

تلخيص: عنيدة بطبيعي

مهارات إدارية

د. خالد قمر

13

مبادئ ومهارات القيادة والإدارة

محاضرة [1]

المقدمة:

- تواجه منظمات الأعمال في جميع دول العالم وعلى وجه الخصوص دول العالم الثالث بيئة متغيرة سواء كانت على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو التكنولوجي أو القانوني، مما أدى إلى نشأة تحديات قد تؤدي إلى انهيار هذه المنظمات إذا لم تستطع مواجه هذه التحديات ومن ثم فإن تمتع الإدارة ببعض المهارات الادارية يمكنها من مواجهة تلك التحديات.

تعريف الإدارة:

- هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة واستخدام لكل الموارد التنظيمية (البشرية - المالية - المادية - المعلوماتية) بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

المستويات الادارية:

- 1- مستوى الإدارة العليا
 - 2- مستوى الإدارة الوسطى
 - 3- مستوى الإدارة التنفيذية (التشغيلية)
- العناصر أو المكونات الأساسية للإدارة:
- 1- العملية: وهي طريقة نظامية لأداء النشاط أو العمل.
 - 2- الوظائف الإدارية: التخطيط - التنظيم - صنع القرار - القيادة - الرقابة.
 - 3- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة: بشرية - مالية - مادية - معلوماتية.
 - 4- الأهداف التنظيمية: منظمات تهدف لتحقيق أرباح - منظمات تهدف لتقديم خدمات (أي لا تهدف للربح).
 - 5- الفعالية: هي القدرة على تحقيق الأهداف (أي إختيار وتحديد الأهداف التي تتناسب مع إمكانيات المنظمة واحتياجات السوق).
 - 6- الكفاءة: هي القدرة على تحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة وأفضل استغلال للموارد.

تعريف المدير:

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

العناصر أو المكونات الأساسية لتعريف المدير:

- 1- العمل مع ومن خلال الآخرين.

- 2- القيام بالوظائف الإدارية.
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ماهية المنظمة:

- هي مجموعة من الأفراد يعملون معا ويتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك.

أهمية الإدارة:

- 1- أنها وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وطموحاته.
- 2- أنها وسيلة لتلبية احتياجات ورغبات الأفراد.
- 3- كبر حجم المنظمات وتنوعها وانتشارها زاد الحاجة إلى وجود الإدارة التي تتسم بالكفاءة.
- 4- تزايد أهمية الإدارة مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة الداخلية للمنظمات وأيضاً في البيئة الخارجية المحيطة بها.
- 5- ندرة الموارد زاد من أهمية ودور الإدارة في علمية ترشيد استخدام هذه الموارد.
- 6- تزايد أهمية الإدارة مع الفصل بين الإدارة والملكية.
- 7- العولمة والمنافسة الشديدة أدى إلى زيادة الحاجة إلى الإدارة الجيدة.

هل الإدارة علم أم فن؟

- الإدارة كعلم:
- يعتمد الأسلوب العلمي في دراسة ظاهرة معينة على خطوات محددة تمكنه لاحقاً من فهمها وحل مشكلاتها.
- وهذه الخطوات تتم كما يلي:
- (مشاهدة الأحداث أو المشكلة - وضع الفروض - التحقق من صحة الفروض - التوصل إلى النتائج ومعالجة أسباب المشكلة).

الإدارة كفن:

- وهنا يعود نجاح المدير إلى مقومات شخصية تتوفر فيه دون غيره.
- ومما سبق يمكننا القول أن الإدارة كمهنة يجب أن تشتمل على العلم والفن.

محاضرة [2]

تعريف المهارات الإدارية:

- هي القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

أنواع المهارات الإدارية

أ- المعارف الرئيسية

- 1- معارف متعلقة بنوع نشاط المنظمة:

- وذلك بأن يكون المدير على علم بكافة جوانب النشاط الذي تقوم به المنظمة.

- 2- معارف متعلقة بالوظيفة:

- أي إلمام المدير بالوظائف المختلفة بالمنظمة في كافة إداراتها.

- 3- معارف متعلقة بالعمل الإداري:

- أي إلمام المدير بوظائف الإدارة.

ب- المهارات الأساسية:

- 1- المهارة الفنية:

- وهي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة ما تتعلق بأسلوب أو عملية أو إجراء معين.

- 2- المهارة الإنسانية:

- وهي امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم.

- 3- المهارة الفكرية (الإدراكية):

- وهي القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحيانا.

- ملاحظة هامة: المهارة الفكرية يجب أن تتوفر في مستوى الإدارة العليا أما المهارة الانسانية فيجب أن تتوفر في كافة المستويات.

- 4- مهارات تشخيصية:

- وهي قدرة المدير على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها والأسباب المؤدية لها.

- مثال: (تزايد دوران العمل بأحد الأقسام - تزايد المبيعات)

- 5- المهارات التحليلية:

- وهي قدرة المدير على تحليل المشكلات و تحديد و ابتكار وسائل حل هذه المشكلات.

مجالات الإدارة:

- تتنوع مجالات الإدارة وفقا للهدف الذي تسعى إليه المنظمة، فنجد أن هناك منظمات تستهدف تحقيق أرباح وهذه قد تكون إما منظمات إنتاجية أو خدمية وهناك منظمات أخرى لا تستهدف تحقيق أرباح ولكنها تقدم خدمات مجانية مختلفة.
- أ- الإدارة العامة:
 - وهي الإدارة التي تعنى بالمنظمات والهيئات الحكومية والدولية.
 - وتعرف الادارة العامة بأنها:
 - (تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي لخدمة الصالح العام).
- ب- إدارة الأعمال:
- ج- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: ويقصد بها هنا المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح.
- د- الإدارة الإقليمية الدولية:
- وهي لا تتبع أي دولة أو حكومة مثل (مجلس التعاون الخليجي - الجامعة العربية - هيئة الأمم المتحدة).

محاضرة [3]

مهارات التخطيط:

- في مجال التخطيط يجب أن يتمتع القائد بمهارات وضع الأهداف التي يمكن الوصول إليها في ظل امكانيات المنظمة واحتياجات السوق وكذلك أولويات تنفيذ هذه الأهداف كما يجب أن يكون لديه مهارة التنبؤ القائم على أسس علمية.

تعريف التخطيط:

- هو عملية وضع الأهداف وتحديد ما يجب القيام به لانجازها خلال فترة زمنية محددة.

أهمية التخطيط:

- 1- يساعد على التنسيق بين الادارات المختلفة وتحديد الموارد اللازمة لكل إدارة.
- 2- يساعد المديرين على التركيز على الأهداف المرسومة وعلى الخطوات القادمة والعمليات المقبلة.
- 3- يساعد على العمل الجماعي حيث أن نجاح التخطيط يعتمد على تعاون كافة الادارات والعاملين.
- 4- يساهم بشكل فعال في عملية الرقابة وتقييم الأداء.

مفاهيم أساسية لعملية التخطيط:

- رسالة أو غرض المنظمة:
- وهي عبارة عن السبب الذي أنشأت من أجله المنظمة
- كتحقيق الربح أو تقديم خدمة,
- **الغاية:**
- وهي عبارة عن موقف نهائي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ويكون في المدى الطويل مثال (زيادة الإنتاجية – رضا المستهلك.
- **الهدف:**
- وهو عبارة عما يريد المشروع تحقيقه مستقبلا.
- وتختلف الغاية عن الهدف في أن الغاية أكثر عمومية وتغطي فترة زمنية أكبر في حين أن الهدف أكثر تحديدا ويغطي فترة زمنية أقصر.

الأهداف العامة للمنظمة:

- 1- الأهداف المالية: ويتم التعبير عنها من خلال مقاييس مالية مثل: (الأرباح – الانتاجية – المبيعات – التمويل – الاستثمار).
- 2- الأهداف البيئية: وهي عبارة عن علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مثل (المسئولية الاجتماعية للمنظمة).
- 3- أهداف خاصة بالعاملين: وهي تتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة مثل (معدل دوران العمال – الغياب – رضا العامل – التدريب).

- 4- البقاء والاستمرار: وهو يعبر عن قدرة المنظمة على الصمود في وجه المنافسين وقدرتها على الاستمرارية في السوق.

تصنيف الأهداف:

• أولاً: تصنيف الأهداف وفق المستوى التنظيمي:

• 1- الأهداف الاستراتيجية:

- وهي أهداف مستقبلية عريضة ترتبط بالمنظمة ككل دون التعرض لأهداف الفروع والإدارات الفرعية. مثال: (الأرباح – الانتاج – التسويق) وهي توضع من جانب الادارة العليا.

• 2- الاهداف التكتيكية:

- وهي أهداف تترجم بعبارات قابلة للقياس وهي تخص الفروع والإدارات الفرعية مثال (وضع هدف استراتيجي للإنتاج ثم تقوم إدارة الانتاج باعتماد نسبة الزيادة) وتوضع من جانب الادارة الوسطى.

• 3- الأهداف التنفيذية (التشغيلية):

- وهي أهداف مشتقة من الأهداف التكتيكية وتتعلق بالفترات قصيرة الأجل وهي تعبر عن نتائج محددة قابلة للقياس مطلوب تنفيذها من إدارة محددة وهي توضع من جانب الإدارة التنفيذية.

• ثانياً: تصنيف الأهداف وفق المدى الزمني:

• 1- أهداف قصيرة الأجل:

- وهي أهداف لمدة زمنية قدرها أقل من سنة (المبيعات).

• 2- أهداف متوسطة الأجل:

- وهي أهداف تخطط المنظمة لانجازها في فترة زمنية تتراوح بين 3-5 سنوات. مثل (إنشاء مصنع جديد).

• 3- أهداف طويلة الأجل:

- وهي تغطي فترة زمنية أطول من 5 سنوات وتتميز بدرجة أكبر من العمومية مثال (تنمية أسواق جديدة – زيادة الحصة السوقية).

أنواع الخطط:

• أولاً: تقسيم الخطط وفق عنصر الزمن:

- 1- خطط قصيرة الأجل.

- 2- خطط متوسطة الأجل.

- 3- خطط طويلة الأجل.

• ثانياً: تقسيم الخطط وفق المستوى الإداري:

- 1- خطط تخص مستوى الإدارة العليا.

- 2- خطط تخص مستوى الإدارة الوسطى.

- 3- خطط تخص مستوى الإدارة التنفيذية.

- **ثالثاً: تقسيم الخطط وفق المدى أو النطاق:**

- **1- خطط استراتيجية:**

- وهي تتناول قضايا رئيسية تغطي فترة زمنية طويلة مثال (زيادة الأرباح – زيادة الحصة السوقية) وتوضع من جانب الإدارة العليا.

- **2- خطط تكتيكية:**

- وتكون في الأجل المتوسط حيث تحدد الخطوات الرئيسية الواجب اتخاذها من جانب الإدارة وتكون محددة وتوضع من جانب الإدارة الوسطى.

- **3- خطط تشغيلية:**

- وهي تكون في فترة زمنية أقل من سنة وتوضع من جانب الإدارة التنفيذية بشكل تفصيلي.

محاضرة [4]

• رابعا: تقسيم الخطط وفق معدل الاستخدام:

• أ- خطط لمرة واحدة:

- وهي تستهدف إنجاز هدف محدد وبمجرد انجازه لا تتكرر مستقبلا مثال (الحصول على شهادة الأيزو).
- وهناك نوعان منها:

• 1- خطط البرامج:

- وهي خطة تتضمن مجموعة متكاملة من الأنشطة اللازمة لانجاز هدف داخلي لا يتكرر ويتكون من عدة مشروعات.
- 2- خطة المشروع:

- وتكون مشتقة من البرنامج وتتضمن مشروعا واحدا يحقق هدفا واحدا.

• ب- خطة مستمرة:

- وتهدف إلى الإرشاد والتوجيه المستمر لأداء أنشطة المنظمة ومنها ما يلي:

• 1- السياسات:

- وهي عبارة عن مرشد عام يحدد القواعد والأطر التي تعمل من خلالها المنظمة بغرض تحقيق أهدافها ولا تكون تفصيلية أي أكثر عمومية مثل (سياسة الجودة).

• 2- الإجراءات:

- وهي سلسلة محددة مسبقا من الخطوات المرتبطة والمطلوب اتخاذها لمواجهة ظروف مستمرة معينة مثل (إجراءات صرف الشيكات).

• 3- القواعد:

- وهي تحدد التصرفات الواجب القيام أو عدم القيام بها في ظل موقف معين ولكنها في نفس الوقت لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل معين بل تحدد بالضبط ما يجب القيام أو عدم القيام به مثل (منع التدخين في بعض الأماكن).

خطوات ومراحل التخطيط:

• 1- تحديد الأهداف:

- وذلك من خلال تحديد ما هو مطلوب الوصول إليه.

• 2- تحديد الموقف الحالي بالمقارنة مع الأهداف:

- وذلك من خلال معرفة الموقف الحالي ومقارنته بما هو مطلوب مستقبلا وذلك يتطلب تحديد مواطن القوة والضعف في

المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل (SWOT).

• 3- وضع الافتراضات بشأن الظروف المستقبلية:

• وهذه الافتراضات تتعلق بالظروف الخارجية والداخلية للمنظمة ودورها في نجاح أو فشل الأهداف الموضوعة.

• 4- تحديد البدائل والاختيار بينها:

• حيث يجب عند وضع الخطة أن يتم وضع أكثر من بديل واختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف.

• مثال: (زيادة الأرباح عن طريق زيادة المبيعات - فتح أسواق جديدة - زيادة الدعاية).

• 5- التنفيذ وتقييم النتائج:

• وهي مرحلة وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ ثم يتم تقييم النتائج للوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف

وإجراء التعديلات اللازمة في حالة الانحراف عن الهدف المطلوب.

محاضرة [5]

التخطيط الاستراتيجي:

• فرق د/أحمد ماهر بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي قائلاً: التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استناداً على التنبؤ. والتخطيط الاستراتيجي: ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة وإن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكلها تمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

• هو التنبؤ بالمتغيرات التي ستحدث في المستقبل ومن ثم التخطيط الشامل لحال المنظمة اليوم مع دراسة مستفيضة لرسالتها والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها وماذا سيكون الحال المتوقع بعد عدة سنوات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة للوصول للأهداف.

مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

• يطبق التخطيط الاستراتيجي عادة في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة الحجم وفي المؤسسات التي تتأثر بشكل كبير بالتغيرات التقنية المتطورة.

• ويمر التخطيط الاستراتيجي بالمراحل التالية:

• المرحلة الأولى: إعداد التخطيط الاستراتيجي:

• حيث يتقرر فيها ما يلي:

• 1- من سيتولى مباشرة مهام ومسئوليات التخطيط الاستراتيجي.

• 2- ما المدة التي سيغطيها هذا التخطيط.

• 3- من سيساعد في البحث عن المعلومات وتحضيرها والذي سوف يتابع التغيرات الحادثة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

• المرحلة الثانية: مرحلة مراجعة القيم والمفاهيم:

• وفي هذه المرحلة يقوم الفريق المكلف بمراجعة القيم والمفاهيم والثقافة السائدة في المنظمة وفي المجتمع المحيط بها وتشمل عملية المراجعة ما يلي:

• 1- مراجعة قيم كبار التنفيذيين والمديرين بما فيها قيم القائمين بعملية التخطيط (كالرغبة في العمل الجماعي).

• 2- مراجعة قيم المنظمة (السلوك العام في المنظمة والرغبة في التغيير).

• 3- مراجعة فلسفة الإدارة فيما يتعلق بالجودة والكفاءة والفعالية وأساليب اتخاذ القرار.

• 4- مراجعة ثقافة المنظمة وهي تتعلق بدرجة كبيرة بثقافة المجتمع.

• المرحلة الثالثة: صياغة (أو إعادة صياغة) رسالة المنظمة:

• فرسالة المنظمة هي تعبير عن الوظائف والتي ستقوم بها في المنظومتين الاقتصادية والاجتماعية بالاضافة إلى الملاك و هذا يتطلب مراجعة أربعة دعائم أساسية تقوم عليها هذه الوظائف:

• 1- ماذا تعمل المنظمة بمعنى ماهي المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والتي حددتها مسبقا عن تأسيسها.

• 2- من هم العملاء المستفيدين من المنظمة حاليا والعمل أيضا على تحقيق رغباتهم المستقبلية.

• 3- تحديد الادارات التي ستقوم بهذه الوظائف والمسئولين عن عمليات التطوير والتحسين.

• 4- ماهي الدوافع والقوى المحركة للمنظمة والتي تساعد على أداء أدوارها وتقديم خدماتها وسلعها بشكل أفضل.