



Pearson
BTEC

شهادة Pearson BTEC International
المستوى 3

الأعمال

الوحدة 6
مبادئ
الادارة

المؤلف: جيني فيليبيس

المستوى

3

كتاب الطالب

نشرته شركة بيرسون إدبيوكيشن ليمتد، 80 ستراند، لندن، WC2R 0RL.

www.pearsonschoolsandfcolleges.co.uk

يمكن العثور على نسخ من الموصفات الرسمية لجميع شهادات Pearson التأهيلية على الموقع الإلكتروني:
qualifications.pearson.com

© حقوق التأليف والنشر لمن النصوص لعام 2024 محفوظة لشركة بيرسون إدبيوكيشن ليمتد

حررته شركة فلورنس بروكشن ليمتد

تنسيق بواسطة شركة فلورنس بروكشن ليمتد

© حقوق التأليف والنشر للرسوم التوضيحية الأصلية محفوظة لشركة بيرسون إدبيوكيشن ليمتد
الرسوم التوضيحية من إعداد شركة فلورنس بروكشن ليمتد

نشرت هذه الطبعة عام 2024

ما لم يذكر خلاف ذلك في هذا العمل، فإن أي علامات تجارية لجهة خارجية قد تظهر في هذا العمل هي ملك لأصحابها المعنين وأي إشارات إلى العلامات التجارية أو الشعارات أو المظاهر التجارية الأخرى لجهة خارجية هي لأغراض توضيحية أو وصفية فقط. لا يقصد من هذه الإشارات الإشارة إلى أي رعاية أو تأييد أو تقويض أو ترويج لمنتجات بيرسون إدبيوكيشن ليمتد من مالكي هذه العلامات، أو أي علاقة بين المالك وشركة بيرسون إدبيوكيشن ليمتد أو الشركات أو المؤلفين أو المرخص لهم أو الموزعين التابعين لها.

فهرسة المكتبة البريطانية في بيانات النشر
يتوافر سجل كتالوج لهذا الكتاب من المكتبة البريطانية

إشعار حقوق التأليف والنشر

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء من هذا المنشور بأي شكل أو بأي وسيلة (بما في ذلك نسخه أو تخزينه في أي وسيط باستخدام الوسائل الإلكترونية، سواء بشكل عابر أو عرضي لبعض الاستخدامات الأخرى لهذا المنشور) دون إذن كتابي من مالك حقوق التأليف والنشر، باستثناء الحالات التي تتوافق مع أحكام قانون حقوق التأليف والنشر والتصاميم وبراءات الاختراع لعام 1988 أو بموجب شروط ترخيص صادر عن وكالة ترخيص حقوق التأليف والنشر، برناres إن، 86 فيتر لين، لندن EC4A 1EN (www.cla.co.uk). يجب توجيه طلبات الحصول على إذن كتابي لمالك حقوق التأليف والنشر إلى الناشر.

الموقع الإلكترونية

لا تتحمل بيرسون إدبيوكيشن ليمتد المسؤولية عن محتوى أي موقع إنترنت خارجية. ومن الضروري أن يعain المعلمون كل موقع الكتروني قبل استخدامه في الصحف للتأكد من أن عنوان URL ما يزال دقيقاً، وملائماً، ومتناضاً. ونفترض أن بعض المعلمون إشارة مرجعية على الموقع الإلكتروني المقيدة وأن ينظروا في تمكين المتعلمين من الوصول إليها من خلال الشبكة الداخلية للمدرسة/ الكلية.

ملاحظة من الناشر

تنفذ Pearson عمليات تحرير مُكثفة، لضمان دقة المحتوى في هذا المنشور، وتبذل كل جهد ممكن لضمان خلو هذا المنشور من الأخطاء، لكن، مانحن الا بشر، وأحياناً تحدث أخطاء. ولا تتحمل Pearson المسؤولية عن أي سوء فهم ينشأ نتيجة أخطاء في هذا المنشور، ولكن من أولوياتنا ضمان دقة المحتوى. إذا لاحظت وجود خطأ، فُيرجي التواصل معنا عبر resourcescorrections@pearson.com حتى نتأكد من تصحيحه.

رغم بذل الناشر قصارى جهدهم لضمان دقة المنشور، بشأن الشهادة التأهيلية وتقيمها، فإن الموصفات الرسمية ومواد إرشادات التقييم المرتبطة بها هي المصادر المؤوثقة الوحيدة للمعلومات ويجب الرجوع إليها دائماً للحصول على إرشادات نهائية.

شكر وتقدير

النص:

هنري فايلو: ص 4، "تعريف الإدارة"، من كتاب "General and Industrial Management" بقلم هنري فايلو؛ سيمون وشوتز: ص 6 (الجدول 6.1)، "الأدوار الإدارية العشرة لمينتزبرغ (1990)" من كتاب "Mintzberg on Management" بقلم هنري مينتزبرغ؛ منظمة الصحة العالمية: ص 16 (دراسة حالة) عن "منظمة الصحة العالمية" استناداً إلى موقع منظمة الصحة العالمية، © ، <https://www.who.int> حقوق التأليف والنشر لعام 2024 محفوظة لصالح منظمة الصحة العالمية، بيرينغر تامي: ص 32 (دراسة حالة)، "The other way round" من بيرينجر تامي.

الصور:

123 آر اف: دينيس توليوف، ص 27؛ عالمي ستوك فوتو: كريستوفر تريبيلار ص 9، إمتيم فوتو ص 25، سابا إليوت ص 36؛ جيتي إيمجز: بيتمان/كونتربيوتور ص 3، كين تشيونغ/إيه اف بي ص 17؛ شترستوك: سيم ستوك ص 15، نوماد_سول ص 22، هيرست فوتو ص 35، أسيير روميرو ص 40.

© جميع حقوق طبع ونشر الصور الأخرى محفوظة لصالح شركة بيرسون إدьюكيشن

تعريف الوحدة

يتمثل المديرون عنصراً أساسياً في إدارة أي مؤسسة تجارية؛ فهم يشكلونها ويؤثرون فيها من خلال أدائهم وقيادتهم، وتدرس في هذه الوحدة المنهجية التي تتبعها المؤسسات التجارية في تكيف أساليبها الإدارية استجابةً لمجموعة متنوعة من التحديات. يحتاج المديرون، اعتماداً على أدوارهم ومسؤولياتهم، إلى تطوير مجموعة من المهارات التي تمكّنهم من إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية بفعالية في بيئه أعمال متغيرة باستمرار. ستدرس بعض المسائل التي يتبعها المديرين والقادة التعامل معها في مكان العمل لجعل مؤسستهم التجارية أكثر كفاءة ولضمان استمرارها ونموها، ويمكن أن يؤثر التخطيط والتنظيم الفعال لنشاط المؤسسة التجارية تأثيراً كبيراً في نجاحها، وستساعدك هذه الوحدة على التقدّم إلى وظائف (مثل: العمل في الإشراف والإدارة)، وأو إلى التدريب المهني. بالإضافة إلى ذلك، قد تنتقل إلى إحدى دورات التعليم العالي ذات صلة بعد تطوير معرفتك وفهمك للإدارة، وستتمكنك هذه الوحدة من فهم كيفية مساهمة الإدارة والقيادة الجيدة في مكان العمل في نجاح المؤسسة.

كيفية إجراء التقييم

يجب إنجاز واجب المحدد (PSA) بعد شرح محتوى الوحدة، ويستعرض هذا الواجب سيناريو عن إحدى المؤسسات، ويطلب منك تنفيذ أنشطة كتابية محددة باستخدام المعلومات المقلمة. سينتاج لك قرابة عشر ساعات لإنجاز هذه الأنشطة باستخدام حاسوب مثبت عليه البرامج ذات الصلة، ويشمل ذلك الوقت لتحضير ملاحظات مختصرة في شكل نقاط لدعمك في أثناء التقييم، ويجب لا تزيد هذه الملاحظات عن أربع صفحات من حجم A4، سواء كانت مكتوبة بخط اليد أو مطبوعة.

التقييم

ستخضع لتقييم داخلي باستخدام واجبات Pearson المحددة.

لكي تتمكن من النجاح في هذه الوحدة، يجب عليك التأكد من أنك قد استوفيت المتطلبات الواردة في جميع معايير درجة النجاح، ويمكنك القيام بذلك باختبار نفسك في ضوء المعايير الموجودة في جدول معايير التقييم والدرجات. لتحقيق درجة التفوق أو الامتياز، يجب عليك توسيع نطاق عملك، أما بالنسبة لمعايير درجة التفوق، فيجب تحليل العناصر المختلفة للوحدة، وبالنسبة لمعايير درجة الامتياز، فيجب عليك إجراء التقييم، ما يعني إصدار أحكام حول المعايير المختلفة في الوحدة.

معايير التقييم

يوضح لك هذا الجدول ما يجب عليك فعله من أجل الحصول على درجة النجاح أو التفوق أو الامتياز.

الامتياز	التفوق	النجاح
A.D1	A.M1	A.P1
تقييم وظائف ومهارات الإدارة والقيادة لمختلف أدوارهما في سياق عمل معين، عن طريق تطبيق نظريات ونماذج ومفاهيم الإدارة والقيادة. تمرين تقييمي 6.1	تحليل وظائف الإدارة والقيادة ومهاراتهما باستخدام نظريات ومفاهيم مختلفة لأدوار الإدارة والقيادة المختلفة في سياق عمل معين. تمرين تقييمي 6.1	استكشاف مبادئ الإدارة والقيادة والمفاهيم والمصطلحات الأساسية والوظائف والنظريات الخاصة بها. تمرين تقييمي 6.1
B.D2	B.M2	B.P2
تقييم المسائل المتعلقة بالإدارة والقيادة التي تؤثر في أداء الشركة في سياق عمل معين. تمرين تقييمي 6.1	تحليل المسائل المتعلقة بالإدارة والقيادة التي تؤثر في أداء الشركة في سياق عمل معين. تمرين تقييمي 6.1	دراسة المهارات وال الحاجة إلى أدوار إدارية وقيادية مختلفة في سياق عمل معين. تمرين تقييمي 6.1
C.D3	C.M3	B.P3
تقييم النجاح المحتمل للإستراتيجيات المختلفة المستخدمة لتحسين أداء الشركة في سياق معين، وتقديم توصيات دقيقة ومبررة للتغيير باستخدام التنسيق المناسب. تمرين تقييمي 6.2	تحليل العوامل وأصحاب المصلحة الذين يؤثرون في التغيير في سياق معين باستخدام التنسيق المناسب. تمرين تقييمي 6.2	شرح كيفية تأثير أساليب الإدارة والقيادة المختلفة في أداء المؤسسة. تمرين تقييمي 6.1
C.M4	C.P4	B.P4
		شرح الكيفية التي يمكن بها تحسين مهارات الإدارة والقيادة في سياق عمل معين. تمرين تقييمي 6.1
C.P5	C.P6	ناتج التعلم ج
		إعداد مقترنات لتحسين الأعمال لتلبية احتياجات أصحاب المصالح في سياقات عمل معينة

بدء النشاط

- 1 اكتبوا، في مجموعات ثنائية، قائمة بجميع الجوانب التي سيتولى المدير مسؤوليتها في مؤسسة تجارية، وحددوا مؤسسة تجارية معينة قد يعمل فيها المدير إذا كان ذلك يساعدك.
 - 2 عند الانتهاء من كتابة القائمة، حاولوا تخصيص جميع الجوانب التي حدثتها في مجالات مسؤولية محددة – على سبيل المثال: المبيعات والمشتريات وما إلى ذلك؛ وقارنوا نتائجكم مع المجموعات الثانية الأخرى في مجموعاتكم.
- أضيفوا إلى قوائمكم في أثناء تقدمكم في هذه الوحدة.



نواتج التعلم

ستتعلم في هذه الوحدة:

- أ} استكشاف مبادئ الإدارة والقيادة والمفاهيم والمصطلحات الأساسية والوظائف والنظريات الخاصة بها
- ب} دراسة أساليب ومهارات الإدارة والقيادة وتاثيرها في الأداء التنظيمي
- ج} إعداد مقترنات لتحسين الأعمال لتلبية احتياجات أصحاب المصالح في سياقات عمل معينة



استكشاف مبادئ الإدارة والقيادة والمفاهيم والمصطلحات الأساسية والوظائف والنظريات الخاصة بها

الإدارة والقيادة

مبادئ الإدارة عند تطبيقها بوصفها عملية

يستكشف هذا الجزء تعريفات الإدارة والقيادة وملامح النظريات المختلفة التي تتناولها، وستتعرف فيه أيضاً أهمية فهم الأساليب الإدارية المختلفة.

في هذا الجزء الأول، سننظر في عمل المديرين والأكاديميين الذين حاولوا تحديد المبادئ الرئيسية للإدارة، وسنرى كيفية تعديل هذه المبادئ مع مرور الوقت. ركز الكتاب السابقون بشكل أساسى على الجوانب العملية للإدارة وهيكل العمل في مكان العمل، بينما سعى الكتابلاحقون إلى إدخال العنصر البشري في مكان العمل من خلال النظر في جوانب مثل التحفيز والعلاقة بين المديرين والقوى العاملة.

فريديريك وينسلو تايلور

كان "فريديريك وينسلو تايلور" مهندساً أمريكياً وأول مستشار إدارة. بنى أولى نظرياته الإدارية على افتراض أن العمال كانوا أكثر تحفيراً من خلال أجورهم. كتب أعماله في بداية القرن العشرين و تستند إلى نظرية إدارية تقترح أن تبسيط الوظائف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. ربما تتفق أو تختلف مع نظريته عند النظر إلى ما يعتقد المنظرون الآخرون حول الأمور التي تحفز العمال. ومع ذلك، نظر "تايلور" أيضاً إلى ضرورة أن يتوافق العمال في ما بينهم. كما رأى علاقة بين الوظائف التي يقوم بها الموظفون

المصطلحات الرئيسية

تحسين العمل – تقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة يمكن تحديد وقت لها حتى يعرف العمال ما يتوقع منهم تحقيقه بالضبط في إطار زمني معين.

العمل بالقطعة – العمل الذي يدفع أجراً بسعر ثابت (مقابل كل قطعة).

والأثر الذي تتركه هذه الوظائف على علاقات العمل. قدم تايلور مفهوم تحليل العمل، حيث أبرز أهمية تحصيل فهم أفضل لما يفعله الناس بالفعل في العمل ومقارنته بما يفترض أن يفعلوه لإنجاز المهمة. كان يعتقد أن اكتساب هذه الرؤية سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخلق بيئة عمل أكثر سعادة. كان تايلور أول من قدم فكرة دراسة الزمن والحركة، والتي يحلل المديرون فيها وظائف الموظفين عن طريق تقسيم مهامهم وتوفيق مدة كل مهمة. ويتيح ذلك لهم البحث عن أي تداخلات أو تكرارات أو ثغرات في ما هو مطلوب، مما يساعد، على الجانب الآخر، على تحقيق كفاءة أكبر، وبعبارة أخرى، اقترح تايلور تحسين العمل من أجل زيادة كفاءةقوى العاملة.

أثار تايلور غضب الكثيرين عندما صرخ بمعتقداته بأن الإدارة يجب أن تتحكم في العمل لأن المديرين هم الأكثر قدرة على فهم المطلوب. كما كان يؤمن بأن العمال يجب أن يكافلوا وفقاً لإنتاجيتهم. يعد هذا النوع من نماذج الأعمال نموذجيًّا في نهج العمل بالقطعة؛ ويشيع استخدامه في مجالات السيارات والهندسة والملابس، وما زال ظروف العمل المماثلة موجودة في بعض المؤسسات التجارية في يومنا هذا. وقد يجادل البعض بأن تايلور كان يؤمن بتقسيم القوى العاملة والمهام لتتناسب مع نظريته العلمية.



◀ ما يزال من الممكن العثور على بيبات صناعية كهذه في البلاد التي تعاني ضعفاً في حقوق العمال

مناقشة

- 1 ما السمات التي تعتقد أنها ستكون في إدارة مؤسسة تجارية تعمل وفقاً للمبادئ التي اقترحها "فريديريك وينسلو تايلور"؟
- 2 كيف تعتقد أن هذه السمات الإدارية ستؤثر في العلاقة بين المديرين والقوى العاملة؟
- 3 ماذا سيعجبك أو لا يعجبك في العمل في بيئة كهذه من منظور المدير أو الموظف؟

المهارات

- التواصل

فابيول

وضع "هنري فابيول" (1842-1925) نظرية إدارية تستند إلى ستة أنشطة رئيسية:

- الإنتاج
- البيع والشراء
- الشؤون المالية
- الأمان
- المحاسبة
- التخطيط والتنظيم

عرف "فابيول" الإدارة بأنها: "التخطيط والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة". وما زال هذا التعريف يحظى باهتمام كبير حتى اليوم، تماماً كما كان عند صياغته قبل أكثر من مئة عام. استناداً إلى هذا التعريف، وضع فابيول 14 مبدأ للإدارة يجب أن يسترشد بها المديرون في أنشطتهم وتنظيم أعمالهم.

- تقسيم العمل – التمييز بين المهارات المختلفة
- السلطة والمسؤولية – لا تعمل إدراهما بشكل جيد دون الأخرى في المؤسسات التجارية، لذلك يجب الجمع بينهما لإدارة المرؤوسين.
- الانضباط – يتعلق بالطاعة ويجب أن يكون جزءاً من القيم الأساسية للمؤسسة.
- وحدة القيادة – يجب أن يتلقى كل موظف الأوامر من رئيس واحد فقط أو من ينوب عنه.
- وحدة الاتجاه – لكل مهمة مجموعة من الأهداف الواحدة.
- إخلاص المصلحة الفردية للمصلحة العامة – بمعنى آخر، يجب أن تحظى مصلحة المؤسسة بالأولوية.
- الأجر – توفير أجر عادل.
- المركزية واللامركزية – وضع حدود واضحة لاتخاذ القرارات.
- السلسلة الإدارية – التواصل عبر خط مباشر من السلطة.
- النظام – يتعلق بتنظيم الموارد البشرية والمادية.
- العدالة – المعاملة المتساوية في ما يتعلق بالعدالة واللطف.
- استقرار الوظائف – الاحتفاظ بالموظفين وتخطيط التعاقب لاستبدال المغادرین.
- المبادرة – السماح بالإبداع لدى الموظفين لتعزيز التحفيز.
- روح الفريق – تعزيز الروح الجماعية والعمل المتناغم.

"مايو"

"إلتون مايو" هو أحد علماء علم النفس وواضع نظريات تنظيمي من أصل أسترالي؛ اشتهر بإسهاماته في نظرية الإدارة من خلال دراسات هوثيرن، التي أجراها في شركة ويسترن إلكتريك كومباني في شيكاغو بين عامي 1924 و1933. كانت هذه الدراسات إحدى أكبر التحقيقات التي أجريت على الإطلاق حول التحفيز والسلوكيات في العمل.

أسهمت أعمال "مايو" في تأسيس حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وقد اقترح أنه على المديرين:

- إيلاء اهتمام لاحتياجات ورفاه موظفهم، وتطوير بيئة عمل داعمة وتعاونية.
- تشجيع التواصل والتفاعل المنظم مع الموظفين، وتقدير التعبيرات، والاستماع إلى تخفافاتهم واقتراحاتهم.
- تعزيز العمل الجماعي والتعاون، لأن العمل يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بأنهم جزء من مجموعة موحدة.
- التركيز على خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالاحترام والتقدير والانتماء إلى مجتمع، لأن الدوافع ليست فقط مالية بل تشمل أيضاً المكافآت الاجتماعية والنفسية.

م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن جوانب نظرية الإدارة، انظر الوحدة 14: دراسة خدمة العملاء.

تطور النظريات المختلفة حول القيادة والإدارة

العديد من النظريات القيادية والإدارية مبنية على علم النفس الذي يدرس كيف نتعلم ونتصرف ونفكرون ونتفاعل وما إلى ذلك. يرد في ما يأتي ثلاثة أمثلة:

النظريات السلوكية

تقوم نظرية السلوك على فكرة أن السلوكات تكتسب من خلال التكيف، وأن الطريقة التي نستجيب بها للبيئة بمفهومها الأعم - تشكل أفعالنا. على سبيل المثال، راقب مجموعة من الأطفال يلعبون معاً وانظر كيف يتبعون ويقللون تصرفات بعضهم البعض. فكراً أيضاً في كيفية اتباعنا للقواعد بناءً على البروتوكولات الثقافية، مثل أن البريطانيين معروفون بالاصطفاف في طوابير.

أسس الأمريكي "جون واتسون" النظريات السلوكية في مطلع القرن العشرين، وأكد أن السلوك يتشكل من خلال التعزيز الإيجابي والسلبي.

نموذج الشبكة الإدارية

طور "روبرت موتون" (1918-2004) و"جين بيليك" (1930-1937)

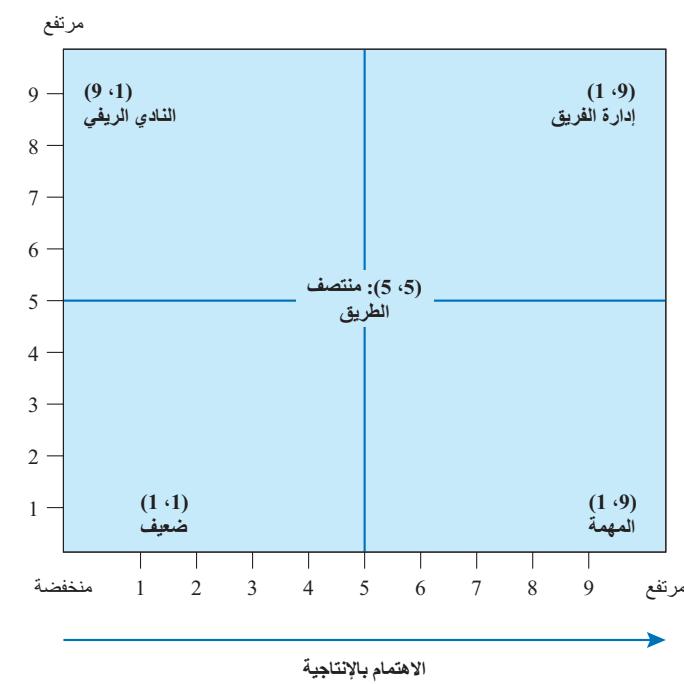
الشبكة الإدارية بناءً على نموذج نظرية X ونظرية Y لـ"دوغلاس ماكغريغور". كان "موتون وبيليك" مهتمان اهتماماً خاصاً بالجوانب الإنسانية للسلوك الإداري والتوتر بين جانبين مختلفين، مما جعلهما يركزان على فوائد نظرية Y:

- 1 الاهتمام بالأفراد
- 2 الاهتمام بالإنتاج

الشبكة الإدارية 9×9 تحتوي على خمس خصائص إدارية، أربع منها تقع في الزوايا القصوى وواحدة في الوسط. وتشير الشبكة إلى أن معظم السلوكيات الإدارية تقع ضمن هذه الزوايا الأربع.

على سبيل المثال، المدير الأقل فعالية يكون موقعه عند الإحداثي 1، 1، ويُطلق عليه "المدير الفقير". وهذا النوع من المديرين يتسم باللامبالاة ويتتجنب التفاعل مع الموظفين في الغالب.

المدير الذي يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالأفراد غالباً ما يكون موقعه على طول المحور X. المثال الأكثر تطرفاً لهذا النوع من المديرين يكون عند الإحداثي 9، 1 (ويُطلق عليه "المدير المهتم بالمهمة"). يُعرف هذا النوع من المديرين أيضاً بالاستبداد ويسعى لتحقيق نتائج عالية.



الشكل 6.1 الشبكة الإدارية لموتون وبيليك

أما "المدير الاجتماعي" الذي يقع عند الإحداثي 1، 9، فهو المدير الذي يختار تلبية احتياجات فريقه. المدير الذي يبني هذا النهج كاستراتيجية طويلة الأمد من المرجح أن يحبط الفريق، ويشجع على الكسل، ويؤدي إلى فقدان التركيز.

المدير "المثالي"، وفقاً لموتون وبيليك، هو الذي يتبع الأسلوب هو الأكثر فعالية، أي المدير الذي يظهر توازناً بين الاهتمام بالأفراد والإنتاج.

أما المدير الذي يقع في منتصف الشبكة عند الإحداثي 5، 5، والذي يتسم بأسلوب "متوسط"، فهو مدير لا يلهم ولا يطير الفرق لتحقيق نتائج عالية. وهذا الأسلوب الإداري من المرجح أن يؤدي إلى نتائج متوسطة من موظفين بأداء متوسط.

نظريّة الدور

درس العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع نظرية الدور، ومن بين الأكثر استشهاداً بهم "هنري مينتربيرغ" (1990) و"ميريديث بيللين" (1996)، المعروفة بأعماله حول أدوار الفريق. حدد هنري مينتربيرغ عشرة أدوار إدارية، وهي:

6	المتحدث الرسمي	1	الرمز
7	رائد الأعمال	2	القائد
8	معالج الاضطرابات	3	ال وسيط
9	مُخصص الموارد	4	المراقب
10	المفاؤض.	5	الناقل

قسم مينتربيرغ هذه الأدوار إلى ثلاثة فئات، كما هو موضح في الجدول 6.1.

يمكن استخدام نموذج مينتربيرغ لتطوير مهاراتك ومعرفتك بوصفك مدرباً. ويمكنك القيام بذلك من خلال الرجوع إلى النموذج وتقدير الوقت الذي تقضيه في كل دور. إذا كنت تقضي الكثير من الوقت في دور معين، أو إذا كنت تتجنب دوراً ما، فهذا سيسلط الضوء على المناطق التي تحتاج إلى العمل عليها أولاً.

هرم ماسلو لاحتياجات

كان "أبراهام ماسلو" مهتماً بمعرفة ما يجعل الناس سعداء وما يفعلونه لتحقيق هذا الهدف، فاقتصر نظريته حول هرم الاحتياجات في عام 1943. تُعرض هذه النظرية غالباً في شكل هرم يحتوي على خمسة مستويات، كل منها يمثل حاجة مختلفة.

اعتقد "ماسلو" أن الناس يتحفرون لنطبيّة هذه الاحتياجات بترتيب معين، بدءاً من أسفل الهرم مع الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية قبل الانتقال إلى الاحتياجات النفسيّة الأكثر تعقيداً. ولا تكتسب الاحتياجات ذات المستوى الأعلى أهميتها إلى بعد تلبية الاحتياجات ذات المستوى الأدنى.

يتكون هرم الاحتياجات مما يأتي:

- الاحتياجات الفسيولوجية – وهي الاحتياجات الأساسية الضرورية للبقاء مثل الطعام والماء والملوى والدفع والملابس.
- الأمان والحماية – الحاجة إلى الشعور بالأمان والحماية من الناحية العاطفية والاجتماعية.
- الاحتياجات الاجتماعية – الحاجة إلى الحب والمودة والصداقه والشعور بالانتماء والتقدير.
- تقدير الذات – الحاجة إلى الإنجاز والاحترام والشعور بقيمة الذات.
- تحقيق الذات – الحاجة إلى العثور على الرضا الذاتي والهدف والتحفيز العقلي.

نظريّات الطوارئ

القيادة الموقفية

طرح "بلانشارد" و"هيرسي" نظرية القيادة الموقفية والطوارئ في عام 1969، وتتركز هذه النظرية على كيفية ارتباط الموقف في العمل بشخصية القائد (أو المدير) وسلوكه. تعتمد النظرية على الفكرة القائلة بأن معظم الناس يغيرون شخصيتهم أو سلوكهم استجابةً لكل موقف معين. تخيل لو كنت عميلاً في بنك وفجأة حدثت عملية سطو، من المحتمل جداً أن تغير سلوكك ليتناسب مع الوضع.

يتعين على المديرين والقادة أن يتفاعلوا مع المواقف والتحديات بطريقة مشابهة. وسنتناول عدة أساليب مختلفة للإدارة والقيادة في وقت لاحق في الوحدة (انظر الجزء الخاص بأساليب الإدارة والقيادة).

الفذة	الأدوار
تفاعلية	الرمز
معلوماتية	القائد
ال وسيط	ال وسيط
معلوماتية	المراقب
متصلة باتخاذ القرارات	الناقل
معلوماتية	المتحدث الرسمي
متصلة باتخاذ القرارات	رائد الأعمال
معلوماتية	معالج الاضطرابات
معلوماتية	مُخصص الموارد
معلوماتية	المفاوض

مناقشة

في مجموعات صغيرة، نقاش الكيفية التي يمكن بها تعديل سلوك المدير للتعامل مع الحالات الآتية:

- 1 انضمام عضو جديد إلى القوى العاملة.
 - 2 عضو حالي في الفريق يتاخر بشكل متكرر.
 - 3 خسارة طلب كبير.
 - 4 زيادة في عدد شكاوى العملاء.
 - 5 فريق عمل يفشل باستمرار في تحقيق أهداف الأداء.
- اكتب إجاباتك وقارنها مع إجابات بقية المجموعة.

نظريّة الطوارئ لفيلر

كان "فريد فيلر" عالمًا درس شخصيات القادة وسماتهم، وفي منتصف السبعينيات، وضع نظرية في القيادة تقول على أنه لا يوجد أسلوب واحد مثالي للقيادة، وتتص楚 نظرية الطوارئ لفيلر على أن فعالية أسلوب القيادة تعتمد على الموقف ومدى توافق أسلوب القائد مع هذا الموقف.

نماذج صنع القرار

نموذج صنع القرار هو عملية منهجية تساعدك على اتخاذ قرارات بشأن مسارات العمل البديلة، وتعمل هذه النماذج عن طريق إرشادك في أثناء عملية صنع القرار. ويمكن أن تختلف هذه النماذج بناءً على سياق القرار الذي يجب اتخاذه ودرجة تعقيده (انظر الشكل 6.8 في نتاج التعلم بـ للحصول على مثال لعملية صنع القرار).

استمرارية القيادة لتانينبوم-شميدت

طرح "تانينبوم" و"شميدت" مفهوم استمرارية القيادة لأول مرة في عام 1958، وجرى تحديثه في عام 1973. تقترح هذه النظرية خطأ تخيلياً ثرثباً عليه أنماط القيادة أو الإدارة المختلفة لشرح تأثيرات سلوكيات القيادة في القرارات المتخذة.



الشكل 6.2 استمرارية القيادة

المصطلح الرئيس

أوتوقراطي – حيازة السيطرة المطلقة وعدم مراعاة آراء الآخرين.

فِكْر مُلِيّاً

ما أسلوب الإدارة الذي تعتقد أنك تفضل العمل به؟ وما سبب ذلك؟

على سبيل المثال، المدير أو القائد الذي يسمح لمرؤوسيه باقتراح أو تجربة طرق جديدة للعمل يكون في أقصى يمين خط الاستمرارية. أما المدير الذي يفضل إبقاء الأمور تحت سيطرته بالكامل ويخبر مرؤوسيه بكيفية إنجاز العمل (الذي يعتمد أسلوبًا **أوتوقراطياً**)، فيقع في أقصى الجانب الأيسر.

توجد عدة مراحل على طول خط الاستمرارية هذا وتحتفل بناءً على عدد من العوامل، بما في ذلك شخصية القائد والأحكام المتخذة بشأن سلوك الأفراد. تشير النظرية إلى أن المديرين الأكثر نجاحاً وفعالية هم الذين يعرفون السلوك المناسب لكل موقف. وضع دوغلاس ماكغريغور نظرية X ونظرية Y في ستينيات القرن الماضي، وهما عبارة عن مجموعتين من الافتراضات حول سلوك الأفراد، والتي تؤثر في كيفية إدارة المدير للأفراد. تؤكد نظرية X على أهمية الإشراف الصارم وأنظمة الإثابة والمعاقبة الخارجية، بينما تؤكد نظرية Y على أهمية الرضا الوظيفي والعمل دون إشراف مباشر.

نظريّة القيادة التبادلية والتحويلية

القيادة التبادلية والتحويلية هما نوعان مختلفان تماماً من أساليب القيادة والإدارة، ويوضحهما الجدول 6.2.

لكل أسلوب منها عيوبه ومميزاته؛ فالقائد الذي يتبنى الأسلوب التبادلي قد ينغمس بشكل مفرط في اتباع العمليات ولا يولي اهتماماً كافياً للصورة الأكبر. أما القائد الذي يتبنى الأسلوب التحويلي فقد يعرض مؤسسته التجارية للمخاطر إذا كانت رؤيته طموحة للغاية أو إذا لم يكن لديه فهم جيد لل المشكلات اليومية.

ومع ذلك، يمكن القول إن النهجين يمكن أن يكملا كل منهما الآخر. على سبيل المثال، تخيل مؤسسة لوحيستية يتquin عليها القيام بتسليمات عاجلة في يوم وليلة. لكن لسوء الحظ، تنبأت هيئة الأرصاد الجوية بوقوع عواصف شديدة قد تعرض الموظفين للخطر. هنا، يراعي القائد التحويلي الصورة

الأكبر ويدرك أن السلامة لها الأولوية، وينفذ تغييرات على الروتين المعتمد. بينما يركز القائد التبادلي على إنجاز العمل ويتعاقد مع مؤسسة لوجستية أخرى تقع في منطقة غير متأثرة بال العاصفة.

الجدول 6.2 أساليب القيادة التحويلية والتبادلية

الأسلوب التبادلي	الأسلوب التحويلي
<ul style="list-style-type: none"> يهتم بإنجاز العمل مع أقل قدر من الاضطراب للعمليات اليومية. من المحتل أن يتبع العمليات والأنظمة ويستخدم تقنيات أو حواجز متعددة لتشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال تحفيزهم. يركز بشكل عام على الأهداف قصيرة المدى ويسجيب بسرعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ينظر إلى الصورة أكبر بكثير ويتبنى رؤية إستراتيجية لتحقيق أهداف أعظم. يعتمد هذا الأسلوب على استثمار الوقت والجهد الآن لجني الثمار على المدى الطويل. الأهداف مهمة لدفع الموظفين إلى الطموح لتحقيق أشياء أكبر والحصول على مكافآت تناسب مع جهودهم. من المرجح أن ينبع هذا الأسلوب مدربين وقادة للمستقبل.

مناقشة

في مجموعة صغيرة، نقاش مزايا وعيوب كل نمط من أنماط القيادة: التحويلية والتبادلية.

المهارات

- المبادرة
- التنظيم الذاتي

المصطلح الرئيس

السمات – الصفات، والخصائص، والسلوكيات التي يظهرها الشخص.

وظائف الإدارة والقيادة

أهمية دور القيادة وسمات القائد لتحقيق أهداف المؤسسة

يحظى القادة الجيدون بأهمية بالغة لتحقيق نجاح أي مؤسسة. ومن المحتل أن تكون لديك آراء خاصة حول السمات التي تجعل من القائد قائداً جيداً وتلك التي تجعله سيئاً. قد تشمل سمات القائد الجيد: الثقة والجسم وامتلاك الرؤية والهدف والقدرة على التكيف والقدرة على التواصل الفعال.

وظائف الإدارة

التخطيط

التخطيط وظيفة أساسية في الإدارة؛ إذ يحتاج المديرون إلى التخطيط لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية. كما ذكر آنفًا، يعد جزءاً مهماً من دور المدير هو التأكيد من أن المهمة يمكن تنفيذها ضمن الحدود المحددة مسبقاً.

على سبيل المثال، عندما قررت شركة الاتصالات "بي-تي" (BT) نقل بعض مراكز الاتصال الخارجية الخاصة بها إلى المملكة المتحدة (بعد ظهور مشكلات في خدمة العملاء)، كان من مسؤولية مدير الشركة تحقيق ذلك. لتنفيذ هذه العملية واسعة النطاق، كان عليهم مراعاة العديد من العوامل المختلفة ووضع خطط عمل متعددة لتحقيق التغييرات الضرورية. وكانت هذه الخطط تضمن استمرار العملاء في التواصل مع مراكز الاتصال التابعة لشركة "بي-تي" في أثناء عملية النقل.

تعمل سلسلة مطاعم الوجبات السريعة ماكدونالدز® في معظم دول العالم. وعند افتتاح فروع جديدة حول العالم، يتطلب تحديد المواقع المناسبة وقائمة الطعام الصحيحة تخطيطاً كبيراً. على سبيل المثال، يتطلب التخطيط لقوائم طعام جديدة في الدول الهندوسية، حيث يعتبر تقديم لحوم البقر أو الخنزير أمراً غير مقبول، مهارات إدارية كبيرة.

التنظيم

يجب أن يكون المديرون منظمين جيدين، حيث تعد إدارة الأفراد والفرق لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف من الوظائف الرئيسية للإدارة. في مثال شركة "بي-تي" أعلاه، فإن نقل مركز الاتصال سيتم بمشاركة عدد من المديرين والذين سيتعين عليهم تنظيم الفرق والفعاليات والجداول الزمنية والموارد والميزانيات وكل جانب آخر من جوانب العملية.

فَكِير ملِيًّا

ما المهارات التي تعتقد أنها ضرورية للمديرين؟ ما مدى فعالية مهاراتك في هذه المجالات؟

التنسيق

يُعد تنسيق الفرق والأفراد وظيفة حيوية أخرى للإدارة. في مثل شركة "بي-تي"، كان يتعين على المديرين تنسيق عمل الفرق المختلفة عبر الحدود الدولية. في نطاق أصغر، قد يكون المدير مسؤولاً عن تنسيق عملية كاملة وسيتعين عليه تقويض المهام لأعضاء الفريق. ربما يكون هذا هو الحال بالنسبة لمدير إدارة في متجر ماليزي مثل "باركسون" (Parkson) أو في متجر في هولندا مثل "هاما" (Hema).

التحكم

التحكم في أجزاء مختلفة من المؤسسة التجارية هو وظيفة مهمة للإدارة. على سبيل المثال، يتحمل المدير مسؤولية التحكم في الفريق، حيث يتتأكد من أن الجميع يعملون بفعالية ويتصرفون بشكل مناسب. غالباً ما يتعين على المديرين التحكم في المشاريع أو الوظائف التجارية الخاصة، كما يتعين عليهم تحمل مسؤولية التحكم في ميزانيات المشاريع أو الإدارات. ومن المهم أن يفهم المديرون ما يحتاجون إلى التحكم فيه وأن يتذروا الخطوات المناسبة ل القيام بذلك.

المراقبة

كل خطة تتطلب مراقبة، وذلك لمراجعة الفعالية ومعرفة مدى التقدم المحرز والتحقق من تحقيق الأهداف والالتزام بالمواعيد النهائية. يشبه ذلك قيام المعلم بمراقبة تقديم المعلم لضمان الالتزام بالمواعيد. وبالمثل، يلتزم المديرون بمراقبة فعالية الفرق وتقييم العمليات الجديدة وتحديد مواطن الفجوات أو نقاط الضعف. وبناءً على ما يكتشفونه، يعدلون الخطط ويغيرون المواعيد الزمنية للأحداث الرئيسية.

تقويض المهام

جزء أساسي من دور المدير هو تقويض المهام. فجميع المديرين لديهم مهام يجب عليهم القيام بها بأنفسهم، لكن من واجبهم أيضاً تقويض بعض المهام لمرؤوسهم. غالباً ما يتألق المديرون تقوياً من مديرهم الأعلى منهم رتبةً لبعض المهام. ويكون دورهم حينئذ هو العمل كحلقة وصل وتحديد الشخص الأقرب للعناصر المختلفة من المهمة. يتضمن ذلك تحديد من يمتلك القدرات والمهارات اللازمة، وضمان أن المهمة تقع ضمن نطاق وصف الوظيفة للفرد.

المصطلح الرئيس

الاستقلالية – حرية صنع القرارات واتخاذ الإجراءات بشكل مستقل عن الآخرين.

وقفة للفكير

احجب هذه الصفحة وارسم خريطة ذهنية للوظائف المختلفة للإدارة.

تعلم**توسيع الأفق**

فكّر في وظيفة المدير اليومية، ما المهام التي تعتقد أنه يوحيها أكثر من غيرها؟
ما الوظيفة الإدارية التي تعتقد أنها الأكثر أهمية في مشروع واسع النطاق، مثل بناء مترو دلهي، أو بناء منشآت جديدة قبل استضافة الألعاب الأولمبية؟

سمات القيادة**الإلهام**

من المتوقع أن يكون القادة مصدر إلهام وابتكار؛ فهم القوة الدافعة وراء نجاح المؤسسة التجارية، وهم من يصوغ رؤيتها طويلة الأمد ويسعون إلى إستراتيجيات لضمان تحقيق أهدافها. يتخذ المديرون قرارات أعلى المستويات التي تؤثر مباشرةً في سير العمل في المؤسسة، ويمتلكون القدرة على تغيير اتجاه المؤسسة من خلال تحدي القرارات الرئيسية وتحديد مسار جديد. ينظر القادة إلى الصورة الأكبر، ويتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية مقارنة بالمديرين.

◀ ما الصفات التي قد تلهمك في القائد؟



التمكين

القادة الناجحون يمكنون الآخرين؛ ويساعد القادة الجيدون موظفيهم على النمو والتطور. ولتمكن الآخرين، يحتاج القادة إلى امتلاك سبع صفات:

- 1 تقدير الأشخاص – يُظهرون تقديرًا للمهارات ومعرفة الآخرين.
- 2 مشاركة الرؤية – يشركون الآخرين في رؤية المؤسسة من خلال مشاركة الصورة الأكبر وتوفير التركيز والاتجاه.
- 3 التواصل – يحددون أهدافاً واضحة حول كيفية تحقيق رؤية المؤسسة.
- 4 الثقة بالآخرين – يثقون في مديرיהם وموظفيهم وفي قدرتهم على اتخاذ الخيارات الصحيحة.
- 5 تمكين صنع القرار الفعال – يوفرون المعلومات الازمة لتمكين الآخرين من صنع القرارات الصحيحة.
- 6 تقويض المهام – يفوضون مهام صنع القرارات، ما يساعد على بناء قيادة قوية وموثوقة.
- 7 الإثابة – يقدرون الموظفين الذين يقومون بالتصريف الصحيح ويكافئونهم، وهذا يضمن تكرار السلوك الجيد والممارسات الفعالة.

التشجيع

يجب على القادة تشجيع وإلهام فرقهم من خلال جلب الإلهام والابتكار إلى الأفكار التجارية والطريقة التي تدار بها مؤسساتهم. يتحمل القادة المسؤولية المباشرة عن المديرين الذين يتبعونهم مباشرة في المؤسسة، ويعمل القادة عادةً على تشجيع مرؤوسيهم المباشرين، ثم يتوقعون من هؤلاء المرؤوسيين نشر هذه الطاقة إلى المستويات الأدنى. يعتمد عدد المديرين المشاركين على هيكل المؤسسة وحجمها. ففي المشاريع الكبيرة، مثل بناء مترو دلهي أو في مؤسسات مثل ماكدونالدز، قد يكون هناك الآلاف من المديرين الذين يجب على القادة تشجيعهم وإلهامهم.

التأثير في أصحاب المصلحة

ثمة وظيفة أخرى للقيادة، ألا وهي التأثير في أصحاب المصلحة. يشكل العملاء جماعة رئيسة من أصحاب المصلحة، وهم يرغبون في التأكيد من قدرتهم على الثقة بالمنتجات أو الخدمات التي يشتريونها. يشكل المساهمون أيضًا جماعة أخرى من أصحاب المصلحة؛ وهؤلاء يهتمون بالوضع المالي للمؤسسة التي يمتلكون فيها أسهماً، لأنهم يتوقعون الحصول على عائد جيد على استثمارتهم. يتحمل القادة مسؤولية طمانة أصحاب المصلحة بأن مؤسستهم تسير في الاتجاه الصحيح. على سبيل المثال، في عام 2020 كان هناك تكهنتات بأن شركة "تيسكو" (Tesco) قد تنسحب من السوق الآسيوية. وكان على قادة المؤسسة توضيح سبب كون هذه الإستراتيجية الأفضل (في ذلك الوقت كان يعتقد أن هذه الخطوة قد تحقق أرباحاً كبيرة لمساهمي تيسكو).

استشراف المستقبل

يشير هذا المصطلح إلى النظر نحو المستقبل لتصور ما قد تكون عليه عواقب القرارات والمقررات. ويجب على القادة القيام بهذه المهمة بشكل منتظم، وعادةً ما يعتمدون في ذلك على الأبحاث، مثل التوقعات المالية أو تحليل عمليات المنافسين، للحصول على معلومات موثوقة يعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم.

م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن دور المديرين والقادة،
راجع الوحدة 1: استكشاف الأعمال.

تحديد أفضل مسار/سبيل لتحقيق النجاح

تقع على عاتق القادة مسؤولية تحديد أفضل مسار لتحقيق النجاح التجاري. وبعد ذلك، يجب عليهم إيصال نواياهم إلى المديرين حتى تتحول رؤيتهم إلى حقيقة واقعة. وللتream بذلك، يحتاج القادة إلى إلقاء نظرة شاملة على عمليات مؤسستهم – العمليات التي نجحت، وتلك التي لم تنجح، وأسباب عدم نجاحها. يتم اكتساب هذه المعرفة من خلال المراقبة والتقييم المستمر لأرقام المبيعات والإنتاجية والأرباح والتکاليف وحصة السوق وما إلى ذلك. بناءً على هذه المعرفة، يمكن للقادة اتخاذ قرارات مستنيرة وضمان نجاح المؤسسة، على أمل تحقيق النجاح المطلوب.

الفروق بين الإدارة والقيادة

غالباً ما يحدث خلط بين هذين الدورين المختلفين. من المهم أيضاً ملاحظة أن كون الشخص قائدًا أو مديرًا لا يعني بالضرورة أنه يشغل منصبًا أعلى من زملائه، فيمكن أن يكون دور القائد أو المدير دورًا مؤقتًا يُسند لمهمة معينة.

دور القائد هو قيادة الفريق خلال موقف معين من خلال تقديم التوجيه الإستراتيجي، في حين أن دور المدير يشرف على الأنشطة اليومية التي تسهم في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والموظفون الذين يعملون تحت إشراف المدير مسؤولون عن تنفيذ الأنشطة. تمثل الفروق الرئيسية في ما يأتي:

- القيادة تشمل تحديد رؤية المؤسسة والترويج لها، وتمكين الفرق والأفراد من دفع تلك الرؤية للأمام بما يخدم مصلحة المؤسسة. يوجه القائد الفرق في الاتجاه الذي يتاسب مع الأهداف المؤسسية. القيادة تتطلب الثقة – إذ يجب أن يثق القادة في أعضاء فرقهم ل القيام بأدوارهم، ويجب أن يثق أعضاء الفريق في قرارات قادتهم.
- الإدارة تشمل مهام الإدارة والمهام التنظيمية وتحفيز الأفراد والفرق.

حجم المؤسسة ومرحلة تطورها

يتأثر هيكل القيادة والإدارة في المؤسسة التجارية بحجم المؤسسة، والمرحلة المالية التي تمر بها، وحصتها في السوق. على سبيل المثال، تخضع المؤسسة الصغيرة لقيادة قائد واحد - ربما يكون المالك - والذي يدير أيضًا شؤون الموظفين الذين يوظفهم. أما المؤسسة الكبيرة والمستقرة منذ مدة طويلة، فستحتاج إلى قادة إستراتيجيين ومديرين تشغيليين للتعامل مع احتياجات العمل المعقدة.

سمات الفرد وصفاته

عندما يتعلق الأمر بتحقيق النتائج، تسهم سمات الأفراد المشاركون وصفاتهم (بمن فيهم القادة والمديرين وأعضاء الفريق). قد تكون على علم أو ربما قد عملت مع شخص يفتقر إلى الرؤية والتوجيه. عند التفكير في ما يجعل القائد جيداً، فكر في سبب اختيارك لمرشح سياسي معين على حساب مرشح آخر.

وظائف العمل

ربما يمكن الفرق الأكبر بين القيادة والإدارة في وظائف الأدوار. يتولى المديرون أدوارًا تشغيلية ويكونون مسؤولين عن إدارة فرقهم. ويتحملون المسؤولية المباشرة عن ضمان سير فريقهم بسلامة، وتوفير الموارد الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة، وضمان عدم تجاوز الميزانية المحددة.

أما القادة، فيشرفون على عمليات المديرين على مستوى أعلى. ويكون القادة مسؤولين عن تطوير إستراتيجية المؤسسة التجارية. تحدد الإستراتيجية كيف ستقي المؤسسة برؤيتها وأهدافها على أعلى مستوى. ويكون المديرون في المؤسسة مسؤولين عن تنفيذ تلك الإستراتيجية.

ثقافة الشركات

لقد درست بعض الفروقات والتشابهات بين المديرين والقادة ووظائف هذه الأدوار، وسنستكشف الآن معنى ثقافة الشركات. تؤثر ثقافة الشركة التجارية في جميع جوانب العمليات التجارية، فهي تؤثر في طريقة تفكير القادة والمديرين وتصرفاتهم، كما أنها تؤثر في جميع الوظائف التجارية بدءاً من المحاسبة إلى المبيعات والتسويق وصولاً إلى الإنتاج. يمكن أن تتأثر ثقافة الشركات بثقافة البلد

المهارات

- المسؤولية
- التواصل الفعال

نتائج التعلم أ

الذي تعمل فيه المؤسسة. على سبيل المثال، تبدو ثقافة الشركات في سنغافورة مرنّة بالمقارنة مع قواعد العمل الصارمة في اليابان.

النظريات التي تتناول ثقافة الشركات، وتأثير كل نوع في القوى العاملة والأداء هاندي

كتب الإيرلندي "تشارلز هاندي" عن ثقافة الشركات بوصفها جوهر المؤسسة التجارية، إذ تتأثر جميع العمليات التجارية بثقافتها. بالنسبة لهاندي، تتألف ثقافة الشركات من المعتقدات والقيم التي تتباينها الشركة التجارية وكل من يعمل فيها. ابتكر هاندي نموذجاً لثقافة الشركات يعتمد على جدول ثانوي المحور (اثنين × اثنين).

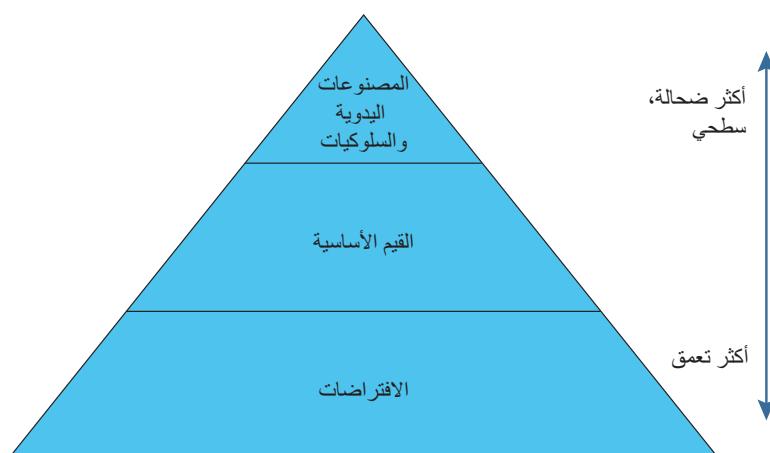


شكل 6.3 شبكة الثقافة المؤسسية
لتشارلز هاندي

يشير جدول "هاندي" إلى كيفية توزيع السلطة في جميع أنحاء المؤسسة وفقاً لمستويات محددة من التعاون. على المحور العمودي (y)، يوضع توزيع الصالحيات (من منخفض إلى مرتفع)، وعلى المحور الأفقي (x) يتم وضع مستوى التعاون (من منخفض إلى مرتفع). ووفقاً لهاندي، تنتج أربعة أنواع من ثقافة الشركات من تركيبات مختلفة بين توزيع الصالحيات والتعاون.

شайн

يستخدم نموذج "شайн" لثقافة الشركات، الذي طرّحه في ثمانينيات القرن الماضي، شكلاً هرمياً ليبيّن أن القيم المتقدمة تتوارد على مستوى أعمق من المواقف والسلوكيات السطحية.



شكل 6.4 نموذج شайн لثقافة الشركات

هوفستيد

ركزت أبحاث "غيرت هوفستيد" في ثمانينيات القرن الماضي على ثقافة الشركات في نطاق وطني، فدرس مؤسسات متعددة الجنسيات في 64 دولة، وخرج من هذه الدراسة بأربعة أبعاد مستقلة لاختلافات الثقافية الوطنية، وأضاف بعدها خامسًا لاحقًا. وهي كالتالي:

- الفجوة في السلطة
- الفردية
- الذكورية
- تجنب الغموض
- التوجه طويل الأجل.

على الرغم من أن بعض النقاد يشيرون إلى وجود بعض العيوب في نموذج هوفستيد، إلا أنه من المهم أن تدرك وجود اختلافات ثقافية بين المؤسسات.

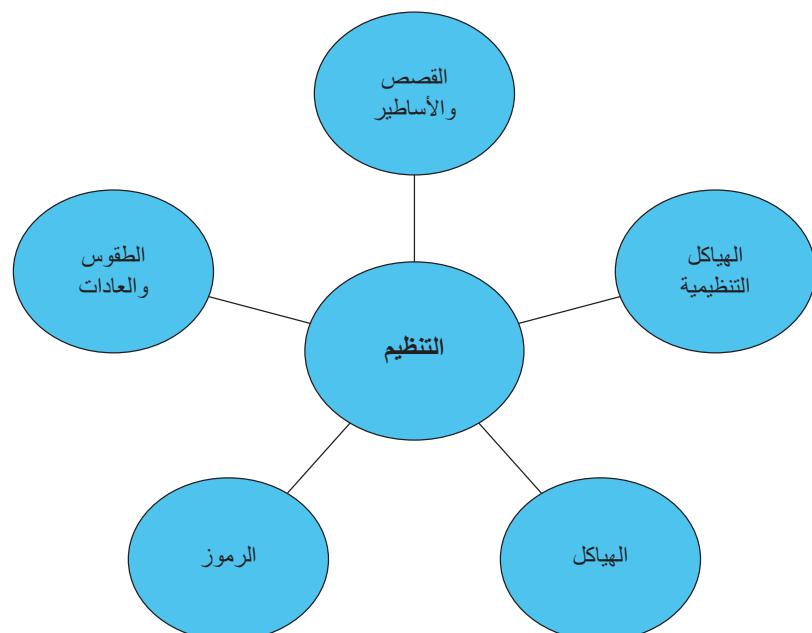
جونسون وشولز

في أوائل التسعينيات، طور "جونسون" و"شولز" نموذجًا أطلقوا عليه اسم الشبكة الثقافية، والذي "يُستخدم لرسم خريطة لثقافة الشركة، كما أشارا إلى أنه يمكن استخدام هذا النموذج لرسم خريطة للثقافة المستقبلية استنادًا إلى السؤال: "كيف يجب أن تبدو الثقافة لتحقيق هذا التغيير؟".

تشمل عناصر الثقافة ما يأتي:

- القصص والأساطير
- الهياكل المؤسسية
- الهياكل
- الرموز
- الطقوس والعادات

واحتاجا بأنه يجب مراعاة جميع هذه العوامل عند تحليل ثقافة الشركة.



الشكل 5.5 نموذج جونسون وشولز

العوامل التي تؤثر في ثقافة الشركات

التعريف

يمكن تعريف ثقافة الشركات بأنها الطريقة التي تدار بها الأمور في الشركة. وكما أسلفنا، تؤثر ثقافة الشركات في كيفية تعامل الموظفين مع العملاء والزملاء والإدارة. ويمكننا أن نضرب مثلاً بثقافة الشركات في بعض خطوط الرحلات البحرية الكبرى، حيث يلقى الموظفون تقديرًا ويعترف بهم عن طريق برامج التقدير (مثل "موظفو الأسبوع/الشهر"). هذا التقدير يعزز الشعور بالانتماء، فيصبحون كعائلة واحدة، ويربط الموظفين بالمؤسسة التي يعملون بها ويؤثر إيجاباً في علاقات العملاء.

رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وقيمها/أخلاقها

تُحدد ثقافة الشركة وفقاً لرؤيتها ورسالتها والقيم أو الأخلاق المرتبطة بها. يمكن تدمير ثقافة الشركات الإيجابية بسهولة، لذا من الضروري التواصل بروية ثقافية قوية يمكن لجميع الأطراف المعنية فهمها. فكر في مدى نجاح الموظفين في نموذج ماكدونالدز في تجسيد قيم وروح المؤسسة.

المعتقدات والتقاليد

عادةً ما تُبنى المؤسسة الناجحة على معتقد قوي قد يشكل الأساس لفكرة البيع الفريدة الخاصة بها (USP). على سبيل المثال، نمت شركة "ذا بودي شوب" (Body Shop) (التي بيعت لشركة برازيلية في عام 2017 بأكثر من مليار يورو) من خلال معتقد أخلاقي قوي في التجارة العادلة لصناعة الجمال. هناك أيضاً مؤسسات ناجحة أخرى معروفة بمعتقداتها وتقاليدها، مثل معتقد شركة نايك (Nike)® بأن الجميع رياضيون، وهو ما يبرزه شعار العلامة التجارية.

م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد حول قيم الأعمال، راجع
الوحدة 1: استكشاف الأعمال.

تأثير ثقافة الشركات في الممارسات الإدارية

تؤثر ثقافة الشركات في الممارسات الإدارية، مثل كيفية تواصل المديرين مع الموظفين والعملاء وتقييرهم إياهم. خذ على سبيل المثال ثقافة الشركات المتتبعة في شركة فولكس-فاغن (Volkswagen) في التعامل مع مسألة تزويد ابتعاثات المركبات في عام 2015. يتطلب الأمر فريق إدارة قوي لإعادة بناء الثقة مع فرق العمل والأطراف المعنية في مثل هذه الظروف الصعبة.

السياسات والإجراءات التنظيمية

تؤثر ثقافة الشركات في السياسات والإجراءات. وعلى الرغم من أن هذه السياسات والإجراءات مبنية على إطار من التشريعات واللوائح، فتتشكل كيفية تفسيرها وفقاً لثقافة الشركة. على سبيل المثال، لاحظ اللافقات التي قد تراها عند زيارة مستشفى والتي تؤكد على عدم التسامح مع أي سلوك عدواني تجاه الموظفين. رسائل بهذه تسلط الضوء على جوانب من ثقافة الشركة وثبتن مدى تقديرها لموظفيها.

مناقشة

ناقش الرسالة أو النبرة التي تحملها السياسات التي صادقتها في الأماكن التي عملت أو درست فيها. ما نوع ثقافة الشركات التي تعتقد أنها تبديها؟ هل ترى أي أوجه تشابه أو اختلاف بين الثقافات المؤسسية في كل مثال اخترته؟

المساواة والتنوع والشمول

المساواة تعني الحصول على فرص وحقوق متساوية، ولا تعني بالضرورة المعاملة المتماثلة. على سبيل المثال، لتعزيز المساواة، يجب على المؤسسة أن توفر التسهيلات العملية لشخص ذي إعاقة جسدية ليتمكن من أداء وظيفته، وألا يتم التمييز ضده. دعم التنوع يعني تشجيع مجموعة واسعة من الأشخاص للعمل في المؤسسة، والمؤسسة التي تفعل ذلك ستملك ثقافة متنوعة وشاملة. تشمل الأمثلة على المؤسسات التي تشجع بنشاط التنوع والشمول شركة مستحضرات التجميل "لوريال" (L'Oréal®)،

وهذا ليس فقط بسبب حضورها العالمي، بل أيضًا لرعايتها لزيادة الوعي بالإعاقة، خصوصاً في باكستان وهولندا. مثال آخر هو شركة "أكشنتر" (Accenture plc)، وهي مؤسسة خدمات مهنية عالمية ذات حضور كبير في الشرق الأوسط.

بحث

جمع سلسلة من إعلانات الوظائف التي تغطي القطاعات الآتية:

- 1 مؤسسة أعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات
- 2 سلسلة مطاعم
- 3 دائرة حكومية
- 4 مؤسسة تصنيع
- 5 وكالة توظيف
- 6 فندق 5 نجوم.

ماذا تخبرك كل من هذه الإعلانات عن ثقافة كل مؤسسة تجارية؟

المهارات

- الأخلاقيات
- النزاهة

بحث

تعلم المزيد عن المثالين المعطيين، واكتشف كيفية تأثير تنوع القوى العاملة بهما في ثقافة الشركات والعمليات لديهما. اذكر مؤسستين تجاريتين (مؤسسة صغيرة إلى متوسطة الحجم، وأخرى كبيرة) تعتقد أنها قد تستفيدان من تنوع قواها العاملة. (يمكنك البدء بالبحث عن استبيانات حول تنوع القوى العاملة والشمول). قم باقتراحات حول كيفية تحقيق كل منها لذلك، والتأثير الذي قد يحدثه هذا التنوع في ثقافتهما، معلياً اقتراحاتك.

أساليب القيادة

لا يعمل جميع القادة بالطريقة نفسها، ولا يمتلكون "أسلوب القيادة" نفسه. في الواقع، يمكن أن تتطلب مواقف العمل المختلفة والثقافات والرؤى أن يتبنى القائد أسلوباً مختلفاً أو مزيجاً من الأساليب. وبالطبع، يجب أن يكون القادة دائمًا عادلين ومنصفين.

أساليب الإدارة

تتأثر أساليب الإدارة في المؤسسة بالعديد من العوامل. وتشمل هذه العوامل ثقافة الشركات والتركيبة الديموغرافية للموظفين والموقع الجغرافي للمؤسسة. على سبيل المثال، غالباً ما يشجع القادة الأميركيون والمؤسسات الأمريكية على استخدام الأسماء الأولى والتعامل الودي، بينما في ألمانيا قد يُعتبر هذا التصرف غير مهذب. وفي بعض مناطق آسيا وأوروبا، من المرجح أن يكون الأسلوب الإداري أوتوقراطياً. وبالمثل، في الإمارات العربية المتحدة، يكون الأسلوب توجيهياً وأبوياً، حيث تُعطى التعليمات ويُتوقع تفيذهـا.

اختيار الموظفين المناسبين والتعاقد معهم

تؤثر ثقافة الشركات في نهج المؤسسة بشأن اختيار موظفيها والتعاقد معهم وترقيتهم. تسعى المؤسسة الناجحة إلى تحقيق أفضل توافق بين قيمها ومبادئها وقيم ومبادئ المتقدمين للوظائف والموظفين الحالين.

ولتحقيق هذا التوافق، ستحدد المؤسسة الصفات التي تبحث عنها إلى جانب المهارات والخبرات المطلوبة. بعض المؤسسات قد تعطي الأولوية للقيم والمبادئ على الخبرة. ومع ذلك، فإن معظم المؤسسات التجارية ستوظف موظفاً كفواً إذا كان مستعداً للتعلم وتبني قيم المؤسسة، ويمكن أن تؤثر ثقافة الشركات أيضاً في اختيار الفرد للمؤسسة التي يرغب في العمل بها. على سبيل المثال، قد لا يقتدي بعض الأشخاص للعمل في مؤسسة تجرب منتجاتها على الحيوانات.



◀ ما الصفات والمهارات والخبرات التي قد تبحث عنها شركة طيران عند التوظيف؟

دراسة حالة

منظمة الصحة العالمية

بدأت منظمة الصحة العالمية (WHO) عملها عندما دخل دستورها حيز التنفيذ في 7 أبريل 1948 – وهو تاريخ يحتفل به سنويًا بوصفه يوم الصحة العالمي.

وفقاً لموقعها الإلكتروني، توظف منظمة الصحة العالمية أكثر من 7,000 شخص يعملون في 150 مكتباً في دول مختلفة، في ستة مكاتب إقليمية وفي مقرها الرئيس في العاصمة السويسرية جنيف. منظمة الصحة العالمية هي "السلطة المعنية مباشرة بإدارة وتنسيق الصحة العمومية ضمن منظومة الأمم المتحدة". تشمل مجالات عملها الرئيسة أنظمة الصحة ومراقبة الأمراض والاستجابة لها.

منظمة الصحة العالمية

في عام 2017، استعانت منظمة الصحة العالمية بشركة استشارات إدارية للنظر في قضايا الإدارة داخل المنظمة. وتضمنت هذه القضايا "القدرة على التفاعل الفعال ... بمهارة عبر الثقافات والدول ... وغالباً ما تتعامل مع مجموعة واسعة من الشخصيات المختلفة".

كانت هناك ثلاثة مجالات رئيسية بحاجة إلى الاهتمام، وهي:

- بدء إنشاء ثقافة مفتوحة لتقديم التعقيبات – لم تكن هذه الثقافة موجودة في ذلك الوقت.
- بناء ثقافة تعاونية على الرغم من العقبات البيروقراطية القوية.
- تعلم كيفية بناء حس الأهمية في التواصل مع الآخرين.

عقدت سلسلة من جلسات التدريب لتطوير مهارات التواصل، مع التركيز على الصدق والمساءلة وتقديم التعقيبات وتلقّيها. يمكن أن تكون تقييمات التدريب فعالة للغاية في تشجيع الأفراد على استكشاف شخصياتهم وشخصيات الآخرين والعمل على إستراتيجيات إدارة الموقف الصعبية.

اخبر معلوماتك

1 كيف يمكنك تحديد أدوار المديرين والقادة في منظمة الصحة العالمية؟

2 ما أساليب القيادة والإدارة التي تقترح أنها الأكثر فعالية في منظمة مثل منظمة الصحة العالمية؟

3 ما الوظائف الرئيسية لقادة منظمة الصحة العالمية؟

4 لماذا يعتبر فهم الاختلافات الثقافية مهمًا جدًا لمنظمة مثل منظمة الصحة العالمية؟

5 ما التحديات الثقافية الرئيسية التي تواجهها منظمة الصحة العالمية؟

وقفة للتفكير



فكر في فريق الإدارة أو القيادة في المركز الذي تدرس فيه. ضع قائمة بمهام الإدارة التي يؤدونها كجزء من وظائفهم. ما نوع التأثير الذي تعتقد أن القائد الجديد سيدخله في ثقافة الشركة؟

تلמיד

هل لدى المركز بيان رسالة أو رؤية؟
كيف يؤثر ذلك في كيفية عمل المديرين أو القادة داخل المركز؟
اقرأ المزيد عن ثقافة الشركات الآسيوية وتأثيرها بالثقافة الغربية.
يمكنك البدء من www.asianleadership.com (انظر "تعزيز مهارات التواصل للأشخاص المتقدمين تقنياً") وأو ما "جوجولو" و"اليللي فركينز" (2012) ("القيادة والتقاليف في آسيا: حالة ماليزيا"، استعراض أعمال آسيا والمحيط الهادئ، 18:4، 531-549).

توسيع الأفق

فكّر في التحديات الجديدة التي تواجه منظمة الصحة العالمية بعد ظهور جائحة كوفيد-19.

بـ { دراسة أساليب ومهارات الإدارة والقيادة وتأثيرها في الأداء التنظيمي }

أساليب الإدارة والقيادة

لقد بدأت في تعرُّف أنواع مختلفة من أساليب الإدارة والقيادة؛ وستتعرَّف الأن أربعة أساليب مختلفة. ستتعرَّف بعض إيجابيات وسلبيات هذه الأساليب، وتتطرَّف في أمثلة على الأماكن التي قد توجد فيها هذه الأساليب.

كثيراً ما يُشتبه بأعمال "كورت لوين" و"ديفيد مكليلاند" في نظرية أساليب القيادة، على الرغم من نشر العديد من الكتب والمقالات حول هذا الموضوع. وهذا لأن أحدهما تخصصت في العلاقات التي تربط بين أساليب القيادة المختلفة وأداء الأفراد وسلوكهم.

الأسلوب الأوتوقراطي

يتبنى أسلوب القيادة الأوتوقراطي نهجاً متسلاً، ومن الأمثلة على القادة الأوتوقراطيين بعض القادة السابقين في الصين، وروسيا، وكوريا الشمالية. غالباً ما يرتبط هذا الأسلوب بالاستغلال العلني للسلطة والسيطرة على الآخرين، ومع ذلك، كما تعلمت في هذه الوحدة، هناك استمرارية لأساليب القيادة الأوتوقراطية كما هي الحال مع الأساليب الأخرى للقيادة والإدارة.

تتبَّنى القوات المسلحة هذا الأسلوب من القيادة، ومن المرجح أن يظهر هذا الأسلوب أيضاً في فرق العمل الصغيرة التي تعمل على مشروع يلزم إنجازه بسرعة، وهذا يعني ضرورة إعطاء التعليمات بوضوح وتتفيد بها بكفاءة. على سبيل المثال، إذا حدث تسرُّب كبير للمياه على طريق سريع في دبي أو على الطريق السريع الرئيس الذي يربط بيكتن وشنغهاي، فسيحتاج فريق عمل إلى التدخل بسرعة، وسيكون على قائد الفريق إدارة فريقه بفعالية ضمن إطار زمني ضيق للغاية. نظراً لعدم توفر الوقت للنقاش أو الحوار، سيكون النهج الأوتوقراطي مناسباً.



◀ ما الأنظمة السياسية المرتبطة بالأسلوب السلطوي في القيادة؟

من الجوانب السلبية لهذا الأسلوب الإداري أن العمال قد يشعرون بالاستياء عندما يتطلب منهم تنفيذ الأوامر، خاصة عندما يكون لديهم أفكار خاصة حول كيفية تحسين العملية. ويرى كثيرون أن هذا الأسلوب يفتقر إلى الإبداع لأنه يركز على الأنظمة والعمليات، وعلى الرغم من أنه يلبي المواعيد النهائية، فإن ذلك غالباً ما يكون على حساب رضا الموظفين عن عملهم.

م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد حول أنماط الإدارة المختلفة، راجع الوحدة 7: اتخاذ قرارات الأعمال.

الأسلوب الديمقراطي/التشاركي

يأتي هذا النوع من القيادة والإدارة على الطرف المقابل للأسلوب الأوتوقراطي. يدعو الأسلوب الديمقراطي أو التشاركي إلى مشاركة الآخرين، ويلتزم منهم الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. أحد العيوب المحتملة لهذا النهج، والذي يعتبر مفضلاً لدى الكثيرين، هو أن النقاشات تستهلك الكثير من الوقت والطاقة ما يؤدي إلى تأخير إنجاز المهام في المواعيد النهائية.

ويُنظر إلى أسلوب القيادة الديمقراطي أو التشاركي على أنه شمولي لأنه يشارك المسؤولية ويشمل أكبر عدد ممكن من الأشخاص. يتوضع من رئيس وزراء المملكة المتحدة أن يتوجه أسلوباً ديمقراطياً في القيادة، حيث يتم تشجيع أعضاء البرلمان على المساهمة بآرائهم وحلولهم. يشجع الجمهور على المشاركة في صنع القرارات من خلال المشاركة في الاستفتاءات، مثل الاستفتاء التشاركي لعام 2017 بشأن قانون خدمات الاستخبارات والأمن في هولندا، والدعوات التي أطلقها رئيس الوزراء البالكستاني عمران خان لعقد استفتاء في عام 2020 بشأن مستقبلإقليم كشمیر.

غالباً ما تستخدم المؤسسات التجارية العالمية في القطاعات الإبداعية مثل الإعلانات والاستشارات والخدمات هذا النوع من أساليب الإدارة. بعد متجر التجزئة الفاخر "جون لويس بارترشيب" (JLP) في المملكة المتحدة مثلاً على مؤسسة تجارية تستخدم هذا النوع من أساليب الإدارة، حيث تشرك موظفيها كشريكاء وتمدحهم حصة من الأرباح.

المصطلح الرئيس

الأسلوب الديمقراطي – أسلوب القيادة الذي يشارك فيه أعضاء الفريق في عملية صنع القرار.

الأسلوب الأبوي

يرى هذا النوع من أسلوب القيادة والإدارة المؤسسة التجارية كـ"عائلة كبيرة"، حيث يلعب القائد أو المدير شخصية الأب أو الأم المهيمنة. ويعامل الموظفون كجزء من هذه العائلة، ومن المتوقع منهم اظهار الثقة والولاء في المقابل. يسعى القائد الأبوي إلى حماية الموظفين. على سبيل المثال، إذا لم يتمكن أحد الموظفين من تقديم رضا تام للعملاء، فمن المحتمل أن يتم مسامحته وتقديم تدريب إضافي له بدلاً من توبيخه فقط. تاريخياً، كانت المؤسسة ذات القيادة الأبوية تتلزم بموظفيها لمدى الحياة؛ وكان هذا هو المبدأ الذي غرسه إيرل توبر عند تأسيس شركة "توبوربر" (Tupperware). ومع ذلك، نظرًا للظروف الاقتصادية الحالية، نادراً ما تكون المؤسسات التجارية قادرة على تقديم التزام في الوقت الحاضر.

أسلوب عدم التدخل

كما يوحى المصطلح، هذا النوع من الإدارة والقيادة يعتمد على عدم التدخل المباشر. وفي هذا النوع من المؤسسات، يمنح الموظفون السلطة لتحديد كيفية أداء أعمالهم واتخاذ القرارات، ومن أمثلتها شركات مثل "فيسبوك" (Facebook) و"مايكروسوفت" (Microsoft) إلى حد ما. من المرجح أن تتبني الصناعات الإبداعية مثل صناعة الموسيقى هذا الأسلوب الإداري، وهذا لأنه يكفل للموظفين مزايا مثل الشعور بالحرية وتنقص روح ريادة الأعمال. ومع ذلك، في الواقع، غالباً ما تكون النتيجة انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف. وقد يكون أحد الأسباب لذلك هو غياب الأدوار الوظيفية والحدود التنظيمية الواضحة.

تأثير أساليب الإدارة والقيادة المختلفة

يمكن أن يكون لأسلوب القيادة في المؤسسة تأثير كبير في ثقافتها ونجاحها. وبالمثل، يمكن لثقافة الشركات القوية والراسخة التأثير في قادة المؤسسة ومديريها. على سبيل المثال، تأمل القيم الفنية التي تتبعها شركة "يونايتد إيرلاينز" (United Airlines)، حيث تعتبر السلامة الأولوية القصوى. بينما كل اجتماع بتحديد مخارج الطوارئ، مما يساعد على غرس القيم الأساسية وثقافة الشركة في فرق الإدارة.

تُعرف شركة غوغل (Google) بثقافتها المؤسسية العالية القائمة على إشراك الموظفين. استكشف كيف تحقق ثقافة غوغل المؤسسية تقييمات عالية لرضا الموظفين وسعادتهم.

الفوائد والتحديات في تكييف أساليب الإدارة والقيادة للاستجابة لمواقف مختلفة

كما ذكرنا سابقاً، غالباً ما يكون من الضروري أن يقوم القائد أو المدير بتكييف نهجه بناءً على المواقف المختلفة. هذا يمكن أن يجلب فوائد وتحديات على حد سواء. وفقاً لنظرية القيادة الموقفية، تشمل الفوائد ما يأتي:

- 1 إدراك الحاجة إلى المرونة.
- 2 خلق بيئة مريحة للعمل.
- 3 دراسة مراحل التطوير المختلفة.
- 4 زيادةوعي القائد.
- 5 مساعدة الفريق على العمل بشكل أفضل معًا.
- 6 تعزيز الروتين التدريبي.

يركز القادة الموقفيون على المكاسب قصيرة الأجل. وبالتالي، تشمل عيوب القيادة الموقفية ما يأتي:

- 1 ترکز على الاحتياجات العاجلة أكثر من الاحتياجات طويلة الأجل.
- 2 يمكن أن تكون غير فعالة في البيانات الموجهة نحو المهام.
- 3 قد يكون من الصعب تعریف النضج.
- 4 لا توفر معلومات كافية لبعض القادة.
- 5 تعتمد على مستوى مهارة القائد.
- 6 تخلق تبعية مؤسسية.
- 7 قد يؤدي ذلك إلى حدوث ارتباك في المنظمة التجارية.

(هذه الفوائد والعيوب مأخوذة من: www.brandongaille.com)

مهارات الإدارة والقيادة

ممارسات مهارات الإدارة والقيادة

يتطلب كل أسلوب من أساليب الإدارة والقيادة مجموعة من المهارات، ويركز هذا الجزء على أمثلة المهارات الازمة لتكون مديرًا أو قائداً فعالاً.

تحديد الأهداف

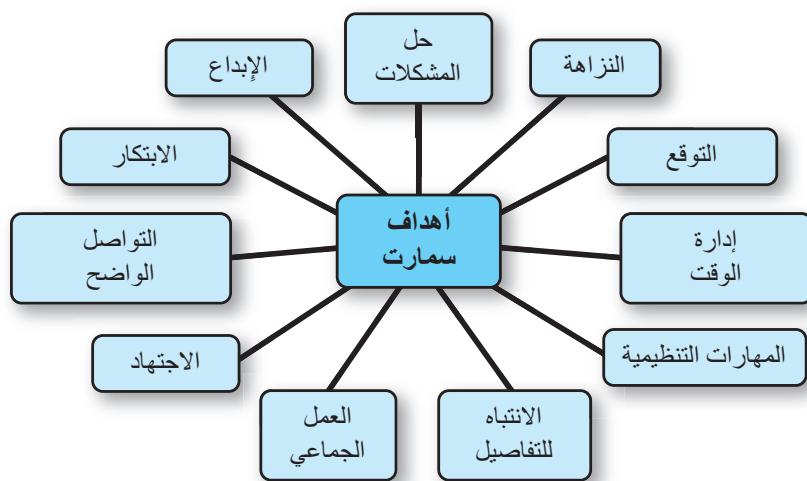
القدرة على تحديد أهداف متواقة مع معيار "SMART" (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وواقعية، ومحضة بوقت) هي إحدى المهارات التي يجب أن يبديها القادة والمديرون. المهارات المطلوبة لتحديد أهداف SMART تشمل:

- حل المشكلات (يجب أن تكون قادراً على تحليل المشكلة وحلها)
- الإبداع (يجب أن تتمكن من التفكير "خارج الصندوق" عند الحاجة)
- الابتكار (يجب أن تكون قادراً على التفكير في طرق جديدة للعمل وتنفيذها إذا لزم الأمر)
- العمل الجماعي (يجب أن تكون قادراً على العمل كجزء من فريق)

- التواصل الواضح (يجب أن تكون قادراً على التواصل بوضوح حتى يعرف الآخرون ما تقوم به في أي وقت)
- الاجتهاد (يجب أن تعطي اهتماماً كاملاً للعمل المطلوب)
- الاهتمام بالتفاصيل (يجب أن تتأكد من أن التفاصيل صحيحة وأن لا يتم إغفال أي شيء)
- إدارة الوقت (يجب أن تكون قادراً على إدارة وقتك بشكل فعال لضمان إتمام المهام في الوقت المحدد)
- التنظيم (يجب أن تكون منظماً في نهجك للعمل)
- التنبؤ (يجب أن تكون قادراً على التطلع إلى المستقبل والإجابة عن أسئلة "ماذا لو؟")
- التزاهة (يجب أن تكون صادقة وتتمتع بمبادئ أخلاقية قوية)
- يتم عادةً تحديد الأهداف من أجل:

المهارات

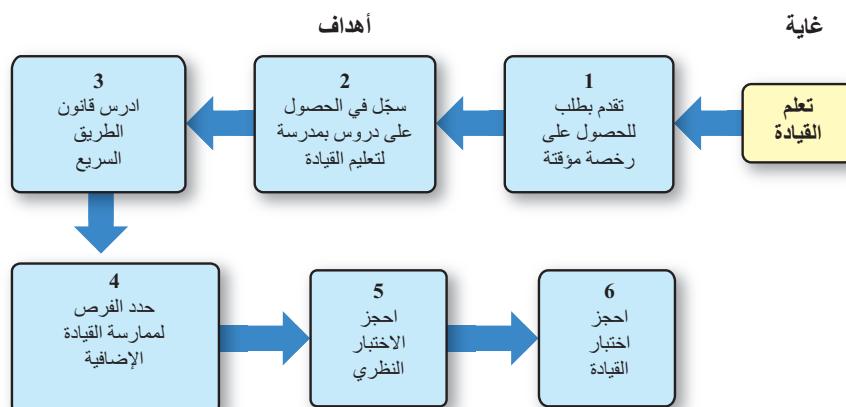
- اتخاذ القرار
- التفاوض



الشكل 6.6 وضع الأهداف وفق معيار SMART من أهم مهارات القيادة

- تحقيق حل مشكلة
- تحسين العمليات والأنظمة
- تطوير الأفراد

غالباً ما يتم الخلط بين الغاية والهدف. إحدى الطرق البسيطة للتمييز بين الاثنين هي التفكير في مثال: إذا كانت الغاية هي تعلم القيادة، فستحدد الأهداف كيفية تحقيق ذلك على مراحل صغيرة.



الشكل 6.7 تعلم القيادة: الغايات والأهداف

كما ذكر، يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع معيار SMART دوماً. على سبيل المثال، إذا نظرت إلى الخطوات الموضحة في الشكل 6.6، ستجد أن بعض هذه المراحل مجرّأة بشكل أكبر. ويجب تحديد خطوات أخرى حتى تصبح جميع الأهداف "محددة" ويكون كل هدف منها متنقاً مع معيار SMART. يطبق المديرون مبادئ مشابهة عند تحديد الأهداف التجارية لجعل الإجراءات أكثر قابلية للإدارة وللمساعدة على التخطيط للأعمال.

التحفيز

يحتاج المديرون والقادة إلى القراءة على تحفيز الفرق والأفراد، وإلا فقد لا يُنجذب العمل. الأشخاص الذين يتمتعون بالإيجابية والحماس ولديهم نزاهة ومصداقية يكونون عادةً محفزين بطبيعتهم. قد يكون من الصعب اكتساب بعض مهارات التحفيز، مثل الكاريزما، لكن العديد منها يمكن تعلمه وتحسينه من خلال التدريب والممارسة. المهارات الأساسية المطلوبة لتكون محفزاً فعالاً (فولر، 2008) تشمل:

- التشجيع
- تعزيز الثقة بالنفس
- نقد الشخص
- التواصل الواضح
- تحديد الأهداف والغايات وفقاً لمعيار SMART
- تقديم مهام وتحديات ممتدة
- خلق فرص للتعلم
- تقديم الثناء
- تقديم ملاحظات بناءة وتطويرية
- اظهار المساواة وعدم التحيز
- إتاحة الفرصة لتحمل المخاطر دون لوم
- إيجاد عمل مثير ومتعدد

اتخاذ القرار

الدور المركزي للمدير والقائد هو اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة قرارات على مستوى أعلى وأكثر تعقيداً من المديرين. ومع ذلك، فإن القرارات التي يتخذها كلاهما ستؤثر بشكل كبير في معنويات الفريق وأدائيه، وبالتالي في الإنتاجية. صانع القرارات الضعيف ينقر إلى النزاهة والمصداقية، وسيؤثر سلباً في المؤسسة. المهارات المطلوبة لاتخاذ القرارات معقدة للغاية، لذا تناولها العديد من الأكاديميين بالبحث والدراسة، فوضع علماء النفس وغيرهم نظريات ونفذوا أبحاثاً مكثفة حول هذه المهارات (بوش، 2011). وستتعرف بعض من هذه النظريات لاحقاً في الوحدة. تشمل بعض المهارات الرئيسية في اتخاذ القرارات ما يأتي:

- حل المشكلات
- الحدس والتفكير المنطقي
- التفكير النقطي
- الحيادية.

لاتخاذ قرار جيد، يجب أن يكون المديرون على دراية كافية بالسؤال أو المشكلة أو التحدي الذي يحاولون معالجته. وينبغي عليهم التفكير في كل جانب من المشكلة بشكل ناقد، من خلال تقييم الإيجابيات والسلبيات لأي حل، وإجراء جميع التحليلات الالزمة. يمكن القيام بذلك باستخدام تحليل SWOT لتقدير نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الموقف. من المهم لصناعة القرار أن يبقوا حياديين، لأن العواطف قد تؤثر في قررتهم على اتخاذ قرارات سليمة.

وقفة للتفكير

متى كانت آخر مرة فكرت فيها في موقف، ودرست الخيارات والمخاطر؟ ربما تكون قد أجريت تحليل SWOT للمشكلة دون قصد منك.

تعلم

راجع نموذج تحليل SWOT في الوحدة 1.

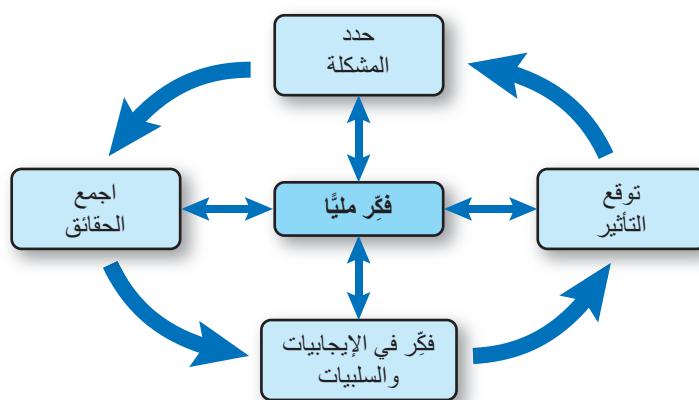
توسيع الأفق

نقد تحليل SWOT بشأن تطلعاتك للترقي عند الانتهاء من هذه الدورة.



◀ **كيف يمكنك التأكد من أنك ستتخذ القرار الصحيح؟**

لتوضيح الكيفية التي يمكن للعواطف أن تؤثر في الحكم السليم، تخيل أنك قد طورت نظاماً أو منتجًا تشعر بالافتخار به، الآن تخيل أن أحد أعضاء فريقك يقترح القيام بذلك بشكل مختلف ويشرح الأسباب وراء ذلك. في مثل هذه الحالة، قد تشعر ببعض الاستياء وقد تجد صعوبة في التركيز على حجته بشكل موضوعي. يشير الشكل 6.8 إلى نموذج لاتخاذ القرارات. يبرز هذا النموذج سلسلة من العمليات التي يمكن أن تشارك في صنع القرار. تُظهر الأسماء أهمية التفكير في كل مرحلة لضمان اتخاذ قرار مدروس بعناية.



الشكل 6.8 نموذج مقترن لعملية اتخاذ القرار

تطبيق النظرية

لمساعدتك على فهم واقع اتخاذ القرارات، فكر في الخطوة الآتية التي ستتخذها بعد إنجازك لشهادة BTEC National من المستوى 3. هناك العديد من الخيارات التي يمكنك تحديدها، ولكن حدد اختيارك إلى ما يأتي في هذا النشاط:

- العمل
- التدريب المهني
- الجامعية.

لاتخاذ قرارك، استخدم مخطط اتخاذ القرار في الشكل 6.8. بعد أن تصل إلى اختيار، قيّم المهارات التي استخدمنها لاتخاذ قرارك. فكّر في أي تغييرات قد تُجربها على النموذج لجعله أكثر فائدة لك.

بناء الفريق

تعتمد المؤسسات التجارية على الفرق، لذلك من المهم أن يمتلك القادة والمديرون المهارات اللازمة لبناء فرق فعالة وتوجيهها ورعايتها. يشبه الفريق إلى حد ما قطع الأحجية، فهو أكثر من مجرد مجموع أجزاء، وكل جزء مختلف عن الآخر.

لتكون بناء فرق فعالة، يتطلب ذلك منك حيازة مجموعة من المهارات الفعالة. وتشمل الآتي:

- مهارات التعامل مع الآخرين – لنقل أهداف الفريق، وتقويض الأدوار الفردية، ومراقبة النتائج
- القدرة على إدارة النزاعات وصراعات السلطة
- المهارات التحليلية – لاتخاذ أحكام دقيقة حول ديناميكيات أعضاء الفريق لتعزيز الإنتاجية
- القدرة على الثقة في قدرات الفريق على إنجاز العمل
- فهم السلوكيات والصفات الشخصية

لاتخاذ قرار مستنير بشأن تشكيل الفريق الأفضل لمهمة أو موقف أو هدف معينه، يحتاج المدير إلى معرفة نقاط القوة والضعف لدى الأفراد المتاحين. قد يتطلب ذلك من المديرين إشراك الموظفين في تمارين بناء الفريق لمرأقبة كيفية أدائهم وتقاعدهم. ربما كنت قد شاركت في بعض تمارين بناء الفريق خلال مدة التدريب التعريفي. يُعتبر "جاك ويلش"، الذي كان رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك (GE) في الولايات المتحدة، أحد أشهر بناء الفرق. وبفضل خبرته في بناء وتحفيز الفرق، يقال إنه زاد من عائدات جنرال إلكتريك بنسبة عدة آلاف بالمائة خلال عشرين عاماً حتى عام 2001.

في جزء لاحق من هذه الوحدة (انظر العوامل المؤثرة في الإدارة والتحفيز وأداء القوى العاملة)، ستعلم المزيد حول بعض الأدوات التي طورها علماء النفس لاختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة والصفات التي ينبغي أن يُظهروها.

القيادة بالقدوة

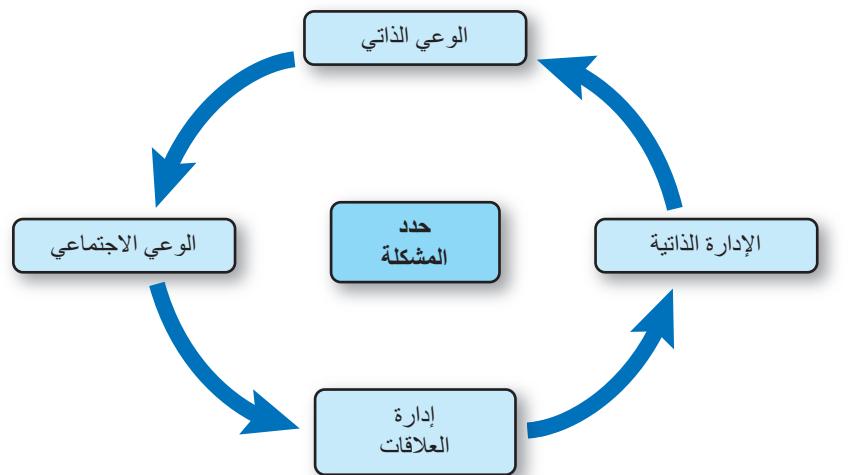
بعض القادة أو المديرين يبرزون بغباءهم، أي إنهم يختبئون في مكاتبهم "يقومون بأعمال" و"يعطون أوامر". إن عدم الظهور أمام القوى العاملة لا يُسمم كثيراً في بناء النزاهة والمصداقية على النقيض، من المرجح أن يكون المديرون والقادة الناجحون هم أولئك الذين يقودون بالقوة. وهؤلاء يميلون إلى تمثيل صورة إيجابية عن مؤسساتهم التجارية ويظهرون قيمها، وغالباً ما يتوازون ما يتوقع منهم ويتصرفون على أنهم مدافعين عن المؤسسة. من خلال التصرف كنموذج يُحتذى به لمديريهم، يشجع هؤلاء القادة الموظفين على القيادة بالقدوة أيضاً. يتطلب هذا المستوى من الظهور أن يكون لدى القادة بعض التواضع والقاعة بأنهم قد يُقلّلوا بالمزيد من المشكلات والأسئلة إن هم أكثروا الظهور. ومع ذلك، يمكن أن يعزز هذا الأمر علاقة القادة بموظفيهم، كما يمكن أن يسمم في تطوير فرق أقوى وشعور "بالحميمية العائلة" في مكان العمل.

بحث

ابحث عن البرنامج التلفزيوني "Back to the Floor" على YouTube وشاهد أمثلة لقادة الذين يعملون بين موظفيهم. ما النتائج الإيجابية التي تراها في نهاية بعض الحلقات؟

المهارات

- التفسير
- التعاطف



الشكل 6.9 مقتبس من نموذج غولمان (2001) للذكاء العاطفي

الاستشارة

يحتاج المديرون والقادة إلى استشارة العديد من الأشخاص للاستفادة من آرائهم وخبراتهم، مثل الموظفين والعلماء الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى المتخصصين مثل المحاسبين والمهندسين. يجب على المديرين والقادة أيضًا أن يكونوا قادرين على تقييم المعلومات التي يحصلون عليها من خلال عملية الاستشارة بشكل صحيح. تتطلب الاستشارة مع الآخرين مجموعة متنوعة من المهارات الفعالة، وتشمل الآتي:

- فهم حدود قدراتك
- التحدث
- طرح الأسئلة
- الاستماع
- التفسير
- المقارنة
- التوليف
- التحليل
- التأييس
- التفكير الناقد
- التقييم
- صنع القرار

فِكْر ملِياً

ما مدى ذكائك العاطفي؟ باستخدام نموذج غولمان البسيط، قيّم مهاراتك ضمن كل فئة. ثم وضع خطة لتطوير مهاراتك الشخصية. ذكر نفسك بمواطن قوتك.

المصطلح الرئيس

التوليف – جمع المعلومات من مصادر مختلفة ودمجها.

الغرض من المهارات الإدارية والقيادية في بيئة العمل

المهارات الإدارية والقيادية لها مجموعة واسعة من الأغراض في بيئة العمل.

تحقيق النتائج وتحسين الجودة العامة لتحقيق الأهداف المشتركة

الإدارة والقيادة الجيدة تحقق النتائج، فهي تضمن أن جميع أعضاء الفريق أو المؤسسة التجارية يتوجهون في الاتجاه نفسه، ويشاركون الرؤية نفسها، ويستطيعون المساهمة بما يتناسب مع نقاط قوتهم، كما تضمن الحفاظ على مستويات عالية من الجودة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

إدارة تنفيذ السياسات والإجراءات

إدارة تنفيذ السياسات والإجراءات دور أساسي في الإدارة. ومع ذلك، فإن التنفيذ الفعلي هو مسؤولية جميع الموظفين المعينين. نضرب مثلاً على ذلك دور الصحة والسلامة المهنية (H&S)، حيث قد يعتقد الموظفون أن دور مدير الصحة والسلامة المهنية هو القيام بكل العمل، ولا حاجة للآخرين للقلق بشأنه. في الواقع، يكون مدير الصحة والسلامة المهنية -بوصفه مختصاً- هو المشرف والمسؤول عن ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات. بمعنى آخر، هو المسؤول عن دفع الآخرين للتصرف بالشكل الصحيح.

حل المشكلات

عندما يتعلق الأمر بحل المشكلات، يعمل القادة على مستوى إستراتيجي، بينما يعمل المديرون في الغالب على مستوى تشغيلي. ومن الناحية العملية، يعني ذلك أن القادة يحددون المشكلات ثم يطلبون من المديرين تقديم الحلول. يجب على المديرين أيضًا حل المشكلات بشكل يومي، مثل تغطية غياب شخص مريض أو التعامل مع شكاوى العملاء.

المهارات المطلوبة لتكون حل مشكلات فعال كثيرة؛ وتشمل الآتي:

- التفكير
- الإبداع
- التخطيط
- التوقع
- التنظيم
- التحليل
- تقييم المخاطر
- التواصل
- الملاحظة
- الاستماع
- التفكير مليًا

تقدير الآخرين ودعمهم

جزء من دور المدير والقائد هو التأكيد من أن جميع الموظفين يشعرون بالتقدير والدعم. ويمكن أن يكون هذا صعباً، فهناك خيط رفيع بين دعم شخص ما والتعامل معه بطريقة قد تكون متعالية. تكمن المهارة في تقديم الدعم بطريقة تعزز من قدرات الفرد ولا تنتقص من استقلاليته. ويمكن تحقيق ذلك من خلال اللقاءات المنتظمة وببرامج التقدير وتقييمات الأداء.

إدارة النزاعات

غالباً ما يتعين على المديرين والقادة إدارة النزاعات على مستويات مختلفة داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، قد يحتاج المدير إلى المساعدة على حل المشكلات داخل فريق مشروع بعد أن يبذلو العمل معًا. قد تحدث النزاعات بسبب شعور الأفراد بأن الآخرين لا يؤدون مهامهم بشكل كافٍ أو أنهم يتعرضون لمعاملة غير عادلة. وقد يكون السبب أيضاً هو تضارب الشخصيات.

م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن مشكلات الموظفين،
راجع الوحدة 8: الموارد البشرية.



◀ ما مدى تمرسك في حل المشكلات؟

يتمثل جزء من مهارة إدارة النزاعات في القدرة على فهم سلوك الآخرين وسلوك الشخص نفسه، ويتمكن الحل في تسليط الضوء على الأسباب الكامنة وراء النزاع ومعالجتها. الاستماع الفعال هو وسيلة أساسية لاكتشاف سبب النزاع، ويوجد مهارة أخرى مهمة، ألا وهي القدرة على التنبؤ بالنزاعات المحتملة، ما يعني، على سبيل المثال، التأكيد من تجنب تشكيل فرق تكون من أعضاء غير متافقين.

بوصفك مديرًا، هناك أربع خطوات رئيسية لإدارة النزاعات:

- 1 تحديد المسألة أو المشكلة.
- 2 تحديد الأطراف المتنازعة.
- 3 التعبير عن التخوفات للأطراف المعنية – عادةً معاً.
- 4 الاستماع الفعال.

قد يتطلب حل النزاع التوصل إلى حل وسط، ويجب أن يتفق الطرفان على أي حل مقترن. إذا استمر النزاع، فإن المؤسسات عادةً ما تكون لديها إجراءات للتعامل معه، وستتعلم المزيد عن هذه الإجراءات في قسم "إدارة الموارد البشرية".

بناء علاقات شخصية إيجابية

ربما يكون الدور الأكثر أهمية لأي مدير أو قائد (أو حتى موظف) هو بناء علاقات شخصية إيجابية، أي التوافق مع الآخرين والعمل بشكل جيد ضمن الفريق. تشمل فوائد بناء هذه العلاقات الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، والتقدم في العمل.

بصفتك موظفًا على أي مستوى، من المهم معرفة كيفية العمل ضمن فريق وكيفية تطوير إمكانات الفريق. وبصفتك قائداً أو مديرًا (على سبيل المثال، مدير مشروع)، ستكون مسؤولاً عن تجميع الفريق معاً وبناء علاقات قوية مع المعينين. وسيساعدك امتلاك القدرة على تعرُّف مهارات وصفات كل فرد على النجاح في هذا العمل.

تشمل المهارات الالزمة لبناء علاقات إيجابية التسامح والصدق والتعاطف والاحترام والتواضع. على الرغم من أن المديرين والقادة قد لا يتمكنون من إظهار هذه المهارات في جميع الأوقات، ينبغي لهم العمل بجد للحفاظ عليها وتطويرها من خلال التنمية الشخصية، كما ينبغي لهم التفكير في تصرفاتهم لنقييم فعاليتها.

التواصل بفاعلية

يجب على المديرين والقادة أن يتواصلوا بشكل جيد. ولتحقيق ذلك، يجب عليهم التأكيد من اعتماد الطريقة والأسلوب المناسبين للتواصل بناءً على الموقف الذي يواجهونه. على سبيل المثال، قد يستخدم المديرون أسلوبًا معيناً عند تقييم فكرة لمروء وسيهم، ويستخدمون أسلوبًا آخر عند التحدث إلى مجموعة من المديرين الكبار. فمن غير المحتمل أن يقدموا عرض وظيفة عبر رسالة نصية، ولكن قد يستخدمون هذه الرسالة النصية لإرسال تعليمات بسيطة إلى فريقهم.

يعتمد مدى فعالية التواصل على العديد من العوامل، بما في ذلك شخصية الفرد. على سبيل المثال، الشخص الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً عالياً من المرجح أن يكون لبعاً وديلوماسياً أكثر من شخص يفتقر إلى هذه المهارات.

إن التواصل لا يتعلق فقط بما تقوله أو طريقة قوله؛ بل يشمل العديد من المهارات الأخرى مثل:

- الإشارات غير اللفظية
- الاستماع الفعال
- التحدث
- الملاحظة
- تفسير ما تلقاه
- التعبير
- التفكير
- التوليف.

تعتمد المهارات التي تستخدمها في التواصل على الموقف الذي تواجهه.

المصطلحات الرئيسية

الاستماع الفعال – إيلاء الاهتمام الكامل لما يقوله أحد الأشخاص حتى تتمكن من إعادة صياغة النقاط المهمة والرد عليها.

التعاطف – القرابة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم في الإحساس بها.

م الموضوعات ذات صلة

معرفة المزيد عن إدارة النزاعات، راجع **الوحدة 8: الموارد البشرية**.

فِكْرٌ ملِيّاً

فَكِرْ فِي الأَسْبَابِ الَّتِي تَجْعَلُ بَعْضَ الْمَدِيرِينَ أَكْثَرَ فَعَالِيَةً مِنْ غَيْرِهِمْ. لِمَاذَا لَا يُمْكِنُ بَعْضُ الْمَدِيرِينَ مِنْ إِخْرَاجِ أَفْضَلِ مَا فِي الْقُوَىِ الْعَالَمَةِ؟ بِرَأِيكَ، مَا أَهْمَ ثَلَاثَ مَهَارَاتِ الْمَدِيرِينَ وَالْقَادِهِ؟

مناقشة

في مجموعة صغيرة، نقاش كيف يمكنك تكييف الطريقة التي تتواصل بها مع الجماهير وفي المواقف المختلفة. ادرس الإستراتيجيات التي تستخدمنا للتواصل بشكل فعال ونناك الأقل فعالية.

المهارات

- التواصل
- التعاطف

تعد التعقيبات واحدة من الوسائل التي يستخدمها القادة والمديرون لتحفيز الفرق والأفراد. تنطوي مهارة تقديم التعقيبات الصحيحة على درجة كبيرة من التعقيد. فكما يمكن للتعقيبات أن تكون محفزة، يمكن أيضًا أن تكون محبطة وتسبب نفورًا. من الشائع أن يشعر الشخص بعدم الراحة عند تقديم التعقيبات أو تلقها، ربما بسبب احتمال حدوث نزاع. غالباً ما يتبعن على المديرين تقديم التعقيبات كجزء من عملية التقييم الرسمية، حيث تتعلق التعقيبات بالأهداف والمعايير التي كانت متوقعة من الموظف. قد يحتاج المديرون أيضًا إلى تقديم تعقيبات غير رسمية للموظفين. عند تقديم التعقيبات، من المهم أن تكون:

- مدرسة جيدًا
- لها ما يبررها
- سهلة الفهم
- غير متحيزة
- صادقة
- لبقة
- تلبي معيار SMART.



لكي تكون التعقيبات ذات معنى وتدوي إلى تحسين، يجب أن تكون بناءً ومحفزة للتطور والنمو، كما يجب أن تعرف بالتقدم والممارسات الجيدة. وإحداث فرق وتحقيق تقدم، يجب أن تتضمن التعقيبات أطرًا زمنية للتحسين وتنطلب أدلة على اتخاذ الإجراءات. يقترح منظرون عدة مبدأً بسيطًا يُعرف باسموبيتش التعقيبات "الإيجابية ثم السلبية ثم إيجابية". ويمكن أن يساعد هذا النهج على ضمان أن تكون التعقيبات مركزة ومتوازنة بشكل جيد.

▶ يوفر تقديم التعقيبات فرصة مهمة لتقدير الثناء على العمل الجيد، وتسلیط الضوء على مواطن التحسين

مواضيع ذات صلة

لمعرفة المزيد حول تقييمات الموظفين وتعقيباتهم، راجع الوحدة 8: الموارد البشرية.

فكرة مليأً

ما مدى استعدادك لتلقي التعقيبات؟ هل يتغير رد فعلك على التعقيبات بحسب الشخص الذي يقدمها؟ لم هذا؟ ما الذي تعتقد أنه يمكنك القيام به لاستخدام التعقيبات بشكل إيجابي؟

وقفة للتفكير
التي يستخدمها؟**تلخيص**

فك في ما يفعله هذا الشخص يومياً. ما المهارات التي يحتاجون إليها؟
ابحث اثنين من قادة الأعمال العالميين المشهورين وحدد أسلوب كل منهما في القيادة. ما أوجه الاختلاف والتشابه التي تراها بين الاثنين؟ كيف تؤثر أساليبهم في القيادة على أداء مؤسساتهم التجارية؟

دراسة حالة

على العكس تماماً

يؤكد "تيم" أن على القادة قبول أن الموهوبين مؤقتة، ويجب عليهم الاعتراف بأن جذب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم يتطلب التزاماً. ويقول تيم إن القادة بحاجة إلى الاعتراف بأنهم محظوظون بوجود هذه الموهوبين خلال المدة التي تكون فيها جزءاً من الفريق. وبالنسبة له، يجب أن تكون هذه الرؤية هي القاعدة السائدة وليس الاستثناء. وفهم هذه الحقيقة، كما يقول، هو السر في بناء فرق ناجحة.

اختبر معلوماتك

- 1 ما النظريات التي يمكنك استخدامها لوصف أساليب الإدارة والقيادة في شركة بيرنجر تيم؟
- 2 ما المهارات التي يعتمد عليها باتريك تيم كقائد ومدير؟
- 3 ما وظائف الإدارة والقيادة في شركة بيرنجر تيم؟
- 4 اذكر بعض العوامل التي تؤدي إلى ثقافة إيجابية للشركات.
- 5قارن بين بيرنجر تيم وشركتين آخرتين من اختيارك.

"باتريك تيم"، الذي أسس شركة التوظيف "بيرنجر تيم" في عام 2004، يصف أسلوبه القيادي بأنه "بديل". ويقول في بيان قد يبدو للبعض غير بدائي: "شركة موجودة لخدمة الموظف، وليس العكس". يوضح قائلاً: "دوري هو تحديد ثلاثة أشياء يقوم بها الموظفون كل أسبوع ثم الترويج لها بشكل مكثف".

"بيرنجر تيم" شركة تجارية متخصصة تطمح لأن تكون العلامة التجارية الأكثر احتراماً في سوقها. ولتحقيق ذلك، تستخدم الشركة متخصصين لتعرف المتقدمين وت تقديم نصائح طويلة الأجل تناسب مع احتياجاتهم. تركز الشركة على النزاهة والخدمة والجودة، وقد عملت بجد لبناء سمعتها على مر السنين، لأن السمعة هي كل شيء في سوق التوظيف التنافسي. وبصفته شخصاً يتخذ من توظيف القادة الآخرين منهنا له، ربما لا يُستغرب أن يكون لدى السيد "تيم" فهم جيد لما تبدو عليه القيادة الحديثة. كان الأول في المملكة المتحدة الذي طلب من المتقدمين لمنصب الرئيس التنفيذي إنشاء مقاطع فيديو على منصة فاين (Vine) للحصول على فكرة أفضل عن "من هم حقاً".

يقول باتريك تيم: "نجاح بيرنجر تيم يعتمد على تركيزنا القوي على الناس؛ فنحن نتعامل مع الناس كما نحب أن يتم التعامل معنا، سواء كنت عميلاً يبحث عن التوظيف، أو مرشحاً يبحث عن نصيحة مهنية، أو حتى مورداً لنا، فإننا نسعى لجعل تلك التجربة أفضل تجربة الممكنة."

تمرين تقييمي 6.1

السيناريو

شركة كودوس ليمند هي مؤسسة تجارية متوسطة الحجم تقع في كوالالمبور، ماليزيا. تأسست قبل 30 عاماً على يد مالكها الحالي "مالك لو"، وتنشط في مجال تصنيع الأثاث المكتبي.

على مدار السنوات القليلة الماضية، لم تتمكن شركة كودوس ليمند من التكيف مع التغيرات التي حدثت في السوق. على سبيل المثال، يقدم العديد من منافسيها خدمة تصميم شخصية لعملائهم، مدعاومة بتطبيقات التكنولوجيا الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، هناك منافسة متزايدة من كبار تجار التجزئة مثل شركة أيكيا التي تقدم أثاث المكاتب بأسعار معقولة.

الجدول 1 مقتطف من القوائم المالية لشركة كودوس ليمند، 2019-2023

2023	2022	2021	2020	2019	
7 800 000	6 500 000	5 900 000	4 600 000	3 400 000	إجمالي الإيرادات (دولار)
2 724 600	2 758 500	2 407 800	2 923 600	1 247 400	إجمالي الربح (دولار)
34.1	36.5	37.3	40.4	38.9	النسبة المئوية لهامش الربح الإجمالي
362 400	328 500	470 100	441 400	227 800	الربح الصافي (بالدولار)
3.8	4.1	4.9	6.4	5.2	النسبة المئوية لهامش الربح الصافي

منذ تأسيس شركة كودوس ليمند، طرأ تغييرات قليلة جدًا في هيكلها الإداري، حيث تمتلك إدارات متخصصة مسؤولة عن الإنتاج والمبيعات والمالية والموارد البشرية. وقد تم توظيف العديد من المديرين في شركة كودوس ليمند منذ إنشائها وظلوا في مناصبهم حتى الآن.

تمرين تقييمي 6.1 متابعة

كثير من المديرين يقاومون أي تغيير، ما يجعل المؤسسة التجارية تُعتبر غير مستجيبة لاحتياجات العملاء. وقد سعت شركة كودوس ليتمت إلى معالجة هذه القضية من خلال الحصول على إمداداتها من الموردين الأقل تكلفة، ما سمح لها بخفض أسعار منتجات الأثاث المكتبي. على الرغم من أن هذه الإستراتيجية أدت إلى زيادة عدد العملاء وإيرادات المبيعات، إلا أن ذلك كان على حساب الجودة. ونتيجة لذلك، ارتفعت التكاليف العامة للشركة لأن كودوس ليتمت اضطررت إلى توظيف موظفي صيانة إضافيين للقيام بالإصلاحات في موقع العملاء. بالإضافة إلى ذلك، خلال السنوات القليلة الماضية، تسببت ضغوط التكلفة التي يواجهها الموردون الأقل تكلفة في زيادات في أسعار المواد التي يوردونها لشركة كودوس ليتمت.

يُقاضى العديد من الموظفين في المناصب الأدنى رواتب أقل من المتوسط الوطني، ما أسمهم في انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات دوران العماله. وغالباً ما يتوظف الموظفون بناء على توصيات الأفراد الموجودين ضمن القوى العاملة الحالية لأن المالك يعتقد أن ذلك يعزز "روح العائلة". وبعد تعيينهم، يتلقى الموظفون الجدد تدريجياً من أفراد ضمن القوى العاملة، وكثير منهم أقارب للموظفين الجدد.

الجدول 2 مقتطف من بيانات التوظيف ودوران الموظفين في شركة كودوس ليتمت 2019-2023

النسبة المئوية لدوران الموظفين	المديرون	الموظفون	طاقم الصيانة	طاقم الإنتاج	المديرون	العدد المليوني
2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017
10	9	9	9	9	9	المديرون
30	28	24	21	20	20	طاقم الإنتاج
6	6	3	3	3	3	طاقم الصيانة
3	2	2	2	2	2	المديرون
23	22	18	15	15	15	الموظفون

قرر "مالك لو" تسليم السيطرة على الشركة التجارية لابنته أمينة، وهي حريصة على معالجة القضايا الإدارية الحالية التي تواجه الشركة.

الموجز

اكتب تقريراً لتقديمه إلى مالكي شركة كودوس ليتمت، على أن يظهر التقرير:

- فهمك لوظائف الإدارة والقيادة في شركة كودوس ليتمت.
- فهمك لوظائف الإدارة والقيادة، والسمات والمهارات المطلوبة للأدوار المختلفة في شركة كودوس ليتمت.
- بين فهمك لمشكلات أسلوب القيادة التي تواجه الشركة وكيفية تأثير ذلك في أداء الشركة.
- تقديم توصيات حول الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين أداء الأعمال في الشركة المقصودة.

احرص في تقريرك على الآتي:

- استخدام أمثلة من السيناريو الوارد في دراسة الحاله لتوضيح المفاهيم، أو من خلال أبحاثك أو تجربتك الشخصية، وليس مجرد تكرار النظريات.
- تناول مفاهيم/نظريات الإدارة والقيادة.

المراجعة

- هل شرحت نتائجي وتعليلاتها بشكل واضح؟
- هل أعرف الترتيب الذي سأنفذ به المهمة؟ هل أعرف ما يجب إدراجه في تقرير الأعمال؟
- هل أعرف مواعيد التسليم؟

التخطيط

- هل أفهم ما يلزمني فعله وإنماجه؟
- هل أعرف الترتيب الذي سأنفذ به المهمة؟ هل أعرف ما يجب إدراجه في تقرير الأعمال؟
- هل أعرف مواعيد التسليم؟

التنفيذ

- دون ملاحظات في أثناء قراءة السيناريو.
- تأكد من تلبية جميع متطلبات الموجز.
- كيف سأعرف إذا كنت أعمل على المهمة؟
- كيف سأعرف إذا كنت ألتزم بمواعيد التسليم؟

ج} إعداد مقترنات لتحسين الأعمال لتلبية احتياجات أصحاب المصالح في سياقات عمل معينة

مناقشة

في مجموعة صغيرة، نقاش المناسبات التي تجد فيها صعوبة في التغيير.اكتشف السبب في كل حالة.

إدارة التغيير

"ربما يكون التحدي الأصعب لأي مؤسسة تجارية وموظفيها هو القدرة على إدارة التغيير، حيث يقاوم العديد من الأشخاص والمؤسسات بشدة التغيير أو الأفكار الجديدة. ربما تعرف شخصاً بهذه الصفات، أو ربما أنت نفسك كذلك."

الحاجة إلى إدارة التغيير لضمانبقاء المؤسسات ونجاحها

جميع المؤسسات التجارية بحاجة إلى التغيير بشكل أو بأخر من أجل البقاء والنجاح. لذا، يجب على المديرين والقادة أن يكونوا قادرين على إدارة هذه العملية. قد تكون إدارة التغيير بسيطة مثل اتخاذ قرار بتعديل نظام رفوف العرض وتوقيع الموافقة على قائمة المشتريات المطلوبة، أو قد تتطلب إعادة هيكلة واسعة للمؤسسة للاستفادة من فرصة جديدة في السوق. ويجب إدارة هذه التغييرات بفعالية، بعد مراعاة التكاليف والجودي وأعداد الموظفين.

توجد بعض المؤسسات التجارية التي تمكنت من مقاومة التغيير وما زالت باقية ومستمرة، إلا أن هذا الأمر غير شائع وقد يكون بسبب عملها في سوق استهدافي لا يتغير فيه الطلب كثيراً. ومع ذلك، حتى هذه المؤسسات قد تضطر في مرحلة ما إلى إدارة تغييرات في عملياتها التجارية. على سبيل المثال، قد تضطر إلى التعامل مع التطورات التكنولوجية في قطاعها، مثل نقل بعض عمليات البيع إلى شبكة الإنترنت. توجد أيضاً مؤسسات تستمر في استخدام الأساليب التقليدية، مثل المحامين الذين يرسلون رسائل مكتوبة بخط اليد إلى عملائهم. ومع ذلك، فإن هذه المؤسسات أيضاً تتأثر بالتغييرات الحديثة.

سرعان ما قد تجد المؤسسات التجارية نفسها خلف الركب إذا لم تستجب للتغيير. على سبيل المثال، فكر في كيفية عمل وكلاء العقارات. فمع ظهور الصور الرقمية والإنترنت، أصبح من الممكن تصوير العقار ونشر تفاصيله خلال بضع ساعات. في الماضي، كان لا بد من تحضير الصور وكتابة تفاصيل العقار وإرسالها عبر البريد. ولهذا، ازدهرت أعمال وكلاء العقارات الذين استجابوا بفعالية لفرص التي أتاحها الإنترت، بينما فشل الذين لم يستجيبوا لهذه الفرص.

نماذج إدارة التغيير

توجد العديد من نماذج إدارة التغيير، ونصف هنا ثلاثة من أشهرها.

"لوين"

في خمسينيات القرن العشرين، قام الفيلسوف الألماني "كورت لوين" بتطوير نموذج بسيط للتغيير التنظيمي يتألف من ثلاثة مراحل. ورغم بساطة نموذجه، فقد أدرك أن العملية معقدة وطويلة. قام لوين لاحقاً بتوسيع نظريته إلى "تحليل القوى الميدانية".

كل مربع في نموذج "لوين" يشير إلى حالة المؤسسة في كل مرحلة:

- المرحلة 1: إذابة الجليد - تتضمن عملية معقدة وطويلة لإعداد موظفي المؤسسة للتغيير.
- المرحلة 2: التغيير - المرحلة الانتقالية لتنفيذ التغيير، مع مراعاة أن الأفراد قد يقاومون التغيير وقد يجدون صعوبة في التكيف مع التغييرات التي تحدث.

الشكل 6.10
نموذج لوين للتغيير



- المرحلة 3: تثبيت التغيير - النقطة التي يتم فيها تنفيذ التغيير ويبدأ الموظفون في التكيف مع التغيير والعمل بالطرق الجديدة.

يرى بعض المعلقين أن هذا النموذج بسيط للغاية (انظر أدناه). ففي النموذج، يتم الانتقال بسلاسة بين كل مرحلة دون انقطاع، ولكن يجب طرح أسئلة عما يحدث في الواقع عند عدم استعداد الأفراد أو المؤسسات للتغيير، أو عند حدوث انتكاسات في أثناء العملية. وبصرف النظر عن ذلك، يُستخدم هذا النموذج في نطاق واسع ويمكن الثناء عليه ليساطه، إذ يمكن أن تعيق النماذج المعقدة التقدم أو يساء فهمها.

"شайн"

في أواخر القرن العشرين، انتقد "إدغار شайн" نموذج لوين ذا المراحل الثلاث، معتبرًا أن التغيير في المؤسسات لا يحدث في يوم واحد.

الشكل 6.11
نموذج شайн



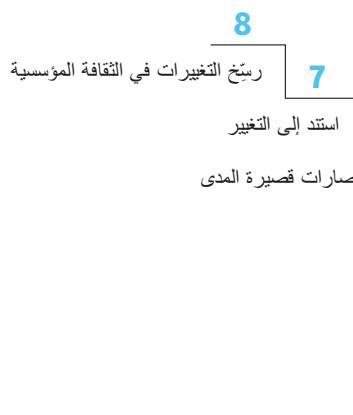
وأطلق "شайн" على نموذه "مراحل التحول". تشبه مراحله الثلاث نموذج "لوين"، وتتمثل في:

- إدابة الجليد - تهز هذه المرحلة المعتقدات بحيث يبدأ الفرد في إعادة تقييم نفسه من خلال الشك.
- التغيير - في هذه المرحلة، يبدأ الفرد في تبني السلوكيات والمعتقدات والقيم الجديدة.
- تثبيت التغيير - في هذه المرحلة، تبدأ المعتقدات والقيم الجديدة في أن تصبح القاعدة من خلال تطبيقها تلقائيًا.

يرى "شайн" أن الفرد في كل مرحلة يكاد يكون غير مدرك للتغيير، لدرجة أننا يمكننا قول إن نموذه يمثل التغيير الخفي.

"كوتير"

طور "جون كوتير" نموذجه المكون من 8 مراحل في عام 1996؛ وتتمثل هذه المراحل في:



- المرحلة 1: تشكيل الحاجة الملحة
- المرحلة 2: تشكيل ائتلاف قوي
- المرحلة 3: إنشاء رؤية للتغيير
- المرحلة 4: توصيل الرؤية
- المرحلة 5: إزالة العقبات
- المرحلة 6: تحقيق مكاسب قصيرة المدى
- المرحلة 7: تعزيز التغيير
- المرحلة 8: ترسيخ التغييرات في ثقافة الشركات

الشكل 6.12

خطوة "كوتير" المكونة من 8 خطوات

يوضح نموذج "كوتر" المكون من 8 مراحل أن التغيير يحتاج إلى وقت. تركز المراحل الثلاث الأولى على التخطيط المكثف والإعداد اللازم لإنشاء أساس قوي للتغيير. ويعرف النموذج بأن الأفراد مختلفون في ردود أفعالهم وتوقيت استجابتهم. ولجعل أي تغيير ينجح، يجب أن يتبنى الأفراد العملية لتحقيق ذلك. تساعد المرحلة 6 من نموذج "كوتر" (تحقيق مكاسب قصيرة المدى) على الحفاظ على هذا النهج بتقديم دليل على أن العملية مجده.

العوامل المؤثرة في التغيير

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في التغيير داخل المؤسسة إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية. تشمل العوامل الداخلية المسائل المتعلقة بتحفيز القوى العاملة وأدائها، وهذه يمكن أن تتأثر عادةً بثقافات إدارة التغيير مباشرةً. أما العوامل الخارجية، فتعلق بالمسائل التي تقع خارج نطاق المؤسسة، وهي أصعب في التحكم بها لكن يمكن أن يكون لها تأثير في القرارات التشغيلية والإجراءات التي يتخذها المديرون. هنا نلقي نظرة مفصلة على هذه العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في التغيير داخل المؤسسة.

العوامل الداخلية

تتعلق هذه العوامل بالعمليات الداخلية للمؤسسة، وتشمل:

- إدخال التكنولوجيا الجديدة ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأرباح، ولكن قد يقلل أعباء الموظفين
- القرارات السيئة لقيادة أو الإدارة ما يؤدي إلى تراجع المؤسسة، وخسائر في الموظفين وتقليل الأرباح
- الطلب على مهارات جديدة وما ينتج عنه من صعوبة في العثور على موظفين مناسبين
- التغيرات في هيكل المؤسسة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة
- إغلاق الفروع والمؤسسات التابعة لنقليل النفقات العامة – مثل البيع عبر الإنترنت
- البحث عن طرق ووسائل بديلة للتصنيع والإنتاج
- التحول الثقافي نتيجة القيادة الجديدة، ما يؤدي إلى إعادة هيكلة هرمية المؤسسة.

العوامل الخارجية

تقع هذه العوامل خارج سيطرة المديرين داخل المؤسسة بشكل كبير. على سبيل المثال، في اضطرار المزارعين إلى تعديل مواعيد زراعة وحساب محاصيلهم بسبب التغيرات في الطقس، وكيف أجرت العديد من مؤسسات الأعمال الزراعية على تغيير المحاصيل التي تزرعها لتلبية الطلبات المتغيرة في السوق.

المهارات

- التفكير الناقد
- التفسير

تشمل بعض العوامل الخارجية المهمة التي تجبر المؤسسات على التغيير ما يأتي:

- **اجتماعية:** وتشمل القضايا الصحية، وحملات جماعات الضغط مثل "غرين-بيس" (Greenpeace)، والأخبار الإعلامية، والأحداث غير المتوقعة (مثل حادثة فوكوشيما النووية، وتأثير النشاط البركاني لبركان "تونغراهاوا" في أمريكا الجنوبية، والتأثير العالمي لفيروس كوفيد-19).
- **تكنولوجية:** وتتمثل التغيرات العميقية التي أحدثتها الإنترنت والقوة المتزايدة للحواسيب في السوق، والفرص المتاحة للابتكار من خلال التكنولوجيا التصنيعية الجديدة، وتأثير وسائل التواصل الاجتماعي و"البيانات الكبيرة" في عالم الأعمال والمؤسسات الفردية.
- **اقتصادية:** وتشمل عدم الاستقرار الاقتصادي مثل الركود (مخاطر فقدان حصة السوق والأرباح)، والمنافسة الجديدة (مخاطر فقدان حصة السوق)، والتغيرات في توفر المواد الخام، وفشل السوق (على سبيل المثال، في المنتجات القديمة مثل مسجلات VHS)، والتغيرات في سوق الأسهم والتغيرات الاقتصادية (مثل تقلبات أسعار الوقود التي تؤثر في تكاليف النقل).

بحث

استكشف عمل الجمعيات الخيرية مثل "وايلد-لایف آكت" (Wildlife Act) ((www.wildlifeact.com)) وكيفية استخدامها للتكنولوجيا في الأجزاء النائية من العالم.

ما العامل الخارجية التي تؤثر في السعي لحفظ أنواع المهددة بالانقراض بشكل حرج؟

ما الأمثلة على العوامل الداخلية التي يمكن تحديدها والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً في كوكبنا؟

- بيئية:** وتشمل الظروف الطبيعية والبيئية والجغرافية التي تؤثر في عمليات المؤسسات وإستراتيجياتها، ومن أمثلتها ندرة الموارد الطبيعية والطقس القاسي والطلب الاستهلاكي على المنتجات الصديقة للبيئة والأخلاقية أو أي منها أو التقدم في التكنولوجيا "الخضراء".
- سياسية:** وتشمل التغييرات في القوانين والتشريعات (على سبيل المثال، قوانين الصحة والسلامة التي تجبر المؤسسات على إجراء تغييرات مكافة على المعدات والمباني)، والتغيرات في الضوابط على الأعمال، والمطالبات السياسية الجديدة (مثل السيارات الكهربائية وحتى الهيدروجينية المساعدة على مكافحة تغير المناخ).
- قانونية:** وتشمل القوانين واللوائح والتطورات القانونية التي يجب على المؤسسات الامتثال لها لتجنب المغوبات القانونية وضمان سير العمليات بسلامة، ومن أمثلتها التشريعات الجديدة مثل اللوائح البيئية أو التعديلات على القوانين القائمة.
- أخلاقية:** وتشمل المسؤولية الاجتماعية المؤسسية (CSR) مثل المشاركة المجتمعية والإشراف البيئي، والأجور العادلة وظروف العمل الآمنة للجميع في سلسلة التوريد، ورعاية الحيوانات، وحماية المستهلك، والقارier الصادقة، والحساسية الثقافية، وحماية المبلغين عن المخالفات.

دراسة حالة

هل تحل الروبوتات محل البشر؟

في عام 2017، افتتحت مزرعة يعمل بها روبوتات بالقرب من كيوتو، اليابان. وتدير هذه المزرعة مؤسسة تسمى سبريد (Spread)، وهي تنشط في مجال زراعة الخس. تتولى الروبوتات زراعة بذور الخس، ونقل الشتلات، ورعاية النباتات، وتسلیم المحصول إلى خط التعبئة لتوزيعه. قُدر الإنتاج السنوي بحوالي 10 ملايين رأس خس (مقارنة بحوالي 26,000 في المزرعة "العادية"). أدخلت تكنولوجيا الروبوتات في هذه المزرعة بشكل جزئي بسبب نقص العمالة، وبسبب أن المزرعة تتصدّى لعدد من المخاوف البيئية: فهي تستخدم كمية أقل بكثير من المياه مقارنة بالمزارع التقليدية، وتعمل إضاعتها على الطاقة المتجددة ولا تحتاج إلى مبيدات حشريّة.

الروبوتات ليست جديدة على العمليات التجارية، ولكن نطاق استخدامها الأن لإحلالها محل البشر له عواقب بعيدة المدى في جميع مناحي القطاع. وهذا التطور يضع المديرين والقادة في مواجهة العديد من التحديات الجديدة.

اخبر معلوماتك

- ما العوامل التي أثرت على حاجة مؤسسة "سبريد" لتغيير طريقة زراعة الخضروات؟
- ما الأساليب التي استخدمها المديرون في مؤسسة "سبريد" لتلبية متطلبات المهارات في المؤسسة وزيادة الإنتاجية؟
- من أو ماذا سيسنّد من التغييرات الثورية التي تنفذها مؤسسة "سبريد"؟
- ما ملامح مهارات الإدارة والقيادة التي يستخدمها قادة مؤسسة "سبريد"؟

وقفة للتفكير



ما التعريفات والوظائف التي يمكنك تطبيقها على أسلوب الإدارة في مؤسسة "سبريد"؟

تلميح

يمكنك البدء بدراسة العمليات الروبوتية المختلفة من خلال زيارة موقع www.builtin.com والبحث عن "الروبوتات الزراعية". ارجع إلى الجزء ألتذكّر نفسك بهذه المشكلات. علّ مقترحاتك.

توسيع الأفق

ما العوامل التي يجب على مدير الموارد البشرية مراعاتها عند إحلال الروبوتات محل البشر؟

أصحاب المصلحة الذين يؤثرون في التغيير

المالكون

قد تعتقد أن من يتولون إدارة المؤسسة، مثل الرئيس التنفيذي، هم من يتمتعون بالتأثير الأكبر فيها. قد يكون هذا صحيحاً في حالة مؤسسات الفرد الواحد، الذي يمكن أن يكون مالكاً ورئيساً تنفيذياً في الوقت نفسه، لكنه ليس صحيحاً دوماً في المؤسسات الكبيرة. على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة لديها مساهمون، فقد يكون لديهم الحصة الأكبر في المؤسسة (51 أو أكثر)، وبالتالي تكون لهم كلمة الحسم في ما يحدث.

يمكن أن تنشأ نزاعات بين المساهمين (الذين يمتلكون حصة في المؤسسة) والمديرين. على سبيل المثال، قد يرغب المديرون في إعادة استثمار الأرباح في المؤسسة لتشجيع النمو، في حين قد يطالب المساهمون بتوزيع أرباح أكبر لهم على المدى القصير. بشكل عام، يكون لدى المديرين مسؤولية توفير عائد عادل على استثمارات المساهمين مع ضمان الأمان المالي المستقبلي للمؤسسة.

المديرون

المديرون هم أصحاب مصلحة رئيسيون في المؤسسات التي يعملون بها، وذلك لأنهم يشاركون في تحديد إستراتيجيات العمل وتنفيذها. يمكنهم أيضاً تشكيل مستقبل المؤسسة من خلال تقديم رواهم وأفكارهم إلى المالكين وغيرهم من صانعي القرار الرئيسيين، كما يمكنهم استخدام أرقام المبيعات، واستطلاعات رضا العملاء، وغيرها من المعلومات ذات الصلة لتعزيز حجمهم.

فكر في وجود مدير متاجر لسلسلة تجارية في طليعة المؤسسة نيابة عن المالكين. يعتمد المالكون على مدير المتاجر لإعلامهم بما يريد العملاء وما لا يريدونه. على سبيل المثال، قد يسلطون الضوء على الأدوات الإقليمية أو التفضيلات المخصوصة للعملاء، مثل تلك المتعلقة بالمعتقدات الدينية.

العملاء

يمكن أن يكون للعملاء تأثير كبير في التغيير داخل المؤسسة، ومن أمثلة ذلك تجربة شركة كوكاكولا عندما حاولت تغيير وصفة مشروبها الشهير في عام 1985 إلى "نيو كوك" – ولكن لم تلق هذه التغييرات استحساناً لدى العملاء. نتيجة لذلك، اضطرت الشركة إلى العودة إلى الوصفة الأصلية.

ومن الأمثلة الأخرى بشأن تأثير العملاء في التغيير ما يأتي:

- مشجعوا كرة القدم الذين يؤثرون في إقالة مدرب النادي.
- اعتماد شركات البرمجيات على العملاء لاختبار البرمجيات وتقديم توصيات للتطوير.
- دعوة مصنعي الوجبات الخفيفة للعملاء لتقديم ملاحظات من خلال وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر – وقد استخدمت بعض العلامات التجارية هذه الطريقة لاختبار شعبية منتجاتها وإشراك المستهلكين في حملات اقتراح التkehات الجديدة.

الموظفون

يمكن أن يكون للموظفين تأثير كبير في كيفية حدوث التغييرات داخل المؤسسة. فقد أدركت المؤسسات ثانية النظر أهمية العمل مع القوى العاملة لضمان إجراء أي تغييرات بشكل تعافي، على سبيل المثال، من خلال التعاون مع النقابات العمالية لاتفاق على شروط جديدة للرواتب وظروف العمل. في بعض الحالات، لا تكون هذه المفاوضات ناجحة، ويستخدم الموظفون الإضراب (التوقف عن العمل) كوسيلة للضغط على المؤسسة لتلبية مطالبيهم.

موضوعات ذات صلة

معرفة المزيد عن تأثير أصحاب المصلحة المختلفين، انظر الوحدة 1: استكشاف الأعمال.

المهارات

• العرض الذاتي

موضوعات ذات صلة

معرفة المزيد عن دور المديرين، راجع الوحدة 14: دراسة خدمة العملاء.



▶ يؤثر أصحاب المصلحة جميعهم في التغيير إلى حد ما

انبعاثات صفرية بحلول النصف الثاني من القرن الحادي والعشرين. وقد أتاح ذلك العديد من الفرص للمؤسسات التجارية. على سبيل المثال، ساعد ذلك على تعزيز النمو في سوق السيارات الكهربائية.

الحكومة

تمتلك الحكومات الوطنية والمحلية تأثيراً كبيراً في الأنشطة التجارية من خلال القوانين واللوائح التي يمكن أن تفرضها. على سبيل المثال، أجرت قوانين حماية البيئة المؤسسات التجارية على تغيير طريقة تصنيع منتجاتها أو على إدخال تقنيات تقلل التلوث (مثل "منظفات" المداخن في المصانع). وتمثل إحدى الطرق الرئيسية التي تحاول بها الحكومات حول العالم دفع المؤسسات التجارية إلى التغيير في حثها على اتخاذ إجراءات لمكافحة تغير المناخ. ومن أمثلة ذلك اتفاق باريس لعام 2015 الذي حدد هدفًا عالميًّا للوصول إلى صافي

الذي حدد هدفًا عالميًّا للوصول إلى صافي

الهيئات التنظيمية

تتأثر جميع المؤسسات التجارية بقرارات الهيئات التنظيمية بشكل من الأشكال. على سبيل المثال، من المحتمل أن يكون محل دراستك خاصًا لتنظيم عدة هيئات في مجالات مثل الصحة والسلامة وتوفير التعليم. ففي المملكة المتحدة، تُسأل هيئة "أوفستيد" (Ofsted) عن تنظيم خدمات التعليم، وتقوم بمهام التفتيش على المدارس والكليات والتدريب في أماكن العمل، إلى جانب تقديم توصيات لأي تحسينات أو تغييرات مطلوبة متى كان ذلك ضروريًّا.

تشمل الهيئات التنظيمية الأخرى المنظمة المركزية للأدوية والرقابة القياسية (CDSCO) في الهند، وهيئة الأسواق المالية (Autoriteit Financiële Markten) المسؤولة عن تنظيم الأسواق المالية في هولندا.

المؤسسات المالية

توفر المؤسسات المالية المنتجات والخدمات المالية للمؤسسات التجارية، مثل الرهون العقارية والقروض والاستشارات المالية وتعتمد المؤسسات التجارية على هذه الخدمات لتمويل العديد من أنواع التغييرات، بما في ذلك شراء التقنيات الجديدة أو بناء المباني أو البنية التحتية.

ويمكن للشركات التي تتخذها المؤسسات المالية أن تتسبب في تغييرات كبيرة داخل المؤسسات التجارية. على سبيل المثال، قد يغير البنك المركزي في بلد ما معدلات الفائدة، مما يؤثر في أسعار الفائدة المفروضة على تمويل القروض المقدمة للمؤسسات التجارية. وهذا بدوره سيؤثر في كيفية تشغيل هذه المؤسسات وتحطيمها المستقبلي. قد تؤدي التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة إلى شلل المؤسسات التجارية التي تحتاج إلى سداد الرهون العقارية على مبانيها ودفع فوائد على قروض أخرى.

جماعات الضغط

تؤدي جماعات الضغط دورًا مهمًا في تحفيز التغيير في قطاعات مثل الحكومة والأعمال والرأي العام. وتضغط هذه الجماعات على المسؤولين الحكوميين للحصول على دعم لسياسات محددة أو لتغيير القوانين، كما تنظم حملات إعلانية وعلى وسائل التواصل الاجتماعي، وتقوم بتنظيم تظاهرات ومبادرات تعليمية لزيادة الوعي العام حول قضايا معينة. من الجماعات المعروفة على مستوى العالم "غرينبيس إنترناشنال" و"تحالف التلوث البلاستيكي"؛ بالإضافة إلى ذلك، يوجد العديد من الجماعات البيئية المحلية التي ربما تندعو إلى مقاطعة مؤسسات معينة أو تشجيع العملاء على سحب دعمهم لتلك المؤسسات.

م الموضوعات ذات صلة

لمعرفة المزيد عن دور المؤسسات المالية، انظر الوحدة 3: تمويل الأعمال.

دراسة حالة

وضع البصمة



أراد فندق "لاندمارك" الفاخر في لندن، المصنف بخمس نجوم، زيادة تفاعل الموظفين وتحديد رؤية واضحة لتجهيز الشركة ومستقبلها، كما أراد زيادة معدلات رضا النزلاء حتى يتحول إلى مؤسسة مستدامة قادرة على النمو في سوق تنافسي مليء بالتحديات. ومن خلال أساليب التقييم، تمكن فندق لاندمارك لندن من الحصول على معلومات واضحة حول الآراء الحقيقية لأعضاء الفريق على جميع المستويات بشأن توجه المؤسسة. فعمد الفندق إلى تكوين مجموعات عمل ومهام في جميع أقسامه للتركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين كبير. ومن خلال تغيير أسلوب الإدارة ودمج جميع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات التجارية، بالإضافة إلى تمكين أعضاء الفريق من اتخاذ قرارات تصب في مصلحة النزلاء، استطاع فندق لاندمارك لندن أن يحقق نهجاً استباقياً وواضحاً نحو تحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

وبهذا، استطاع فندق لاندمارك لندن خلق ثقافة حيث يرغب أعضاء الفريق في تحمل المسؤولية عن أفعالهم. يقوم الموظفون بتعليم الآخرين كيفية تجاوز التوقعات وخلق لحظات لا تنسى لهم وللنزلاء. يعتمد فندق "لاند مارك" لندن في إدارة أعماله على فرق العمل الأمامية، حيث يمنحهم الصلاحية لاتخاذ القرارات وتقييم مدخلاتهم بشأن العمليات بتوجيه من فرق الإدارة والتتنفيذين. وكثيراً ما يُشرك أعضاء الفريق في فرق عمل ومشاريع مؤقتة تعزز التطور الشخصي والمهني.

يؤمن فندق لاندمارك لندن بأهمية خلق بيئة قائمة على قيم قوية تتصف ثقافتها: الثقة، والوعي، والاحترام، والتقدير، والمشاركة، والفردية، والثبات، والانتقام والأمان. وهذه القيم مدرومة بقواعد ومبادئ تساعده على تحقيق رسالته التي تشمل: الأشخاص والخدمة والمنتج والربح والمهارات التقنية والبيئية. صُممت كل قيمة ومبدأ لضمان أن يسعى جميع الموظفين باستمرار لتحسين تجربة النزلاء. تُستخدم إجراءات التشغيل القياسية (SOP) لضمان الاتساق والجودة، ولضمان تدريب أعضاء الفريق على أداء المهام بشكل صحيح. إجراءات التشغيل القياسية هي تفسير تفصيلي لكيفية تنفيذ السياسة، وهي تحدد من سينفذ المهمة والمواد اللازمة لتنفيذها ومكان تنفيذها وتوقيت تنفيذها وطريقة تنفيذها. يجب على كل إدارة داخل الفندق اتباع مجموعة من المعايير المتعلقة بموظفوها.

نتيجة للإستراتيجية التي اتبعتها، استطاع فندق لاندمارك لندن تسلیط الضوء على نجاحاته و مجالات التحسين كذلك. وقد سمح هذا النهج للقائمين عليه باتخاذ إجراءات إيجابية لتحسين المؤسسة من خلال التغيير الثقافي وإشراك القوى العاملة في جميع المستويات، والاستماع إلى وتقدير مساهمات الجميع في مستقبل المؤسسة. يمتلك جميع الموظفين خطة تطوير شخصية لضمان حصولهم على الدعم والتطوير المطلوبين للتقدم المهني. تشارك إدارة الموارد البشرية في ما تصفه بـ "رحلتك" منذ التقدم بطلب التوظيف، ومع تنوّع الأدوار والوظائف المختلفة، يوفر الموقع الإلكتروني نظرة عامة على المسؤوليات والمهام المرتبطة بكل وظيفة مع التركيز على رضا العملاء والموظفين.

شهد فندق لاندمارك لندن تحسينات ملحوظة في مجالات متعددة. فلقد زاد الوعي بالصحة والسلامة، مع انخفاض عدد الحوادث في جميع أنحاء الفندق؛ وارتقت تقييمات رضا النزلاء؛ كما تحسنت درجات الزوار السريين وتقييمات الفندق على موقع " TripAdvisor " (TripAdvisor). فضلاً عن ذلك، حقق الفندق وفورات بقيمة 35,000 جنيه إسترليني بفضل زيادة الوعي والأنشطة التعليمية الاستهدافية لفرق، وزيادة نسبة إعادة تدوير النفايات من 74% إلى 86%.

اخبر معلوماتك

- 1 ما الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح فندق "لاند مارك" لندن بوصفه مؤسسة تجارية؟
- 2 كيف تشارك إدارة الموارد البشرية الموظفين والمتقدمين ليصبحوا جزءاً من ثقافة الشركات؟
- 3 ما قيم المؤسسة التجارية وكيف يضمن المديرون الامتثال لها؟
- 4 ما الأساليب التي يستخدمها فندق لاندمارك لندن لتلبية متطلبات المهرات؟
- 5 ما الفوائد والتأثيرات التي حققتها إستراتيجية الموارد البشرية؟

التوصيات بالتغييرات

عند تقديم القادة والمديرين اقتراحات للتغيير، يتوجب عليهم تبرير سبب اعتقادهم بضرورة تنفيذ هذا التغيير. يتم ذلك عادةً من خلال تقديم تحليل للمعلومات ذات الصلة في تقرير. يستخدم صناع القرار الإستراتيجيين هذا التقرير بعد ذلك لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كان التغيير المقترح واجب التنفيذ أم لا.

تنسيقات التقارير الإدارية

هناك تنسيقات متعددة للتقارير الإدارية.

الأعراف والتنسيقات المؤسسية المقبولة لإعداد التقارير والعرض التقديمية

عادةً ما يكون لدى المؤسسات التجارية أسلوب مفضل يجمع بين مجموعة من البروتوكولات حول كيفية تقديم التقارير. وقد تشمل هذه البروتوكولات حتى تفاصيل مثل أنواع الخطوط وأحجام النص والتخطيطات والطول وما إلى ذلك.

شرائح العروض التقديمية الفعلية

يمكن أن تكون التقارير المطولة غير ملائمة وغالباً ما تفتقر إلى الموضوع. وقد يكون من الأفضل عرض المعلومات من خلال سلسلة من الشرائح. ومع ذلك، هناك قواعد لإعداد شرائح تقديرية فعالة. النقاط الرئيسية التي يجب مراعاتها تشمل:

- أجعل المعلومات مختصرة.
- ركز على المحتوى وليس على الألوان والرسوم المتحركة، وتذكر المقوله "قيم الأسلوب على المضمون".
- تأكد من مراجعة كل شيء بعناية، وينطبق ذلك على تقاريرك المكتوبة أيضاً. لا تعتمد على برامج التدقيق الإملائي.
- قلل عدد الشرائح إلى الحد الأدنى، فالعرض الطويلة ستتهدأ انتباها جمهورك.
- استخدم الرسوم البيانية والجداول المناسبة لتوضيح الكميات الكبيرة من البيانات، وتتأكد من فهمك للبيانات حتى تتمكن من الإجابة عن الأسئلة.
- جرب العرض مسبقاً للتأكد من قدرتك على الالتزام بالوقت المخصص،
- تمرن أمام المرأة أو باستخدام الفيديو. قيم أدائك ومظهرك بموضوعية، وفك في رؤية الآخرين لك.

المهارات

- التواصل
- العرض الذاتي

وقفة للفكر



ما العرض التقديمي الأخير الذي شاركت فيه؟ ما مدى فعاليته في رأيك ولماذا؟

ملحوظة: لا يجب أن يستخدم العرض التقديمي برامج إلكترونية مثل MS PowerPoint.

تلخيص

دون كل ما هو مهم عن العرض التقديمي. سجل ملاحظات حول ما تعلمته بالفعل من العرض. دون ملاحظات منفصلة حول كيفية تحسين العرض.

ارجع إلى قائمة الإرشادات في قسم "شرائح العرض التقديمي الفعالة".

توسيع الأفق

فكّر مليئاً في العروض التقديمية التي أديتها سابقاً. اكتب ملخصاً لكل منها، بما في ذلك أهدافك والناتج الذي كنت تهدف إلى تحقيقها. حدد الجوانب التي نجحت (وما السبب وراء ذلك)، وكذلك الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.وضح أسبابك التمس مدخلات من زملائك الذين قدمت العرض لهم (يمكنك القيام بذلك باستخدام استبيان لتقدير التعقيبات). جهز قائمة مرجعية بالنصائح لاستخدامها في المستقبل.

سياق و توصيات التغيير

يجب أن تظل تقاريرك وعروضك التقديمية مركزة على هدفها، فاقرأ عملك للتأكد من أنه ينساب بشكل منطقي. أبدأ دائمًا بتعريف السياق للقراء أو المستمعين، بمعنى آخر، جهز المشهد. اختتم تقريرك بتوصيات للتغيير.

السبب المنطقي للتوصيات

يجب أن ترتبط جميع التوصيات بوضوح بالمعلومات والأدلة والتحليل الذي قدمته في متن التقرير. لضمان أن توصياتك منطقية، كن موضوعياً واقرأ تقريرك كما لو كنت شخصاً آخر (تقمص دور الآخر قد يساعدك لهذا الغرض).

C.P5, C.P6, C.M3, C.M4, C.D3

تمرин تقييمي 6.2

السيناريو

في التمرين التقييمي 6.1، أعددت تقريراً الصالح "أمينة ليو" التي استلمت مؤخراً إدارة مؤسسة والدها التجارية، شركة كودوس ليمتد، وقد استقبلت أمينة التقرير بشكل جيد، واعتبرت أنه سيسهل أساساً تمضي به المؤسسة التجارية قدماً. الآن، تطلب منك أمينة إعادة النظر في المعلومات المقدمة في التمرين التقييمي 6.1 وإنشاء عرض تقديمي يحتوي على ملاحظات المتحدث حول تحسين المؤسسة.

الموجز

طلبت منك أمينة إعداد عرض تقديمي موجه إلى المديرين في شركة كودوس ليمتد. ويجب أن يكون العرض التقديمي مصحوباً بـملاحظات المتحدث مفصلة. ينبغي للعرض التقديمي أن يُظهر الآتي:

- فهك للحاجة إلى إدارة التغييرات القادمة في كودوس ليمتد لضمان نجاح الأعمال
- فهمك للعوامل وأصحاب المصلحة الذين سيؤثرون في التغيير في شركة كودوس ليمتد.
- التوصية بالإجراءات الواجب اتخاذها لإدارة التغييرات الالزامية.

احرص في عرضك التقديمي على الآتي:

- تطبيق نظريات إدارة التغيير ذات الصلة بالسيناريو المعطى (وليس مجرد تكرار النظرية)
- شرح توصياتك وتحليل فعاليتها.

التخطيط

- هل قرأت هذا السيناريو، وأعدت قراءة السيناريو من التمرين التقييمي 6.1 والتقرير الذي أنتجه لهذه المهمة؟
- هل أفهم ما يلزمني فعله وإنتجه؟
- هل أعرف الترتيب الذي سأنفذ به المهمة؟
- هل أعرف ما يجب إدراجه في تقرير الأعمال؟
- هل أعرف مواعيد التسلیم؟

التنفيذ

- دون ملاحظات في أثناء قراءة السيناريو.
- تأكد من تلبية جميع متطلبات الموجز.
- كيف سأعرف إذا كنت أعمل على المهمة؟
- كيف سأعرف إذا كنت ألتزم بمواعيد التسلیم؟

المراجعة

- هل شرحت نتائجي وتعليلاتها بشكل واضح؟
- هل قرأت العرض التقديمي بعناية للتأكد من عدم وجود أخطاء وللتتأكد من أن النبرة ملائمة؟
- هل توضح ملاحظاتي النقاط الرئيسية في كل شريحة من شرائح العرض التقديمي؟
- هل تلخص شريحتي الأخيرة النقاط الرئيسية التي أشرت إليها في العرض التقديمي؟
- ما أكبر استفادة حققتها من هذا الواجب؟



فِكْرٌ فِي الْمُسْتَقْبِلِ

شان وو
مدير في المستوى المتوسط

بعد تخرج شان في الكلية وحصوله على شهادة BTEC في إدارة الأعمال، كان شان محظوظاً لعثوره على وظيفة في بنك، حيث بدأ عمله في وظيفة صراف. لقد وجد أن المهارات التي اكتسبها من دراسته لا تقدر بثمن، لا سيما عند العمل مع زملاء في مستويات مختلفة من المؤسسة التجارية، والأهم من ذلك مع العملاء. كان مديره داعماً للغاية، وتلقى شان مكافأة برقيته إلى قائد فريق، بعد ظهور قدراته على إدارة الأشخاص في مستويات مختلفة من المؤسسة. في ذلك الوقت، كان يدير "شان" اثنين من الصرافين وعلى الرغم من أن الأمر كان متطلبًا، إلا أنه وجده مجزياً أيضاً، أما الآن، بعد أن عمل في البنك لمدة خمس سنوات، فقد ترقى مرة أخرى إلى مدير في المستوى المتوسط. يتولى شان الآن مسؤولية إدارة صغيرة تتكون من خمسة موظفين وقائد فريق واحد، وقد دعمه البنك في تطوير مهاراته في إدارة الأشخاص وعرض عليه برنامج تدريب ممول لدراسة درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال.

تركيز مهاراتك

يدير "شان" الآن فريقاً أكبر، بما في ذلك قائد الفريق "بول"، الذي يتحمل مسؤولية إدارة الصرافين بشكل مباشر. كيف ينبغي أن يدير شان التواصل بين جميع أعضاء الفريق المختلفين؟ هل تعتقد أنه سيحتاج إلى التواصل مع بول والصرافين بشكل مختلف؟

- ما المهارات التي تعتقد أن شان يحتاجها لإدارة أي نزاع قد ينشأ بين قائد الفريق والصرافين أو بينه وبين بول؟
- يرغب شان في جعل أحد الصرافين "موظف الشهر"؛ فكيف ينبغي له أن يقوم بذلك؟
- يطلب بول من شان إنجاز تقرير هو في الحقيقة من مسؤولية بول؛ فماذا ينبغي لشان أن يفعل في هذه الحالة؟

جهز نفسك

في مقابلة شان للحصول على دور المدير المتوسط، كان عليه أن يكون مستعداً للإجابة على أسئلة بشأن:

- مبادئ ووظائف الإدارة والقيادة.
- أنواع البيانات التي يستخدمها المديرون لمراقبة الأداء وطرق التحليل
- كيفية تطبيق نظريات التحفيز
- دور الموارد البشرية في تحفيز الأداء.

قبل المقابلة، حرص شان أيضاً على التأمل في تجربته في إدارة الصرافين الاثنين حتى يتمكن من تقديم أمثلة عن المواقف التي أظهر فيها قدراته الفعالة في دور المدير.

مسرد المصطلحات

العمل بالقطعة – العمل الذي يدفع أجره بسعر ثابت (مقابل كل قطعة).	الأسلوب الديمقراطي - أسلوب القيادة الذي يشارك فيه أعضاء الفريق في عملية صنع القرار.	الاستماع الفعال – إيلاء الاهتمام الكامل لما يقوله أحد الأشخاص حتى تتمكن من إعادة صياغة النقاط المهمة والرد عليها.
التوظيف – جمع المعلومات من مصادر مختلفة ودمجها.	التعاطف – القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتهم في الإحساس بها.	السلط – فرض الطاعة الصارمة للسلطة.
السمات – الصفات، والخصائص، والسلوكيات التي يظهرها الشخص.	تحسين العمل – تقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة يمكن تحديد وقت لها حتى يعرف العمال ما يتوقع منهم تحقيقه بالضبط في إطار زمني معين.	أوتوقратي – حيازة السيطرة المطلقة وعدم مراعاة آراء الآخرين.
		الاستقلالية – حرية صنع القرارات واتخاذ الإجراءات بشكل مستقل عن الآخرين.