

## القيادة وتنفيذ العمليات الادارية :

### التخطيط :

التخطيط هو فن التعامل مع المستقبل، وهو الوظيفة الاولى للعملية الادارية والتي لها الاولوية عن بقية الوظائف الادارية، واتي تعني القدرة على التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لمواجهة المستقبل، وهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ الأعمال مع وضع مجموعة من الافتراضات والتساؤلات ( ماذا نخطط، ولماذا، وكيف، ومتى، وأين، ومن المسؤول. )، ( اين نحن الان، الى اين نريد ان نصل، وكيف يمكن ان نصل، والوقت المطلوب لتحقيق ذلك، ماهي المخاطر والتحديات التي سوف تواجهنا)

وتتضمن عملية التخطيط مجموعة من العناصر وامتثلة في تحديد الاهداف، وتحديد البرامج التي تحقق الاهداف، وتحديد الأماكن ( البشرية، والمادية، والبشرية ) اللازمة لتنفيذ تلك البرامج، وتحديد السياسات والاجراءات الملائمة، وتحديد وسائل التقويم السليمة. كما يرى ان التخطيط يتضمن وضع الاهداف، والبرامج، والسياسات والاجراءات، والاستراتيجيات، وعمل التنبؤات، والموازنات التخطيطية، والجدول الزمنية الخاصة بالمنظمة كلها أو جزء منها .

وتشير رافدة الحريري (2007) الى أن التخطيط هو تلك العملية العلمية المنظمة والواعية التي يتم بموجبها رسم الإطار العام لعملية التنفيذ ووضع البدائل وذلك وفقا للأهداف المنشودة والمراد تحقيقها وضمن الامكانات المادية والبشرية والمالية المتاحة .

ويشير بابكر (2005) الى أن التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي بموجبها تتمكن المنظمة من أستقراء مستقبلها، وتصميم الاجراءات، وتنفيذ العمليات اللازمة لتحقيق أهدافها المستقبلية .

ويشير كل من ( ثابت ادريس وجمال المرسي ، 2006) مصطفى (2003) الى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة ،وتقوم على نظام للمعلومات، وصنع القرارات (الاستراتيجية ) على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والأقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف استكشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف، وخلق الفرص السوقية، وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن أستغلالها وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغيير. ويضيف مصطفى الى أن استراتيجيات وظائف المنظمة (التسويق والأنتاج، والعمليات، والموارد البشرية، والأدارة المالية، والحوث والتطوير) من الأهداف طويلة الأجل للمنظمة في هذه المجالات، ومن الطبيعي أن تصمم الادارة العليا أهدافا تهيئ للمنظمة البقاء، والنمو، والريحية على أن يتم تصميم وتطوير هذه على ضوء متطلبات مواجهة المنافسة وكذا على ضوء نقاط القوة والضعف المنظمة في مجالات الأداء المختلفة بما فيها المجال الأنتاجي .

وتتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي مايلي : (بلال السكارنة،

**2010) (خالد محمد ومحمد صبحي ، 2007)**

1- استشراف كل من المتغيرات البيئية وموقف المنظمة مستقبلا على مدى خمس سنوات تقريبا ، إن استمرت على مزاولة نفس أنشطتها وتقديم نفس منتجاتها لأسواقها الحالية .

15- على ضوء المتغيرات البيئية المتوقعة محليا وخارجيا ، سيسيا ، وأقتصاديا ، وفنيا ، وثقافيا واجتماعيا : هل يتعين تغيير الرسالة (الغرض الأساسي لقيم المنظمة ) أو الأنشطة أو الأهداف ، وكيف تكون صياغة الأهداف ، كيف نلحق بالمتغير السوقي أو الثقافي أو الفني أو الاجتماعي ... الخ ، حتى لا يسبقنا وتختلف عنه ، وكيف نتوقع المتغير ونشخصه ونستعد له .

16- تحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمنظمة والموقف المستهدف ، بمعنى آخر تصميم الأهداف الاستراتيجية أو طويلة الأجل .

17- على ضوء الأهداف يمكن تصميم الاستراتيجيات البديلة كسبل أو مناهج يؤدي سلوك أنسبها إلى بلوغ الموقف المستهدف ، أي تحقيق الأهداف المخططة وهذا يتضمن عادة ما يلي :

- أي الأنشطة أو مجالات النشاط سنمارسها

- أية منتجات وأسواق سنتعامل بها .

- كيف سستسجم أنشطة المنظمة لتهيئ إطارا فاعلا وكفؤا للداء

- ماهي الأولويات والخطوط المرشدة التي يتعين تحديدها ومراعاتها .

- كيف ستنافس في مجالات نشاطنا وفي أسواقنا المستهدفة .

هذا وتحدد الاستراتيجية العامة للمنظمة تتاسق وتكامل عناصر

وظائفها تسويقيا ، إنتاجيا ، وماليا وبشريا ..... الخ . كما تحدد صياغة

المزيج التسويقي (المنتج - التسعير - الترويج - التوزيع ) لدعم استراتيجية

التسويق الخارجي .

اما التخطيط الاستراتيجي فهو يتضمن القيام بعدة نشاطات من

أهمها :

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف .
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا .
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات .
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرئية التي تؤديها والأسواق المستهدفة .
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف .
- وضع القيم في ضوء الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة .

### التنظيم:

لكي يكون القائد فعالا لا بد أن يكون تنظيمه الإداري فعالاً. ويجب أن يفهم أن التنظيم الإداري الفعال ليس مسألة تحديد اختصاصات، أو تفويض سلطات، ولكن أبعد من ذلك بكثير... فمن الضروري العمل على إحداث تفاعل بين الفرد و المنظمة، وبين المنظمة و الفرد، بحيث تلتقي احتياجات الفرد من المنظمة مع احتياجات المنظمة من الفرد. والتنظيم مبني على روح التعاون وروح الفريق، والصراحة والمصلحة المتبادلة بين الفرد و المنظمة .

ويشير koontz الى ان التنظيم يعنى بناء علاقات تحددها السلطة  
الضرورية والتنسيق بين مختلف الأفراد لأداء مهام معينة لتحقيق أهداف  
التنظيم، فهي علاقة بنائية تعمل على ربط العناصر التنظيمية وإطار يتم  
من خلاله تنسيق جهود الأفراد (Harold. K.and Cyril O.1973)،

وترتكز وظيفة التنظيم على عدد من الوظائف والمبادئ كما  
حددها فايول Fayol في كتابه المشهور (الادارة الصناعية والعامية )  
(1949) وهى :

- وحدة الأمر او وحدة الرئاسة .
- مبدأ السلطة والمسئولية .
- مبدأ تقسيم العمل.
- التنسيق والتعاون والعمل الجماعي .
- وحدة التوجيه .
- تسلسل السلطة.
- الالتزام بالقواعد والانظمة والانضباط .
- خضوع الافراد للمصلحة العامة .
- مبدأ التعاون والعمل الجماعي .
- مبدأ مركزية السلطة .
- العدالة .
- المبادأة .
- مبدأ ثبات العاملين .

- مبدأ الترتيب والتنظيم .

كما حدد فايول ستة أنشطة للقائد يمكن ان تمارس في مختلف

المنظمات وهي :

- أنشطة فنية .
- أنشطة تجارية .
- أنشطة مالية .
- الأنشطة المحاسبية .
- الأنشطة الادارية .
- الامن .

إتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب، وتبدأ بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما ، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد ، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة .  
(محمد سويلم ، 2000)

إن القائد الفعال هو الذي يتخذ قرارات فعالة .. قرارات مرتبطة بالمستقبل، قرارا يحدث أثرا ويحقق نتيجة . ولا بد من الاستخدام العلمي في إتخاذ القرار وذلك بأن يمر القرار بالمراحل الآتية : ( عمر صبحي ، 1992 )

1. مرحلة تحديد المشكلة .
2. مرحلة تحديد الأسباب الأكثر احتمالا .

3. مرحلة إيجاد البدائل .

4. مرحلة حصر المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل .

5. مرحلة التقويم والاختيار النهائي للقرار .

وصنع القرار يتضمن جانبين أساسيين : الجانب العقلاني الرشيد ، والجانب العاطفي الذاتي . ولذلك فإن الاتجاهات النفسية تلعب دورا هاما في عملية اتخاذ القرار حيث يوجد في عملية إتخاذ القرار صوتان متضادان . صوت يقول لك : افعل وخاطر بالتغير وصوت معارض يقول لك : إبق مكانك ولا تتقدم .. فليس هناك مفر . وكل صانعي القرارات في العالم يواجهون هذه المعضلة . فالتغيير يعني النمو والتقدم ، ولكنه يعني المخاطرة أيضا . وبقاء الحال على ما هو عليه قد يكون مكسبا إذا لم تكن مؤهلا لتحمل المخاطر . وفي كل الأحوال ، فإن الإدراك الشعوري لموقفك وكيفية مقابلة احتياجاتك هما الأساس لتعريف وتحديد طبيعة المشكلة .. وهذا يتطلب منك أمرين :

• أن تقرر بتفكك

• أن تقبل التحدي وتخاطر بالتغيير ساعيا نحو النمو .

6. أنماط القيادة واتخاذ القرار :

7.

8. إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي :

9.

10. أ – عوامل تتعلق بالمدير ذاته مثل خلفيته الشخصية ومعرفته

وقيمه وخبراته . فمثلا المدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد

يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل الى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة .

11.

12. ب - عوامل تتعلق بالمرؤوسين فمثلا يمكن للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم:

13. - ميل إلى الاستقلالية في التصرف .

14. - الرغبة في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات .

15. - ارتباط كبير بأهداف المنظمة وانجازاتها .

16. - المعرفة والخبرة الكافية في المجال الذي يراد اتخاذ القرار بشأنه .

17. وعلى العكس من ذلك فإذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى مثل هذه العوامل فأن الأسلوب الاستبدادي في القيادة يكون هو السائد .

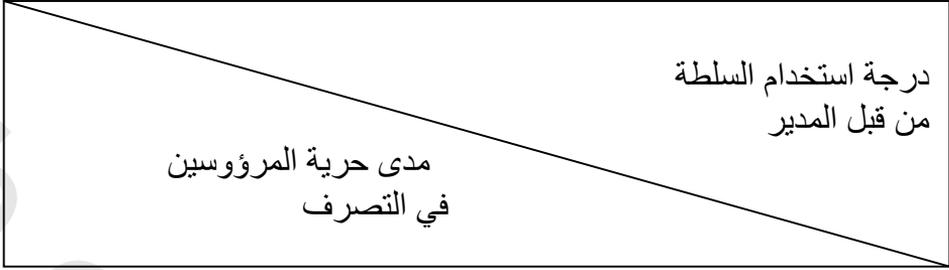
18- عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي توجد فيه المنظمة مثل المناخ التنظيمي السائد، طبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها، درجة تحدد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين، وبصفة عامة القيود البيئية المعتادة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وقانونية .

## أنماط القيادة واتخاذ القرار :

إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي :

- أ - عوامل تتعلق بالمدير ذاته مثل خلفيته الشخصية ومعرفته وقيمه وخبراته. فمثلا المدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن تكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة ( الوضعية رقم "1" ) في النموذج رقم (9).
- ارتباط كبير بأهداف المنظمة وانجازاتها .
- المعرفة والخبرة الكافية في المجال الذي يراد اتخاذ القرار بشأنه .
- وعلى العكس من ذلك فإذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى مثل هذه العوامل فإن الأسلوب الاستبدادي في القيادة يكون هو السائد .
- ج - عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي توجد فيه المنظمة مثل المناخ التنظيمي

أسلوب أوتوقراطي في القيادة ←  
 ← أسلوب أوتوقراطي في القيادة



(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المدير يسمح للمرؤوسين بالحرية في التصرف في حدود النظام المتفق عليه	المدير يبين حدود المشكلة ويطلب من المجموعة أن تتخذ القرار	المدير يقدم المشكلة ويحصل على اقتراحات ثم يتخذ القرار.	المدير يقدم قرارات مبدئية قابلة للتغيير.	المدير يقدم الأفكار ويطلب أسئلة من مرؤوسيه	المدير " يبيع " القرارات لمرؤوسيه	المدير يتخذ القرارات ويعلن عنها إلى مرؤوسيه

### شكل رقم (9) أنماط القيادة

- ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين ، السائد ، طبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ، درجة تحدد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين ، وبصفة عامة القيود البيئية المعتادة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وقانونية .
- ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين ، فمثلا يمكن للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرص اكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم:
- ميل إلى الاستقلالية في التصرف
  - الرغبة في تحمل المسؤولية اتخاذ القرارات .

## السلوك القيادي عند اتخاذ القرار :

هناك أربعة أساليب أساسية للسلوك القيادي عند اتخاذ القرار وذلك حسب نظرية بلانشارد ، وهي التي أطلق عليها القيادة الظرفية أو الموقفية ، أي القرار الذي تتخذه هذه القيادة في ظرف ما تجاه موقف معين . وهذه السلوكيات الأربعة هي :

### 1- السلوك التوجيهي :

هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاه واحد ، ((بين الموجه والمتلقي)) ، وفي هذا السلوك يبين القائد فيه دور المتلقي : ماذا عليه أن يعمل ؟ وأين ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ ويكون حجم المراقبة في هذا السلوك مرتفعاً ، والتشجيع ضعيفاً ، القائد إلى السلوك عندما يكون المتلقي مبتدئاً وقليل الخبرة . ودرجة نضجه قليلة وكفاءته قليلية ، ولكن التزامه مرتفع ، ومتحمس للتعلم .

### 2- السلوك التدريبي :

هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاهين ((بين المدرب والمتدرب)) وبين القائد هنا توجيه مرتفع وتشجيع مرتفعاً ، ويعتمد إلى تفسير قراراته ، ويطلب رأي المتلقي ، بوجه عملية التنفيذ ، والقائد يسلك وسيلة الإنصات والتشاور قبل اتخاذ القرار ، ويلجأ القائد هنا يوضح هنا الأدوار والأهداف ويعطي المتلقي تعليمات واضحة ويراقب سير المهمة ، ويلجأ إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقي في طور التقدم وعنده بعض الكفاءة وخبرته لا بأس بها ، ولكنه أقل تحمساً ، وثقة بنفسه والتزامه ضعيف .

### 3- السلوك التشجيعي :

هو السلوك الذي يكون فيه الاتصال باتجاهين، (( بين القائد والمتلقي ))، والقائد هنا يستعمل الوسائل الاتصالية التالية : الإنصات، وتشجيع وتسهيل التعاون والتداخل، يشارك المتلقي باتخاذ القرارات وفي هذا السلوك يكون التوجيه ضعيفاً ، والتشجيع مرتفعاً وتتخذ القرارات في هذه الحالة بشكل جماعي، ويشجع القائد المتلقي، ويدعمه لتحقيق مهمته . وهنا يلجأ القائد إلى تحويل تدريجي للقرارات وحل المشكلات إلى المتلقي لكي يتخذها . ويلجأ القائد إلى هذا السلوك، عندما يكون المتلقي متقدماً في طور النضج، ولكنه متأرجح الثقة بنفسه، والتزامه متغير ومتقلب، وحماسه أقل، لكنه خبير بعلمه وكفاءته عالية .

### 4- السلوك التفويضي :

هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاهين، (( بين المفوض والمفوض )) والقائد هنا يقوم بتوضيح المشكلة أو القضية المطروحة، ثم يفوض المتلقي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بالطريقة المناسبة، ويكون سلوك التوجيه والتشجيع هنا ضعيفاً وتكون القرارات ومسئولية التنفيذ على عاتق التابع . ويلجأ القائد هنا إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقي ناضجاً، وذاتي الاندفاع، وخبيراً بعمله، وكفاءته عالية، والتزامه مرتفع، ومنجز موفق إذا حصل على الدعم والتشجيع اللازمين .

### الرقابة والتقييم :

الرقابة هي مجهود منظم يهدف إلى وضع معايير للأداء تتفق وأهداف التخطيط، وضع نظام للمعلومات المتردة، مقارنة الأداء بالمعايير لتحديد مدى الانحراف وقياس دلالاته، واتخاذ الإجراء المناسب للتأكد

من الاستخدام الفعال لجميع العناصر والموارد لتحقيق أهداف مشتركة  
(Robert,J.1972).

الرقابة والمتابعة والسيطرة اهم الوظائف الادارية والتي تعني قياس تنفيذ الاعمال والاحداث والاداء ومدى تطابقهما مع الخطط، بل تمتد الى حدود تصحيح الانحرافات عن الطرق والمسالك التي يتم فيها تنفيذ الواجبات والمسؤوليات طبق للخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف . كما أن الرقابة من أهم الوسائل المبكرة التي تتابع تنفيذ المهام والتي تحد من جسامه الأخطاء او الانحرافات عن الكيفية التي يجب فيها تنفيذ الأعمال والوظائف المختلفة . كما أن الرقابة ليست قاصرة فقط على مخرجات العمل بل تشمل كل شئ في التنظيم من البداية وحتى النهاية فهي تشمل الاجراءات وطرق التنفيذ واسلوبه وتشمل مظاهر السلوك والترابط والتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة وحسب التعليمات الصادرة والخطط الموضوعة وطرق الاقتراب نحو الأهداف .ان وظائف الادارة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه في حاجة للمتابعة وذلك للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، لذلك جاءت عملية الرقابة في آخر الوظائف الادارية، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها في الوظيفة الرقابية للادارة، سوف تنشأ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف . مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأداء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها الاربعة . ( بشير العلاق ، 2008 ) ( محمد عبدالفتاح ، 2003 ) ( سيد الهواري ، 2002 )

## خطوات العملية الرقابية الأربعة :

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط وهذه العملية يمكن أن حصرها في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها ، وهذه الخطوات هي :

### أولا : إعداد معايير الأداء

لأداء ، والمعيار أداة قياس ، كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقب أداء الافراد ، والسلع والخدمات او العمليات ، وتستخدم المعايير لتحديد التقدم ، او التأخر عن الأهداف وطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. واما كانت المعايير يمكن تصنيفها الى إحدى هاتين المجموعتين : المعايير الادارية أو المعايير التقنية ، وفيما يلي وصف لكل نوع :

أ- المعايير الادارية : تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء ، وينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ أهداف المحددة ، كما تعبر المقاييس الادارية عن من ، متى ، ولماذا العمل مثال : يطاب المدير بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر

ب- المعايير التقنية : يحدد ماهية وكيفية العمل ن وهي تطبق على طرق الانتاج ، والعمليات ، واماد ، والآلات ، ومعدات السلامة ، واموردين ، ويمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية . مثال :معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمداتهم ، متابعة الأداء الفعلي : هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي .

**ثانياً : قياس الأداء :** في هذه يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة . إذ نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، اما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الاجراءات اللازمة .

**ثالثاً : تصحيح الانحرافات عن المعايير :** تحديد الاجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء : المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، مع الأخذ في الاعتبار تلك المعايير التي قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً . القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام الآت القياس الملائمة أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها ، وأخيراً من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذاها .

**وهناك مجموعة من التساؤلات التي يجب ان يدركها القائد في**

**عمليات الرقابة والتقييم والتقويم وهي :**

- ما الذي يجب أن يراقب في المنظمة .
- لماذا يتم تنفيذ عملية الرقابة .
- كيف تتم عملية الرقابة .
- متى تنفذ عملية الرقابة .
- من المسؤول عن عملية الرقابة
- ما هي المعايير التي على أساسها يتم تقييم الاداء .

- كيف يمكن قياس الاعمال والنتائج والسلوك .
- كيف يمكن حل المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمة والعاملين فيها .

اما التقييم وهو الوجهة المكمل لعملية الرقابة والذي من خلاله نستطيع ان نقارن بين الوظائف في التنظيم مع عدد من الاهداف من خلال معايير ومقاييس تحدد مستوى الانجاز البشري والآلي وتطابقه مع الخطط الموضوعه .

ويشير ماريو أي هاينز (1988) الى أ ، عوامل تقويم الأداء تتمثل في ثلاث هي : الشخصية ، والسلوك ، والنتائج . وبالرغم من أن العوامل الشخصية مهمة في الأداء ، فإنه يجب تقويمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقويمها موضوعيا .

إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء : وهي الهدف الولى للتقويم (غالبا) ومن السهل قياسها في معظم الأحيان . ولكن الأمر يتطلب استخدام الحكم الشخصي لتقويم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا إنتاجا سلعيا . وهنا لابد من التعرف على :

- الكمية : أي حجم النتائج مقارنا بالتوقع .
- الجودة : أي نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة .
- التكلفة : أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية .
- الوقت المحدد للإنجاز : أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنا بالوقت المحدد .

## القيادة والتمكين :

تنامى الاهتمام بمفهوم التمكين في التسعينات من القرن الماضي وقد سميت تلك الحقبة بحقبة التمكين ليصبح التمكين احد المداخل الادارية الحديثة والتي تعني اطلاق حلاية العاملين والتخفيف من حدة البيروقراطية الادارية، وتعزيز الروح التشاركية في العمل بهدف تحسين الخدمات والارتقاء بمستويات الاداء الفردي والمؤسسي .

ويشير Bowen and Lawler 1995 الى ان التمكين باعتباره حالة ذهنية يتمثل في اطلاق حرية الموظف واعطائه صلاحيات أكبر في مجال عمله، ومنحه حرية ابداء الرأي، والمشاركة في أمور سياق الوظيفة .

المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، أنه يعني أكثر من مجرد التفويض Delegation . فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل .

**أن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها :**

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين .
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة .

- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم .
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية .
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم .

وبناء عليه فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن قررت الإدارة إتباع هذه السياسة بل لابد من زيادة طاقات To energize الموظفين حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه .

إن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف : بالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقات الموظف وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين . وبالنسبة للدائرة فإن السياسة تسهل العمل ويبدوا الموظفين أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة . وينعكس ذلك الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة ويؤثر في نجاحها .

والجدير بالذكر أن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا، فلا يتوقع من الموظفين أن يبدأوا بحل المشاكل وإجراء التحسينات اللازمة من تلقاء أنفسهم، فلابد من دعم الإدارة العليا لهم وإعطاؤهم الضوء الأخضر للمساهمة في إتخاذ القرار، لأن الفكرة الأساسية لمفهوم

التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر وبالتالي تعمل المنظمة كماها بشكل أفضل .

ويوضح Caudron 1995 المشار اليه في ( الاحمدي وابو خضير، 2009 ) الى ان خطوات بناء بيئة عمل يساعد على تمكين العاملين كالتالي :

- 1- تأسيس آليات المشاركة في المعلومات .
- 2- توفير التدريب المناسب والموارد المطلوبه .
- 3- تعليم الادارة كيف تقوم بتمكين الآخرين وذلك من خلال التوجيه والانفتاح على اتباع طرق جديدة لأداء الاعمال، وسبل احتضان الافكار الجيدة لأداء الاعمال .
- 4- تحويل مسؤولية صنع القرارات للعاملين .
- 5- اعطاء العاملين سلطة التحكم في الموارد اللازمة لاجراء التحسينات.

**أن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل من أهمها :**

- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤسين .
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين .
- فعالية نظم الاتصالات والتغذية العكسية في المنظمة .
- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء .
- ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية .

- وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم .

- تدريب المرؤسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعباء الموكلة إليهم.

إن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف : فبالنسبة للموظفين فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم وتسلط الضوء على مواهب وابداع الموظفين. ويقول ( Edward.L1994 ) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين ان تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة ، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات .

### القيادة ..... والتدريب :

التدريب نشاط مخطط يهدف الى تنمية وتطوير قدرات الافراد ومعارفهم وقيمهم وسلوكهم لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيج أهداف الشخصية باعلى كفاءة ممكنة ، وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا ، وجزا هاما من تكاليف العمالة ، بل أصبح بحق أهم أنواع الاستثمار في البشر .

وطبقا لقاموس قسم التوظيف فإن التدريب هو :

تنمية وتطوير الاتجاه، المعرفة، المهارة، ونمط السلوك المطلوب من الفرد لأداء وظيفة معينة بشكل كاف (Robert,S.and John, 1975).

وتتمثل عملية التدريب في مزيج من العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ البرامج والتطوير التنظيمي، وانتهاء بتقييم التدريب وتطويره .

ويجب أن يركز التدريب على مجالات القدرات والمهارات التي تدعو أو تشتد الحاجة إليها وإلى تنميتها أو تعزيزها، وفي حالة تعدد هذه المجالات يمكن تحديد الأولويات، أي المجالات التي يتحتم البدء بتنميتها من خلال سد الفجوة بين معايير الأداء والسلوك المطلوب وبين تلك الجهود الموجودة فعلا وهذا ما يطلق (تحديد الاحتياجات التدريبية) والتي تعنى وجود ظاهرة يمكن التعامل معها عن طريق التدريب وتعكس هذه الظاهرة حالة القصور في الأداء أو حالة تطوير في الأداء أو حالة إلى اكتساب مهارات وقدرات جديدة. ويمكن تحديد مصادر الاحتياجات التدريبية في: (محمد حمدان، 1990)

- معالجة قصور في الأداء .
- الرغبة في تطوير الأداء .
- الحاجة إلى اكتساب مهارات وقدرات جديدة .

وتتمثل أهمية التدريب في إكتساب الفرد مجموعة من المهارات والمعارف، وتتيح له القدرة على التكيف مع المتطلبات الوظيفية ومتغيراتها، فضلا عن كونه نوع من الوقاية ضد عامل الإزاحة العلمية والتكنولوجية لمجموعة المهارات والمعارف السابقة .

وقد أكدت الدراسات وجود ارتباط بين اكتساب الجديد من المعارف والمهارات وارتفاع الإنتاجية وحيث يرتبط ارتفاع الأداء المطلوب على التدريب .