واضحة بهيكلية المكافآت، وأن يكون المجال مفتوحاً لفرص التطوير الشخصي وفرص الترقية.

وعند التفويض لابد من الاتفاق مع المرؤوس بالحوار المباشر وجهاً لوجه على النقاط الآتية:

- النتائج والأهداف.
- الوقت اللازم لأداء المهمة.
- الموارد المطلوبة.
- أسلوب التغلب على المشاكل.
- المساءلة عن إنجاز المهمة.
- عدم تعارض المهمة مع واجبات وظيفته الأصلية.
- قبوله للمهمة.
- تزويده بالمعلومات الضرورية.

## القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير

إن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال، فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. إن مؤسسات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية والاقتصادية والاجتماعية. والتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال هذه الأيام يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات، الأمر الذي يتطلب جهداً أكبر في عملية رصد هذه التغيرات والتكيف السريع معها.

### المقصود بإدارة التغيير:

إدارة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، ذلك بأقل ضرر ممكن (على الأفراد والمنظمة) وأقصر وقت وأقل جهد وإدارة التغيير خصائص متعددة ومهمة، ينبغي على القائمين بالعملية التغييرية الإلمام بها وبجوانبها المختلفة، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- **الاستهدافية:** إن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث بشكل عشوائي، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم ذلك في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

- **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم وإلا فقد مضمونه.

### أسباب التغيير:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمات إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير:

1. تجديد الحيوية داخل المنظمات.
2. تنمية القدرة على الابتكار.
3. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
4. التوافق مع متغيرات الحياة.
5. زيادة مستوى الأداء.

### مستويات التغيير:

تمر العملية التغييرية بأربعة مستويات رئيسية كالتالي:

- **المعرفة:** وهي أن يتم التعرف على الفكرة الرئيسية للتغيير وأبعاده المختلفة.
- **التوجه:** بعد التعرف على التغيير المطلوب يتم الاقتناع به كما يصبح لدى الفرد توجه إيجابي وحماس لهذا التغيير.
- **السلوك الفردي:** حيث يتبنى أحد الأفراد هذا التغيير ويمارسه، ويقوم بعمل أو سلوك معين يدل على إيمانه واقتناعه بهذا التغيير وإصراره على تحقيقه.
- **السلوك الجماعي:** حيث يقوم مجموعة من الأفراد بتبني هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه فيصبح سلوكاً جماعياً.

### أنواع التغيير:

**أولاً: أنواع التغيير من حيث الشمول والتخصص:**

إن عملية إحداث التغيير تتم بطريقتين هما:

1. **عملية شاملة:** أن يكون التغيير شاملاً لكل جزئيات المنظمة في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف والتكنولوجيا ونظم ولوائح التشغيل، عندما ترغب المنظمة في تغيير رؤيتها الاستراتيجية تغييراً جذرياً عند مستوى أعلى يتسم بالطموح.

2. **عملية تخصصية:** تركيز التغيير على جزئية معينة بهذا القصور والضعف والمتسببة في انخفاض معدلات الإنجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل التنظيمي فقط أو في السلوكيات أو في النظم العلمية.

### ثانياً: أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير:

للتغيير أبعاد متعددة وأنواع مختلفة تختلف باختلاف حاجة المنظمات للتغيير.

#### 1. التغيير التكنولوجي:

يقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات والمعدات والعدد والأدوات بآلات أحدث مجارة للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال.

#### 2. التغيير المادي:

يُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير في طبيعة وخصائص المواد والخامات المستخدمة.

#### 3. التغيير الوظيفي:

التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين.

#### 4. التغيير الإنساني:

التغيير الذي ينصب على سلوكيات ومعتقدات ومفاهيم العاملين.

#### 5. التغيير التنظيمي :

التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بكافة محتوياته من سلطات ومسئوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة وينقسم هذا التغيير إلى:

#### ا. التغيير في التنظيم الرسمي:

ويقصد بالتنظيم الرسمي إنه ذلك التنظيم الذي يحدد السلطات والمسئوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات الرسمية بين هذه المراكز وقنوات الاتصال الرسمية بينهم.

### ب. التغيير في التنظيم غير الرسمي:

ويقصد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من العاملين تربطهم اتجاهات واحتياجات خاصة وذو مطالب معينة.

### ثالثاً: أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق:

#### 1. التغيير التدريجي:

- غالب الحدوث.
- تطوري، أي يتطور في مرحلة تصاعدية.
- من الممكن أن يكون مُخططاً.
- من الممكن أن يكون غير محسوس.
- ربما يكون موجّه ثقافياً.

#### 2. التغيير المُخطط:

- بؤرة التركيز فيه هي الهياكل والنظم، ويركز أيضاً على التطبيق والتخطيط.
- يؤكد على البشر في عملية التغيير من منظور أن المنظمات لا تتغير لكن البشر يتغيرون.

#### 3. التغيير التحويلي:

- يحدث نادراً.
- صعب السيطرة عليه.
- من الممكن أن يكون قهري.
- ربما يكون ضرورياً من أجل البقاء.

#### رابعاً: أنواع التغيير من حيث أبعاده:

## 1. التغيير الموجه بالقائد:

- يكون هناك قائد جديد للمنظمة يحضر معه أفكار ومداخل جديدة للعمل.
- يدرك القائد الحالي حتمية التغيير من أجل البقاء والاستمرار والنمو ويدعو التغيير في المنظمة ويدفعه ويدعمه.

## 2. التغيير الموجه بالعمليات:

يركز التغيير بشكل مبدئي وأساسي على العمليات عندما:

- يكون الإبداع مطلوباً لرفع كفاءة العمليات.
- تتزايد متطلبات الكفاءة.
- تكون متطلبات العملاء لا يمكن الوفاء بها بقدرات العمليات الحالية.

## 3. التغيير الموجه بالتحسين:

في هذا النوع من التغيير يكون على تحسين أداء مناطق / قطاعات / نظم داخل المنظمة مثل:

- إكساب مهارات جديدة لقوة العمل من خلال التدريب التفاعلي.
- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط المقارنة المرجعية.
- تطبيق أفضل الممارسات (5S).
- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط التحسين المستمر 5S .

## 4. التجديد التنظيمي:

هذا النوع من التغيير شديد الراديكالية (متطرف / جذري) إذ يشمل كل المنظمة :

- تعظيم الأرباح من كافة الأنشطة.
- إعادة هندسة العمليات.
- تعديل أنشطة الأعمال تكييفاً مع قوى السوق.

## مراحل التغيير الفعال:

## أولاً: مرحلة الإذابة:

أي تغيير يقابل بمقاومة من قبل غالبية أعضاء المنظمة، ولذا ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضاء، وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع الحقيقية الكامنة وراء مقاومة التغيير وتعمل على إذابتها وتغيير قناعات أعضاء المنظمة، وغالباً ما تكون أسباب مقاومة التغيير الحقيقية هي: الخوف من الفشل أو عدم القدرة على التكيف مع هذا التغيير أو الخوف من المجهول والمخاطر التي قد يتعرض لها الفرد من جراء هذا التغيير.

## ثانياً: مرحلة التغيير:

يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل. وينجم عن هذه العملية مجموعة من التغييرات المخطط لها في المنظمة.

ويواكب هذه المرحلة عملية تدريب العاملين على هذه التغييرات الجديدة.

## ثالثاً: مرحلة التجميد:

تم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه، وهذا ما يسمى بالتجميد.

## دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

يعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية، وقد حدد Higgs and Rowland مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي.
- مشاركة وإدماج جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات.
- تطوير القدرات - التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

دور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير:

### 1. صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية ، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير في العالم قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم، ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وآثاره المحتملة.

الرؤية:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تقوي روابط الصلة بين الأفراد وتعمل على توحيد جهودهم بأسلوب فعال.

### 2. الاستراتيجية:

إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة.

### 3. الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

### 4. التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم من خلال

توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

#### 5. تمكين العاملين:

التمكين هو أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث يقوم على فكرة التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

#### الإدارة الفعالة هي:

الإدارة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً، مع أخذ بعين مهمين في الاعتبار هما: التكيف مع التغيير وأساليب تحقيقه.

## الإبداع القيادي وفن تطوير الموهوبين من قيادة الأعمال

### مفهوم الإبداع:

هو القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.

التعريف الذي قدمه الدكتور علي الحمادي: "الإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله".

### خصائص وسمات القادة المبدعين:

- القادة المبدعون يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
- القادة المبدعون لديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة.
- القادة المبدعون لديهم أهداف واضحة يصرون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيق هذه الأهداف.
- القادة المبدعون يتجاهلون التعليقات السلبية ولا يرون إلا المساحات البيضاء والحقائق.
- القادة المبدعون لا يخشون الفشل ولا يملون التجارب.
- لديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل.
- القادة المبدعون يمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني والتمتع بمستويات عقلية عليا في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء.
- لديهم خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة كما أنهم كثيرو القراءة والاطلاع.
- يتميزون بالاستقلالية في الفكر والعمل والكثير منهم يميلون إلى الانعزالية والانطواء.

### طرق توليد الأفكار الإبداعية لدى المدراء:

- حدد هدفاً.
- التفكير بالمقلوب.

- الدمج.
- الحذف.
- الإبداع بالتنقل.

## الفرق بين الإبداع والابتكار داخل المؤسسات

يتعلق الإبداع باستكشاف فكرة جديدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ، أي أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة.

الابتكار التنظيمي فيقصد به التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وطرق لتجسد الأفكار الإبداعية في شكل منتجات ، بإحداث تغييرات تقنية تساهم في خلق منتجات وخدمات تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، ويظهر الابتكار المؤسسي في ثلاثة أشكال هي:

**الابتكار الإداري:** يشمل كافة التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة ، والهدف وراء ذلك كله استغلال المعارف الجديدة حول الأسواق والتمركز الجديد في السوق التنافسية.

**الابتكار التقني:** تطوير منتجات وخدمات المنظمة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج، حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكون الخبرة لذلك.

**الابتكار الإضافي:** يركز على الاهتمام برضا العميل بتقديم خدمات إضافية.

## الإدراك:

يُقصد بالإدراك استعادة المعلومات أو سرعة التذكر وتعلم كيفية بناء قاعدة علمية للاستفادة من المعارف التي تم اكتسابها من خلال البرامج التعليمية العامة.

## حل المشكلات:

يمثل هذا العنصر جوهر الإبداع وأحد أهم برامج تعليم الموهوبين، فهو يحفز المرونة والطلاقة في التفكير بطريقة إبداعية، ويقوي مهارات التواصل والعمل الجماعي والتغلب على الضغوط، ومواجهة التحديات، كما أنه يطور مهارات التفكير النقدي والتحليل، ونظراً لأهمية هذا العنصر فقد ظهرت برامج كثيرة مستقلة لتعليم حل المشكلات بطرق إبداعية منها برنامج سي بي إس (CPS) وسكامبر (SCAMPER) وتريز (TRIZ) وغيرها من البرامج ذات العلاقة.

## التواصل مع الآخرين:

يعتبر التواصل تقنية إجرائية أساسية في فهم التفاعلات البشرية وتفسير النصوص والخبرات وكل طرق الاتصال وبالتالي يمكن الجزم بالقول أن التواصل أصبح علماً قائماً بذاته له تقنياته الخاصة وله أساليبه وأشكاله المحددة، وهو في نفس الوقت بمثابة الوعاء المتسع الذي تستقي منه معظم العلوم التقنيات والوسائل من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها التي رسمتها.

إن أحد أبرز أدوار القيادة هي القدرة على التأثير، وعلى متدربي اليوم أن يتعلموا مهارة التواصل مع الآخرين وفن الإقناع، فبدون تلك المهارة لن تكون قيادتهم مؤثرة .

## صنع القرار:

بعد اقتراح عدد من الحلول للمشكلات ، تأتي أهمية صناعة القرار فهو المعيار الأهم الذي يحكم على نجاح القيادة أو فشلها في استغلال مواردها المالية والبشرية.

ولكي تتم عملية اتخاذ القرارات ينبغي أخذ بعض العوامل في الاعتبار والتي تتمثل في:

- يبنى القرار على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضاً عاطفية ورشيده.
- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف.
- لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسهم القرار.
- ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة.
- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً.
- وضع نظام لمتابعة القرارات.
- الاعتراف بحتمية التغيير.
- الاعتراف بأن القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال.

## مستويات اتخاذ القرارات:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستويات التنظيمية في أي منظمة وهي المستوى الاستراتيجي والإداري والتشغيلي ومستوى المعرفة.

- **اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي:** تحدد هذه القرارات الأهداف والموارد والسياسات الخاصة بالمنظمة، إن المشكلة الرئيسية على هذا المستوى من القرارات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل الخاص بالمنظمة والبيئة وتحقق الموائمة والتكيف بين المنظمة والبيئة.
- **اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة:** وتتعلق بمدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد والرقابة على مستوى أداء الوحدات الإدارية بالمنظمة، ويتم اتخاذ هذه القرارات عن طريق المديرين في الإدارة الوسطى وفي إطار السياسات العامة والأهداف الاستراتيجية.
- **اتخاذ القرارات على مستوى المعرفة:** تتعامل هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات، وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديدة وأساليب توزيع المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.
- **اتخاذ القرارات على المستوى التشغيلي:** تنفيذ الأعمال والمهام المحددة بواسطة الإدارة العليا والوسطى وتحديد معايير للمنافسة.

## الأدوات اللازمة لقائد العمل لإدارة وقته بفعالية

### أهمية إدارة الوقت:

عنصر الوقت من الموارد المعنوية، وهو ذلك العنصر الذي يتميز عن كل الموارد السابقة، فهو لا يشتري ولا يقترض، ولا يسترد أو يخزن، ولا يمكن تأجيل الاستفادة به، فهو عنصر غال يتميز بالندرة.

واجب القائد أن يكون كفوئاً وفعالاً، فإن عنصر الكفاءة يعبر عن الاستغلال الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة، وعنصر الفعالية يعني الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً، وهذان العنصران ينطبقان بالضرورة على عنصر الوقت.

وتتطلب أهمية الوقت ضرورة اتخاذ كل السبل الممكنة والواعية لترشيد الوقت واستثماره استثماراً فعالاً سواء كان هذا في مجال العمل.

بعض المبادئ الإرشادية العامة:

1. وجود خطة للعمل تتضمن الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات الواجب إتباعها والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل، وكذلك وضوح هذه الخطة وتفهمها من جانب الجميع.
2. إن وجود نظم واضحة ومحددة للعمل وتحديد دقيق للمسئوليات والسلطات وتنظيم للعلاقات، وتوفير مكان العمل الملائم إنما يساعد الفرد على تنظيم وقته وترشيد استخدامه.
3. يعد التفويض أحد أساليب إدارة الوقت بنجاح.
4. توافر نظام فعال للمتابعة والتقييم يعمل على ترشيد كثير من الوقت والجهد المهدرين في الأعمال التي لا تخضع للمتابعة والتقييم.
5. يساعد توافر نظام للمعلومات الإدارية في توفير المعلومات المختلفة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويوفر الوقت في البحث عن هذه المعلومات وتجهيزها.
6. تنظيم مواعيد العمل وذلك بتحديد الزيارات والمقابلات حتى لا يقع المدير تحت ضغوط معينة تؤدي إلى ضياع وقته.
7. وضوح التعليمات واختصارها فكلما كانت التعليمات واضحة وموجزة كلما كان أثرها أكثر فعالية على إدارة الوقت.

### القواعد الخمس لقائد العمل لإدارة وقته بفعالية:

## القاعدة الأولى: تحديد الأهداف:

إن تحديد الأهداف هي عملية قوية للتفكير في مستقبل مثالي، والهدف هو شيء حيوي يتعلق بالأمنيات المطلوب تحقيقها. الهدف نوعين، قصير المدى يتحقق في أقرب وقت، وهدف بعيد المدى يحتاج لتحضير ووقت للوصول إليه. الأهداف تساعد على اختيار مكان الوصول وتركيز الجهود للوصول إليه.

### تدوين الأهداف:

1. دون أهدافك بنفسك أو بالتعاون مع مرءوسيك الذين يعملون معك.
2. اجعلها مكتوبة.
3. لاحظ أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق ومناسبة مع الوقت الحاضر.
4. راعى أن تكون الأهداف نبيلة ووضعت من أجل التطوير والتنمية.
5. الوضوح في كتابة الهدف وعدم الغموض.
6. الاهتمام في تحقيق الهدف بالكيف لا بالكم من الإنجازات.
7. تابع أهدافك بين فترة وأخرى حتى لا تنساها في زحمة العمل.

## القاعدة الثانية: تسجيل الوقت وتحليله:

المعلومات الدقيقة في تحليل الوقت وتسجيله قد تقود الشخص إلى التخطيط السليم لقضاء وقته، ومعرفة المشكلات في بدايتها ومعالجتها وأيضاً تحديد الأولويات والسير على قاعدة (الأهم فالمهم).

### أنواع تسجيل الوقت:

1. السجل اليومي للوقت: يركز فيه على الوقت بالتحديد ونوع النشاط مع ترتيب الأنشطة في الأهمية.
2. السجل الشهري: يركز فيه على الوقت ابتداء وانتهاء، والتاريخ، والمكان وكيفية قضاء النشاط منفرداً أو في جماعة ثم نوع النشاط وأهميته.

### تحليل الوقت:

- ما هو متوسط عدد ساعاتك المنتجة؟
- أي جزء من يومك كان أكثر إنتاجاً؟ وأيها أقل إنتاجاً؟

- ما أسباب عدم الإنتاج؟ وما هي مضيعات وقتك؟
- ما متوسط الوقت الضائع في يومك؟
- ما الأنشطة غير الضرورية التي تقوم بها؟
- ما الأنشطة التي تقوم بها ويمكن أن تفوضها للآخرين؟
- ما الأنشطة التي تقوم بها بشكل غير ملائم؟ وكيف تزيد من كفاءتك؟

### القاعدة الثالثة: التخطيط للوقت:

إن العمل بدون تخطيط يأخذ وقتاً أطول مما يستحق بخلاف العمل المخطط له.

### كيف نخطط لأوقات أعمالنا؟

1. تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأهمية والزمن (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية).
2. التفكير في الخيارات المطروحة واختيار أفضلها لتحقيق هذه الأهداف.
3. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل فكرة ووضع زمن محدد لتنفيذها.
4. تحديد المكان المناسب لتنفيذ العمل والأشخاص المناسبين لتنفيذه معك.
5. قم بترتيب الأعمال والأنشطة على حسب الأولوية والأهمية.
6. أوجد حلولاً لمضيعات الوقت حتى لا يضيع وقتك دون إنجاز الهدف.
7. تجنب الإرتجالية في وضع الخطة لوقتك وفكر جيداً في وضعها.
8. لا تعط أي نشاط أكثر من الوقت الذي يستحق.
9. لا تنس أن تدون جدولك لأن الذاكرة عرضة للنسيان.
10. حاول أن تجمع الأعمال المتشابهة بعضها مع بعض حتى لا يزدحم مكتبك ويتشتت فكرك في أكثر من اتجاه.

### ضغوط العمل وعلاقتها بتخطيط الوقت:

يتعرض الإنسان لعدة ضغوط يومية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعامل معها بالرغم من المشكلات الصحية والنفسية المصاحبة لهذه الضغوط. يوجد عدة عوامل والتي بدورها لها أثر كبير على أداء أعمال الأفراد وهي:

- الانفعال.
- النسيان.
- عدم القدرة على التركيز.
- التوتر.
- اتخاذ قرارات خاطئة.
- اللامبالاة.
- الحقد.
- الاكتئاب النفسي.

أسباب حدوث هذه الضغوط:

- الأعمال الروتينية.
- عدم القدرة على تحديد الأولويات.
- التفكير الخاطئ غير المنطقي.
- النظرة السلبية للحياة.
- التكليف بأعمال أكثر أو أقل من اللازم.
- التكليف بأعمال تتحدى القدرات أو تتعارض مع أساس عمل الفرد.
- الخوف من المستقبل.

**كيفية إدارة الوقت بصورة فعالة في ظل ضغوط العمل؟**

إن أسلوب مواجهة ضغوط العمل وإيجاد حلولاً لها هو أفضل وسيلة لإدارة الأعمال في ظل وجود هذه الضغوط وهذه المواجهة تمكن المدير من إدارة وقته بصورة فعالة نظراً لعدم ضياع الوقت نتيجة أعراض هذه الضغوط من توتر وقلق واكتئاب.

### القاعدة الرابعة: التفويض:

يعتبر التفويض من الأسباب المعينة على حفظ الوقت وإنجاز أكثر من عمل في وقت قياسي.

### لماذا التفويض؟

- يسمح بوقت للتفكير والتخطيط.
- يساعد على إنجاز المهام الأكثر أهمية.
- يخلص من المهام الروتينية.
- يقلل من وقت صنع القرار.
- ينمي مهارات الآخرين.
- تشجيع الآخرين.
- تدريب الآخرين.
- يصنع القادة.

### أسباب عدم التفويض؟

- عدم الثقة بالآخرين.
- كره أو الخوف من المخاطرة.
- الخوف من الظهور بمظهر الكسول.
- تغلب العادة السيئة والقذوة السيئة.
- الخوف من الأخطاء.
- الغرور.

## القاعدة الخامسة: مضيعات الوقت وطرق السيطرة عليها:

يعتبر الوقت من الموارد الهامة ، فهو مورد غير قابل للتخزين. ومن بعض المجالات التي تضيع الوقت:

- التزاور بدون موعد سابق.
- المكالمات التليفونية غير الهادفة.
- عدم وجود تخطيط جيد للوقت.
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم الاقتناع بفوائد التفويض.
- اللقاءات والاجتماعات غير المفيدة.
- التمسك بالروتين.
- عدم وضوح الأهداف.
- كثرة المستندات والأوراق وعدم وجود أرشيف فعال.
- عدم القدرة على قول "لا" وقت اللزوم.
- التردد في اتخاذ القرارات أو تأجيل تنفيذ القرار الجيد.
- ضغوط العمل والجهد المتواصل بدون راحة.
- تراكم الأوراق وكثرتها وعدم ترتيبها.

## كيفية السيطرة على مضيعات الوقت:

1. جمع البيانات عن المضيعات مع بيان أنواعها وتقسيماتها والمعلومات المهمة عنها.
2. تحديد سبب مضيع الوقت.
3. وضع عدداً من الحلول لكل مضيع من مضيعات الوقت.

## التسويق وعلاقته بالوقت وكيفية القضاء عليه:

التسويق هو أن تقوم بمهمة ذات أولوية منخفضة بدلاً من أن تنجز مهمتك ذات الأولوية العالية.

## لماذا لا يحبذ التسويف؟

- لأنه أكثر مضيعات الوقت خطورة.
- لأنه يُخرج الخطط عن مسارها.
- لأنه يجعل الأعمال تتراكم.
- لأنه دليل على الكسل.
- لأنه يقتل شعور التحدي والمقاومة بداخل الفرد.

## لماذا نسوف؟

- الكسل.
- الأعمال غير المحببة.
- الأعمال الصعبة والكبيرة.
- التردد في إنجاز عمل معين.
- الخوف من المجهاوا.
- انتظار الإبداع الوهمي وساعة الصفاء.

## القضاء على التسويف والمماطلة:

- تنوع المهام.
- القيام بأداء أصعب الأعمال في وقت قمة الحيوية.
- تحديد أوقات محددة لإنجاز الأعمال.

## الرقابة الإدارية وأثرها على نجاح الأعمال

### تعريف الرقابة الإدارية:

عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.

### أهداف الرقابة:

1. حماية الصالح العام وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.
2. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.
3. ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً.

### دور الرقابة الإدارية في مساعدة المدراء وقادة الأعمال:

1. التغلب على المشكلات والمصاعب وذلك من خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.
2. تحديد الفرص المحتملة والاستعداد لها وتوفير الإمكانيات والظروف المناسبة.
3. إدارة المواقف الصعبة والصعوبات التي تواجهها الإدارة.
4. إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

### مبادئ الرقابة:

- أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
- ثانياً: تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.
- ثالثاً: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعاً: الوضوح وسهولة الفهم.

خامساً: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادساً: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

سابعاً: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامناً: الاقتصاد والمرونة.

تاسعاً: استمرارية الرقابة.

عاشراً: دقة النتائج ووضوحها.

### وسائل الرقابة:

أولاً: الموازنة التقديرية.

ثانياً: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

ثالثاً: السجلات.

رابعاً: الملاحظة الشخصية.

خامساً: التقارير الإدارية.

### مستويات الرقابة:

مسئولية وظيفية الرقابة تختلف باختلاف المستويات الإدارية، وهذه المستويات هي:

1. الرقابة الاستراتيجية.

2. الرقابة التكتيكية.

3. الرقابة التشغيلية.

### أولاً: الرقابة الاستراتيجية

يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى

تطبيق الخطط الاستراتيجية.

## ثانياً: الرقابة التكتيكية:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط.

## ثالثاً: الرقابة التشغيلية:

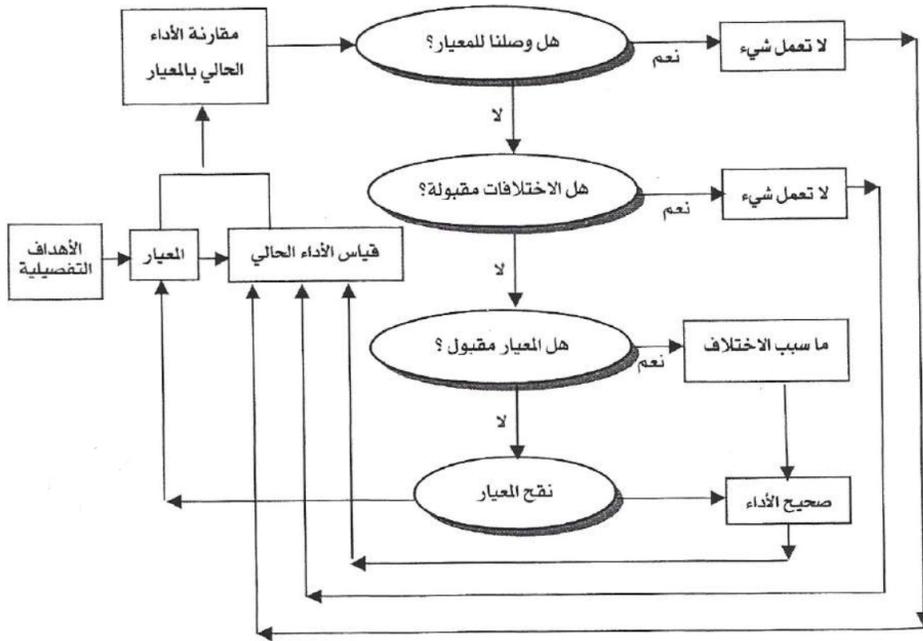
نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط.

## ثالثاً: الرقابة التشغيلية:

نوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول والموازنات والقواعد ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة، وعلى المدى القريب.

## مراحل الرقابة:



## 1. وضع المعايير الرقابية:

المعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وسير العمل في المسار الصحيح.

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم، وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية.
- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة.

## النقاط الاستراتيجية للرقابة:

الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:

- ما أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي؟
- ما أفضل المعايير التي توضح لي متى لا يتم تحقيق الأهداف؟
- ما المعايير التي تقيس أي انحراف عن الخطة الموضوعية.
- ما المعايير الأقل تكلفة.

## أنواع المعايير الرقابية:

### المعايير المادية:

وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات عمل الأفراد والوقت المحدد لاستخدام الآلات.

### معايير التكلفة:

تتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية.

### معايير رأس المال:

هي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات.

### معايير غير ملموسة:

هي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدى نجاح برنامج العلاقات العامة.

### قياس الأداء:

تعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط الذي تنوي فحصه.

### مقارنة الأداء بالمعايير:

تتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير.

### دور القيادة في عملية الرقابة:

تصحيح الانحرافات بمجرد الكشف عن الأخطاء ومعالجتها، يعود العمل لمساره الصحيح وفقاً لما كان مخطط له.

فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار.

عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

1. تعديل ظروف العمل.

2. اختيار العمال بعناية وتدريبهم وتوجيههم.

3. تعديل الخطط عند الحاجة.

4. تحسين وسائل الحفز.

5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر.

### **دور المعلومة في العملية الرقابية:**

إن أهمية المعلومات في الرقابة هي الحصول على المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار. وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعني بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

1. الوقت المناسب لوصول المعلومات.

2. الثقة بالمعلومات.

3. صحة المعلومات.

4. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة.

### **أدوات وأساليب الرقابة:**

1. الميزانية التقديرية.

2. البيانات الإحصائية .

3. التقارير والتحليل الخاصة.

4. تحليل نقطة التعادل.

5. المراجعة الداخلية.

6. الرقابة بالملاحظات الشخصية.

7. تحليل القوائم المالية.

### **خصائص الرقابة الفعالة:**

بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعالة:

1. تقديم معلومات صحيحة.
2. حسن توقيت المعلومات المقدمة.
3. الاقتصاد في التكاليف.
4. سهولة الفهم.
5. التركيز.
6. تسهيل اتخاذ القرارات.

### **مفهوم الرقابة الذاتية:**

الرقابة الذاتية هي إحساس الموظف والعامل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته ، وهي أهم عوامل النجاح.