

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

محاضرات خاصة بمقياس:

القيادة و الاتصال المؤسسي

سنة أولى ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد أ: عمار نوي

السنة الجامعية: 2020/2019

المحاضرة الأولى: القيادة مفهومها وأنواعها

1- مفهوم القيادة: تشير القيادة لغة إلى صفة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد، وهو الأمام.

يمكن نعرف القيادة بأنها عملية التأثير في جماعة من الأفراد في موقف معين، وتوجيههم بقصد كسب قبولهم وتعاونهم ودعمهم ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال منصب رسمي فيها.

2- أهمية القيادة في حياة المؤسسات:

تعتبر القيادة ضرورة لتكوين الجماعات واستمرار بقائها، حيث نشأت الحاجة للقياد مع وجود الجماعة، والوظيفة الأساسية لها هي العمل معها ولصالحها ، ولذلك فهي تؤثر على نشاط الجماعات التي تعمل على تحقيق أهداف معينة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية، وتعتبر من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي في الجماعة المنظمة، وهذا ما يعكس دورها الحاسم كمحرك للعمل التنظيمي .

وعليه تلعب القيادة دورا أساسيا في تحديد أهداف المنظمة وفي وضع قيمها ومعاييرها، كما تساعدها في الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لكل ذلك ، ووضع الأولويات تبعا لأهميتها، وحل المشكلات التي تواجه العمل.

فدور القيادة يؤثر بدرجة كبيرة على دافعية الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل، كما يؤثر على أنشطة المنظمة واستغلالها للموارد المختلفة، ومن هنا كان نجاح أي منظمة متوقف إلى حد كبير على نوعية القيادات والدور الذي تمارسه في إدارتها، وكثير ما نلاحظ أنه إذا انخفضت مردودية العمل في المنظمات، غالبا ما يترتب على ذلك تغيير القيادة على افتراض أن القيادة الجديدة سوف تدفع بالعمل في المنظمة، وذلك مهما كان مجال اختصاصها.

3-أنواع القيادة: وتنقسم حسب سلوك القائد إلى :

أ- القيادة السلطوية: ويتميز هذا النوع من القيادة باجتماع السلطة في يد القائد، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ، وهو الذي يوزع الأدوار ويوجه طريقة العمل ويتابع طريقة التنفيذ ، كما تتميز هذه القيادة بعدم ثقة القائد بقدرات الأفراد في اتخاذ القرار المناسب ، كما أنه يركز-عموما- على المهمة المطلوبة وعلى إنتاجية الجماعة دون الاهتمام بمشاكل الأفراد ومعنوياتهم، وفي هذا النوع من القيادة يعتمد الأفراد على القائد اعتمادا كليا، ولذلك ينفرد عقد الجماعة وينقطع العمل أو ينخفض بمجرد غيابه، نظرا لاعتماده عليه فقط.

وتكون هذه القيادة فعالة في حالات معينة منها :

- في حالة الأزمات والطوارئ التي تحتم اتخاذ قرارات سريعة للحصول على نتائج.

- في الظروف التي يكون فيها ضغط بسبب ضيق الوقت مثلا .

- في الأوضاع التي يكون فيها الانضباط والنظام ضعيفا وسيادة اللامبالاة عند الأفراد.

- في حالة الأفراد الذين ينقصهم الاهتمام بالعمل والتدريب والخبرة.

ب- القيادة المشاركة : وتتميز هذه القيادة بالاعتماد على المشاركة في تخطيط أهداف

الجماعة ورسم خطة العمل والتنفيذ والمتابعة، من خلال النقاش والإقناع وتوزيع المسؤوليات بين القائد والأفراد، كما يعتمد هذا النوع من القيادة على بناء علاقات إنسانية سليمة وعلى إشباع الحاجات الممكنة للأفراد من خلال فهم الحوافز التي تحرك دوافعهم وتحافظ على معنوياتهم، وإيجاد مناخ مناسب للعمل يحقق قدرا من التفاعل والتعاون والمشاركة في عملة صنع القرار لتحميل الأفراد مسؤولية إنجاز العمل والإبداع فيه .

ويستند هذا النوع من القيادة على قبول الأفراد لسلطة القائد ، وإيمانه بإمكاناتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار، ومنحهم الفرصة للتعلم من خلال أخطائهم، والاهتمام بجماعة العمل وتشجيعها على العمل الجماعي، ولذلك نجد أن إنتاجيتها قد تنخفض ولكن العمل لا ينقطع، لأن القائد المشارك يستأنس بآراء الأفراد ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق القدرات والطاقات الكامنة .

وتكون هذه القيادة فعالة في حالات منها :

- مجموعة العمل المحفزة بدرجة كبيرة (الاندماج بين الأهداف الشخصية والعملية) .
- الأفراد والجماعات المدربة تدريباً جيداً (مستوى من النضج والفهم لأساليب العمل) .
- الأفراد الحساسين والأكثر سناً والأكثر خبرة وذوي الاختصاص ،القادة المساعدين .

ج-القيادة الحرة : يمتاز هذا النوع من القيادة بمنح الأفراد درجة عالية من الحرية في وضع أهداف الجماعة وتحديد الخطة اللازمة لتحقيقها ، كما يترك لها حرية اتخاذ القرار ، وكل ما يقوم به القائد هو إخبار الجماعة بالعمل المطلوب إنجازه ،ومع هذا النوع من القيادة قد يفقد أعضاء الجماعة الإحساس بالأمن وقد يعجزون على الاتفاق على هدف معين ويكثر بينهم الاصطدام ،كما تكثر الفردية.

وهذا النوع من القيادة فعال في حالات معينة منها :

- مع الأفراد الذين حصلوا على تدريب وخبرة عملية.
- مع الأفراد المدربين جيداً والأخصائيين .
- بهدف تطوير روح المبادرة عند الأفراد وتدريبهم الاعتماد على الذات .

يجب الإشارة إلى أن أي نوع من هذه القيادات يندر أن يتواجد بصورة مطلقة في جماعة عمل، بل تجد أن القيادة هي مزيج من أنواع القيادة المذكورة بنسب مختلفة وذلك تبعاً لمتغيرات أخرى، وعليه لا يوجد نموذج قيادة محدد يعد هو الأصلح دائماً، ولكن الموقف القائم هو الذي يحدد الأسلوب القيادي لمواجهته، وبالتالي يحدد نمط القيادة المطلوب، لأن لكل أسلوب متطلباته التي تحدد إيجابياته وسلبياته في التطبيق .

وعليه يبقى القائد الناجح هو القادر على تحديد نوع النموذج القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين، وذلك في ضوء تصوره وقيمه وتقديره لأن لكل إنسان طبيعته الخاصة -كأن يكون حازماً أو ليناً أو غير ذلك- ،ومن ثم نستطيع أن نقرأ ما يسمى بالنمط القيادي الأساس للإنسان.

ملاحظة: للمحاضرة مراجع.

المحاضرة الثانية: نظريات القيادة الادارية

لقد نتج عن دراسة القيادة العديد من النظريات وهي تتفاوت من حيث التركيز على عوامل معينة دون أخرى، وسنتناول فيما يلي أهم النظريات التي شكلت المحطات الكبرى في دراسة القيادة، حيث تطور البحث من دراسة الصفات الفردية للقائد إلى البحث في تأثير الطريقة التي يتصرف بها، وأخيرا إلى النظر في أهم العوامل الموقفية في البيئة التي تمارس فيها القيادة، وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

1-نظرية السمات : تعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات المبكرة حول القيادة ، وتقوم على البحث في العوامل الذاتية في الفرد والتي تجعل منه قائدا، ولذلك فقد عزت ظاهرة القيادة إلى ما يتمتع به القائد من سمات تميزه عن باقي الأفراد، كما حاولت الوصول إلى مجموعة من السمات الفردية التي تميز القادة الناجحين والقادة غير الناجحين.

وقد توصلت هذه النظرية إلى أن هناك سمات معينة شائعة بين القادة ،ولكنها تختلف من ثقافة إلى أخرى ، ومن هذه السمات :

- ما هو مورفولوجي وفيزيولوجي كالهيئة الخارجية والقوة العضلية .

- ما هو عقلي كالذكاء والتفكير .

- ما هو انفعالي كالثقة بالنفس وضبطها .

- ما هو اجتماعي مثل التعاون وكسب ثقة الآخرين .

- ما هو روحي كالتمسك بالقيم الروحية.

وقد وجهت لهذه النظرية مجموعة من الانتقادات ومنها :

- القيادة ظاهرة متشابكة والنظر إليها من جانب واحد فقط -سمات القائد-وتجاهل ما عداه من جوانب القيادة الأخرى-كخصائص الأفراد المقودين مثلا- لا يؤدي إلى فهم شامل لظاهرة القيادة ، والتركيز على السمات الفردية لا يوضح ما يقوم به القائد في موضع القيادة، لأن

السمات تحدد من هو القائد ولا تحدد الأنماط السلوكية التي يبيدها في محاولته التأثير على المقودين.

- السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال قيادي لآخر ، ولذلك فإن قدرة السمات على التنبؤ بفعالية القيادة تعتبر محدودة ، حيث يوجد العديد من السمات التي ما زالت محل خلاف بين العلماء، وإن كان ذلك لا ينفي وجود سمات مشتركة بين القادة في مجالات مختلفة.

إن الانتقادات السابقة لا تنفي أن السمات هي جزء من الظاهرة الإجمالية للقيادة ، إضافة إلى سمات القادة توجد بعض المتغيرات والعوامل الأخرى التي يجب أخذها في الحسبان عند تفسير وشرح ظاهرة القيادة.

وتبقى نتائج دراسة السمات مفيدة في تحديد السمات والخصائص القيادية البارزة ، التي تعتبر كمؤشرات إيجابية لظهور قائد أو خصائص تسهم في تحديد فعاليته في مجال محدد، فهناك مجموعة من أبرز علماء الإدارة عادوا مؤخرا لنظرية السمات من جديد مؤكدين على أن السابقين إنما فشلوا لأنهم ركزوا على الصفات المجردة وهذا سبب فشلهم، وتبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخصها في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين ، بغض النظر عن الموقف أو الظرف ، فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلى أن نبحث عن هذه الصفات ، وإذا أردنا تدريبه نركز عليها.

لذلك فإن السمات تؤثر في القيادة، فهناك مجموعة منها يجب أن تتوفر لتأهيل الفرد القائد، بيد أن توفرها لا يضمن أن يكون قائدا فعلا ، لأن الفعالية تتوقف على عوامل أخرى، فالسمات شرط ضروري للنجاح في القيادة لكنها غير كافية لتحقيقه، ويبقى أن هذه النظرية قد ساهمت في توضيح متطلبات القيادة، وهذا ما يمكن أن نستفيد منه .

2- النظرية السلوكية : ركزت الدراسات في مجال السلوك القيادي على السلوك الفعلي

للقائد، أي ما يفعله والكيفية التي يتصرف بها ، وذلك نتيجة لعدم الافتتاح بنظرية السمات ، وقد انطلقت هذه النظرية من الاعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون نمطا أو أسلوبا معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح

المعنوية، فعلى عكس نظرية السمات ركزت النظرية السلوكية على فعالية القائد وليس على ظهور شخصه، أي على ما يفعله وليس على أساس خصائصه الذاتية، وهذا من خلال التركيز على محورين أساسيين للسلوك القيادي وهما:

- **الاهتمام بالأفراد** ، حيث يركز القائد على بناء علاقات اجتماعية بينه وبين الأفراد، ويعمل على إشباع حاجاتهم .

- **الاهتمام بالعمل** ، حيث يركز القائد على أداء المهام من خلال التركيز على إنجاز العمل .

ويجب على القائد تحسين سلوكه في أحد المحورين على الأقل ، واستخدام الأسلوب الذي يستوجب الاهتمام العالي بكليهما، وقد وجهت لهذه النظرية بعض الانتقادات ومنها :

- أن سلوك أو أسلوب القائد يتغير من موقف لآخر، فقد يتبع أحد القادة مثلا الأسلوب الذي يهتم بالأفراد في الظروف العادية أو حينما يسير نشاط الجماعة بسهولة ويسر ، أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة ، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجها نحو العمل .

- لم تأخذ هذه النظرية في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى، مثل خصائص المقودين وخصائص المنظمة والبيئة الخارجية وغيرها ، فلا بد من أخذ العوامل الموقفية الأخرى بعين الاعتبار إذا أريد للأسلوب القيادي أن يكون فعالا.

ورغم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ، إلا أنه يمكن الاستفادة منها في كيفية القيادة ،حيث تشير إلى أهمية السلوك القيادي الذي ينبغي أن يركز على الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالعمل ، ولا يمكن للقائد أن ينجح في دوره دون الاهتمام بهذين البعدين.

ويبقى على القائد تحديد الأسلوب القيادي المناسب ، وذلك من خلال تشخيص الموقف وتحديد متطلباته القيادية حتى ينجح في أداء دوره ، فأسلوب القيادة لا يتوقف على عناصر شخصية القائد فقط بل على عناصر الموقف أيضا، وهذا سنتناوله النظرية الموقفية.

3- النظرية الموقفية : أدرك الباحثون خلال فترة الستينات ، قصور النظريات السلوكية ومن ثم شرعوا في دراسة القيادة من خلال النظرية الموقفية ، حيث يصبح الفحص الشامل للموقف بالنسبة للقائد أمرا أساسيا في سعيه لتطبيق نمط قيادي معين ، ويتطلب تشخيص الموقف النظر إلى مجموعة عوامل أهمها :

- **خصائص القائد**، أي ما يتوفر عليه من سمات وخصائص شخصية تؤهله للقيادة .
- **خصائص المرؤوسين**، أي التوافق بين خصائص القائد وخصائص أفراد جماعة العمل التي يقودها، وهذا ما يمكنه من التفاعل مع حاجات الأفراد ومشكلاتهم واتجاهاتهم بشكل أفضل .

- **خصائص الأنشطة والأعمال** ، وتشمل المسؤوليات والواجبات المصاحبة للعمل والتي تحدد بالتبعية مدى تناسب أو عدم تناسب الشخص القائد، وكذا مدى الإلمام بالأعمال بالدرجة التي تمكنه من القدرة على قيادة مجموعة أفراد يقومون بأداء أنواع معينة من الأنشطة .

- **خصائص المنظمة**، وتشمل أساسا نوع المنظمة التي غالبا ما تحدد نوع الشخص الذي يتلائم مع دور القائد داخلها، وغالبا ما نجد أن طبيعة المنظمة ترجع إلى الغرض الأساسي من إنشائها .

- **خصائص البيئة الخارجية**، وتشمل العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية وغيرها، وهي كلها تنعكس على العمل القيادي وتؤثر حتى في أنماط القيادة .

وعلى هذا يقوم مفهوم النظرية الموقفية على تحديد خصائص القيادة ، لكن على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل ترتبط بخصائص وسمات نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات داخل المجتمع الواحد.

وكما نلاحظ فإن الدور الأول يتعلق بالأفراد، أما الدور الثاني فيتعلق بالأنشطة ، وهما المجالان الأساسيان لعمل القيادة، ثم تأتي الموارد المادية لتساعدها على ذلك.

وبالرغم من إحاطة النظرية الموقفية بالكثير من العوامل المتعلقة بالعملية القيادية، إلا أن قائمة العوامل الموقفية الهامة توضح أن القيادة عملية معقدة لعدم اكتمالها وشموليتها، كما أن ماهية المواقف وخصائصها يصعب تحديدها بدقة خصوصاً مع وجود عدد كبير من المواقف ونظراً للتغيرات التي تطرأ عليها، وحتى لو افترضنا أن القائد يستطيع معرفة خصائص المواقف وتحديد أسلوب القيادة الملائم، فإنه ليس من السهل عليه أن يمتلك صفات وخصائص معينة - تؤثر عليه وعلى نمطه في الحياة-، و يقوم بتغيير سلوكه حسب كل موقف بهذه البساطة فهذا يحتاج إلى وقت.

ورغم هذه الانتقادات فإن البعض يعتبر أن النظرية الموقفية هي المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة خاصة في الجماعات الصغيرة ، ذلك لأنها تولي اهتماماً بالكثير من العوامل المؤثرة في القيادة، كما تهتم بالعوامل الموجودة في البيئة الاجتماعية للقائد .

وقد قدمت النظرية الموقفية مفهوماً دينامياً للقيادة لا يرتبط بالسمات الشخصية للفرد فقط، إنما يرتبط بالموقف على أساس أن عوامله والمتغيرات المرتبطة به ،هي التي تحدد المتطلبات التي يمكن أن تفرز القائد وتحدد مدى نجاحه، كما أنها لا تحصر القيادة في شخص واحد يصلح لكل المواقف، حيث أن فكرة وجود أسلوب قيادي صالح لكل الأوقات اختفى في الآونة الأخيرة ، فالقائد الفعال يختار نمطه حسب الموقف ولا يقود الجميع بنفس الأسلوب، حيث أن هذه النظرية تتناول العوامل الموقفية التي تتفاعل معها القيادة في إدارة العمل في المنظمة.

بعد استعراضنا لنظريات القيادة ،يمكن أن نستنتج بأن الدراسات حول القيادة أوضحت أنه لا يوجد مدخل أو نموذج واحد متفق عليه لدراساتها ، ولا يوجد قائد يصلح لكل موقف ، كما لا يوجد نمط قيادي يصلح لكل المنظمات، وهذا ما يؤكد بأن القيادة ظاهرة معقدة مازالت تحتاج إلى الكثير من الدراسة من أجل تفسيرها، ومن أجل التوصل إلى إطار نظري مقبول بوجه عام، خاصة وأنها ظاهرة ثقافية لا يمكن دراستها إلا في إطار اجتماعي واقتصادي وسياسي معين³.

ملاحظة: للمحاضرة مراجع.

المحاضرة الثالثة: وظائف القيادة الادارية

الوظيفة الإدارية هي الأنشطة التي تعنى بتوجيه الجهود البشرية في أي موقع من النظام الإداري لتحقيق مجموعة من الأهداف وفق أسلوب محدد، وقد اختلفت آراء العلماء حول تحديد الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وتشير هذه الوظائف إلى النشاطات التي تشكل عملية الإدارة ، وهي بالنسبة للعمل الإداري تعتبر وظائف متكاملة، أما بالنسبة للعمل القيادي فهي لا تأخذ وصف الوظيفة ولكنها تعتبر واجبات.

ولما كانت مبادئ الإدارة عامة وشاملة فإنها تطبق في جميع المنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو حكومية أو خدمية، لكن من الطبيعي أن تختلف وظائفها بعض الشيء بسبب أن كل منظمة تتطلب استعمال معرفة متخصصة، كما أن كل منها توجد ضمن ظروف مختلفة، لكنها تبقى في حاجة إلى وظائف أساسية كالتهيئة والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار والرقابة.

1-التخطيط: وهو عملية تنظيمية يتم بواسطتها تحديد الأهداف والخطوات التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، بدرجة متسقة ومدروسة وواعية وكل هذا وفق الإمكانيات المتاحة.

والتخطيط في الإدارة هو مرحلة التفكير والتدبر التي تسبق تنفيذ أي عمل ، والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى يتم؟ وبمن يتم ؟ وأين؟.

والتخطيط يعني وضع الأولويات ورفع اللبس والغموض في الأهداف، ويبعد الإحباط الناتج عن الشعور الدائم بضرورة التحرك لمواجهة الأزمات والشعور بعدم الكفاءة.

وتمر صياغة الخطة بعدة مراحل أهمها:

أ- إعداد الخطة ، وتتضمن ما يلي :

- تحديد الأهداف، ويساعد ذلك في توحيد كافة الجهود نحو تحقيقها وفي الحكم على النشاط بالنجاح أو الفشل ، والهدف الجيد هو الذي يمكن تحقيقه ولو بصعوبة.

- تحديد الإمكانيات التي تعتمد عليها الخطة (البشرية والمادية) ، وهذا يتطلب الاعتماد على المعلومات والبيانات الدقيقة.

ب-اختيار الخطة المناسبة ، وهذا يعني تحديد الخطة لتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار الإمكانيات المتاحة، وينبغي أن يحدد للخطة مدة زمنية لإنجازها ، ويمكن أن تكون هناك خطة بديلة للاحتياط في حالة فشل الخطة القائمة.

ج- إقرار الخطة ، وذلك من طرف الجهة المختصة (الادارة العليا).

د- تنفيذ الخطة، حيث تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ، بحيث تكون ملزمة لجميع الوحدات الإدارية.

هـ- متابعة تنفيذ الخطة، حيث يتم التأكد من التقدم في تنفيذ مشروعات الخطة، والصعوبات التي تصادف التنفيذ وتؤخره عن التوقيت المحدد.

وعند الانتهاء من تنفيذ الخطة تأتي عملية التقييم ، التي هي عبارة عن جمع وتصنيف وتحليل وتفسير البيانات أو المعلومات الكمية أو الكيفية عن أداء المؤسسة، بغية الكشف عن مدى تحقيقها لأهدافها وتتم هذه العملية بالاشتراك مع من له سلطة الإشراف.

ويقسم التخطيط على أساس الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة إلى تخطيط طويل المدى وهو الذي يصل إلى عشر سنوات، ومتوسط المدى ويكون خلال ثلاث إلى خمس سنوات، وقصير المدى ويحدد بسنة إلى سنتين على الأكثر .

2-التنظيم : وهو عبارة عن تحديد الأنشطة والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع مهارات وقدرات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساءلتهم عن نتائج الإنجاز.

فالتنظيم يقوم بالإجابة عن الأسئلة التالية : من الذي؟ (أي تحديد الأفراد)، يقوم بماذا؟ (أي تحديد الأنشطة التي سوف تسند لكل فرد)، ما هي سلطته؟ (أي نطاق السلطة لكل فرد)، ما هي مسؤوليته؟ (أي المساءلة عن نتائج الإنجاز)، ولذلك فإن التنظيم يعني شيئين:

أ- الوظيفة : وهي عبارة عن جمع الأفراد وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم، حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم.

ب- الشكل أو هيكل التنظيم : ويقصد به الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد،
والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

والتنظيم يعتبر إطار وظائف الإدارة، وهو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من الأفراد يقومون بأعمال مختلفة في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها، كما أنه يمثل الآلية لوضع الخطط موضع التنفيذ، وأهميته تكمن في أنه كلما كان العمل منظماً أكثر أمكن التوفيق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات الفرد ، وتمر عملية التنظيم بمجموعة من المراحل هي:

- معرفة الهدف، حيث تعتبر معرفة الهدف من الأمور الهامة بالنسبة لأي منظمة، ذلك لأن الجهود التنظيمية يجب أن تكون متماشية مع المراد تحقيقه، وبذلك فإن معرفة الهدف يساعد في تحقيق المتطلبات الأساسية للعمل.

- تقسيم العمل ، ويرجع إلى أن العمل أكبر من يؤديه شخص واحد ، ومن ثمة ينبغي تقسيمه بين عدة أشخاص حتى يؤدي من طرفهم ، كما يرتبط ذلك بالتخصص الذي يكسب الفرد المهارة في عمل معين.

- تجميع الأنشطة ، وتتم هذه العملية بعد تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية ، حيث يتم تجميعها في وحدات إدارية وذلك على أساس معين، يكون أقدر في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.

والهيكل التنظيمي يجب أن يتناسب مع رسالة المنظمة وقيمها وطبيعتها وأهدافها وإمكانياتها ومع قدرات الأفراد ، لأنه هو مفتاح فعالية جماعة العمل من خلال وضوح الأدوار وتقسيم العمل، وهذا ما يمنع عدم شخصنة الأعمال واختلاطها.

3-التوجيه : هو عملية إرشادية لنشاطات الأفراد في الاتجاهات المناسبة التي تحقق أهداف المنظمة

وتعتبر عملية التوجيه من المهام الإدارية التي تنطوي على الأنشطة الهادفة لتشجيع الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية، كما أنها من المهام الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى التعامل مع أفراد تختلف شخصياتهم باختلاف دوافعهم وأهدافهم.

وتقوم عملية التوجيه على عنصرين رئيسيين هما :

أ-الإشراف : يعرف الإشراف بأنه مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف، فهو عملية قيادية تنفيذية تساعد على إمداد الأفراد بالمعلومات، وإيجاد جو يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل.

وبعد الإشراف في مجال إدارة المنظمات أحد عناصر الإدارة ، التي يمكن من خلالها التأكد من جهود العاملين في القيام بأداء الأعمال التي تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، ولذلك فهو يقوم على زيادة فعالية الذين يتم الإشراف عليهم.

و"أسلوب الإشراف وسلوك المشرف والوظائف التي يقوم بها، لا يمكن فهمها ببساطة أو عزلها عن طبيعة الموقف الذي تحدث فيه، ولذلك فإن أدوار المشرفين قد اختلفت باختلاف المؤسسات التي يعملون بها"

ومن الخطأ الاعتقاد أننا بحاجة إلى الإشراف حتى نجبر الأفراد على العمل أو على بذل مزيد من الجهد ، بل من واجب المشرف مساعدة الفرد على تفهم لماذا يقوم بأداء هذا العمل ، وما هي المهام الموكلة إليه، حتى يتأكد من أن أهداف الفرد تعكس بدورها احتياجات المنظمة .

وتختلف وسائل الإشراف وتتعدد، فنجد من بينها الاجتماعات واللقاءات الفردية، إضافة لاستخدام الملاحظة المباشرة أثناء العمل وغيرها.

ب- الاتصال : وهو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والبيانات والخبرات بما يحقق أهداف المنظمة.

والاتصال ضرورة من ضرورات البنية الأساسية لأي منظمة، فهو إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عميلة اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل، حيث تتم عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخليا وخارجيا.

ويقصد بالاتصال الداخلي : كافة الاتصالات التي تجري داخل المنظمة، وتنقسم إلى نوعين:

- اتصال رسمي: ويقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، ويأخذ هذا النوع من الاتصال الاتجاه النازل والصاعد والأفقي.

- اتصال غير رسمي : وهو عبارة عن الاتصالات التي تحدث خارج المسارات الرسمية التي يحددها البناء التنظيمي للمنظمة، ويتعلق بما يدور بين الأفراد نتيجة علاقات شخصية أو في حال انسداد قنوات الاتصال الرسمي.

أما الاتصال الخارجي: فيقصد به الاتصال الذي يجري بين المنظمة والبيئة الخارجية ، سواء مع مؤسسات أخرى أو مع الفئات المستهدفة أو غيرها.

وتتنوع وسائل الاتصال بين الاستعمال الداخلي والخارجي ونذكر منها : المقابلات الخاصة، الاجتماعات، الاتصال الهاتفي، النشرات، الخطابات المكتوبة، البريد الإلكتروني، الملصقات وغيرها.

وتتجلى أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة في أنه على المستوى الداخلي يحافظ على الأفراد محفزين للعمل ، أما على المستوى الخارجي فإن الاتصال بالبيئة الخارجية يساهم في ضمان التأييد المستمر لعمل المنظمة من خلال حصولها على الموارد البشرية والمادية من المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا ما يفرض وجود علاقات رئيسية بمؤسساته .

4- الرقابة : وتعني مطابقة العمل المطلوب انجازه على ما تم فعلا، أي التحقق من أن

التنفيذ تم وفق ما هو مقرر في الخطة.

والوظيفة الأساسية للرقابة هي التأكد من أن الخطة تسير في المسار المرسوم لها والعمل على تصحيحه إذا حدث الانحراف، حيث تهدف إلى متابعة الأفراد للتأكد من أنهم يقومون بإنجاز الأعمال وفق المواصفات المطلوبة ، كما أنها وسيلة للتأكد من أن لمنظمة المنظمة تسير نحو تحقيق أهدافها المسطرة لها.

وتتم الرقابة من خلال مجموعة من الخطوات وهي :

أ- **تحديد المعايير الرقابية** ، وتشير إلى المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، وذلك بوضع معدلات للأداء .

ب- **قياس الأداء الفعلي مقارنة بمعدلات الأداء المحددة**، لمعرفة مدى مطابقة الأعمال التي تم إنجازها بالمعدلات التي وضعت لقياس الأداء .

ج- **تصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها**، من خلال إعادة توزيع المهام أو توضيح الواجبات أو تنظيم برامج تدريبية أو توجيه الأفراد أو إعادة اختيارهم.

أما الوسائل التي تستعمل في الرقابة فنذكر منها :

- **البيانات الإحصائية**، وتعتبر عن أوجه الأنشطة وتعطي صورة عما تم إنجازه من أعمال خلال فترة زمنية محددة .

- **التقارير**، وتكون دورية حيث تأخذ صفة الانتظام في إعدادها وتقديمها، وقد تكون بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤوليات معينة، ولكي تحقق الهدف منها يجب أن تعتمد على معلومات صحيحة وتعد بطريقة واضحة .

- **الملاحظة** ، وذلك للأفراد أثناء ممارستهم للعمل ، للتعرف على سيره والطرق المستخدمة فيه والنتائج التي تم التوصل إليها.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه في العمل التنظيمي لا يمكن وضع قاعدة عامة عن مدى دورية ممارسة الرقابة ، نظرا لأن الأفراد يختلفون في مدى حاجتهم للرقابة، ولذلك يجب ربط دوريتها بخطة العمل وبما تم الاتفاق على إنجازه، حيث يشعر الفرد بالقلق من الرقابة التي لا ضرورة لها أو من الآراء التي لا تستند إلى خطة متفق عليها.

ملاحظة: للمحاضرة مراجع.