

## الفصل الثاني

### التغيير في العلوم السلوكية

#### كمدخل لإشباع الحاجات التنظيمية أثناء العمل

بعض المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال:

المدير والإدارة:

حتى نصل لتعريف محدد لمفهوم المدير والإدارة لابد وأن نتطرق لبعض التعريفات الهامة والتي تؤكد أنه لا يوجد مفهوم موحد جامع شامل للمدير والإدارة منها على سبيل المثال:

1 - لقد حدد (فريدريك تيلور) الإدارة في المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد القيام به من عمل والتأكد والتحقق من أن القائمين بالعمل قد أنجزوا رسالتهم بأحسن الطرق وأرخصها أو أقلها تكلفة.

2 - ذكر (هنري فايول) أن الإدارة يقصد بها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

3 - يقول (كونتز) أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين.

4 - وتتفق (ميرى باركر) مع (كونتز) في أن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الأشخاص.

ومن خلال تعريفى (كونتز، وميرى) نلاحظ أن المدير شخص يقوم بإنجاز الأهداف عن طريق عمل الترتيبات اللازمة لتنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين وليس عن طريق قيام المدير نفسه بتنفيذ العمل.

5 - ويرى (التون مايو) أن الإدارة عملية إنسانية وسلوكية وبالتالي فالإدارة هي فن وعلم التعامل مع الأفراد وتحقيق التعاون بينهم وتتسابق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف.

6 - ويقول (على السلمى) أن الإدارة هي نشاط منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية واقتصادية من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المستمر.

7 - ويرى (على عبد المجيد) أن الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتنظيم ومراقبة العمليات الرئيسية في المشروع لتحقيق أهدافه بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

8 - ويرى (يسرى خضر إسماعيل) أن الإدارة هي فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الآخرين عن طريق التخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل استخدام مواردها المتاحة

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

في تحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها وعلاج مشاكلها بفاعلية وكفاءة.

وفي ضوء التعريفات السابقة وغيرها للإدارة والمدير يرى ( سيد الهوارى) أن هناك محورين للعملية الإدارية وهما:

- المحور الأول : المهام المطلوب تحقيقها.
- المحور الثانى: الأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام والنتائج من خلالهم.

مما تقدم يتضح أن التعريفات السابقة كلها متداخلة ومتشابكة ومكاملة لبعضها البعض ومن تحليل مضامينها يمكن استخلاص شكل العمل اليومى للمدير والذى ينحصر فيما يلى:

1. وضع الأهداف وبدائلها وخطط إجراءات تنفيذها.
2. تفويض السلطات وتحديد المسئوليات لمؤسسه.
3. رسم الهيكل التنظيمى الذى يسير عليه العمل فى المنظمة.
4. تحديد شكل وأنواع الاتصالات والعلاقات بين الأنشطة المختلفة فى المنظمة.
5. الإشراف والتوجيه والتحفيز لكل ممن هم تحت إشرافه.
6. توطيد العلاقات بالمنظمات الأخرى الشبيهة أو ذات الصلة أو العلاقة بالمنظمة التى يديرها.

7. يقوم بعمل التحليل الدائم لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة.

8. يتلقى تقارير المتابعة عن الأنشطة المختلفة والتصرفات المالية والموازنة لمراجعتها والتعليق عليها.

9. يراقب كافة الأعمال بالمنظمة من أجل التأكد والتحقق من السير تجاه تحقيق الأهداف كما هو مقرر لها. تحفيز وتشجيع ومكافأة الممتازين ومجازاة المقصرين.

### وظائف الإدارة:

يتفق معظم العلماء والمتخصصين في مجال الفكر الإداري المعاصر إن لم يكن كلهم على أربعة وظائف رئيسية للإدارة هي:

#### 1 - التخطيط: -

لقد أصبح التخطيط من الوظائف الهامة في الإدارة ويمكن تعريف التخطيط بأنه الاستعداد والتدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بإجراءات منظمة ومحددة سلفاً لتحقيق أهداف وغايات محددة وهذا يعنى أن التخطيط عبارة عن عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف والخطط والبرامج والسياسات والإجراءات واختيار أفضل البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة وعادة توضع الخطط لفترات زمنية متعددة ومختلفة كأن تكون فترة زمنية طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

وتتضمن وظيفة التخطيط عدة عناصر أهمها ما يلي:

أ - تحديد الأهداف والبرامج والخطط والسياسات

ب - حصر وتحديد كافة الإمكانيات والموارد.

ت - الموازنة ما بين الموارد والأهداف

ث - تحديد إجراءات وتحقيق الأهداف

ج - إعداد التنبؤات والموازنات

2 - التنظيم: -

ويتضمن مجموعة من الإجراءات والأعمال التي يجب أدائها في المنظمة وتجميع هذه الإجراءات والأعمال في مجموعات حتى يمكن أن يقوم بها أشخاص مع وضع هيكل تنظيمي يحدد طبيعة عمل الإدارات والأقسام والأشخاص مع تحديد وتوضيح علاقة الإدارات ببعضها مع تحديد وبيان السلطات والمسئوليات بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وبالتالي يمكن تحديد وظيفة التنظيم في العناصر التالية:

أ - وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة

ب - تحديد ظروف وشروط وطبيعة عمل الأقسام والإدارات في المنظمة

ت - تحديد السلطات والمسئوليات في ضوء التقسيمات الإدارية المختلفة.

ث - تحديد نمط العلاقات والاتصالات داخل المنظمة.

ج - اختبار الرؤساء والمديرين لمختلف المستويات.

3 - التوجيه: -

عادة يقوم بعملية التوجيه والإرشاد والإشراف فئة المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتعنى عملية التوجيه إرشاد وتوجيه الأفراد العاملين في المنشأة أو المنظمة لتأدية الأعمال المكلف بها كل منهم حتى يمكن تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة والمحددة مسبقاً.

ويتضمن التوجيه العناصر التالية:

أ - الريادة والقيادة.

ب - التحفيز والثواب والعقاب.

ت - الاتصالات بكافة أنواعها ومستوياتها.

4 - الرقابة: -

وهي عبارة عن التحقق من أن التنفيذ الفعلي للأعمال قد تم وفقاً لما كان مقرراً من برامج وأهداف ولكي تتم الرقابة لا بد من وضع نظام دقيق لمتابعة التنفيذ حتى يمكن التعرف على الانحرافات والسلبيات لعلاجها والحد منها قبل أن تتفاقم أثارها وكذلك التعرف على نقاط القوة لدعمها وتتضمن الرقابة العناصر التالية:

- أ - المتابعة
- ب - تقييم الأداء
- ت - علاج المشاكل والانحرافات ونقاط الضعف
- ث - تعزيز مصادر القوة ودعمها
- ج - استشراف المستقبل من خلال التعرف على الفرص المتاحة

### المستويات الإدارية:

فى معظم الأحوال تنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات ونوجزها فيما يلى:

#### 1 - المستوى الإداري الأول:

يعتبر المستوى الأول هو أدنى مستوى إداري حيث يكون المدير فى هذا المستوى مسئول عن توجيه مرؤوسه من المنفذين مباشرة. ونلاحظ أن المديرين فى هذا المستوى لا يرأسون مديرين آخرين بل تكون ملاحظتهم وإشرافهم وإدارتهم موجهة مباشرة للمرؤوسين المنفذين ولذلك يطلق عادة على هذا المستوى الإدارة المباشرة أو المستوى الإشرافى.

#### 2 - مستوى الإدارة الوسطى:

ويقصد بالإدارة الوسطى الثانى وهى يعلو المستوى الإداري الأول والمدير فى هذا المستوى يتولى التوجيه والإشراف على مديرى المستوى

الأول وبين الإدارة العليا لذلك يعتبر المدير في هذا المستوى همزة الوصل بين تحقيق ما تتطلبه الإدارة العليا وبين المستوى الإداري الذي يتولى الإشراف على تنفيذ تلك المتطلبات.

### 3 - مستوى الإدارة العليا:

والإدارة العليا عادة تتكون من عدد محدود نسبياً من المديرين ويكون من مهام المدير في هذا المستوى القيام بعملية التخطيط ووضع السياسات التنفيذية وتوجيه أعمال المنظمة ويطلق على المدير في هذا المستوى مصطلح مدير عام للمنظمة أو الشركة أو المؤسسة.

### المهارات الإدارية:

في ضوء المستويات الإدارية الثلاث السابق ذكرها لا بد من توافر مجموعة مهارات معينة لدى المديرين حتى يتحقق للمنظمة النجاح وتحقيق الأهداف ولا شك أن هذا النجاح يتطلب قدراً من المهارات التي يجب أن يتمتع بها مدير كل مستوى من المستويات التي يجب أن يكتسبها المدير وهي:

### 1 - المهارات الفنية:

ويقصد بالمهارات الفنية كل الجوانب العلمية والنظرية والتقنية والعملية المتخصصة في مجال عمل المنظمة سواء إنتاج سلع أو خدمات فإذا كانت المنظمة صناعية مثلاً فلا بد من توافر القدرة على التعامل

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

مع الأمور الفنية الخاصة بالإنتاج الصناعي كأمر الهندسة والتكنولوجيا وإذا كانت المنظمة بحثية علمية فلا بد من توافر القدرة على التعامل مع الأمور الفنية الخاصة بالبحث العلمي كمناهج البحث وطرق ووسائل جمع البيانات والمعالجات الإحصائية.

## 2 - المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على التعامل مع الناس وتفهم حاجاتهم ودوافعهم وإجادة استخدام مهارات الاتصال والقدرة على التشجيع والتحفيز والتوجيه والإرشاد ومهارة استخدام مبدأ الثواب والعقاب.

## 3 - المهارات الفكرية:

وهي القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة حتى لا يحدث تكرار مجهود العاملين كل ذلك من أجل تحقيق صالح المنظمة وهذا يتطلب القدرة الفائقة لنظر المنظمة ككل. إنها النظرة الشاملة وتفهم علاقات الإدارات والأقسام ببعضها وعمل كل إدارة وأثرها وعلاقتها بأداء الإدارات الأخرى والمنظمة ككل.

وبما لا يدع مجالاً للشك فإن أي مدير في المنظمة لا بد وأن يكون لديه مزيج من القدرات والمهارات ولكن طبيعة المستوى الإداري وظروف العمل به ينظم مزيج مختلف المهارات الإدارية للمدير في كل مستوى إداري فمثلاً:

1 - مدير المستوى الإداري الأول (المشرف) يحتاج إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية قد تتساوى مع بعضها وخاصة أنهم يتعاملون مع المرؤوسين مباشرة كالعمال مثلا وهم يحتاجون إلى الخبرة الفنية بجانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

2 - أما المدير في المستوى الإداري (الإدارة الوسطى) يجب أن تتوافر لديه مهارات إنسانية مرتفعة نسبيا مع قدر متوازن بين المهارات الفكرية والمهارات الفنية وخاصة أنه حلقة الوصل بين المستوى الإداري الأول والإدارة العليا.

3 - أما مدير الإدارة العليا والذي ينظر للمنظمة نظرة كلية شاملة فلا بد أن تتوافر لديه مهارة فكرية مرتفعة نسبيا مع مزيج من المهارات الإنسانية والفنية المتوازنة حتى يستطيع دفع المنظمة ككل لتحقيق أهدافها.

بجانب المهارات الإدارية المذكورة نجد أن علماء الإدارة والممارسين لها يلتفون النظر إلى مجموعة صفات شخصية لابد وأن تتوافر للمديرين فبعضهم يذكر خمس صفات وبعضهم يذكر عشرة وبعضهم يذكر أكثر من خمسين صفة منها على سبيل المثال:

الذكاء - الحزم - الحيوية - النضج العاطفي - الإبداع - الإقناع - التعاون - المبادرة - روح الدعابة - بعد النظر - حسن التصرف - قدرات عقلية خاصة - قدرات عقلية عالية - الطموح - المثابرة - الشجاعة - الصحة النفسية والجسدية.

## بعض المفاهيم الأساسية لسلوك التنظيمي

### ماهية منظمات الأعمال وأهدافها:

يعتبر تنظيم الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية في شكل منظمات من الأمور التي تسهل عملية التوجيه والإرشاد والتخطيط والتنفيذ.

والمنظمة قد تكون شركة صناعية أو مؤسسة تعليمية كالمدرسة أو مؤسسة رياضية أو عسكرية أو شركة تجارية ولكن على الرغم من هذا الاختلاف إلا أن ما ينطبق على الشركة الصناعية ينطبق على المدرسة أو المستشفى أو أى منظمة إذ إنه حيث توجد منظمة تضم عاملين ولها هدف محدد وطرق ووسائل تحقيق الهدف فلا بد لها من إدارة.

ورغم تدرج وتطور وتبلور المنظمات وأشكالها ومضامينها عبر مراحل مختلفة من التاريخ للتطور البشرى والمادي إلا أنها وحتى اليوم نجد أن أى منظمة مهما كبرت أو صغرت نجد أنها تعنى شيئين رئيسيين هما:

أ - الوظيفة.

ب - هيكل.

أ - الوظيفة: يقصد بها جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار بما يصاحبها من سلطات وواجبات عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم وخبراتهم والتنسيق بين جهودهم من خلال خطط وبرامج يتم إعدادها وتوضح العمل الذي سوف يتم القيام به وإنشاء شبكة من الاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة للمنظمة وقد يكون الهدف هو التفوق أو النصر أو تحقيق قدر معين من الإنتاج أو تحقيق الأرباح من خلال بيع السلع أو الخدمات.

ب - الهيكل: يقصد به البناء التنظيمي الإداري كالأقسام والإدارات والقطاعات التي يعمل فيها الناس وعادة التنظيم وفقاً لأهدافه وخططه وبرامجه هو الذي ينشئ البناء أو الهيكل التنظيمي وبالتالي يحدد الاختصاصات للعاملين في كل موقع من مواقع التقسيم والبناء الإداري ويرسم لهم طرق ووسائل إنجاز أعمالهم بالتعاون والتنسيق والتكامل الذي تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

### مكونات المنظمة:

تتكون أي منظمة من عدة جوانب متداخلة ومتفاعلة ومتبادلة التأثير والتأثر ببعضها البعض والمنظمة في مجموعها تؤثر وتتأثر بالمناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتشريعي للمجتمع وذلك لضمان بقاء واستمرارية المنظمة حيث تحصل المنظمة على مدخلاتها من البيئة الخارجية أي المجتمع المحيط لها وفي نفس الوقت تقوم بتصريف منتجاتها إلى البيئة الخارجية.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

ويمكن إيجاز الجوانب أو الأجزاء أو العناصر المختلفة التي تكون في مجموعها المنظمة كما يشير علماء الإدارة على النحو التالي:

### 1 - الأهداف:

إن لكل منظمة مهما كان حجمها وشكلها القانوني وطبيعة عملها هدف رئيسي من أجله تكونت المنظمة علاوة على عدة أهداف فرعية من خلالها يتحقق الهدف العام للمنظمة وعادة تتميز الأهداف بالتنوع والتغير وفقاً للمناخ والثقافة السائدة في المجتمع.

### 2 - الجوانب الفنية:

وهي التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة والمتمثلة في :

أ - كافة الآلات والمعدات والأجهزة والأدوات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها

ب - كل الطرق والوسائل والأساليب التي يتم من خلالها تدوير وتشغيل الآلات والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وبأقل التكاليف وفي أقصر وقت وبأقل جهد.

### 3 - الجانب الإنساني:

ويتضمن هذا الجانب كافة أشكال العلاقات الإنسانية المرتبطة بسلوك العاملين بالمنظمة من حيث الدوافع والحوافز والحاجات وطرق ووسائل إشباعها واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وكذلك العلاقات

والاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين جموع العاملين بالمنظمة ومدى تكييفهم وتوافقهم مع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

#### 4 - الهيكل والبناء التنظيمي:

يتكون البنيان أو الهيكل التنظيمي لأي منظمة في ضوء الأهداف العامة والأهداف الخاصة للمنظمة ويعنى التخصص والتقسيم الإداري للأقسام والإدارات والقطاعات في ضوء حجم العمل المطلوب لكل فرع من أفرع البنيان ويوضع الهيكل التنظيمي في شكل خرائط رئيسية وفرعية للمنظمة كما يتضمن الهيكل التنظيمي الوصف التفصيلي لمختلف الوظائف والأنشطة وتوصيفها وإجراءات العمل والعلاقات بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

#### 5 - الجانب الإداري:

ويقصد بالجانب الإداري ذلك النظام ومجموعة الأعمال التي تمارسها الإدارة والمتمثلة في تحديد الأهداف ورسم السياسات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والإرشاد والقيادة والرقابة والمتابعة والتي تؤدي في النهاية إلى ترابط وتماسك المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### 6 - موارد المنظمة:

وتتكون موارد المنظمة من الأفراد العاملين والأموال والخامات والمعدات والأساليب والطرق الخاصة بالعمل (النظم) والوقت المحدد والمتاح للإنتاج أو الخدمات والسوق.

## النمط التفاعلي للمنظمة

### السلوك الإنساني وطبيعته وأشكاله :

#### المقصود بالسلوك :

هو ذلك النشاط الدائم والمستمر الذى يقود به الفرد طوال حياته وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الإنسان

ويقصد بالسلوك كل أوجه النشاط اللفظي والعقلي والحركي والوجداني (انفعالي) والاجتماعي الذى يقوم به الفرد لتحقيق التوازن والتكيف والتوافق مع بيئته الداخلية والخارجية مشبعاً حاجاته ودافعه ومحققاً آماله وطموحاته فى مواقف وأحداث الحياة.

#### تعريف السلوك :

هو سلسلة الاختيارات التي يقوم بها الفرد من بين مجموعة الاستجابات والبدائل الممكنة عند تنقل الفرد من موقف إلى آخر.

أو هو كل الأنشطة والأفعال والتصرفات التي يبديها الفرد كاستجابات لمثيرات في مواقف الحياة المختلفة.

## طبيعة سلوك الإنسان وخصائصه:

من طبيعة السلوك الإنساني أنه غاية في التعقيد والتنوع والتغير ويمكن التعرف على طبيعة السلوك الإنساني من خلال التعرض لأهم خصائصه على النحو التالي:

أهم خصائص السلوك الإنساني:

### 1 - صعوبة التنبؤ بالسلوك:

إن محاولة التنبؤ بالسلوك يشوبها الكثير من الصعوبات نظرا للتعقيد الشديد والتنوع والاختلاف فالفرد قد يسلك سلوكين مختلفين تجاه موقف واحد وكذلك مجموعة أفراد قد يختلفون في استجاباتهم (سلوكهم) تجاه موقف واحد ويمكن أن ترجع صعوبات التنبؤ بسلوك الإنسان إلى عدة عوامل أهمها:

أ - التغيرات أو الاضطرابات العضوية والفسولوجية والكيميائية التي تحدث داخل الفرد مما يؤدي إلى تغير السلوك والاستجابات.

ب - إن خبرات الرد ومعارفه التي تكتسبها من خلال عملية التعليم والتعلم لا شك أنها تؤدي إلى تعديل وتغير في سلوكه.

ت - الفرق الفردية أكدت كل الدراسات النفسية أن هناك فروق فردية بين الناس بمعنى أن الأفراد يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم ودوافعهم وميولهم وطاقاتهم وبالتالي فإن هذا

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

الاختلاف يؤدي إلى الاستجابات المتعددة والسلوكيات المختلفة من قبل الأفراد في مواجهة الموقف أو المثير الواحد.

## 2 - تنوع السلوك:

يتكيف الإنسان ويتوافق مع الأحداث والمواقف الحياتية اليومية بكثير من أنواع السلوك فهناك السلوك العقلي والذي عادة يسبق أى سلوك وهناك السلوك اللغوى الذى يتميز به الإنسان عن سائر الكائنات الأخرى ونظراً لقدرة الإنسان على تعلم العديد من المهارات التى تعتمد على الحركة فيصبح قادراً على أداء مجموعة سلوكيات حركية والإنسان فى نموه الجسمى والسيكولوجى تنمو لديه الانفعالات فالإنسان عادة يواجه مواقف وأحداث الحياة اليومية بكثير من الانفعالات كالفرح والسرور والحزن والغضب والتفائل والتشاؤم والبقاء والخوف والضحك وقد تتداخل أحياناً مجموعة انفعالات فى موقف واحد.

## 3 - إرادية السلوك:

يتميز الإنسان عن الكائنات بالإرادة فسلوك الإنسان إرادى فى مجموعه فالإنسان قادر على الفعل أو الامتناع لأى شىء حيث إن إرادة الإنسان عادة ما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعقل.

## 4 - السلوك الهادف:

عادة لا يكون هناك سلوك إنسانى بدون هدف فالأهداف والأغراض هي التى تدفع وتحرك وتوجه السلوك الإنسانى وقد تكون الأهداف المحركة للسلوك واضحة وقد تكون فى بعض الأحيان

أهدافاً غامضة حتى للفرد صاحب السلوك والأهداف كمحركات للسلوك قد تكون فسيولوجية لتحقيق إشباعات أولية كالمأكل والمشرب والجنس وقد تكون أهداف اجتماعية نفسية ومعنوية.

عناصر السلوك: للسلوك ستة عناصر يمكن إيجازها فيما يلي:

### 1 - الهدف:

ليس هناك سلوك بدون هدف فنشاطات الفرد وأفعاله عادة ما تكون موجهة نحو أهداف وأغراض معينة والأهداف تختلف من حيث أهميتها وقيمتها من فرد لآخر وفقاً لثقافة كل فرد.

### 2 - الاستعداد والتهيؤ:

لا يمكن للإنسان أن يقوم بسلوك معين أو يستجيب لمثير محدد ما لم يكن مستعداً ومهيأً للقيام بالاستجابات المناسبة للموقف الذي يتعرض له والاستعداد والتهيؤ قد يتوقف على مدى معرفة وخبرات ومعلومات الفرد وقد يرجع فشل الفرد في تحقيق معين إلى أنه غير مستعد وغير مهياً للقيام بالسلوكيات أو الاستجابات المناسبة للموقف.

### 3 - الموقف:

لكي يسلك الإنسان أى سلوك لابد وأن يكون هناك موقف محدد أو معين والموقف عادة يزود الفرد بالبدايل المختلفة التي تتطلب منه ان يقوم بسلسلة الاختيارات بالبديل الذي يتناسب وقدرات واستعدادات الفرد العقلية والجسمية وما يمكنه من تحقيق أهدافه.

## 4 - التفسير:

إن التفسير من العناصر الهامة للسلوك حيث إنه من خلال تفسير المعلومات والبيانات الخاصة بالموقف وبالبدائل الممكنة وبظروف الفرد وقدراته يستطيع الفرد القيام بسلوك معين تجاه الموقف أو الحدث أو المشكلة.

## 5 - الاستجابة:

في ضوء التفسير للموقف والإمكانات والبدائل تتحدد استجابات الفرد وعادة يختار الفرد الاستجابة التي تؤدي به إلى أكبر قدر من الإشباع والرضا وتحقيق الأهداف مع أقل قدر ممكن من الجهد والتكلف.

## 6 - النواتج:

قد تكون النواتج كأحد عناصر السلوك مطابقة لما توقعه الفرد وفي هذه الحالة يميل الفرد إلى تكرار نفس الاستجابة ونفس السلوك عند مواجهة نفس الموقف أو المواقف المتشابهة وقد يحدث العكس عندما تكون النواتج غير محققة لأهداف الفرد.

**بعض صور وأشكال السلوك:**

تتعدد صور وأشكال السلوك التي تصدر عن الفرد في تعاملات اليومية ومن مميزات وسمات هذه الصور أنها تتداخل وتتشابك مع

بعضها البعض ولكن بغرض الدراسة والشرح سوف نتناول كل منها على حدة بصورة مستقلة.

#### أ - السلوك العقلي:

إن كافة نشاطات وأفعال الفرد وتصرفاته تتضمن أو تعتمد على قدر من السلوك العقلي والسلوك العقلي عادة يتمثل في استخدام الفرد لذكاءه العام أو الخاص أو كلاهما في مختلف المواقف الحياتية التي تواجهه وهذا يعنى أن السلوك إرادى يحقق عادة النجاح للفرد فى حياته وأحيانا يصل بالفرد إلى مرحلة الخلق والإبداع والابتكار.

#### ب - السلوك الحركي:

يتمثل السلوك الحركي فى كل المهارات والخبرات اليدوية والجسمية التى يتعلمها ويمارسها الإنسان مثل مهارة السباحة أو العزف على الآلات الموسيقية أو الكتابة على الأجهزة والآلات الكاتبة.

#### ث - السلوك الوجداني (الانفعالي):

يتمثل السلوك الانفعالي فى حالات الفرح والحزن والضحك والبكاء والغضب والانبساط والتشاؤم والتفاؤل التى يواجه بها الفرد المواقف المختلفة فى حياته.

#### ج - السلوك اللغوى (اللفظي):

ويتمثل السلوك اللغوى فى أنماط وأساليب اتصال الأفراد بعضهم ببعض وأحياناً تكون اللغة عبارة عن إشارات أو كلمات وجمل

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

منطوقة أو كلمات وجمل وفقرات مكتوبة ومن المعروف أن السلوك اللغوي يختلف باختلاف المجتمعات والمناطق.

#### ح - السلوك الاجتماعي:

إن كل سلوك يصدر عن الفرد خلال تعامله مع باقى أفراد الجماعات المختلفة يسمى السلوك الاجتماعي وتتمثل فى مجمل التصرفات الاجتماعية كسلوك الأفراد فى الزواج والوفاء وأنماط المشاركة الاجتماعية المتعددة والمختلفة.

#### خ - السلوك التوافقى:

كلما واجه الشخص (الفرد) موقفاً حال دون تحقيق رغباته ودوافعه وتحقيق آماله كلما حاول الفرد البحث عن أهداف بديلة وقد تكون أقل وهذا يعنى أن الفرد تنازل عن بعض الدوافع التى لم يستطع إشباعها.

#### د - السلوك التنظيمى:

يقصد بالسلوك التنظيمى سلوك الأفراد داخل المنظمات أو المؤسسات سواء كانت ذات الطابع الرسمى أو شبه الرسمى مثل منظمات العمل أو النادي أو الأحزاب السياسية والجمعيات الثقافية والفرد داخل أى من هذه المنظمات محكوم فى سلوكه بنظم وقوانين وقواعد ولوائح المنظمة التى ينتمى إليها.

## الدوافع والحاجات

### معنى الدوافع:

الدوافع هي كل ما تدفع الإنسان إلى النشاط (السلوك) سواء كان هذا النشاط (السلوك) عقليا أي ذهنيا أم حركيا والدوافع عموما غير مرئية أي لا يمكن ملاحظتها وإنما يمكن التعرف عليها من خلال سلوكيات الفرد الظاهرة أو الصريحة حيث إنه من المؤكد علميا أن الدوافع تعمل على استثارة السلوك وتثبيته نحو غرض أو أغراض معينة.

فمن خلال فهمنا للدوافع يمكن تعديلها وبالتالي يمكن تعديل السلوك حيث هناك من الدوافع ما هو إيجابي وصالح ومناسب فيوجه السلوك توجيهها صالحا ومناسبا ومن الدوافع ما هو سلبي وغير صالح فتوجه وتحرك السلوك تحريكا غير مناسب.

### تقسيم الدوافع:

#### أولا: الدوافع الفطرية:

تحدد هذه الدوافع عن طريق الوراثة ولا يحتاج الفرد إلى تعلمها أو اكتسابها لذلك تسمى دوافع فسيولوجية فطرية أولية مورثة ويرى

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

علماء النفس أن الدوافع الفطرية هي دوافع الاستمرار أو الدوافع الحياتية ومن هذه الدوافع دافع الجوع والعطش والجنس والنوم.

وتعد هذه الدوافع دوافع أولية أساسية تقوم عليها الدوافع الثانوية أى الدوافع المكتسبة اجتماعيا حيث إن معظم الدوافع الثانوية تنشأ أثناء إشباع الفرد لدوافعه وحاجاته الأولية.

### ثانياً: الدوافع المكتسبة اجتماعية:

تنشأ الدوافع الاجتماعية من خلال تفاعل الأفراد مع البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها ولذلك يطلق عليها دوافع مكتسبة ولذلك تختلف هذه الدوافع من حيث قوتها من فرد لآخر ومن مجتمع إلى آخر من أمثلة الدوافع المكتسبة اجتماعيا الدافع إلى الحب الدافع إلى تحقيق الذات الدافع إلى الخضوع أو السيطرة أو الامتثال أو الدافع إلى الموافقة الاجتماعية. ولا شك أن عدم الإشباع المنظم لهذه الدوافع يؤدي إلى سلوك غير سوى وبالتالي يشعر الفرد بالإحباط والتوتر حيث إن الدوافع تثير نوعاً من النشاط العام وعادة ما يواجه الفرد هذا النشاط العام ببعض أساليب السلوك المتعلمة أو المكتسبة والتي تؤدي عادة إشباع الدافع وبالتالي يقل التوتر والقلق ويعود الفرد إلى حالته الطبيعية.

### دينامكية خصائص الدوافع:

1 - إنها تجعل الإنسان دائماً فى حالة محاولات مستمرة ليضمن البقاء وأن يحتفظ لنفسه بحالة من الثبات

والاستقرار وخاصة في ظروفه الداخلية الفسيولوجية  
الضرورية كدرجة حرارة الجسم والحاجة للطعام  
والأكسجين والماء.

- 2 - إعادة التوازن والتكيف والتوافق لجسم الإنسان مع  
الإنسان مع نفسه مثال انخفاض نسبة أو مستوى الملح أو  
السكر في الجسم حيث إن هذا الانخفاض يؤدي إلى  
اختلال التوازن الداخلى للفرد فيدفع للنشاط لكي يعوض  
هذا النقص وهذا ينطبق أيضاً على الدوافع الثانوية  
المكتسبة اجتماعياً. من حيث إن عدم إشباعها يؤدي إلى  
التوتر والقلق.
- 3 - إن دوافع وحاجات الإنسان معقدة ومتداخلة ويؤثر بعضها  
في البعض الآخر.
- 4 - لتكوين ومكونات الشخصية ودرجة نضجها أثر كبير  
على تكوين حاجات الإنسان.
- 5 - قد يحرك سلوك الفرد دافع واحد أو عدة دوافع في وقت  
واحد.
- 6 - قد يكون السلوك المتشابه نتيجة دوافع مختلفة كما ينتج  
السلوك المختلف من دوافع متشابهة.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

- 7 - قد تحرك سلوك الفرد دوافع معينة ولكنه لا يعيها ولا يحس بوجودها.
- 8 - تلعب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دوراً هاماً في تكوين دوافع الأفراد وتغييرها.
- 9 - تؤثر جماعة العمل التي ينتمى إليها الفرد في دوافعه نوعاً وعدداً وترتيباً.
- 10 - تستطيع الإدارة توجيه دوافع العاملين وإنشاء دوافع جديدة وذلك من خلال التدريب والمران والقيادة والقدرة.

### نظريات الدوافع:

نظرية الفرائز: ترجع دوافع سلوك الإنسان إلى عدد من الفرائز مثل غريزة الهروب والمقاتلة والخضوع والسيطرة والاقتران والاستطلاع والحل والتركيب والطعام وغيرها وتعرف الدوافع بأنها استعداد فطري جسمي ونفسي يدفع صاحبه إلى إدراك شيء أو أشياء من نوع خاص والالتفات إليها وينشأ عن هذا الإدراك حالة وجدانية معينة تدفع الفرد إلى القيام بعمل خاص نحو الشيء المدرج.

وللغريزة ثلاث أركان هي:

أ - إدراك يثيرها

ب - انفعال وجدانى يصاحبها

ت - سلوك تعبر به عن نفسها

1 - نظرية التنظيم الهرمى للدوافع:

يرى علماء النفس أن الدوافع تتنظم فى متصل يوجد عند أحد قطبيه الدوافع الأولية الفسيولوجية والبيولوجية الفطرية أما عند القطب الآخر فتوجد أكبر الحاجات تمديناً وارتقاءً بما يتفق مع إنسانية الفرد وترتب الحاجات الإنسانية ترتيباً هرمياً على النحو التالى:

- 1 - الحاجات الفسيولوجية
- 2 - الحاجة للأمن والضمان وحماية الجسم والنفس
- 3 - الحاجة للحب والانتماء
- 4 - الحاجة لتقدير النفس واعتراف الآخرين
- 5 - حاجة إثبات وتحقيق الذات
- 6 - الحاجات العقلية والفكرية والجمالية (الفهم والمعرفة)

**العمل وأثره على السلوك الإنسانى:**

العمل نشاط اقتصادي واجتماعي ونفسي واعي يتمثل فى شكل مجهود إنسانى ذهني أو جسمانى أو كليهما يبذله الفرد بمحض إرادته فى حدود مهاراته وقدراته ومعارفه واستعداداته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته بغية خلق أو إنتاج منفعة ذات قيمة يحقق منها الفرد إشباعاً لحاجاته وحاجات الأفراد داخل المجتمع.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

ومن هنا فالعمل ضرورة اجتماعية واقتصادية وثقافية وسيكولوجية من ضرورات الحياة، ويقوم الفرد بالعمل ليمثل أهم أدواره الاجتماعية في الحياة وهذا الدور متعلم ومكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

ومن سمات العصر الحديث كبر حجم المؤسسات التي يعمل فيها الأفراد سواء في الزراعة أو الصناعة أو التجارة حتى أن بعض هذه المنشآت أو المؤسسات أصبحت تضم الآلاف من العمال وبذلك يدخل العمال في علاقات فسيولوجية مباشرة وغير مباشرة ورسمية وغير رسمية مع غيرهم في ضوء علاقات العمل مثل العلاقات مع الرؤساء والعلاقات مع المرؤسين والعلاقات مع الزملاء.

ولا شك في أن شكل البناء الاجتماعي لمؤسسة العمل دور وأثر كبير في سلوكيات الأفراد فمن خلال بناء الاتصال والقيادة والقوة وبناء الحراك وغيرها يعرف الفرد ويحظى بالمكانة الاجتماعية والمركز الأدبي.

وللعمل أثر كبير على سلوك الإنسان في النواحي التالية:

#### 1 - أثر العمل في إشباع حاجات الإنسان:

عن طريق العمل يشبع الإنسان حاجاته ودوافعه الفسيولوجية من مأكّل ومشرب وملبس وسكن وزواج وكذلك حاجاته الاجتماعية والمعنوية كالأمن والأمان على مستقبله وتحقيق ذاته وحبّه للانتماء إلى

جماعة عمل تشبع حاجته إلى مكانة ومركز اجتماعى بين أفراد مجتمعه.

## 2 - العمل وأثره على التكيف العام للفرد:

فمن خلال العمل وأثره تتم عمليات التكيف والتوافق النفسى العام للأفراد ولما كان التوافق والتكيف السوى هو أساس الصحة النفسية للأفراد فكثير من الأفراد يجدون سعادة فى العمل وخاصة إذا كان مناسباً مع استعداداتهم وميولهم ويشبع حاجاتهم ويحقق آمالهم وطموحاتهم. وفى بعض الحالات يستخدم العمل كعلاج من بعض الأمراض النفسية كالاكتئاب والقلق والتوتر.

## 3 - العمل وأثره على الصحة الجسمية للفرد:

لقد اهتم العلماء بما يسمى بأمراض المهنة أى الأمراض ذات الصلة الوثيقة ببعض المهن فبعض الأمراض المكتبية مثلاً تتطلب من الأفراد الجلوس لساعات طويلة على مكاتبهم دون حركة أو نشاط وقد يؤدي هذا إلى بعض التشوهات فى الظهر والعمود الفقرى وهناك بعض الأعمال التى تتطلب إجهاداً ذهنياً ومسئوليات كبيرة فقد تؤدي إلى أمراض العصر كالضغط ومرض السكر وبعض حالات الصداع.

كل ذلك فى مقابل أن هناك بعض الأعمال التى قد تتطلب مزيداً من الحركة والنشاط مما قد يفيد كثيراً فى النواحي البدنية للقائمين عليها فتظل أوزانهم فى الحدود المناسبة وبالتالي لا يصابون بأمراض السمنة وخطورتها على القلب وتصلب الشرايين.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

كما أن أثر العمل يمتد إلى ما بعد ترك العمل والإحالة للمعاش فكثير من الأفراد يشعرون بالملل والإحباط والإحساس بأن قيمتهم قد قلت بإحالاتهم للتقاعد فيصابون ببعض الحالات النفسية الغير سوية (المرضية).

4 - العمل يصنع المركز الأدبي والمكانة الاجتماعية للفرد:

لقد أصبح للعمل وارتباطه بمستوى دخل الفرد ودرجة تعلمه أثر كبير في صنع المكانة الاجتماعية للأفراد حيث أصبح العمل مؤشرا على مكانة الفرد فالعمل كثيرا ما يدل على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للأسرة التي ينتمى إليها الفرد.

5 - العمل وأثره على الحياة الأسرية للعاملين:

نظرا للتأثير المتبادل بين العمل والأسرة على الحالة النفسية للأفراد وسلوكياتهم فالعمل يؤثر في العلاقات الأسرية والعلاقات الأسرية تؤثر في العمل حيث إن الجو الأسري السليم الإيجابي ينعكس على العامل وإنتاجيته ولذلك العكس صحيح إذا كان العمل مشعبا لحاجات العامل الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وكلما كان العامل راضيا عن عمله كلما كانت علاقاته الأسرية سوية وإيجابية.

سلوك الأفراد في المنظمات (السلوك التنظيمي):

إن الفرد من خلال تواجده داخل منظمة العمل أو المنشأة التي يعمل بها يدخل في علاقات مع عدة طوائف من البشر تختلف حسب وظيفته وموقعه التنظيمي وهذه الطوائف عادة تتمثل في نوعين هما:

### أولاً: الجماعة الرسمية:

وهي عبارة عن مجموعة الأفراد داخل التنظيم الرسمي للعمل فعضوية الفرد في هذه الجماعة وانتقاله إلى جماعة أخرى رسمية يكون عادة من خلال قرارات تنظيمية رسمية تصدر من مستويات وظيفية تملك سلطة إصدار القرارات المنظمة للعمل وتضم الجماعة الرسمية للفرد عدة أفراد يشكلون مستويات وظيفية وإدارية مختلفة ومتعددة فمنهم من في مستوى الفرد وهم الزملاء ومنهم من في مستوى وظيفي أدنى فهم الرؤساء ومنهم من في المستوى الوظيفي الأعلى فهم الرؤساء. وتنشأ بين الجماعة الرسمية في المنظمة عدة علاقات وهي عبارة عن علاقات عمل تتمثل في تبادل الخبرات والمعلومات وتبادل التعليمات والتوجيهات وتبادل الأفكار والآراء بهدف حسن التعاون في الأداء والإنجاز لتحقيق أغراض المنظمة فإذا كانت هذه العلاقات إيجابية سوف تساعد وتساهم في تحقيق أداء وإنجاز أفضل أما إذا كانت علاقات سلبية بالتالي سوف تؤثر على مستوى الأداء والإنجاز بالسلب فبدلاً من التعاون سوف يكون هناك تنافس وصراع غير إيجابي.

### ثانياً: الجماعة غير الرسمية:

هذه الجماعة غير الرسمية التي ينتمي إليها الفرد لا تنشأ ولا تتولد من خلال قرارات إدارية تنظيمية رسمية ولكن تنشأ لتحقيق رغبات الأفراد احتياجات ورغبات يؤديها التنظيم الرسمي للمنشأة فالجماعات غير الرسمية قد تنشأ بين مجموعة حاملي مؤهل معين داخل المنظمة

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو مواقعهم الإدارية وقد تنشأ على أساس الجنس أو الهويات أو الديانة أو الاهتمامات السياسية أو الأيديولوجية أو انتمائهم لمواطنهم الجغرافية التي وفدوا منها.

وعلى القائمين بإدارة المنظمة النظر بعين الاعتبار لهذه الجماعات غير الرسمية وضرورة تحويلها إلى جماعات دافعة ومؤيدة للتنظيم الرسمي للمنظمة.

### السلوك التنظيمي:

يطلق مسمى السلوك التنظيمي على كل التصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل وسلوك العاملين في العمل لا يتم أو ينتج عن فراغ وإنما يكون من خلال وفي إطار اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل.

وسلوكيات الأفراد في العمل عادة تتمثل في وقت المجيء والانصراف والانتظام وطرق ووسائل الاتصال الرؤساء والمرؤوسين والزملاء كم ونوع الجهد المبذول لأداء العمل وكيفية الاستخدام للألات والأجهزة والإمكانيات المتوفرة في المنظمة وما إلى غير ذلك من تصرفات وأنشطة كلها تلعب دوراً هاماً في حياة العامل ونتاجيته للمنظمة.

فالعامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته وأهدافه من مآكل وملبس ومسكن ومركز أدبي واجتماعي علاوة على أن العامل بأداءه للعمل يحقق أهداف المنشأة.

ومما سبق يتضح أن المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد العاملين فيها وذلك بما توفره لهم من بيئة وظروف وشروط العمل متمثلاً في القواعد والضوابط الوظيفية وأنظمة وأنماط العمل ومهام ومراحل الأداء (الإنتاج) ومعايير الثواب والعقاب كالأجور والحوافز والمكافآت وأنماط الإشراف والقيادة والمناخ السوسولوجي للعمل كلها تؤثر في سلوك ونشاط وتصرفات العامل (الفرد) وبعبارة أخرى فإن تصرفات ونشاطات واستجابات الفرد في المنظمة ليست نتاجاً مستقلاً لخصائصه وإنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف وشروط بيئة العمل (المنظمة)

ويرى العلماء أن للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها ما يلي :

### بعض ما يميز السلوك التنظيمي:

1 - توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة:

إن كل منشأة أو منظمة تقوم بتوجيه سلوك أفرادها لتحقيق أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم سياسة الأداء والإنتاجية وتوفير ما من شأنه أن يؤدي إلى رضا العاملين من عملهم.

2 - تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة:

المنشأة ترسم لكل فرد الأعمال المطلوبة منه في ضوء بطاقة وصف وترتيب الوظائف بحيث لا يتصرف العامل وفقاً لهواه أو رغباته.

### 3 - تحديد المسؤوليات في ضوء الأدوار:

لكي ينجز العامل المهام المطلوبة منه لا بد وأن يصاحب هذه المهام بعض السلطات والمسؤوليات والصلاحيات وعادة تكون السلطة مساوية للمسؤوليات والواجبات.

### 4 - التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون:

عادة تهتم المنشآت والمنظمات بموضوع التنسيق بين الأعمال للأفراد في المنظمة لضمان عدم التضارب أو التكرار والتعارض بين جهود الأفراد وفي نفس الوقت تراعى عنصر التكامل في إجراءات الأداء حتى يكمل كل فرد عمل الآخر ليخرج المنتج في النهاية وفقا لما هو مطلوب.

### 5 - الضبط والتحكم في سلوك العاملين:

يتم الضبط والتحكم في سلوك العاملين في المنظمات من خلال نظم الثواب والعقاب والتي تتمثل في المكافآت المادية كالحوافر والعلاوات وزيادة الأجور والمكافآت المعنوية كالترقيات وخطابات الشكر والتقدير كنظم للثواب أما نظم العقاب فتأخذ شكل الحرمان من الترقية أو منع المكافآت وما إلى غير ذلك أو يكون العقاب في شكل معنوي كالتوبيخ وتوجيه اللوم والتأنيب.

### 6 - تطوير وتنمية سلوك العاملين:

تهتم المنظمات بعملية تطوير وتعديل وتنمية سلوك العاملين حتى تتواءم وتتساير ومتطلبات العمل ونظمه وأساليبه وذلك من خلال

تنفيذ برامج التدريب المستمرة وتنفيذ برامج التثقيف العمالي وحث العاملين على التعلم والتثقيف الذاتي المستمر.

#### 7 - الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل:

يتميز السلوك التنظيمي بأنه يمارس أنواعا مختلفة من الاتصالات منها هو رأسي سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى متمثلا في التعليمات والتوجيهات والأوامر التي يتلقاها من رؤسائه وكذلك الشكاوى والتظلمات التي يرفعها إلى رؤسائه.

كما أن العامل من خلال سلوكه التنظيمي يدخل في علاقات واتصالات سوسولوجية رسمية وغير رسمية مع زملائه في العمل.

#### 8 - التقييم والتقييم المستمر للسلوك التنظيمي:

يقع سلوك العاملين وأدائهم وإنتاجهم تحت رقابة مستمرة للتقييم من خلال عمليات الإشراف وكتابة التقارير الكفائية السنوية عن أدائهم وإنتاجيتهم من قبل المشرفين والرؤساء

#### 9 - مدى تحقيق أهداف المنشأة:

إن تحقيق أهداف المنشأة البعيدة والقريبة يدل على أن سلوك الأفراد داخل المنظمة (السلوك التنظيمي) قد وجه توجيهها سليماً.

#### الرضا عن العمل:

العمل نشاط اقتصادي واجتماعي نفسي واعي يتمثل في مجهود إنساني ذهني أو جسمي أو كليهما يبذله الفرد بمحض إرادته في حدود مهاراته وقدراته ومعارفه واستعداداته وميوله واتجاهاته

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

ومؤهلاته بغية خلق أو إنتاج منفعة ذات قيمة يحقق منها الفرد إشباعاً لحاجاته وحاجات الأفراد داخل المجتمع.

ومن هنا فالعمل ضرورة اقتصادية واجتماعية ونفسية من ضرورات الحياة فالعمل في لغة الاقتصاد هو سلوك ظاهر يجد جذوته المتقدمة في تشبث الإنسان بالبقاء وهو أيضاً كل إجهاد ذهني أو عضلي يهدف به الإنسان إلى إيجاد شيء يسد به بعض حاجاته.

### تعريف الرضا عن العمل:

يمكن تعريف الرضا عن العمل بأنه تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال وأن حالة الرضا هنا تؤدي إلى مزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر السوي (الإيجابي) أما عدم الرضا فيؤدي التوتر السلبي غير السوي وضعف الحافز للإنتاج.

وعند تطبيق هذا التعريف على واقع الحياة العملية للعاملين فنلاحظ أنه لا يوجد أفراد راضيين تماماً عن أعمالهم وفي المقابل قد لا نجد أفراد آخرين غير راضيين تماماً أو كلية عن أعمالهم وهذا لا ينطبق على العاملين فقط بل أيضاً على بعض العاملين العاديين في مستوى الإدارة العليا.

## العوامل المحددة للرضا :

تختلف العوامل التي تسبب الرضا و عدم الرضا المهني من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتتمثل هذه العوامل فى مكونات العمل - علاقة العامل(الفرد) بزملائه ومشرفيه فى العمل وأجره الذي يتقاضاه - ومركزه فى البناء الاجتماعى والتنظيمي للعمل وشروط وظروف العمل ووجهة نظره فى الظروف المحيطة به وبعمله وساعات العمل وقدرات الفرد واستعداداته وخبراته ومعارفة عن العمل.

وتأسيسا على ما سبق يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:

الأولى: مسببات خاصة بالتنظيم (العمل)

الثانية: مسببات خاصة بالفرد (العامل)

أولا: المسببات الخاصة بالتنظيم العمل: تتمثل فى :

- 1 - نظام الأجر ومشمولاته كالمكافآت والحوافز والترقيات
- 2 - الإشراف ومدى إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشئون أعمالهم وحمايتهم لهم.
- 3 - اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل وهل هى ميسرة أم مقيدة لإجراءات العمل وتسلسله.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

- 4 - ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الإضاءة التهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مساحة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتثقيفية والترفيهية وساعات العمل
- 5 - تصميم مناخ العمل وهل يؤدي إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أم يسوده نظام الجمود.

### ثانياً: المسببات الشخصية: وتتمثل في:

- 1 - خبرة الفرد ومعارفه ومهاراته واستعداداته وقدراته الجسمية والذهنية في العمل
- 2 - بناء شخصية الفرد حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتوافق معها وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التي لا يستطيع تحمل ضغوط العمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف وقد تنهار عند أول مواجهة لها لأية عقبات.
- 3 - المكانة الاجتماعية وتقدير الذات كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعر الفرد من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعا للرضا عن العمل.

## مظاهر الرضا عن العمل:

يمكن أن يستدل على الرضا المهني للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهى:

- 1 - زيادة الإنتاج ومستوى جودته حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن يكون إلا ناتج عمل أفراد على درجة عالية من الرضا عن عملهم.
- 2 - قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج عادة تكون من أشخاص راضيين عن عملهم
- 3 - انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات فى مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين
- 4 - إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم
- 5 - الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة ونوع العمل بها عند الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل والمنطبعة فى أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر هام من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

- 6 - استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقدره المرتفع لدى العاملين عن عملهم
- 7 - مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة.

### الاتصالات الإدارية:

الاتصالات هي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات. وهي بذلك ضرورة لإتمام العمل ونظرا لهذه الضرورة تبدو الحاجة ملحة إلى تنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تتسبب المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم فإذا توقفت هذه الاتصالات أو ضعفت قامت أو قامت موانع في سبيلها تأثرت العلاقات التنظيمية وكذلك سير الأمور في التنظيم.

وتؤدي الاتصالات في صورها المختلفة إلى ربط القيادة بأمانى وتطلعات الجماهير بقيادتها وتنمية وحدة الفكر من أجل العمل والهدف المشترك وتتم الاتصالات داخل المنظمات لتحقيق أهداف هذه المنظمات وفي حالة عدم توافر نظام فعال للاتصالات تظل هذه

المنظمات جامدة لا تتفاعل برغم توافر كل المقومات مجتمعة أى برغم وجود التشريع والبناء التنظيمي والإمكانات المادية والبشرية والتمويل الضروري كما أن عملية الاتصال هى عصب حيوية المنظمة وهى تبعث الحياة فى أطرافها وتدفعها اقترابا إلى الهدف.

### أهمية الاتصالات:

تبرز أهمية الاتصالات كعملية أساسية وحيوية فى حياة المنظمات علمنا أن نشاط الإدارة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم يتم من خلال عملية الاتصال وتلعب فيه دورا أساسيا.

### مفهوم عملية الاتصال:

وتعنى عملية نقل معنى محدد فى ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر وبالحالة التى عليها الفكر أو المعنى أو المفروض أن تصل الصورة إلى ذهن مستقبلها كما هى فى ذهن مرسلها فإذا انتقلت على هذا الأساس بحيث كان لدى الاثنى نفس المعنى نجحت عملية الاتصال إلى حد كبير أما إذا اعترتها فى أثناء عملية الانتقال عوائق استقرت مغايرة للصورة الأولى فإن عملية الاتصال تكون قد أخفقت قبل بدئها وعملية الاتصال أذن تتطلب مقومات هامة لنجاحها هى:

- 1 - فكرة واضحة ومحددة فى ذهن صاحب الرسالة.
- 2 - قدرة هذا الشخص على نقل الفكرة بأسلوب واضح ومعبر عنها.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

- 3 - استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة.
- 4 - قدرة هذا الشخص على استيعاب المعنى المقصود.
- 5 - قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة.
- 6 - ألا تعترض الرسالة العوائق التي تؤثر في نجاحها عملية الاتصالات.

### عنصر عملية الاتصالات:

يرى العاملون في مجال العلوم الإدارية أن عناصر الاتصال هي:

- مصدر للمعلومات أي الجهة التي تتوافر لديها للمعلومات.
- حامل الرسالة أو ناقل الرسالة وهو الشخص الذي يقوم بإبلاغها.
- مضمون الرسالة.
- مستقبل الرسالة الذي يقوم بإجراء محدد أو يبدأ عملاً معيناً وفقاً لما جاء بالرسالة.
- جهة استخدام الرسالة في المستوى التنظيمي الذي يقوم بتنفيذ ما جاء بها.

بينما يقسم البعض عناصر الاتصال كالاتي:

- 1 - المرسل: وهو الشخص الذي يقوم بتوجيه الأمر أو عرض المعلومات.

2 - المستقبل: وهو الشخص أو الجماعة التي يصل إليها الأمر أو المعلومات.

3 - موضوع الاتصال: أي مضمون الرسالة أو الأمر أو التوجيه.

4 - وسيلة الاتصال: وهي الطريقة التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات.

فقد تكون الكتابة التقارير أو النشرات الدورية وقد يكون الحديث كما في الاجتماعات والمقابلات واللقاءات.

ويجب ملاحظة أن الاتصالات لا تحقق النجاح إلا إذا توافرت لها عناصره السابقة ومع ذلك يجب مراعاة اعتبارات للحصول على اتصالات ناجحة هذه الاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن يكون موضوع الاتصال واضحاً وعند مستوى فهم المرسل إليه.

- أن يتأكد المرسل من أن المرسل قد انفعَلَ بالرسالة وفهمها.

- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن المستقبل من استقبالها واستيعابها وألا يتعارض الاتصال مع ما تقضى به التشريعات والتعليمات المنفذة.

- يجب أن يكون موضوع الاتصال في نطاق اختصاص المرسل أو المتصل وفي حدود السلطات المخولة له.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

- يجب أن تحتوى الرسالة معلومات تهم المستقبل وفى نطاق اختصاصه.
- يجب أن تكون المعلومات التي بالرسالة جديدة وإلا فقدت أهميتها.

### أنواع الاتصالات:

توجد عدة تقسيمات للاتصالات على النحو التالي:

#### التقسيم الأول:

- 1 - اتصالات داخلية أى داخل الوحدة الإدارية أو المنشأة أو الخلية الاجتماعية التي ينتمى إليها الفرد.
- 2 - اتصالات خارجية بين الوحدة أو المنشأة أو الخلية الاجتماعية وبين جمهور المتعاملين معها.

#### التقسيم الثاني:

- 1 - اتصالات فردية - أى بين فرد وآخر.
- 2 - اتصالات جماعية - أى بين فرد ومجموعة أفراد.

#### التقسيم الثالث:

- 1 - اتصالات رسمية وهى التي من خلال القنوات الرسمية المحددة فى الخرائط التنظيمية.

2 - اتصالات غير رسمية وهي التي لا تتقيد بما حددته الخرائط التنظيمية من خطوط للاتصال ووجود مثل هذه الاتصالات غير الرسمية كثيراً ما يضر بحركة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها ومن الضروري ما أمكن أن يخضع هذا النوع من الاتصالات للتخطيط المسبق الهادف.

### التقسيم الرابع:

1 - اتصالات رأسية:

وهي تتم بين الرئيس والمرؤوسين وتنقسم بالتالي إلى:

أ - اتصالات هابطة: من الرئيس إلى المرؤوسين.

ب - اتصالات صاعدة: من المرؤوسين إلى الرئيس.

2 - اتصالات أفقية:

بين المستويات المتماثلة في الوحدة الإدارية.

وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الأنواع وأكثرها اتصالاً بحياتنا

اليومية في العمل وخارجه:

### أهداف الاتصال الرسمي:

1 - إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات

التي تقررت والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات

والسلطات التي تحددت أو أية تغييرات فيها.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

2 - إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال أو الامتناع عن تنفيذ أعمال أو التنفيذ بشكل معين أو بطريقة معينة.

3 - إعلام الرؤساء بما يتم أو تم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وبالاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

ويتم الاتصال الرسمي من خلال القنوات الرسمية المحددة في الخرائط التنظيمية وحيث أن الاتصال هو توصيل معلومات أو معلومات أو معاني أو تعليمات أو آراء من أى عضو فى الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر فإنه لا يمكننا أن نتصور أى إدارة بدون اتصال.

لأنه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم فالاتصال ضروري لإيصال المعلومات التي ستبنى على أساسها القرارات وإذا كان الاتصال ضعيفاً أو فى وقت غير مناسب كان القرار ضعيفاً أو غير مناسب.

### الاتصال الهابط:

يتم الاتصال الهابط بين الرئيس ومرؤوسه ويتضمن أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون وتوجيهات وشرحاً لجزئيات العمل فى هذه الوظيفة كما يتضمن إبلاغ المرؤوس بمستوى أدائه ومدى تقدمه ونقاط الضعف فى أدائه وكيف يمكن تحسينها

وقد يتضمن هذه الاتصال شرحاً لأهمية وظيفة المرؤوس وكل ما يطلب منه القيام به وذلك لأن بعض العاملين قد يطلبون معرفة أهمية دورهم وعلاقته بالأدوار الأخرى في المنشأة.

### الاتصال الصاعد:

وأما الاتصال الصاعد ففيه يعطى المرؤوس رئيسته بيانات عن أدائه وعلاقاته مع زملائه والمشاكل التي تصادفها وآرائه في سياسات المنظمة وعن نواحي تحسين الأداء وزيادة كفايته وتعرف هذه البيانات بالاستجابات أو التغذية العكسية التي يتلقاها الرئيس ليطلع على مدى سير العمل والوصول إلى الهدف والعقبات الموجودة وكيف يمكن التغلب عليها إلا أنه من بين المشاكل التي يتعرض لها هذا النوع من الاتصال أن المعلومات التي تصل من المرؤوسين إلى الرؤساء تغلب عليها في كثير من الأحيان السطحية والصيغ التقليدية بل وعدم الخوض في أمور جدية موضوعية تتعلق بالمشاكل الحقيقية للعمل فهي تقتصر على مجرد أعلام الرئيس بأن العمل المطلوب قد تم إنجازه على النحو الأمثل أو وجود نقص في الأدوات.

### الاتصال الأفقى:

وأما الاتصال الأفقى فيجرى بين أولئك العاملين على نفس المستويات التنظيمية ويعتبر هذا الاتصال وسيلة لتنسيق العمل بينهم وتبادل المعلومات المتعلقة بتفيذه وهو كذلك وسيلة يلجأ إليها الأفراد

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

لاختيار وجهات نظرهم والحصول على التأييد الاجتماعى والعاطفى يصبح مهما فى حالة الأفراد الذين تجمعهم مواقف أو مشاكل واحدة.

وهذا النوع من الاتصال أقرب إلى اتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي ويلاحظ أنه حين تغلب على المنشأة صفة التعسف توجد قيود على الاتصال الأفقى أما فى التنظيمات الديمقراطية فإن الاتصال مباح إلى حد كبير.

ويلاحظ أيضاً أنه إذا حدث تعارض بين الأوامر الرسمية الصادرة من أعلى لأسفل وبين رغبات الأفراد ووجهات نظرهم فإن الاتصال الأفقى يزداد ليجد فيه الأفراد متنفساً للتغيير عن هذه الآراء والتي لا يمكن لهم أو من الصعب عليهم توصيلها إلى أعلى.

### مشكلات الاتصال المساعد:

أ - فقد لا يرغب الرؤساء فى تلقى معلومات من المرؤوسين لاعتقادهم بأن دورهم يقتصر على إعطاء الأوامر والمعلومات للمرؤوسين وليس تلقى المعلومات منهم.

ب - قد يشك الرئيس فى قدرة مرؤوسيه على الإدلاء ببيانات تفيد أو قد لا تتوافر عنده الثقة فى قدرته على تحليل هذه البيانات والاستفادة منها لذلك فهو يتغاضى عنها أو لا يعطيها الاهتمام الكافى.

ت - كثيراً ما يقتصر استعمال الرؤساء للبيانات التي يرفعها المرؤوسين على أغراض الرقابة فقط ولذلك يتردد المرؤوسون في الأداء بمعلومات تؤثر على رؤسائهم وخاصة إذا كانت هذه المعلومات تتضمن نقد المرؤوسين لهؤلاء الرؤساء أو تظهرهم بمظهر المقصرين أو غير الأكفاء.

ث - إذا تضمنت المعلومات المرفوعة من أدنى إلى أعلى اقتراحات مفيدة للمنشأة فقد لا يرغب الرؤساء في توصيلها لجهات أعلى خوفاً من مناقشة المرؤوسين.

### الاتصالات الغير رسمية :

1. التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين العاملين في منظمة معينة وهي علاقات لا تحددها الإدارة مباشرة وإنما تنشأ نتيجة وجود عاملين في أماكن متقاربة ونتيجة لتعرضهم لمشاكل متشابهة ورغبتهم في بلوغ أهداف واحدة مما يربط أنماطاً من التفاعل والتعامل والاتصال لذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية أخرى غير رسمية وهي التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال المحددة في خرائط التنظيم.

2. كما أن للتنظيم الرسمي طرقاً معينة للاتصال فإن تنظيم غير الرسمي طرقاً أيضاً ولما كان هذا النوع من التنظيم غير الرسمي

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

فإن وسائل اتصاله غير الرسمية أيضاً فهي غالباً ما تكون شفوية وغير مكتوبة وهي كثيراً ما تصدر من أشخاص ليس لهم حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وأحياناً تحوطها السرية حتى لا تبلغ مسامع الإدارة والرؤساء.

3. إن الاتصالات غير الرسمية ضرورية: في المنظمات التي ينتمى فيها الموظفون ولاءهم لجماعتهم الصغيرة التي تكون إقليمية أو قومية أو دينية. ولهذه الاتصالات فعالية قد تفوق أحياناً الاتصال الرسمي وقد تحقق نتائج لا يستطيع أن يحققها لهذا نجد أن من واجب المنظمة أن تستفيد منها وقد يلجأ بعض الرؤساء إلى اتصالات غير الرسمية كأحد الأساليب الهامة التي تمكنهم من التأثير في المنظمة بما لا تتيحه لهم مناصبهم الرسمية وهم لذلك ينمون أنواعاً من الصلات والعلاقات الاجتماعية بأشخاص في مراكز استراتيجية هامة بالمنظمة للتعرف منهم على المعلومات والاتجاهات الهامة التي تساعد على اتخاذ القرارات وفي مثل هذه الحالات نجد أن الاتصالات غير الرسمية تعزز سلطة وقوة الرؤساء.

4. قد تتعارض المعلومات المتداولة في الاتصالات الرسمية: مع تلك التي يتداولها العاملون بشكل غير رسمي وقد ينتج عن هذا أن ينفذ العاملون ما تمليه عليهم الاتصالات غير الرسمية وذلك تحت ضغط المجموعة في الاستمرار في عضويتها وخوفهم من النبذ والعقاب.

5. تتراوح طرق الاتصالات غير الرسمية: بين النصح والنقاش وتبادل وجهات النظر إلى التهديد والسخرية والإرغام باتباع تعليمات معينة ويتوقف اتباع العاملين لهذه التعليمات على اقتناعهم بها ومدى فائدتها وتأثيرها على مصالحهم وحرصهم على البقاء في المجموعة ومدى توافق أو تعارض هذه التعليمات مع الاتصالات الرسمية والنتائج المترتبة على اتباع أي منها. فإذا رأى عامل أن تنفيذ أوامر رئيسه سيعرضه لعقوبة ما ( إيقاف - ترقية - حرمان من العلاوة - جزاء ) فقد يتبع أوامر رئيسه ويحيد من تعليمات المجموعة ولكنه في هذه الحالة سيتعرض لما توقعه عليه المجموعة من عقاب كالنبذ والسخرية وإطلاق الألقاب ذات الدلالة عليه.

6. من الصفات التي يتمتع بها هذا النوع من الاتصال: الانتشار السريع والتغلغل وحيث إن بطبيعته يصعب إحكام الرقابة عليه خاصة مضمون الرسائل المتبادلة فيه فقد يخلط البعض بين الحقائق والآراء الشخصية والإشاعات فقد ينشر فرد إشاعة في قسمه بأن الإدارة تنوى إجراء تعديل معين في تسعيرات الأجور أو أنها بسبيلها إلى تعديل الأحمال أو إدخال ماكينات جديدة أو تأجيل الترقيات أو ما شابه من الشائعات التي نتعرض لها في مجالات العمل إن لمثل هذه الإشاعات أثر قوى على العمال وخاصة غير المهرة منهم لخوفهم على مستقبلهم والسبيل الفعال للقضاء على مثل هذه الشائعات هو أن تسرع إدارة القسم

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

بالإتصال رسمياً بالمصادر الرسمية لهذه الحقائق والتأكد منها ثم إبلاغ الحقيقة للعاملين وخاصة أن هذه الحقائق تتعلق بأمر حيوية قد تؤثر على إنتاجيتهم إن مثل هذا الإتصال الرسمي سوف يقطع الطريق على محاولات التشليل الداخلية لتكوين مراكز ثقل للضغط على الإدارة بشرط أن يتم فى الوقت المناسب لأن تراكم الشائعات الصغيرة يعزز الظن بصدقها.

7. يتوقف مدى اعتماد المنشأة على الإتصالات غير الرسمية: على حجمها وطبيعة أهدافها فالمنظمات الضخمة يجب أن تعتمد أكثر على نظام سليم للإتصالات الرسمية من المنظمات الصغيرة لذلك فإن قادة هذه المنظمات لا يتسع وقتهم عادة لاستدعاء أشخاص بعينهم فى المستويات المختلفة للوقوف منهم على الأخبار والأنباء كما يتسع أيضاً لعديد من الحالات الفردية من الشكاوى والمطالب والاعتماد على الإتصالات غير الرسمية وحدها فى إدارة منظمة يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية للإدارة.



## المدخل السلوكي لاتخاذ القرارات

### مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة.

ومن هذا التعريف لعملية اتخاذ القرارات يمكن أن نستنتج عدة نقاط لا بد من توافرها لكي تكون عملية اتخاذ القرار سليمة:

1. لا بد للقرار أن يتم بالوعي لا يتم وفق أهواء شخصية أو انفعال دون دراسة واعية للظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار.
2. لا بد أن يكون هناك أكثر من بديل للاختيار بينها لأنه إذا لم يوجد أكثر من بديل للاختيار فمعنى ذلك أنه ليس هناك ضرورة لاتخاذ القرار.
3. لا بد أن يكون هناك أمر ضروري يستحق القيام به أي أن يحس متخذ القرار أن هناك حاجة يجب اتخاذ قرار بشأنها.

## أنواع القرارات:

تتنوع القرارات وتتعدد بتنوع المجالات التي تتخذ فيها وتصدر بشأنها إلا أنه يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسيين:

- قرارات تقليدية

- قرارات حيوية

### 1 - القرارات التقليدية:

هي القرارات التي تتعلق بالأمر والمشكلات العادية والمتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذ هذه الإجراءات والمتصلة أيضاً بالنشاط الجاري في المنشأة وهذه يمكن تقسيمها إلى نوعين أيضاً هما:

#### أ - القرارات الروتينية:

هي القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة مثل المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أي قرار منها متى اتخذ فإنه سيمثل سياسة يجب اتباعها.

#### ب - القرارات الفنية المتخصصة:

وهذه أيضاً تتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها أهمية بأنها تتضمن نواحي فنية وتفصيلية كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء ومتخصصين.

## 2 - القرارات الحيوية:

وهي التي تشمل مشكلات هامة وحيوية أي مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري وأن تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمستفيضة والمتخصصة والتي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومن الأمثلة على المشكلات التي يجب أن يتخذ فيها قرارات حيوية تلك المشكلات أو الأمور المتعلقة برسم سياسة العمل وكذلك المشكل التي تعترض الخطط عند التنفيذ.

### خطوات اتخاذ القرار السليم:

في عملية اتخاذ القرار يكاد يكون هناك اتفاق على أنها يجب أن تمر في الخطوات التالية:

- 1 - تشخيص وتحليل المشكلة.
- 2 - تحديد البدائل (الحلول).
- 3 - تقييم البدائل (الحلول)
- 4 - اختيار أفضل بديل (حل).
- 5 - وضع البديل (الحل) موضع التنفيذ.
- 6 - متابعة تنفيذ البديل (الحل).

## تشخيص وتحليل المشكلة:

يعتبر التشخيص الدقيق المرحلة الأولى الضرورية للقرار السليم إذا بدون التشخيص الأولى الدقيق فإن بقية مراحل اتخاذ القرار سوف تكون غير دقيقة ومن سوء الحظ أن عملية التشخيص لا تحظى باهتمام كبير لأن متخذي القرار يميلون إلى التصرف السريع وربما يرجع ذلك لتوهمهم بأنهم يعرفون كل شيء ومن ثم لا يدخلون في التفاصيل وحتى إذا اعترفوا بأهمية التشخيص فإنهم سرعان ما يدعون أنهم يعرفون مشاكلهم جيداً ومن ثم يتحركون تحركاً فورياً دون أن يأخذوا الوقت اللازم لتحديد أى اتجاه يسيرون فيه وأى نهاية يهدفون إليها.

والتشخيص الدقيق هو الذي يجيب عن ثلاثة أسئلة رئيسية تمثل العناصر الأساسية للتشخيص وهى:

- 1 - ما مقدار الفجوة بين النتائج والأهداف التى تريد الوصول إليها وبين الموقف الحالي.
- 2 - ما هى الاسباب المباشرة والاسباب العميقة والاسباب المرحلية لهذه الفجوة.
- 3 - هل هناك قيود عامة توجد على هذه المشكلة يجب أن يقع فى حدودها الحل المرضى.

وذلك يتطلب صياغة المشكلة فى شكل فجوة بين ما هو موجود وبين ما يمكن الحصول عليه بمعنى أن يشعر متخذ القرار بأن الوضع

الراهن بالنسبة للمشكلة هو أدنى ما يمكن الوصول إليه لو أنه اتخذ قرار ما.

وعلى سبيل المثال أن تكون في شركة من الشركات تكاليف إنتاج الوحدة أعلى مما في شركة أخرى وعلى المدير أن يتخذ قرار ما يؤدي إلى خفض تكاليف إنتاج الوحدة لأن هناك فجوة بين ما هو كائن وما يجب الوصول إليه.

أن تكون نسبة العضوية في نقابة ما 70% وفي نقابة أخرى 50% وعلى متخذ القرار في النقابة أن يستهدف رفع نسبة العضوية لتصل إلى مثيلتها في النقابة الأخرى.

### أولاً: البحث عن الأسباب:

عندما يريد متخذ القرار أن يفلق الفجوة يجب أن يعرف الأسباب التي أدت إلى وجودها وفي هذه الحالة سوف تبدو أسباب ظاهرية ولكن يجب البحث عن بقية الأساليب والتعرف على الحدود والقيود التي تتعلق بالمشكلة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية.

### ثانياً: تحديد البديل (الحلول):

في عملية التشخيص ينتهي متخذ القرار إلى تحديد وتعريف المشكلة والظروف المحيطة بها وبهذا يصبح في موقف يمكنه من التفكير في طرق الحل الممكنة للمشكلة ولا شك أن الاختيار في

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

هذه الحالة يصبح أمراً صعباً وذلك لوجود طرق كثيرة للحل وكل منها مميزاتا وعيوبها واختيار البدائل يعتمد على مصدرين:

1 - خبرة الماضي: ويقصد بها الخبرة التي عاشها متخذ القرار ومدى تعرضه لمثل هذه المواقف.

2 - تجارب الآخرين: وهي التجارب التي مر بها الآخرون في المجالات المماثلة للحالة التي يتخذ بشأنها القرار.

ولا شك أن الحصول على البدائل التي تمثل الحلول المختلفة للمشاكل الإدارية فتوقف على طبيعة المشكلة وظروفها.

فمثلاً: إذا تعطلت آلة من الآلات فإن البدائل المتوفرة في هذه الحالة هي إما إصلاحها أو استبدالها والبدائل في هذه الحالة قد تكون مفروضة على متخذ القرار.

بينما لو كان الأمر يتعلق بزيادة طاقة المصنع عن طريق زيادة عدد الآلات فإن الأمر يتطلب كثيرا من البحث المستفيض عن نوعية هذه الآلات ومزايا كل نوع وعيوبه إلى غير ذلك لاختيار أنسب الأنواع.

وكذلك الأمر فيما يتعلق مثلاً باستثمار أموال المنظمة فإن الأمر يتطلب بحثاً دقيقاً عن أى نوع من الاستثمار يمكن أن يحقق أكثر عائد ولا بد في هذه الحالة من دراسة مزايا كل نوع من الاستثمار ومقدار المخاطر التي ربما يتعرض لها.

## قبول البدائل أو التفتيش عن بدائل أخرى:

من أهم المواقف التي تقابل متخذ القرار هو الموقف الذي يجد نفسه فيه مواجهها بسؤال – هل يقبل البدائل التي أمامه أم يبحث عن أخرى يجد بينها بديلاً أكثر توفيقاً وملاءمة.

والواقع أن معظم متخذي القرارات يبحثون عن البدائل المناسبة التي ينتج عنها نتائج مرضية ثم تقييمها واختيار أنسبها وقلما نجد حالة يسعى فيها متخذ القرار الوصول إلى البديل الأمثل في مجموعة البدائل الممكنة. لأن هذا يستدعى بالضرورة الحصول أولاً على جميع البدائل الممكنة ثم تقييمها واختيار أحسنها وهذا في حد ذاته يعتبر من العمليات الشاقة جداً والمستعبدة إذا روعيت اقتصاديات العمل أما الحصول على البدائل الملائمة والمرغوبة فإن متخذ القرار في هذه الحالة يبحث عن البدائل التي تفي مجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا وهذه لا يستدعى بالضرورة البحث عن جميع البدائل الممكنة.

ويمكن الاستدلال على صحة هذا الغرض إذا رجعنا إلى ما يحدث بالفعل في الحياة العملية فمثلاً عندما نختار شخصاً ما لكي يشغل وظيفة ما فإننا لا نحاول أن نبحث عن أحسن رجل يمكنه أن يشغل هذه الوظيفة ولكننا نكتفي بالبحث عن رجل يمكنه أن تتوافر فيه الحدود الدنيا لمجموعة من المواصفات والصلاحيات اللازمة ليشغل هذه الوظيفة وكذلك الحال بالنسبة للاستثمار فإننا لا نبحث عن البدائل التي تحقق أعلى عائد ممكن ولكننا نحصر بحثنا في

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

البدائل التي تحقق على الأقل 10% عائد وبذلك نرفض البدائل التي تحقق أقل من 10%.

وعلى أية حالة فإن هذا الافتراض يطبق عندما تقرر التفتيش على بدائل من عدمه فإذا كانت البدائل المتوفرة لدينا بديل أو أكثر تعتبر ملاءمة أو تعطى نتائج مرضية فإنه ليس من الضروري التفتيش عن بدائل أخرى.

والحصول على البدائل قد يتطلب أن يستعين المسئول بعدد من الباحثين أو الخبراء الذين يقومون بعملية الدراسة والبحث عن البدائل والحلول الممكنة للمشكلة.

ومع ذلك فإن توافر المعلومات التي تحمل خبرات الماضى وخبرات الآخرين فى مجالات العمل المتشابهة تعتبر من الوسائل المهمة واللازمة لتحديد البدائل الممكنة.

### تقييم البدائل (الحلول):

وفىها يقوم متخذ القرار بمقارنة الحلول المختلفة التى حصل عليها من جوانبها المختلفة بهدف اختيار أنسب بديل منها.

والمقارنة تستلزم التحليل الدقيق لكل بديل من البدائل والعناصر والعوامل المختلفة التى تؤثر فى هذا البديل وكذلك تأثير استخدام هذا البديل على باقى أنشطة المنظمة أو الهيئة التى تتأثر بتطبيق هذا البديل.

ومقارنة البدائل تتطلب:

1 - أن يكون كل بديل معروفاً تعريفاً كافياً.

2 - تحديد مميزات ومساوئ كل منها.

كذلك يتطلب الأمر وجود معايير تستخدم للمقارنة تتفق مع ظروف المنشأة وطبيعة عملها.

وعلى سبيل المثال إذا كانت المقارنة على أساس اقتصادي فيمكن أن يؤخذ في الاعتبار النقاط الآتية:

أ - الربح.

ب - معدل الفائدة.

ت - التكاليف الكلية.

ث - فترة استرداد رأس المال.

**اختيار أفضل بديل (الحل الأفضل):**

بعد تقييم البدائل في إطار المعايير المناسبة يتم اختيار البديل الأنسب الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الفوائد وأقل قدر ممكن من الخسائر أو النتائج السلبية في الظروف الراهنة والتي يتم فيها اتخاذ القرار.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

وعموماً فإنه على متخذ القرار أن يضع في اعتباره مجموعة من العوامل عند اختيار البديل المناسب ومنها:

- 1 - الحالة النفسية للعاملين ومدى تقبلهم لهذا البديل.
- 2 - مدى الخسارة التي يمكن أن تحدث لو أدى اختيار بديل ما آثار بعيدة الاحتمال.
- 3 - الآثار الجانبية التي يمكن أن تحدث أو تترتب على اختيار هذا البديل.
- 4 - مراعاة تحقيق المستوى المرضى للمنظمة التي يتخذ بشأنها القرار.

### وضع البديل (الحل) موضع التنفيذ:

لا تعنى كل الدراسات السابقة من تحليل للمشكلة وتحديد أسبابها والبحث عن البدائل والمفاضلة بينها واختيار أنسبها لا يعنى ذلك أن عملية التنفيذ قد تمت لأن البديل الذى يتم اختياره إذا لم يكن قابلاً للتنفيذ فذلك دلالة على أن العمليات السابقة غير سليمة وأن متخذ القرار جانبه التوفيق فيها ولكن إمكانية وضع البديل موضع التنفيذ يعنى أن العمليات السابقة تمت بالكفاءة المناسبة التى يسرت الوصول إلى هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

ومن ثم تتخذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ البديل أو الحل الذى وقع عليه الاختيار.

### متابعة تنفيذ البديل (الحل):

بعد أن يتم وضع البديل موضع التنفيذ تأتي مرحلة المتابعة لمعرفة ما إذا كان البديل الذي تم اختياره سيحقق أهدافه أو لا، وهل سيسير في الاتجاه المتوقع له أو لا، وإذا حدث وانحرف هذا البديل عن الخط المتوقع له يصعب على متخذ القرار أن يقوم باتخاذ قرارات أخرى لتعديل المسار قبل أن يستفحل الخطأ وتأتي النتائج بغير المتوقع منها تماماً.

### أسباب الفشل في اتخاذ القرار:

وعلى الرغم من الالتزام بمراحل وخطوات اتخاذ القرار فإننا نجد أن البعض قد يواجه بالفشل وقد يعزى ذلك إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية:

- 1 - الفشل في تحديد الأهمية المناسبة للأولويات.
- 2 - الاهتمام بتفاصيل الوظيفة السابقة.
- 3 - احتكار عملية اتخاذ القرار.
- 4 - عدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- 5 - الإفراط في استخدام معيارا الخطأ والصواب.
- 6 - الاعتماد على التخمين.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

7 - النظرة المحدودة للمشكلة.

8 - الإفراط في جمع البيانات الغير لازمة أو عدم جمع المعلومات اللازمة أو غير الكاملة.

9 - عدم إعلام الغير بالقرار.

### بعض المبادئ التي يجب أن يراعيها متخذ القرار:

عملية اتخاذ القرار ليس الهدف منها الوصول إلى تحديد قاطع لإجابات محددة بالنسبة للأمور محل الدراسة ولكنها تعنى اختيار أكثر المناهج فاعلية من بين المناهج المختلفة المتاحة ومن ثم يجب مراعاة عدة أمور لنجاح عملية اتخاذ القرار منها:

- ضروره إعطاء الوقت الكافى للتعرف على البدائل المتاحة والعمل على تطويرها.
- ضرورة الوعى بأن اتخاذ القرار ليس عملاً تنفيذياً فقط ولكنه عملية متكاملة تمثل فيها تنفيذ القرارات مرحلة فقط والإخفاق فى إدراك هذا الأمر قد يكون السبب فى فشل اتخاذ القرار حيث إن ذلك يؤدى إلى التعجيل للوصول إلى مرحلة التنفيذ قبل استيفاء المراحل السابقة.

### بعض الافتراضات الخاطئة بالنسبة لاتخاذ القرارات:

1. إن اتخاذ القرارات قاصر على المديرين فقط والمدير الكفاء لا يتخذ قراراً ولكنه يدير أعمال متخذى القرارات ويباشر العمل اللازم لاتخاذ القرارات والمدير الذى يحاول أن يتخذ كل

القرارات بنفسه سوف يعيش مشكلات وظيفية لا نهاية لها وذلك لأنه لا يمكن أن تتوافر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات ولذا فإن عليه أن يلجأ للآخرين طلباً للمشورة وإبداء الرأي نظراً لدراية الآخرين بمجالات عملهم ومشكلاتهم أكثر من المدير نفسه.

2. إن القرارات الفاشلة هي التي تتخذ في سرعة خاطفة وذلك لأن القرارات السريعة غالباً ما تفتقر إلى المعلومات والبيانات الكافية مما يترتب عليه فشل هذه القرارات السابقة فقد يعتقد البعض بأن على الفرد أن يلتزم محددًا بما يسبق أن اتخذه من قرارات دون إحداث أى تغيير أو تعديل قد تطلبه الظروف الوظيفية والبيئية. وهذا أمر غير سليم بل إن المدير الكفء هو الذى يعلم كيف يوائم بين القرارات التي يتخذها مع الظروف المتغيرة التي تواجهه.

وقد يعتقد بعض الأفراد أن تعديل القرار المتخذ يعد دليلاً على الضعف والتخاذل ولهذا فإنه بمجرد توصلهم إلى القرار السليم من وجهة نظرهم فإنهم لا يقبلون أى تعديل يدخل عليه وهذا مفهوم خاطئ.

### أنماط لبعض القادة متخذي القرارات:

نعنى بكلمة أنماط نوع السلوك الذى يسلكه القائد عند قيامه باتخاذ القرارات ومن هذه الأنماط التي يمكن أن يتبعها القائد في اتخاذ القرارات ما يلي:

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

- 1 - قائد يقترح القرار بصورة مبدئية تقبل المناقشة والتغيير.
- 2 - قائد يعرض المشكلة ويتقبل الاقتراحات ثم يتخذ القرار بعد ذلك.
- 3 - قائد يرسم الحدود التي تسمع للمرؤوسين باتخاذ القرارات فى إطارها.
- 4 - قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات وينفذها فى نطاق متفق عليه بين المديرين والمرؤوسين.

### العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات:

والواقع أنه لا يمكن لأحد أن يوصى باتباع نمط معين دون الآخر دون النظر إلى طبيعة المواقف الذى يتخذ بشأنها القرار لأن المواقف متغيرة وطبيعة المشكلات متباينة كما أن البيئة المحيطة بالقائد أو متخذ القرار لا تتسم بالثبات أو السكون وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل تؤثر فى القائد وفى الموقف وفى كليهما فتجعلها تنجح إلى سلوك دون غيره وتتلخص هذه العوامل فيما يلى:

### أولا: عوامل تتعلق بالقائد ذاته:

يتأثر سلوكه بدرجة عالية بمجموعة من العوامل أو القوى التى تتفاعل مع شخصيته فتجعله يسلك سلوكاً دون آخر ومن أهم هذه العوامل:

- الفلسفة التي يؤمن بها القائد: ويشير هذا إلى مدى إيمان القائد بحق المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- مدى ثقة القائد في مرؤوسيه: حيث يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيه.
- مدى إدراك القائد لمعنى القيادة: فبعض القادة يرون في القيادة أنها الحق في اتخاذ القرارات بينما يعتقد البعض الآخر أن القيادة ليست إلا توجيه المرؤوسين نحو الأعمال التي يقومون بها بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتتمية الأفراد ويزيد كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم.

### ثانياً: عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

- يتأثر المرؤوسين شأنهم في ذلك شأن الرؤساء بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم فضلاً عن اختلاف توقعاتهم وتباين إدراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة:
- ولا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثر في سلوك مرؤوسيه يساعده بدقة على اختيار النمط الذي يسلكه في قراراته ومن أهم العوامل التي تؤثر في المرؤوسين ما يلي:

- 1 - نوع القرارات قد يكون القرار أمراً غير مرغوب فيه.
- 2 - مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال في التصرف.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

- 3 - الاستعداد الكافى الفطرى والمكتسب لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ثم إلى أى مدى يتوفر هذا الاستعداد لديهم.
- 4 - مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة ومدى شعوره بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم فى تحقيق أهداف المنظمة ومدى إدراكهم لأهمية تحقيقها.
- 5 - درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومدى معرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التى تعترض عمل المنظمة.

### ثالثا: عوامل تتعلق بالموقف ذاته:

لكل موقف من المواقف خصائصه التى تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة فى الموقف وبالتالي فى سلوك القادة العوامل التالية:

#### 1 - طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة:

فالمنظمات كأفراد سواء لها قيمتها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة فى مجموعها ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.

## 2 - طبيعة المشكلة ذاتها:

تتفاوت المشكلات تبعاً لخطورتها ومدى شمولها لمجال أو أكثر من مجالات عمل المنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيداً وكان الخطأ في معالجتها ذا تكلفة عالية كلما تطلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إدارياً عالياً لمواجهتها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وأبعادها.

## 3 - عنصر الوقت:

ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقاً وحرماً أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمراً غير مرغوب فيه.



## الإبداع التنظيمي

### التفكير المبدع:

الإبداع والابتكار شكل راق للنشاط الإنساني كما يعد الإبداع أعلى مستوى من الامتياز يمكن أن يصل إليه العقل البشري ولا يمكن للتقدم العلمى أن يتحقق من دون تطوير القدرات المبدعة عند الإنسان ويقع عبء تطوير القدرات العقلية على عاتق العلوم الإنسانية عامة وعلم النفس فى دراسة الإبداع خاصة.

### مفهوم التفكير المبدع:

إن الإبداع هو عبارة عن عملية تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذوى قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.

ويمكن اعتبار الإبداع هو النشاط أو العملية العقلية التى تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة من أجل المجتمع أما الإبداع بمعناه العام (الواسع) فهو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.

إن التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر فى حل المشكلات وخاصة إذا ما حقق حل المشكلات توافقاً مع واحد أو أكثر من الشروط التالية:

- 1 - أن يمثل إنتاج التفكير جدة وقيمة.
- 2 - أن لا يتفق مع الأفكار المقبولة مسبقا أو ينفىها.
- 3 - أن يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية العالية التي تظهر على مسار العمل بشكل منقطع أو مستمر والذي تكمن فيه القدرة العالية لتحقيق أمرها.

### أهمية الإبداع لمنظمات الأعمال:

نظرا للتغيرات السريعة والمتلاحقة في جل أن لم يكن كل أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتضامنية والتي تبدو وكأن العالم على أبواب ثورة صناعية تكنولوجية معلوماتية جديدة.

فلا بد لكل منظمات الأعمال (الصناعية - التجارية - الزراعية - الثقافية - الفنية - الإنتاجية - الخدمية ) أن تواجه وتواكب تلك المتغيرات لتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية والتطور والتقدم والنمو وذلك من خلال الجهود والطرق والأساليب المبدعة والمبتكرة التي يجب أن يستخدمها المدير المعاصر في إدارته لمنظمات الأعمال.

### سمات المدير المبدع:

بعض السمات التي يمكن الاسترشاد بها للتعرف على المبدعين والمبتكرين فنذكر بعضها على سبيل المثال وليس الحصر:

- 1 - الذكاء ( الفطنة والبداهة ، الحضور الذهني).
- 2 - الاعتماد على النفس والاستقلال وعدم التبعية للآخرين.
- 3 - الصدق مع النفس ومع الآخرين.
- 4 - القدرات العالية للتذكر والاستفادة من الخبرات السابقة.
- 5 - الخيال الخصب مع القدرة على تنظيم الأفكار والتعبير عنهما.
- 6 - حسن التصرف في المواقف الإيجابية والسلبية.
- 7 - مهارات الاتصال والتفاوض مع الآخرين.
- 8 - التمتع بالمهارات ( الفنية والإنسانية والإدارية العالية).
- 9 - مثال وقدرة في التمسك بالقيم والمبادئ.
- 10 - المعرفة الكاملة لتصدره عن ذاته وتصور الآخرين لذاته.
- 11 - المرونة مع الحزم في علاج المشكلات والحكم على الأمور.
- 12 - النظرة الشمولية أو الكلية للمنظمة وعدم النظر للمؤسسة أو المنظمة كإجراء.
- 13 - الثقافة العالية والقراءة الواسعة والاطلاع المستمر في مجال التخصص وغيره من الأمور ذات الصلة أو العلاقة.
- 14 - القدرة على إحداث التغييرات والتجديدات المستمرة الفعالة والهادفة.
- 15 - أن يكون على وعى كامل بالأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة التي يديرها ومثابر على تحقيقها.

16 - أن يتميز بارتفاع مستوى طموحه وأن يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال.

### مخرجات الإبداع:

يمكن إجمال مخرجات الإبداع فيما يلي:

- 1 - الاختراع الجديد الذي قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية أو منهج جديد وعادة تكون المبتكرات أو الاختراعات الجديدة تمثل اختلاقاً جذرياً عن ما كان سائداً من قبل.
- 2 - ربط الأفكار أو النظريات من أجل إنتاج شيء جديد ويتم ذلك من خلال محاولة ربط أكثر من مجال للعلم أو أكثر من معلومات قد تبدو غير مترابطة مع بعضها البعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد كمحاولة المدير ربط الفكر الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يصلح لتقليل أو تقصير فترة دوران العمل أو زيادة الإنتاج أو حسن الرقابة والمتابعة والتقييم لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3 - امتداد أو توسيع أو تطوير أو استكمال اختراع موجود أو إضافة استخدامات جديدة لاختراع موجود مسبقاً.
- 4 - الموائمة وتعنى استخدام الأفكار والمخترعات الجديدة التي قدمت بواسطة أفراد أو منظمات أخرى مع إجراء بعض التعديلات لتلائم ظروف وشروط وسياسات المنظمة.

## معوقات التفكير المبدع:

لما كان الإبداع أو الابتكار يعنى الجدة والحدثة والأصالة والطلاقة فلا شك أن عملية التغيير هذه تحتاج إلى نوعية معينة من القادة الإداريين وهم يعرفون بقيادة التغيير المسايرون لفلسفة التغيير الناجمة عن الإبداع والابتكار.

وانطلاقة من تأكيدات العلوم الإنسانية إن العناصر البشرية ليست مع التغيير من الوهلة الأولى فإن ذلك مشكلة رئيسية لقادة التغيير (مدير المستقبل) فى منظمات الأعمال لذلك يجب على الإدارة القائمة بالتغيير أن تضع نصب اهتمامها الآثار الجانبية العظيمة على المنظمة وفق ترتيب أولويات التغيير.

تواجه إدارة التغيير وهى بصدد ممارستها للعمليات الإدارية المختلفة فى المنظمات العديد من المشكلات والمعوقات الإنسانية والفنية والتنظيمية التى تعوق الإبداع والابتكار والتى يمكن إيجازها على النحو التالى:

### 1 - معوقات شخصية: يتمثل بعضها فى :

- قلة الخبرة.
- نقص المعرفة.
- الاتجاهات التعصبية السابقة لأفكار عقيمة.
- الخوف من الفشل.

- الخوف من الجديد.
  - التردد والتراجع والانسحاب.
  - التوتر النفسى أو العصبى.
  - الجمود الفكرى ( القوالب الذهنية).
  - عدم القدرة على حل المشكلات.
  - التشاؤم.
  - ضعف وتشوه الإدراك.
  - نقص درجة الطموح.
  - انعدام روح الإقدام والمبادرة.
  - اليأس.
  - الانطوائية.
  - السكون.
  - صراع الدور.
  - الإحباط الذاتى.
  - صراع الآلة.
- 2 - معوقات تنظيمية : ويتمثل بعضها فى :
- سيادة نمط إداري تقليدى.

- سوء المناخ التنظيمى ( الصحة التنظيمية).
- التمسك الجاف بحرفية اللوائح والإدارة من خلالها.
- المركزية الشديدة.
- انعدام روح الفريق وسيادة الأنانية.
- تعقد نظام الاتصالات.
- عدم توازن السلطة مع المسؤولين فى جميع المستويات الإدارية.
- عدم تدفق وانسياب المعلومات رأسياً وأفقياً.
- عدم وضوح الأهداف والواجبات.
- تداخل السلطات والتنازع عليها.
- الجهل بالمداخل السلوكية فى الإدارة.
- زيادة حجم العمل المكتبى وتسلب المكتبين.
- 3 - معوقات اجتماعية : ويتمثل بعضها فى :
  - العادات والتقاليد والقيم والأعراف.
  - الأنانية المفرطة.
  - سيادة روح الأنمالية.

- سوء استخدام الوقت.
- قلة أو انعدام نظام التكافل الاجتماعى.
- قلة أو محدودة الموارد.
- البطالة بكل أشكالها عامة والمقنعة فى المنظمات خاصة.
- التعلق بأهداف حضارية بالية.
- مقاومة التغييرات وعدم مواكبتها وخاصة البناءة.
- انتشار الآفات والأمراض النفسية والاجتماعية التى تصيب التعليم والأسرة والعامل.
- انتشار وتفشى الفساد الإدارى.
- تحكم البيروقراطية كنمط إدارى.
- غياب مفهوم الدور وعدم وضوح التوقعات.

ولقد حاول بعض العلماء تحديد مجموعة من مراحل العملية الإبداعية فى أربع مراحل للعملية الإبداعية هى:

1 - الإعداد والتحضير

2 - البزوغ (الحدس)

3 - الاستبصار (الحدس)

4 - التحقيق (الاستشراق)

### مراحل الإبداع:

إن الفعل الإبداعي سواء فردي أو جماعي يمر بأربع مراحل كما صورها المتخصصون في مجال الإبداع وهي:

1 - مرحلة الإعداد والتحضير:

وتعنى أن أى فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة لذا ينبغي على الباحث مثلاً في مجال الإدارة أن يقرأ كثيراً ويتصل بالآخرين ممن يعملون بالإطار نفسه وأن يوثق ويبحث بحثاً دقيقاً وجدياً.

2 - مرحلة البزوغ أو (التفريخ):

وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة كأن تستغرق لحظات أو دقائق أو أياماً أو شهور وقد يظهر الحل فجأة.

ومرحلة البزوغ هذه لها عدة مراحل تمر بها وهي :

1 - الإحساس بوجود المشكلة وصعوبتها.

2 - تكوين المشكلة.

3 - فحص المعلومات وكيفية استخدامها.

4 - جملة الحلول المطروحة.

5 - فحص الحلول نقدياً.

6 - صياغة الفكرة الجديدة.

3 - مرحلة الاستبصار (الحدس):

وتعنى هذه المرحلة الوصول إلى الذروة في العملية الإبداعية حيث تظهر الفكرة فجأة وتدور المادة أو الفكرة كأنها قد نظمت تلقائياً دون تخطيط.

4 - مرحلة التحقق:

وهي المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية وعلى الرغم من اعتبار الاستبصار "الحدث" بمثابة المرحلة الذروة في العملية الإبداعية إلا أن النتائج لا يكون مقبولاً إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتحقيق.

والقيادة الإدارية المبدعة تتبع الأسلوب العلمي المبدع لحل المشكلات والمتمثلة في :

1 - التركيز وتحديد المشكلة.

2 - تجميع البيانات وتحليل المشكلة.

3 - التشخيص الدقيق.

4 - طرح البدائل.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

5 - اختيار البديل الأمثل.

6 - حل المشكلة.

7 - وضع الاستراتيجيات والتصرفات التخطيطية التي تعتبر

خطوة من خطوات التغيير الفعال الناجم عن الابتكار والإبداع في منظمات الأعمال.



## الرقابة والتوجيه

### سيكولوجية القيادة والريادة:

تعتبر ظاهرة القيادة من الظواهر التي يهتم بها فئات وشرائح كثيرة من الناس سواء العامة أو المتخصصة. وأن ما يهمنا في مجال دراسة العلوم السلوكية أن عمليات القيادة تدخل ضمن التوجيه والإرشاد التي يمارسها المدير أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف العامة المرسومة والمحددة للمنظمة أو الجماعة التي يديرها.

في كل جماعة نعرفها توجد شخصية بارزة قد تسمى الرئيس أو المدير أو القائد أو الزعيم وإذا كان الفرد يؤثر في الجماعة ويتأثر بها أيا كان موقعه فيها إلا أن تأثير الفرد القائد على الجماعة عادة ما يكون أكبر من تأثير الفرد التابع حيث يعد القائد أحد المحددات المركزية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة أيا كان نوعها وحجمها وأهدافها ومن المفترض أن نجاح أو فشل أي جماعة أو منظمة يعتمد إلى حد كبير على خصائص القيادة فيها. فالقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد القائد أثناء تفاعله مع الأتباع (أفراد جماعته) بقصد تحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء وتقوية الجماعة والحفاظ على تماسكها وتيسير مواردها وتحريك الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

لذلك يعد القائد بمثابة أحد العناصر الرئيسية في المعادلة الشهيرة التي تلخص قصة التطور الإنساني والتي تتمثل في :

جماعة + قائد + هدف + موارد = إنجاز حضارى.

وتؤكد هذه المعادلة الدور الهام والحيوى الذى لعبته القيادة فى حياة الإنسان منذ أوائل تاريخ البشرية وفى المجتمع الحديث يزداد الاهتمام بموضوع القيادة وخاصة فى منظمات العمل والحكومة والأحزاب السياسية فى مختلف النشاطات الرسمية التنظيمية وغير الرسمية.

### تعريف القيادة:

لقد كثرت وتعددت التعريفات بتعدد الباحثين والدارسين المهتمين بموضوع القيادة حيث يذخر تراث علم النفس الاجتماعى بكم هائل من التعريفات:

- فهناك تعريفات ركزت على القائد وخصاله.
- وتعريفات تعاملت مع القيادة كعملية تأثير فى الآخرين
- وتعريفات على الأفعال والسلوكيات الصادرة من أحد أفراد الجماعة نحو الآخرين.
- وأخرى اهتمت بالتفاعل المتبادل بين القادة والأتباع بهدف إشباع حاجات كل منهم.

ومن الاستعراض السابق لخصائص الجماعة وسماتها نلاحظ أن القيادة عبارة عن دور اجتماعي يتقلده القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويبدأ في تنسيق جهود أفراد الجماعة وتوجيه سلوكهم وصولاً بهم إلى تحقيق أهدافها.

ومن هنا تعددت تعريفات القيادة ومن هذه التعريفات ما يلي:

- القيادة هي مجموعة خصائص شخصية تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.
- القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين.
- القيادة هي قدرة القائد أو المدير على إنجاز وتحقيق أهداف الجماعة من خلال أفرادها.
- القيادة هي إذعان مجموعة الأتباع لنفوذ القائد.
- القيادة ظاهرة اجتماعية محورها التأثير في الآخرين.
- وهي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والأتباع والمهمة والنسق الاجتماعي والسباق الثقافي المحيط - بهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية كما تمثل في مزيد من الإنتاجية ومزيد من الرضا والتمسك.

## القيادة والرئاسة:

رغم عدم ضرورة التفريق بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة حيث إن مضمون المفهومين واحد فهما يحتويان عناصر كلها متشابهة والاختلاف بينهما لا يتعدى النواحي الشكلية حيث إن القائد يمارس التأثير في سلوك الآخرين في جماعة غير رسمية والرئيس يمارس نفس التأثير في سلوك الآخرين في جماعة رسمية.

وهناك عدة نقاط تناصر مبدأ التفرقة بين المفهومين وعلى سبيل المثال ما يلي :

1. القائد يتقلد مكانته تلقائياً في حين أن الرئيس يتقلد مكانته من خلال نسق منظم.
2. القائد لا يحدد أهداف الجماعة في حين أن الرئيس يمكن أن يختار ويحدد أهداف الجماعة.
3. القائد يركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول أفراد الجماعة لهذه النفوذ في حين أن الرئيس يستمد نفوذ سلطاته وتأثيره على أفراد الجماعة من خلال اللوائح والقوانين والنظم الخاصة بالمنظمة أو المنشأة التي ينتمى إليها.
4. القائد يركز على الاتصالات والمشاعر الوجدانية الاجتماعية وعلى إحساس التضامن للسعي نحو تحقيق أهداف الجماعة في حين أن الرئيس يعتمد على الوصف التنظيمي للعلاقات الرسمية باعتباره جوهر التصرفات الإدارية.

## نظريات القيادة: ومن أهم هذه النظريات :

### نظرية السمات:

ركزت هذه النظرية على أن القادة لديهم عدد من السمات والخصائص الشخصية التي تميزهم عن غير القادة وتتمثل أهم هذه السمات والخصائص ما يلي:

- 1 - خصائص جسمية كالطول والوزن والحيوية والنشاط.
- 2 - خصائص عقلية ومعرفية كالذكاء والقدرات المعرفية العامة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها.
- 3 - خصائص أو سمات اجتماعية كالتعاون وروح الانبساط والمرح والمشاركة الاجتماعية للأعضاء.
- 4 - خصائص وسمات وجدانية كالثبات الانفعالي وقوة الإرادة وروح التسامح والثقة في النفس وقدراتها وتحمل المسؤولية والواقعية.
- 5 - خصائص فنية كالفهم الواضح والتام لمهمة وأهداف الجماعة وكفاءة الأداء والقدرة على الإقناع والتأثير.

### نظرية الرجل العظيم:

كانت معظم تفسيرات هذه النظرية من خلال محاولة تفسير القيادة على أسس وراثية حيث تفترض أن القادة هم بعض الناس ذوى

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

الشخصيات القوية والكفاءات والقدرات والمواهب والاستعدادات الفذة ويشيع وجود هؤلاء في أسر معينة.

وهذا يعنى أن العامل الوراثى يؤدي دوراً هاماً وبارزاً في ظهورهم.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أن الواقع الفعلى يخالف ويتنافى مع المسلمات الأساسية لهذه النظرية حيث إنه ليس شرط أن يكون أبناء القائد قادة في المستقبل.

### نظرية الموقفية:

وملخص هذه النظرية أن المواقف في حياة الجماعات هي صاحبة الفضل في خلق القيادات وتشير هذه النظرية إلى أي فرد في الجماعة (عضو) قد يصبح قائداً لها وخاصة في موقف يسهل له ويمكنه من القيام بالمهام المناسبة لهذا الموقف وعليه فالفرد القائم ما قد لا يكون بالضرورة قائداً في موقف آخر إذن فالظروف والمواقف الحياتية هي التي تهيئ لظهور القادة.

### النظرية التفاعلية:

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وذلك باعتبار أن القيادة ظاهرة اجتماعية متشابكة وأن النظر إليها من جانب أو متغير واحد فقط لن يؤدي إلى

فهم شامل لها وتتحدد المتغيرات الرئيسية في القيادة والتي يجب النظر إليها بشكل متكامل متفاعل في الآتي:

- 1 - القائد وسماته الشخصية ونشاطاته في الجماعة.
- 2 - الأتباع أو المرؤوسين واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم وآمالهم وطموحاتهم المادية والاجتماعية.
- 3 - الجماعة نفسها من حيث بناؤها وأهدافها ونسقتها التنظيمية.
- 4 - الأهداف والمهام وطبيعة العمل في الجماعة.
- 5 - النسق الثقافي للمجتمع الذي توجد فيه الجماعة حيث إن ثقافة المجتمع تشكل أحد العناصر الرئيسية المؤثرة في القائد.

وهكذا تقوم هذه النظرية في أساسها على النظرة المتكاملة لكل القوى المؤثرة في تشكيل سلوك القائد باعتبار أن تفاعل هذه القوى مع بعضها البعض يخلق محددات السلوك القيادي.

### أنواع القيادة:

- 1 - القائد الديمقراطي:

يتميز القائد الديمقراطي بأنه يقرر سياسة الجماعة عن طريق تبادل الرأي بين الجماعة بمعنى أنه يشرك أفراد الجماعة في التفكير والإعداد والتخطيط للعمل وخطوات تنفيذه.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

- وعادة تكون الاتصالات نشطة ومن أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهذا يزيد من تفاعل وتماسك الجماعة.
- القائد الديمقراطي يوجه اللوم والنقد على أساس موضوعي لا شخصي وفي نفس الوقت يكثر من استخدام الثواب.
- في ظل القائد الديمقراطي تعمل الجماعة بنفس مستواها سواء في حالة وجود القائد أو غيابه.
- القائد الديمقراطي عادة يكون عضواً في الجماعة دون أن يشترك كثيراً في العمل.
- في ظل القيادة الديمقراطية يسود روح الود وتقل النزاعات والصراعات بين أفراد الجماعة فيزدادون تماسكاً.

## 2 - القائد الدكتاتوري:

- القائد الدكتاتوري ( الاستبدادي) يقرر سياسة العمل وحده ويأمر أفراد الجماعة بالعمل الفوري الذي يقبلون عليه خوفاً من عقاب القائد.
- عادة القائد الدكتاتوري يعلن خطوات العمل خطوة بعد خطوة ولا يكون لدى الجماعة أي معرفة بخطة العمل كلها.
- تقل الاتصالات بين القائد والأتباع في ظل القيادة الدكتاتورية وعادة تكون الاتصالات من أعلى إلى أسفل وتكون في شكل تعليمات وأوامر.

- عادة القائد الدكتاتوري يعين الأفراد والأعمال.
- يلوح القائد الدكتاتوري كثيراً باستخدام العقاب ويكون توجيه اللوم والنقد من وجهة نظر شخصية أكثر منها موضوعية.
- في ظل القيادة الدكتاتورية تكثر النزاعات الفردية والصراعات والخوف من العقاب.

### 3 - القائد الفوضوي:

- في ظل القيادة الفوضوية أو الاعتباطية تكون الحرية كاملة للجماعة فيما يختص بسياساتها حيث تقل المساهمة من جانب القائد.
- القائد الفوضوي لا يؤدي أي دور في الجماعة سوى إمداد أفراد جماعته ببعض المعلومات والبيانات حين تطلب منه.
- لا يبذل القائد الفوضوي أية محاولات لتقدير نشاط الجماعة أو تنظيمها أو تقييمها.

### متى يكون القائد ناجحاً في قيادته؟

إذا استطاع القائد ممارسة الأساليب التالية يكون على قدر من المهارة القيادية:

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

1. التفهم الكامل لسيكولوجية وديناميات الجماعة.
2. الاستخدام الأمثل لمبدأ الثواب والعقاب.
3. الفهم الكامل لأهداف الجماعة ورسم الخطط القابلة للتنفيذ وطرق قياسها.
4. القدرة على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.
5. تحديد أساليب العمل والقدرة على تدريب المرؤوسين (الأتباع) وتوجيههم وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة للأداء.
6. تهيئة ظروف وشروط العمل والاهتمام بتحسينها.
7. القدرة على نقل الخبرة وتقديم النصح والمشورة في المواقف المناسبة.
8. إشراك الأتباع (المرؤوسين) في الأمور التي تمسهم أو تهمهم فيشعرون بالرضا والاعتزاز والتقدير.
9. خلق الدافعية عند المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.

### محددات تقييم فعالية القائد:

يمكن تقييم فعالية القائد من خلال المحكات التالية:

1. الإنتاجية والتي تعنى تحول المدخلات إلى مخرجات نافعة من خلال عملية الإنتاج مع مراعاة الكم والنوع والجودة والأساليب المستخدمة كل ذلك سواء في إنتاج السلع أو الخدمات.

2. الرضا عن العمل بكل ظروفه وشروطه والرضا عن الزملاء والقيادة إنما تدل على فعالية القيادة.

3. الغياب عن العمل لأسباب غير صحية يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية السلوك القيادي.

4. العمل على تماسك الجماعة يعد أحد المهام الرئيسية لسلوك القائد هنا اعتبر العمل على زيادة أو خفض التماسك أحد المحكات لتقييم فعالية القائد.

### التغير كمدخل لإشباع الحاجات التنظيمية:

تعيش الإدارة المعاصرة في مصر وفي جميع أنحاء العالم وسط بيئة ديناميكية تتغير باستمرار وبشكل سريع ولذلك يتعين على الإدارة في جميع الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في سبيل تحقيق غاياتها وأهدافها بكفاءة وبأقل التكاليف أن تستخدم أحدث الأجهزة والمعدات التقنية ( التكنولوجيا الحديثة) كلما أمكن ذلك وأن تعمل جاهدة على تحديث وتطوير الطرق والأساليب المستخدمة في إنجاز الأعمال المختلفة التي تمارسها كما تقع على الإدارة مسئولية تطوير وتنمية مهاراتها ومهارات العاملين حتى تتمكن من وضع المستجدات العلمية والتكنولوجية المختلفة موضع الاستفادة والتطبيق الصحيح بهدف مواكبة مسيرة التطورات

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

والتغيرات الكبيرة والسريعة الحادثة في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال.

ولما كانت المنظمات تعتمد أساساً على البيئة الخارجية المحيطة (المجتمع) حيث تحصل منها على عوامل الإنتاج التي تتمثل في رأس المال والقوى العاملة والمعدات والخامات وبقية العوامل وفي نفس الوقت تعتمد المنظمات على البيئة الخارجية حيث تصرف منتجاتها من السلع والخامات لتحصل مرة أخرى على عوامل الإنتاج.

لذلك يقع على إدارة المنظمات أن تراقب أي تغيير يطرأ في البيئة الخارجية ويؤثر عليها من المجالات المتعلقة بتصريف منتجاتها أو حصولها على عوامل الإنتاج وتتمثل بعض التغيرات التي يجب ويتعين مراقبتها باستمرار فيما يلي :

- 1 - التغيرات في البيئة الاجتماعية والثقافية (قيم، عادات، تقاليد، اتجاهات) أذواق الاستهلاك وأنماطه.
- 2 - التغير في درجة المنافسة بين المنظمات والمنشآت.
- 3 - التغييرات السياسية والاقتصادية.
- 4 - التغيرات التشريعية (القانونية).
- 5 - التطورات العلمية والتكنولوجية.
- 6 - التغيرات التي تطرأ على البيئة الطبيعية.



## إدارة التغيير

تأتى إدارة التغيير لتعبر عن كيفية مواجهة ومواكبة تلك التغييرات السريعة والمتلاحقة والتي تمثل ضغوطاً مادية ومعنوية على المنظمات وذلك من خلال خطط وطرق وأساليب مستحدثة وفعالة قادرة على مواجهة ومواكبة التغيير كل ذلك من أجل بقاء واستمرار ونماء المنظمة وهذا يمثل تحدياً مستمراً للقادة الإداريين المعاصرين على أى مستوى إداري.

وإدارة التغيير فى ظل تحديات القرن الواحد والعشرين يتعين عليها أن تضع فى اعتبارها ما يلي :

- 1 - التركيز على الجودة الكلية.
- 2 - إضافة قيمة للمنتج.
- 3 - تخفيض سعر المنتج من خلال تخفيض التكلفة.
- 4 - اتباع نظم مستحدثة ومتطورة فى الإنتاج والتسويق.
- 5 - الحد من المخزون السلعى.
- 6 - قيود منظمة التجارة العالمية وآثارها.
- 7 - نظم ولوائح وقوانين الحفاظ على البيئة.

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

ويمكن أن يتم كل ذلك من خلال اعتماد إدارة التغيير على عنصرين هامين هما:

- 1 - نظم معلومات فعالة.
- 2 - نمط إداري مبدع رشيد.

### معوقات التغيير:

وفي ضوء حتمية إحداث التغيير الفعال تقوم الإدارة باتخاذ العديد من القرارات التي تستهدف إجراء تغير في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تكييفها والتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية ويلاحظ أن هناك بعض قرارات التغيير تقبلها القوى العاملة في المنظمة وتنفذها والبعض الآخر من قرارات التغيير يلقي مقاومة من قبل العاملين باعتبارها تؤثر سلبيا بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والوظيفية وخاصة أن قرارات التغيير عادة تشمل:

- 1 - تبديل الأجهزة والآلات والمعدات وفقا للتطورات التكنولوجية.
- 2 - تغيير الطرق والأساليب الفنية والإدارية المتبعة في إنجاز الأعمال والتي اعتاد العاملون عليها.
- 3 - إجراء تنقلات بين القوى العاملة.

- 4 - إعادة النظر في التنظيم الإداري للمنظمة ويترتب على ذلك تغيير هيكل الصلاحيات والمسؤوليات.
- 5 - إجراء تغييرات وتعديلات في سياسات الأجور والمكافآت والترقيات.

### أساليب مقاومة التغيير:

تحدد أساليب مقاومة التغيير من جانب العاملين بالمنظمة في الأشكال التالية:

1. تقديم الاحتجاجات ضد قرارات التغيير إلى الإدارة.
2. بقاء دوران العمل وبالتالي تخفيض كمية الإنتاج.
3. التغيب عن العمل.
4. ترك العمل والالتحاق بمنظمات أخرى.
5. التنفيذ الحرفي الروتيني للوائح العمل.
6. عدم استخدام العوامل المتاحة للإنتاج بكفاءة عالية.
7. إنتاج وحدات ذات مواصفات مخالفة للمواصفات المحددة من قبل الإدارة.
8. زيادة نسبة التالف والفاقد من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
9. عدم مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة التي تنفذها الإدارة وخاصة الاختيارية كالأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية.
10. الإضراب - التوقف عن العمل.

### أسباب مقاومة التغيير:

ترجع بعض أسباب مقاومة القوى العاملة في المنظمة للتغيير إلى العوامل أو الاعتبارات التالية:

1. يعتقد بعض الأفراد أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية.
2. يشعر بعض العاملين أن التغيير سيقبل من أهمية كفاءتهم.
3. يرى بعض العاملين أن التغيير وما يتطلبه من نقل بعض العاملين من وظائف إلى وظائف أخرى مثلاً سيؤدي إلى تمزيق العلاقات الاجتماعية الغير رسمية في المنظمة.
4. يرفض العاملون قبول قرارات استخدام أجهزة تكنولوجيا متطورة باعتبارها تهدد بقاءهم في المنظمة.
5. يرى البعض أن قرارات التغيير تؤدي إلى زيادة حجم الأعمال المناطة وتفرض عليهم مهام إضافية.
6. يشعر البعض بأنهم لا يتمتعون بالقدرات والمهارات المطلوبة وإنهم عاجزون عن تغيير سلوكهم وقدراتهم في الوقت المحدد للتغيير.
7. يكون الخوف من المجهول في بعض الأحيان أحد الأسباب المهمة الدافعة للأفراد لمقاومة التغيير.

### استراتيجية مواجهة مقاومة التغيير:

تستطيع إدارة التغيير السليم أساليب متعددة لمواجهة ومعالجة وتطبيق مقاومة التغيير التي تظهرها القوى العاملة في المنظمات

والقضاء عليها وفيما يلي بعض الأساليب التي يمكن استخدامها من قبل الإدارة لمواجهة مقاومة التغيير:

### **تهيئة القوى العاملة للتغيير:**

خلال توضيح أهداف وأبعاد قرارات التغيير للعاملين قبل اتخاذها حتى يكونوا على علم مسبق بالتغييرات والتعديلات التي تعتزم الإدارة القيام بها ويتحقق ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات واستخدام جميع وسائل الاتصال.

### **إشراك القوى العاملة في عملية التغيير:**

يعتبر إشراك العاملين في جميع مراحل التغيير ابتداء من التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذها وصولاً إلى نتائج عملية التغيير من الأساليب الناجحة في القضاء على ظاهرة التغيير حتى لا يشعروا بأن التغيير مفروض عليهم.

### **تأمين مستقبل القوى العاملة:**

يعتبر الخوف من فقدان الوظيفة أو الدخل من الأسباب الهامة الدافعة لمقاومة التغيير لذلك يتعين على الإدارة أن توضح للعاملين وتؤكد لهم بأن التغيير في صالحهم وحتى لو أدى الأمر إلى تنفيذ العديد من برامج التدريب والتدريب التحويلي.

### **الاستفادة من القيادات المرجعية:**

يوجد في كل مجتمع أفراد ذوي صفات معينة يطلق عليهم علماء الاجتماع للقادة المرجعيين وعادة يرجع إليهم جموع العمال في كل الأمور سواء العامة أو الخاصة لذلك يتعين على الإدارة أن تكون على

أعمال السكرتارية السكرتير الفعال في عالم متغير

وعى ومعرفة بهم للاستفادة بهم فى التأثير على بقية العاملين وحثهم على قبول التغيير ويمكن أن نطلق عليهم قادة التغيير.

### التطبيق المرحلي للتغيير:

يتعين على إدارة التغيير أن تقوم بتنفيذ إجراءات التغيير والتطوير على مراحل بهدف تجاوز الأخطاء ومعالجة المشكلات التى قد تنجم من التطبيق المفاجىء.

