

مقدمة:

إن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقاءها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة تتميز بشدة التعقيد، وهذا البقاء لا يكون إلا بكون المؤسسة تسيير تسييرا سليما أو استراتيجيا فالتسيير الناجح أصبح في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أدت إلى بروز العديد من الظواهر: كبر حجم المنظمات، الانفصال بين الإدارة (التسيير) والملكية، تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، الندرة الملحوظة للموارد البشرية، والمادية... إلخ فالفرق بين المنظمات الناجحة والفاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها فحسب، بل - وبقدر أكبر - في كيفية المزج الملائم بين الموارد المتاحة الذي يتحقق من خلال تحديد أهداف المؤسسة أولاً بكفاءة وفعالية، ثم بدل الجهد الجماعي نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال نظام التسيير ومكوناته

1. نظام التخطيط

مقدمة:

ان واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المنظمة، وماذا تريد أن تحقق وكيف تصل الى ما تريد، إن هذه العملية هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الأعمال، لهذا فإن ادارات منظمات الأعمال المعاصرة تستخدم التخطيط لتحسين الأداء وتطوير العمل، فالتخطيط يعتبر القاعدة الاساسية التي يستند عليها كافة مكونات العملية الادارية، ويعتبر نظام التخطيط جزء مهم من نظام التسيير.

1- مفهوم التخطيط:

1-1 معنى التخطيط:

يقصد بالتخطيط تلك الوظيفة الادارية الاساسية التي تسبق اي وظيفة مهما بلغت اهميتها حيث انه يعتبر - "العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي سيسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف الادارية الاخرى"

ومنه فالتخطيط يهتم بالنشاط في المستقبل من خلال النظر الى الأمام وتوقع الأحداث والاعداد المسبق لها والتنبؤ على اسس علمية لما سيكون في المستقبل، يكون التخطيط بذلك الركيزة الجوهرية لجميع المراحل العلمية الادارية.

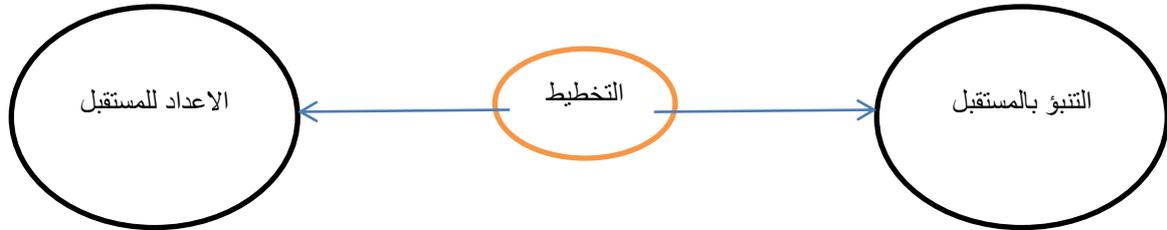
الخطوة: كشف الأهداف المرغوب الوصول اليها مع تخصيص الموارد اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني لتنفيذ ذلك.

التخطيط: عملية وضع الأهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول اليها بأحسن الأحوال.

1-2 تعريف التخطيط:

يعرف هنري فايول التخطيط بأنه: " ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد للمستقبل "

أما جورج هنري فيعرف التخطيط بأنه: " التخطيط هو الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع استخدام الفروض المتكلفة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة "



فالتخطيط يقوم على عنصرين:

- **التنبؤ بالمستقبل:** حيث أن الخطة تعتمد على الافتراضات والتقديرات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل معتمدا على البيانات والمعلومات الواضحة والدقيقة مع الأخذ بعين الاعتبار امكانية الوقوع في الخطأ والاستعداد لتقليل نسبة ذلك.

- الاستعداد للمستقبل: وهذا يعتمد على نسبة توفر الاحصائيات والبيانات والتقديرات للإمكانيات البشرية من خبراء وفنيين والمادية من موارد وأجهزة تساعد على مواجهة اي طارئ وأي ظرف مستقبلي من أجل ان تحافظ على الاستمرارية وتحقيق الأهداف.

1-3 أهمية وفوائد التخطيط:

يشكل التخطيط اهمية كبيرة في الممارسة الادارية وتشكل القاعدة الأساسية للوظائف الادارية الأخرى باعتبارها محددة للاتجاه ومقررة وجهة المنظمة المرغوب فيها وفضل الطرق للوصول اليها في حين يفترض ان تسند باقي الوظائف الادارية هذا التوجه العام وتجعل منه حقيقة. ومن فوائد التخطيط نجد¹:

- يحسن التخطيط من تركيز المنظمة ومرونتها.
- الشرعية امام مختلف الأطراف الخارجية.
- دليل للتصرف وتوجيه المنظمة نحو الأفعال والتنفيذ.
- يوجه الادارة نحو النتائج والاولويات والتوجه نحو التغيير حيث التنبؤ بالفرص والمشاكل والتعامل معها دون مفاجأة.
- يحسن التنسيق: فمعرفة الاهداف تجعل من الاقسام المختلفة وفرق العمل تتسق ادائها وترشد قراراتها.
- يحسن التخطيط ادارة الوقت.
- يحسن التخطيط عملية الرقابة ويكون بمثابة معايير للاداء.

2- مراحل العملية التخطيطية:

تتدرج العملية التخطيطية بمراحل عدة يجب مراعاتها ويمكن ان نجملها بالآتي²:

- **تحديد الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها:** إن وضع الهدف ضروري جدا لتحقيقه لذا يجب أن يكون المخطط دقيقا في صياغة الأهداف وتحديدها، إن ذلك يعني وضوح المسار الذي تسلكه المنظمة نحو الحالات المستقبلية التي ترغب ان تكون عليها.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 205، 206.

(2) نفس المرجع، ص 204.

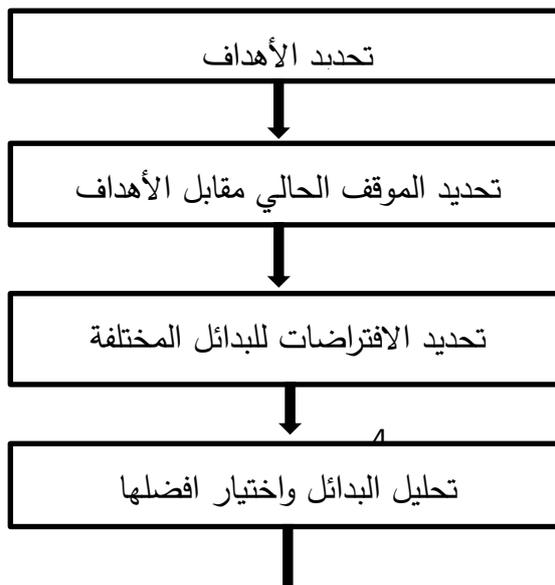
- تحديد الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذا الهدف: بمعنى تقييم الوضع الحالي نسبة الى النتائج المرغوبة، إن هذا الامر يساعد على تأشير نواحي القوة التي تدفع باتجاه الوصول للأهداف أو جوانب الضعف التي تعيق ذلك و كأن المنظمة هنا تقوم بوضع قائمة بجميع الخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

- تحديد افتراضات لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تشخيصها: حيث توضع كمقدمات منطقية تسبق التنفيذ، فلو كان امام احد المدراء خياران للوصول الى هدف يتعلق بزيادة ارباح المنظمة، الأول زيادة المبيعات من المنتج الحالي، والثاني انتاج وبيع منتج جديد تماما، الخيار الاول يفترض ان المؤسسة تستطيع اكتساب حصة سوقية كبيرة من السوق الحالية في حين الاختيار الثاني قائم على مقدمة منطقية تنص على ان المنتج الجديد له القدرة على ان يحصل على حصة معتبرة من السوق الجديد.

- تحليل ومن تم اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف: هنا تقوم إدارة المنظمة بتقييم المقدمات المنطقية التي تستند عليها مختلف البدائل وقد يجد المدير أن بعض المقدمات المنطقية التي تستند عليها مختلف البدائل وقد يجد المدير أن بعض المقدمات المنطقية غير معقولة لذا فإنه يستبعدها وهذه العملية تساعد المدراء على معرفة أي البدائل ستكون هي الأفضل لتوضع موضع التنفيذ.

تنفيذ الخطة وتقييم النتائج: في هذه المراحل يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم باتجاه انجاز الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ اجراءات تصحيحية إذا اقتضى الامر ذلك.

الشكل رقم: مراحل العملية التخطيطية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط 4، 2014، ص

205

المقدمات المنطقية: هي افتراضات تستند اليها الخيارات المؤدية لتحقيق الهدف.

3- الأهداف المنظمة:

تشكل الأهداف وصياغتها اساس عملية التخطيط خاصة اذا عرفنا ان بدء هذه العملية ينطلق من تحديد اهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها ولا يمكن متابعة مختلف مراحل عملية التخطيط الا بعد ان يكون لدى الادارة وضوح تام حول الاهداف المرغوب للوصول اليها

4- نظام التخطيط ونظمه الفرعية:

ان وجود نظام للتخطيط في منظمة الاعمال لا يعني شيا ما لم يتم اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتفعيل هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ وترجمته الى افعال تعطي نتائج محددة، وبالتالي فإن التنفيذ يعتبر مفتاح النجاح لعمليات التخطيط، فلو اكتفا المدراء بالفهم النظري والتحليل المتعمق دون تطوير اليات التنفيذ لن يكون بمقدورهم توليد خطة ناجحة، ان احدى المداخل لإجراء مثل هذا الامر هي رؤية أنشطة وعمليات التخطيط كأنظمة فرعية عديدة، فنظام التخطيط يعتبر كنظام فرعي للتسيير، فهو يساعد المدراء في زيادة فاعلية نظام التسيير من خلال تشخيص وتوجيه وقيادة الأنشطة التخطيطية وفق متطلبات النظام الكلي حيث يعتمد على جملة من العمليات والتي تساعد في وضع الخطة

مدخلات نظام التخطيط:

- اهداف المنظمة

- الاحصاءات

- البيانات
 - الموارد المادية، المالية، البشرية.
- عمليات نظام التخطيط:
- مراحل عملية التخطيط
 - التنبؤ
 - كتابة السيناريوهات
 - المقارنة المرجعية
 - استخدام الكوادر التخطيطية
 - المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية
- مخرجات نظام التخطيط:
- الخطط الفرعية والاساسية
 - اتخاذ القرارات

II. نظام التنظيم:**مقدمة:**

ان الوظيفة التالية من وظائف المدير هي التنظيم، واهميتها لا تقل عن التخطيط والرقابة والقيادة، وضمن التوجه العام فان وظيفة التنظيم ترتبط بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل وصيغ العمل وتقسيمه وتوزيع الصلاحيات وتنظيم الموارد ومن ثم التنسيق بين هذه الانشطة لغرض ان تكون المنظمة فاعلة في تحقيق اهدافها.

1- مفهوم التنظيم**1-1 معنى التنظيم:**

التنظيم وظيفة ادارية ذات اهمية بالغة وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، حيث انها وظيفة ادارية متخصصة بتقديم وترتيب اجراءات الخطة المرسومة ليتسنى انجازها بكفاءة انتاجية عالية على ايدي العاملين من اصحاب الاختصاص.

فالتنظيم هو كل عمل يتم بموجبه تحديد السلطة، وظائف المنظمة، تحديد ادارتها، واقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات ببعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الاشراف وغيرها في سبيل تحقيق الهدف³

(3) ياسر عريبات، المفاهيم الادارية الحديثة، دار بانا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2008، ص 101.

2-1 تعريف التنظيم:

هناك مجموعة من التعاريف الموضوعية التي عرفت التنظيم على مختلف نواحيه الوظيفية والادارية، ويمكن ذكر اهمها في النقاط التالية:

- " التنظيم هو العملية التي تحدد الدور الذي يرتجى ان يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح اكثر كفاءة في تحقيق الاهداف".
- وفي راي لويس الن: "هو الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه الى مجموعة والذي يوضح المسؤوليات والسلطات وينشئ العلاقة التنظيمية وذلك لغرض تمكين الافراد من العمل في سبيل تحقيق الاهداف".
- كما يعرف ايضا بانه" عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الافراد يعملوا معا لتحقيق هدف مشترك وتترابط وظائفه داخل المجتمع"

ويمكن تعريف التنظيم بإجماله بثلاث نقاط⁴:

- ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهودة بها لكل الافراد الذين ستولون تنفيذ هذه الأعمال.
- الاطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الافراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق اهداف الخطة بعدما يتم تجميع اوجه النشاطات اللازمة لذلك.
- كل عمل يتم بموجبه تحديد السلطة الوظيفية، وظائف المنظمة (كالوظيفة المالية والتسويق)، وتحديد اداراتها " كالإدارة المالية وادارة التسويق" واقسامها ولجانها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض.

3-1 اهمية التنظيم:

تتلخص اهمية التنظيم الاداري في مجموعة من النقاط اهمها:

- الحيلولة دون التداخل بين الاعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات.
- الاستخدام الامثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة بالأفراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

(4) محاضرات مقياس تسيير المؤسسات

- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وذلك بتقسيم الاعمال وتوزيعها بين الادارات والاقسام بصورة متوازنة تحقيقا للأهداف المركزية او الاهداف النهائية والتركيز مع الأنشطة الأكثر أهمية.
- سهولة الاتصال بين مختلف الادارات والاقسام وفروع المنظمة.
- الاستفادة من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة او تجميعها في اقسام او وحدات ادارية معينة.
- سهولة المحاسبة والمتابعة اذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الافراد ويحدد معايير الاداء وبذلك تسهل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.

2- خائص التنظيم:

يمكن اجمال خصائص التنظيم فيما يلي⁵:

- استجابة التنظيم للتغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة والتي لها التأثير على اداء القوى العاملة او التغيرات في نوع التكنولوجيا المستخدمة وكل ما يؤثر على عمليات الانتاج.
- توفير المناخ الذي يحقق تعاون العاملين في الاستمرار في العطاء وتحقيق اهداف المنظمة.
- مرونة التنظيم تلك المرونة التي تسمح للمنظمة باستيعاب التغيرات الاقتصادية او الاحداث المستقبلية دون اللجوء للتغيرات التنظيمية لمواجهة كل تغيير مستقبلي.
- الاستفادة من التخصص وذلك للاستفادة من فوائد التخصص سواء في زيادة فاعلية الانجاز وقلّة في النفقات الى جانب زيادة كفاءة العاملين والابتعاد عن التخصص الدقيق الذي يقف حجر عثرة في طريق الابداع والابتكار.
- توفير الرقابة الذاتية اذ ان التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي لا يسمح بإدارة الشراء باستلام السلع التي اشترتها بل يوكل الاستلام لدائرة الاستلام والا شجع ذلك ادارة الشراء على اجراء عمليات شراء وهمية.
- لا بد ان يكون هناك مبررا اقتصادية في انجاز الوحدات التنظيمية.

3- الهيكل التنظيمي:

(⁵) مهدي حسن زويلى، " الادارة نظريات ومبادئ"، دار الفكر، عمان، الاردن، ط1، 2001، ص 103.

يعد الهيكل التنظيمي الوسيلة الأساسية التي تمكن المنظمة من وضع الحدود والاطر للأداء الكفاء لأعضائها عن طريق تحديد المسؤوليات والسيطرة على الموارد، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " التوزيع الثابت نسبيا لأداء العمل والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها والتي تسمح للمنظمات بأداء وتنسيق نشاطات الاعمال والسيطرة عليها"⁶

كما يعرف بأنه "النظام الذي تحدد في اطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين اجزائه"⁷.

لكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيما للعمل الى مهام رئيسية وفرعية يصبح امرا ضروريا وكذلك ايجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والافراد لتحقيق نتائج اداء افضل والهيكل التنظيمي يلعب دورا اساسيا في عمليات تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من قبل المنظمة

4- نظام التنظيم:

يعتبر التنظيم نظام فرعي مهم و اساسي من نظام التسيير الكلي في المنظمة، ومن اهم العناصر المكونة له نجد

المدخلات: جزء من موارد المنظمة المادية والمالية والبشرية بالإضافة الى الأهداف الأساسية والفرعية للمؤسسة.

العمليات:

- **تحديد الوظائف:** اذ تعد هذه الوظيفة اللبنة الأولى في التنظيم الإداري والتنظيم يتكون من مجموعة من الوظائف والتي يتم استحداثها بتجميع النشاطات المتشابهة كما ان الوظيفة هي الاخرى تتألف من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تستند الى الفرد، وهو الموظف الذي يتمتع بحقوق ويلتزم بأداء الواجبات.

- **تكوين الإدارات:** جميع الوظائف المتشابهة بإدارات تكون تحت قيادة مدير واحد وتحكم هذا التجمع عدة اعتبارات وهي التخصص، نطاق الاشراف، تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة

⁽⁶⁾ نفس المرجع، ص 107.

⁽⁷⁾ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 361.

الانشطة والجهود، تسهيل الرقابة، انخفاض التكلفة، مراعاة طبيعة العمل من تجمع الانشطة والوظائف.

المخرجات:

الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من سلطة ومسؤولية

III. نظام التنشيط

تقديم:

يتطلب كل تجمع بشري حتى يدوم ويستمر خضوع وامتنال أعضائه إلى مجموعة من القواعد التي تمكن من فرض النظام فيها بينها ولا يتم ذلك إلا عن طريق حل المشاكل حسب الأولويات مما يستوجب اقامة تنظيم مبني على القيادة والطاعة، فالقيادة الحديثة تدرك طبيعتها المبني على الانضباط ويحفزهم وبالتالي إمكانية تقسيم الادوار بينهم و اقامة العلاقات بين بعضهم بعضا في ظل نظام تحفيزي يؤدي بهم إلى تحقيق رضاهم عن العمل الذي يؤدونه وبالتالي يجعلهم يساهمون في تحقيق اهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

1. تعريف التنشيط:

هو ذلك النظام الذي يبنى أساسا على العلاقة بين الأفراد و خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين فحتى لو كانت وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة تؤدي على أحسن وجه، فإن الحاجة تبدو ملحة إلى توجيه الأفراد وتنشيطهم وخلق اتصالات جيدة بينهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة، فنظام التنشيط يحول الفرد من عامل ألي إلى شخص فاعل يؤدي دور معين و ينشط حسب الأدوار التي تسند له داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافه الخاصة من جهة وبالتالي يسهم في انجاح وإنجاز أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، وتكمن أهمية التنشيط في إنجاح العملية الإدارية، إذ يتوقف على إنجاح هذه الوظيفة بعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود وكمدخل لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها وبين أهداف الفرد، وقد ظهرت هذه الأهمية واضحة بعد تقديم العلوم السلوكية في حل مشاكل الادارة وتوجيهها في إنجاز عملية التنشيط، خاصة بعد تجارب هوثرون حيث أظهرت أن المتغيرات النفسية والاجتماعية لها أثر كبير وقد نقول أكثر من المتغيرات المادية.

و يتكون التنشيط من القيادة، الاتصال، التحفيز، والتدريب.

II. مكونات التنشيط:

1- القيادة:

1-1 مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة هي ذلك العنصر الانساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ويمكن تعريف القيادة بأنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد بجعلهم يرغبون في تحقيق اهداف المجموعة.

وقد أورد آخرون تعريفا للقيادة على أنها توحيد لسلوك الآخرين بإتجاه تحقيق غرض معين. وتعرف بأنها سلطة إعطاء الأوامر داخل المؤسسة، أي تعبر عن خضوع الأفراد لأوامر القائد. كما تعرف بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في القيام بنشاط متعاون فيما بينهم" وتعرف ايضا بأنها "ظاهرة سلوكية اجتماعية تنظيمية تستمد أساسها ومصدرها من شخصية القائد وإمكانياته وقدراته التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى من تماثل أعضاء الجماعة (فرق العمل) وتغاهمهم والتفافهم حول القائد".

مما سبق يمكن تلخيص القيادة بأنها:

ظاهرة محورها التأثير في الآخرين من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادر على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وكفاءة يطلق عليه قائد.

2-1 الركائز التي تقوم عليها القيادة:

تقوم القيادة على ركيزتين هما السلطة والمسؤولية

- **السلطة:** تتمثل السلطة في حق القيادة في اتخاذ القرارات واصدار الأوامر والتعليمات، وتتخذ عدة أشكال هي السلطة القانونية، السلطة المبنية على المعرفة، والسلطة الشخصية.

- **المسؤولية:** تشير المسؤولية في معناها العام إلى واجب تحمل النتائج المترتبة من ممارسة القيادة

3-1 المتغيرات المؤثرة في فعالية القيادة:

هناك جملة من العناصر والتي تؤثر في فعالية القيادة، ويمكن ذكرها فيما يلي:

- **شخصية القائد:** وهو ذلك الشخص المتميز عن غيره من الأشخاص الآخرين بصفاته ومميزاته والتي من بينها الطموح، الشجاعة، الثقة بالنفس و بالآخرين، الموضوعية، العدل والهدوء... الخ.
- **نمط القيادة:** يجدر بنا العودة إلى التصنيف الذي وضعه شميدت وتانباوم سنة 1958، والذي يفرق بين سبعة أنماط للقيادة وهذا حسب سلطة الرؤساء والمرؤوسين، ويمكن ذكرها كما يلي:
 - **النمط الأول:** تكون سلطة الرؤساء أكبر من سلطة المرؤوسين، فالقائد في هذا النمط يصنع القرار ثم يعلنه فهو يتميز في هذا النمط بالتسلط والدكتاتورية.
 - **النمط الثاني:** القائد يبيع قراره بمعنى أنه يحاول إقناع المرؤوسين بتقبل القرار المتخذ والتقليل من مقاومتهم له من خلال إبراز الإيجابيات والتغاضي عن السلبيات.
 - **النمط الثالث:** في هذا النمط القائد يعرض أفكاره ويدعو إلى طرح الأسئلة بخصوص الموضوع، أي يعطي الفرصة للمرؤوسين للحصول على التفسير اللازم، فالقائد في هذا النمط يتميز بنوع من المرونة، ويحاول إقامة روح الفريق، ولكن تبقى شخصيته هي المسيطرة.
 - **النمط الرابع:** القائد يقدم مشروع قرار أي قرار غير نهائي، ومن خلال إثراء النقاش، ثم يحاول أن يأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المرؤوسين ولكن في نهاية الأمر يبقى هو صاحب الحق في القرار النهائي.
 - **النمط الخامس:** القائد يعرض المشكلة ويفتح باب النقاش ثم يتم إتخاذ القرار بعد سماع اقتراحات وأخذ رأي المرؤوسين للاستفادة من المعلومات والخبرة المتوفرة لديهم.
 - **النمط السادس:** القائد هنا يعرف المشكلة ويحددها ويطلب من المجموعة إتخاذ القرار المناسب ويكون القائد هنا عضوا ضمن مجموعة يسودها روح الفريق بطريقة ديمقراطية، هذا النمط يلائم نمذج الادارة التشاركية على الطريقة اليابانية.
 - **النمط السابع:** في هذا النمط يفوض القائد لمرؤوسيه إتخاذ القرار والعمل تطبيقه، ولكن في ظل احترام بعض القيود.
- **المقف أو السياق:** من خلال نظرية FIDLER 1967 والذي ضمنها كتابه "نظرية فعالية القيادة"، حيث يبين أن النمط الديمقراطي يعتبر نمط مثالي، فالنمط الجيد ينبغي أن يأخذ بعين الإعتبار الموقف القيادي السائد في المؤسسة ويأخذ بعين الاعتبار العوامل الظرفية كوقت الممنوح لاتخاذ القرار، وتعد المهمة المراد القيام بها والسلطة الممنوحة للقائد، إضافة إلى عدد المساعدين (المرؤوسين الذين بإمكانهم تحمل المسؤولية)، وهي كلها من العوامل التي تحدد نمط القيادة الذي يجب إتباعه.
- **مصالح المشرفين والرؤساء:** هناك من الرؤساء والمشرفين من يركزون على المهام المراد إنجازها، وهناك من المشرفين من يركز على الأفراد القائمين على المهام وبالتالي فإن القيادة في الحالتين تختلف عن بعضها البعض.

- العلاقات المتبادلة ما بين الرؤساء والمرؤوسين: هذه العلاقات تتراوح ما بين العلاقات الودية التي يسودها الاحترام المتبادل ما بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقات الفاترة وعلاقات الصراع والعداوية في بعض الأحيان والتي تتميز بعدم الاحترام المتبادل.

- الظروف الاجتماعية والثقافية: بينت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين الفروق الثقافية وأنماط التسيير كما بينت هذه الدراسات أن المقومات الثقافية في النمط القيادي المتبع في هذه المؤسسات.

4-1 نظريات القيادة:

هناك مجموعة من النظريات وتهدف كلها إلى الإجابة عن السؤال التالي: لماذا هناك أناس أكثر قدرة على القيادة من غيرها؟ فكل نظرية تحاول ان تضع معايير يمكن من خلالها إختيار الأشخاص الذين سيكونون أكثر قدرة على القيادة من غيرها، وأهم هذه النظريات هي:

1-4-1 النظريات التقليدية: إن هذه النظريات مثلت مدخلا تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة في إطار محاولتها كظاهرة إجتماعية وإنسانية تجد تفسيراً لها بدراسة سيرة القادة العظام وخصائص الشخصية. ومن أهم النظريات

- **نظرية الرجل العظيم:** حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين، لذلك اعتبروا ان القائد هو إنسان عظيم مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتميز بشخصية كيريزمية ساحرة ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقدون طوعاً له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة.

- **نظرية السمات:** جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها بحيث تجعل منه قائداً فذاً لجميع الظروف والأحوال، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة اي الصفات والخصائص يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، فقد وفرت دخلاً لدراسة شخصية القائد وسماتها ومكنت أيضاً من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص و استعدادهم لاستخدامها في العمل، ما يعاب عليها أنها توسعت في قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها.

1-4-2 النظريات السلوكية: وفقاً لهذه المجموعة من النظريات فإن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، فبدلاً من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسة إلى بحث السلوك والأفعال للقائد، ومن بين هذه النظريات مايلي:

- **دراسات ميشيغان:** حددت هذه البحوث نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل، أو التركيز على العاملين، فالمدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركيز على العمل يولون إهتماما عاليا لكيفية أداء العامل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل وإهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركيز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل و يهتمون برضا العاملين عن أعمالهم وأن من أهم أولوياتهم هو رضا العاملين، و في إطار دراسات ميشيغان تم بحثين هذين الاسلوبين بتعمق و افترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الأخر.
- **دراسة أوهايو:** تشبه هذه الدراسة دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقربة لها بالفترة الزمنية، في إطار هذه الدراسة فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد، الأول أطلقوا عليه اسم الإهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل، أما النوع الثاني فهو ما يسمى الإهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقات بين المرؤوسين، إن الاسوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الإهتمام العالي بهيكلية وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصداقة والثقة.
- **نظرية الشبكة الإدارية:** تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل، فقد طور Jane Mouton et Robert Blake هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمديرين وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية وتحديد العمل الذي يفترض أن ينجز ويؤشر المسؤوليات و يضع المعايير ويراقب الأداء والنتائج هو قائد يركز على الإنتاج والعمل بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم و حساسا لإحتياجاتهم ويثق بهم، ويعرض الشكل التالي الانماط القيادية وفق هذين البعدين.



و تتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف كالآتي:

القائد (1.1): لا يهتم بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيئ.

القائد (1.9): يركز على العاملين وحجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، يهتم بالعمال دون الإهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

القائد (9.1): يعطي القائد اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته ويرى أن العاملين مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الإنجاز بالأجر، هذا النمط لا يكون ناجحا.

القائد (5.5): يعطي اهتماما وسطا و متوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو قائد اعتيادي و لكنه ليس مبدعا ولا استثنائيا.

القائد (9.9): يكون مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا لكل من الأفراد والإنتاج و يفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي.

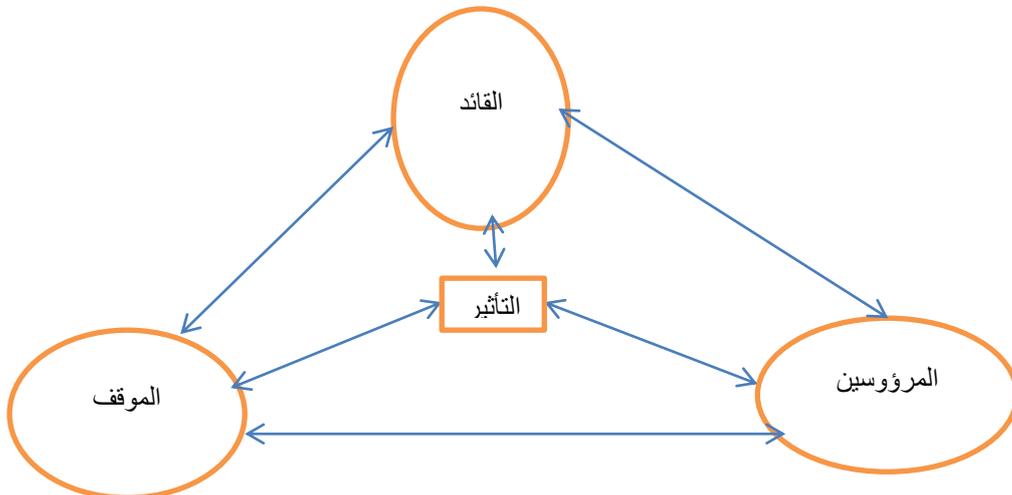
1-4-3 النظرية الموقفية: رأت هذه النظرية أن متغيرات الظروف أو الموقف تؤثر تأثيرا مباشرا على النمط القيادي المستخدم، وقبل التطرق الى بعض النظريات في هذا الاتجاه من الضروري الإشارة الى أهم المتغيرات الموقفية التي تؤثر على النمط القيادي و سلوك القائد ومنها:

- الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها.
- خبرة القائد وشخصيته.
- المرؤوسين و خصائصهم و تطلعاتهم.
- طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها.
- استراتيجيات و ثقافة المنظمة.

- **نظرية Tennenbaum, Schmidt لسوك القائد:** قدم الباحثين تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة إلى خصائصه كمدير أو قائد، تمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار و يأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك (انظر أنماط القيادة)

وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين وشعوره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الإستقلالية وإستعدادهم لقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أم أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفاعلية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشاكل المطروحة وضغط الزمن وغيرها.

- **النظرية التفاعلية:** في إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف، لقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الإجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف، فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فإن استجابتهم تشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي بينهم مع بعضهم من جهة وبينهم وبين خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى ليتشكل في إطار عملية التفاعل والتبادل هذه النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة



شكل 2: نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية

- **نظرية فيدلر للسلوك القيادي Fidler's Theory**: تفسر القيادة والسلوك وفق هذه النظرية كعلاقة بين وتوجهين أحدهما للعلاقات والآخر للمهام، فالقائد يهتم بالعاملين والعلاقات الإجتماعية، أما القائد المتجه نحو المهام فهو محفز أساسا لإنجاز المهام المطلوبة، و يقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان يعرف بـ Least Preferred Coworker وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلا، وهذا المقياس يتكون من ستة عشر خاصية أو صفة تقاس على سلم من ثمانية درجات، بعد إعداد هذه الاستبانة فإنه بالإمكان معرفة توجه المدير نحو العلاقات او المهام وفق اجاباته، فإذا كانت الإجابة تشير إلى النواحي الإيجابية للمفاهيم الواردة في المقياس فإن المدير ذو توجه نحو العلاقات وإلا فإنه متوجه للمهام

الموقف: يمكن تحليل الموقف في ظل ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **علاقة القائد بالأعضاء**: تشير إلى المناخ السائد بين مجاميع العمل ومدى قبول الأعضاء للقائد فعندما يثق المرؤوسين و يحترمون القائد يمكن اعتبار العلاقات جيدة أما إذا لم تكن هناك ثقة واحترام يمكن اعتبار العلاقات ضعيفة.
- **هيكل المهام**: تشير إلى كيفية تحديد المهام وأدائها من قبل الأعضاء وما إذا كانت هناك اجراءات واضحة وأهداف مؤشرة.
- **قوة الموقع الوظيفي**: مدى وجود سلطة رسمية للقائد على المرؤوسين وقوة الموقع عالية عندما تكون لدى القائد قوة لوضع الخطة وقيادة اتجاه العمل و تقييمه وامكانية منح المكافآت أو انزال العقوبات، و عندما تكون قوة الموقع كبيرة فإن الموقف في صالح القائد والعكس صحيح .

- **نظرية المسار الهدف**: لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف و أهداف شخصية لهم وذلك بتحفيظهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات، و تشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلو العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم و يعتقد هاوس ان المدراء يجب ان يكونوا مرنين و يتحركون ضمن 4 أنماط قيادية هي: قيادة توجيهية، مساندة، متوجهة للإنجاز، تشاركية.

الموقف	السلوك القيادي	التأثير على المرؤوسين	النتائج
إذا لم يكن للمرؤوسين ثقة بأنفسهم	أسلوب قيادي مساند	زيادة ثقة بالنفس لأداء الأعمال وتحقيق النتائج	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظيفة غامضة	أسلوب قيادي توجيهي	التركيز على المكافأة	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
وظائف خالية من التحدي	أسلوب قيادي متوجه نحو الانجاز	تحديد أهداف ومعايير أداء طموحة وعالية	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء
مكافأة غير صحيحة	أسلوب قيادي تشاركي	توضيح احتياجات المرؤوسين وتغيير نظام المكافآت	جهد اكبر وتحسين الرضا الوظيفي والأداء

1-4-4 الاتجاهات الحديثة في القيادة:

القيادة الكارزمية والقيادة الرسالية

القيادة التبادلية والتحويلية

القيادة في بيئة عمل جديدة

2- التحفيز:

2-1 مفاهيم حول التحفيز:

الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الانسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز

الحاجة: رغبة ملحة لإشباع نقص او عوز معين لدى الفرد

الحافز: مؤثر خارجي غرضه اثاره الدوافع وتحقيق الاستجابة لها

التحفيز وهو ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة.

2-2 نظريات التحفيز

2-2-1 نظريات المحتوى:

- نظرية ماسلو "هرمية الحاجات"

حاجات المستوى الأدنى (الحاجات الفسيولوجية والامان و الحاجات الاجتماعية)؛

حاجات المستوى الأعلى: (الحاجة الى التقدير وتحقيق الذات .

مبادئ ماسلو :

. مبدأ العوز: الحاجات المشبعة ليست محفزة؛

. مبدأ التدرج في الإشباع (الأكل قبل التقدير

- نظرية:ERG

تصف الحاجات ضمن ثلاث مجاميع

. حاجات الوجود (الحاجات الفسيولوجية والامان)؛

. حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية والمكانية)؛

. حاجات النمو (تحقيق الذات مثلاً)

. مبدأ الإحباط: وهو التركيز على إشباع حاجات مشبعة أصلاً بسبب العجز في إشباع حاجات أخرى .

- نظرية هرزبرغ :

وهي مجموعة العوامل التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي

. العوامل الدافعة: وهي التي تحفز أو تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي؛

. العوامل الصحية: وهي مهمتها الحيلولة دون حصول تدمير أو عدم رضا وظيفي.

- نظرية الحاجات المكتسبة

حسب Mc Clelland هناك ثلاث حاجات إنسانية :

. الحاجة للإنجاز: الرغبة في تحقيق أداء مفضل وحل مشكلات معقدة والتعامل مع مهام صعبة؛

. الحاجة للقوة: الرغبة في السيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير فيهم؛

. الحاجة للانتماء: الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين .

2-2-2 نظريات المسار:

توضح هذه النظريات كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء عمل معين من بين مجموعة

من البدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية .

- نظرية العدالة :

تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياساً مع الآخرين

مثال: الجهد المبذول والأجر ورد الفعل في المنظمة:

. بذل مجهود اقل في أداء العمل؛

. طلب تغيير المكافآت؛

. تغيير أسلوب المقارنة لكي تظهر الأمور أفضل؛

. ترك الوظيفة .

- نظرية التوقع:

تقتض هذه النظرية:

$$E \times I \times V = \text{التحفيز}$$

. التوقع (E) وهو توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهداً؛

. المنافع (I) وهي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح ستنبهه مكافآت؛

- . القيمة (V) تمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على انجاز العمل .
إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيسر للمعادلة يجعل التحفيز معدوما.

- نظرية تحديد الأهداف:

حسب هذه النظرية الأهداف المنشورة من قبل المنظمة والتي يسعى الأفراد لتحقيقها تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفعالية.

2-2-3 نظرية التعزيز:

عكس نظريات المحتوى والمسار تركز هذه النظرية على البيئة الخارجية والعواقب الناجمة وأثرها على الفرد، ولعل أهم افتراض هو قانون الأثر والذي ينص على أن السلوك الذي يؤدي الى نتائج سارة سوف يتكرر مسقبلا والعكس صحيح والتعزيز ويعني حالة تتسبب في تكرار او عدم تكرار سلوك معين أنواع التعزيز:

التعزيز الايجابي (تقوية سلوك ايجابي عن طريق مكافأة مناسبة)؛

التعزيز السلبي (تقوية السلوك المتجنب للمواقف السلبية، مثل تجنب انتقاد من قبل المدير بسبب التأخر)؛

العقوبة (استخدام العقوبة للحد من سلوك معين

2-3 التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت

2-3-1 التحفيز من خلال تصميم الوظيفة :

تصميم الوظيفة هو خلق وإيجاد مسؤوليات أو مهام قائمة على أساس الهيكل والتكنولوجيا والإستراتيجية وهو يحدد تحفيز الفرد لأدائها بنجاح من خلال :

. ملائمة الفرد مع الوظيفة (تطابق خصائص الفرد مع الوظيفة)؛

. ملائمة الوظيفة مع الأفراد (تعديل عناصر الوظيفة لكي تلائم خصائص الافراد .

2-3-2 التحفيز من خلال المكافآت :

المكافأة (مقابل او عائد مادي او معنوي لاداء مهمات معينة

جميع العاملين يتوقعون مكافآت من نوع معين مقابل مساهماتهم:

. المكافآت الداخلية (مدى الرضا عن العمل او الشعور بالانجاز و تحقيق الذات)؛

. المكافآت الخارجية (مقابل مادي او معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين

2-4 تحفيز العاملين من خلال المشاركة

ان شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وانجاز العمل يدفعه لمزيد من الولاء والحماس ويتم تحفيز العاملين من خلال المشاركة عبر :

- حلقات الجودة: وهي مجاميع صغيرة من العاملين تجتمع دوريا لغرض تحسين الجودة وخفض التكاليف.
- الإدارة على المكشوف: تقاسم البيانات المالية الرئيسية مع العاملين الذين يدرّبون بشكل جيد لفهم وتفسير التقارير المالية.
- الفرق المدارة ذاتيا: وهي فرق عمل تتكون من 5 إلى 30 عضوا يتم تعيينهم لانجاز مهمة معينة وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء.