

## الفصل الأول

### مهارات المدير الفعال



#### من هو المدير الناجح؟

المدير هو القائد، وأن تصبح مديراً ناجحاً ليست مهمة سهلة. وليست فقط مسألة اتخاذ القرارات الصحيحة لمنشأتك، ولكن عليك أن تكون قائداً جيداً. هذا يعني أنك في حاجة إلى معرفة كيفية مواجهة ومعالجة مختلف المشاكل. المعرفة ضرورية ولكن الأهم من ذلك هو رؤية جيدة حول مستقبل المنشأة، والقدرة على إنشاء فريق عمل جيدة.

## من أهم الصفات التي يحتاجها المدير الناجح هي:

### • التخطيط : يريد المدير الوصول إلى بعض الأهداف.

لينجح في ذلك ، فإنه يحتاج إلى خطة مرئية للمدى القصير، ولكن الأهم هو للمدى الطويل. وتتألف الخطة من الاستثمارات التي يمكن أن تكون مفيدة على المدى الطويل. ربما تكون هذه الاستثمارات لها تأثير سلبي على أرباح الشركة خلال السنوات الأولى ولكن سوف تؤدي إلى زيادة الأرباح وارتفاعاً في معدل الدوران.

### • مُعلم جيد : يحتاج المدير لفريق عمل جيد.

المدير وهو الذي يعرف الأهداف التي يجب التوصل إليها. التواصل مع فريقك مهم. تعليم موظفيك ما هي مهامهم ومسؤولياتهم ومنحهم فرصة لتبادل الأفكار من أجل العمل على إيجاد طريقة التنفيذ الأكثر فعالية. إعطاء الأوامر بطريقة محترمة واضحة هو المفتاح لتحقيق النجاح في هذا التواصل.

### • مستمع جيد : العمل مع فريق يعني أنك في حاجة لفهم اتجاهات موظفيك.

محاولة فهم دوافعهم ، و في حالة حدوث مشاكل محاولة إيجاد حلول لمشاكلهم. أن تكون مستمعا جيدا هو أن تكون دائما شخص لديه عقل منفتح لتقبل الاقتراحات من العاملين في فريقه. في حالة اعتراض أكثر من موظف و اختلافهم على قرار اقترحته من المهم أن تتمكن من الاستماع إليهم باهتمام والتوصل إلى حل وسط

مهارات المدير الفعال ومهارات التسويق

يقبله الجميع. المدير الجيد عليه أن يتعامل مع الموظفين بالتساوي بغض النظر عن العرق أو الدين أو الجنس أو السن أو أي من العوامل الأخرى.

#### • مفوض : المدير هو قائد المنشأة:

وهو المسؤول عن كل العمل الذي يتم في المنشأة. و عادة يحتاج المدير إلى تفويض بعض المهام إلى العاملين لديه ، و ليس التخلي عن المسؤولية النهائية. على المدير بناء فريق من الموظفين ذوي المسؤوليات المختلفة، وهؤلاء الموظفين مسؤولون عن النتيجة النهائية. التواصل مهم وعند الانتهاء من المهام الموكلة لهم هناك حاجة للحديث والمناقشة مع باقى الموظفين.

#### • لديه ثقة بالنفس : ثق فى نفسك وقدراتك:

لا تصبح عصبيا عندما يفشل شيء ، وتفائل لخطئك المقبلة. حاول تجنب التوتر ولا تخش أنه لا يمكنك الوصول إلى أهدافك. قد تفشل مرة و تتجح مرات. الفشل هو دروس مستفادة لتحقيق النجاح.

#### • محفز لموظفيه : على المدير إظهار الاحترام لموظفيه :

دائماً ما يتطلع الموظفين إلى أن يتم تقدير عملهم. ضع نظام للمكافأة لتحفيز موظفيك. و تعتبر فكرة جيدة أن تحدد أي نوع من المكافآت يستجيب لها موظفيك، ويمكن أن تكون بعض المكافآت إذا حققوا الهدف أو نوع من التمييز تمكنهم من الحصول على مزيد من المسؤولية او تلقي المزيد من المال.

### • المرونة: المدير الجيد يحتاج إلى إعطاء الأوامر :

المدير هو من يعطى الأوامر حول المهام الضرورية ولكن من المهم أن يكون مرنا مع فريقه. اعط موظفيك إمكانية لإعطاء رأيهم فى الكيفية التي سيتم بها تنفيذ هذا العمل.

المرونة تعني عدم التمسك برأيك و تدرك أن هناك إمكانية التوصل إلى اتفاق. لا تكن المدير الذى يأخذ موقف الذى يعتبر نفسه الرئيس، لذلك وجب أن ينفذ رايه دون غيره، و إنك الوحيد الذى يعرف اتخاذ القرارات الصائبة. اعط موظفيك الوقت اللازم لتأدية عملهم.

### • الصبر: مفتاح الحصول على النجاح هو الصبر.

المدير الناجح هو المحرك الأساسى للمنشأة. لذلك عليه أن يتحلى بالصبر فى تعامله مع العاملين الذين تختلف شخصياتهم و نظرتهم للأمور. عليه أن يستمع لمختلف الآراء بصبر حتى يصل للرأى الأفضل. المدير الناجح يعمل جنبا إلى جنب مع فريق متنوع بصبر و هدوء . عليه أن يتبع المثل القائل "ليس هناك أنا بل هناك فريق".

ومما سبق كان لزاماً تناول مفهوم القيادة وخصائص القائد بشيء من التفصيل وذلك في الأسطر القادمة.

## القيادة ومهارات المدير



### 1 - مفهوم القيادة:

هناك عدة مفاهيم للقيادة و نذكر منها:

- هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف معينة.

- القائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.

### وكتعريف شامل للقيادة:

"هي القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق و انسجام و بشكل جماعي لغرض تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة."

## نظريات القيادة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد غيره من أفراد الجماعة:

- نظرية الصفات
- نظرية السلوك القيادي
- نظرية جنستون

## خصائص القيادة :

ونجد مجموعة من الخصائص ونذكر منها:

### المهارات الذاتية أو الشخصية :

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل (السمات الجسدية، القدرات العقلية، ملكة الابتكار، وضبط النفس).

### المهارات الفنية :

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل في تحقيق الهدف.

### المهارات السلوكية والإنسانية :

وتعني قدرة القائد في التعامل مع أفراد المنظمة، ويعد هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

## المهارات السياسية والإدارية :

إذ يقصد بالأولى (السياسة) قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، أما الثانية (الإدارية) فتعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الملائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين.



## أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:



أ - القيادة الدكتاتورية: "leadership – Dectatoric"

وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

## ب - القيادة الديمقراطية: " leadership-Democratic "



يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

## ج - القيادة المتساهلة: Loose-leadership

وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء

## د - القيادة غير الموجهة: leadership Free – neim

وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار.

وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

## هـ - أسلوب الخط المستمر في القيادة: a leadership continuum

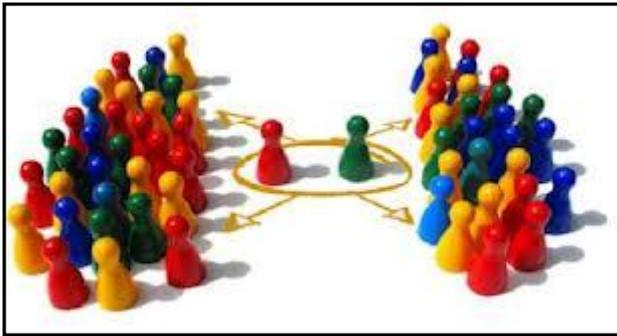
وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها. يركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

الآن وبعد التعرف على مفهوم القيادة وخصائصها لنا الآن أن

نتعرف بشيء من التفصيل على مهارات المدير الفعال: -



❖ .المهارات التي يجب أن يتحلى بها مدير الإدارة :



1 - مهارات العمل الجماعي .

2 - مهارة قيادة الآخرين .

3 - مهارات التفويض .

4 - مهارات بناء الفريق .

5 - مهارات الاتصال الفعال.

6 - مهارات التدريب (إعداد المديرين) .

7 - مهارات التفكير الابدكاري .

8 - مهارات إدارة الأزمات .

9 - مهارات إدارة الأداء .

10 - مهارات إدارة الجودة .

11 - مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب .

12 - مهارات الإرشاد أثناء الإشراف .

لا زلنا حتى الآن نعمل بلا تقويم وقياس لما نعمل وهذا ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف الموضوعية والمخططة وحتى ننجح في تحقيق ما نصبو إليه لابد من قياس ووضع معايير لمعرفة أداء الأجهزة التي تنفذ الخطة وهذه محاولة متواضعة لتعريف إدارة الأداء وتحديد أهدافه ومعاييرها في ضوء تنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية : -

### أهداف الخطة التنموية :

- التوظيف الأمثل للموارد
- الاستثمار في الرأسمال الاجتماعي
- الاستثمار في الإنسان
- توفير السكن المناسب والرخيص
- الحد من الفقر
- دعم البحث العلمي والتقني
- تحقيق التنمية المستدامة
- تأهيل وتدريب قوة العمل الحالية
- التركيز على المشاريع التي تحقق معدلات نمو أفضل
- تحقيق معدل نمو مستدام
- تحقيق الكثير من فرص العمل
- تخفيض نسبة البطالة

وغير ذلك من الأهداف التفصيلية وبشكل عام أقول لابد من وضع معايير وأسس تقييم ومتابعة الأداء الحكومي من أجل أن نستطيع أن نحقق أهداف الخطة الواردة أعلاه لأنه إذا لم يتم قياس النتائج لا يمكن فصل النجاح عن الأخطاء.

وإذا لم نستطع رؤية النجاح لا يمكن لنا معرفة عوائده وإذا لم نستطع معرفة عوائد النجاح فإننا لن نكون في صورة الأخطاء وإذا لم نستطع رؤية النجاح لن نستطع التعلم منه وإذا لم نستطع إدراك الأخطاء لن نستطيع تصحيحها وإذا استطعنا تمييز النتائج الناجحة والخاطئة نستطيع كسب دعم المواطنين وثقتهم

### تعريف إدارة الأداء: -

على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.

- إن أي منظمة أو مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تأدية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة
- إن هذا الأداء قد يكون إنسانيا صرفا أو مشتركا بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة

- إن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة
- من الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف
- هناك دائماً متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية
- يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية
- قد يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة
- الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد
- قد يبذل المدير جهداً كبيراً في الاستعداد للعمل والإنتاج ولكنه قد يحصل على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً والأداء منخفضاً ويمكن أن يقال هنا بعدم جدوى وفاعلية برامج التنمية الإدارية.

#### أهداف إدارة الأداء: -

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها

- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية
- التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية
- التركيز على تصحيح الأداء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين

#### أهداف تقييم الأداء: -

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات
- تقييم سياسة الاختيار والانتقاء
- تقييم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية
- تقييم سياسة التدريب والتطوير
- تقييم سياسة الحوافز والأجور
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها

**عناصر إدارة الأداء: -****• تخطيط الأداء ويتضمن:**

- تحديد الأهداف

- تحليل الأداء الحالي

- تحديد الأداء المطلوب

- تحليل المعايير

**• تنظيم الأداء ويتضمن:**

- المسؤوليات والمهام

- قنوات الاتصال

- اللوائح والقوانين

**• توجيه الأداء ويتضمن:**

- تبسيط الإجراءات

- الإرشاد

- التغذية العكسية

- تصحيح الأخطاء

- ملاحظة التقدم

• تقييم الأداء ويتضمن :

- القصور في الأداء
- المهارات المتوفرة
- المهارات المستهدفة
- العدالة والرضا
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد
- مراقبة وتوثيق الأداء
- مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف
- الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة
- معايير الأداء: -

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق أهمها :

- استخدام تقنية العصف الذهني والتفكير الإبداعي
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها و وضع أولويات ضمن الأولويات
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها

- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل

- مناقشة المعايير مع المديرين ويشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنوا من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه

### تحليل الأداء:

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما :

- أسلوب العلاج التشخيصي

- أسلوب العلاج السريع

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب أن يتوفر بالمدير عدة شرط أهمها :

- أن يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق
- أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم
- خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل

- القدرات التنظيمية
- الكاريزما القيادية للمدير
- القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة
- الشجاعة المناسبة
- القدرة على تبصر الأشياء

### خطوات تحسين الأداء

- ما المشكلة ؟؟؟
- من المرتبط بالمشكلة ؟؟؟
- ما الذي يجري الآن ؟؟؟
- ما الذي تريده أن يحدث ؟؟؟
- ماهي نتيجة القصور في الأداء ؟؟؟؟
- ما هي الأسباب والحلول الممكنة ؟؟؟
- ما هي خطة العمل ؟؟؟؟؟

### تقييم أداء المديرين

يصمم تقييم أداء المديرين وفق مجموعة عوامل أهمها :

- المبادرة
- الإلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته
- التيقظ للتكاليف
- الصحة والحكم الشخصي
- إمكانية التقدم

- القدرة على التعامل مع الآخرين
  - ربحية العمل الذي يديره المدير
  - معدل دوران البضاعة
  - خدمة الزبائن
  - تحسين طرائق العمل
  - تخفيض التكاليف
  - تحسين الوضع السوقي للسلعة
  - تقليل معدل الوقت الضائع
  - صورة المدير بين أقرانه
  - سمعة المؤسسة في المحيط
  - مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة المخططة
  - كم سيارة يستخدم
  - كم سكرتيرة لديه
  - كم مرة يغير فرش مكتبه خلال ولايته الإدارية
  - هل يمثل عامل القدوة في الالتزام
  - كم موظف عنده يستطيعوا أن يكونوا مدراء في حال تم نقله
- المهارة هي القدرة على الإنجاز والأداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط ثلاث هي :

- السرعة .
- الدقة .
- التتابع المنطقي في الأداء .

وتتبلور مهارات الإدارة في ثلاث مجموعات هي :

- المهارات الفكرية ( العقلية ).
- المهارات الإنسانية ( التعامل مع الآخرين ).
- المهارات الفنية ( التخصصية ).

هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي، مدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية، و سنوضح المهارات اللازمة لكل مستوى إداري .

المهارة الفكرية = الرؤية الشاملة + الحس الاجتماعي + الحس السياسي .

المهارة الإنسانية = القدرة على التواءم مع الآخرين + التعامل مع الآخرين .

المهارة الفنية = التخصص في الموضوع، والإلمام بتفاصيل الأمور .

أما عن مهارات المدير الفعال فإنها يمكن أن تتبلور فيما يلي :

### مهارات فكرية :

- التخطيط / الرؤية الاستراتيجية.
- التنظيم . . . الوقت . . . الموارد .
- تحليل البيئة المحيطة ، واستخراج التحديات والفرص .
- التقدير الاجتماعي . . والسياسي للموقف .

### مهارات إنسانية :

- اختيار المساعدين
- تشكيل فرق العمل .
- توجيه المرؤسين .
- تحفيز العاملين معه.
- تفويض السلطات .
- دعم ومساندة العاملين معه .
- الاتصال الفعال .
- الاستماع وتلقي المعلومات .
- الإقناع ، والمناورة ، والحوار.
- العمل مع الفريق .

### مهارات فنية :

- وضع الهداف في صورة فنية .
- ترجمة السياسات العامة إلى إجراءات .
- وضع معايير التقييم .

- تطبيق المعايير .
- تصميم النظم .
- إجراء المتابعة .

### والمدير الناجح هو الذي :

- يعرف كل فرد يعمل معه واجباته ومسئولياته وسلطاته
- يؤدي كل فرد يعمل معه المطلوب منه بأعلى قدر من الإنتاجية .
- يعمل الجميع في غيابه بنفس الكفاءة كما لو كان موجودا .
- يحاول الفرد حل أي مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إليه .
- يبادر كل العاملين معه بتقديم مقترحات لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير .

### المدير الفعال :

قراءة في مقال كتبه العالم الإداري بيتر دركر مؤسس الإدارة الحديثة ويتكلم في مقاله عن كيف تكون مديرا فعالا ... وفي الواقع هذه النقاط ركيزة أساسية لكل فرد سواء شغل منصبا إداريا .. أو حتى كان رب أسرة أو عضو في منديات إلكترونية ... ومن هذا المنطلق أحببت أن أعيد قراءة هذا المقال مع شرح وتوضيح بعض جوانبه ... راجيا أن تعم الفائدة.

يؤكد بيتر دراكر Peter Druker أن المجتمع الحديث أصبح مجتمع تنظيمات كبيرة وأصبح مركز النقل في كل تنظيم هو المعرفة ولقد كانت المشكلة منذ سنوات عديدة هي:

الكفاءة: أي القدرة على القيام بالأشياء بالشكل الصحيح ولم يكن هناك اهتمام بالفعالية رغم أن هناك أعداد كبيرة من المديرين، بمعنى أنهم مشرفون على آخرين إلا أن الأغلبية منهم ليسوا مديرين فعالين، أي يؤثرون على قدرة التنظيم على الأداء وعلى تحقيق النتائج، وبالنسبة لمديري الغد فإن المطلوب منهم أن يتصفوا بالفعالية، أي القدرة على اتخاذ القرارات المتصلة بالقيام بالأشياء الصحيحة والتأثير في الأداء للقيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، للوصول بالمشروع إلى أعلى درجة من الإنتاجية.

ونتساءل هل يمكن تعلم الفعالية؟

يذكر دراكر إنه من خلال اتصالاته الواسعة مع العديد من المديرين في كثير من المشروعات وصل إلى نتيجة وهي أنه ليس هناك شخصية فعالة، ولهذا فإنه قد توصل إلى أن الفعالية هي عادة، أي مجموعة معقدة من الأساليب وطالما أنها أساليب فإنه يمكن دائماً تعلمها، ويتعلم المرء الأساليب بالتدريب وبالممارسة.

**نستعرض فيما يلي الأساليب الخمسة التي يراها دراكر ضرورية لكي يكون المدير فعالاً:**

**أولاً : يعرف المدير الفعال وقته، الجزء الضائع منه، وكيف يتصرف في حدود الجزء المتاح:**

فإذا كان للمدير أن ينجز فإنه يجب أن يبدأ بعنصر الوقت، لأنه العنصر المقيد، ومهما كان الطلب على الوقت مرتفعاً فإن العرض منه لن يزداد بل الوقت قابل للهلاك ولا يمكن ادخاره، فوقت الأمس قد ولى إلى الأبد.

من ناحية أخرى، فلا يمكن إحلال شيء محل الوقت، فيمكن على سبيل المثال أن نحل النحاس محل الألمنيوم. ويمكن أن نحل رأس المال محل العمل الإنساني وكل شيء يتطلب الوقت.

إن المدير الفعال يتميز عن الآخرين في حرصه ورعايته للوقت ومحافظته على هذا العنصر الغير قابل للإحلال. ويجب عليه أن يعرف أولاً أين يذهب الوقت..

وأول خطوة نحو فعالية مناولة الوقت هي تسجيل استخدامات الوقت الفعلي وعلى المدير الفعال أن يعرف الوقت المتاح له، فيعمل على الإفادة منه بأحسن شكل ممكن.

### ثانياً: يسأل المدير الفعال نفسه: ماذا يمكنني المساهمة به ؟

إنه يركز اهتمامه على ما يستطيع أن يقدمه من مساهمة في نطاق عمله وفي نطاق علاقاته مع الآخرين من رؤساء وزملاء ومساعدين، وهو ما يجعل المدير الفعال يعمل لا في النطاق الضيق لتخصصه أو إدارته فقط وإنما على مستوى الأداء الكلي للمشروع، إن المدير الفعال الذي يركز على مساهمته وعلى أن تكون علاقاته مع الآخرين منتجة سيقوم بذلك الأساس الصحيح للعلاقات الإنسانية،

إذ سيوفر المتطلبات الأساسية للعلاقات الإنسانية الفعالة وهي الاتصالات، وعمل الفريق والتنمية الذاتية وتنمية الآخرين، كما أن المدير الفعال الذي يركز على المساهمة وعلى النتائج يحفز الآخرين أيضاً على تنمية أنفسهم ويساعد بقدر ما يستطيع في تنمية الآخرين.

### ثالثاً : ينطلق المدير الفعال من نقطة القوة ويجعل منها قوى منتجة

فلكي نصل إلى نتائج فإنه يجب استخدام والإفادة من كل القوى المتاحة، قوى جميع الأفراد من مساعدين وزملاء ويمكن القول بأن الغرض من التنظيم هو استخدام جوانب القوة في كل شخص كقالب بناء من أجل الأداء المشترك، والمدير التنفيذي هو الذي يملأ المراكز بالأفراد على أساس ما يمكنهم القيام به ويبحث في كل فرد عن جوانب القوة لكي يضعها في العمل، وليس هناك وصف أفضل للفعالية الإدارية من الكلمات التي اختارها أبو صناعة الصلب الأمريكية لكي تكون على قبره:

"هنا يرقد رجل عرف كيف يجعل مساعديه أفضل مما كان هو نفسه" فكيف يمكن للمدير الفعال أن يشغل مراكز التنظيم من أجل القوة؟

- يجب أولاً ألا تكون الأعمال مستحيلة وفوق طاقة العناصر البشرية العادية
- كما يجب أن يكون العمل كبيراً بحيث ينطوي على تحد الفرد القائم به

مهارات المدير الفعال ومهارات التسويق

- يجب أن يكون الحكم على الأفراد على أساس مايمكنهم من القيام به، على أساس الأداء (فإذا كان الأداء ضعيفا فيجب استبعاد الفرد من المركز الذي يحتله).
- المدير الفعال لايبني على جوانب القوة في مساعديه فقط وإنما في رئيسه أيضا

#### رابعا :إذا كان هناك سر للفعالية فهو التركيز:

يقوم المدير الفعال بالأشياء المهمة أولا ، ويقوم بشيء واحد في المرة الواحدة.

إن هناك دائما من المهام المنتجة للغد أكثر مما يكون من الوقت لتنفيذها ، وهناك من الفرص أكثر مما هناك أفراد قادرين لإسنادها إليهم ، لهذا يجب اتخاذ قرار يتعلق بأي المهام تكون له الأولوية وأيها يكون أقل أهمية.

والسؤال الحقيقي هو من الذي سيتخذ القرار : المدير التنفيذي، أم الضغوط ؟ فإذا سمح للضغوط بأن تتخذ القرار فإنه من المحتمل أن يضحى بالمهام التي كان يجب أن تأتي في المقدمة.

كما يجب دائما إعادة النظر في الأولويات والمؤجلات وتعديلها على ضوء الواقع وعلى ذلك فإن التركيز، أي الشجاعة أن يفرض المدير التنفيذي قراراته على الوقت والأحداث، هو أمله الوحيد في أن يصبح سيد الوقت والأحداث بدلا من أن يصبح ألعوبة لهما.

### خامسا : يتخذ المدير الفعال قرارات فعالة:

لا يتخذ المدير الفعال الكثير من القرارات، ولكنه يركز على القرارات الهامة، والقرار تقدير وهو اختيار بين بدائل، وتقول معظم الكتب إنه بالنسبة لاتخاذ القرارات يجب البدء بإيجاد الحقائق، المدير التنفيذي الذي يتخذ قرارات فعالة يعرف أن المرء لا يبدأ بالحقائق، وإنما يبدأ بالأراء.

إن المدير الفعال يعرف أن الأفراد لا يبدأون بالبحث عن الحقائق، وإنما يبدأون برأي، وليس هناك غبار على ذلك، الأفراد يبدأون برأي، وإذا طلبنا منهم أن يبدأوا بالبحث عن الحقائق فإنهم سيفعلون مثل مايفعل أي شخص : سيبحثون عن الحقائق التي تتفق مع النتيجة التي وصلوا إليها فعلا ولذلك فإن الطريق الوحيدة الصحيحة والتي تمكنا من اختبار رأي ما ضد الواقع هو الاعتراف بأن الآراء تأتي أولا هذا هو السبيل الذي يجب أن يكون، ولذلك فإن المدير الفعال يشجع الآراء.

### أهمية الوقت: -

- إن الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها .
- العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال ”مورد شديد الندرة .“
- مورد غير قابل للتخزين ” اللحظة التي لا أستغلها تفتنى .“
- مورد غير قابل للبدل أو التعويض .
- يحاسب عليه المرء مرتان ” عمره ثم شبابه .“

**حقائق عن الوقت :**

- 20% فقط من وقت أي موظف تستغل في أعمال مهمة مرتبطة مباشرة بمهام الوظيفة وأهداف المؤسسة .
- يقضي الموظف في المتوسط ساعتان في القراءة .
- يقضي الموظف في المتوسط 40 دقيقة للوصول من و إلى مكان العمل .
- يقضي الموظف في المتوسط 45 دقيقة في البحث عن أوراق أو متعلقات خاصة بالعمل .
- يقضي الموظف الذي يعمل في مكتب يتسم بالفوضى 90 دقيقة في البحث عن أغراض مفقودة .
- يتعرض الموظف العادي كل 10 دقائق لمقاطعة (محادثة عادية أو تليفونية ...).
- يقضي الموظف العادي 40 دقيقة في تحديد بأي المهام يبدأ .
- يقضي الشخص العادي في المتوسط 28 ساعة أسبوعيا أمام التليفزيون .
- الوصول المتأخر لمكان العمل 15 دقيقة يؤدي إلى ارتباك اليوم وضياع مالا يقل عن 90 دقيقة (أخرى).

**ويمكن إضافة هذه المعلومات لتساعدنا في فهم عملية إدارة الوقت:**

- ساعة واحدة من التخطيط توفر 10 ساعات من التنفيذ .
- الشخص المتوتر يحتاج ضعف الوقت لإنجاز نفس المهمة التي يقوم بها الشخص العادي .

- اكتساب عادة جديدة يستغرق في المتوسط 15 يوما من المواظبة .
- أي مشروع يميل إلى استغراق الوقت المخصص له ، فإذا خصصنا لمجموعة من الأفراد ساعتين لإنجاز مهمة معينة ، وخصصنا لمجموعة أخرى من الأفراد 4 ساعات لإنجاز نفس المهمة ، نجد أن كلا المجموعتان تنتهي في حدود الوقت المحدد لها .
- إدارة الوقت لا تعني أداء الأعمال بشكل أكثر سرعة ، بقدر ما تعني أداء الأعمال الصحيحة التي تخدم أهدافنا وبشكل فعال .

### فوائد الإدارة الجيدة للوقت :

- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية .
- التخفيف من الضغوط سواء في العمل و ضغوط الحياة .
- تحسين نوعية العمل .
- تحسين نوعية الحياة غير العملية .
- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة .
- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي .
- تحقيق نتائج أفضل في العمل .
- زيادة سرعة إنجاز العمل .
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها .
- تعزيز الراحة في العمل .

- تحسين إنتاجيتك بشكل عام.
- زيادة الدخل.

### لماذا يضيع الناس أوقاتهم؟ نبسط

- لا يدركون أهمية الوقت.
- ليس لهم أهداف أو خطط واضحة.
- يستمتعون بالعمل تحت ضغط.
- سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلى ضياع الوقت.
- عدم المعرفة بأدوات وأساليب تنظيم الوقت.

### سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلى ضياع الوقت

#### 1 - لا يوجد لدي وقت للتنظيم



يحكى أن خطاباً كان يجتهد في قطع شجرة في الغابة ولكن فأسه لم يكن حاداً إذ إنه لم يشحذه من قبل، مر عليه شخص ما فرآه على تلك الحالة، وقال له: لماذا لا تشحذ

فأسك؟ قال الخطاب وهو منهمك في عمله: ألا ترى أنني مشغول في عملي؟! من يقول بأنه مشغول ولا وقت لديه لتنظيم وقته فهذا شأنه كشأن الخطاب في القصة! إن شحذ الفأس سيساعده على قطع الشجرة بسرعة وسيساعده أيضاً على بذل مجهود أقل في قطع الشجرة وكذلك سيتيح له الانتقال لشجرة أخرى، وكذلك تنظيم الوقت،

يساعدك على إتمام أعمالك بشكل أسرع وبمجهود أقل وسيتيح لك اغتنام فرص لم تكن تخطر على بالك لأنك مشغول بعملك.

وهذه معادلة بسيطة، إننا علينا أن نجهز الأرض قبل زراعتها، ونجهز أدواتنا قبل الشروع في عمل ما وكذلك الوقت، علينا أن نخطط لكيفية قضاءه في ساعات اليوم.

## 2 - المشاريع الكبيرة فقط تحتاج للتنظيم:

في إحصائيات كثيرة نجد أن أمور صغيرة تهدر الساعات سنوية، فلو قلنا مثلاً أنك تقضي 10 دقائق في طريقك من البيت وإلى العمل وكذلك من العمل إلى البيت، أي أنك تقضي 20 دقيقة يومياً تنتقل بين البيت ومقر العمل، ولنفرض أن عدد أيام العمل في الأسبوع 5 أيام أسبوعياً.

(الوقت المهدر) 5 أيام × 20 دقيقة = 100 دقيقة أسبوعياً / 100 دقيقة أسبوعياً × 53 أسبوعاً = 5300 دقيقة = 88 ساعة تقريباً.

لو قمت باستغلال هذه العشر دقائق يومياً في شيء مفيد لاستفدت من 88 ساعة تظن أنت أنها وقت ضائع أو مهدر، كيف تستغل هذه الدقائق العشر؟ بإمكانك الاستماع لأشرطة تعليمية، أو حتى تنظم وقتك ذهنياً حسب أولوياتك المخطط لها من قبل، أو تجعل هذا الوقت مورداً للأفكار الإبداعية المتجددة.

## 3 - الآخرين لا يسمحون لي بتنظيم الوقت

من السهل إلقاء اللائمة على الآخرين أو على الظروف، لكنك المسؤول الوحيد عن وقتك، أنت الذي تسمح للآخرين بأن يجعلوك أداة لإنهاء أعمالهم.

اعتذر للآخرين بلباقة وحزم، وابدأ في تنظيم وقتك حسب أولوياتك وستجد النتيجة الباهرة.

وإن لم تخطط لنفسك وترسم الأهداف لنفسك وتنظم وقتك فسي فعل الآخرون لك هذا من أجل إنهاء أعمالهم بك!! أي تصبح أداة بأيديهم.

#### 4 - كتابة الأهداف والتخطيط مضيعة للوقت

افرض أنك ذاهب لرحلة ما تستغرق أياماً، ماذا ستفعل؟ الشيء الطبيعي أن تخطط لرحلتك وتجهز أدواتك وملابسك وربما بعض الكتب وأدوات الترفيه قبل موعد الرحلة بوقت كافي، والحياة رحلة لكنها رحلة طويلة تحتاج منا إلى تخطيط وإعداد مستمرين لمواجهة العقبات وتحقيق الإنجازات.

ولتعلم أن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر عليك ما بين الساعتين إلى أربع ساعات من وقت التنفيذ، فما رأيك؟ تصور أنك تخطط كل يوم لمدة ساعة والتوفير المحصل من هذه الساعة يساوي ساعتين، أي أنك تحصل على 730 ساعة تستطيع استغلالها في أمور أخرى كالترفيه أو الاهتمام بالعائلة أو التطوير الذاتي.

#### 5 - لا أحتاج لكتابة أهدافي أو التخطيط على الورق، فأنا أعرف

إذا علي أن أعمل.

لا توجد ذاكرة كاملة أبداً وبهذه القناعة ستسسى بكل تأكيد بعض التفاصيل الضرورية والأعمال المهمة والمواعيد كذلك، عليك أن

تدون أفكارك وأهدافك وتنظم وقتك على الورق أو على الحاسب المهم أن تكتب، وبهذا ستكسب عدة أمور:

**أولاً: لن يكون هناك عذر اسمه نسييت! لا مجال للنسيان إذا كان كل شيء مدون إلا إذا نسيت المفكرة نفسها أو الحاسب!!**

**ثانياً: ستسهل على نفسك أداء المهمات وبتركيز أكبر لأن عقلك ترك جميع ما عليه أن يتذكره في ورقة أو في الحاسب والآن هو على استعداد لأن يركز على أداء مهمة واحدة وبكل فعالية.**

## 6 - حياتي سلسلة من الأزمات المتتالية، كيف أنظم وقتي؟!

تنظيم الوقت يساعدك على التخفيف من هذه الأزمات وفوق ذلك يساعدك على الاستعداد لها وتوقعها فتخف بذلك الأزمات وتتحصر في زاوية ضيقة، نحن لا نقول بأن تنظيم الوقت سينهي جميع الأزمات، بل سيساعد على تقليصها بشكل كبير.

## سلوكيات ومعتقدات تؤدي إلى توفير الوقت:

- تحديد الهدف.
- التخطيط.
- احتفظ دائماً بقائمة المهام To-do List.

- التحضير للغد.
- استخدام أدوات تنظيم الوقت.
- انشر ثقافة إدارة الوقت.
- عدم الاحتفاظ بمهام معقدة ( تقسيم المهام إلى مهام فرعية).
- لا تحتفظ بالمهام الثقيلة على نفسك (انته منها فوراً).
- لا تكن مثالياً.
- رتب أغراضك.
- الاتصال الفعال ( التأكد من وصول الرسالة كما تعنيها).
- لا تتأخر في الوصول لمكان العمل.
- التحضير للمهام المتكررة List Check.
- تجميع المهام المتشابهة.
- ارتد ساعة (راقب الوقت في أي مهمة تقوم بها).
- تأريخ المهام (حدد لنفسك تاريخاً أو زمناً للانتهاء من أي مهمة).
- المساومة في تحديد المواعيد.
- لا تحتفظ بمهام ناقصة ( انته من كل مهمة بداتها).
- لا تهمل كلمة "شكراً".
- لا تقدم خدمات لا تجيدها.
- تعلم القراءة السريعة.
- استغلال وقت السيارة - الانتقال - السفر.
- لا تحتفظ بمقاعد مريحة في مكتبك.
- علق لافتة مشغول لإنهاء المهام المحتاجة للتركيز.

- استخدم التليفون بفاعلية.
- تنمية مهارات التفويض.
- اعرف نفسك ودورات أدائك اليومي ذهنياً و بدنيا

### ضبط النفس:

- يمكن اعتبار ضبط النفس نوع من أنواع التدريب الانتقائى وخلق عادات لأفكارك و أفعالك و كلامك لتطویر نفسك و الوصول إلى أهدافك.
- يمكن أيضاً لضبط النفس أن يكون ذا توجّه مهامي كما يمكن أن يكون اختياري و انتقائى.
- فلتنظر إلى ضبط النفس كمسعى إيجابى بدلاً من رفضه أو إنكاره.
- أضف مهمة صغيرة فى وقت محدد من يومك؛ ثم قم بتأخير القيام بهذه المهمة شيئاً فشيئاً.
- أضف مهمة مُعَيَّنة تقوم بها صباحاً و أخرى مساءً إلى جدول أعمالك.
- لا يجب أن يزيد وقت القيام بهذه المهمة عن 15 دقيقة.
- انتظر حتى يأتي وقت تنفيذ هذه المهمة. و ابدأ المهمة عندما يحين الوقت المحدد.
- التزم بهذا الجدول لمدة شهرين على الأقل.

الاستفادة:

القيام بجدولة المهام أو الأعمال يساعدك على تحديد أولوياتك. بالتركيز على البدء بالقيام بالمهام أكثر من مجرد الانتهاء منها، تستطيع أن تتجنب التسويف (أي التأجيل)

- أضف مهمة و التزم بالقيام بها: تجنب التصرف بان دفاع.
- قم بمراقبة تطوُّر أمورك
- بعد الانتهاء من المهلة التي منحت نفسك إياها، قم بتدوين الإنجازات التي قمت بها فى هذه الفترة الزمنية.

الاستفادة:

القيام بالتدوين سيساعدك على معرفة كم من الوقت تحتاج لإتمام مهامك

- إذا وجدت أن لديك المزيد من الوقت، أملأه بالقيام بمهام صغيرة، و قم بتدوين ملاحظات لنفسك، قم بالتخطيط لمهام أخرى.

- قم بالانتفاع بسلطان و قوة الروتين
- بدلاً من تخصيص كل الوقت لأداء مهمة ما فى يوم واحد وقضاء اليوم التالي متفرغاً ثم تخصيص بعض الوقت لليوم الذى يليه، حاول أن تقوم بتخصيص أوقات متساوية كل يوم لإتمام هذه المهمة و لتكن ملتزماً صامداً

- لا تقم بتحديد أهداف أكثر من توزيع الوقت بالتساوي، فقط اعتمد على النظام و الرتبة

الاستفادة:

إنك تعمل على إتمام مهامك على مراحل. أولاً تُنمى العادة الإيجابية، ثم تقوم عادتك بإتمام المهمة لك.

- استعن بضبط النفس فى إدارة و تنظيم وقتك
- يمكن أن تكون عملية إدارة و تنظيم الوقت مرهقة و قاهرة.
- كيف لك أن تتحكم فى وقتك و أنت لا تستطيع أن تتحكم فى نفسك؟

- إبدء بضبط النفس ذات توجه مهامي و انطلق من هناك.

الاستفادة:

تتمية مهارة ضبط النفس تبدأ عندما تستطيع التحكم فى أداء مهامك. و تتمية مهارة إدارة و تنظيم الوقت تبدأ مع تتمية مهارة ضبط النفس و تتمية الثقة فى النفس تبدأ مع تتمية مهارة إدارة و تنظيم الوقت

- قم بتدوين مراحل ضبط النفس فى كتيب أو مدونة خاصة بك.
- قم بتدوين وقت البداية و الانتهاء من أداء أو القيام بالمهام
- قم بمراجعة ما قمت بتدوينه لتقدير نتائج التقدم الذى أحرزته.

الاستفادة:

يمكن لهذا الكُتَيْب الذى قمت بالتدوين فيه أن يصبح أداة ذات قيمة رفيعة و عالية لرؤية أفضل لأنشطتك حتى تستطيع أن تقوم بترتيب

أولوياتك و تحديد ما هو مهم لقضاء وقتك فيه و ما ليس له أهمية لتقليص الوقت الذى تقضيه فيه.

- قم بعمل جدول ليوم عملك و أعمالك الدراسية
- عندما تبدأ يوم عملك أو عندما تكون ذاهباً إلى العمل، خصص بعض الدقائق لتقوم بكتابة ما يجب عليك القيام به ذلك اليوم على ورقة.

- قم بترتيب القائمة التى قمت بكتابتها.
- و فوراً إبدء العمل على أهمهم
- حاول لعدة أيام لترى إن كانت العادة ناجحة بالنسبة لك.
- تنمية العادات يحدث على مدار الوقت: كم من الوقت تحتاج لتنمية عاداتك يعتمد عليك أنت شخصياً و على العادة التى تنوى تنميتها.

الاستفادة:

عندما تكون لديك فكرة عن ما يجب القيام به منذ بداية يومك، تكون فرصتك أعلى لإنجاز مهماتك بنجاح. سيساعدك كثيراً عندما تقوم بتدوين مهامك أو عمل رسم كروكي ليومك.

- تشييط العزيمة/المعوقات
- لا تخف؛ و لا تجعل التحدي يرهبك.
- إذا تعثرت، تذكر أن ذلك طبيعي
- خذ قسطاً من الراحة ثم استجمع قواك و عزيمتك مرة أخرى للتحدي.

## بعض الحيل:

- يمكنك أن تربط عادة جديدة بأخرى قديمة:
- إذا كنت تشرب القهوة، اجعل وقت أول فنجان تشربه مع قيامك بالتدوين أو كتابة الملاحظات التي ستبدأ بها يومك و تقوم بترتيب أولوياتك من خلالها.

### الاستفادة:

- الربط ييسر الترابط الحيادي
- قم بوضع علامة أمام أي تقدم تحرزه فى قائمة تقوم بوضعها فى دورة المياه فى منزلك أو على برنامج إكسل على حاسبك الآلي أو على مائدة إفطارك:
- قم بوضع علامة أمام كل مهمة قمت بأدائها بنجاح. إذا كسرت النظام، إبدء من جديد

### الاستفادة:

- الرؤية تعزز من التقدم و التطور
- مصادر إلهام/أشخاص يحتذى بها لاحظ الأشخاص من حولك و فى حياتك وانظر كيف ساعدهم ضبط النفس فى تحقيق أهدافهم و إنجازاتهم.
- اطلب منهم النصيحة فيما ينفع بخصوص ذلك.



## وظائف الإدارة الخمسة

(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)

مدخل:

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء؟".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هي الإدارة؟

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

## ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

1. زيادة مهاراتك.

2. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

### الوظائف الخمسة:

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

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

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

التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.  
الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

### أصول (( فايول )) للإدارة:

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

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

### الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

1. تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

2. السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
3. الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقناعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
4. وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
5. يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
6. إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطفئ على اهتمامات المنظمة.
7. مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
8. الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات

أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

9. قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

10. الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

11. العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

12. استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

13. روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

14. إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

## الوظيفة الأولى: التخطيط

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

1. ماذا نريد أن نعمل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تتجز (الهيكل التنظيمي).

4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

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

### أنواع التخطيط الثلاثة:

#### التخطيط الاستراتيجي:

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

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

### التخطيط التكتيكي:

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

### التخطيط التنفيذي:

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

**خطوات إعداد الخطط التنفيذية:**

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

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

**الوظيفة الثانية: التنظيم**

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على

أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

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

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

ماذا يعمل التنظيم؟

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

1. توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

مهارات المدير الفعال ومهارات التسويق

2. تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

### الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

#### الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

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

#### الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

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

### الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

### الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

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

### الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

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

1. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

2. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

## الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

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

### مهام التوظيف الثمانية:

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

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

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

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

مهارات المدير الفعال ومهارات التسويق

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

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

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.  
التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة  
لإنجازها.

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

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

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

### الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي  
وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي

توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

### متغيرات التوجيه:

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

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.

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

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

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

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

### إرشادات حول عملية التوجيه :

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

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع الذي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

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

3. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات.

ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

5. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن المعرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

6. لا تعطى الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

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

8. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

9. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
10. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
11. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

### الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

## خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

### هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

## مهارات المدير الفعال ومهارات التسويق

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

1. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

2. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

3. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويمية الواجب اتخاذاها.

## العناصر الأساسية المكونة للإدارة

1. الأفراد
2. الأنشطة
3. المعرفة الإدارية
4. الموارد
5. المحيط الخارجي

## 1 - تنقسم الإدارة بناءً على عنصر الأفراد إلى 3 مستويات

1. الإدارة العليا
2. الإدارة الوسطى
3. الإدارة المباشرة / الدنيا

## المهارات الإدارية:

## 1 - المهارات الفكرية / المنطقية conceptual skills

القدرة على التفكير العلمي / التفكير المنطقي من أجل تحديد الموقف بكل دقة وتوقع المستقبل وفهم العلاقات والقدرة على التنوع في الأساليب وانتقاء الأفضل .

## 2 - المهارات الفنية Technical skills

وهي القدرة على أداء الوظيفة بشكل جيد وناجح وبأفضل ما يمكن .

## 3 - المهارات الإنسانية Human skills

وهي القدرة على التعامل مع الأفراد سواء من أجل قيادتهم أو مجرد الاتصال الناجح بهم

مهارات المدير الفعال ومهارات التسويق

سؤال هام : هل يجب أن يلم المدير بجميع المهارات ؟

الجواب : يجب أن يلم كل مدير مختص في إدارته بما يناسبها من مهارات.

### الأنشطة ( نشاط الإدارة )

وهي الوظائف التي يمارسها المدير لكي يحقق أهداف المشروع

وتسمى العمليات الإدارية Management Process

وتشمل الوظائف التالية

أ - التخطيط Planning

وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية

وضع الأهداف / رسم السياسات والإجراءات / التنبؤات / وضع

برامج العمل / اتخاذ القرارات

ب - التنظيم Organizing

وتشتمل على: تصميم الهياكل التنظيمية / تحديد المسؤوليات /

تحديد العلاقات / اختيار المديرين

ج-التوجيه Directing

وتشتمل على: التحفيز / القيادة المناسبة / بناء نظام فعال

للاتصال / تهيئة مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية

## د - الرقابة Controlling

ومن مهامها وضع نظام دقيق للعمل والرقابة / قياس الأداء /  
تشخيص المشكلات وعلاجها / المتابعة

الفرق بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع :

## وظائف المشروع

1 - وظيفة التمويل ومنها التخطيط المالي لتحقيق التوازن بين  
الإيرادات والمصروفات وتوفير الأموال اللازمة للمشروع والرقابة  
الدائمة، وتتمثل الاحتياجات المالية في:

- أ - رأس مال نقدي
- ب - المواد الأولية أو الخامات
- ت - رأس المال الثابت والمنقول مثل ( مباني - معدات - أراضي  
أثاث - سيارات .... الخ).

## مصادر التمويل

- أ - مصادر داخلية
- 1 - حقوق الملكية
- 2 - الأرباح المحجوزة
- ب - مصادر خارجية
- 1 - البنوك
- 2 - الموردين
- 3 - العملاء

## الإنتاج

## تعريف الإنتاج :

هو العملية التي تختص بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج من السلع أو الخدمات لإشباع رغبات واحتياجات العملاء

## وظائف الإنتاج:

1. اختيار الموقع
2. تصميم العمليات الصناعية
3. الترتيب الداخلي
4. تصميم المواصفات الفنية
5. مراقبة الجودة
6. وضع برامج للصيانة الدورية
7. التحسين المستمر لطرق العمل

## التسويق:

## وظائف التسويق:

1. دراسة السوق
2. تخطيط المنتجات
3. الترويج للمنتج
4. وضع السعر المناسب
5. التوزيع

## وظيفة الأفراد

### تعريفها

الاستخدام الأمثل للقوى العاملة لتحقيق أهداف المشروع

### وظائفها:

1. تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة
2. انتقاء العاملين
3. تحديد الأجور
4. تدريب وتطوير العاملين
5. وضع قوانين الترقيات والتنقل بين الوظائف

### المعرفة الإدارية:

### التعريف :

هي مجموعة العلوم والمعارف والمفاهيم والأساليب المتصلة بالإدارة ومجال تطبيقها، وفي هذا يمكنك الرجوع إلى تاريخ وتطور علوم الإدارة وتداخلاتها بالعلوم الأخرى التي ساهمت في تطور علم الإدارة

### الموارد :

إن من أحد تعاريف أو وصف المدير الفعال هو : ذلك الشخص الذي يقود المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيق هدفها المنشود بالموارد المتاحة وهذا يدل على أن المدير الفعال هو الذي يحسن استغلال موارد المنشأة استغلالاً أمثل وناجح

### والموارد تتمثل في نوعين

- أ - موارد بشرية ومن المهم انتقاء الكفاءات المتمكنة في أعمالهم  
 ب - موارد مادية وتشمل رأس المال - المواد الأولية - المعلومات  
 الكافية للمشروع).

### ما هو الفرق بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإدارية

أولا الكفاءة الإدارية: Managerial efficiency

هي حسن استغلال الموارد المتاحة

طرق ووسائل زيادة الكفاءة الإدارية:

1. زيادة كمية الإنتاج مع بقاء كمية الموارد أي زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات
2. زيادة المخرجات مع تقليل المدخلات
3. تقليل المدخلات مع بقاء المخرجات كما هي

إن عدم زيادة الكفاءة الإدارية يحدث العكس تماما لما سبق ويظهر في سوء استخدام الموارد من نقد وأصول ثابتة ومنقولة ويحدث

1. تقليل المخرجات مع بقاء المدخلات كما هي
2. تقليل المخرجات مع زيادة المدخلات
3. تقليل المخرجات مع تقليل المدخلات كذلك

### الفاعلية الإدارية Managerial effective

هي : حسن استغلال موارد المنظمة والوصول بها إلى الأهداف المحددة، فقد يكون هناك مدير كفاء ولكنه غير فعال فهو كفاء من حيث حسن استغلال الموارد المتاحة ولكنه لا يصل بالمؤسسة أو المنظمة إلى الأهداف المحددة.

المحيط الخارجي :

وتتمثل في البيئة العامة محيطة بالمشروع وتؤثر فيه وبيئة خاصة تؤثر في المشروع من الداخل أو بشكل مباشر جدا أو نستطيع القول بأنها بيئة خارجية وبيئة داخلية تشغيلية المدارس في علم الإدارة وسنتحدث هنا عن المدارس بشيء من التحديد وهو فلسفة فريدريك تايلور :

1. إحداث ثورة عقلية لدى العاملين والإدارة وذلك من خلال إحلال أساليب الإدارة العلمية محل أسلوب التجربة والخطأ.
2. استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال .
3. البحث عن أحسن طرق ممكنة لأداء أي عمل وتحديد الوقت المثالي لأدائه.
4. مشاركة كل من العاملين والإدارة في المسؤولية عن زيادة الإنتاج
5. ربط الأجر بالإنتاج.

تركزت الدراسة والمبادئ على دراسة الزمن والحركة وطرق وأساليب العمل وتوضيح المسؤوليات والرقابة والإنتاج.