

إدارة الخطوط الأمامية

إهداء

الدكتور

محمود كمال عربي موسى

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

الدكتورة

هايدي محمد نجيب عبد العال

المدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي



يتوجب عليهم السيطرة على تكاليف الإنتاج والتحكم بفعالية، في الشركات الكبيرة يعمل مديرو الخطوط الامامية في المستوى الذي تتعامل فيه الشركة بشكل مباشر مع العملاء، بحيث يكون الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) للشركة واضح ومحدد على عكس الشركات الصغيرة الذي يكون هيكلها التنظيمي أكثر انسيابية، بحيث يؤدي مالكو الشركات ومديرو الأعمال أدوار الإدارة في الخطوط الامامية.

كما تختلف أدوار المدير المباشر أو المدير في الخطوط الامامية اعتمادا على نوع الشركة، ففي قطاع الصناعة (Manufacturing)، يشرف مديرو الخطوط الامامية عادةً على عملية الإنتاج بأكملها أو يعملون كمديري خطوط تجميع. ويقوم مديرو التجميع بالإشراف على الموظفين الذين يعملون في مكان محدد في الشركة، كما يقومون بتوجيه وتحفيز الموظفين الذين يقومون بعملية إنتاج معينة.

ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تطبيق دراسة مقرر علمي مرتبط بإدارة الخطوط الامامية لتحقيق الهدف المنشود لاي مؤسسة ، وسنركز في هذا الكتاب على جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة الخطوط الامامية في المؤسسات - من خلال تغطية المفاهيم والمبادئ الأساسية

والجوانب التطبيقية من خلال الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة ،ليكون أساس لطلاب دبلوم إدارة الموارد البشرية والخريجين الجدد والعاملين والمديرين المبتدئين من الحصول على المعلومات الضرورية واكتساب الكفاءات اللازمة عن الإدارة والقيادة والتي تضمن لهم النجاح على الصعيدين الخدمي والإداري وأداء مهام وظائفهم بكفاءة وفعالية في ظل متطلبات البيئة الديناميكية المتغيرة والتي تتطلب أكثر من أي وقت مضى مهارات خدمية مميزة ، وكفاءات إدارية منتقاة ومهارات قيادية ممتازة لتواكب القيادة الإدارية الحديثة .

وفي الختام أشكر الله عز وجل ان وفقني في تجميع المادة العلمية لهذا الكتاب وأن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

والله الموفق والمستعان

د/ هايدي محمد نجيب

د/ محمود كمال العربي

الفصل الأول: معارف ومفاهيم في إدارة الخطوط الأمامية

مقدمة :

الخطوط الأمامية هو مستوى الإدارة الذي يشرف على أنشطة الإنتاج الرئيسية للشركة ويتمتع مديرو الخطوط الأمامية بقيمة حيوية وحاسمة لنجاح الشركة وذلك لأنه يترتب عليهم تحفيز الموظفين الذين يؤدون المهام الإنتاجية الحرجة في الشركة كما يتوجب عليهم السيطرة على تكاليف الإنتاج والتحكم بفاعلية.

في الشركات الكبيرة يعمل مدير الخطوط الأمامية في المستوى الذي تتعامل فيه الشركة بشكل مباشر مع العملاء بحيث يكون الهيكل التنظيمي للشركة واضح ومحدد على عكس الشركات الصغيرة الذي يكون هيكلها التنظيمي أكثر انسيابية بحيث يؤدي مالكي الشركات ومديرو الأعمال أدوار الإدارة في الخطوط الأمامية.

ظهر الاهتمام الملحوظ بعلم الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية في عام ١٩٤٥م، إذ بات من الضروري السيطرة على المؤسسات والشركات والمنشآت التي تعددت بعد هذه الحرب لتكتمل الأنظمة وتتحد الأهداف تحت لواء الإدارات التي تهتم بنجاح هذه المشروعات، فيما تتخذ الشكل التنظيمي الذي يتكون من إدارة عليا تتبنى نهج الحصول على أكبر قدر من الاستفادة، وإدارة وسطى تهتم بتنفيذ الأوامر، وإدارة دنيا تواجه المشكلات وتوفر الحلول الوسيطة بحيث لا تتضرر الموارد البشرية، فضلاً عن الموارد المادية.

فقد نجد أن للإدارة العديد من الوظائف التي من بينها التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، فإن لكل من تلك العناصر أشد التأثير على العمل، وكذا فنجد أن التخطيط عبارة عن تحديد الأهداف وكيفية الوصول إليها، أما عن التنظيم فهو الذي يعمل على تحديد المسؤوليات والمهام للأفراد، كما تهتم القيادة بتحفيز العاملين لإتمام الإنجاز وتحقيق

الأهداف المرجوة، وأخيراً عنصر الرقابة، هو الذي يُعنى برصد الأنشطة وتصحيح الانحرافات التي قد يقوم بها بعض العاملين.

تقوم الإدارة بدور هام رئيسي في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف مستويات تجمعها فكلما ضم عدد من الأفراد جهودهم الى بعضهم البعض للوصول إلى هدف معين، تظهر أهمية الإدارة، وتتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها، وتعقدت في طبيعتها فالإدارة لها دور هام على مستوى الأسرة، وعلى مستوى جماعات العمل، وعلى مستوى المجتمع ككل.

الإدارة هي الدعامه التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية ، والعسكرية، والتعليمية، والحكومية، لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادره لتشبع بها الحاجات الجماعية والفردية وهي صانعه التقدم الاجتماعي، ويعتمد عليها العصر في تحقيق الرفاهية الإنسانية وهي

رائدة الحكومات ووسيلتها في توجيه شئون الحكم من أجل تحقيق الأهداف القومية وهي قوة المجتمع وحاميه استقلاله وثرواته من الاطماع الخارجية وهي وجهه المتعلمين والباحثين في سعيهم لمعالجة مشاكل العصر، ومواجهه التغيرات السريعة.

ينادي الكتاب والممارسون والعلماء بأن الإدارة السليمة تعتمد على المبادئ والنظريات العلمية، وتثقل بالممارسة والخبرة فقد نتمكن من معرفة المبادئ والنظريات العلمية في الادارة، ولكن من الصعب أن نجد الفرد أو الأفراد الذين يستطيعون استخدام هذه المبادئ وتطبيق هذه النظريات لذلك فإن نموذج الشخصية، إلى جانب المبادئ والنظريات والممارسة الإدارية هي من أكثر العوامل أهمية للنجاح في الإدارة .

أسباب الحاجة لإدارة الخطوط الامامية:

إن الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ونذكر منها على سبيل المثال ما يأتي :

١. كبر حجم المنظمات، وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة،

الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .

٢. المنافسة الشديدة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب التجديد

والإبتكار في طرق الإنتاج وفي أدواته لتحقيق الوفورات

الاقتصادية

٣. الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب

الرشد والبحث عن وسائل وطرق تحقيق الفاعلية.

وللتعرف على إدارة الخطوط الامامية لابد من دراسة النقاط التالية.

أولا : مفهوم الإدارة .

لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة ، ويرجع هذا الاختلاف الى عدة أسباب بعضها يرجع إلى طبيعة الادارة المتغيرة، والبعض الآخر مرده الى تباين اهتمامات ومدخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقه وفيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات لهذه التعريفات علي النحو التالي

يُعرف جون مي jone f.me الإدارة بأنها فن الحصول على النتائج بأقل جهد وقل تكاليف، بهدف تحقيق أقصى سعادة لجميع الأفراد في المؤسسة، من أفراد وصاحب العمل مع تقديم خدمات للمجتمع متعددة. فيما تُعرف إدارة الأعمال بأنها نشاط يُعنى بالعلم والفن ويستهدف توجيه الجهود البشرية، بناءً على المعرفة العلمية، والإمكانات المادية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة.

وكذا فنجد تعريف ديل بيش هو الذي ينصب في اهتمامه على أنه عملية استخدام الموارد المتمثلة في العناصر البشرية والمواد الخام في سياق تنظيم الجهود وتوجيه الأشخاص وتقييمهم.

يقول "تايلور": (إن الادارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة)

أما " ديل " يقول "إن الادارة هي عمليه تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة "

وتعريف كل من "كونتز وأودنل، فنجده يشير الى أن الإدارة هي :
(توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية).

وتعرف " فوليت " الادارة بأنها " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخري"
ويشير در كر "إن الادارة هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال "

من واقع التعاريف السابقة يمكن استخلاص مايلي :

- ١- إن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد .
- ٢- وجود الهدف يمثل ضرورة، وإن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد أساليب وطرق بلوغها مثل إحدى المهام الرئيسية للإدارة.
- ٣- إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين ، كما أن بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والموارد البشرية مثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة
- ٤- إن إتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة .
- ٥- إن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الادارة .
- ٦- إن الادارة فن كما أنها علم .
- ٧- إن استخدام الموارد المادية والبشرية يتطلب التوازن في نسب مزجها لبلوغ الأهداف.

٨- إن التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل

الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى .

٩- إن عملية الادارة تحتوي على عدد من الوظائف تتمثل في :

أ - اتخاذ القرارات

ب - التخطيط

ج - التنظيم

د - التوجيه والرقابة.

هـ - القيادة.

وهذه الوظائف تتكامل مع بعضها البعض كما تؤثر في بعضها البعض

بالإضافة إلى إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف من ناحية

على درجة جودة إنجاز الوظائف الإدارية مجتمعة، ومن ناحية أخرى

على مدى ملائمة كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية بما يحتويها

من متغيرات سلوكية واجتماعية وسياسية... الخ ، والتي تؤثر على

إنجاز الإدارة لوظائفها المختلفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، كما

أن نجاح الإدارة يقاس بمدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة .

الإدارة علم ام فن:

اختلف العلماء حول إذا ما كانت الإدارة علم أم فن؟، لذا نستعرض الإدارة من وجهتي النظر التي أقر بها علماء الإدارة والتنظيم.

علم الإدارة

تُعد الإدارة علم يتكوّن من مجموعة من القواعد والأسس، مثلها مثل العلم الذي يعتمد في أسسه على الحقائق الثابتة التي لا تتبدل ولا تتغير مع العصر، كما أن علم الإدارة هو واحد من العلوم التي تعتمد على الحقائق الثابتة.

إذ يُعتبر علم الإدارة من العلوم الجديدة التي لا تأتي بقدّم العلوم الأخرى كالكيمياء والفيزياء، حيث يُشير العلماء إلى صعوبة قدرة التحكم في عناصر الإدارة كأحد العلوم التي تتعلق بالبشر، وكذا فهي التي لا يُقام عليها التجارب للتأكد من عناصرها والتحكّم في مفرداتها كالعلوم الأخرى.

الإدارة كمهنة

اختلف العلماء في الجزم بكوّن الإدارة مهنة أم لا، إذ يجد البعض أن الإدارة مهنة لأنها تخدم قطاع عريض من الأشخاص في مجالات مختلفة.

وعلى جانب آخر لا يرى البعض أنها مهنة، إذ إنها لا تتطلب شهادة تُثبت دراستها مثلها مثل الإعلام والهندسة.

أهمية الإدارة

تكمُن أهمية الإدارة Importance of management في كافة المؤسسات في تحقيق الأهداف المنشودة والتطوير من أداء العاملين لملائمة مُتطلبات العمل، من أجل رفع كفاءة الأفراد، بما يضمن تحقيق Target الشركات التي تصبو إلى تحقيقه والوصول إليه.

من خلال تنظيم الموارد، وتوزيع المهام بين الكفاءات البشرية التي توجد في المنظمة.

بالإضافة إلى الحد من إضاعة الوقت والمال والجهد بما يُضيع على المؤسسة الاستفادة من الكفاءات التي بين يديها في حالة إضاعة كل منهم وقته الذي هو ملك للمؤسسة أثناء مواعيد العمل الرسمية.

إذ أن التبديد في الوقت هو تبديد في حق المؤسسة، فيما يرى خبراء الإدارة إن المديرين الأكفاء يقفون في مقابل كل مُتعدٍ أو مُخطئٍ في حق المنظمة، بما يضمن الاستفادة من عناصر المؤسسة من وقت وعنصر بشري واقتصادي، لتحقيق الأهداف المرجوة من العاملين.

تُساهم الإدارة في التكيف مع متطلبات سوق العمل، وتحقيق أكبر نتيجة للمؤسسة بأقل تكاليف وفريق عمل قليل قادر على احتواء مُتطلبات الشركة ويُحقق الهدف التي تطمح إليه.

تنظيم العمل بما لا يمنع حدوث تداخل فيما بين الكوادر والمدراء، بما يضمن كفاءة العمل ورفع الإنتاجية بمرونة.

ثانيا : المدير والمنظمة :

المدير هو شخص ما يخطط وينظم ويتخذ قرارات ويقود ويراقب
مجموعة من الموارد

ليس ثمة تعريف محدد لكلمة مدير Manager ، بل أكثر من تعريف
على النحو التالي:

- المدير هو فرد في منظمة Organization يكون مسئولاً عن أداء
عمل فرد آخر أو مجموعة من الأفراد : وتتمثل وظيفة المدير في
مساعدة المنظمة على إنجاز مستوى مرتفع من الأداء من خلال
إستغلال مواردها البشرية والمادية...

- المدير هو اي فرد يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين و
موارد تنظيمية أخرى.

- المدير هو شخص ما يخطط وينظم ويتخذ قرارات ويقود ويراقب
مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.

- المدير هو فرد مسئول عن وضع الأهداف التنظيمية ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف .
وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى تعريف أشمل وأوسع
لمعنى كلمة المدير وهو :

(المدير هو فرد في منظمة يكون مسئولا عن أداء مجموعة من
المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من
وظائف - تخطيط وتنظيم وصنع وإتخاذ قرارات وقيادة ورقابة -
والإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية).

تعريف المنظمة :

في ضوء ما تقدم يمكن تعريف المنظمة على النحو التالي : "المنظمة
تركيبية أو مجموعة أفراد يعملون معا وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق
هدف مشترك ويقصد بكلمة عمل Work أنه نشاط ما يحقق قيمة أو

منفعة لأفراد آخرين وفيما يلي جدول مبسط يوضح عدد من الأمثلة عن المنظمات ومخرجاتها أو نواتج عملها Output .

ثالثا : وظائف الإدارة :

يقوم المدير بمجموعة من الوظائف والمهام ومن الأهمية بمكان التفرقة بين المهمة والوظيفة حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير وينتهي بتنفيذ هذا العمل، أما الوظيفة فتتصف بالدوام أو على الأقل يظل الفرد يمارسها حتى بلوغه سن المعاش أو التقاعد بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية هي اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وبما انه توجد أربعة وظائف للإدارة وهي التي تُعتبر المهمات الأساسية التي تُستخدم لتحقيقها، إذ تصبو كل مؤسسة لعدد من الأهداف، هذا ما نستعرضه فيما يلي:

التخطيط: تُعتبر عملية التخطيط وتحديد الأهداف هي أولى المهام التي تقع على عاتق الإدارة، فإن التخطيط الجيد يؤدي إلى النجاح، حيث إنه عبارة عن تحديد أهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها.

التنظيم: يُعد التنظيم من أهم آليات النجاح التي تعتمد عليها المؤسسات، حيث تُحدد الإدارة مهام ومسؤوليات العاملين في الشركة. الرقابة: يُعد هذا دور المدراء بصفة أساسية؛ إذ يعتمد على رصد أداء العاملين وتصحيح الأخطاء ومتابعة النشاط وما يدور بين العاملين والاستماع إلى طلباتهم، وإزالة أية معوقات تحول بينهم وبين تحقيق الهدف.

القيادة: تقوم الرقابة بدور هام بالوقوف على الإنجازات التي يُحققها العاملين في المؤسسة، فإذا ظهرت أية إخفاقات وجب الوقوف عليها وتعديلها، وتحفيز الأشخاص ذوي الكفاءات والأداء العالي، حيث تتضمن العلاقات القوية بين القائد أو المدير والعاملين في المؤسسة،

فضلاً عن التحفيز المستمر لهم، والتفاعل مع كافة العاملين، بالإضافة إلى تفادي الصدام مع الآخرين واحتواء المشاكل.

اتخاذ القرارات:

وهي عملية إختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

إتخاذ القرار هو عملية تحويل خطط وأهداف المشروع إلى مجموعة من التصرفات ويتوافر عادة لدى المدير العديد من الموارد مثل الأفراد والأموال والخامات والآلات وعليه أن يحدد طريقة استخدامهم منفردين وممتزجين فأى من العمال يؤدي اى من الأعمال؟ وكم من الأموال يخصص على أي من الاستخدامات المختلفة؟ وأي من الأهداف والنواتج له أولوية على باقي الأهداف؟ وكيف يمكن الرقابة على جودة المنتجات؟ وما هي أحسن طريقة لجدوله الآلات؟ وما هي أحسن طريقة لشراء الخامات؟ كلها أمثله هامه تحتاج الى البت فيها واتخاذ قرار

بصددها والإجابة على كل سؤال تعني أن هناك بدائل عديدة.. والمدير الفعال هو الذي يختار أنسب البدائل ويتخذ بصدده قرار.. وبالتالي فإن إتخاذ القرار هو الاختيار الأمثل من بين البدائل المحتملة لتحقيق هدف محدد ويلاحظ أن عملية إتخاذ القرارات متغلغله في جميع الوظائف الإدارية : وظيفه التخطيط ، وظيفه التنظيم، وظيفه التوجيه، وظيفه الرقابة

وظيفة التخطيط:

إن وظيفة التخطيط تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها والغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية ، تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل وهذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه إنجازها في فترة زمنية مستقبلة

على سبيل المثال لو أن الادارة العليا في شركة ما قررت زيادة حصتها السوقية لمنتجاتها ، وذلك من خلال طرح خمس منتجات جديدة في الأسواق خلال نفس الفترة هذه الأهداف تعتبر بمثابة الخطوط التنفيذية لسائر المديرين في ضوء هذه الخطط، يقوم مديرو التسويق بإعداد الحملات الإعلانية اللازمة، كما يقوم مديرو الانتاج بحساب التكلفة المحتملة وإمكانية الوصول الى الحد الأدنى ، وبالتالي تحديد سعر مغر للإنتاج الجديد أما المدير المالي فيقوم بحساب كل من تكاليف الانتاج المحتملة وأيضا الإيرادات المحتملة للإنتاج الجديد وتأثيرهما على التدفق النقدي للمنظمة بالمثل فإن مديري أبحاث السوق يبدأون في تحديد ماهي المنتجات الجديدة التي يحتمل أن تكون أكثر نجاحا من غيرها كي تبدأ المنظمة بتوفيرها في السوق وتبعث الى مديري البحوث والتطور بتصوراتها في هذا الصدد .

عموما فإن وظيفة التخطيط تتكون من ثلاث خطوات هي :

أ - تحديد الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل بواسطة الادارة العليا.

ب- وضع الخطط الاستراتيجية ، والتي تمثل خطوط الارشاد العامة التي تحدد المسار المستقبلي للمنظمة، ويتم ذلك بواسطة الادارة العليا
ج - وضع الخطط التكتيكية ، ويقوم بها مدير و الادارة الوسطى .

أما عملية إتخاذ القرارات، فأنها تدخل في ثنايا هذه المراحل الثلاثة .

وظيفة التنظيم:

إن الوظيفة الادارية الثانية هي وظيفة التنظيم والتنظيم هو عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والادوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد ، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الانجاز وهناك الكثير من الموضوعات التي تدرج تحت التنظيم منها : تصميم هيكل التنظيم وتحديد اداراته، وتوصيف

أعباء واختصاصات هذه الإدارات ، وتصميم الوظائف، وتفويض السلطات لشاغلها وتحديد العلاقات بين الإدارات وايضا بين الأفراد.

وظيفة التوجيه:

تشمل وظيفة التوجيه الطريقة التي يتعامل بها المدير مع رؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية حفزهم وإثارة دافعيتهم للعمل، مدى إشراكهم في إتخاذ القرارات ، تنميه روح التعاون بينهم ، طرق توقيع الجزاءات ، كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم ، وبقدر نجاح كل مدير في أداء وظيفة التوجيه يتحدد نجاح أو فشل المنظمة.

إن وظيفة التوجيه بالمعنى السابق نختص بالجانب الإنساني في العملية الإدارية ، وبالتالي فإن جميع المبادئ والنظريات التي تحدد ابعاد هذه الوظيفة تمثل إسهامات من جانب بعض العلوم الانسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع، والتي تمثل فيما بينها أحد المدارس الرئيسية في علم الادارة وهي المدرسة السلوكية.

وظيفة الرقابة:

تمثل الرقابة الوظيفة الادارية الرابعة والأخيرة ، وهي عبارة عن عملية قياس أو تقييم الأداء على مستوى الفرد ، القسم / الادارة والمنظمة ككل ، أو إنها عبارة عن عملية مقارنه بين ماتم وبين ما يجب أن يتم .

الرقابة هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف أو إنجاز الانشطة والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالاسلوب المرسوم أو المخطط لها وإذا ماتم اكتشاف أي إنحراف او فروق بين الأداء المخطط والاداء الفعلي فإن هذا يعنى ضرورة القيام باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة والرقابة كعملية فإنها تتم من خلال عدد من الخطوات التي يمكن تلخيصها في الآتي :

أ- تحديد مستويات أو معايير الأداء (تحديد الأداء المخطط) .

ب- المقارنة بين الأداء الفعلي والاداء المخطط .

ج - تحديد الإنحرافات ودراسة اسبابها.

رابعاً : وظائف المنظمة:

تمارس المنظمة عددا من الأنشطة بما يمكنها من أداء رسالتها وتحقيق
 غاياتها وأهدافها ، تهتم تلك الأنشطة بالعمليات الإنتاجية، والعمليات
 التسويقية ، وعمليات التمويل، بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بالأفراد
 والعلاقات الإنسانية وأعمال الشراء والتخزين والجودة والبحوث والتطوير
 وغيرها من الأنشطة والعمليات وفيما يلي نبذة عن كل نشاط منها :

١ - نشاط الإنتاج والعمليات :

يعمل الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية، حيث يقوم على إيجاد شئ له
 قيمة وقد يتم ذلك من خلال عملية تحليلية أو تصنيعية أو تجميعية ،
 كما قد تتم بإجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام ،
 بالإضافة إلى إمكانية إتمام العملية الإنتاجية في المنشآت الخدمية من
 خلال التوليفة بين مجموعة المدخلات للوصول إلى مخرجات لها قيمة
 ينتظرها عملاء بذاتهم .

ومن أهم الأنشطة الفرعية التي يهتم بها الإنتاج :

- تخطيط النشاط الإنتاجي الخاص بالعمليات والعمالة.
- التنبؤ وتقدير حجم الطلب وبالتالي الكميات الواجب إنتاجها.
- الجدولة الزمنية للإنتاج وتحديد أولويات العمل والتشغيل .
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الآلات والمعدات ونظم

تحميلها

- تخطيط واختيار موقع المصنع ومراكز الإنتاج والخدمات .
- تصميم المصنع وتصميم مراكز الخدمات .
- تصميم نظم العمل وأساليب التشغيل .
- تحديد المزيج المناسب من العمالة / راس المال / الآلات / المواد .
- الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج والعمليات .
- الصيانة والوقاية العلاجية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء .
- مراقبة الجودة .

٢- النشاط التسويقي :

يمثل النشاط التسويقي ذلك النشاط الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل، بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده .

ومن أهم الأنشطة الفرعية التي يهتم التسويق بالقيام بها :

- تخطيط وتصميم المنتجات (السلع، الخدمات، الأفكار..) التي يرغبها العملاء.

- تحديد الأسعار التي تمثل قيم للمنتجات بمراعاة مختلف العوامل المؤثرة .

- بيان المنافذ والسبل التي تسلكها المنتجات عند توزيعها .

- بيان السياسات الترويجية المختلفة للمنتجات كالإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر .

٣- النشاط الخاص بالموارد البشرية :

تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض المناسب والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

ويمكن بيان أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- تخطيط الموارد البشرية وما يتعلق بالقوى العاملة من عرض وطلب وتحليل وتصميم الوظائف هذا إلى جانب أنشطة الأستقطاب والاختيار والتعيين

- تنمية الموارد البشرية و أهيلها وبحث عمليات التدريب والتطوير الفردي والجماعي

- التعويض والتحفيز و تضمن تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب هذا بجانب التحفيز الفردي والجماعي .

- صيانة الموارد البشرية و تشمل على دراسة المنافع المالية والخدمات الاجتماعية وتحليل الروح المعنوية والرضا الوظيفي.
- علاقات العمل وتشتمل على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإدارة الحركة الوظيفية (النقل - الترقية - الاستقالة - المعاش) .

٤- نشاط التمويل :

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي ، والرقابة المالية، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة والاهتمام بإدارة النقدية و أصول الثابتة والمتداولة .

ولهذا نجد أن هناك العديد من الأنشطة التي تقع في دائرة التمويل من بينها :

- التخطيط المالي الطرق والوسائل المستخدمة لإتمامه كالميزانيات النقدية التقديرية وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل .

- بحث مصادر التمويل الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ومدى الاعتماد عليها .

- الإهتمام بإحداث ، التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الاعمال.

- التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات

- إجراء دراسات الجدوى وتقييم مقترحات الإستثمار.

- التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف... وغيرها.

خامسا : أنواع المديرين :

يمكن تصنيف المديرين وفقا لعدة أسس مثل : المستوى الإدارى ،

مجالات عمل الإدارة ، الأنشطة التي يقومون بها، نوع السلطة التي

يمارسونها، وأخيرا حسب المسمى الوظيفي ، وفيما يلي شرح لكل

تصنيف عن حده (شكل ٤)

١- تصنيف المديرين وفقا للمستوى الإداري :

يفترض هذا التصنيف إمكانية تقسيم المديرين وفقا لمستواهم في الهيكل التنظيمي في الواقع يوجد العديد من المستويات الإدارية داخل المنظمة، إلا أنه من الشائع الاعتماد على ثلاث مستويات أساسية وهي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى ، الإدارة الاشرافية (أو الخط الاشرافي الأول).

أ - مديرو الإدارة العليا Top Managers

عبارة عن مجموعة صغيرة من الإداريين تحمل مسئولية إدارة المنظمة ككل ، ويطلق على هذه المجموعة عدة مسميات مثل: الرئيس ، نائب الرئيس، الرئيس الإداري ، وتقوم الإدارة العليا بوضع أهداف المنظمة ، الاستراتيجية الكلية ، والسياسات التشغيلية ، كما تقوم بتمثيل المنظمة رسميا أمام البيئة الخارجية في حالة وجود اجتماعات مع مسؤولين في الحكومة أو إداريين من منظمات اخرى ، وغالبا ما تكون وظيفة مدير القمة معقدة ومتعددة الجوانب او الابعاد ويقوم مدير القمة بصنع القرارات الاستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو الاندماج معها،

الإستثماري البحوث والتطوير، الدخول في اسواق جديدة ، وبناء مصانع جديدة ، وإنشاء خطوه إنتاجية حديثة، وغالبا ما يعملون لفترات زمنية أطول وينفقون جزءا كبيرا من وقتهم في اجتماعات واتصالات .

ب- مديرو الإدارة الوسطي Middle Managers

غالبا ما يمثلون اكبر عدد من المديرين في معظم المنظمات، ويطلق عليهم مسميات مثل مدير مصنع ، مدير عمليات ، ورئيس قطاع معين، ويتحمل مديرو الإدارة الوسطى ، مسئولية تنفيذ سياسات وخطط تم وضعها من قبل الإدارة العليا، كما أنها يشرفون على وينسقون أنشطة المستوى الثالث (مديرو المستوى الأول) .

ج - مديرو المستوى الأول First-line Managers

يقومون بالإشراف على وتنسيق أنشطة عمال التشغيل ، ويطلق عليهم مسميات مثل: مشرف ، مدير مكتب ، مسئول، وغالبا ما يكون أصل هؤلاء من مستويات تشغيلية أدنى (موظفوا تنفيذ) ثم تم ترقيةهم إلى

مستوى الإشراف، وعلى العكس من مديري القمة والإدارة الوسطى ، فإن مديري المستوى الأول غالبا ما ينفقون نسبة كبيرة من وقتهم في الإشراف على عمل الآخرين (المروؤسين) .

٢ - تصنيف المديرين وفقا لمجالات الإدارة :

قد يعمل المديرون - من المستويات الإدارية المختلفة - في العديد من المجالات داخل نفس المنظمة مثل مجالات : التسويق ، المالية ، العمليات ، شئون الأفراد ، الأنشطة الإدارية ، ومجالات أخرى وبكل المستويات الإدارية الثلاث وفيما يلي شرح مفصل لكل نوعية من هؤلاء المديرين وما يؤديه من أعمال :

أ - مدير التسويق Marketing Manager

يقوم بمسئوليات مرتبطة بوظيفة التسويق، اي جمل ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات في متناول المستهلكين والعملاء وفي إطار رغباتهم وحاجاتهم ، وتتضمن وظيفة التسويق عدة أنشطة محددة وهي

: النمير ، تطوير المنتج ، الترويج ، التوزيع ، ودراسة سلوك المستهلك
ومن المفاهيم الحديثة في هذا المجال ما نسميه بالمفهوم التسويقي
Marketing Concept معنى أن كل من المنظمة يجب أن يوجه
نحو تحقيق رضا المستهلك .

ب - المدير المالي Financial Manager

يتعامل أساسا مع الموارد المالية للمنظمة وينصب عمله الأساسي على
التخطيط المالي وطرق التمويل ومصادرها والعمليات المحاسبية
والإستثمارات والموازنات والرقابة المالية.

ج - مدير العمليات أو الإنتاج Operations Manager

يهتم أساسا بوضع الأنظمة التي يترتب عليها إنتاج السلع أو تقديم
الخدمات ، كما يقوم أيضا بتخطيط ورقابة الأنشطة اليومية داخل تلك
النظم ، ومن أمثلة المهام التي يمارسها : التخطيط والرقابة على الإنتاج
، رقابة المخزون، الرقابة على الجودة، التخطيط الداخلي للمصنع ،

اختيار موقع المصنع ، وتصميم العمل ، حل المشاكل المتعلقة بالتسهيلات في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، تصميم المواصفات الفنية، تحسين طرق العمل .

د - مدير الموارد البشرية أو الأفراد Human Resources Manager

يهتم بعمليات مثل تخطيط الموارد البشرية ، إستقطاب واختيار العاملين ، التعيين، التدريب والتنمية ، تصميم نظم الأجور والمكافآت والعلاوات وضع نظم لتقييم أداء العاملين ، التعامل مع العاملة في حالة انخفاض الأداء وإثارتهم للمشاكل ،الصحة والسلامة المهنية .

هـ - المدير الإداري Administrative Manager

لا يرتبط الإداري او مديرالعموم بأي تخصص إداري معين ومن الأمثلة الواضحة علي ذلك مدير إداري بمستشفى أو عيادة (مستوصف)

ويتمتع الإداري بصفة العمومية ، أي لدية خلفية قوية ودراية بكل المجالات الوظيفية للإدارة ولا يقتصر فقط علي تخصص معين .

٣- تصنيف المديرين وفقا لنطاق الأنشطة :

يعتمد هذا التصنيف على نطاق الأنشطة التي يقوم المدير بإدارتها لذا يوجد نوعان من المديرين هما :

أ- المدير الوظيفي (Functional Manager)

هو فرد مسئول فقط عن نشاط تنظيمي واحد وليكن الإنتاج أو التسويق أو المبيعات أو التمويل (مدير إنتاج أو مدير تسويق أو مدير مبيعات أو مدير تمويل) .

ب- المدير العام (General Manager) :

هو فرد مسئول عن كل الأنشطة مثل الإنتاج، المبيعات، التسويق والتمويل والموجودة داخل المنظمة (شركة كبيرة أو فرع صغير) ومن أمثلة ذلك مدير الشركة (أو المشروع) أو معاون مدير حيث يرأس أي

منهما كل الأنشطة الوظيفية وقد يوجد مدير عام واحد أو أكثر داخل المنظمة وفقا لحجمها (صغيرة أو كبيرة) .

٤ - تصنيف المديرين وفقا لنوع المسؤولية :

يتضمن التنظيم نوعين من المديرين يمارسون إما وظائف تنفيذية أو وظائف استشارية معاونة :

أ - المدير التنفيذي (Line Manager) :

يتولى مسؤولية تنفيذ عدد من الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة (تقديم منتج أو خدمة) وتؤثر مجهوداته بشكل مباشر وبوضوح في عملية تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، ومن أمثلة ذلك مدير الشركة ، مدير الإنتاج، ومشرفو الإنتاج (وظائف تنفيذية) .

ب - المدير الأستشارى (Staff Manager) :

على العكس من المدير السابق ، فإن المدير الاستشاري يستخدم خبرته المهنية المتخصصة بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكنه تحقيق أهداف الإنتاج فعلى سبيل المثال نجد أن مدير الأفراد يتمتع بمسئوليات استشارية فهو لا يسهم بشكل مباشر في وظيفة الإنتاج ، بل إنه يقدم خدمات مساعدة وأساسية لهذه العملية ومن الأمثلة الأخرى للمدير الاستشاري : المستشار القانوني للمنظمة المراجع ، محلل التخطيط الاستراتيجي، ومديرو العلاقات العامة .

٥- تصنيف المديرين وفقا للمسمى الوظيفي :

هناك تفرقة أخيرة من حيث المسميات والألقاب بين ما يطلق عليهم إداريون (Administrators) ومديرون (Managers) وفي حقيقة الأمر، غالبا ما تستخدم هذه المسميات بمعنى واحد ولكن مع وجود اختلاف واحد فالإداري هو مدير يعمل في منظمة عامة أو منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح بعكس المدير الذي يعمل في مشروعات أعمال

هدفها أساسا هو تحقيق الربح (Schermerhorn 1984 p.١٥)
 ومن امثلة الإداريين : مدير إداري بمستشفى، مدير إداري بمنظمة
 عامة ، مدري إداري المحافظة او مدينة، ومدير إداري في مجال تقديم
 خدمات إنسانية .

سادسا : الأدوار الإدارية (Managerial Roles) :

لكي يقوم المدير بوظائف التخطيط، التنظيم، والرقابة، يستلزم الأمر
 منه أداء أدوار محددة ومتعددة وفي أوقات مختلفة وتشير كلمة (دور)
 إلى نفس المعنى الذي نعرفه عن الدور الذي يلعبه من يقوم بالتمثيل
 (الممثل) والدور هو عبارة عن أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات
 في ظل مواقف مختلفة وترجع فكرة الأدوار الإدارية أصلا إلى هنري
 منتزبرج (Mintzberg1985) الذي لاحظ عن قرب الأنشطة اليومية
 التي يمارسها رؤساء ومديري الشركات ، ووجد أن السلطة الرسمية
 الممنوحة للمديرين يصاحبها درجة معينة من المكانة التي تسهل من

علاقاتهم الشخصية مع كل من الرؤساء، الزملاء، والمرؤوسين، وفي مقابل هذا يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المدير بما يحتاجه من معلومات تساعده في صنع واتخاذ القرار واستنتاج منتزج أن المديرين يلعبون العديد من الأدوار المختلفة والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي:

الأدوار الإدارية

تتكون من ثلاث ادوار هي :

- ١- المدير كمثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية، حيث يدعو الزوار إلى تناول الغذاء أو العشاء وحضوره بعض المراسم.
- ٢- المدير كقائد حيث يقوم بتعيين وتدريب وزيادة دافعية العاملين وإرشادهم وتوجيههم بشأن كيفية أداء المهام المطلوبة منهم.

٣- المدير كحلقة اتصال حيث ينمي علاقاته مع أفراد آخرين من خارج المنظمة وعلى أساس مستمر (مثل ذلك إقامة علاقات جيدة مع المديرين في الشركات الموردة) .

المجموعة الثانية : الأدوار المعلوماتية Informational Roles

:

تساعد الأدوار الثلاثة السابقة المدير على تجميع المعلومات ثم نشرها

للاستفادة منها، وهناك ثلاثة أدوار أخرى تتعلق بالمعلومات وهي:

١- المدير كباحث عن المعلومات، حيث يبحث بجدية عن المعلومات

ذات الأهمية ويسأل المرؤوسين ويحاول أن يكون على دراية وعلم بما

يجري في المنظمة بقدر الإمكان.

٢- المدير كناشر أو موصل للمعلومات ، حيث ينقل المعلومات

الملائمة إلى الآخرين في مكان العمل

٣- المدير كمتصل أى كمتحدث إلى أطراف خارجية ويختلف هذا الدور عن دوره كمثل للمنظمة ففي حالة تمثيله للمنظمة، فهو يتواجد كرمز للمنظمة موضع الاهتمام، أما في حالة دوره كمتحدث ، فإنه يحمل معلومات ويوصلها إلى الآخرين وبشكل رسمي .

سابعا : المهارات الإدارية (Managerial Skills) :

تناولنا في الصفحات السابقة عشرة أدوار متميزة للمدير، وإن كل دور من هذه الأدوار العشرة لا يقل أهمية عن الأدوار الأخرى، ومن ثم يتحتم أدائه بمستوى مقبول من النجاح، هذا النجاح يتوقف كلية على المهارات التي يملكها المدير، وتنقسم المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي : المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية

ويوضح الشكل رقم (٦) هذه المهارات وتختلف الأهمية النسبية لهذه المهارات لكل مستوى من المستويات الإدارية الثلاث:

١- المهارات الفنية Technical Skills

المهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم إكتسابها بالتعليم والخبرة فالمحاسب معرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والمراجعة والتكاليف، والطبيب له معرفه فنيه متخصصه في العمليات الجراحية ، والنجار له معرفه بأنواع الأخشاب وأدوات النجارة .. الخ ، وعلى العامل التنفيذي أن يكون على دراية تامه بالمهارات الفنية المطلوبة لأداء العمل، والمديرين تختلف احتياجاتهم من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري فالمشرف في المستوى الاداري الأدنى وبحكم إشرافه على العديد من العمال التنفيذيين يحتاج إلى إمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيه حتى يستطيع أن يتفهم طبيعة عملهم وإن يتخذ قرارات سليمة تمس عملهم، وتقل الحاجه الى هذه المهارات صعودا الى الادارة الوسطى ثم الادارة العليا حيث أن معظم وقت هؤلاء المديرين يخصص للأنشطة الإدارية.

٢ - المهارات الإنسانية Interpersonal Skills :

يقضي المديرون - مع اختلاف مستوياتهم الادارية - وقتا طويلا في التفاعل والتعامل مع الآخرين ، ولهذا فإن مهارات التعامل والتفاعل ذات أهمية بالغه لكل المديرين وتتمثل المهارات الانسانية في كيفية الاتصال مع الاخرين والتحدث إليهم والاستماع لهم وقيادتهم ودفعهم للعمل وتوجيههم ومعاينة من لا يعمل ويلاحظ أن المهارات الانسانية وحدها لا تكفي لأداء العمل الإداري، ففي المستوى الأشرافي لابد من تعزيز المهارات الإنسانية بالمهارات الفنية وبعض من المهارات الذهنية والتخطيطية أما في المستوى الإداري الأعلى فتظهر أهمية المهارات الذهنية والإبتكارية بصورة جوهرية .

٣- المهارات الفكرية Conceptual Skills

يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية فالمديرون يحتاجون إلى إمتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم، وإلى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى، وإلى

تبنى مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة إن المدير الذي يستطيع أن يستشف إحدى الفرص التي يمكن أن تسهم في نجاح المنظمة، وينفرد بهذه الرؤيا، تكون مهارته التنظيرية واضحة.

تعتبر المهارات الفكرية أو الادارية غاية في الأهمية في مستوى الادارة العليا، متوسطة الأهمية في المستوى الأوسط، وقليله الأهمية في المستوى الأول وتعتبر المهارات الثلاثة السابقة ضرورية للإدارة الفعالة فمديري الإدارة العليا يحتاجون الى مستوى عال من المهارات الفكرية أو الإدارية، ومستوى أقل من المهارات الإنسانية والفنية. وذلك على عكس المستوى التشغيلي تماما أما المديرون في المستوى الأوسط فيحتاجون الى قدر متوسط ومتساو من جميع المهارات .

الفصل الثاني: تنمية القدرات الإدارية لمديري الخطوط الأمامية

تمهيد:

أن الإدارة ليست عملية سهلة إلا انّ المدير الناجح عليه أن يمتلك مجموعة من المهارات حتى يكون بارعاً في عمله.

وأهم هذه المهارات تتلخص في المحاور الثلاثة التالية:

١. حل المشاكل واتخاذ القرارات وهو ما يصطلح عليه بـ(تحليل المهارات).

٢. نشر المعلومات وتنظيمها وتوضيح الأهداف والخطط والأساليب بواسطة اشراك الآخرين فيها بشكل مباشر أو غير مباشر وهو ما يصطلح عليه بـ(مشاركة المهارات).

٣. القيادة وبث الحماس في نفوس العاملين وهو ما يطلق عليه بـ(التأثير على المهارات).

وقد اثبتت التجارب والدراسات انّ المدراء بصفة عامة ومديري الخطوط الامامية بصفة خاصة الذين يتقنون التعامل مع هذه المحاور الثلاثة بشكل جيد وفعال يتمكنون من إنجاز أصعب المهمات.

حل المشاكل:

لا أحد منّا يستطيع أن ينكر وجود المشاكل أو يتجاوز الأزمات.
فإنّ كل واحد منّا معرض لمواجهة المشاكل يومياً . على اختلاف
مستوياتها . وهذا ليس من عوامل الضعف ولا من مظاهر العجز أو
الفشل لأنّ هذه حالة طبيعية تلازم حياة البشر بما هم مختلفون في
الأفكار والاذواق والآداب والأمزجة.

إلا أن الفشل أن نقف عاجزين أمام المشاكل لا ندري من أين
نبدأ؟ وكيف نتعامل معها؟ ومن هنا فإنّ من الضروري أن نتكّر ببعض
الخطوات الأساسية لمكافحة المشاكل وحل الأزمات، فنقول:

ينبغي أن نعرف أولاً أنّ الطريقة الفضلى لمعالجة أيّ مشكلة هي
الاعتراف بوجودها وهذا يتطلب منّا في الكثير من الأحيان تواضعاً
وواقعية وصراحة مع النفس ومع الآخرين.

كما أنّه أول خطوة باتجاه السلامة أيضاً لأنّ التتكرّر للواقع أو
تجاوز حقائقه لا يغيّر من المعادلة شيئاً بل يزيد الأمر أعضاء.

ثم إلى متى يمكن للإنسان أن يتغافل عن الواقع؟!!

إنّ المدير الذي يعترف بوجود المشكلة سيكون أكثر منطقية وثبات
وبالتالي أقدر على مواجهتها لذلك نوّكد أنّ أول خطوة باتجاه الحل هو
الاعتراف بالمشكلة ثم بعد ذلك تبدأ الخطوة الثانية بمعالجتها كلياً أو

تحجيمها وتخفيف آثارها.. ولكي نتمكن من وضع الحلول الصائبة هناك بعض التعليمات التي يمكن أن تساعدنا في هذا الهدف، من أهمها:

١. معرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة: فإنّ ما من ظاهرة إلا ولها اسبابها فتشخيص سبب المشكلة هو بنفسه يدلنا على طريق معالجتها أيضاً في كثير من الأحيان.

٢. وضع الخيارات العديدة لمعالجة الأزمة: ليكون باب الاختيار مفتوحاً أمامنا، لاختيار أفضل الحلول وأكثرها معقولية واتزاناً في الأهداف والأساليب.

٣. الموازنة بين الايجابيات والسلبيات: أنّ إجراء الموازنات في عملياتنا الإدارية دائماً يعود علينا بنتائج نفسية وعملية كبيرة لأنّ المدير الذي يحاول تفهّم وضعه الإداري ويدرس مشاكله بحكمة وتعقل ويوازن بين الايجابيات والسلبيات في كل مشكلة سيكون اكثر ثباتاً وصبراً وتفهماً في معالجة الموقف ، حيث لا تعتبر كل مشكلة سلبية دائماً ولا إيجابية دائماً بل ربّ مشكلة سلبية تعود علينا بالنفع لأنّها تدلنا على مواقع الخلل فتعيننا على معالجته وربّ مشكلة إيجابية تصيبنا بالغرور أو زيادة الطمأنينة فتحجب عنّا النظر إلى الجوانب الأخرى من العمل فتعود علينا بالازمة

من جديد لذلك ينبغي أن ننظر إلى الأمور بمنظار متوازن يدرس الايجابيات كما يدرس السلبيات وبهذا يكون قرارنا أكثر واقعية وتفاؤل.

إذن.. الحكمة كل الحكمة في مواجهة المشاكل بواقعية وتواضع ثم التفكير الجدي المتوازن بالدوافع والأسباب التي أدت إلى حصولها ولملمت كل شاردة أو واردة لها علاقة بها لأننا بهذه الطريقة سنهتدي إلى الحل تلقائياً.

اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات قد تكون من اصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على اختيار الخيار الأنسب، والخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع اقدامنا وفي أي اتجاه نسير، لأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل. علينا أن نتذكر أن القرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت لذلك يتطلب منا المزيد من العناية والدراسة الهادئة والمتوازنة فإنّ التقصير في هذه المقدمات قد يعرضنا إلى المساوئ ويقوّض الكثير من أهدافنا، فكلّنا نعلم أنّ هناك خيارات طويلة الأمد، فعلياً أن نعرف الهدف الذي نسعى إليه من أجل الإمام الكافي

بإيجاد الخطوات اللازمة للوصول إليه وكيفية تطبيقه لأن مفتاح النجاح دائماً هو اتخاذ القرارات الصحيحة، والقرارات الصحيحة لا تأتي عن طريق التسرع، بل لابد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل.

عندما نتخذ قراراً يتوجب علينا أن نطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً.

كما ينبغي أن نتحرى النتائج بعينين مفتوحتين لنتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها، فإن مثل القرار كمثل المطر إذا أوجدنا له قنوات صحيحة تصبه في الأراضي العطشى نكون قد وفرنا لأنفسنا المزيد من الطاقة والريح كما حققنا لأنفسنا الكثير من النجاح، أما إذا تركناه بلا تنظيم ولا موازنة أو رقابة فقد يجر لنا السيول والأضرار الكبيرة.

ولعلّ هذا الشيء الذي يميّز المدير الناجح من غيره فإن بعض المدراء يكتفي بإصدار القرار متصوراً أن العمل الناجح يديره القرار والصرامة فيه إلا أن النتائج العملية أثبتت عكس هذا المفهوم.

مشاركة الآخرين

لابد للمدير الناجح من أن يشارك الآخرين بأفكاره، كما لابد له من تزويدهم بالتعليمات اللازمة بقراراته وأهدافه وأساليبه، حتى يحصل على حماية جماعية في التعاون والتنسيق وتحقيق الأهداف. ولكي يتمكن من تحقيق ذلك لابد وأن يتمتع بكفاءة عالية في بعدين:

١.المحاورة والتأثير.

٢.استخدام اللغة الواضحة..

لا شك أن إشراك الآخرين بفعالية يحتاج إلى نكاه ووضوح في التفاهم والحوار بين المدير والعاملين معه، ولكي يكون المدير واضحاً مفهوماً فيما يطمح ويريد لابد وأن يكون:

• واضحاً فيما يوّدّ قوله، وإن شئت قلت لابد وأن يكون واضحاً في فكرته.

• يعرف الوسيلة الأفضل لإبلاغ فكرته عبر جلسة حوار مثلاً أو كتابة رسالة أو مكالمة هاتفية ونحو ذلك.

• التأكد من فهم المخاطبين لها بشكل جيد وفعال.

وبشكل عام إذا شعر المدير بأنّ رسالته غير مفهومة أو غير واضحة فلا يعدم أن يستعمل أسلوب التكرار بنفس التعبير أو بتعابير مرادفة أخرى فإنّ التكرار هنا حسن لأنّ المهم أن يتأكد من صحة وسهولة ووضوح فكرته ووصولها إلى العاملين بشكل جيد ودقيق، وإلاّ فإنّ من

المستصعب جداً على مدير يريد أن يتعامل مع أطراف عدة في مناطق بعيدة وشاسعة أن يعتمد على أسلوب واحد في التفاهم.

وبشكل خاص فيمكن أن نقول انّ عقد الاجتماعات المستمرة وجمع الأطراف المعنية هو من أفضل الاساليب نجاحاً في اشراك الآخرين واسهامهم في الأفكار والقرارات، فمن خلال الاجتماعات يتمكن المدير من معالجة المواضيع المهمة بعمق وموضوعية وإحاطة بالإيجابيات والسلبيات، كما يشعر الآخرين بالمزيد من الثقة والتعاون والرضا لأنّ الاجتماع فرصة سانحة لإبداء الاقتراحات أو الانتقادات والعتاب والتنقيص، كما هي فرصة سانحة أيضاً لتجديد المواثيق أو التلاحم العاطفي.

لذا فإنّ من الضروري جداً أن نعرف نوع الاجتماع قبل تحديد موعد عقده، ففي الغالب تقسم الاجتماعات الى ثلاثة اقسام، هي:

- اجتماعات فكرية، تنظيرية: تخطيطية هدفها توضيح الأفكار وبلورة الرؤى وطبخ القرار على نار هادئة في الأبعاد المختلفة للعمل، ومن الواضح أن الفكر يقود العمل وكلما ارتفع مستوى المدير ومعاونيه فكرياً ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل حكمة ونجاحاً. وهذا لا يحصل بلا مناقشات وحوارات مستمرة، وهنا تتجلى أهمية عقد المؤتمرات الدائمة في الشؤون المختلفة.

• اجتماعات إدارية: دائمة، تتعلق بمشاركة العاملين بالأفكار وإحاطتهم بالمستجدات والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول أو تطوير الأساليب وهي في نفس الوقت تعد ضرورة إدارية لكل مؤسسة ومدير، وتعد أيضاً سوراً متماسكاً للعمل والعاملين يشعرون فيه بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي كما يعرفهم على بعضهم أكثر فأكثر.

* اجتماعات طارئة: تعقد في الغالب لحل مشاكل مستحدثة أو مستعصية أو اتخاذ قرار سريع أو توزيع أدوار استثنائية لمعالجة الأمور.

والملاحظ في بعض من الأحيان أن كثرة الاجتماعات قد تسبب نتائج معكوسة إذا شعر الآخرون بأنها أصبحت بلا فائدة أو ليس لها دور ظاهر في مسيرة العمل وهي ملاحظة جديرة بالاهتمام أن وجدت لها مصداقية. لذلك علينا أن نعرف أن الاجتماعات ضرورة إدارية لكل مؤسسة وفي نفس الوقت نسعى لكي تكون واضحة الأهداف ظاهرة النتائج ولكي نتأكد من ذلك علينا أن نضمن صحة سيرها بشكل إيجابي وفعال ومن أهم مظاهر صحة الاجتماعات هو ضبطها بطريقة جيدة ويتضمن هذا . في بعض جوانبه . تحديد وقت البدء بها وعدم انزعاج

المشتركين فيها وعدم سيطرة البعض على مجرياتها والغاء دور الآخرين وعدم تسلط الفوضى والتسيب في مجرياتها.

وهذه أمور في غاية الأهمية وتتطلب إدارة حكيمة وفاعلة للوقوف أمامها، ولكي نضمن اجتماعاً ناجحاً وفعالاً ومؤثراً علينا أن نوفر العناصر التالية:

١. أن يعرف الحاضرون ما هو سبب وجودهم في الاجتماع ولماذا شاركوا؟

٢. أن يدوّن ما دار في الاجتماع من أفكار ومقترحات بشكل واضح وملخص.

٣. تحديد الأدوار وتوزيعها بشكل مدروس وعادل.

٤. وضع سقف زمني . إجمالي . لمتابعتها والتأكد من تنفيذها.

فإننا إذا لا نلتفت إلى هذه الملاحظات فقد تصبح اجتماعاتنا قليلة الفائدة الأمر الذي يضطرنا لتركها والتخلي عنها وهذا أمر من شأنه أن يفقد مصداقيتنا بين العاملين كمدراء كما يكرّس الروح التشاؤمية والاحباط بين الأفراد هذا مضافاً ال أنه سوف يكلفنا المزيد من الجهد والوقت والتفكير لأننا سنضطر لعقد اجتماعات أخرى من اجل ضبط هذا الاجتماع أو ليكون البديل الأفضل في الوقت الذي كنا في غنى عنه إذا إلتفتنا إلى ضبط الاجتماع الأول بشكل جدّي وفعال.

وطبعاً قد يكون من المناسب أحياناً أن تتخذ الإدارة تبديل الاجتماع المفكك باجتماع أفضل واكمل إلا انّ المشكلة ليس في عقد الاجتماع وإنّما في تنظيمه وإدارته بشكل جيد. فأتا ما دمنا لم نعالج السبب الأساس الذي إضطرنا لتبديل الاجتماع الأول باجتماع آخر فإنّ المرض قد يسري إلى الاجتماع الثاني وهكذا.

كتابة التقارير

يتصوّر البعض انّ كتابة التقارير عملية روتينية لا جدوى منها في تحسين الأوضاع الإدارية أو تطويرها. إلا انّ هذا التصور ناقص بالقياس إلى النتائج الكبيرة التي تعود بها التقارير على أعمال المؤسسات فإن فوائد التقارير ليست منحصرة في لملمة الأفكار والرؤى وأرشفة المعلومات. بل هي:

- تساعد في تنظيم المعلومات بحيث يفهمها الجميع وتكون مرجعاً ونوراً يستضاء به لأنها نتاج عقول الجميع وخلاصة تجاربهم.
- تحدد لنا دائماً ماذا ينبغي أن نعمل في المستقبل وماذا ينبغي أن نعمل الآن.
- إنّها بنك من المعلومات عن الأوضاع الإدارية السائدة كما هي خزين من الأفكار يعرفنا عوامل قوتنا ويميزها عن عوامل ضعفنا وهذه أمور لها دخل مباشر في اتخاذ القرار الأصوب.

لذلك فإنّ التقارير الجيدة لها دور مباشر وكبير في تحسين القدرة الإدارية كما له دور في اختصار الزمن والطاقات فضلاً عن دلالاتها الكبيرة على جدية الإدارة واحترامها لآراء أفرادها والعاملين معها.

وبهذا نعلم أن التقرير الناجح يتمكن أن يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في إدارة الأعمال خصوصاً تلك البعيدة عن المدير أو مركز القرار إلا أن التقرير لا يكون ناجحاً ما لم يمتاز ببعض الخصوصيات الفاعلة أهمها:

- سهولة قراءته ووضوح عبارته.
- قصر جملة وجامعيتها مع ذكر التاريخ وفي بعض الأحيان يكون لذكر الأسماء المشاركة فيه ونحوها دور اكبر في زيادة فاعليته.
- ومضافاً إلى ذلك فإنّ طريقة تقديم التقرير وتحضيره لا يقل أهمية عن محتواه فعندما يكون التقرير واضحاً ومنسقاً يسهل على القارئ فهمه يكون دوره أكبر.

القيادة والتأثير على المهارات

كلّنا نعلم أن الإدارة لا تقتصر على شخص المدير بل تشمل جميع العاملين معه فإن من الصعوبة بمكان أن نقدر على تنفيذ كل شيء بأنفسنا بل في كثير من الأحيان تعود الفردية على العمل بالنتائج

الفاشلة لذلك لابد لكل مدير من معاونين ومستشارين وعاملين. ولكي يضمن النجاح الأحسن في الأداء مع قلة الأزمات والمشاكل لابد وأن يستخدم أسلوب الحث والدفع المعنوي وبث روح الحماس والنشاط في نفوسهم وهنا تبرز أهمية القيادة بشكل جدي.

فلكي يضمن المدير تعاون الآخرين في تحقيق أهدافه عليه أن يقوم بدور القائد فإنّ من الواضح أنّ العمل لابد له من رأس يتشخص ويتقوّم به.

إلا أن الرأس كلما كان أكثر واقعية وقدرة كان أقدر على جمع الآخرين إلى لواءه. ويضم دوره إلى أدوارهم في تحقيق الأهداف إذ لا يمكن للمدير أن يترك العمل إلى الآخرين ويتتخى جانباً عنه كما ليس من الصحيح أن يتفرد بالأمر ويجعل كل شيء على عاتقه ويهمّش أدوار الآخرين أو يهمّشهم شخصياً ولكي يكون المدير قائداً عليه أن يوازن بين الأعمال الواجب على الجماعة القيام بها مع تلك الواقعة عليه.

إذ من الواضح أن دور المدير يغيّر أدوار العاملين معه. لأنّه راس العمل فينبغي أن يأخذ دور الرأس أيضاً الوظيفة ودور الرأس يظهر في التفكير والتخطيط والرقابة والإشراف لا التدخل في كل شاردة أو واردة في العمل.

أن توزيع الأدوار بشكل جيد وفسح المجال للاخرين في ممارسة أدوارهم يتطلب من المدير اهتماماً أكثر في:

١. التنظيم العادل والحازم للدوار وتوزيعها..

٢. كسب ثقة العاملين معه وبث روح الرضا والمحبة بينهم.

٣. دفع الآخرين للعمل بطريقة جديّة.

٤. شدّهم المستمر للأهداف المطلوبة.

فإنّ المدير الذي يمتلك هذه الصفات تصبح الإدارة بيده امرأ سهلاً وناجحاً وسيتمكن من تحقيق انتصارات كبيرة في فترة قياسية.

الحث والتشجيع

لا شك أن قوة العمل بقوة القائمين عليه. وأول نقطة قوة في كل واحد منّا هي روحه ومعنوياته.

ولكي يتحفّظ المدير بمستوى ناجح من الأداء عليه أن يبعث الحماس دائماً في نفوس معاونيه.

وهناك دوافع تساهم مساهمة كبيرة في دفع العاملين نحو العمل ينبغي على كل مدير الالتفات إليها أهمها:

١. إشعارهم بأنهم جزء من الكل وأن العمل منهم واليه.

٢. إشعارهم بأن المشاركة في العمل ثم الأداء الأحسن يضمن أهدافهم الشخصية أيضاً.

٣. ويبقى لطريقة المعاملة بين المدير وبين زملائه التأثير العميق في نفوسهم ودفعتهم على العمل بجد ومثابرة.

٤. ضمان الحاجة المادية. فإن دعوة الإنسان إلى التجرد من الحاجات المادية أمر يقرب إلى الشعار منه إلى الواقع إذ أن ضرورات الحياة تلح على الإنسان في الكثير من الحاجات وتتطلب منه اشباعها.

ومن الصعب في الغالب على العامل الجيد أن يضمن معيشته بشكل جيد كما يضمن أداءً جيداً في العمل.

لذلك فإن من الضروري على الإدارة أن توفر الحاجات المادية للعامل الجيد لكي تضمن منه أداءً أفضل أيضاً.

ولا ننسى أن الحاجات المادية إذا لم تشبع قد تجر الأفراد المخلصين أحياناً إلى طرق لا تعد مقبولة كما تجر غيرهم إلى المزيد من التراجع. وعليه فإن قدرة المدير تتجلى بوضوح في تماسك أفرادهِ روحياً وعملياً.

وهناك خطوات يمكن أن تعينه على تحقيق ذلك، منها:

- عندما يوزع الأدوار ينبغي أن يلقي مهمة الدور على عاتق صاحبه بلا تدخل منه سوى التوجيه والارشاد.
- منح الآخرين الحرية الكافية لكي يعملوا على طريقتهم ويجتهدوا في تنفيذها ما دامت لا تضر بالاتجاه العام.
- التقدير والثناء والاشادة بالصفات الإيجابية في العاملين والسعي لنشرها بين الآخرين وتقدير النجاحات. فبالرغم من أن النجاح يستحق أن يمدح ويذكر بنفسه دائماً إلا ان ذكره بشكل خاص من قبل المدير بين الأفراد يزيده احتراماً وتقديراً كما يزيد المؤسسة تماسكاً فضلاً من زرع الأسوة الحسنة بين العاملين.
- وبعد كل ذلك يبقى للمدير دور هام آخر أيضاً يتلخص في:
 - مراقبة نشاطات العاملين ودوافع نشاطهم.
 - مراقبة التصرفات السيئة كالاستياء والنفور والاحباط واللامبالاة وسوء الظن. والاهتمام لإزالتها بالتوجيه الإيجابي وزرع الثقة والاطمئنان والتربية الحسنة.
 - إبداء الاهتمام بالاعمال المنوطة بالعاملين وتشجيعهم وتذكيرهم بأن كل دور يقومون به هو شيء مهم في الحاصل العام وفي تسيير عجلة العمل إلى الإمام وبالتالي فإن ما يقومون به يستحق الاحترام والتقدير.

- أن يكون المدير نفسه ايجابياً في تصرفاته وثاباً في طموحه ثابتاً في أعماله وقراراته ما دام اتخذها بعد دراسة ومشاورة وتمحيص فإن مقتضى احترام المستشارين واشعارهم بالرضا وأهمية الدور المنوط به يوجب على المدير الناجح التقيد به.
- ومن هذا نعلم.. انّ معاملة الآخرين بالتي هي أحسن والتأكد من أنّهم يجيدون ما يقومون به والاهتمام بهم وبأعمالهم من أفضل الطرق لحفظ روح التماسك والحماس نحو العمل.

التربية والترشيد

ويبقى الدور الأكبر الذي ينبغي أن يلتزم به المدير الناجح هو التربية والتنمية المستمرتين للكفاءات والطاقات الإدارية، فإن ديمومة العمل الإداري وضمان الأداء الأحسن وتطوير الأهداف والأساليب يتوقف بشكل فعّال على الدماء الجديدة والطاقات النامية فيه.

وحيث أنّ الطاقات لا تأتي من العدم بل بحاجة إلى عمليات تربية وتطوير مستمر فإن أفضل طريقة لضمان الطاقة الأفضل والخبرة الأكفأ هي إبرازها من العمل ذاته فإن بعد تولّي الأفراد للأدوار منذ البدء وتنميتهم مع تناميها بشكل تدريجي وناشط يجعلهم أكثر قدرة على تولي الأدوار الأهم شيئاً فشيئاً لأنّه بمنزلة الطبخ على نار هادئة.

إذن أول خطوة في التربية تقوم على أساس توزيع الادوار وإيكالها إليهم ثم من بعد ذلك يأتي دور الاسهام والمشاركة في بعض القرارات المهمة ثم المشاركة في تنفيذها، ثم يأتي في آخر المطاف دور التفويض.

إن تفويض الادوار الإدارية للآخرين يسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال وبنجاح باهر، لأن التفريغ والتخصص للأفراد يزيد من حسن الأداء كما يخلي المدير الكثير من المسؤوليات التي تعينه للتفرغ إلى الأهم أو التخطيط والمتابعة الأفضل وفي نفس الوقت يوفر له المزيد من معاونين والمساعدين الذين يتربون تحت اشرافه ورعايته.. وهو أمر يعود عليه بالكثير من المدراء في وقت قياسي إلا أن من الواضح أن هذا يتطلب منه:

- إبداء الثقة بالآخرين.
 - وتحميلهم للمسؤولية بشكل واقعي وفعال.
 - تحديد نوع العمل المطلوب منهم وما هي الأهداف المرجّوه؟
- ولكي نسهل عملية التفويض علينا أن نقوم بتقسيم الأعمال إلى مهام ثلاثة أساسية هي:

١. المهام التي يتوجب علينا حتماً تفويضها للآخرين.

٢. المهام التي يفترض تفويضها إلى الآخرين.. ولا زالت بأيدينا.

٣. المهام التي تحتاج إلى أعداد من أجل تفويضها. في المستقبل.

إذ كلما كان الدور أكبر كان شعورنا بالتخوف من تفويضه أكبر أيضاً إلا أننا إذا عملنا ببعض الخطوات سنجد أن ذلك سهلاً أيضاً والخطوات هي:

- أن نتأكد أولاً من مقدرة الأفراد الذين نريد تفويض الدور إليهم وامكانياتهم على القيام بالدور بشكل مرضي.
- نتأكد أنهم يجيدون ما يفعلونه ولو نسبياً لأن الحد الأمثل في الغالب متعذر الرقابة والإشراف لزيادة مهاراتهم المستمرة حتى نهيوهم للدور ونعدّهم للمسؤولية.
- إسهامهم شيئاً فشيئاً في الدور كي يتدرجوا معه في النمو والتطور.

ولنعلم دائماً أن تفويض الأدوار ولو باتخاذ المساعدين والمعاونين يعطينا فرصة أطول للتخطيط والتنظيم والتطوير مما يجعل الإدارة عملية سهلة ويسيرة.

الفصل الثالث: إدارة المواقف الإدارية الصعبة التي تواجه مديري الخطوط الامامية

مقدمة :

يواجه مديري الخطوط الامامية العديد من المواقف وتتم بمراحل مختلفة في المنظمات. بعضها ايجابي ويجلب السعادة، بينما مواقف اخرى قد تمثل تحدياً أو تشكل صعوبة. مدى صعوبة موقف معين بالنسبة للفرد هو امر شخصي وتجربة ذاتية، ولهذا فإن أشكالاً متعددة من المواقف قد تشكل تحدياً .

أولاً: مفهوم وسمات المواقف الصعبة:

يقصد بالمواقف الصعبة تلك المواقف التي تستدعي مواجهة غير عادية أو مألوفة سواء في:

نمط التفكير .

أسلوب المواجهة.

استراتيجية المواجهة.

سرعة المواجهة.

وعدم نجاحها سيؤدي إلى آثار سلبية بالغة التأثير على المنظمة وبقائها الإداري. فمثلا موقف إضراب عام من جانب العمال في شركة صناعية يتطلب مواجهة غير عادية عن أسلوب مواجهة غياب عامل باستمرار. كما أن هذا الموقف يستدعي نمط تفكير معين خلاف أنماط التفكير في مواجهة المواقف العادية. فلا يمكن توقع عقاب جماعي على كل العمال مثلما يمكن تطبيقه في حالة غياب عامل أو أكثر. كما أن السياسة المضادة لهذا الموقف (الاستراتيجية) تختلف في الحالتين كما أن سرعة المواجهة والمدى الزمني الذي تحتاجه مختلفة في الحالتين أيضاً. وعلى هذا الأساس يمكننا تحديد السمات المميزة للمواقف الصعبة عن المواقف الأخرى فيما يلي:

١- عمق التأثير السلبي:

لا شك أن الموقف الصعب يكون أثره السلبي على المنظمة عميق سواءً اقتصادية أو نفسياً أو سلوكياً. ومن هنا وجب توافر عنصر السرعة في المواجهة.

٢- سرعة المواجهة:

ونظراً للسمّة السابقة فإن الموقف الصعب يتسم بضرورة سرعة
المواجهة، حيث أن البطء في المواجهة سيزيد الموقف تعقيداً وبالتالي
زيادة حدة التأثير السلبي على المنظمة وتعظيم الخسائر.

٣- التشعب والتغلغل:

من أسوأ سمات الموقف الصعب بجانب كونه عميق التأثير السلبي هو
تغلغل أثره وامتداده إلى خلق مواقف أخرى مما يساهم في خلق العديد
من المشكلات الفرعية المصاحبة له ما لم نسرع في المواجهة. فمثلاً
إذراب عام للعمال يخلق بجواره عدة مشكلات فرعية منها:

- توقف خطوط الإنتاج وارتفاع التكاليف.
- الإخلال بمواعيد التسليم للعملاء.
- الإساءة إلى سمعة الشركة.
- عدم الاستغلال الكامل لطاقة وسائل النقل.
- السماح للمنافسين بزيادة مركزهم التنافسي.
- طاقة معطلة في الخدمات المعاونة وأجهزة التسويق.
- اهتزاز المركز المالي للشركة.

٤- سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار:

يتسم الموقف الصعب بأن حدوثه يحقق سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار نتيجة لعمق التأثير السلبي وضرورة المواجهة السريعة. هذا بجانب تشعب وتغلغل الموقف وتلاحق الأحداث وتشابكها بسرعة مذهلة.

٥- غموض مبدئي لأسباب الحدوث:

ونظراً للسمات السابقة من سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار وتشابك الأحداث وتلاحقها يكون معها من الصعب التوصل إلى الأسباب الحقيقية للمواقف الصعبة في بادئ الأمر. وذلك للتغلغل السريع للموقف وتشعبه واختلاط الأمر بين الظاهرة والمشكلة والسبب والنتيجة.

٦- الحاجة لاتخاذ قرار مبدئي مسكن:

ونظراً للسمات السابقة يتطلب الأمر إيقاف الآثار السلبية باتخاذ قرار مبدئي مسكن للأمور وتداعيتها حتى يتم التقاط الأنفاس وإجراء دراسة تحليلية للتوصل إلى الجذور الحقيقية والأسباب الجوهرية للموقف الصعب، وذلك لمنع مؤقت (لاستفحال) الخسائر وزيادتها.

٧- الحاجة إلى دراسة علمية متأنية:

بالرغم من أن المواقف الصعبة تحتاج لسرعة المواجهة لوقف نزيف الخسائر مؤقتاً. إلا أن المواجهة الحقيقية لا بد أن تبنى على دراسة عملية متأنية تحوي في طياتها كافة المتغيرات والملابسات. وذلك للتوصل إلى:

- العلاج الجذري للموقف.
- عدم تولد الموقف مستقبلاً.
- تحديد الاحتياجات اللازمة لمثل هذه المواقف.
- تدريب الأجهزة المعاونة على مواجهة المثل هذه المواقف والتنبيه بحدوثها.

٨- الحاجة لأساليب غير تقليدية في المواجهة:

ونظراً لكل السمات السابقة فإن المواقف الصعبة يحتاج لأساليب غير عادية أو مألوفة يستخدمها المدير في المواجهة ويجب أن يتسم تفكير المدير بالابتكار والتحديث في هذا الشأن.

٩- الحاجة إلى فريق معاون مدير للمواجهة:

نظراً لأن الموقف الصعب معقد ويتشعب فيحتاج المدير إلى فريق عمل مدرب معاون له في المواجهة. بحيث تتم الدراسة والتحليل والتخطيط للمواجهة بطريقة علمية.

١٠- ضرورة منح الصلاحيات اللازمة بصورة فورية:

إن المدير في مواجهة المواقف الصعبة يحتاج لمنحة الصلاحيات اللازمة وبصورة فورية من الإدارة العليا. حتى يتسنى له سرعة اتخاذ القرار المبدئي المسكن.

ثانياً: أنماط سلوك المديرين في مواجهة المواقف الصعبة:

توجد خمسة أنماط لسلوك المديرين في مواجهة المواقف الصعبة والتحكم فيها، وهذه الأنماط هي:

- الاجتناب .Avoidance
- التهدئة .Smoothing
- الحل الوسط .Compromise
- القوة أو الإجبار .Forcing
- المواجهة .Confrontation

وفيما يلي توضيح للأنماط السابقة:

١- الاجتناب:

قد سلك المدير مسلك الانسحاب من مواجهة الموقف الصعب كأن يتجنب حضور اجتماع المواجهة أو قد يؤجل مقترحات الحل لموعد آخر. ولا شك أن هذا السلوك سيء ولاسيما مع مثل هذه المواقف الصعبة.

٢- التهدئة:

قد يسلك المدير هذا المسلك في مواجهة المواقف الصعبة على اعتقاد منه بان مرور الوقت كفيلا بعلاج هذا الموقف. وأن الأمر لا يستدعي كل هذا التوتر. وأن هدوء الأعصاب ومنع التوتر وتعاون الجميع يمكن من الوصول إلى الحل. ولا شك أن مثل هذا السلوك يتناسب مع سمات المواقف الصعبة التي سبق عرضها.

٣- الحل الوسط:

قد يلجأ عند مواجهة الموقف الصعب إلى اتخاذ حل وسط يحقق نصف الأهداف. وفي اعتقاده أن ذلك أفضل من خسارة كل الأهداف. أو إذا

كان الموقف الصعب هذا مع طرف آخر له نفس القوة والوزن. فيلجأ إلى الحل الوسط عن طريق المفاوضات.

٤- الإِجبار أو القوة:

هذا النمط يعتمد على قوة التهديد لأطراف الموقف الصعب بحيث يكون الحل المقترح لصالح أحد الأطراف دون الآخر. ولا شك أن بعض المواقف الصعبة يصلح معها توقيع العقاب. ولكن الكثير من المواقف لا يصلح معها مثل هذا النمط. وإن كان استخدام الإِجبار والقوة مطلوبان في حالتين على وجه التحديد:

0 عند اتخاذ قرار سريع مسكن للموقف، ومنع تدهوره وتزايد.

0 عند موقف صعب يتعلق ببقاء المنظمة ونموها.

٥- المواجهة:

وهذا النمط من السلوب يعتمد على اعتراف المدير صراحة بوجود موقف صعب. ثم يتم تقييم هذا الموقف وتحليله لمعرفة أسبابه والتفكير في بدائل الحلول لاستقرار الرأي على أفضل هذه الحلول لاتخاذها في الموقف بصورة علمية. ولا شك أن أفضل أنماط سلوك المديرين هو هذا السلوب للأسباب الآتية:

• عدم المواجهة لحل الموقف الصعب له تأثير سلبي عميق على المنظمة.

• المواجهة العلمية المتأنية تمنع من تولد مواقف مماثلة مستقبلاً.

ثالثاً: أسباب حدوث المواقف الصعبة:

إن حدوث المواقف الصعبة يرجع لعدة أسباب. منها ما يرجع للمدير، ومنها ما يرجع لغير المدير. والآن نتعرض لكلا النوعين من الأسباب.

١- أسباب ترجع للمديرين ومنها:

أ- عدم امتلاك المدير لمملكة الاستثمار المستقبلي:

لا شك أن ضعف قدرة المدير على التنبؤ والاستشعار لمتغيرات وأحداث المستقبل معتمداً على تحليل المتغيرات والأحداث الماضية والحاضرة يعتبر من أهم أسباب حدوث المواقف الصعبة. حيث أنه يفقد المقدرة باحتمال حدوث مثل هذه المواقف بجانب فقد المقدرة على الاحتياط والمواجهة.

ب- عدم امتلاك المدير للرؤية الشاملة للأمور:

إن قصور نظرة المدير للأمور وتركيزها على الفرعيات والأنظمة الفرعية يساهم مساهمة فعالة في تداعي المواقف وتضخمها فلا شك أن توافر النظرة الشاملة وربط الأحداث ببعضها يمكن من مواجهة الموقف قبل أن تتصاعد درجة التعقيد والصعوبة.

ج- النمط السلوكي السلبي للمدير:

قد يكون سبب حدوث الموقف الصعب يرجع إلى النمط السلوكي السيء للمدير في مواجهة المواقف والخلافات. حيث أن انتهاجه لوسائل سلبية في المواجهة يؤدي إلى زيادة حدتها وتطورها وتفاقمها وتحولها إلى مواقف صعبة. ومن هذه الوسائل السلبية:

• الانسحاب:

ويعني اتجاه المدير إلى الانسحاب من المواقف السهلة تجنباً لمواهة الأفراد أو الأحداث المتسببة في حدوث هذه المواقف. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة وحدة هذه المواقف وتفاقمها. بحيث تنقلب إلى مواقف صعبة يصعب معها الحلول التقليدية المعتادة.

• التبرير:

ويعني اتجاه المدير إلى تبرير حدوث المواقف السهلة باستخلاق أسباب لا إرادية لها. لكنها لا يقدم على حلها مكتفياً بهذا التبرير مما يساهم في تفاقم الموقف. مثل تبرير ضعف الإنتاجية لعدم الآلات وتهالكها ... إلخ.

• الإسقاط:

ويعني اتجاه المدير لإلصاق سبب حدوث المواقف السهلة إلى الآخرين للتخلص من الشعور بالذنب والفضل. ويحدث ذلك عندما يركز المدير انتباهه على الأخطاء المشابهة في الآخرين. وقد يشعر بالراحة لو فكر أن الكثيرين لديهم نفس النقص والضعف الذي عنده.

د- العقلية المتحجرة للمدير:

لا شك أن امتلاك المدير لعقلية متحجرة لا تقبل التفاوض والمشورة وتتنظر لنفسها أنها على صواب دائماً وما عليه إلا إصدار الأوامر. وما على التابعين إلا السمع والطاعة. وعم الرغبة في اخذ آراء الآخرين في الحسبان ... كل ذلك يجعل مواجهة المواقف السهلة مواجهة قاصرة لاعتمادها على الرأي الأوحده مما يؤدي إلى تفاقم وزيادة حدة مثل هذه المواقف.

هـ - حب الظهور الانفرادي للمدير:

لا شك أن المدير المريض بمرض حب الظهور الانفرادي. بحيث يميل إلى أن يشار إليه دون غيره. ويؤدي إلى عدة محاور تؤدي إلى حدوث المواقف الصعبة. ومن هذه المحاول ما يلي:

- عدم الميل للتفويض وتكوين الصفوف الثانية.
- حجب الضوء عن مساعديه وقتل كل الأفكار الجيدة.
- تمركز السلطة في يده وسلب سلطات الغير مما يضعف من سرعة التصرف.
- الانغماس في كل صغيره وكبيرة في الأعمال، مما يحقق الصدام المستمر مع الغير.

٢- أسباب ترجع لغير المديرين ومنها:

أ- عدم وجود نظام فعال للبيانات والمعلومات بالمنظمة:

لا شك أن توافر نظام فعال للبيانات والمعلومات بالمنظمة يساهم مساهمة بالغة في التنبؤ بحدوث المواقف الصعبة. كما أن تحليل هذه

البيانات والمعلومات يدعو إلى عدم تفاهم الموقف وزيادة حدته. فلا شك أن المؤشرات المستخرجة من هذا التحليل تدعو المديرين إلى تحجيم المواقف والتصدي لها مبكراً قبل أن تصبح الأساليب التقليدية للعلاج غير ذات جدوى.

ب- الروتين وتقييد القدرات على اتخاذ القرارات السريعة المسكنة:

إن ظاهرة الروتين والتشبث بالإجراءات الحرفية يساهم في ببطء اتخاذ القرارات. ولا شك أن المواقف الصعبة تتطلب اتخاذ قرار مسكن سريع لوقف نزيف الخسائر تمهيداً للعلاج العلمي المتأنى. ويعتبر الروتين عقبة أساسية في اتخاذ مثل هذه القرارات المسكنة.

ج- الإدارة بالأهواء الشخصية:

إذا كان النظام الإداري بالمنظمة يسير وفقاً للأهواء الشخصية والتجربة والخطأ. فإن مثل هذا الأسلوب الذي يمنع انتهاج الأصول العلمية في مواجهة المشكلات وتحليلها ف الخطوات الأولى يؤدي إلى تفاقم المشكلات وتفجر المواقف وتصعيدها.

د- عدم الرضا الوظيفي:

إن سيادة ظاهرة عدم الرضا الوظيفي قد تدفع المنظمة لمواجهة مواقف صعبة مثل الإضراب العام وارتفاع معدلات ترك الوظائف وانخفاض الإنتاجية بصورة سريعة ... إلخ، وعم الرضا هذا يرجع لعدة أسباب منها:

- ضعف الأجور.
- ضعف فرص الترقى.
- غموض المسمى الوظيفي.
- نمط سيء للإشراف.
- عدم وجود مجالات للإبداع.
- غموض الدور.
- سوء ظروف العمل.
- نظام غير عادل للثواب والعقاب.

رابعاً: مراحل الأسلوب العلمي في مواجهة المواقف الصعبة:

تتمثل مراحل الأسلوب علمي في مواجهة المواقف الصعبة في الخطوات التالية:

- ١- الاستشعار المستقبلي.
- ٢- تحليل ظروف وملابسات الموقف.
- ٣- تجميع المعلومات.
- ٤- تحليل المعلومات.
- ٥- الاتفاق على هدف المواجهة.
- ٦- استحداث وتوليد الخيارات.
- ٧- تحديد أفضل أسلوب للمواجهة.
- ٨- التطبيق العملي.
- ٩- التقييم والتقويم.
- ١٠- التعلم والاستفادة.

خامساً: المهارات اللازمة للمدير لمواجهة المواقف الصعبة:

يمكن تقسيم تلك المهارات إلى مرحلتين:

- ١- المرحلة الأولى وتشمل المواجهة السريعة الممكنة من خلال:
 - الذكاء وسرعة البديهة.

- الإدراك اللحظي لملايسات الموقف.
- التوفيق بين الأشيات.
- ٢- المرحلة الثانية وتشمل المواجهة العلمية المتأنية من خلال:
 - الاستشعار عن بعد.
 - التحليل.
 - الترتيب.
 - الاستنتاج.
 - استخلاص البدائل.
 - المفاضلة بين البدائل.
 - اتخاذ القرار السليم باختيار البديل الأفضل.
 - القياس والتقييم.
 - استخلاص النتائج.

الفصل الرابع: الإبتكار والإبداع لمديري الخطوط الأمامية

مقدمة:

يعتبر الابداع طريقاً مفتوحاً لكل من تتوافر فيه متطلباته و مهاراته، و يحتاج الابداع الي اسلوب حياة و مثابرة و جلد. و يجب الاقتناع ان العصر الحديث و ما يتضمنه من ظروف و سمات جعل اللجوء للابداع امرا حتميا امام الدول و المنظمات و المديرين و رجال الاعمال و كل انسان اينما كان.

و حتي نصل الي مفهوم دقيق للابداع و منعا للخلط بينه و بين المفاهيم الاخرى من التطوير او التحديث او التغيير فقد تم تحديد نقطتين اساسيتين يشتمل عليهما الابداع و هما :

- طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل .
- استخلاق وظيفة جديدة لشئ موجود .

و علي هذا الاساس فاذا قام انسان بادخال بعض التحسينات علي
 مكينة معينة بحيث تزيد من عدد الوحدات التي تنتجها لا يعد ابداعا
 انما يعد تطويرا. كما انه اذا قام انسان بتغيير طريقة عمل معينة اعتاد
 عليها فلا يعد ابداعا انما يعد تحديثا. انما الابداع يجب ان يكون فكرة
 جديدة تهدف الي ايجاد شكل او نمط جديد لمنتج او خدمة لم يكن
 معروفا من قبل او النظر الي الامور الحالية بعيون جديدة
 و فيما يلي نتناول بعض النقاط حول الابداع و الابتكار:

- تحديات اليوم و حتمية الإبداع .
- متطلبات التفكير الإبداعي .
- صفات الشخص المبدع .
- سمات الفكرة الابداعية .
- مراحل التفكير الابتكاري .
- معوقات التفكير الابتكاري .
- المناخ التنظيمي الملائم للابداع .
- المستويات المختلفة للابداع .
- أولا : تحديات اليوم و حتمية الابداع :

١ - قوة المنافسة : ظاهرة الإحتكار أصبحت منعدمة الوجود فى عالم

اليوم لكن أنتشرت مكانها ظاهرة التخصص فيما

يمكن أن تمتاز به الدول نظراً لقوة المنافسة العالمية السائدة .

- التحديات الناتجة :

قوة المنافسة والتخصص تتطلب استخلاق أفكاراً جديدة غير معتادة

وغير مألوفة بإستمرار و الافقدت الدول تميزها ومكانتها فى التميز .

٢ - انتشار ظاهرة الاتفاقات الدولية :

اتفاقية الجات ودخول مصر فيها أدى لتعرض المنتجات المحلية

لمنافسة شديدة من قبل المنتجات الخارجية

- التحديات الناتجة :

ضرورة اللجوء الى التفكير الإبداعى الخلاق من قبل المديرين ورجال

الأعمال الباحثين عن التميز .

٣ - الحركية وعدم الثبات :

أدت الى حدوث ظاهرة التقادم الإدارى ويقصد بها تقادم طرق العمل

والأساليب والأفكار

- التحديات الناتجة :

ضرورة استخلاق نظم وأساليب وأفكار جديدة من كل العاملين
بالمجال الادارى لكى نحصل على النتائج المأموله

٤ - ظهور حاجات ورغبات جديدة :

بيئة العمل فى عصر اليوم تولد العديد من الحاجات والرغبات
الجديدة .

- التحديات :

يتطلب على المسؤولين التفكير الأبداعى لطرح أفكار لمنتجات جديدة
تشبع هذه الحاجات والرغبات .

٥ - التسابق على المستقبل :

قوة المنافسة السائدة دفعت المنظمات الى التسابق على الأمور
المستقبلية لتحقيق عنصرا السبق الإنفراد .

- التحديات :

يجب على المنظمات استشعار الطلب المستقبلى والعمل على تلبيته
قبل حدوثه بالاضافة الى توظيف هذا الطلب بما يعود بأكبر قدر من
المنافع على المنظمة .

- ضرورة قبول التحدى والصراع :

المديرين ورجال الاعمال فى عالم اليوم لم يعد أمامهم حرية قبول أو رفض هذا التحدى والصراع من قبل المنافسين .

- التحديات :

اما القبول والمواجهة للتحديات والصراعات أو الطرد من دائرة المنافسة ويكون النتيجة هى الفشل .

❖ مما سبق يتضح لنا :

أن الانسان المبدع أصبح ضرورة حتمية فى عالم اليوم .

ثانياً : متطلبات التفكير الابداعي :

١ - الابداع يجب أن يشتمل على :

١. طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل .

٢. استخلاق وظيفة جديدة لشئ موجود .

بمعنى : أن الابداع يجب أن يكون فكرة جديدة تهدف الى إيجاد

شكل جديد لمنتج أو إيجاد نمط جديد لخدمة لم تكون معروفة

من قبل أو النظر الى الأمور العادية (من منظور آخر) .

٢ - المتطلبات الاساسية للتفكير الابداعي :

❖ طلاقة التفكير .

❖ المرونة فى التفكير .

❖ الاصاله فى التفكير .

❖ الذكاء .

❖ الخيال الاخلاق .

❖ الدافعية الداخلية .

❖ استشفاى المشاكل .

٣ - طلاقة التفكير :

- بقصد بها القدرة على انتاج اكبر عدد من الافكار التى تفى بمطالب
معنية فى وقت محدد .

٤ - المرونة فى التفكير :

- يقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التى ينظر
من خلالها الى الاشياء والمواقف المتعددة

٥ - الأصالة فى التفكير :

- يقصد بها إنتاج أفكار جديدة (جودة الافكار والتوغل
فى تداعيات بعيدة وتتسم بالحدائثة وعدم الشيوخ)

٦ - الخيال الخلاق :

- يقصد بها القدرة على التخيل واختلاق العلاقات .

عن طريق (القرارات المتعددة - تعدد الاهتمامات -

تنمية مدارك العقل - إثراء معرفته)

٧ - الداخلية الداخلية والحماس للابداع :

- يجب أن تتوفر الدافعية الداخلية للفرد والحماسة والاقبال على

التفكير الغير نمطى .

٨ - استشفاف المشكلات :

- بقصد بها الاحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل

حدوثها

٩ - الذكاء :

- الابداع لا يتطلب ذكاءاً خارقاً كما أنه لا يوجد علاقة طردية

بينهما

- الإبداع يتطلب قدراً من الذكاء يسمح له بالفهم والربط بين

الاحداث (التى تبدو أنها متناثرة) والادراك الصحيح للمواقف .

❖ مما سبق يتضح لنا :

يمكن إكتساب المهارات السابق ذكرها للوصول الى الإبداع الفكرى .

يجب التحلى بالصبر والاصرار والمثابرة .

كن واثقاً من قدراتك وإعمل جاهداً على تنمية مهاراتك الابداعية

ثالثاً : صفات الشخص المبدع :

- ١.المقدرة الذهنية .
- ٢.اتساع الخيال .
- ٣.نمط مميز وراق للتفكير .
- ٤.البعد عن قالبية التفكير .
- ٥.الرغبة فى التميز .
- ٦.الرغبة والدافعية للابداع .
- ٧.إحساس مسبق للمشكلات والحاجات .
- ٨.المثابرة والجد

١ - المقدرة الذهنية :

الذكاء : هو القدرة الذهنية (فطرية ومكتسبة) على احداث علاقات

حسن الربط بين اشياء تبدو للانسان العادى انها متناثرة .

خصائص الذكاء :

- ١- قدرة اكبر على الفهم .

٢ - قدرة اكبر على ربط الاشياء المتناثرة .

٣- قدرة اكبر على الادراك الصحيح .

٤- قدرة اكبر على التخزين .

٤- قدرة اكبر على الاسترجاع .

٢ - نمط مميز وراق للتفكير :

- هو عبارة عن :

١. اسلوب معين فى التفكير يودى للادراك السليم للفكرة غير المألوفة.

٢. يدخل فى غوار المضمون واصالة الفكر .

٣. يستهدف تغيير الوضع القائم الى الوضع الافضل .

٣ - اتساع الخيال :

مقومات الخيال الواسع :

١. قراءات متعددة .

٢. الادراك السليم للمعانى .

٣. ترتيب سليم للمعلومات

٤. - الربط السليم بين الافكار المختارة

٥. - تعصيف ذهنى للافكار

٦. استخلاق معلومة جديدة

٤ - البعد عن قالبية التفكير :

١. يمتاز بالمرونة وينظر للمشكلات من عدة زوايا .

٢. التفكير متحرر من القيود والحدود لا يغلق تفكيره على طريق أو

مدخل واحد.

٥ - الدافع والرغبة للابداع :

- قد يكون الشخص له مقدرة ذهنية مميزة وخيال واسع

ولكن ليس لديه دافع ورغبة على الابداع بسبب :

١. يوضع فى مكان أو (وظيفة) غير مثيرة بابداعه وتحفيزه الذاتى.

٢. البيئة المحيطة غير محفزة بالابداع .

لذلك : وجود الحاجة والدافع والرغبة على الابداع امر هام واساسى

للشخص المبدع.

٦ - الرغبة فى التميز عن الاخرين :

١. استقلال فى الراى وعدم التبعية .

٢. قبول التحدى والإصدار على تجاوز الصعوبات .

٣. الثقة فى النفس والتحمس لافكاره .

٤. لا يسعى الى ما يسعى اليه الاخرون .

٥. الرغبة فى التميز صفة وسمة اساسية للتفكير الابداعى حيث

ينظر للامور نظرة مميزة تسعى لتغيير الوضع الحالى الى

الاحسن والمستهدف

٧ - احساس مسبق للمشكلات والحاجات :

- يتميز الشخص المبدع بالاحساس الاسرع بالمشكلات وتتولد

لديه رغبة فى اكتشاف الحـول

والعمل على اشباع الحاجات اسرع من الاخرين

٨ - المثابرة والجد :

١. طريق الابداع ليس ممهداً بالورود .

٢ - الوصول الى نتائج يأتى بعد مشقة واصرار

رابعا : سمات الفكرة الابداعية :

١ - الحدائة أو الجدية :

فكرة جديدة غير معروفة من قبل لا تقتصر على الحيز المكانى

الذى يعيش به صاحب الفكرة .

٢ - التطوير :

إضافة (استخدام جديد) أو (وظيفة جديدة) لوظيفة الشئ الموجود المعتادة للجميع

٣ - تحقيق الصالح العام :

يجب أن تكون إيجابية في مولدها ومقصدتها في تحقيق الصالح العام.

٤ - خفض التكاليف :

يجب أن تؤدي في مجملها الى خفض التكاليف وتحقيق عائد قومي أو مادي ليس ضرورياً على الاجل القصير بل يمكن

أن تكلف في بدايتها كثيراً ولكنها ستحقق عائداً هائلاً في المستقبل .

خامسا : مراحل عملية التفكير الابتكاري :**١-مرحلة الاعداد والتشبع :**

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات المتعلقة بها وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، وإلقاء الأسئلة، وإدارة الحلول والمناقشات، وجمع الشواهد وتسجيلها.. ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين، في حركة إبداعية طليقة أصيلة .

٢-مرحلة الحضانة :

مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً - شعورياً ولا شعورياً - وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة. كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم في سبيل حل المشكلة. وترجع أهمية هذه المرحلة إلى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

٣- رحلة التحقق من الفكره :

تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع وفي هذه المرحلة يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها لمعرفة هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة.

٤ - مرحلة خروج الفكره :

اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة .

سادسا : معوقات الابداع :

وتنقسم المعوقات الى ثلاثة انواع معوقات شخصية
ومعوقات تنظيميه ومعوقات بيئيه

١- المعوقات الشخصية :

وهى مجموعة المعوقات الى تؤثر فى شخصية الفرد وتبعده عن
مجال الابتكار والابداع مثل

- عدم مواجهة المشكلات .
- عدم الثقة بالنفس .
- الخوف من الفشل .
- اتباع عادات التفكير النمطيه .

٢- المعوقات التنظيميه :

وهى مجموعة المعوقات التى تتعلق بالمنظمه واسلوب عملها
وكيفية تحقيق اهدافها

- استئثار التفكير على قياده العليا .
- نقص القيادات المؤهله .

- سوء المناخ التنظيمي .
- عدم تشجيع المنظمه للافكار الجديده .
- ثبوت الهيكل البيروقراطى .
- عدم وضوح اهداف المنظمه .

٣-المعوقات البيئية :

وهى معوقات ناتجه عن البيئه المحيطه بالفرد وتؤثر فى تحديد اهدافه وتوجيه سلوكه

- العادات والتقاليد .
- التدهور الاقتصادى .
- عدم كفاية الموارد .

سابعا : المناخ التنظيمي الملائم للابداع:

١. اقتناع الادارة العليا و تأييدها للمبدعين و باهمية الابداع فى

مواجهة تحديات المستقبل

٢. وجود الاخصائيين مهنيين لمساندة المبتكرين فى تنفيذ افكارهم

٣. التدريب علي الابداع حيث يترك للفرد التفرة ما بين قدراته و

مهاراته و بين متطلبات وظيفته

٤. مرونة اللوائح و القوانين و الاجراءات
 ٥. عدم تمركز السلطة في يد الادارة العليا
 ٦. وجود وسائل اتصالات علي مستوى جيد و قنوات مفتوحة مع الادارة العليا و الاجهزة العلمية المتخصصة
 ٧. مواجهة الصراعات بعد تفهم محتواها، فقد تكون انطلاقا لفكرة جديدة او استخدام جديد
 ٨. عدم قتل الافكار الجديدة و الخروج عن المألوف و التقليل من شان اصحابها
- لذلك يجب هناك اساليب يمكن اتباعها للتعامل مع المبتكرين:

- توفير اكبر قدر ممكن من المعلومات عن وظيفتهم
- اعطائهم الوقت الكافي لاداء اعمالهم
- عدم النقد الا بعد تجربة الافكار
- المساندة و التأييد
- توفير المزاج الخاص و العالم المتخصص المحبب لهم
- عدم عزلهم و شعورهم بالوحدة

- تخاطب معهم في الموضوعات و ليس القشريات و

العمومية و ليس التفاصيل.

الفصل الخامس : التميز الإداري لمديري الخطوط الأمامية

مقدمة :

تعتبر إدارة التميز الإداري أحد الأقسام الحديثة في مجال إدارة الأعمال التي تهدف إلى تحقيق التميز في العمل الإداري من خلال التركيز على الإبداع والإبتكار والتفوق التنظيمي في مجال العمل الطبي، للوصول إلى مستويات عالية من الأداء والتنفيذ في العمل وذلك للحصول على المزايا التنافسية التي ترضي الأطراف المعنية المتعاملة مع المستشفيات .

① ماهية التميز الاداري:

- منذ عقدين من الزمان، ادي التميز التشغيلي الي تمكن الشركات من الحفاظ علي مركز ريادي قي السوق. لكن اليوم، اصبح التميز التشغيلي شئ حتمي و اساسي لأي شركة حيث استطاعت معظم الشركات تخفيض تكاليف التشغيل، و تسريع العمليات، و تحسين جودة منتجاتهم و خدماتهم. فاذا لم يعد التميز التشغيلي

يعرف الفائزين و يعطيهم ميزة تنافسية فكيف اذا يتم تحديد قادة المستقبل؟

- اصبحت المفاهيم الادارية السائدة في معظم المنظمات متقدمة و عقيمة و زادت المعوقات التي تحتاج الي خبرات للتعامل معها، و اصبحت البيئة التي تعمل بها المنظمة كثيرة التغير و التعقيد. فكانت النتيجة ان الادارة لا تستطيع المنافسة في اسواق اليوم و لا مفر امامها الا تبني نموذج يختلف عن النماذج التقليدية لتجاوز هذه السلبيات و التعقيدات و ذلك بتمثل في تبني مفهوم التميز الاداري.
- يعرف التميز علي انه امتلاك الشخص لقدرات و مهارات لا تتوفر في مجموعة من البشر.
- و يعرف التميز الاداري علي انه امتلاك المدير (الادارة) لقدرات و مهارات تمكنه من اخراج منتج لا يتوافر عند المنافسين او نفس المنتج ولكن بتكلفة اقل او جودة اعلي.

② ركائز التميز الاداري:

يتم بناء الشركات المتميزة تشغيليا علي ثلاث ركائز: الجودة، التكلفة، و السرعة. اما الشركات التي تتبني التميز الاداري فترتكز

علي ثلاث ركائز اضافية: الذكاء، سرعة التجاوب مع المستجدات البيئية، و الانحياز.

١. الذكاء:

■ تزخر المنظمات بالبيانات الداخلية و الخارجية. المهم هو كيفية الحصول علي اقصي استفادة من هذه البيانات. تستطيع الشركات الذكية ان تستفيد من البيانات المستمدة من مصادر داخلية و خارجية علي حد سواء ولكن بفهم افضل و اسرع من المنافسين و ذلك يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية و التقدم بنحو اسرع من المنافسين.

■ توائم الشركات الذكية بين التكنولوجيا المناسبة و افضل المنهجيات و العمليات لتحويل كمية متزايدة من البيانات الي معلومات ذات مغزي تدعم عمليات اتخاذ القرارات في جميع انحاء المنظمة.

٢. التجاوب السريع مع المستجدات البيئية:

■ " الذكاء ليس له قيمة الا اذا ادي الي فعل "

- تمتلك المنظمات فرصة اكبر للنجاح حين تتمكن من التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة و ذكاء حيث ان المنافسة العالمية و الاسواق المجاورة قد تجلب منافسين جدد (داخليين جدد) و تكنولوجيا جديدة و قد تحتاج المنظمة الي تغيير المسار.
- ان الشركة التي تتجح في تطبيق هذه الركيزة تحتاج وقت اقل من المنافسين لفهم كيفية تاثير التغيرات البيئية علي عملياتها و نجاحها. و هي قادرة علي تحديد الاجراءات البديلة بسهولة و ربما حتي تستطيع ان تحدث هي بعض التغيرات في البيئة.

٣. الانحياز:

- من اجل الابتكار و النجاح، ينبغي علي المنظمات المشاركة في سلسلة القيمة ان تتعاون بشكل وثيق.
- تتطور هذه المنظمات من نهج القيادة و السيطرة الي نموذج تعاوني يشمل علي مساهمات و تبادل معلومات مع جميع الجهات المعنية.

- غالبا ما تظهر مكاسب تحقيق هذه الركائز الثلاثة عندما تتمكن المنظمة من استغلال متغيرات البيئة و تسخيرها لمصلحتها بحرفية و سرعة و مهارة.
- وذلك يعتمد علي فهم مساهمات و احتياجات اصحاب المصالح (الانحياز) و فهم التغيرات في البيئة (التجاوب السريع مع المتغيرات البيئية) و تفسير متقن للتوجيهات و الاحداث الجارية (الذكاء).

③ متطلبات تحقيق التميز الاداري:

- حسن اختيار الاهداف
- تحليل البيئة المحيطة
- توظيف الموارد المتاحة و تنميتها
- التعامل مع المشكلات
- مواجهة المنافسين من اجل التميز
- القيادة الفعالة: الاهتمام بالعملاء - التوجيه - الدعم - التحفيز - التنسيق - المساءلة

④ سمات التميز الاداري:

- تقبل التغيير و التعامل معه علي انه شئ عادي.

- تدرك اهمية البيئة المحيطة وتتعامل معها من منطلق النظام المفتوح

- ادارة تعترف بالمنافسة و تسعى الي التميز
- تعتمد علي تكنولوجيا المعلومات
- تدرك اهمية الطاقات و الامكانيات
- تعمل وفقا لمعطيات ادارة الجودة الشاملة
- تتخلص من الانماط التنظيمية الجامدة و تتجه للتنظيم المرن
- تنمية العمل الجماعي و فرق العمل ذاتية الادارة
- التصدي للمشكلات بحلول ابتكارية
- الاهتمام بالنتائج و العمليات معا (تعظيم المخرجات من خلال تطوير العمليات)
- الاعتماد علي اعادة تصميم العمليات لضمان القدرة علي تحسين الاداء

- التوفيق المستمر بين عناصر المدخلات و العمليات و المخرجات
- استمرار التوازن بين عناصر المنظمة و البيئة الخارجية

5 الادوات الاساسية التي تؤدي الي التميز:

- التحسين المستمر: مجموعة تحسينات صغيرة مستمرة للعمليات.

■ اعادة هندسة العمليات: التغير الجذري في تصميم العمليات لتحقيق تحسينات في الاداء بغرض تحسين الجودة/خفض التكاليف/خفض الوقت.

■ التخطيط الاستراتيجي:

■ تحليل البيئة

■ رؤية

■ رسالة

■ اهداف

■ التفكير الخلاق: تبني افكار جديدة للتحول من الوضع التقليدي الي وضع يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث.

■ المفاضلة المعيارية: البحث عن افضل مستوى للاداء خارج المنظمة في المنظمات المشابهة واتخاذها كاساس لتطوير المنظمة.

■ ادارة الجودة الشاملة: اداء الاعمال الصحيحة .. صحيحة من المرة الاولى و الجودة مسئولية كل فرد في المنظمة.

6 الخطوات الاستراتيجية التي تؤدي الي التميز:

تقدم هذه الخطوات اطار او طريقة تمكن الشركات من تحقيق التميز الاداري. تتكون من ٦ خطوات، الناتج من كل خطوة يكون المدخلات للخطوة التالية

١. فهم بيئة اصحاب المصالح
Understand the stakeholder environment

٢. فحص السوق
Scan the market

٣. وضع نموذج عمل
strategize about the business model

٤. خطة عمل
Manage the business model

٥. ادارة عمليات الشركة
Run the business operations

٦. التغذية المرتدة
Provide feedback

١. فهم بيئة اصحاب المصالح:

■ هي عملية ادارية لربط استراتيجية الشركة باهتمامات اصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين و العملاء و الموردين و المنظمين و المواطنين و المستثمرين.

- الغرض من هذه العملية هو التأكد من ان الشركة تحظي بجميع المساهمات اللازمة من الجهات المعنية لدفع اداء الشركة بينما تلمي توقعات اصحاب المصالح.

٢. فحص السوق:

- هي عملية ادارية لتحديد و تقييم وخلق فرص السوق الاكثر جاذبية للاستثمار.
- الغرض من هذه العملية هو تحديد البدائل الاستراتيجية لتحقيق اعلي العوائد وتحديد اي الاسواق الحالية التي يجب التركيز عليها واي الاسواق يجب الدخول فيها او التراجع منها.

٣. وضع نموذج عمل:

- هي عملية ادارية لتدعيم البنية الاساسية للمشروع و شبكة الشركاء لتقديم قيمة مضافة للعملاء بالطريقة الاكثر ربحية.
- الغرض من هذه العملية هو تحديد الشكل المثل لسلسلة القيمة للشركة.

٤. خطة العمل:

- هي عملية ادارية لمواءمة جميع مستويات المنظمة بداية من مستوى المؤسسة الي وحدات الاعمال و كذلك عبر الوظائف التشغيلية من اجل تحقيق هدف الشركة.
- الغرض من هذه العملية هو التخصيص او التوزيع الامثل لموارد ورأس مال الشركة في جميع انحاء المنظمة بهدف التنفيذ الفعال لاستراتيجية الشركة.

٥. ادارة عمليات الشركة:

- هي عملية ادارية لتحليل الانحرافات عن اهداف الشركة من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية.
- الغرض من هذه العملية هو الكشف عن الفروق بين المخطط و ما تم تنفيذه و تحليل اسباب و اتجاهات هذه الانحرافات و تحديد افضل اجراء تصحيحي.

٦. التغذية المرتدة:

- تنطوي هذه العملية علي جمع و تحويل و تقديم المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب و بدقة لجميع اصحاب المصالح داخل المنظمة و خارجها من اجل معرفة ما اذا كان قد تم الوفاء بتوقعاتهم.

الفصل السادس: نظم إدارة الأزمات للخطوط الامامية

مقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث تيار متدفق من الأحداث السريعة والمتلاحقة والتي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تتطلب سرعة التصدي لها وبالتالي تتطلب تطويراً لنظم الإنذار المبكر بها في شكل منظومة متكاملة تحقق كفاءة وفعالية التعامل معها وتمكن المنظمات من التحري عن مصدر الإشارات التي تنبئ عن احتمالية حدوث أزمة بها.

فإذا استطاعت المنظمة اكتشاف إشارات الإنذار الأولية وفسرتها التفسير الصحيح واتخذت القرارات الوقائية لما حدثت الأزمة أصلاً أو لأمكن التخفيف من حدتها وأضرارها، وتوقف نجاح نظم الإنذار المبكر على مدى توافر نظم جيدة للاتصالات تمكن من توصيل الإشارات التحذيرية إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، أن تجاهل إشارات الإنذار المبكر أو تفسيراً خاطئاً قد يؤدي إلى حدوث أزمة أو كارثة.

أولاً: تعريف نظم الإنذار المبكر:

نظم الإنذار المبكر هي أدوات فنية وأنواع خاصة من نظم المعلومات تعطي إشارات أولية ومسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما أو مشاكل معينة يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل خطورة على المنظمة، ونظام الإنذار المبكر يعطي تحذيراً زمنياً مناسباً للوقت اللازم لاتخاذ إجراء مضاد وتنشيط خطط المواجهة واتخاذ الإجراءات الوقائية.

وتشتمل نظم الإنذار المبكر على وسيلة لجمع إشارات الإنذار وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها بمعايير نمطية محددة مسبقاً حتى يتم التحقق مما إذا كانت تمثل إشارات للإنذار أم لا. ما هو المقصود باكتشاف إشارات الإنذار المبكر؟

واكتشاف إشارات الإنذار المبكر تمثل العملية الخاصة برصد وتسجيل وتحليل العلامات التي تنبئ بقرب وقوع أزمة.

ويجب بناء هيكل إداري لملاحظة بيئة العمل في المنظمة والتقاط الإشارات التي قد تكون ضعيفة في بعض الأحيان لذا يجب البحث والتفتيش عنها، ويجب التفرقة بين الإشارات التي تشير إلى الأزمة الوشيكّة الوقوع وتلك الإشارات الناتجة عن الأعمال اليومية ومن الملاحظ أن المنظمات المستهدفة للأزمات تتجاهل الإشارات التي

تكشف عن مواطن الضعف والقصور في العمليات أو البناء التنظيمي، أما المنظمات المستعدة للأزمات فليها القدرة على التقاط أية إشارات أو دلائل ذات أهمية وتجعلها تعي أية مقدمات يمكن أن تؤدي إلى حدوث أزمة.

ثانياً: المعايير المحددة لنجاح المنظمات في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

تتمثل المعايير المحددة لنجاح المنظمات في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر فيما يلي:

- ١- التنبؤ باحتمالية تعرض المنظمات للأزمات من خلال تحديدها لعناصر القصور والضعف والسلبيات التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات.
- ٢- حصر المعلومات المتعلقة بأماكن القصور والضعف والمنتبئ بها.
- ٣- تشخيص الموقف ووضع سيناريوهات قابلة للتطبيق.
- ٤- السيطرة على الموقف.
- ٥- التخطيط لتجنب الأزمات المتوقع حدوثها.
- ٦- إزالة المخاطر.

٧- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ثالثاً: مصفوفة إشارات الإنذار:

إن الجهود المبذولة من قبل المديرين في مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر يمكن أن تسفر عن أربعة احتمالات:

١- الاحتمال الأول يتمثل في التوفيق: وهذا يعني نجاح المديرين في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

٢- الاحتمال الثاني: يتمثل في الإنذار الكاذب: حيث يعتقد المديرين أن هناك أزمة وشيكة الوقوع بينما لا توجد أزمة.

٣- الاحتمال الثالث: الفشل: حيث يفشل المديرين في التعرف على إشارات الإنذار لأزمة وشيكة الوقوع.

٤- الاحتمال الرابع: الرفض الصحيح: حيث يعتقد المديرين عدم وجود أزمة وشيكة الوقوع ويثبت صحة ذلك الاعتقاد.

ويوضح الشكل التالي مصفوفة إشارات الإنذار التي تبين الاحتمالات الأربعة السابقة.

٢- أن يكون وقت التحذير ما بين إصدار إشارات الإنذار والاستجابة المناسبة لمتخذ القرار تساوي الوقت اللازم لتنشيط خطط وسيناريوهات المواجهة واتخاذ الإجراءات الوقائية وسرعة رد الفعل.

خامساً: أسباب فشل نظم الإنذار المبكر:

تتمثل الأسباب التي تؤدي الى فشل نظم الإنذار المبكر فيما يلي:

- ١- عدم فهم المرسل لإشارات الإنذار.
- ٢- عدم فهم المستقبل للإشارات التحذيرية الواردة.
- ٣- عدم وصول الإشارة التحذيرية للشخص المناسب في الوقت المناسب.
- ٤- سوء الاستجابة للإشارة التحذيرية.
- ٥- الفشل في تفسير الإشارات الواردة.
- ٦- سيادة ثقافة تنظيمية سلبية وغير ملائمة.
- ٧- عدم وضوح إشارات الإنذار لاختلاطها بالضوضاء الذي تصدره العمليات اليومية بالمنظمة.
- ٨- المعتقدات الخاطئة للمديرين مثل الثقة الزائدة بالنفس.

٩- حجب المعلومات الهامة عن الأفراد الذين يحتاجون إليها.

سادساً: مراحل بناء نظام الإنذار المبكر:

تتمثل هذا المراحل فيما يلي:

- ١- رصد متغيرات البيئة الداخلية و/أو الخارجية للنظام.
- ٢- التقاط الإشارات التحذيرية الدالة على هذه المتغيرات.
- ٣- الفحص الأولي للإشارات التحذيرية.
- ٤- التحقق من صفة التكرار.
- ٥- حصر المعلومات الهامة وتشخيص المواقف وتحديد نقاط الضعف.
- ٦- مقارنة الإشارات الصادرة بالمعايير المحددة وما إذا كانت في الحدود المقررة أم لا.
- ٧- توصيل المعلومات لصانع القرار للتخطيط لتجنب الأزمة.
- ٨- توصيل المعلومات في شكل بدائل لمتخذ القرار حتى يتسنى تقييم الموقف واتخاذ القرار بالواجهة وتنشيط الخطط والسيناريوهات لمنع أو المواجهة أو الاحتواء.
- ٩- إزالة الأزمة تماما والعودة إلى الموضع الطبيعي.

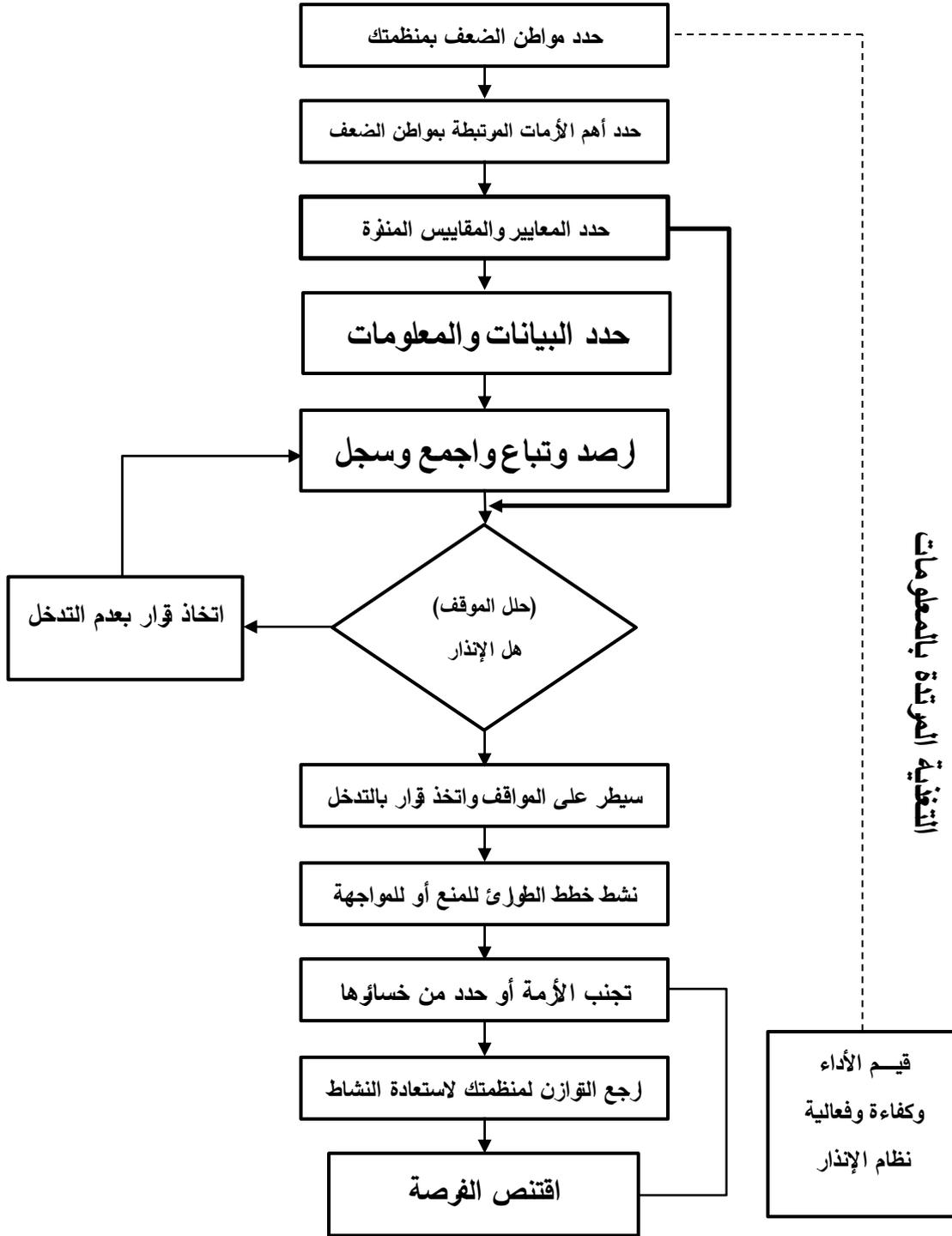
سابعاً: كيف تصميم نظاماً للإنذار المبكر؟

يمكن تصميم نظام للإنذار المبكر باتباع الخطوات التالية:

- ١- تحديد مواطن القصور والضعف والسلبيات بالمنظمة.
- ٢- تحديد أهم الأزمات المرتبطة بمواطن الضعف.
- ٣- تحديد المعايير والمقاييس المنذرة.
- ٤- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لاستخدام تلك المعايير والمقاييس.
- ٥- رصد ومتابعة وتجميع وتسجيل البيانات والمعلومات المرتبطة.
- ٦- تحليل الموقف لمعرفة هل الإنذار حقيقي أم لا.
- ٧- في حالة وجود إنذار غير حقيقي يتخذ قرار بعدم التدخل.
- ٨- في حالة وجود إنذار حقيقي يتم السيطرة على الموقف واتخاذ قرار بالتدخل.
- ٩- يتم تنشيط خطط الطوارئ لمنع أو للمواجهة.
- ١٠- يتم تجنب الأزمة أو الحد من خسائرها.
- ١١- يتم إعادة التوازن للمنظمة لاستعادة النشاط.

١٢- يتم تقييم الأداء وكفاءة وفعالية نظام الإنذار مع التغذية
المرتدة بالمعلومات لتصحيح أي أخطاء في إجراء النظام.

ويوضح الشكل التالي خطوات تصميم نظام للإنذار المبكر.



شكل خطوات تصميم نظام للإنذار المبكر

ثامناً: مصفوفة تحليل الأزمات وتقييم المخاطر:

يعتبر تحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات من خلال التعرف على نوعية وطبيعة المخاطر التي تواجه المنظمة والآثار السلبية الناتجة عنها وبالتالي يمكن عمل الاستعدادات اللازمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر وتتم عملية تقييم المخاطر المحتملة عن طريق حصر المخاطر والتهديدات وإعداد قائمة بها وتحديد احتمال حدوث كل خطر والخسائر المترتبة عليه ودرجة التحكم و السيطرة عليه ثم يتم ترتيب أولويات تلك المخاطر، وبعد حصر المخاطر والتهديدات والمحتملة يتم تقييمها وتصنيفها الى مجموعات وفقاً لثلاثة معايير هي شدة الخطورة ودرجة التكم واحتمال الحدوث، وفيما يلي توضيح لتلك المعايير:

١- شدة الخطورة (ش)

وتمثل حجم الموارد المعرضة للخطر والتي يتوقف عليها استمرارية المنظمة.

٢- درجة التحكم "ت"

وتمثل المقدرة على التأثير في نتيجة الخطر ويمكن استخدام مقياس يتراوح من ١ : ١٠ بحيث يمثل رقم (١) عدداً محدوداً من البدائل،

ورقم (١٠) / يمثل العديد من الأساليب والوسائل الفعالة التي يمكن بها
مجابهة واحتواء الخطر).

٣- احتمال الحدوث "ل"

ويقصد به معدل التكرار للخطر أو التهديد ويمكن تمثيله على مقياس
من ٠ - ١٠٠ حيث تمثل (١٠٠) درجات احتمال عالية الحدوث.
ويمكن تقويم المخاطر والتهديدات في ضوء المعايير السابقة على
شكل مصفوفة كما يلي:

أ- العلاقة بين شدة الخطورة والاحتمال

١٠٠	ش - ل								ش + ل	
٩٠										
٨٠										
٧٠										
٦٠										
٥٠										
٤٠										
٣٠										
٢٠	ش - ل								ش + ل	
١٠										

صفر ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

خطورة
منخفضة

خطورة
متوسطة

خطورة عالية

شدة الخطورة

شكل مصفوفة تقويم الأزمات من حيث الشدة والاحتمال

درجة التحكم
ب- العلاقة بين شدة الخطورة ودرجة التحكم

١٠٠	ش - ت								ش + ت	
٩٠	+								+	
٨٠										
٧٠										
٦٠										
٥٠										
٤٠										
٣٠										
٢٠	ش - ت								ش + ت	
١٠	-								-	

صفر ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

خطورة منخفضة

خطورة متوسطة

خطورة عالية

شدة الخطورة

شكل مصفوفة تقويم المخاطر من حيث شدة الخطورة ودرجة التحكم

تاسعاً: مهام وحدة إدارة الأزمات:

يجب أن يتم تحديد مهام ومسئوليات وحدة إدارة الأزمات حتى لا يحدث تعارض أثناء مواجهة الأزمة.

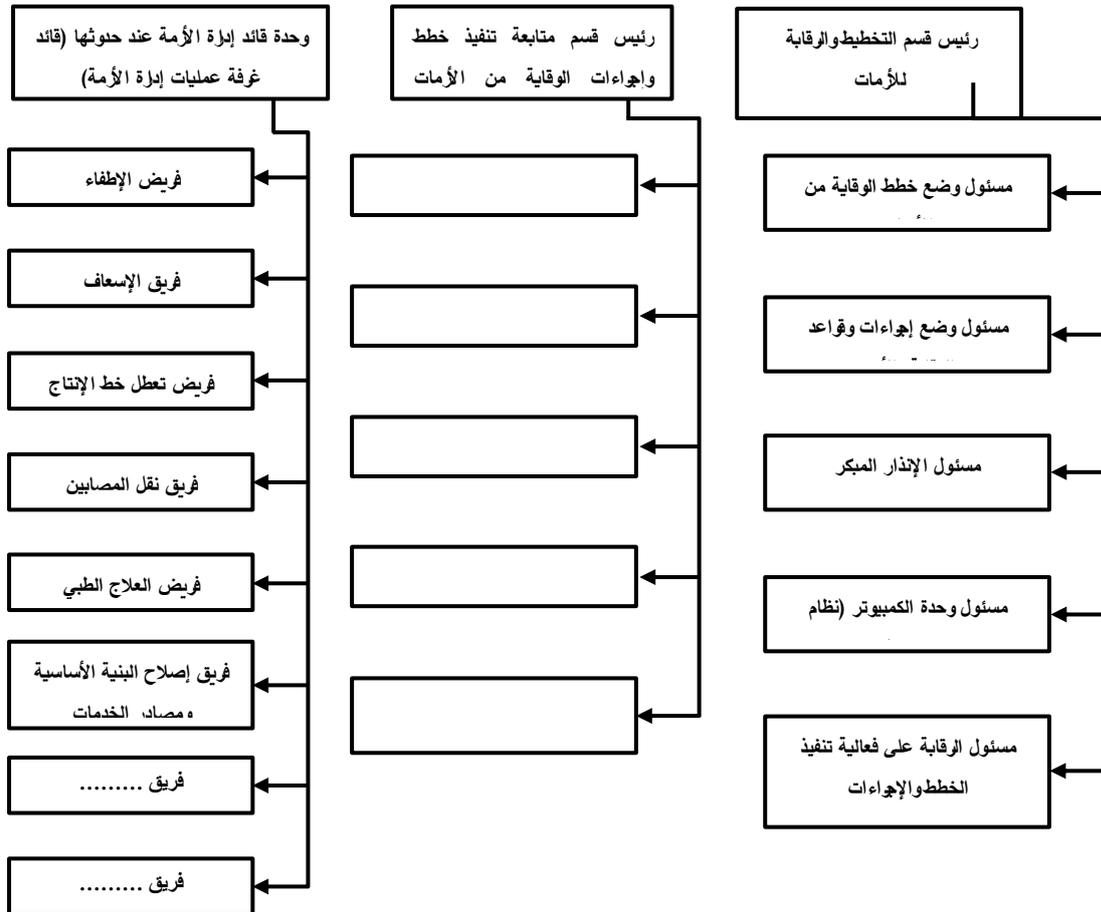
ويمكن توضيح تلك المهام فيما يلي:

- ١- جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.
- ٢- التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة وتكوين محفظة الأزمات.
- ٣- رصد واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- ٤- وضع خطط وسيناريوهات مواجهة الأزمات.
- ٥- تدريب وإعداد فريق إدارة الأزمة بصفة خاصة والعاملين بالمنظمة بصفة عامة على مواجهة الأزمات.
- ٦- تقدير الموقف وتعديل خطط المواجهة بما يتلاءم مع الظروف والمتغيرات عند حدوث الأزمة الفعلية.
- ٧- التنسيق بين جميع الأجهزة الداخلية والخارجية.
- ٨- التعامل مع وسائل الإعلام وتحديد وتدريب المتحدثة الرسمي.
- ٩- توفير وسائل الاتصال الداخلية والخارجية المناسبة.
- ١٠- تقييم الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

١١- التوثيق والاحتفاظ بالمستندات وتطورات الأزمة للرجوع إليها عند الحاجة مستقبلاً.

عاشراً: التصميم المناسب لوحدة إدارة الأزمات:

في ضوء مهام وحدة إدارة الأزمات والأنشطة التي تقوم بها سواء أنشطة تخطيطية أو تنفيذية أو رقابية فإنه يمكن وضع التصميم التالي لوحدة إدارة الأزمات على مستوى المنظمة.



شكل هيكل تنظيمي مقترح لوحدة إدارة الأزمات على مستوى منظمة الأعمال

حادي عشر: استراتيجية نموذجية لإدارة الأزمات:

تشتمل الاستراتيجية النموذجية لإدارة الأزمات على الأنشطة التالية:

١- الأنشطة الاستراتيجية وتشمل:

- تغيير فلسفة المنظمة بحيث تصبح مؤيدة لإدارة الأزمات.
- دمج إدارة الأزمات في برنامج تميز المنظمة.
- دمج إدارة الأزمات في برنامج تميز المنظمة.
- دمج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- الاستعانة ببعض الخبراء من خارج المنظمة في وحدة إدارة الأزمات.
- توفير التدريب اللازم في مجال إدارة الأزمات.
- إجراء تجارب محاكاة للأزمات المحتملة.
- إنشاء محفظة لاستراتيجيات إدارة الأزمات.

٢- الأنشطة الفنية والهيكلية:

- إنشاء فريق لإدارة الأزمات.
- تخصيص موازنة لنفقات إدارة الأزمات.
- تطوير وتحديث سياسات وأدلة الطوارئ.

- استخدام الحاسب الآلي لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمنتجات والقدرات.
- تخصيص غرفة لمراقبة الطوارئ.
- تخفيض خطورة كل من المنتجات والخدمات والعمليات الإنتاجية.
- تطوير التصميم العام ووسائل الأمان للمنتجات والعمليات الإنتاجية.
- توفير التكنولوجيا المتقدمة في الأماكن الحيوية (مثل أنظمة الحاسب الآلي).
- الاستعانة بالخبراء والخدمات الخارجية في مجال إدارة الأزمات.

٣- أنشطة التقييم والتشخيص:

- القيام بالمراجعات القانونية والمالية للتهديدات واحتمال وقوع الأزمات.
- تعديل الغطاء التأميني ليناسب الأزمات المتوقعة.
- مراجعة التأثيرات البيئية واحترام القوانين.
- تحديد أولوية الأنشطة الهامة للعمليات اليومية.
- إنشاء نظم الإنذار المبكر.
- إجراء البحوث لاستكشاف المخاطر المحتملة الخطيرة.

- إنشاء نظام لتتبع وتقييم الأزمات السابقة والاستفادة منها.

٤- أنشطة الاتصالات:

- تدريب بعض الأفراد على التعامل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات.
- الجهود الرئيسية لإدارة العلاقات العامة أثناء الأزمات.
- تحسين الاتصالات وزيادة تبادل المعلومات مع السلطة المحلية.
- تحسين الاتصالات مع الأطراف التي تتعامل مع الأزمات (الشرطة) (الدفاع المدني ... إلخ)
- زيادة درجة التعاون بين الأطراف المتعاملة مع الأزمات.
- استخدام تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة.

٥- الأنشطة النفسية والثقافية:

- وضوح رؤية الإدارة العليا والتزامها بإدارة الأزمات.
- تحسين العلاقات مع المجموعات النشطة في المجتمع.
- تحسين درجة القبول نحو مستقبلي إشارات الإنذار والمبلغين عن الأزمات.
- زيادة المعرفة بالسلوك الإجرامي وغير السوى.
- وضوح الرؤية للتأثيرات الإنسانية الناجمة عن الأزمات لدى المديرين.

- توفير الدعم النفسي للعاملين.
- إدارة الضغوط وإدارة القلق النفسي.
- تقوية وتدعيم وسائل حفظ واسترجاع الأزمات السابقة والتعلم منها.

قائمة المراجع

- (١) د . أحمد فهمي جلال , مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال , (القاهرة : الناشئة غير مبين , ١٩٩٦م)
- (٢) د . أحمد محمد غنيم , الإدارة الإلكترونية , (المنصورة : المكتبة العصرية , ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤م).
- (٣) د . السيد عبده ناجي , الرقابة علي الأداء من الناحية العلمية والعملية , (القاهرة : دار النهضة العربية , ١٩٨٣م) .
- (٤) د . شريف , مبادئ الإدارة - مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية , (الإسكندرية : الدار الجامعية , ١٩٩٣ م) .
- (٥) د . توفيق محمد عبد المحسن , ١٩٩٦ , تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار النهضة العربية).
- (٦) د . صلاح الشنواني , ١٩٩٠ , التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث).
- (٧) د. ماجدة جبريل, إدارة المستشفيات, كلية التجارة - جامعة عين شمس, القاهرة, ٢٠١٨م.
- (٨) سيد الهواري (١٩٨٢). *المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين*. (القاهرة: مكتبة عين شمس).
- (٩) سيد الهواري (٢٠٠١). *القرارات الذكية في الحياة الشخصية والعائلية والمهنية*. (القاهرة: مكتبة عين شمس).

- 10) [Hadjisolomou, A. \(2019\), "Front-line service managers' misbehaviour and disengagement: the elephant in the store?", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 5, pp. 1015-1032. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2018-0176>](https://doi.org/10.1108/ER-06-2018-0176)
- 11) Van Waeyenberg, T. and Decramer, A. (2018), "Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to

- effective and satisfying performance management*”, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 29 No. 22, pp. 3093–3114.
- 12) Willmott, H. (1997), “*Rethinking managerial work: capitalism, control, and subjectivity*”, Human Relations, Vol. 50 No. 11, pp. 1329–1359.
- 13) Willmott, H.C. (1984), “*Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts*”, Journal of Management Studies, Vol. 21 No. 3, pp. 349–368.
- 14) Aldage , R . and steams , t ., Management , (Cincinnati :south-western publishing Co ., 1993) .
- 15) Certo , s . c ., Modern Management , (London : Allyn and Al Assaf, A.F. & June A. Schemele (1993). ***Total Quality in Health Care***. (USA: St, Juice Press).
- 16) Douglas McGregor, The Human side of Enterprise,(New York: Mcgraw Hill, 1960)
- 17) Bollar, Suzanne L. 1996, The impact of organizational culture on employee work attitudes, readiness for change, and organizational performance. Ph.D. dissertation, Georgia Institute of Technology.
- 18) [Harris, L.C.](#) and [Ogbonna, E.](#) (2000), "The responses of front-line employees to market-oriented culture change", [European Journal of Marketing](#), Vol. 34 No. 3/4, pp. 318–340. <https://doi.org/10.1108/03090560010311885>
- 19) Slater, S.F. and Narver, J.C. (1994), “*Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?*”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 46-55.
- 20) Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), “*Market orientation and the learning organization*”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.

- 21) Smircich, L. (1983), "*Studying organizations as cultures*", in Morgan, G. (Ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage, London.
- 22) Turner, B.A. (1981), "*Some practical aspects of qualitative data analysis: one way of organising the cognitive processes associated with the generation of grounded theory*", *Quality and Quantity*, Vol. 15, pp. 225-47.
- 23) Van Maanen, J. (1979a), "*Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 520-7.
- 24) Van Maanen, J. (1979b), "*The fact of fiction in organizational ethnography*", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 539-50.
- 25) Van Maanen, J. and Kunda, G. (1989), "*Emotional expression and organizational culture*", in Cummings, L.I. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 11, pp. 43-103.
- 26) Wah, L. (1999) "*The almighty customer*", *Management Review*, February, pp. 16-24.
- 27) Watson, T.J. (1995), "*Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: a reflexive tale*", *Organizational Studies*, Vol. 16, pp. 805-21.
- 28) Webster, C. (1990), "*Toward the measurement of the marketing culture of a service firm*", *Journal of Business Research*, Vol. 21, pp. 345-62.
- 29) Webster, C. (1991), "*A note on cultural consistency within the service firm: the effects of employee position on attitudes toward*

- marketing culture*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19 No. 4, pp. 341-6.
- 30) Webster, C. (1992), “*What kind of marketing culture exists in your service firm? An audit*”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 54-67.
- 31) Webster, C. (1993), “*Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm*”, *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp. 111-31.

تقييم عام

الاسم:

المستوى:

السؤال:

.....

.....

.....

الحل:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....