

المقدمة

يشكل الاتصال تعبيراً عملياً عن تفاعلاتنا وأفكارنا مهما تنوعت الوسائل والأساليب المستعملة في هذا المجال: كلمات، إشارات، تعابير الوجه، هاتف، رسائل مكتوبة، تقارير، اجتماعات، لقاءات ... الخ.

ويلعب دوراً أساسياً في التعاطي بين الأفراد والجماعات الذين يعملون أو يعيشون معاً، وفي تنسيق أنشطتهم المشتركة في المجتمع.

يمكن الاعتقاد أن الدور الأول للقائد أو المسؤول في المؤسسة هو تحريك الاتصال والتأكد من حصوله بنجاح. وتشير الإحصاءات والدراسات إلى أن تسعين بالمائة من وقت العمل يستخدم للاتصال.

وتعتبر الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال. حيث أنه لاتخاذ قرار جماعي الأثر في تعزيز الثقة لدى الأشخاص المعنيين في استخدام فكرة ما، طالما أن القرار بتطبيق الفكرة قد اختبر ودرس بتفاعل ومعرفة العديد من الأشخاص.

تعريف الاتصال

إنه عملية نقل واستقبال المعلومات، وهو جزء من التنظيم والهيكلية حيث لا يتم إنجاز أي عمل داخل إطار الهيكل التنظيمي وخارجه إلا من خلال الحصول على معلومات ونقلها.

بشكل عام، يكون الاتصال كتابياً أو خطياً، شفويًا أو صوتياً، مرئياً، ويتخذ أحد الأشكال التالية:

- الكلمات: أي قدرات التواصل الأساسية كالتحدث، الكتابة، الإصغاء والقراءة
- الأفعال: كالتصرفات، الحركات والإشارات
- الصور: كالكاركاتور، الأفلام، التلفزيون، الحاسوب والرسوم
- الأرقام: كالأعداد والإحصاءات
- الأصوات: كنبرة الصوت، الموسيقى والإشارات الصوتية

وسائل الاتصال

الاتصال الشفوي والصوتي

- نبذة الصوت
- الندوات والدورات التدريبية
- الأحاديث وجها لوجه أو عبر الهاتف
- الخطابات الرسمية
- الاجتماعات وبرامج التعريف
- اللجان

الاتصال الكتابي أو الخطي

- المذكرات الخطية
- التقارير: خاصة أو سرية، شهرية أو فصلية أو سنوية أو عند الضرورة. وتتناول سير عمل المؤسسة أو تطور مهام قيد التنفيذ أو تتعلق بأبحاث ودراسات وإحصاءات
- الرسائل، البرقيات، الفاكس والبريد الإلكتروني
- النشرات ولوحات الإعلانات

الاتصال المرئي والمسموع

مختلف وسائل المرئي والمسموع: الراديو، التلفزيون والسينما ... ألخ.

ويكون الاتصال المرئي بواسطة:

- النظرات وتعابير الوجه
- الجسد ووضع اليد والرجلين
- الصمت والوقت المستعمل للإجابة

عناصر وعقبات الاتصال

لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم دون توفر العناصر الأساسية التالية: المرسل، المستقبل، الوسيلة، الأسلوب، الهدف، الوقت، المكان وأخيرا النتيجة.

بحيث أن عدم وجود أي من هذه العناصر أو استعماله بطريقة خاطئة يعطل عملية الاتصال ويؤدي إلى فشله.

في أغلب الأحيان يمكن أن تعترض عملية الاتصال بعض العقبات التي تحول دون نجاحها. فيتوجب العمل دائما على تلافي هذه العقبات لتحقيق الاتصال الفعال.

عقبات الاتصال

من عقبات الاتصال

- كثرة المعلومات بحيث يتعذر استثمارها بكاملها كما يجب
- استعمال تعابير وصيغ غير واضحة والغرق في التفاصيل
- طول خط هذا التواصل وامتداداته، وبالتالي عدم وصول المعلومات في الوقت والشكل المناسبين
- التسرع في إرسال المعلومات
- الاختيار السيء لوسيلة الاتصال كما لمكان المرسل إليه
- عدم اقتناع الإدارة بأهميته أو عدم توفر المعلومات الكافية له
- عدم الإصغاء

اتجاهات الاتصال

يتم الاتصال بواسطة المذكرات والرسائل الورقية أو الالكترونية، الاجتماعات، الندوات، المقابلات، جلسات تقييم الأداء، اللوحات الإعلانية ... ألخ. ويكون في المؤسسة في أحد اتجاهين:

نزولاً

وذلك بإعلام المستخدمين عن:

- هدف الوظيفة وأهميتها وترتيب المهام
- التغييرات المعتمدة
- بيانات المؤسسة وأسبابها
- توقعات الجهود المطلوبة
- نجاح أو عدم نجاح العمل المنجز
- أجوبة على أسئلة مطروحة
- تعليمات، توجيهات وأوامر

صعوداً

وذلك بالاستماع إلى المستخدمين فيما خص:

- الاقتراحات والأفكار والأسئلة
- الشكاوى والمشاكل والصعوبات في العمل
- مشاكل شخصية أو عائلية ذات تأثير جدي
- آراء حول نوايا وسياسات الإدارة

تقييم الاتصال

أما تقييم الاتصال فيتم بحسب الإتجاه أو الوسيلة.

حسب الاتجاه

يبين الجدول التالي الفروقات في نتائج كل من الاتصال باتجاه واحد (سواء

عاموديا: صعودا ونزولا، أو أفقيا) أو باتجاهين:

المعيار	اتجاه واحد	اتجاهين
الوقت	أسرع	أبطأ
فهم الرسالة	أقل	أكثر
الدقة	أقل	أكثر
الوضوء	أهدأ	أكثر وضوءا
المشاعر	إحباط، قلق، توتر	ارتياح
موقف المستقبلين من المرسل	سلبى	إيجابى

بحسب الوسيلة

يبين هذا الجدول حسنات وسيئات الاتصال وفقا للوسائل الأكثر استعمالا في المجتمع عامة وفي المؤسسات بصورة خاصة:

الوسيلة	الحسنات	السيئات
الهاتف	- السرعة - يسمح بالسؤال والجواب - ملائم بالاتجاهين	- الحديث غير موثق - إمكانية إساءة الفهم - ممكن سماع الحديث من قبل طرف ثالث غير مرغوب فيه

<ul style="list-style-type: none"> - التوقيت يمكن أن يكون غير مناسب - يحتاج إلى تفكير ارتجالي - صعوبة في إنهائه - ضغط معنوي بسبب القوة أو المركز - ممكن سماع الحديث من قبل طرف ثالث غير مرغوب فيه 	<ul style="list-style-type: none"> - مرئي - يسمح بالدلالة والشرح - يحدد المزاج بالاتجاهين 	وجهها لوجه
--	--	-------------------

<ul style="list-style-type: none"> - يحتاج إلى وقت طويل - التوقيت يمكن أن يكون غير مناسب - يمكن أن يتحول إلى اتصال باتجاه واحد 	<ul style="list-style-type: none"> - مرئي - يمكن من استعمال وسائل سمعية وبصرية - يسمح بالمشاركة وتعدد وتبادل الأفكار - يعزز روح الفريق 	الاجتماع
<ul style="list-style-type: none"> - لا يمكن التحكم بالمستمع - باتجاه واحد 	<ul style="list-style-type: none"> - مختصرة - تشكل مرجعا يسمح بالتفكير العميق 	المذكرة
<ul style="list-style-type: none"> - قد يحتاج لوقت طويل للقراءة - قد يساء فهم اللغة - باهظ الثمن - باتجاه واحد 	<ul style="list-style-type: none"> - كامل وشامل - المواد منظمة حسب رغبة الكاتب - ممكن توزيعه لعدد كبير 	التقرير

مفهوم المقابلة

المقابلة لقاء وتبادل حديث يتم وجهها لوجه بين شخصين. خلال هذا اللقاء تكون المبادرة والسلطة في يد القائم بإجراء المقابلة. لذلك فإن نوعية واتجاه وإنجازات المقابلة سوف تعتمد أساسا على الصفات الشخصية للقائم بالمقابلة وعلى الأساليب التي يستخدمها في تعامله مع من يقوم بإجراء المقابلة معه.

أما من تجرى معه المقابلة فيكون في أحد الموقفين التاليين:

موجود بمحض إرادته

إنه هنا لطلب وظيفة، أو لالتماس مساعدة، أو طلب فرصة للتعبير عن وجهة نظر، أو بأداء اعتراض، أو طلب الإنصاف من ظلم واقع عليه.

موجود دون إرادته

إنه هنا دون إرادته، وبالتالي فهو مكلف بالحضور، وقد استدعاه الشخص الذي يجري معه المقابلة (رئيسه مثلا) من أجل التأديب أو التوجيه أو السؤال، أو التأثير فيه أو في سلوكه على نحو آخر.

في الحالة الثانية يواجه القائم بإجراء المقابلة مشاكل ومخاطر إضافية، إلا أن الحالتين تتطلبان منه حساسية فائقة إذا أراد للمقابلة أن تكون موفقة.

وتؤثر في نجاح المقابلة عوامل مترابطة هي:

- الحالة النفسية الداخلية لمن تجري المقابلة معه
- الحالة النفسية الداخلية لمن يقوم بإجراء المقابلة
- عمليات التفاعل التي تتبع في التعامل بين الشخصين

مقومات المقابلة

إن الذين يقومون بإجراء المقابلات، حتى الذين لديهم خبرة واسعة في هذا المجال، كثيرا ما يغفلون عن اعتبارات ضرورية تشكل مقومات نجاحها. أبرزها:

مكان إجراء المقابلة

يتطلب المقومات التالية:

- الإنفراد، أي عدم إجراء المقابلة على مسمع من شخص آخر
- الهدوء، إذ يجب ألا تكون هناك أصوات خارجية تزعج طرفي المقابلة أو تشغلها عن موضوعها
- الراحة، بحيث يكون مكان الاجتماع مصمما لتأمين الراحة الجسدية والنفسية
- عدم المقاطعة، وبالتالي عدم السماح بالمكالمات الهاتفية أو استقبال الزوار أثناء فترة إجراء المقابلة

التقيد بالموعد

يجب أن تبدأ المقابلة في الوقت المحدد لها، ويقتضي بطرفيها الارتباط بالموعد على حد سواء. كما أنه من المستحسن لجهة مدة المقابلة إعلام من تجري معه هذه المقابلة بالمدة التي ينتظر أن تستغرقها.

الأهداف

ينبغي في مرحلة مبكرة إعلام من تجري معه المقابلة بالمعلومات التالية:

- الغرض العام من إجرائها وأهدافها
- درجة الكتمان التي يجب التقيد بها
- نوايا من يقوم بإجراء المقابلة بخصوص ما سوف يجمعه من معلومات خلالها وأوجه استعمال هذه المعلومات في المستقبل

ويتحمل القائم بإجراء المقابلة المسؤولية عن تحديد كل من هذه النقاط بصورة واضحة وواقعية.

الأسئلة

في معظم المقابلات تكون الأسئلة أداة أساسية من أدوات العمل. لذا يجب على من يقوم بإجراء المقابلة تنمية مهارة خاصة في استخدام الأسئلة.

وفي العادة تستخدم الأسئلة خلال المقابلات للأغراض التالية:

- الحصول على المعلومات
- تشجيع وحفز من تجري معهم المقابلة
- توجيه المقابلة على النحو الذي يراه القائم بإجرائها ملائماً

صفات من يجري المقابلة

إن الصفات الشخصية للشخص القائم بإجراء المقابلة تلعب دوراً هاماً بالنسبة لأي لقاء. فطريقة التحدث والحركات والتحكم في العواطف والمعرفة والعفوية والحساسية ومدى التجاوب، كل هذه الخصائص وغيرها يجب أخذها بالاعتبار.

وبما أن إجراء المقابلات هو في جوهره تفاعل بين شخصيتين فإنه من الضروري لمن يقوم بإجراء المقابلة أن يعرف بالضبط خصائصه الشخصية وأن يعي تماماً تأثيرها على الآخرين.

المعروف منذ زمن طويل أن نظرة من تجري معه المقابلة إلى من يجريها تحدد ردود فعله بالنسبة للمقابلة. وقد تبين من خلال دراسات عديدة أن التصرفات المزعجة التالية، والتي قد يقوم بها من يجري المقابلة، كانت موضع نقد من قبل من أجريت معهم المقابلات:

- التصرف بتكبر وتعال وكأنه يعرف كل شيء
- يبدو كأنه غير واثق من نفسه أو متوتر الأعصاب
- يبدو وكأنه دائما على عجلة
- ينظر إلى ساعته باستمرار
- ينظر من النافذة أو غير ذلك وهو يتكلم

صفات من يجري المقابلة

- ينهض ويمشي جيئة وإيابا أثناء الحديث
- يتكلم بصوت رتيب
- يتنحج أو يسعل باستمرار
- يجلس مترهلا في مقعده
- يبتسم بعد كل ملاحظة يبيدها
- يجري المقابلة حيث التهوية أو درجة الحرارة غير مريحة
- يتنأب عدة مرات
- يبدو كأنه لا يهتم بمن تجري معه المقابلة أو بمشاكله
- يجلس الطرف الآخر مواجهها لضوء ساطع
- يتأخر عن حضور المقابلة
- ينظر إلى الأوراق على مكتبه وكأن باله مشغول بالعمل
- يتكلم بصوت خافت فيجد من تجري المقابلة معه صعوبة في سماعه
- يتكلم بسرعة فائقة
- يعبث بالأقلام أو المفاتيح أو بالأشياء الموجودة على المكتب
- يبدي قلة تفهم للخلفية الدينية للآخر
- يغير جلسته على الكرسي باستمرار

عوامل نجاح المقابلة

عوامل عديدة تلعب دورا في نجاح المقابلة ينبغي التنبه لوجودها من قبل من يجري المقابلة، أهمها:

العامل الاول

قد تصبح المقابلة حدثا رئيسيا في تاريخ حياة من تجري معه هذه المقابلة، بينما يقابل من يجري المقابلة أناسا كثيرين فيتعود على القيام بمهمته.

العامل الثاني

اللحظات الأولى من أي مقابلة تترك أثرا عميقا في بقية المقابلة وتبقى محفورة في ذاكرة من أجريت معه تلك المقابلة، لذا ينبغي أن يكون على جانب كبير من الانتباه لردود فعل من تجري المقابلة معه خاصة خلال الجزء الأول منها، وذلك لجهة الطريقة التي يقابله بها والتي يطلب بها منه أن يجلس ويرتاح والأسلوب الذي يتبعه عند تعريف نفسه وعند إفصاحه عن نواياه وأهدافه.

العامل الثالث

إعطاء من تجري معه المقابلة كامل اهتمامه، وبالتالي لا يجوز لمن يجري المقابلة السماح لأي أمر آخر أن يشغله أثناءها. كذلك لا يجوز إطلاقا أن ينظر بطريقة مباشرة إلى ساعته بل يجب أن يضع ساعته حيث يستطيع أن يرى الوقت دون إبداء أي انشغال.

العامل الرابع

إن طريقة التحدث يمكن أن تعطي الإحساس بالارتياح والطمأنينة والتقبل والتفهم، كما يمكن أن تزيد من الشعور بالقلق والارتباك عند من تجري معه المقابلة. لذلك يجب أن يكون حذرا في حديثه من حيث السرعة واختيار الكلمات والنطق والأسلوب.

العامل الخامس

التنبيه إلى كونه محط نظر الشخص الذي تجري المقابلة معه، وبالتالي عليه أن يتعلم إتقان ملاحظة الذات وأن يلتقط بوعي الإشارات التي تعبر عن رؤية الطرف الآخر له ومشاعره تجاهه.

العامل السادس

تقبل مشاعر القلق والارتباك التي تبدو على من تجري معه المقابلة والتصرف في تلك الحالة دون أن يقلق أو يرتبك هو الآخر، تجنبنا لتعكير صفو اللقاء.

العامل السابع

التحدث بصوت هادئ وبأسلوب مباشر يبعث الطمأنينة في حال التطرق لأمر قد تكون مصدر إخراج أو شعور بالذنب بالنسبة لمن تجري معه المقابلة.

العامل الثامن

عدم التردد أو الإكثار من فترات التوقف عن الكلام لأن ذلك ينتقص من شخصيته في عين من تجري معه القابلة. لذا عليه التأكد من أن عقله يسبق صوته حتى تكون تصريحاته أو أسئلته واضحة تماما في ذهنه قبل أن يطرحها.

مفهوم الاجتماع

الاجتماع تجمع يضم ثلاثة أفراد أو أكثر لهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها ضمن روح الجماعة والعمل المشترك. والاتصال الشفوي هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف. ويكون الاجتماع فعالا عندما يحقق أهدافه بأقل وقت وبرى جميع أو غالبية المشاركين به.

رغم الانتقادات التي توجه للاجتماعات، لا توجد طريقة أفضل في التواصل الجماعي تحقق ما يحققه حتى اجتماع هزيل سيئ الإدارة. ومع وجود العديد من الأمور التي يمكن لمؤسسة ما أن تتناولها أو تعالجها عن طريق عملية الاتصال الفردي أو المراسلات أو المكالمات الهاتفية أو المذكرات، يبقى الاجتماع أداة أساسية لتأدية وظائف هامة لا يمكن أن تقوم مقامها آلات النسخ أو التلفون أو شريط التسجيل أو الحاسوب ... الخ.

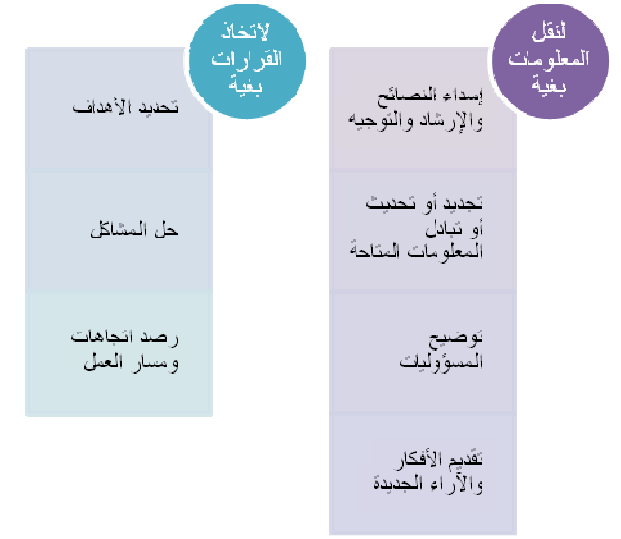
وظائف الاجتماع

إحدى أهم هذه الوظائف التي يؤديها الاجتماع:

- الاستجابة لحاجة الإنسان إلى الانتماء كحاجة نفسية قوية تشكل دافعا إنسانيا هاما. لذلك فإن تحديد الأعضاء المشاركين يشكل أحد الأشياء الأساسية لعقد اجتماع ما
- تمكين الحاضرين من تحديث وتوضيح أو تنقيح ما عرف أو تم قبوله من قبل كل عضو في الاجتماع، وهو ما لم يكن بالإمكان حصوله خارج الاجتماع
- هذا التجمع لتبادل المعلومات والتجارب يساعد كل عضو ليس على تأدية وظيفته بصورة أفضل فحسب، بل على تحسين التعامل والاتصال مع الأعضاء الآخرين

أنواع الاجتماعات

بشكل عام، يمكن أن تكون الاجتماعات: دورية، طارئة، عامة أو متخصصة.
وهي من جهة محتواها نوعان:



الفرق بين الاجتماعات لنقل المعلومات والاجتماعات لاتخاذ القرارات

اجتماعات اتخاذ القرارات	اجتماعات نقل المعلومات	المعيار
قليل، يفضل ألا يزيد عن 12	أي عدد	عدد المشاركين
المسؤولون والأشخاص الذين يمكن الاستفادة من مساهماتهم	الأشخاص المحتاجون للمعلومات	نوعية المشاركين
نقاش يتفاعل في جميع الاتجاهات بين جميع الحاضرين	في اتجاه واحد من المدير إلى الأعضاء مع إعطاء الفرصة لطرح الأسئلة	اتجاه عملية الاتصال
المشاركون يواجهون بعضهم البعض	المشاركون يواجهون مقدمة القاعة حيث يجلس مدير الجلسة	ترتيب قاعة الاجتماع

مشارك	مركزي	نمط الإدارة الملائم
على أسلوب التفاعل والنقاش وأساليب حل المشاكل	على الموضوع ذاته	التركيز خلال الاجتماع
مناخ الاجتماع الذي يساند التعبير الحر عن الآراء والانفتاح الكامل	التخطيط والإعداد الجيد للمعلومات التي يتم عرضها	مفتاح نجاح الاجتماع

إدارة الاجتماعات

إن ترؤس وإدارة الاجتماعات من المهام الأساسية لكل مدير. وأهمية الاجتماعات، سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، تكمن في التركيز على العمل الجماعي والفعالية التي يتم بها تنفيذ القرارات الجماعية.

والعمل الفعال من خلال اجتماع أو مؤتمر ليس سهلاً، فهناك الكثير من الأمور الواجب أخذها بالاعتبار والعديد من المشاكل التي يقتضي حلها لينجح الاجتماع ويعطي نتائجه.

تتلخص العوامل في محاولة تطوير العمل الجماعي وقدرة المدير الذي يرأس الاجتماع على قيادته ومدى احترام جدول الأعمال والتقييد به وأمور أخرى يقتضي أن يقوم بها كما يلي:

إعداد وتحضير الاجتماع

يتم التحضير للاجتماع بنجاح عن طريق:

- تحديد الأهداف بوضوح
- وضع جدول أعمال، يتضمن:
 - وقت ومكان الاجتماع
 - مواضيع الاجتماع
 - المرفقات والمستندات المطلوب الإطلاع عليها
 - اختيار المشاركين، بأقل عدد ممكن وبأكمل تمثيل
 - تهيئة الأجواء المناسبة
 - توزيع جدول الأعمال على المشاركين مسبقاً

إدارة الاجتماع وضبطه

تقع المسؤولية الكبرى في نجاح الاجتماع على مديره، لذلك عليه:

- الالتزام بالقواعد والأصول العامة للقيادة
- الحضور قبل الوقت المحدد لبدء الاجتماع
- الالتزام بأهداف الدعوة والتقيد بجدول الأعمال
- الحرص على تفاهم المشاركين واحترام آرائهم وأفكارهم
- عدم مواجهة الأشخاص بل الأفكار والمشاكل المطروحة
- التحكم بالجلسة وإدارة الوقت بكفاءة
- توفير المعلومات للمشاركين وتأمين مشاركتهم في تبادلها
- اختتام الجلسة بملخص ومراجعة الأعمال
- التوصل إلى نتائج قابلة للتنفيذ تحقق الأهداف الموضوعية، وذلك برضى غالبية الحاضرين على الأقل

المشاركة في الاجتماع

إن المعايير الضرورية للمشاركين في الاجتماعات وتحديدًا تلك المتعلقة بحل المشاكل هي:

- عدم التأخر عن موعد الاجتماع
- احترام الآخرين وأفكارهم وعدم انتقادهم بل طرح بدائل قابلة للتنفيذ
- معرفتهم بالمشكلة موضوع البحث
- التزامهم المبدئي بإيجاد الحلول
- توفر الوقت لديهم لحل المشكلة
- تنوعهم بحيث ينظرون إلى المشكلة من زوايا عدة
- إعطائهم حرية التعبير عن الرأي باختصار وعدم التكرار
- رغبتهم في الإنصات الجيد
- عدم تصميمهم على رأي محدد مسبقاً
- عدم الدخول في أحاديث جانبية مشوشة

مفهوم العلاقات العامة

ظهرت العلاقات العامة في القرن العشرين وخاصة في عام 1946 في فرنسا وهولندا. وأخذت شكلها الحالي، كنشاط هام للإدارة يقوم على أسس علمية واضحة ويهدف إلى الدفاع عن مصالح المؤسسة وتمثيلها وتحسين صورتها وترويجها. وهي أكثر من مجرد تنمية للعلاقات، إنها تتعلق بابتكار حملات استراتيجية وبتطبيقها، كردة فعل على الأزمات قبل أو أثناء حدوثها، بغية ضمان تمثيل المؤسسة بشكل صحيح دوماً. وهي تهدف إلى المواءمة بين مصلحة المؤسسة ومحيطها.

والقدرة على التواصل بشكل منطقي مع مختلف فئات الجمهور أمر بالغ الأهمية. ولكي يكون التواصل فعالاً يجب التوجه إلى جمهور محدد والحرص على نقل الرسالة الصحيحة إليه. إذ ليست الرسالة الملائمة للمساهمين هي نفسها الرسالة الملائمة للمستخدمين، وبالتالي يجب أخذ هذا الأمر بالاعتبار عند تحضير برنامج العلاقات العامة الخاص بالمؤسسة.

أسباب استخدام العلاقات العامة وأهميتها

يمكن للأفراد والمؤسسات أن يعيشوا من دون علاقات عامة، إلا أنهم باعتماد علاقات مدروسة يمكن أن يتوقعوا نتائج أفضل وسمعة أحسن، ذلك أن للصورة السيئة في نظر الجمهور نتائج سلبية للغاية.

والمعروف أن العلاقات العامة وإن كانت جيدة لا يمكن أن تخفي إنتاجاً سيئاً أو تحمي مؤسسة لا أخلاقية، ولكي تنجح هذه العلاقات على المؤسسة أن تكون جديرة بالثقة.

غير أنه من الثابت أن العلاقات العامة تساعد المؤسسة على تحقيق ما يلي:

- خلق هوية قوية وترويج صورة إيجابية عنها
- نقل رسالتها وجعل الناس يميلون أكثر للتعامل معها
- الحد من الأضرار متى ساءت الأحوال
- عدم الخسارة أمام منافسيها الذين يستعملون العلاقات العامة
- صنع الأخبار وعدم فقدان السيطرة على المعلومات التي يبني عليها الناس آراءهم عن المؤسسة
- تحسين موقعها في المجتمع المحلي وازدياد إدراكها لنفسها ولمنتجاتها
- استقطابها بسهولة لفريق عمل ذا مستوى عال
- احتفاظها بحصة أكبر من السوق
- تمتعها بولاء زبائنها ورضى مساهميها وفخر مستخدميها
- التأثير إيجاباً على مظاهر عمل المؤسسة كافة
- التحكم بتحديد الوسائل الإعلامية الملائمة وجعل الصحف تتحدث عنها عندما تريد ذلك
- زيادة فرص النجاح والتطوير

إذا، لكي تعمل مؤسسة بشكل فعال عليها أن تدرك حاجات جمهورها وتعتمد إلى تلبيةها. وهذا يعني التعرف على هذا الجمهور وعلى حاجاته وتلبيةها والتواصل معه.

وبهذا تعلم المؤسسة كل شيء عن جميع زبائنها. ذلك أن كل زبون يحتاج إلى مقارنة مختلفة. فسيرغب المشترون المحتملون لإنتاج أو لخدمات مؤسسة ما في معرفة أن ما يشترونه موثوق به، يؤدي ما يدعي تقديمه، وسعره تنافسي. وسيحتاج الموردون المحتملون إلى أن يكونوا على ثقة بأن المؤسسة موثوق بها، ومستقرة ماليا، وقادرة على تسديد فواتيرها في الموعد المحدد. ولن يرغب المساهمون في استثمار أموالهم في هذه المؤسسة إلا إذا تأكدوا أن مردودهم سيكون كبيرا.

بالإضافة إلى ذلك، بدأ الكثير من الناس يولون أخلاقيات المؤسسة اهتماما كبيرا، خصوصا فيما يتعلق بالبيئة ومحيط العمل. وسيود المستخدمون والمستخدمون المحتملون أن يعرفوا أن المؤسسة مأمونة ولديها سمعة جيدة في ما يتعلق بالاهتمام بمستخدميها.

إدارة العلاقات العامة

بغض النظر عن حجم المؤسسة، يمكن أن توكل مهمة إدارة العلاقات العامة لمستخدمين في المؤسسة أو لوكالة خارجية استشارية.

من المهم أن يتولى مسؤولية العلاقات العامة شخص ذو مقام عال يتمتع بالأقدمية والكفاءة والأخلاقية. ففي إطار مؤسسة صغيرة يمكن للمدير الإداري أن يقوم بهذه المهمة، أما في إطار مؤسسة كبيرة فمن الأغلب أن يتولى هذه المهمة مدير اختصاصي، أو رئيس المؤسسة شخصيا لأنه يدرك القيمة الحقيقية للعلاقات العامة الفعالة ويحرص على أن يحظى القسم الخاص بها بمساعدة والتزام بقية القيميين في الإدارة العليا للمؤسسة.

الفرق بين فرق العمل المختصة والوكالات الخارجية:

فرق العمل المختصة

- يعرف أعضاؤها العمل حقا
- ليس لديهم ولاءات متضاربة
- موجودون في مكان الحدث
- يستطيعون الوصول إلى رئيس المؤسسة وسائر الأعضاء المسؤولين عن اتخاذ القرارات الحاسمة التي من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة
- معنيون بنجاح المؤسسة أو فشلها

الوكالات الخارجية

- لديها فريق عمل كبير
- من الأسهل أن تعطي نصيحة غير مرغوب بها لأنها خارجة عن إطار المؤسسة
- لديها فريق عمل مرن، قادر ومتخصص. وليست هناك قواعد ثابتة حول ما هو أفضل. فكل مؤسسة وكل حالة تختلف عن الأخرى

خاتمة

إن الوضع الطبيعي للمؤسسات المتطورة هو في انشغال رأس الهرم فيها بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير الدعم والموارد المادية والبشرية للمؤسسة، وفي مراقبة ومتابعة تطوير وتوسيع أعمال وخدمات هذه المؤسسة. بينما تهتم الإدارة الوسطى بترجمة هذه الاستراتيجيات والخطط الى واقع عملي، وتنشغل قاعدة الهرم أو الإدارة المباشرة بالانجاز اليومي للأعمال التي تؤدي الى تحقيق وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات.

الخاتمة

إن الوضع الطبيعي للمؤسسات المتطورة هو في انشغال رأس الهرم فيها بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير الدعم والموارد المادية والبشرية للمؤسسة، وفي مراقبة ومتابعة تطوير وتوسيع أعمال وخدمات هذه المؤسسة، بينما تهتم الإدارة الوسطى بترجمة هذه الاستراتيجيات والخطط الى واقع عملي، وتنشغل قاعدة الهرم أو الإدارة المباشرة بالانجاز اليومي للأعمال التي تؤدي الى تحقيق وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات.

وتحقيق هذا الوضع يتطلب تغييرا في مفهوم السلطة يخرج بها من مفهومها التقليدي القائم على أن الممارسة الجيدة للسلطة والإمساك بزمام القيادة يتمان عن طريق حصر جميع الموارد والمعلومات والقرارات برأس الهرم، الى مفهوم جديد يقضي بممارسة السلطة واتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، الأمر الذي يؤمن للمستخدمين الأهمية والتقدير والاحترام والمشاركة اللازمة لهم للإنتلاق والعمل والإبداع، ويهيئ الأجواء لتطبيق النظريات الحديثة في الإدارة توصلاً الى الإنتاجية الفضلى للمؤسسة.

في مطلق الأحوال، تقضي متطلبات هذا العصر النظر الى مؤسساتنا وأنفسنا نظرة نافذة متفحصة وإعداد العدة للتغيير، لأن التحديات الحالية سوف لا توفر كل من يتخلف عن ركب التقدم والتطور. والمطلوب وضع استراتيجية للتغيير تنطلق من فهم عميق للواقع الحالي ولما يجب أن يكون عليه المستقبل، والتخطيط لإحداث التغيير ولردم الهوة بينهما، والعمل بجهد وصبر وعناد لتحقيق المطلوب وتأمين البقاء والاستمرارية في عالم متغير لا يرحم.

« أصول الإدارة



« حالة عملية

حالة عملية (1)

قيادة

الوضع	البدايل
1- لم يعد المرؤوسون يهتمون مؤخرًا لمحادثتك الودودة ولا لاهتمامك براحتهم. وبدأ أداءهم يتراجع بسرعة.	أ- شدد على تطبيق نفس الاجراءات وضرورة انجاز المهمة ب- كن مستعدا للنقاش لكن مع القليل من التحفظ ج- تحدث مع المرؤوسين ثم حدد الأهداف د- لا تتدخل ، عمدا
2- يبدو أن أداء فريقك يرتفع . كنت متأكدًا من أن الجميع يعي مسؤولياته وتتوقع أداء معينًا منهم.	أ- أقم تفاعلا ودياً ولكن تأكد دائما من أن الجميع يعي مسؤولياته ب- لا تقم بعمل محدد ج- ابذل ما في وسعك ليشعر الفريق أنه مهمّ وعضو أساسي في المشروع د- شدد على أهمية المهمات ومواعيد انجازها
3- يعجز فريقك عن حل مشكلة ما. وقد اعتدت على جعله يتدبر أمره بنفسه. وكان أداء الفريق والعلاقات بين أعضائه جيدة .	أ- حاول ان تتوصل مع الفريق الى حل ب- دع الأمر للفريق ج- سارع الى تصحيح الخطأ وتصويب المسار د- شجع الفريق على البحث عن حل وادعم جهوده
4- أنت تفكر في التغيير. وجدول المرؤوسين حافل بالنجاحات. وهم يحترمون الحاجة الى التغيير .	أ- اسمح بمشاركة الفريق في ادخال التغيير ولكن من دون الافراط في التوجيه ب- أعلن التغييرات ثم طبقها تحت اشراف وثيق ج- اسمح للفريق أن يرسم الوجهة الجديدة د- خذ بعين الاعتبار توصيات الفريق لكن تولى بنفسك توجيه التغيير
5- بدأ أداء فريقك يتراجع خلال الأشهر الماضية. فهو لا يأبه لبلوغ الأهداف. كانت إعادة تحديد الأدوار والمسؤوليات قد ساعدت في الماضي. فلطالما اضطرت لتذكيرهم بوجود اتمام مهماتهم في موعدها	أ- اسمح للفريق برسم مساره الخاص ب- خذ توصيات الفريق بعين الاعتبار لكن تأكد من بلوغ الأهداف ج- أعد تحديد الأدوار والمسؤوليات وأشرف عليها عن كثب د- أشرك الفريق في تحديد الأدوار والمسؤوليات لكن لا تفرط في التوجيه

البدائل	الوضع
<p>أ- أبدل ما في وسعك ليشعر الفريق انه مهم ومشارك في العمل</p> <p>ب- شدد على أهمية احترام المواعيد والمهام</p> <p>ج- لا تتدخل، عمداً</p> <p>د- أشرك الفريق في اتخاذ القرارات لكن تأكد من بلوغ الأهداف</p>	<p>6- دخلت الى مؤسسة حسنة الادارة. كان سلفك يحكم السيطرة على الوضع. وتود أنت المحافظة على الوضع المنتج لكن مع اضافة لمسة انسانية على بيئة العمل .</p>
<p>أ- حدّد التغيير وراقبه</p> <p>ب- شارك مع الفريق في تحديد أوجه التغيير لكن دع تطبيقه للفريق</p> <p>ج- كن على استعداد لتنفيذ التغيير المتفق عليه لكن راقبه بنفسك</p> <p>د- تفادى المواجهة، ودع الأمور تأخذ مجراها</p>	<p>7- تفكر في التحول الى بنية جديدة لم يألفها فريقك. وسبق للفريق أن عبّر عن الحاجة الى التغيير . علما أنه فريق منتج ومرن في العمل.</p>
<p>أ- دع الفريق وشأنه</p> <p>ب- ناقش الوضع مع الفريق ثم قم بالتغييرات اللازمة</p> <p>ج- حدّد اطاراً واضحاً لعمل المرووسين</p> <p>د- أظهر دعمك عند مناقشة الوضع مع الفريق لكن لا تفرط في التوجيه</p>	<p>8- أداء الفريق والعلاقات ضمنه جيدة وتشعر بالقلق لنقص التوجيه من قبلك .</p>
<p>أ- دع الفريق يتدبر أمره بنفسه</p> <p>ب- خذ توصيات الفريق بعين الاعتبار لكن تأكد من بلوغ الأهداف</p> <p>ج- أعد تحديد الأهداف وأشرف عليها عن كثب</p> <p>د- أشرك الفريق في تحديد الأهداف لكن تساهل بعض الشيء</p>	<p>9- عينك مديرك على رأس فريق عمل ليقدم توصياته من أجل التغيير ، لكنه تأخر كثيراً عن الموعد. فليس للفريق أهداف واضحة. كما أن قلة فقط يحضرون الاجتماعات التي باتت لقاءات اجتماعية. مع أن الجميع قادر على المساعدة .</p>
<p>أ- أشرك الفريق في اعادة تحديد المعايير لكن لا تحكم السيطرة</p> <p>ب- أعد تحديد المعايير وأشرف عليها عن كثب</p> <p>ج- تفادى المواجهة بتجنب ممارسة الضغوطات. ودع الامور تأخذ مجراها</p> <p>د- خذ توصيات الفريق بعين الاعتبار لكن تأكد من احترام المعايير الجديدة</p>	<p>10- مرووسوك قادرون عادة على تحمل المسؤولية، لكنهم لم يستجيبوا مؤخراً للمعايير الجديدة .</p>

البدائل	الوضع
<p>أ- حدّد اطاراً واضحاً لعمل المرؤوسين</p> <p>ب- أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وأدعم مساهماتهم المفيدة</p> <p>ج- ناقش الأداء السابق مع الفريق ثم ابحث في الحاجة الى توجه جديد في العمل</p> <p>د- اترك بدورك الفريق وشأنه</p>	<p>11- تمت ترفيتك الى منصب جديد. ولم يكن سلفك يتدخل في شؤون الفريق الذي لطالما احسن انجاز مهماته . كما أن العلاقات داخل الفريق جيدة.</p>
<p>أ- اطرِح حلك على المرؤوسين وابحث في الحاجة الى تغيير مسار العمل</p> <p>ب- دع الفريق يجد الحل بنفسه</p> <p>ج- سارع الى تصحيح الخطأ وتصويب المسار</p> <p>د- شارك في مناقشة المشكلة مع دعمك للمرؤوسين</p>	<p>12- تشير آخر المعلومات الى بعض المشاكل داخل الفريق. ولهذا الأخير سجل حافل بالإنجازات بفضل العمل المتناسق وكفاءة جميع اعضائه .</p>

حالة عملية (2)

حل الخلافات

يعمل سليم بوظيفة كبير مفتشي نوعية الإنتاج . ويقتضي عمله الإشراف على أداء موظفي نوعية الإنتاج العاملين ضمن فريقه. وقد تقدم اثنان من رجاله، بمناسبات عديدة ، باقتراحات مختلفة تتعلق بإبلاغ التقارير عن نتائج البحوث الى مشغلي الإنتاج. سامي يريد ارسال التقارير الى مشرف المناوبة ثم الى مشغلي اللوحة، بما أن مشرف المناوبة هو المسؤول في النهاية عن كمية الإنتاج. أما سالم فيعتقد أن التقارير يجب أن ترسل رأساً الى مشغل اللوحة في المرفق المعني بالبحث لأن مشغل اللوحة هو الشخص الذي عليه اتخاذ اجراءات التصحيح في أسرع وقت ممكن. أما سليم فانه يرى بان الفكرتين مقبولتين علما بأن أصول العمل في الدائرة لا تنص على أسلوب معين في إبلاغ التقارير الى أي جهة محددة .

لو كنت مكان سليم لاتخذت الاجراء التالي :

أ- تقرر من منهما على حق وتطلب من الشخص الآخر الامتثال للقرار (ويجوز أن يكون قرارك هذا اجراء مكتوباً)

ب- تنتظر وتترقب، إذ أن الحل الأفضل سوف يظهر

ج- تطلب من سامي وسالم التحلي بضبط النفس بسبب خلافهما فالأمر ليس بكل هذه الأهمية

د- اجمع سامي وسالم وقم بفحص اقتراحيهما بإمعان

هـ- أرسل التقرير الى مشرف المناوبة مع ارسال صورة منه الى مشغل الموقع (بالرغم من أن ذلك قد يعني بعض العمل المكتبي بالنسبة لجماعة مراقبة نوعية الإنتاج)

و- تلجأ الى طرق أخرى (الرجاء تحديدها)

حالة عملية (3)

الرقابة والتوجيه

اتخاذ القرارات

1- قصة سليم خطر :

في المركز الرئيسي لإحدى المؤسسات ، التقى اربعة من المشرفين ظهرا في مطعم المؤسسة لتناول الغداء. وبعد التداول في الأمور العادية والعامّة انتقلوا الى الكلام في مواضيع تتعلق بشؤون العمل والمشاكل التي تعترض كل منهم .

سليم خطر ، المشرف على المكاتب، بدأ مستاء وهو يقول : " إني لا أفهم ما حل بسامي علام الذي يشكو من نظام ضبط الجردة الجديد منذ مكننته على الكمبيوتر. انه يجد اسباباً لمناكفة اختصاصي المعلوماتية اكثر مما تتخيلون. فهو يردد بلا انقطاع ان الكمبيوتر ليس أفضل من الطريقة اليدوية التي وضعها بنفسه منذ عدة سنوات، كما اني لا أعرف دوافع هذه الشكوى بعد أن اصبح عمله أسهل بكثير. فبينما كان يتوجب على سامي أن يجهد نفسه لترحيل القيود في الدفاتر، يكفيه اليوم أن يزود البرنامج المعلوماتي بالارقام فقط ، ومن ناحية اخرى فان التغيير لم يكن سلبيا لوضعه الوظيفي بل على العكس تمكنت من الحصول له على زيادة استحقاق جيدة بسبب تحسن وفاعلية المحافظة على مستويات الجردة. غير ان ترداد الشكوى أتعبني اخيرا فأخبرته أن يكف عن ذلك فتجاوزني وذهب الى رئيسي الذي اسمعني الكثير. إن الواحد منا يقوم بتسهيل العمل ولكنه لا يلقى أي تقدير " .

اسئلة للمناقشة

- 1- ما هي المشاكل التي تواجه سليم خطر ؟ وما هي أسبابها ؟
- 2- ما هي خطة العمل التي تقترح أن يتبعها سليم خطر ؟

2- الحل لقصة سليم خطر :

اولا : تحديد المشكلة :

بيان الانحراف :

ما يجب أن يكون: قبول سامي لعملية إدخال نظام الكمبيوتر للمحافظة على مستويات الجردة .
ما هو كائن: استياء وتدمير سامي علام من إدخال نظام الكمبيوتر .

ثانيا : تقييم الواقع :

المشكلة الرئيسية : عدم قبول سامي لعملية إدخال الكمبيوتر .
المشاكل الفرعية : شكوى وتدمير سامي.
تجاوز سامي لسليم خطر بذهابه الى رئيسه .

ثالثا : تحليل المشكلة :

بدأت المشكلة لدى إدخال نظام الكمبيوتر الجديد، والمشكلة هي مع سامي وقد أصبحت جدية . أما الأسباب الممكنة فهي :

- عدم استشارة أو مشاركة سامي في دراسة فكرة إدخال الكمبيوتر
- عدم استشارة أو مشاركة سامي في تنفيذ الفكرة
- الحاجة أحيانا الى استخدام الطريقة اليدوية
- عدم اطمئنان سامي الى أن التغيير لن يؤثر على مركزه وعمله
- عدم اطلاع سامي على مزايا وفوائد استخدام أنظمة الكمبيوتر الحديثة
- عدم تدريب سامي على استعمال الكمبيوتر

رابعا : تحليل القرار :

أ- الأهداف :

- ما يجب: - تقبل سامي لنظام الكمبيوتر الجديد .
- تعاون سامي على ادارة النظام الجديد .
- ما يريده سليم خطار: - تحسين العلاقة الشخصية مع سامي علام.
- منع تجاوزات سامي له في المستقبل .
- اطلاع رئيسه على اسباب المشكلة وما هو مناسب لحلها .

ب- البدائل :

- 1- مقابلة سامي ومحاولة إقناعه بالتعاون
- 2- مقابلة الرئيس (بدون حضور سامي) لمناقشة المشكلة والبدائل وتذكير الرئيس بأن النظام الجديد قد حصل على موافقة ادارة المؤسسة
- 3- الاجتماع مع الرئيس بحضور سامي لعرض ما تم التوصل اليه
- 4- ارسال سامي لاجراء دورة تدريبية في استعمال الكمبيوتر والانظمة الجديدة للاشراف على النظام الجديد
- 5- إعطاء سامي انذار أول
- 6- نقل سامي الى قسم آخر

ج- القرار :

- ان البديل 1 لا يحقق جميع الاهداف المذكورة (ما يجب وما تريد)
- البديلان 5 و6 لا يحققان الأهداف، بل وعلى العكس فسوف تكون الانعكاسات سلبية
- البديل الأفضل هو 4 بعد الأخذ بعين الاعتبار البديلين 2 و3

خامسا : تحليل المشاكل المتوقعة :

أ- الخطوات :

- البديل 2 أعلاه
- في حال موافقة الرئيس : البديل 3 أعلاه
- في حال قبوله : البديل 4

ب- المشاكل المتوقعة :

- عدم موافقة الرئيس
- رفض سامي للفكرة
- خوف سامي من الابتعاد عن العمل لفترة طويلة
- عدم استفادة سامي من الدورة التدريبية
- عدم تغيير سامي لموقفه السلبي بالرغم من استفادته من الدورة التدريبية

ج- الإجراءات الوقائية :

- اقناع الرئيس عن طريق اختيار دورة قصيرة قليلة التكلفة، وبمدى خطورة استمرار سامي على موقفه السلبي
- اللجوء الى الترهيب والترغيب
- الإشارة الى قصر مدة الدورة
- اختيار دورة ثبتت فعاليتها
- " لكل حادث حديث "، إذ أن الاجراء سيكون بحجم المشكلة وقد يصل الى درجة نقله الى قسم آخر

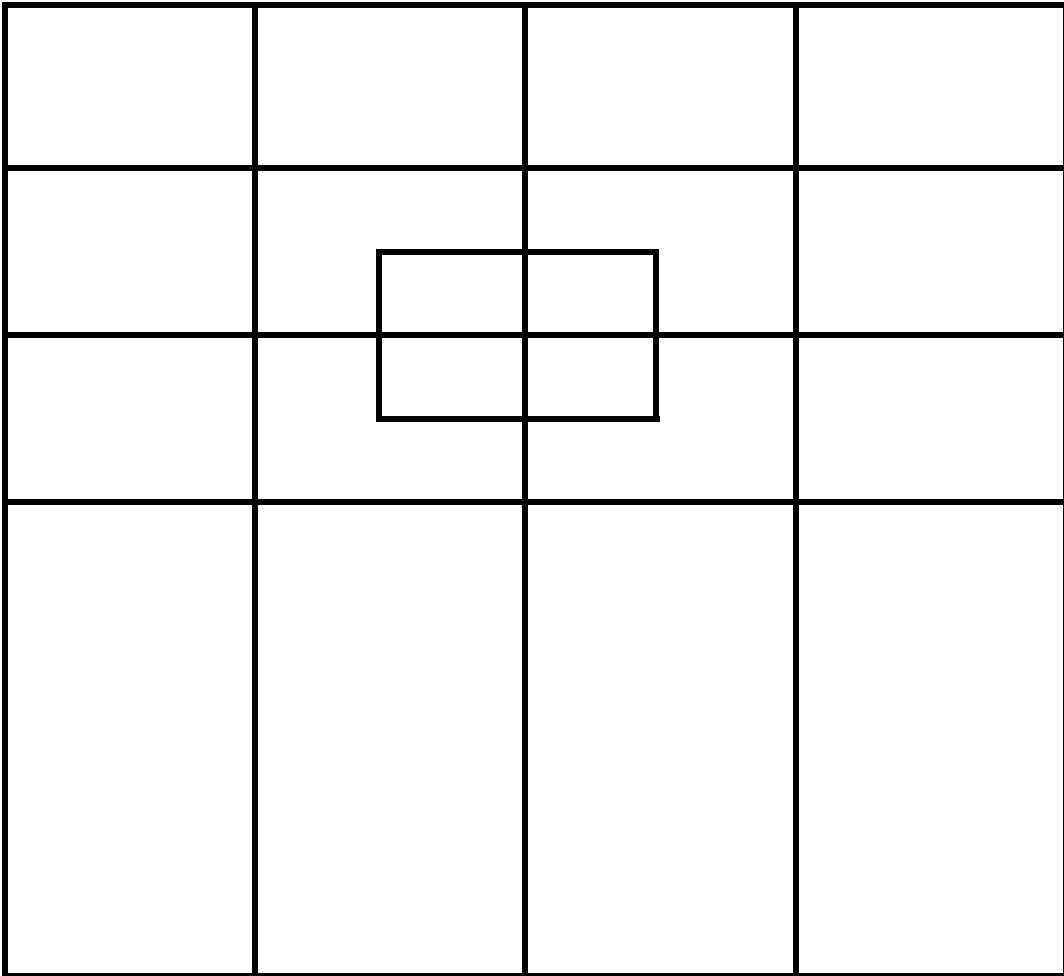
د- المتابعة والمراقبة :

- طلب تقرير من الجهة التي قامت بتدريب سامي يبين مدى استيعابه للموضوع ومشاركته اثناء الدور
- الطلب من سامي كتابة تقرير عن مدى استفادته من الدورة
- مراقبة سامي ومتابعته اثناء توليه مسؤولياته الجديدة
- تشجيعه باستمرار
- تقادي تكرار الخطأ باجراء تغييرات جوهرية قبل استشارة سامي ومشاركته القرار.

حالة عملية (4)

الاتصال

كم مربعا ترى على هذه الصفحة ؟



تمرين اجماع الرأي / الادراك

مقدمة

كان استعمال الطاقة البخارية في القرن السابع عشر سببا في تغيير الكثير من المفاهيم والقيم الإنتاجية والاجتماعية بانتقال محور النشاط الاقتصادي من الزراعة إلى الصناعة. فكانت الثورة الصناعية، وكانت الرأسمالية، التي ترسخت تدريجيا وتركزت دعائمها مع استعمال الطاقة الكهربائية والبتروول منذ أواخر القرن التاسع عشر.

وقد ترافق تفاعل التطور التكنولوجي المتسارع وتطور الرأسمالية المتمثلة بالليبرالية الاقتصادية القائمة على نظام السوق (العرض والطلب) مع تطور مماثل مرتبط بهما، طال مختلف المفاهيم المجتمعية من سياسية واجتماعية وعلمية ومؤسسية.

نشأة الإدارة الحديثة

وطالما أن المؤسسات على مختلف أنواعها (شركات، مصانع، وكالات...) هي الفاعل الأساسي في النظام الليبرالي الاستهلاكي، كان من الطبيعي أن يبدأ العلم الإداري بالنشوء والتطور كعلم قائم بذاته، يرتكز على مبادئ وقيم وأساليب عمل قادرة على استيعاب المتغيرات في المجالات الأخرى، وبخاصة المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

في السياق ذاته، برزت الإدارة الحديثة أو "المانجمنت" كحصيلة تطور المفاهيم الإدارية على مدى أكثر من قرن، بانتقالها من مجرد قواعد غير مثبتة وغير مترابطة، نابعة من محيطها الاجتماعي والسياسي بعيدا عن العلم والتجربة، إلى مبادئ علمية متماسكة ومتناغمة قابلة للقياس والاختبار، تستخدم آخر ما توصل إليه الفكر الإنساني في مجال الاكتشافات والاختراعات لتلبية المتطلبات المتزايدة للمجتمع الاستهلاكي المتقدم.

وتستعمل عبارة "الإدارة الحديثة" لتفريقها عن لفظة "الإدارة" أو ما نقصده حاليا بعبارة "الإدارة التقليدية".

وهذا التفريق بدأ في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأميركية وكندا بعد توصل علماء الإدارة والمفكرون إلى تطوير المفاهيم المتداولة والمطبقة في الإدارة حتى الستينات والسبعينات ونتيجة التطور التكنولوجي السريع وتغير أنماط الحياة اليومية.

وكلمة "**Management**" ، التي تستعمل مقابلها بالعربية عبارة "الإدارة الحديثة"، فرنسية الأصل "**Ménagement**" من فعل "**Ménager**" وتعني تدبير الأمور اليومية وتسييرها. وقد اقتبسها الأميركيون وأعطوها معناها الإداري المعروف حاليا، لتفريقها عن الإدارة بالمفهوم التقليدي أو ما يعرف بالفرنسية "**Géestion**" أو "**Administration**".

« أصول الإدارة



« الإدارة ومدارس الفكر الإداري

علم الإدارة وتنظيم المؤسسات

تعريف المؤسسة:

وهي تعبير علمي المؤسسة إطار نظامي تمتزج فيه موارد بشرية ومادية لتحقيق أهداف محددة. وعملية عن أهمية توحيد الجهود البشرية وتنسيقها لتأمين بقاء وتطور المجتمعات الإنسانية عبر تلبية حاجاتها ومتطلباتها في مختلف المجالات.

وما اختلاف وتعدد النظريات والمبادئ الإدارية، وما نتج وينتج عنها من أشكال وهيكلية إدارية وتنظيمية، إلا محاولة إنسانية مستمرة للتوفيق بين تناقض وندرة الموارد المادية والطبيعية وتزايد الحاجات الإنسانية وتطورها.

نشأة علم الإدارة

لم يحظ علم الإدارة بالعناية الكافية به إلا اعتباراً من أواخر القرن التاسع عشر. إلا أن هذا لا يعني أن الحضارات الإنسانية القديمة لم تعطه أدنى اهتمام منها على سبيل المثال:

- الحضارة الفرعونية (تنظيم الري واستعمال المياه)
- حضارة الصين القديمة (اقتراحات عملية للإدارة العامة السليمة واختيار الموظفين)
- الحضارة اليونانية (أفكار سقراط ووجود مجالس منتخبة ومحاكم ومجالس قادة)
- الحضارة الرومانية (اعتماد المبدأ الهرمي في المؤسسات ومبدأ تفويض الصلاحيات)
- الدولتين الأموية والعباسية (تشكيل إدارة مركزية وإدارة إقليمية وإدارة تتألف من موظفين إداريين، واعتماد مبادئ إدارية متقدمة مثل قاعدة التسلسل الإداري وقاعدة استمرارية الإدارة وسرية المعاملات)
- التطور في التنظيم تجلى بشكل أساسي في التنظيمات العسكرية، خاصة باعتماد مبدأ الأركان في حدود عام 1800
- بقيت الخطوات والقواعد التي اعتمدت سابقاً في حقل الإدارة والتنظيم مجتزأة وينقصها الترابط والوضوح
- ادرك رجال الأعمال ومدراء المشاريع، تحت وطأة الضائقة الاقتصادية الكبرى لعام 1929 أهمية وجود نظرية في الإدارة
- برزت نظرية متكاملة لعلم الإدارة بفضل أبحاث ودراسات مدراء مشاريع تجارية، وفي مقدمتهم تايلور وفايول

- توالى الانتقادات الموجهة لمبادئ تايلور وفايول منذ الثلث الأخير من القرن العشرين، ومحورها أن المفاهيم شكلت عائقاً أمام تطور المؤسسات وإمكانية تكيفها مع عالم يتغير باستمرار
- بقي القطاع الخاص سابقاً القطاع العام، خاصة بعد اعتماده أحدث النظريات والمفاهيم في علم الإدارة والتنظيم أي الـ "مانجمنت" **Management**

عمل المهتمون بعلم الإدارة على تطوير نظرياتهم بحيث تشمل الإدارة العامة. غير أنه، ورغم جهودهم في هذا المجال، بقي القطاع الخاص سابقاً القطاع العام، خاصة بعد اعتماده أحدث النظريات والمفاهيم في علم الإدارة والتنظيم أي الـ "مانجمنت" وتخليه عن عدد من المبادئ التنظيمية التي سادت حتى العقد السابع من القرن الماضي، والتي أصبحت تشكل قيوداً من قدرة المشروع الخاص على التطور والتكيف مع المتغيرات.

مع ظهور الـ "مانجمنت" أصبحت الإدارات والمؤسسات مطالبة بتقديم خدمات وإنتاج سلع تستجيب لحاجات وتوقعات الزبائن أو المستهلكين، في ذات الوقت الذي تتأثر فيه بمعطيات اقتصادية وتقنية واجتماعية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يفرض عليها التكيف مع هذه المعطيات بتعديل استراتيجيات عملها وتعديل بنياتها الإدارية وابتكار أساليب عمل متطورة، خاصة مع ظاهرة عولمة الاقتصاد وما ينجم عنها من تنافس ومزاحمة قاسية.

مضمون علم الإدارة

يتناول علم الإدارة مواضيع عدة يمكن ترتيبها ضمن كلمة

"POSDCoRB"

حيث يعني كل حرف منها موضوعاً معيناً:

P = Planning او **التخطيط**: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

O = Organizing او **التنظيم**: ربط أنشطة الإدارة ووحداتها بهيكلية متناغمة منتجة.

S = Staffing او **الاستخدام**: اختيار وإعداد وتدريب المستخدمين والعمال ووضع الضوابط والأسس لذلك.

D = Directing او **القيادة**: أي توجيه وإدارة ورقابة سلوك ونشاط المستخدمين والعمال.

Co = Coordinating او **التنسيق**: ترتيب الأعمال وتحديدتها والتوفيق بينها.

R = Reporting او **التوثيق**: حفظ ذاكرة الإدارة واستمراريتها في الزمن.

B = Budgeting او **الإدارة المالية**: أي تمويل النشاط وترشيد الإنفاق وتأمين المردود.

أما كلمة إدارة فتتضمن معان عديدة أهمها:

- الأسلوب أو الطريقة التي تدار بها مؤسسة (Administration)
- أسلوب أكثر ديناميكية وفعالية في إدارة المؤسسة، وهذا المعنى أكثر التصاقا بالإدارة الخاصة أو المشروع الخاص (Management)
- الدائرة الرسمية أو الجهاز الحكومي (Public Sector) المكوّن من هيكلية تنظيمية ووحدات إدارية ذات صلاحيات ومهام محددة لإدارة المرافق العامة (Public Services)

مراحل تطور الادارة الحديثة

المرحلة الأولى (1900 – 1940): التركيز على هيكلية المؤسسة أو بنية التنظيم وأشكاله كأفضل الطرق لبلوغ الفعالية والكفاية.

المرحلة الثانية (1940 – 1960): الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، وخاصة فيما خص: حاجاتهم، اهتماماتهم، إمكانياتهم، خصائصهم وحوافزهم. وتم إدخال تغييرات جذرية على العلم الإداري في ضوء ذلك.

المرحلة الثالثة (1960 –): انصبّ التركيز على العلاقة مع محيط المؤسسة وحاجاته ومتطلباته، وضرورة مراعاة الظرف الخاص لكل مؤسسة وبالتالي ربط هيكلياتها وسير العمل فيها بما تتطلبه ظروف وشروط محيطها. وأصبحت المؤسسة تعتبر كنظام قائم بذاته فيه عدة أنظمة فرعية متكاملة ترتبط فيما بينها كما ترتبط وتتكيف مع المحيط، وهو ما يعرف بـ "الإطار التكاملية للإدارة الحديثة بحسب المقاربة النظامية".

هذه المراحل هي وليدة نظريات وأبحاث العديد من علماء الإدارة والتنظيم، الذين يمكن تصنيفهم في مدارس فكرية متداخلة أحيانا ومتعارضة أحيانا أخرى.

مدارس الفكر الإداري

المدرسة هي مجموعة مفكرين يتماثلون في القيم والتوجهات، ينطلقون من تصورات متشابهة للتنظيم والإدارة ويستخدمون طرق بحث متقاربة.

وهي ليست موجودة على ارض الواقع ككيان مؤسستي ينتسب أو ينضم إليه المفكرون، أو يعلنون قبولهم بأطره وتوجهاته. بل إنها طريقة فكرية اعتمدها الفكر الإداري في محاولة لتصنيف الباحثين من خلال نظرياتهم وأبحاثهم لتسهيل مقارنة أعمالهم ونتائج فكرهم. وهي الطريقة ذاتها التي يعتمدها أي علم ومجال، كالقول بالمدارس الفنية في المجال الفني، المدارس الفلسفية في المجال الفلسفي، المدارس التاريخية، السياسية أو العسكرية ... الخ.

ويمكن تصنيف مدارس الفكر الإداري كالاتي:
1. المدرسة الكلاسيكية - Classical School (1930-1900)

كانت تلك الفترة فترة التصنيع الكثيف وظهور المشروعات الصناعية الضخمة. وكان التنظيم تنظيماً حرفياً للعمل. ولم يكن التعليم مرتفعاً، كما لم يكن التنظيم النقابي متطوراً. وقد سميت هذه المدرسة بالكلاسيكية لأن روادها كانوا الأوائل الذين قدموا بناء متناسقاً ومدرّساً حول التنظيم والإدارة. وانطلاقاً من أعمال هؤلاء جرى إدخال التعديلات اللاحقة وتطويرها.

محور نظريات المدرسة الكلاسيكية:

- التركيز على هيكلية المؤسسة المبنية على أسس ومبادئ ثابتة صالحة في كل زمان ومكان
- كيفية توزيع العمل فيها عامودياً وأفقياً بأفضل الطرق لبلوغ الفعالية
- عدم أخذ إنسانية العامل ومتطلباته بالاعتبار
- بناء الفكر الإداري على قاعدة تأمين الإنتاج الأوسع كهدف محوري يتوجب تحقيقه

أما أهم مفكريها، فهم:

فريدريك تايلور

- مهندس أميركي بدأ حياته عاملاً ميكانيكياً في مصنع للصلب (واضع كتاب "مبادئ الإدارة الحديثة" 1911)
- مؤسس التنظيم العلمي أو التقني للعمل كطريقة لتجنب هدر الوقت وتبذير المال وتبديد المواد
- اعتبر تايلور أن الهدف الرئيسي للإدارة هو تأمين السعادة لرب العمل (أي تطوير المشروع) والعامل (تنمية كفاءته الشخصية)، وذلك بالتعاون بينهما على أسس علمية

وقد حدد أربعة مبادئ للإدارة العلمية، هي:

1. الدراسة العلمية للعمل
2. الاختيار العلمي للعامل وتدريبه
3. المزاوجة بين الدراسة العلمية للعمل والاختيار العلمي للعمال
4. التوزيع المتساوي للعمل والمسؤولية عن العمل

هنري فايول

- مهندس فرنسي كان شديد الإعجاب بالكفاءة العسكرية والصناعة الألمانية (واضع كتاب "الإدارة الصناعية والشاملة" - 1916)

- مؤسس التنظيم الوظيفي أو البيروقراطي أو الهيكلي للمؤسسة وقد اعتبر فايول أنه لا بد لأي تنظيم من أن يشتمل على مجموعة من العمليات أو الوظائف، و حدد أربعة عشر مبدأ يقتضي التقيد بها في العمل الإداري

العمليات:

اعتبر فايول أنه لا بد لأي تنظيم من أن يشتمل على ست مجموعات من العمليات أو الوظائف، هي:

1. العمليات الفنية أو التقنية ، وتتضمن عمليات الإنتاج والتصنيع والتحويل
2. العمليات التجارية ، وتتضمن عمليات الشراء والبيع والتبادل
3. العمليات المالية ، وتتضمن عمليات تأمين الرساميل وإدارتها
4. عمليات الحماية والأمن، وتتضمن عمليات توفير الحماية للأموال والأمن للأشخاص
5. عمليات المحاسبة ، وتتضمن عمليات إعداد الجرد والميزانية وتحديد أسعار الكلفة وإجراء الإحصاء
6. العمليات الإدارية، وتتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة

المبادئ:

واستكمالاً للوظيفة الإدارية، حدد فايول أربعة عشر مبدأ يقتضي التقيد بها في العمل الإداري، هي التالية:

1. تقسيم العمل
2. التناسب بين الصلاحية والمسؤولية
3. الانضباط
4. وحدة القيادة
5. وحدة التوجيه
6. الخضوع للمصلحة العامة
7. توفير الأجر للعمال والمستخدمين
8. المركزية
9. التسلسلية
10. الترتيب
11. الإنصاف
12. الاستقرار في العنصر البشري
13. المبادرة
14. تضامن العاملين في المشروع

2. مدرسة العلاقات الإنسانية (أو البشرية) (1960-1925)

School-

ماكس ويبر

- فيلسوف وعالم اجتماع ألماني
- حدد ويبر أنواعا من المفاهيم المتعلقة بالنشاطات الاجتماعية والأخلاقيات والسلطة. كما بيّن مبادئ أساسية للعمل

النشاطات الاجتماعية

1. في نطاق النشاطات الاجتماعية، أربعة أنواع هي:
 - النشاط العقلاني من حيث الغاية، وهو يركز على الفهم المناسب للوسائل والغايات والنتائج
 - النشاط العقلاني من حيث القيمة، وهو يركز على القناعة الشخصية العميقة، دون الأخذ بالاعتبار حظوظ النجاح والنتائج
 - النشاط العاطفي، وهو يركز على الشحنة الانفعالية أو الإحساس العاطفي
 - النشاط التقليدي، وهو يركز على العادة ويتمثل بالطاعة للأعراف السائدة

النطاق الأخلاقي

2. في النطاق الأخلاقي نوعان، هما:
 - أخلاقية القناعات والمعتقد المرتبطة بفكرة الثورة والشرف والإيمان والخير
 - أخلاقية المسؤولية المرتبطة بالخيار العقلاني والواقعية

نطاق السلطة

3. في نطاق السلطة، ثلاثة أنواع هي:
 - السلطة التقليدية القائمة على الأعراف والتقاليد
 - السلطة القانونية القائمة على القوانين والأنظمة
 - السلطة الشخصية المرتكزة على مهابة الشخص نفسه ومزاياه

المبادئ الأساسية

وقد بيّن ويبر المبادئ الأساسية التالية:

1. مبدأ الاختصاص
2. مبدأ التسلسلية الإدارية
3. مبدأ التدريب المهني

4. مبدأ الفصل الكامل بين القيادة والوسائل الإدارية
5. مبدأ عدم امتلاك الموظف للوظيفة التي يشغلها

نشأت هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت تسود اتجاهات فكرية وإيديولوجية ونظرية في مختلف العلوم، وأسست لعلم النفس الصناعي، أو لعلم النفس الاجتماعي الصناعي.

فمع بداية العشرينات من القرن الماضي، والتوسع في استخدام الآلات واعتماد تنظيم العمل وفق نظرية تايلور، انتشرت في المؤسسات الأمريكية ظاهرة أطلق عليها اسم "الكآبة الصناعية" التي تمثلت بخمول العمال الذين أحسوا بنوع من الإحباط المعنوي وفقدان المصلحة في العمل.

وينسب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بصورة عامة أنها أول من أولت الاهتمام بالإنسان العامل وتحسين ظروف عمله وضمان مستقبله وزيادة إنتاجيته.

غير انه يؤخذ عليها أنها تاهت في عالم معقد من الأحاسيس والمشاعر واللاعقلانية.

نظرياتها:

- التركيز على الفرد والمجموعة في المؤسسة، كالحاجات، الاهتمامات، المساهمات، الخصائص والتصرفات أو السلوك، والحوافز
- الاهتمام بالعمال وبمصيرهم بشكل حافز يدفعهم إلى زيادة الإنتاجية

3. المدرسة النيو كلاسيكية – Neo Classical School (1940-1960)

اهتمت بسد النواقص والثغرات في مفاهيم المدرسة الكلاسيكية، لا سيما فيما يتعلق بالعنصر البشري.

نظرياتها

- العلاقة بين المؤسسة والمتعاملين معها (الممولون، العاملون، الموردون والزملاء)
- الحوافز المادية وغير المادية التي تجعلهم يتعاملون مع المؤسسة
- اعتبار المؤسسة "نظام متوازن" (أو أن التنظيم نظام قائم على التوازن) بين ما تتلقاه من مساهمات وجهود وما تعيده من منتوجات ومنافع وأرباح ورواتب وغير ذلك

مفكرها

- بارنار (Chester Barnard 1937)
- سايمون (Herbert Simon 1947)
- مارتش (March 1958)

4. مدرسة اتخاذ القرارات – (1970 – 1945) Decision Making School

عادت مع مدرسة اتخاذ القرار العقلية العلمية اثر الحرب العالمية الثانية وما رافقها من جهود لتحسين القدرات العسكرية عن طريق التحليل والتخطيط والتننبؤ بالأحداث وتطوير المواصلات والاتصالات.

نظرياتها:

- التنظيم مكان تتقاطع فيه وتتعايش المشاكل والحلول والخيارات والقرارات هيكلية المؤسسة يجب أن تكون منسجمة مع توزيع اللوظائف يؤدي إلى اتخاذ القرار، فتكون الإدارة بالتالي مشابهة لعملية اتخاذ القرار
- أهداف المؤسسة تتحدد بنتيجة تفاعل المجموعات والأفراد وليس نتيجة اختيارات عقلانية، باعتبار أن الفرد لا يستطيع بمفرده معرفة جميع العناصر والأوضاع والنتائج المتعلقة بالأعمال التي يقوم بها
- الفرد في المؤسسة هو "مقرر" و"حلال مشاكل"
- مصلحة قيادة التنظيم أو المؤسسة في معرفة العنصر الذي يجعل العامل يحدد خياره لإتباع سلوك إيجابي وتعاوني، من خلال البحث عما يشبع رغباته ويرضي تطلعاته

مفكرها:

- ليندبلوم Lindbloom (1959)
- سيرت Cyert (1963)

5. مدرسة الأنظمة المنفتحة على المحيط Environmental Open Systems School - (1950 – ...)

بعدها ثبت قصور كل النظريات ومدارس الفكر الإداري السابقة عن إيجاد الحلول الناجحة لمختلف المشاكل الإدارية والمؤسسية، بدأت تظهر منذ الستينات نظرية جديدة للتنظيم تعتبر المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من محيطها الأوسع بتفاعلاته وعدم ثباته. فكانت "نظرية الأنظمة" التي يدور محورها الأساسي حول العلاقات بين التنظيم والبيئة المحيطة به، من خلال هيكليات وأساليب عمل ومبادئ متحركة مرنة.

تركزت نظريات هذه المدرسة على علاقات التكيف بين تنظيم المؤسسة وحاجات محيطها الذي تتعامل معه أكثر من التركيز على بنية التنظيم وتركيبته.

واعتبرت أن المؤسسة مرتبطة بالمحيط عن طريق مدخلاتها الآتية من هذا المحيط، والتي تحتاجها للحصول على مخرجاتها، بعد أن تجري على تلك المدخلات التبديلات والتحويلات الضرورية.

نظرياتها:

1. نظرية "الأنظمة الاجتماعية - التقنية" ، وتتناول مستوى الحياة في العمل وكيفية ترتيب النشاطات لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وتعتبر أن التنظيم، إلى جانب كونه نظاما تقنيا يهدف إلى إنتاج السلع والبضائع وتوفير الخدمات، هو مجموعة من الأفراد، أي نظام اجتماعي يتأثر بالتغيرات الحاصلة في النظام التقني، والتي تفعل فعلها في النسيج الاجتماعي للتنظيم.

ومؤدى ذلك انه، حتى يتمكن القادة الإداريون من إدارة التغيرات اللاحقة بالتنظيم إدارة ناجحة، فلا بد لهم من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والتقنية التي تتأثر بهذه التغيرات.

2. نظرية "الظرفية العارضة" أو "الظروف والمتغيرات" وتركز على وجود نظام تكاملي - ترابطي مع الظروف العارضة للمحيط وتقوم على رفض الفكرة القائلة بأنه يمكن للقائد الإداري أن يطبق، في تنظيمه، قواعد عامة وشاملة، صالحة لأن تحكم سلوك التنظيم في جميع الأحوال والظروف.

ويتألف النظام التكاملي - الترابطي من الأنظمة الفرعية التالية:

- الاستراتيجي

- الإنساني

- التكنولوجي

- البنوي

- الإداري "الحديث"

مفكرها:

وقد أرسى قواعد هذه المدرسة: (تاي ويليام لورش) **Tay William Lorcsh** و (بول روجر لورنس) **Paul Roger Lawrence** اللذين توصلا بنتيجة أبحاثهما إلى تقرير النتيجتين التاليين:

- ليس هناك من بنية تنظيمية يمكن الجزم بأنها أفضل التنظيمات الموجودة
- أن جميع التنظيمات القائمة ليست على قدر متساو من الفعالية