

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أساسيات تسيير المؤسسة

المقياس: تسيير المؤسسة
التخصص: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
المستوى: ثانية جذع مشترك

منيرة سلامي (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة)

السنة الجامعية: 2016/2017

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أساسيات تسيير المؤسسة

المقياس: تسيير المؤسسة
التخصص: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
المستوى: ثانية جذع مشترك

منيرة سلامي (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة)

السنة الجامعية: 2016/2017

تقديم المطبوعة

مطبوعة أساسيات تسيير المؤسسة، هي سلسلة من المحاضرات الموجهة لطلبة جذع مشترك سنة ثانية فرع علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، وذلك ليتسنى لهم التحكم في أهم أساسيات ومبادئ مقياس تسيير المؤسسة، والذي يعتبر أحد أهم مكتسبات الليسانس في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وتهدف هذه المطبوعة لتعريف الطلبة بالمفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسات بدءاً من التعرف على المؤسسة وأهميتها وأهدافها ومن ثم أهم متطلبات تسييرها، ولتحقيق هذا الهدف قسمت المطبوعة لجملة من الفصول كل منها يركز على جانب في كيفية تسيير المؤسسات.

ومن أجل دراسة هذا المقياس يتعين على الطلبة أن يكونوا ضليعين بأهم المفاهيم المبدئية المتعلقة بالتسيير وذلك من خلال اكتساب مقياس مدخل لإدارة الأعمال المدرس خلال السنة الأولى، لأن تلك المفاهيم تعتبر الأرضية الأساسية التي من خلالها نتمكن أكثر في المبادئ الخاصة بتسيير مؤسسة.

فهرس المحتويات

4	 تقديم المطبوعة
5	 فهرس المحتويات
7	 المقدمة
8	 الفصل الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات
8	 مدخل عام حول ماهية المؤسسات
12	 مبادئ عامة في التسيير
17	 المراجع المتعلقة بالفصل الأول:
21	 الفصل الثاني: المدارس المختلفة في التسيير
21	 أولاً: المدرسة الكلاسيكية
28	 ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية
31	 ثالثاً: المدرسة الكمية
33	 رابعاً: مدرسة الأنظمة الاجتماعية
37	 خامساً: المدرسة الاجتماعية التقنية
39	 سادساً: مدرسة سيرورة التسيير
40	 المراجع المتعلقة بالفصل الثاني:
41	 الفصل الثالث: اتخاذ القرارات في المؤسسة
41	 أسس اتخاذ القرار في المؤسسة
47	 المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة
51	 المراجع المتعلقة بالفصل الثالث:
52	 الفصل الرابع: الوظائف التسييرية في المؤسسة
52	 أولاً: وظيفة التخطيط
60	 ثانياً: وظيفة التنظيم
68	 ثالثاً: وظيفة التوجيه
73	 رابعاً: وظيفة الرقابة
78	 المراجع المتعلقة بالفصل الرابع:
79	 الخلاصة العامة للمطبوعة
82	 قائمة المراجع الإجمالية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	أهم الفروقات بين الفكر التaylorي في التسيير والفكر السوسيو تقني	38

قائمة الأشكال البيانية

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	العملية التسييرية في المؤسسة	12
2.1	التسيير عملية دائرية مستمرة	13
3.1	يوضح مستويات الميسيرين في المؤسسة	15
1.2	هرم ماسلو للحاجات	29
1.3	العلاقة بين أنواع المشاكل التسييرية والقرارات الإدارية	44
2.3	مخطط بياني يوضح الأسلوب الرشيد لاتخاذ القرارات	45
3.3	مخطط يوضح أسلوب الرشد المحدود لاتخاذ القرارات	46
4.3	مخطط بياني يوضح شجرة القرارات	49
5.3	نموذج مكونات نظام المعلومات	55
1.4	عناصر عملية التخطيط في المؤسسة	62
2.4	الهيكل التنظيمي الوظيفي	63
12.1	الهيكل التنظيمي القطاعي	63
1.4	الهيكل التنظيمي حسب العملاء	64
2.4	الهيكل التنظيمي الجغرافي	64
3.4	الهيكل التنظيمي المصفوفي	64
4.4	يوضح العلاقات التنظيمية	65
5.4	مراحل الرقابة الإدارية	74
6.4	أساليب الرقابة في المؤسسة	77

يشهد العالم عدة تطورات وتغيرات ألزمت جميع المؤسسات على ضرورة تبني طرق جديدة تؤهلها على مواجهة كل هذه التحديات خاصة في ظل بيئة معقدة وشديدة التغير؛ فعوض التفكير في كيفية ضخ النقود فقط في حسابات الشركة لما لا نبحت عن كيفية تحسين مخرجات هذه النقود لمواجهة كل ما هو غير مرغوب ؛ وهو فحوى تسيير المؤسسة الذي أدرج بعد الثورة الصناعية كعلم مستقل يجب دراسة أبعاده وحناياه، حيث لم يحظ في السابق بالاهتمام نظرا للظروف التي كانت سائدة ولبساطة بيئة النشاط ؛ لكن في ظل المميزات الحالية أصبحت المؤسسات تتنافس لتبني أحدث الطرق التسييرية والتي تقودهم في النهاية لتحقيق أهداف المؤسسة في أقصر زمن وأحسن تكلفة.

والسؤال المطروح : ما المقصود بعلم التسيير وما هي خصائص المسير ؟ وهل التسيير في وقتنا الحالي هو نفسه التسيير في الزمن الماضي؟ إذا كان هناك تسيير حديث فما هي أبعاده ومميزاته ؟ كيف يساعدنا على الوصول إلى الأهداف؟؟

كل هذه التساؤلات سنحاول الإجابة عليها من خلال جملة من المحاضرات كما هو موضح في فهرس محتويات المطبوعة.

أولاً: مدخل عام حول ماهية المؤسسات

تمهيد الفصل: نحاول من خلال الفصل الأول تبيان المفاهيم الأساسية لعلم التسيير والتعرف على ماهية المسير وأهم المهارات الواجب التحكم فيها، ومن أجل ذلك كان لزاماً أن نستبق ذلك بالتعرف على المؤسسة، أنواعها أهميتها، وذلك وفق الترتيب التالي:

1. تعريف المؤسسة: لقد أسندت العديد من التعاريف لمفهوم المؤسسة، ونحن سنركز على التعاريف التي تناولت مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

- ✓ المؤسسة خلية إنتاج تجمع عدد معين من العوامل الاقتصادية (العمل، رأس المال، الطاقة، المعلومات....) توظفها لإنتاج سلع و/أو خدمات موجهة للبيع في السوق لتحقيق الربح.
- ✓ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.
- ✓ المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.
- ✓ حسب تعريف المكتب الدولي للعمل: هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.
- ✓ ويعرفها ناصر دادي عدون بأنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج+تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

2. أنواع المؤسسات: تنقسم المؤسسات لعدة أصناف وذلك وفق المعايير المستعملة في التصنيف، نذكر من بينها:

- ✓ حسب حجم المؤسسة: حيث عرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 18/01 الصادر في 2001/12/12 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويصنفها إلى:
- مؤسسة مصغرة: وهي التي عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج ؛

- مؤسسة صغيرة: عدد عمالها بين 10 و 49، رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج ؛
- مؤسسة متوسطة: عدد عمالها لا يتجاوز 250 عامل، رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج أما مجموع ميزانيتها السنوية فلا يتعدى 500 مليون دج.
- مؤسسة كبيرة: عدد عمالها أكثر من 250 عامل، رقم أعمالها يفوق 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوية أكبر من 500 مليون دج.

كما يجب أن تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعايير الاستقلالية المالية حيث يجب ألا تكون مملوكة للغير بنسبة تفوق 25% من رأس مالها.

✓ حسب المعيار القانوني: ونميز بين:

- مؤسسة فردية: حيث تختلط فيها شخصية المؤسسة القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة، نجد منها مؤسسات إنتاجية، تجارية، خدماتية... إلخ، وعادة ما يكون عدد عمالها منخفض ؛
- شركة الأشخاص : وتعتبر امتداد للمؤسسة الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء عشرون شخص، يتقاسمون الربح والخسارة وتنقسم بدورها إلى شركات تضامن، شركات توصية ومحاصة؛
- شركات رؤوس الأموال (شركات المساهمة): وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس المال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، ويتحمل صاحب السهم الخسارة بقيمة السهم أما العائدات فتكون على شكل أرباح موزعة. كما حدد المشرع عدد الشركاء بأن لا يتجاوز سبعة أشخاص، ورأس مال الشركة لا يقل عن خمسة ملايين دج في حالة لجوء الشركة للاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن واحد مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق ؛

- الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL ، EURL): وهي شركات تؤسس من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص، لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويجب ألا يقل رأس مالها عن 100.000 دج، وينقسم إلى حصص ذات قيمة إسمية تقدر بـ 1000 دج على الأقل، كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرون شخصا.

✓ حسب ملكية رأس المال:

- مؤسسات خاصة: وهي التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص، كالمؤسسات الفردية أو شركات الأشخاص، كما أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها ؛

- مؤسسات عامة: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالتأميم أو الإنشاء، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وهي بدورها تنقسم لمؤسسات تابعة للوزارات وأخرى تابعة للجماعات المحلية ؛

- مؤسسات مختلطة: هي تلك المؤسسات التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والأفراد، لكن تنظيمها يخضع لعدة ضوابط وتشريعات وأحكام خاصة.

✓ حسب طبيعة النشاط: ونذكر أهمها:

- المؤسسة الصناعية : وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد و الصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل و النسيج ؛

- المؤسسة التجارية : و تهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعمليتي الشراء و البيع دون أدنى تحويل و من أمثله نذكر المساحات الكبرى ؛

- المؤسسات الفلاحية: و هي مؤسسات تهتم بزيادة إنتاجية الأرض و استصلاحها حيث تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي : النباتي الحيواني و السمكي ؛

- المؤسسات الخدمية: و هي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل و البريد و المواصلات و المؤسسات الجامعية و يقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات و هي : الخدمات الصغيرة ، الخصوصية و خدمات التوزيع.

3. خصائص المؤسسة الاقتصادية: من خلال ما سبق، يمكننا استخلاص الصفات والخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

- ✓ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها ؛
- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها ؛
- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة ؛
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين ؛
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات والقروض، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمع بين الوسيلتين حسب الظروف ؛

✓ لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية ؛

✓ فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد ؛

✓ يجب أن يشتمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

4. أدوار المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية أربعة أدوار تعتبر أساسية اتجاه عدة أطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجها تتمثل فيما يلي:

1.4. تجاه أصحاب الملكية: يتمثل دور المؤسسة تجاه هذه الشريحة من خلال البحث المستمر والمتواصل من أجل تحسين مردودية المؤسسة عن طريق تعظيم الأرباح والفائدة والمنتجات.

2.4. تجاه المستخدمين: حيث يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز قدراتهم وكفاءتهم وهذا يدخل في مجال المراقبة لضمان العمل ويكمن دور المؤسسة اتجاه المستخدمين في الترقية الداخلية بالتدريب وزيادة الأجور.

3.4. تجاه المستهلك: يبرز دور المؤسسة تجاه المستهلك في قيامها بعملية الإنتاج طبقا لرغبات وحاجيات المستهلكين ويكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين شيئين رئيسيين المتمثلين في أهداف قيامها ومتطلبات المستهلكين.

4.4. دور تكوين العمال وتدريبهم: يتمثل هذا الدور في قيام المؤسسة بتربصات من أجل رفع كفاءة العمال وخبراتهم مما يجعل أو يساهم في عملية زيادة النشاط الذي ينعكس على الإنتاجية.

5. أهداف المؤسسة الاقتصادية: تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق عدة أهداف كما يلي:

1.5. أهداف اقتصادية: وتتلخص فيما يلي:

- ضمان زيادة مستمرة في نسبة مردودية رأس المال أي الربح حيث يشكل هذا الهدف غاية كل مؤسسة لتحقيق استمرارها بالعمل والوجود؛
- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج ؛
- التكثيف المستمر في عملية إعادة الانتاج، ويقصد بالتكثيف نمو وزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية.

2.5. أهداف إجتماعية: وهي من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، وتمثل في:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور حيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ويعتبر الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا.
- تحسين مستوى معيشة العمال ؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة ؛
- توفير التأمين الاجتماعي ومرافق العمل.

3.5. أهداف تكنولوجية: حيث تؤدي المؤسسة أدوار تكنولوجية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة في هذا الجانب فيما يلي:

- البحث التكنولوجي: وذلك من خلال توفير ميزانيات لهذا الغرض ودعم ميزتها التنافسية ؛
- المساهمة في تثمين نتائج البحث العلمي المنحزة على مستوى المعاهد والجامعات والتي تحقق التنمية الاقتصادية.

6. وظائف المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي، وهي:

1.6. الوظيفة المالية: وهي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، وهي التي تكفل تمويل عملياتها المختلفة وباقي

الأنشطة، حيث تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى للبحث عن الأموال من مختلف مصادرها الممكنة، وذلك بعد تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

كما تسهر الوظيفة المالية على إدارة الجانب المالي للمؤسسة (التسيير المالي للمؤسسة)، مستخدمة من أجل ذلك كل من التخطيط، التوجيه، توزيع الأموال والمسؤوليات. كما أنها تعتمد على عدة وسائل من تقنيات التسيير ابتداء من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمار، المحاسبة العامة والتحليلية... الخ.

2.6. وظيفة التموين: من الوظائف التي تنطلق بمها مختلف العمليات والأنشطة للمؤسسة عند التنفيذ، فهي تمثل الخطوة

الأولى من هذه الأنشطة وهي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون والمحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. وتتضمن هذه الوظيفة مهام الشراء والتخزين.

- الشراء: وتتمثل هذه الوظيفة في: اختيار المورد أو الموردين المناسبين ؛ تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب؛ تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها ؛ مراقبة الموارد الواردة.

- التخزين: وتبدأ هذه المهمة عند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها للمخازن، حيث تتضمن هذه الوظيفة كل من: ترتيب المواد والسلع، وضع الرموز، متابعة حركة المخزون، تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء، القيام بعملية الجرد الحقيقي.

3.6. الوظيفة الإنتاجية: وتعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية وسبب بقاءها، وهي التي تعنى بتصنيع المنافع لتصريفها في السوق وتحقيق الربح، حيث تعرف على أنها الوظيفة التي من خلالها يتم مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتجات المادية وكذا مختلف الخدمات.

ففي حالة المؤسسات الصناعية هي عبارة عن الوظيفة التي تكفل عملية تحويل العوامل الطبيعية بإشراف العامل البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع وهذا بمساهمة مختلف القطاعات الصناعية، التجارية، الخدمية.

وتعمل هذه الوظيفة على ما يلي:

- تطوير المنتجات ؛
- تطوير طرق الإنتاج ؛
- زيادة الإنتاج ؛
- تحسين أداء العمال.

4.6. وظيفة التسويق: وهي من أحدث الوظائف التي أسندت للمؤسسات نظرا لأهميتها البالغة، حيث يعرف التسويق بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد المؤسسة لفرص متاحة في سوق ما، وتسعى من خلال ذلك إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية وبما يضمن فرص الربح للمؤسسة سواء كان هذا الربح ماديا أو اجتماعيا.

ومن هنا تضم هذه الوظيفة مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة لمعرفة متطلبات السوق ومنه ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية التي تشبع متطلبات المستهلك، كما تضم هذه الوظيفة الجهود التي تخص عملية الترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وهذا حتى تبيع أكبر كمية منه وتحقق الأرباح.

5.6. الوظيفة التجارية: وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف احتياجاتها من المدخلات، وأيضا مختلف المخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

كما أنها تشمل كل ما يرتبط بالموردين والزبائن من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، فالوظيفة الإنتاجية هي من الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة، السوق والمستهلك الذي هو المستهدف بإنتاجها.

6.6. وظيفة الموارد البشرية: وتعرف بأنها مجموعة الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتكوينها وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وتتضمن مهام إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- تحليل العمل: بمعنى دراسة دقيقة لمهام كل منصب والتي تسمح بتحديد الواجبات المتعلقة بالعمل والمهام الجزئية التي يتكون منها، تحديد طبيعة العمل وأهدافه، تحديد ظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات ذهنية وجسدية، وذلك لتسهيل وضع الكفاءات المناسبة في مكانها المناسب وتثمينها ؛
- تخطيط القوة العاملة: بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين ؛
- الاختيار والتعيين: البحث عن العمال المناسبين حسب متطلبات كل منصب ؛
- تصميم هيكل الأجور والحوافز: وذلك لضمان مقابل عادل لكل أداء متميز ؛
- تقييم الأداء: بمختلف الطرق لتسهيل احتساب منح المردودية والترقية ؛
- التكوين: من أجل رفع كفاءة العمال، وتحديد الاحتياجات من التكوين لتوفيرها.

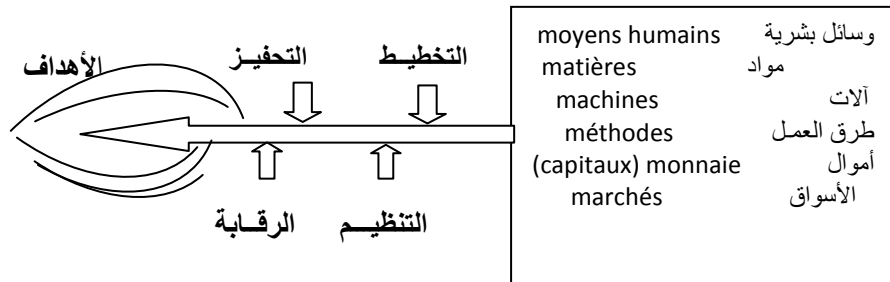
ثانيا: مبادئ عامة في التسيير

تمهيد: من خلال المحاضرة السابقة، تعرفنا على ماهية المؤسسة وأنواعها والأهمية التي تكتسيها، لكن يبقى السؤال المطروح كما يلي: لضمان نجاح المؤسسة يجب أن تحقق أهدافها بأحسن الطرق؟ فما الواجب عمله؟، هنا جاءت الضرورة للحديث عن ماهية التسيير وكيف من شأنه الحفاظ على ديمومة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

1. ماهية التسيير: يمكن تعريف التسيير كما يلي:

- ✓ التسيير مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف وتحديد شكلها والشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها.
- ✓ التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.
- ✓ التسيير هو نوع خاص من النشاط يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة.
- ✓ التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- هو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (وهو جوهر مهمة المسير).
- ✓ **تعريف شامل للتسيير:** هو عملية نوعية ومحددة تتمثل في نشاطات معينة تتمثل في التخطيط، التنظيم، التحفيز (التوجيه) والرقابة، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة باستعمال الموارد البشرية والمادية بصورة فعالة وناجعة. (أنظر المخطط الموالي):

شكل رقم 1.1. يوضح العملية التسييرية في المؤسسة

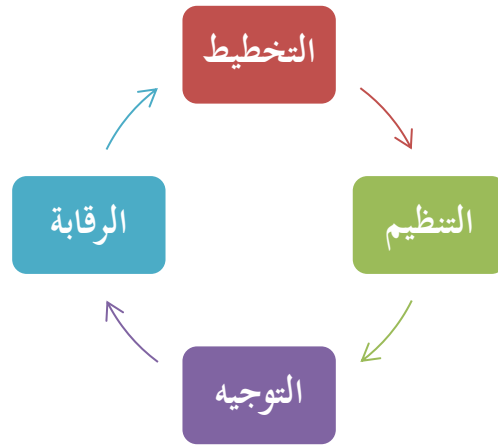


المصدر: بن عيسى محمد المهدي، محاضرات تسيير مؤسسة، السنة الجامعية 2002/2003.

2. التسيير عملية دائرية مستمرة: يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية. فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لابد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

والشكل الموالي يوضح العملية:

شكل رقم 2.1. يوضح التسيير عملية دائرية مستمرة



المصدر: رفيق محمد الطيب، مدخل للتسيير

3. من هو الميسر: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية ميسرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للميسر سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كميسر ويتحول إلى منفذ فحسب.

4. هل التسيير علم أم فن؟؟ أي هل التسيير وليد الفطرة أم وليد المعرفة العلمية

ج: التسيير فن يعمل جاهدا أن يكون علما، فالدراسة الرسمية والمنظمة له تجعل منه علما لكن ليس من العلوم الدقيقة لارتباطه وتداخله مع الجانب الإنساني.

أ. التسيير كعلم: هو مجموعة من المعارف المتراكمة والمنظمة والمتعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقضي الطريق للوصول إلى الأهداف.

ويعتبر التسيير علم لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق الممكن إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها.

ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية، سواء كانت رياضية أو إحصائية. أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي.

ب. **التسيير كفن:** يتمثل التسيير في الطبيعة الإبداعية التي تتطلبها تطبيقات النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، كما أن التسيير يتطلب اللجوء للتقدير والتحكيم الشخصي لأن عملية التسيير تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دوما بلغة الكم وهذا بسبب تعامل المسير أساسا مع الأفراد وليس فقط الأداة والموارد المالية كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات، المصفوفات... الخ) يتطلب منه إلزام اليقظة والإبداع.

كما أن إعطاء المسير صفة الفن لا يعني تجريده من صفته العلمية بل هو يعني تطعيم هذه الصفة في تجربته وتقديراته واحتكاكه بالواقع والمسير الناجح هو ذلك الذي يتمكن من المعاني العلمية وتطبيقها بالواقع.

نستنتج من هذا أن المعرفة العلمية من جهة والممارسة الفنية من جهة هما شيئان ضروريان، فإن كان العلم يمدنا بالمعرفة فإن الفن يمدنا بحسن الممارسة.

5. مستويات الميسيرين: يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

✓ التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع الميسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...).

✓ التقسيم العمودي: ويتمثل في توزيع الميسيرين حسب ثلاث مستويات: مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة القاعدية).

والشكل البياني أدناه هو تمثيل يوضح لنا هيكل تنظيمي لمؤسسة من أجل توضيح أكثر لأصناف الميسيرين داخل المؤسسة أفقيا وعموديا.

شكل رقم 3.1 يوضح مستويات المديريين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نموذج تصوري لمؤسسة X

أ. المديرون القاعديون: حيث:

- يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.
- يجرى انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية.
- يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء.
- أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمؤسسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المؤسسين بغرض النصح والإرشاد.

ب. المديرون الأواسط (الإدارة الوسطى):

- يلعبون دور الوسيط بين المديريين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.
- يقومون بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم.
- يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

ت. الإدارة العليا:

- يمارس المديرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنشأة.
- أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة.
- يجرى ترقية هؤلاء المديريين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

6. المهارات التسييرية: وتتمثل فيما يلي:

- أ. **المهارات التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة .
وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.
 - ب. **المهارات الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة. وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.
 - ت. **المهارة النظرية:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم. وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، ومن بين هذه المتطلبات البيئة الخارجية. إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما.
- ❖ تزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة؛
 - ❖ كما أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري؛
 - ❖ بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية والمهارة النظرية كلما ارتفع المستوى التسييري؛
 - ❖ إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة؛
 - ❖ بينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات؛
 - ❖ يصبح المسير على مستوى القمة عموميا (غير متخصص) يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية؛
 - ❖ كما يجب أن تكون له القدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل إبتداءا من أفكار مختلفة، وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار.

المراجع الخاصة بالفصل الأول

المراجع باللغة العربية:

1. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
2. عمر صخري، "اقتصاد مؤسسة"، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
3. رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
4. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.
5. محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2002/2001.
6. صامويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 1984.

الفصل الثاني: المدارس المختلفة في التسيير

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد: أفرزت الثورة الصناعية في القرن 19 عن بروز شكل جديد من العمل وهو العمل في المصانع. حيث جلب القطاع الصناعي يد عاملة زراعية غير متكيفة مع العمل الإنتاجي، مع ضرورة إدماجها في العمل. ما دعا لإيجاد السبل الكفيلة بإدماجها والاستفادة منها، ومن هنا بدأ ظهور المدارس التي أنتجت طرق تسيير مختلفة، وأول مدرسة صاحبت هذه الحقبة الزمنية هي المدرسة الكلاسيكية، وكان من أهم روادها فريدريك وينسلو تايلور، هنري فايول وماكس فيبر، والذين سنتناول أهم إسهاماتهم فيما يلي:

1. التنظيم العلمي للعمل (OST) (F.W.Taylor (1856-1915) :

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور أحد أعمدة التسيير، وهو مهندس ومؤسس التسيير العلمي للعمل (OST)، حيث ولد في مارس عام 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا وعمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات التحق بعدها بشركة مدفال لصناعة الصلب، وخلال ثمان سنوات تدرج (تايلور) في تلك الشركة من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس الشركة. وأتاح له تدرجه في جميع الوظائف فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تدمرهم وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية. وحين جاءت له الفرصة وعين كبيراً لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه ونادى بأهمية مبادئه ودافع عنها وعن أهمية تطبيقها في الحياة العملية.

وكان يرى أنه بالإمكان رفع إنتاجية العامل بدون زيادة تبعه مع حصولهم على أجور أحسن، ويكون ذلك من خلال قيام الإدارة باكتشاف الطرق وتوفير الإمكانيات الملائمة من أجل تحقيق النجاعة ومكافحة التبذير، وجاءت هذه النتيجة بعد جملة من التجارب التي قام بها من بينها تجربة الحركة والوقت، حيث استخدم في بداية اكتشافه ساعة توقيت وشريط تسجيل، واستطاع أن يقيس الوقت والحركة اللازمين لإتمام الأعمال المختلفة داخل الورش الصناعية، وبهذا تمكن من حساب الوقت والحركة الضائعين، وساعدته هذه النتائج للاهتمام إلى وسائل خفضت الوقت الضائع إلى 60% بدلا من 80%.

وكان هدف تايلور من هذه الدراسات هو الوقوف على أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال المتعددة للوظائف المختلفة في المؤسسات الصناعية، وفي عام 1895 تقدم فريدريك تايلور بأولى نتائج دراساته إلى الجمعية الأمريكية للمهندسين، وكانت عن نظام الدفع بالقطعة، وفي هذه الدراسة ذكر تايلور أنه لو أمكننا تحديد الإنتاج المعقول ليوم عمل فإننا بالتالي نصل إلى

تحديد متوسط العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الوحدة الزمنية، فإذا حددنا الأجر علي هذا الأساس، نكون قد حققنا علاقة عادلة بين الأجر والنتاج، وخلقنا حافزا هاما لدي العاملين لزيادة إنتاجهم، وأثارت هذه النظرية الكثير من الفضول في دوائر المؤسسات، ولكن نقابات العمال لم تمنح تايلور ثققتها واعتقدت أن نظريته وسيلة أخرى تلجأ إليها الإدارة الرأسمالية لامتصاص حيويته في سبيل تضخيم أرباحها.

ومن خلال تلك التجارب دعا لضرورة تطبيق المنهجية العلمية في العمل والتي تقوم على: 1. تحديد الهدف، 2. جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة، 3. وضع الفرضيات الممكنة (تحسين الإنتاج والإنتاجية)، 4. القيام بالدراسة الميدانية (التجربة)، 5. جمع وتقديم المعطيات المحصل عليها، 6. التوصل إلى النتائج (وضع مبادئ التسيير العلمي).

و تتمثل مبادئ التسيير العلمي فيما يلي:

- ✓ التقسيم العمودي للعمل (فصل المهام): وهي مهام التصور (التخطيط)، الرقابة والتنفيذ التي أوكلت لأفراد مختلفين.
- ✓ دراسة علمية للعمل: حيث يتم تحليل طرق العمل، ثم تجزئتها، حسب وقتها بدقة ثم عقلنتها لتحقيق ربح في الوقت وخفض الحركات (المجهود).
- ✓ التقسيم الأفقي للعمل: حيث يتم تقسيم مراحل الإنتاج لمهام جزئية تُسند لعمال متخصصين.
- ✓ الاختيار العلمي للعمال وتدريب اليد العاملة.
- ✓ تكييف الوسائل مع المهام التي يجب إنجازها.
- ✓ الأجر حسب المردودية.

يرى تايلور أن علاج عدم الكفاية يكمن في التسيير المنسق وليس في البحث عن الرجل الخارق للعادة، وهو يفسر مبدأ المنافع المتبادلة على أساس أن مصلحة رب العمل هي في الحصول على أعلى أجر ممكن، ويتحقق الأمران كلاهما في زيادة الإنتاج وارتفاع الإنتاجية.

لكن تم توجيه عدة انتقادات لهذه الطريقة من أهمها:

- وتيرة العمل المفروضة على العامل عن طريق الآلة أو حساب الوقت.
- تماثل (رتابة) العمل بشكل ممل.
- إلغاء المبادرات الفردية.

كل هذه المشاكل بفعل الوقت أدت إلى سوء التشغيل الاجتماعي (وجود غيابات، turn over، حوادث العمل، ...) التي تترجم نقص التحفيز لدى العمال.

لكن بالرغم من الانتقادات التي قدمت للإدارة العلمية، إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري والممارسة الصناعية، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، أيضا إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة أحسن من التخمين والحدس.

2. التنظيم الإداري للعمل: (H.Fayol 1841-1925):

جاء فايول وهو مهندس مناجم فرنسي، متمما لدور تايلور، حيث ركز كلاهما على الكفاية الإنتاجية، فبينما اهتم تايلور بتسيير العمليات الصناعية على مستوى القاعدة، أولى فايول عنايته بتسيير المدراء وعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة. ويُعتبر أول من عرف "التسيير Management" وقال بأن الإدارة هي في نفس الوقت: التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

قام فايول بتصنيف أهم الوظائف في المؤسسة ضمن ستة (6) أصناف:

- أ- الوظيفة التقنية للإنتاج والتحويل.
- ب- الوظيفة التجارية التي تتضمن الشراء، البيع والتبادل.
- ت- الوظيفة المالية: وتتضمن البحث على رؤوس الأموال وتسييرها.
- ث- وظيفة الأمن: تُطبق على السلع والأشخاص (لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة).
- ج- الوظيفة المحاسبية.
- ح- الوظيفة الإدارية التي تُعطي المهام الإدارية.

وهذه الأخيرة هي التي كانت محور أبحاثه.

حيث يرى بأن المدراء في السابق كانوا يقومون فقط بإصدار الأوامر والرقابة على تنفيذها، لكن فايول أضاف ثلاثة مهام أخرى مهمة لعمل المدير، هي: التنبؤ، التنظيم والتنسيق. وعرف مختلف المهام كما يلي:

- ✓ إصدار الأوامر: وهو يضمن التسيير الجيد للمنظمة وإدارة توجيه الأفراد بشكل جيد، وهي نشاط يعتمد على شخصية الميسير (المدير)، وعلى معارفه بإدارة المؤسسة.
- ✓ الرقابة: تهتم بمتابعة تطبيق برنامج العمل والإجراءات والأوامر، ويقوم بتطبيق العقوبات في الحالة العكسية.

- ✓ التنبؤ: والتي يجب أن تسمح بتحضير الخطط المستقبلية بإعداد برنامج مرن لكي يتكيف مع التغيرات وفي نفس الوقت يجب أن يكون دقيق لاستعماله كقاعدة مشتركة وتفادي أي تداخل في المهام لمختلف العمال. هذه المهمة تستدعي وجود الإبداع وكذلك الدقة في العمل.
- ✓ التنظيم: وهي تستدعي إمداد المؤسسة بكل ما يلزم لتأدية وظائفها من العمالة المناسبة والتحديد الدقيق للمهام، المسؤوليات وإعداد الإجراءات.
- ✓ التنسيق: يسعى لربط، توحيد وتنسيق الجهود الكلية، لتحقيق النجاح، ويكون ذلك من خلال القيام بمحاضرات أسبوعية بمشاركة المدراء.

وحسب فايول، فإن هذه المهام موجودة في جميع وظائف ونشاطات المؤسسة، لكن أهميتها تختلف حسب طبيعة المنصب، فمثلا بالنسبة لعامل بسيط، فنسبة الوظيفة التقنية = 85 % والنسبة المتبقية تُقسم بين الوظيفة المحاسبية، الإدارية والأمن. أما بالنسبة للمدير العام، فتغطي المهام الإدارية نسبة 50% من نشاطه الإجمالي، أما باقي الوظائف فكل منها تشكل نسبة 10%.

1.2. مبادئ التنظيم الإداري للعمل ل فايول:

لكي يتم تأدية النشاط الإداري بشكل جيد، قدر (Fayol 1916) أربعة عشر (14) مبدأ يرى ضرورة توفرها، وهي:

1- تقسيم العمل: والهدف منه:

- الوصول إلى إنتاج أكبر وأحسن بنفس المجهود؛
- يسمح بتقليص عدد الأهداف التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها؛
- لا يُطبق التقسيم على الاحتياجات التقنية فقط لكن على جميع الأعمال التي تضم مجموعة من المستخدمين؛
- نتاج التقسيم هو الوصول إلى التخصص في الوظائف؛
- حدود التقسيم تتمثل في عدم الحصول على الخبرات المختلفة نتيجة التخصص في العمل.

كما أن التقسيم يسبب:

- التقسيم الدقيق جدا للمهام المتكررة يُلغي الاهتمام بالعمل (هناك توجه معاكس يُشجع تعدد النشاطات والمهام).
- التسيير الحالي يُشجع في بعض المجالات ظهور الوظائف الانتقالية (les fonctions transversales) التي يلتقي معها مفهوم الهرمية لصالح الدور العلمي.

- 2- **السلطة:** وهي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على إلزام الغير على تطبيقها¹.
- ولكي يكون الشخص مسؤول جيد فيجب أن تدعم السلطة المكتسبة من المنصب الوظيفي بالسلطة الشخصية (الناجمة عن الذكاء، المعرفة، الخبرة، القيم المعنوية، الموهبة في القيادة).
- والسلطة غير منفصلة عن المسؤولية -بما فيها العقوبة- (المسؤولية هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة إليه).
- 3- **الإنضباط (la discipline):** أي ضرورة احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر
- 4- **وحدة الأمر:** حيث يتلقى الموظف الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر. (مع ضرورة احترام الهرمية في إصدار الأوامر، وفي حالة ضرورة إصدار الأوامر لمستويات أدنى غير متعلقة (مرتبطة) مباشرة يجب اختيار الرؤساء المباشرين لهم أولاً).
- 5- **وحدة الإدارة (التوجيه):** بمعنى وجود رئيس (مسؤول) واحد وبرنامج واحد لكل مجموعة من النشاطات التي تسعى وتصب في نفس الهدف.
- 6- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** بمعنى أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.
- 7- **أجر العامل (remuneration du personnel):** وهو سعر الخدمة المقدمة للمؤسسة، ويجب أن يكون وي للعمل المقدم ومُرضي للعامل ورب العمل.
- 8- **اللامركزية (أو تفويض السلطة):** وهي تتعلق بإيجاد الحدود الملائمة للمؤسسة، بمعنى الهدف المتبع وأحسن استعمال ممكن للعمال. بمعنى تفويض السلطة بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.
- 9- **التدرج الرتبوي للسلطة:** وهي مجموعة المسؤولين من القمة إلى القاعدة، ويقتضي هذا وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل، مع إمكانية إقامة جسور أفقية للإتصال والتنسيق المباشر في حال الضرورة، وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.
- 10- **النظام:** وهو في نفس الوقت مادي واجتماعي، حيث: مادي: "مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه"، أما اجتماعي: "مكان لكل شخص وكل شخص في مكانه". ويعتمد النظام على شرطان:
- تنظيم جيد؛
 - توظيف مناسب.
- وإذا أخللنا بهذه القاعدة، نجد أنفسنا في وضعية صعبة الحل ينجم عنها سوء التنظيم.

¹ C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir

11- العدل (المساواة) (L'équité): يمكن لمس العدالة من خلال القوانين المسنونة، لكن المقصود هنا بالمساواة هو أبعد من ذلك (أبعد من الاكتفاء بسن القوانين)، بل تصل إلى غاية كيفية ترجمة هذه القوانين (ضرورة امتلاك الرؤساء للمنهج السليم، الكثير من الخبرة وحسن النوايا).

12- استقرار العمالة: وتشترط فعالية التكوين الذي عادة ما يكون طويل. فيلزم الكثير من الوقت للتعرف على عمال وعناصر المؤسسة من أجل إمكانية وضع برنامج العمل المناسب، واكتساب الثقة المتبادلة مع العمال. يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً ومراناً، لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية يعتبر ظاهرة مرضية.

13- المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على التخطيط وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها. ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع رؤوسهم.

14- روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس، من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته وأن يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً، حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد، ويستلزم روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.

3. البيروقراطية (1864-1920) Max weber :

يُعتبر الألماني ويبر من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، وهو عالم اجتماع، لكنه لم يكن ممارساً بالمقارنة مع تايلور وفايول.

في عهد ويبر، كانت المؤسسات (حكومية أو خاصة) تستخدم مئات الموظفين، وكثيراً ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها (تزامن ذلك مع ظاهرة نزوح السكان من الأرياف إلى المدن). وكانت أوامر القرى والصداقة والدين البروتستانت تلعب في تلك الحقبة أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية وقد لاحظ أخطار ذلك على التنظيمات، حيث كانت ظواهر المحاباة والتميز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، مضعفة بذلك من فعاليتها.

ولمحاولة حل المشكلة قدم ويبر نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية نظراً لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية.

ويعتمد في نموذج هذا على تصنيف المنظمات على أساس السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائياً، ويفرق السلطة عن النفوذ (القوة) le pouvoir والتي عرفها بأنها استعداد الشخص وقدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامره.

ويضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي الميسر.

ويُفرق ويبر بين ثلاثة أشكال من السلطة:

- أ- السلطة الكارزمية: ويستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها وتجعله بذلك يسيطر على الآخرين (مثل ذلك قائد وطني) أو منقذ، لكن المشكلة في هذا التنظيم أنه غالبا ما ينهار نتيجة لرحيل صاحب السلطة (وفاته مثلا).
- ب- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والديساتير، مثل سلطة الملك، وحالة المؤسسات لدينا المؤسسات العائلية حيث تتناقل السلطة عبر الأجيال.
- ت- السلطة البيروقراطية: وهي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية، وبالنسبة لـ weber فالبيروقراطية هي الشكل الأكثر فاعلية للمنظمات.

وأهم الافتراضات التي تستند عليها البيروقراطية هي:

1. تحديد دقيق للأهداف والمهام ومسؤولية كل فرد؛
2. بنية تنظيمية هرمية تراقب كل شيء، بالإضافة لوضع نظام قواعد وإجراءات متناسق؛
3. تعتمد عملية توظيف العمال على المؤهلات المكتسبة.

يُعتبر هذا النموذج عقلاني وآمن يسمح بحماية حقوق العمال، لكن في نفس الوقت ونظرا لتمسكه الكبير بالشكليات أصبح مصدرا لسوء التشغيل، مثال ذلك:

- عدم رضا العمال؛
- إبعاد التجديد والإبداع؛
- مقاومة كبيرة للتغيير وعدم مرونة المؤسسة مع متطلبات المحيط.

وكمثال عن المنظمات البيروقراطية في الوقت الحالي هو المؤسسات العمومية.

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية إلا أنها كانت مناسبة جدا لتلك الحقبة من الزمن، ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التaylorية، ولا يزال أيضا تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس الحديثة.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية: (1930)

اهتم علماء التسيير ومنظري التنظيم قبل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بالجانب المادي والفيزيولوجي في عملية التحفيز، وفرض وتطبيق مناهج عمل مختارة من طرف الإدارة ولم يكن للإدارة أدنى اهتمام بالجانب الإنساني إلى أن جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي رأت أن الجانب الإنساني في التحفيز له دور أساسي في زيادة الإنتاج والإنتاجية ورأت أن العمال ليسوا فقط دوايب في آلة يقتصر دورهم فقط على التنفيذ.

ونشير إلى أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تصاحب مع تزايد انتقاد تنظيم OST، إرتفاع مستويات التأهيل للعمال، الأزمة العالمية 1929، ...).

1. إلتون مايو (1880-1950) Elton Mayo:

يُعتبر إلتون مايو وهو أمريكي من أصل نمساوي من رواد هذه المدرسة، ارتبط اسمه بدراسات Hawthorne نسبة للمدينة التي تقع بالقرب من شيكاغو والتي كان بها مصنع Western electric لتركيب الدارات الكهربائية المستعملة في أجهزة الراديو. دامت الدراسات لمدة 5 سنوات (1927-1932)، وتم أخذ مجموعتين من العاملات في مصنع التركيب، المجموعة الأولى وُضعت للمراقبة أما المجموعة الثانية تمت عليها التجارب، حيث قام العالم هو وفريقه بإجراء مجموعة من التغييرات على شروط العمل، منها:

- تغيير في الإنارة لم يؤثر على الإنتاجية ؛

أما: { - تخفيض ساعات العمل
- الحق في الكلام أثناء العمل؛
- تقديم وجبات مجانية.

أدت كلها إلى تغيير وزيادة الإنتاجية، واستنتج من خلال التجارب أنه يجب استيعاب المنظمة "كنظام اجتماعي" يمكن فهم مشاعر العمال وتحفيزهم إلى من خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها.

وتأكد Mayo من أن العلاقات الأفقية والعمودية الجيدة تؤثر بشكل كبير على رضا العمال وبالتالي على إنتاجيتهم.

وخلص إلى ثلاثة أفكار أساسية هي:

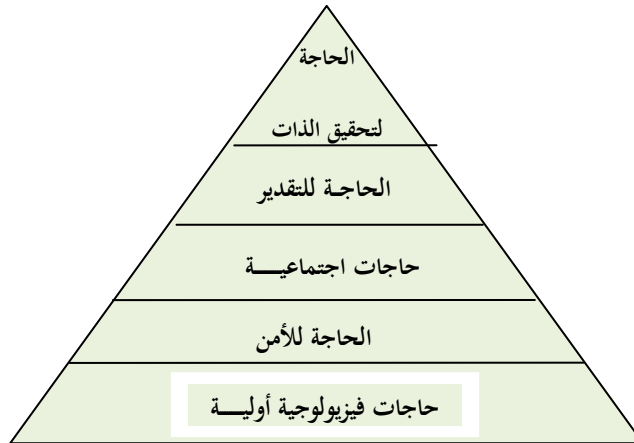
- أ- الأفراد بحاجة للانتماء إلى مجموعة، يبحثون من التقدير والصدقة مع أفراد المجموعة العاملين بها، يريدون أن يظهروا بأنهم نافعون (مفيدون) ويساهمون بشكل فعال.
- ب- يجب على المسؤولين إبراز مكانة العمال ومساهماتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة. وهذا من خلال الأخذ بمبادئهم- التي تصب في أهداف المؤسسة- في التسيير الجاري للمؤسسة.
- ت- مناخ العمل الجيد والمزايا المادية تسمح للشخص (العامل) بالإنتاج والعمل بشكل أحسن.

2. أبراهام ماسلو (1908-1970) Abraham Maslow:

اهتم بمختلف حاجات الفرد في العمل، وتلبية هذه الحاجات يسمح للمؤسسة بتحفيز عمالها. ويُعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الإنسان (بين 1939-1043) وتوصل إلى تحديد تسلسل (هرمية) لحاجات الفرد بغرض زيادة تحفيزه. ووجد أنه لا يمكن للشخص أن يسبق حاجة كمالية على التي أقل منها (أولى منها). وبدأ بترتيب الحاجات انطلاقاً من:

1. الحاجات الفيزيولوجية: الأولية اللازمة للعيش مثل الأكل، الماء، الهواء، النوم... الخ.
2. الحاجة للأمن: مثل الملابس، المنزل، عائلة... الخ.
3. الحاجة الاجتماعية: فالفرد في وسط أمثاله بحاجة للتبادل ومعرفة أنه مفيد ونافع للآخرين.
4. الحاجة للتقدير: وهي الحاجة للإحساس أنه مقدر من الغير.
5. الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة لتأكيد فرديته، بمعنى اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

شكل رقم 1.2. يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: عبد الرزاق بن الحبيب، مدخل للتسيير

← والعمل يسمح للفرد بتحقيق الحاجات الثلاثة الأولى ويمكن إسقاط الحاجات الثلاثة على العمل كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على أجر مناسب؛
- الحاجة للأمن: أمن شروط العمل، إستقرار العمل (الأمن الوظيفي)؛
- الحق في الإعلام: الإحساس بالدعم إذا لزم الأمر؛
- الحاجة الاجتماعية: إمكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال العمل؛

وعادة ما يكتفي العمال بهذه الحاجات الأساسية في العمل، أما الحاجات الأخرى فيمكن تحقيقها في إطار العمل:

- الحاجة للتقدير: من خلال القيام بعمل مفيد، مقبول من الآخرين، إظهار كفاءاته، الحاجة للتنوع، الذاتية في العمل واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير على مستقبله المهني،....
- الحاجة لتحقيق الذات: من خلال التميز في العمل..

ويمكن للمديرين الاستفادة من سلم ماسلو لمراقبة مدى تحقيق الحاجات الأساسية للعمال وهل نضج الفرد للبحث عن الوصول لتحقيق حاجات أعلى.

ثالثا: المدرسة الكمية (التيار الرياضي) 1945

ظهر هذا التيار في USA خلال الحرب العالمية الثانية، نتيجة احتياج السلطات العسكرية لاستعمال الطرق العلمية في اتخاذ قراراتهم العاجلة. ومما شجع على بروز هذا التيار هو ظهور الإعلام الآلي الذي قدم الطرق الحسابية اللازمة لإيجاد الحلول للمشاكل.

ويعتبر التيار الرياضي امتداد للتيار التaylorي، ويتميز بكونه تيار كمي بحت يستند على التقنيات والوسائل (Pert، برجة خطية). ويرى أنصار هذه المدرسة المؤسسة على أنها كيان أو وحدة منطقية، بحيث أفعالها ونشاطاتها يمكن التعبير عنها بواسطة رموز مجردة في شكل علاقات رياضية ومعطيات يمكن تكميمها وقياسها، وأكثر ما يهم هذه المدرسة ليس عملية التسيير في حد ذاتها بل أخذ القرار وعليه تستعمل تقنيات عديدة لتحقيق هذا الهدف (البرجة الخطية، الاحتمالات، المصفوفات، نظرية المباريات).

وهذه المدرسة لها ميزتين أساسيتين وهما:

1. العمل على الأمثلة: بمعنى تعظيم استعمال وسائل الإنتاج.
2. استعمال النماذج الرياضية: من أجل اتخاذ القرار الناجح والمناسب في التسيير.

وهذه المدرسة ترى أن عمليات التقليل من التكلفة أو التعظيم في الإنتاج تمس ثلاث عوامل: أ. وسائل الإنتاج، ب. الطرق (العملية) الإنتاجية، ج. المنتج النهائي.

ومع تزايد استخدام الحواسيب الالكترونية أصبح بالإمكان تطوير نماذج عديدة تعبر عن المشكلات التي يحتمل أن يواجهها الكثير من المديرين في الوقت الحاضر، ومن الممكن أيضا زيادة قدرة الإداري على القيام بدراسات كمية متعددة مرتبطة بمشكلات المشروع والمنظمة. كما ساعدت الحواسيب الالكترونية على تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات بالرقابة على المخزون والنماذج الإحصائية للقرار والبرجة الخطية وقد أدت إلى اتساع مجالات تطبيقها حيث تستخدم في حل مشكلات التسويق والإنتاج والمشتريات والتمويل والأفراد والمشكلات المعقدة الأخرى.

ومما لا شك فيه أن هذا الأسلوب الحديث في معالجة المشكلات وتقديم الحلول يستطيع أن يقدم إمكانية واسعة للمقارنة بين الحلول البديلة المتعددة بصورة أسهل بكثير من الطريقة العادية المعروفة على اعتبار أن الطرق الرياضية الكمية تتميز بالوضوح والدلالة الواضحة على ظواهر الأمور.

وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية ومع بداية عام 1965 كانت هذه النظرية واسعة الانتشار والتطبيق. وبالرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فاعلية الأداء الإداري إلا أن هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين، أو الرضا عن العمل وكثير من العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحياناً وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان على أداء المنظمات.

رابعاً: مدرسة الأنظمة الاجتماعية

تمهيد: بعد الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية وللتيار الرياضي، ظهرت العديد من النظريات الجديدة.

حيث ترى هذه المدرسة ضرورة دراسة العوامل النفسية الاجتماعية وتلك المؤدية لاتخاذ القرار والتي في الأخير تؤثر على فعالية المؤسسة. ومن أهم رواد هذه المدرسة نجد:

1. دوغلاس ماك قريغور (1906-1964) D.Mac Gregor :

وضع دوغلاس ماك قريغور نظريتين، استخرجها من دراساته التجريبية على مجموعة من المسيرين. وتوصل إلى أن الطريقة التي تُسير بها المؤسسة ناتجة مباشرة من قناعات المسير حول الطبيعة البشرية وسلوك الأفراد.

✓ **نظرية X:** تقتزن نظرية X برؤية المسيرين، وتستند على ثلاثة فرضيات:

- أ. الفرد العادي له كره فطري (غريزي) إزاء العمل، ويقوم بالمستحيل لتفادي بذل جهد.
- ب. بسبب الفرضية (1)، يجب على الإدارة المراقبة، التوجيه، الإكراه، التهديد والمراقبة.
- ت. الفرد العادي يفضل أن يكون مُقَاد (مُسِير)، يتهرب من المسؤولية، قليل الطموح، يبحث عن الأمن قبل كل شيء.

وتبعا لفرضيات نظرية X، فهذا يدعو المنظمة لاعتماد الأسلوب المتسلط، مع ضرورة الرقابة على سلوكيات الأفراد.

◀ وهذا يولد نظام منحرف، حيث:

- تساعد نظرية X على تأسيس نظام يستند على قواعد صارمة ورقابة مشددة ؛
- تُكيف السلوكيات الفردية مع النظام (وعادة مع سلبية العمل) ؛
- هُروب الأفراد من المسؤولية بسبب طبيعة النظام (الضغط والإكراه) ؛

وحسب Mc Gregor فإن النمط X من الأفراد يعتمد على النظرية التaylorية.

✓ **نظرية Y:** تعتبر نظرية Y معاكسة نوعاً ما لنظرية X، فهي تؤكد على بعض المفاهيم مثل: المشاركة، المسؤولية والتحفيز وأخذت بعين الاعتبار التطورات المجتمعية.

تستند نظرية Y على فرضية مفادها أن فاعلية المسير ناتجة عن استعداده لخلق جو عمل يسمح لأفراد المنظمة بالانفتاح وتنمية معارفهم.

وعلى عكس نظرية X، ترى نظرية Y بأن:

- يميل الفرد لبذل جهد جسدي وعقلي أكثر من ميله للراحة والتسلية.
- إذا تم إشراك العامل بأهداف المؤسسة، فإنه يبذل أقصى ما يمكنه لتحقيقها، دون ضرورة فرض الرقابة والعقوبة عليه.
- الفرد العادي إذا عمل في شروط عمل مناسبة فإنه يبحث على تحمل المسؤولية.

وحسب Mc Gregor، فإن نظرية Y ينجم عنها نظام يتميز بـ :

- نظام مبني على الثقة، التفويض (للمسؤوليات) والرقابة الذاتية؛
- يسمح النظام ببروز سلوكيات فردية تستعمل درجات حرية والتي تترجم من خلال العمل؛
- يقوم الأفراد بمبادرات فردية في العمل كما أنهم يقبلون المسؤولية ويبحثون عنها.

X أم Y ؟

في إطار نظرية X :

- تُعطى الأولوية لمتطلبات المنظمة؛
- الأجرة يحددها المسؤول دون اعتبار الأهداف الشخصية للعاملين؛
- لا يمكن للفرد الاعتراض على الأجرة.

على عكس نظرية Y:

- معرفة احتياجات المنظمة والأفراد؛
- الأخذ بعين الاعتبار الحاجة للتوازن داخل المؤسسة؛
- يُساهم العامل في تطوير المؤسسة في حال ما إذا كانت أهدافها تأخذ بالحسبان أهداف العاملين بها.

2. نموذج رنسيس ليكرت *RENSIS LIKERT* (1903-1981) :

وهو أستاذ في علم النفس الصناعي، تعتبر أعماله امتداد لأعمال MAYO حول علاقات الأفراد داخل العمل، واهتم أكثر بنماذج القيادة وتأثيرها على فعالية المؤسسة. أجرى ليكرت وبعض زملائه الباحثين، دراسة في معهد البحوث الاجتماعية، بجامعة ميتشجان الأمريكية، وبعد بحوث ودراسات استمرت ثلاثين سنة، استحدثوا نظرية أخرى في القيادة الإدارية، واعتمدت هذه النظرية على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ومن هذا المنطلق فإن المدير الفعال هو الذي يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية. على أساس أن يعمل المدير، ومعه مرؤوسوه، في إطار من القيم والطموحات، والتوقعات، والأهداف المشتركة .

ويميز بين ليكرت بين أربعة أنواع من طرق التسيير:

أ. النمط التسييري المتسلط (المستغل): ويتميز هذا النمط بما يلي:

- المسير يفرض أوامره بأسلوب التهديد بالعقوبة ؛
- العلاقات الاتصالية معدومة أو شبه معدومة وغن وجدت تكون ذات اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل؛
- غياب نسي لروح الفريق، السلطة تكون مركزية؛
- القرارات تأخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين.

ب. النمط التسييري الأبوي: ويتميز بما يلي:

- التحفيز مبني على المكافأة العقوبة؛
- العمال عليهم الخضوع؛
- هناك ضعف في المسؤولية (عند العمال)؛
- القرارات البسيطة والأقل أهمية يمكن أن تأخذ على مستويات دنيا؛
- المعلومات التي تبعث من القاعدة إلى القمة يتم تصنيفها في الطريق.

ت. النمط التسييري المبني على التشاور: ويتميز هذا النمط بما يلي:

- هنا تتم استشارة العمال، لكن هذا لا يؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار.
- تصاعد ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تماماً.
- يحاول الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه، بطريقة بناءة.
- يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية. .
- يسمح بالاتصالات في اتجاهين.
- يخطط للسياسات العامة العريضة، ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمرؤوسيه فيما دون ذلك، ويعمل على الاستشارة في الظروف غير العادية. .

ث. النمط التسييري بالمشاركة: يتميز بما يلي:

- يستند على وجود علاقات تعاون بين أعضاء المنظمة؛
- المشاركة في عملية اتخاذ القرار؛
- هناك رقابة على الأهداف وليس على طرق تحقيقها ؛
- يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات ؛
- يؤمن بالعمل كفريق واحد .

خامسا: المدرسة الاجتماعية-التقنية:

ظهر هذا التيار نتيجة للأعمال التي قام بها معهد TAVISTOCK بـ LONDRE في سنوات 1970 حول مفهوم "الإدماج الاجتماعي والتقني في العمل".

حيث اعتمدت الدراسة على ملاحظة مفارقة ظهرت في مناجم الفحم في بريطانيا، حيث لوحظ بأنه بعد إدخال تكنولوجيا جديدة والتي صاحبها زيادة في الأجور وتحسن ظروف العمل، أن ذلك انعكس سلبا على الأداء العام، من انخفاض حجم الإنتاج وزيادة التغيب لدى العمال، وكان ذلك مخالفا للتوقعات، مما دعا لضرورة البحث عن السبب الذي أدت لهذه المفارقة الغريبة لذلك قام فريق المعهد بتجربة على فريقين نظما بطريقتين مختلفتين:

- الفريق الأول: طبق عليه نظام عمل على أساس النظرية التaylorية بمعنى مهام محددة و مبسطة ولوحظ وجود الكثير من الصراعات و التغيب.
- الفريق الثاني: تنظيم العمل مختلف، حيث يتميز بالشمولية والتنوع، والتسيير على أساس الأهداف المحققة.

وكانت النتائج تعبر عن انخفاض أكبر في الإنتاجية في الفريق الأول الذي اعتمد على التaylorية، وبالرغم من زيادة الأجور للفريقين، لكن لوحظ عدم استحابة الفريق الأول.

وأهم خلاصة خرجت بها هذه المدرسة هي ضرورة استيعاب المؤسسة كنظام، بمعنى مجموعة من العناصر تربطها علاقات فيما بينها، ولا يجب الاعتماد فقط على إدخال تقنيات إنتاج جديدة لرفع الإنتاجية.

واستخلصت المدرسة لـ :

- وجود ارتباط داخلي قوي بين المكونات النفسية والاجتماعية لبنية المنظمة ومكوناتها التقنية.
- للوصول لمنظمة ناجعة يجب تعظيم هذه المكونات.

والجدول الموالي يلخص أهم الفروقات بين أسس الفكر القديم و الفكر السوسيو تقني :

جدول رقم 1.2 يوضح أهم الفروقات بين الفكر التايلوري في التسيير والفكر السوسيو تقني

الفكر القديم	الفكر السوسيو تقني
الإنسان = امتداد للآلة	الإنسان = مكمل للآلة
الإنسان = قطعة غيار للآلة	الإنسان = مصدر للتطوير
تقسيم العمل إلى مهام متجانسة	تجميع المهام ، قدرات واسعة
مراقبة خارجية (المسئول)	مراقبة داخلية (رقابة ذاتية)
أسلوب أوتوقراطي	أسلوب تشاركي
فقط أهداف المنظمة تهم و تعتمد	أهداف الأفراد و أهداف المنظمة مهمة و تعتمد

المصدر: نقلا عن محمد الأمين تيور، "المقاربة السوسيو تقنية"، مجال علم اجتماع المنظمات، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص 07.

فكما يظهر الجدول، فالنظرة الكلاسيكية للعامل ترى أننا الآلات يمكن أن نعوض العمال، لكن التجارب التي قام بها رواد المدرسة السوسيو تقنية أثبتوا أن العامل مكمل لدور الآلة ولا يمكن تعويضه بها، كما تؤكد المدرسة على أن العامل هو مصدر تطوير للمؤسسة وليس مجرد قطعة غيار.

أما فيما يخص تقسيم الأعمال والتي أدت لوقوع العمال في الروتين الممل، فرواد هذه المدرسة يؤمنون بأهمية تجميع المهام نظرا لامتلاك العامل لقدرات واسعة، ومنحه فرصة للتطوير وإثبات الذات، وهذا يحفز العامل أكثر ويصبح يراقب نفسه بنفسه للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المسطرة.

وهذه المدرسة تشجع الأسلوب التشاركي في التسيير والذي يأخذ بأهداف العمال التي تصب في أهداف المنظمة.

سادسا: مدرسة سيرورة التسيير

ترى هذه المدرسة العملية التسييرية على أنها نشاط يتكون من وظائف فرعية، وهذه الوظائف تتمثل في: التنظيم، التخطيط، الدافعية والرقابة.

1. التخطيط: ينحصر في تحديد الأهداف والتوجهات التي يجب أن تتبعها المنظمة، بمعنى تحديد ما الذي يجب فعله ؟ ومتى ؟ وكيف ؟

2. التنظيم: ينحصر في توزيع الأعمال والمهام بين الأعضاء وتحديد العلاقات اللازمة والضرورية من أجل تحقيق الانسجام والتكامل والتناسق بين هذه المهام والأعمال، أي: ما يجب أن يفعل كل شخص؟ وما هي العلاقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل ؟ وما هو الإطار الذي يتم فيه هذا العمل؟

3. التنشيط: مالم الذي يجب فعله حتى تجعل العمال يعملون بمحض إرادتهم، بمعنى وضع الميكانزمات والآليات التي تحقق ذلك.

4. الرقابة: هي التأكد والتدقيق من أن النشاطات المنجزة مطابقة للأهداف التي وضعت في المخطط (برنامج العمل المسطر).

وستتناول هذه المدرسة بالتفصيل خلال الفصل الأخير من هذه المطبوعة، لأنها تعتبر أحدث مدرسة في علم التسيير والتي من خلالها تم تعريف الوظائف الرئيسية للمسير.

المراجع المستخدمة في الفصل الثاني

أولا: مراجع باللغة العربية:

1. رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
2. الشبكة العربية للإدارة، النظرية الكمية وبحوث العمليات، مقال منشور على الخط على الموقع الرسمي للشبكة وذلك على الرابط الموالي: <http://www.arabmn.com/archives/1658> ؛ تاريخ الإطلاع: 2016/12/15.
3. محمد الأمين تيور، "المقاربة السوسيو تقنية"، قسم علم اجتماع المنظمات، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
4. محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2001/2002.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

1. Christian HOHMANN ; LES TROIS EXPÉRIENCES DE TAYLOR, (2000); téléchargeable sur le lien suivant: http://unt.unice.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/encadr_e21.htm ; lien consulté le 15/12/2016.

الفصل الثالث

أولاً: أسس اتخاذ القرار في المؤسسة

تمهيد:

جميعنا نقوم باتخاذ بعض القرارات في حياتنا، بعضها يكون سهل والبعض الآخر يتطلب أحياناً سرعة رد الفعل أو بعض الوقت.

بالنسبة للمؤسسة، يعتبر القرار أساسياً وحاسماً لأنه شرط نجاحها ونموها، كما لا يحق لمتخذي القرار الخطأ، ففي محيط غير مستقر وسريع التغيرات، يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار بسرعة وبشكل جيد. ورغم التطورات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لكن تبقى عملية اتخاذ القرار "فن" تعتبر فيه شخصية المسير وطريقاه في ممارسة السلطة هي المحدد الأكبر لمستقبل المؤسسة التي يسيروها.

1. تعريف القرار:

القرار يعني: الخروج من عدم التأكد؛ وقف أو كسر السلوكات العادية؛ حل مشكلة؛ اقتناص فرصة؛ القيام باختيار. وتتميز القرارات في المؤسسة بكونها:

- أ. مركبة: من تداخل عدة عوامل التي تتطلب تحليل معمق للوضعية. والقرار هو رد فعل تجاه مشكلة معينة، مثل قرار فتح فرع للشركة بالخارج.
- ب. تستدعي تدخل عدة أشخاص فاعلين، على الرغم من أن القرار في الأخير يعود لرب العمل (المسؤول الأعلى).
- ت. مكلفة: فلكل قرار تكلفة معينة (الزمن والوسائل محدودة).

2. أنواع القرارات:

أ. حسب الهدف: وتنقسم إلى:

✓ قرارات إستراتيجية: وتتميز بأنها:

- مهمة لأنها تأخذ على المدى الطويل.
- غير أكيدة (تأخذ في ظل عدم التأكد).
- تأخذ على أعلى مستوى في المؤسسة.
- قرارات لا رجعة فيها.
- محددة للسلع والأسواق.

✓ قرارات تكتيكية: وتتميز بكونها:

- تنظم الوسائل الضرورية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.
- تُلزم المؤسسة على المدى المتوسط.
- المخاطرة المصاحبة لهذه القرارات ليست كبيرة جدا.
- يمكن تعديل القرارات لكن بتحمل تكاليف إضافية.

✓ قرارات عملية:

- قرارات متكررة وتنفذ يوميا.
- قرارات على المدى القصير وأثرها واضح وآني (immédiat).
- تتعلق بالنشاط اليومي للمؤسسة.
- تكون معروفة من قبل (تم اتخاذها من قبل ذلك).

ب. حسب مراحل اتخاذ القرار: ونميز بين:

✓ قرارات مبرمجة: وهي تخص القرارات المتكررة، تتخذ انطلاقا من إجراءات محددة مسبقا.

مثال ذلك: مسك حسابات الزبائن، تحليل الميزانية، إعداد فاتورة.

✓ قرارات غير مبرمجة: بالرغم من التسهيلات التي تقدمها التكنولوجيا، إلا أن دور الفرد يبقى حاسم وضروري، مثال

ذلك متابعة زبون مشكوك تعامله، إطلاق منتج جديد.

فهناك بعض العوامل لا يمكن التنبؤ بها من قبل مثل الزمن، المحيط العام، ...إلخ.

ت. حسب نسبة عدم التأكد: ونجد:

✓ قرارات أكيدة:

- وهنا تعرف المؤسسة الناتج مسبقا، وتتحكم في المتغيرات المتداخلة.
- وهي تمس معظم القرارات التنظيمية على المدى القصير (مثل تنظيم تسليم السلع، تخطيط الإنتاج اليومي،....).
- المخاطرة في اتخاذ مثل هذه القرارات شبه معدومة في محيط محدود.
- مع ذلك، ففي محيط مليء بالمنافسة فإن جميع القرارات تحمل مخاطرة.

✓ قرارات محتملة: يمكن قياس المخاطرة بالاحتمالات (مثال ذلك: نسبة نجاح هذا القرار هو 80 %)، ولكل قرار نتائج معينة.

✓ قرارات غير أكيدة: لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم في جميع المتغيرات، وهو حال معظم القرارات على المدى الطويل (اختيار الاستثمار، التمرکز بالخارج، ...).

وهنا خبرة المسير وتقديراته تلعب دور أساسي في اتخاذ القرار.

3. مراحل اتخاذ القرار: أثبتت العديد من الدراسات بأن اتخاذ القرار داخل المؤسسة ليس بالعملية السهلة، بل هي عملية معقدة تمر بعدة مراحل، وتتدخل فيها طرق عديدة، ويمكن تلخيص أهم مراحل عملية صنع القرار في أربع خطوات:

- أ- تعريف المشكلة: بمعنى أننا نكتشف وجود اختلاف بين النتائج والأهداف. (ومن ثم تحديد الأسباب المؤدية إليها).
- ب- تحضير الحلول للمشكلة: وهنا نقوم بمجرد مختلف الحلول الممكنة، ثم تقييم كل منها.
- ت- إختيار الحل: حيث نقوم بتقييم كل حل حسب الأهداف الموضوعة.
- ث- تخطيط مختلف الأعمال (النشاطات): بمعنى تنفيذ الحل المختار. وثم تأتي عملية مراقبة النتائج (التغذية العكسية).

1.3. المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة وطرق حلها:

1.1.3. تعريف المشكلة: يمكن أن نقول أن هناك مشكلة عندما يكون هناك اختلاف أو فجوة أو انحراف بين المستوى الفعلي (المحقق) والمستوى المستهدف (المخطط).

✓ وقد يكون الانحراف إيجابياً: (وجود فرصة للتحسين) وهو ناجم سوى عن خطأ في تحديد المستوى المستهدف، وذلك يجعله أدنى مما هو ممكن، أو لتغير الظروف الداخلية أو الخارجية عن المنظمة، وانعكست إيجاباً على أداء المنظمة.

✓ وقد يكون الانحراف سلبياً (قصور أو نقص في الأداء): بمعنى عدم تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً.

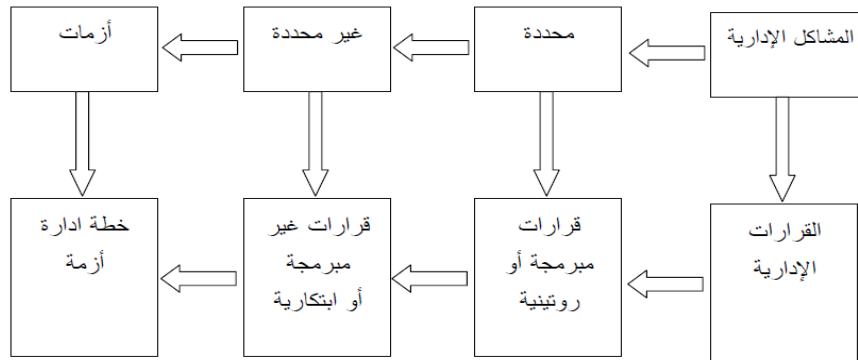
وفي كلتا الحالتين يجب تصحيح الانحراف، باتخاذ القرار المناسب.

2.1.3. أنواع المشاكل الإدارية: وهنا نميز بين ثلاثة أنواع:

- ✓ **مشاكل محددة:** وهي المشاكل المألوفة، والواضحة، ومحددة فيما يخص البيانات المطلوبة لحلها، غالبا ما تكون متكررة، ويمكن توقع حدوثها. وهنا يمكن تحضير حلول وطرق محددة مسبقا للتعامل معها.
- ✓ **مشاكل غير محددة:** وتنطوي على درجة من الغموض وعدم الوضوح، وقصور في البيانات، غالبا ما تحدث بشكل غير متوقع، كما أنها تكون جديدة (غير مسبقة)، وعادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول غير ابتكارية أو غير روتينية.
- ✓ **الأزمات:** بمعنى أمر غير متوقع (مفاجئ)، ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب. وهنا يحتاج المسير لنظام معلومات يتنبأ بالأزمات، كما يجب وضع خطة لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها في حال حدوثها بأحسن طريقة ممكنة.

والشكل البياني أدناه يوضح العلاقة بين أنواع المشاكل التسييرية وطرق حلها.

شكل رقم 1.3 يوضح: العلاقة بين أنواع المشاكل التسييرية والقرارات الإدارية

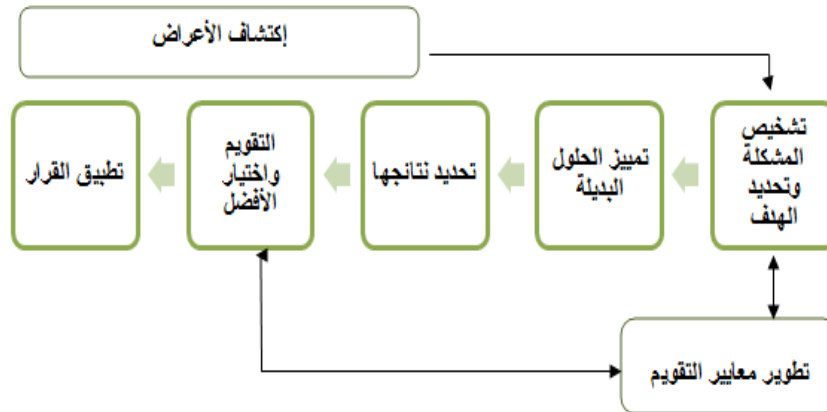


المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم: "حل المشاكل وصنع القرار"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص 07.

3.1.3. أساليب إتخاذ القرار: من بين أساليب اتخاذ القرار، نذكر:

أ. الأسلوب الرشيد (الرشد الكامل) لاتخاذ القرارات: ويتبع الترتيب الموالي، كما هو موضح في الشكل البياني أدناه:

شكل رقم 2.3: مخطط بياني يوضح الأسلوب الرشيد لاتخاذ القرارات



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم: "حل المشاكل وصنع القرار"، مرجع سابق، ص10.

✓ القيود المؤثرة على هذه الطريقة: وتتمثل فيما يلي:

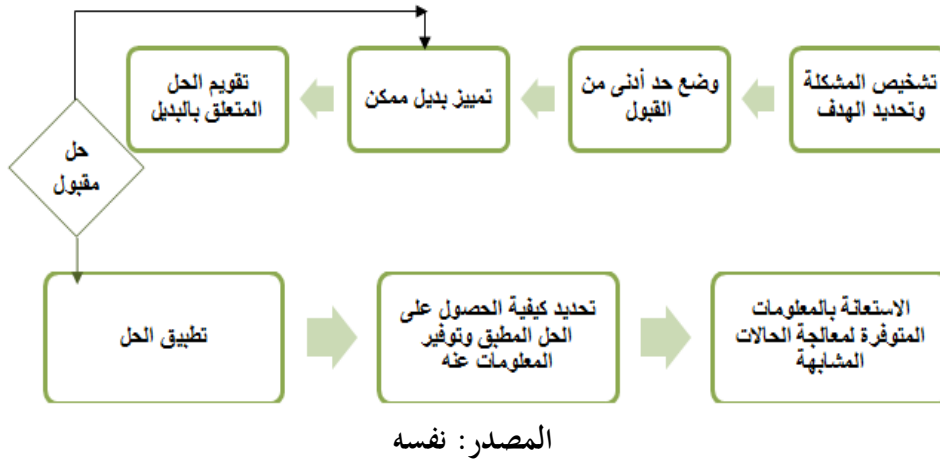
- القناعة بحل مرض وليس مثاليا: تبرير ذلك المنافسة الكبيرة، لذلك نختار الحل الأسهل على الحلول المعقدة بأرباح أكبر؛
- تبسيط الواقع: وعادة ما يلجأ بعض المسيرون لتبسيط الواقع بصفة مبالغ فيها واستعمال الحلول السابقة دون جدية البحث في الحلول المناسبة للحالة الآنية، حيث يقتنع المسير بمعلومات أولية غير كافية، مستبعدا أية معلومات أخرى لا تتماشى مع الرؤية المسبقة للحل ؛
- الرشد الذاتي: هناك مسيرون لا يستطيعون تقدير احتمالات (حدوث أمر معين أو تحقيق بديل من البدائل)، بشكل موضوعي لذلك يلجأون إلى الحدس والتخمين الشخصي، فنجد :
 - المسير المحافظ: يتحفظ في تقدير حجم المشكلة، ويبرر ذلك بالخوف من الفشل ؛
 - المسير المبالغ: يبالغ في وقوع الأحداث النادرة، مقلل في وقوع الأحداث العادية ؛
 - المغرور: حيث لا يهتم في الحصول على المعلومات مهما كانت مهمة نتيجة لغروره، واعتماده على حسه الشخصي الذي يمكن أن يقود إلى كثير من الأخطاء.

ب. أسلوب الرشد المحدود لاتخاذ القرارات: نظرا لمثالية النموذج الرشيد، فإنه يمكن تعديله وتقريبه من الواقع ليصبح

أقرب إلى نموذج الرشد النسبي (المحدود).

حيث يركز هذا النموذج على استعمال المعلومات المتعلقة بالخبرات والتجارب السابقة، في معرض القرارات اللاحقة.

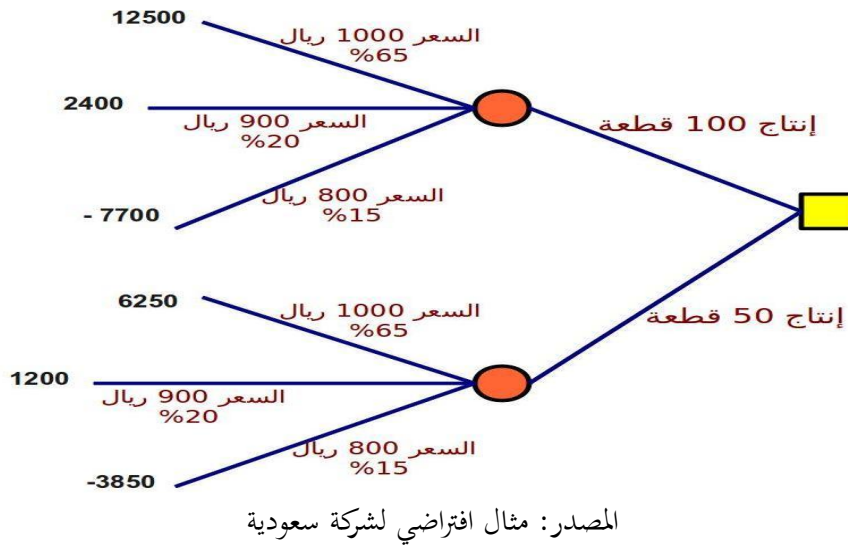
شكل رقم 3.3: مخطط يوضح أسلوب الرشد المحدود لاتخاذ القرارات



ت. شجرة القرارات: وهي طريقة لحل المشاكل، خاصة في حالة المشاكل التي يتطلب حلها المرور بعدة مراحل، حيث نستخدم الاحتمالات المشتركة واللاحقة للتوصل إلى أفضل حل للمشكلة.

والشكل البياني الموالي يوضح مثال عن شجرة القرارات:

شكل رقم 4.3: مخطط بياني يوضح شجرة القرارات



ثانيا: المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة

تمهيد: تعتبر المعلومات أساس اتخاذ القرار فبدونها لا نستطيع القيام بأي خطوة، مما دعا لضرورة جلبها والحفاظ عليها ونشرها في المنظمة، فما هي خصائص المعلومات وكيف نحافظ عليها، هذا ما سنتناوله من خلال هذا الجزء

1. تعريف المعلومة: المعلومة هي كل ما من شأنه رفع معرفة الفرد بتقليص عدم التأكد كما تسمح له بمعرفة محيطه بشكل أحسن.

ولاستغلال المعلومة بشكل جيد، يجب أن تكون:

أ. **ملائمة:** بمعنى تحقق الهدف من الحصول عليها. حيث المعلومة غير الملائمة تزيد من حجم المعلومات التي يجب معالجتها وبالتالي تضيق الوقت.

ب. **دقيقة:** بمعنى تُعطي تمثيل دقيق للوضع، أو على الأقل تُعطي تمثيل مقبول. ويُقصد بالدقة أنها:

- حقيقية: بمعنى موافقة للحقيقة أو قريبة منها.

- دقيقة: في وصف الحقيقة.

- متجددة (مُحيَنة): فالمعلومة القديمة لا فائدة منها.

ت. **متوفرة:** وبشكل سريع، فإذا كان الحصول عليها يأخذ الكثير من الوقت، فإن ذلك يضيق الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

ث. **ذات تكلفة معقولة:** فلا يجب أن تكون مكلفة جدا وتتجاوز قيمتها.

2. أنواع المعلومات: يمكن تصنيف المعلومات وفق عدة مصادر:

1.2. وفق المصدر: نجد:

أ. **المعلومات الرسمية:** هي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة

ب. **المعلومات غير الرسمية:** تتمثل في الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات، وهذه المعلومات قد تتكامل مع المعلومات الرسمية وقد تستخدم كبديل للمعلومات الرسمية.

2.2. وفق الوظيفة: ونجد:

- أ. **معلومات إنجارية:** وهي معلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ القرار يتعلق بتعيين موظف أو شراء جهاز على سبيل المثال.
- ب. **معلومات إنمائية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة.
- ت. **معلومات تعليمية:** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل المعاهد والجامعات.
- ث. **معلومات إنتاجية:** وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أفضل مثل المعلومات اللازمة لإنتاج سلعة ما.

3.2. تقسيمات أخرى: بالإضافة لهذه التقسيمات، هناك تصنيفات إضافية كما يلي:

- أ. وفق مصادر الحصول عليها: تقسم إلى معلومات داخلية وخارجية، حيث الداخلية هي التي يتم الحصول عليها من داخل المؤسسة والخارجية من خارج المؤسسة.
- ب. وفق كيفية الحصول عليها: وتقسّم إلى أولية وثانوية، حيث الأولية هي تلك التي جمعت لأول مرة من أجل مشكلة ما مثال القيام بصبر آراء حول منتج معين وكيفية اقتنائه، أما الثانوية في هي إعادة استعمال معلومات تم جمعها لحل مشكلة أخرى وتم استخدامها لحل مشكلة ثانية.

3. أهمية ودور المعلومات:

إن المعلومات التي يحتاجها المدير تعتمد على ما يواجهه من مشاكل ومتغيرات تتسم بالاستمرارية. كما يجب أن تتصف تلك المعلومات بالشمولية والتجدد عن البيئة التي يعمل فيها والمتغيرات التي تحكمها. ومن ثم فإن عملية جمع المعلومات ينبغي أن تكون عملية مستمرة وفق نظام معين، وهو ما تم تداركه أخيراً من جانب المؤسسات المختلفة والتي بدأت في السعي نحو إنشاء نظام للمعلومات يوفر لها المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسييرية الفعالة.

حيث يمكننا تلخيص أدوارها فيما يلي:

- ✓ **أساس اتخاذ القرار:** فهي ضرورية لاتخاذ مختلف القرارات.
- ✓ **عامل فعالية:** حيث أن الانتقال الجيد للمعلومة داخل المؤسسة هو شيء ضروري. مثال: معالجة طلبية، الفوترة، التقييد المحاسبي لعملية البيع، التسليم للزبون، تحديث المخزون، ... إلخ؛ كلها عمليات لا يمكن القيام بها دون وجود (توفر) انتقال جيد للمعلومة بين مختلف المصالح: مصلحة المحاسبة، المصلحة التجارية، المالية والتمويل.

✓ **عامل تحفيز:** بالنسبة للعمال، فعند إعلامهم بجميع اختيارات المؤسسة، فيمكن أن يسمح ذلك بتحسيس العمال بانتمائهم للمؤسسة، وبقيمة مجهودهم في تسييرها.

✓ **مصدر للسلطة:** فيوجد بالمؤسسة مصدرين للمعلومات:

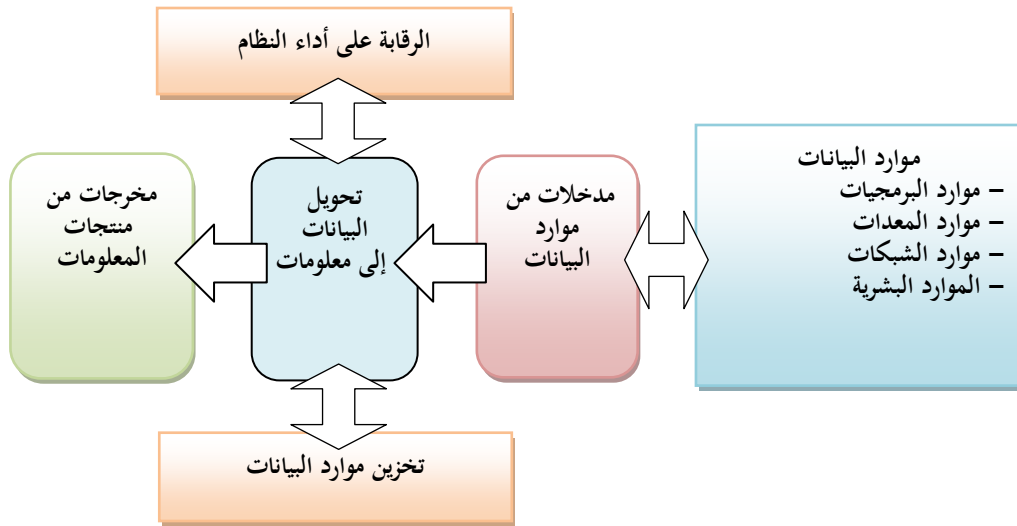
- أ. المصدر الرسمي : والذي يسمح بانتقال المعلومة في شكل تعليمات للمصالح، تقارير، عروض حال .
- ب. المصدر غير الرسمي: مثال ذلك تناقل الأخبار بين الأشخاص، الإشاعات، المعلومات التي تنتقل شفويا... وقائد المؤسسة هو من يملك جميع هذه المعلومات. (في حالة التسريب يمكن أن يقود ذلك إلى تسبب مشاكل لمستقبل المؤسسة).

4. ماهية نظام المعلومات:

1.4 **تعريف نظام المعلومات:** هو مجموعة من الأفراد والمعدات والبرامج والشبكات والاتصالات والموارد والبيانات التي تقوم بتجميع وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة

والشكل الموالي يوضح تمثيل لنظام المعلومات:

شكل رقم 5.3 يوضح: نموذج مكونات نظام المعلومات



المصدر: عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، ص 02.

2.4. خصائص نظام المعلومات: يتميز نظام المعلومات بـ :

- أ. التكامل: بحيث يمثل النظام وحدة متماسكة في مكوناته مع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها.
- ب. المرونة والديناميكية: بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة عليه لمواجهة المستجدات، التوازن بين الأهداف المطلوب تحقيقها.

3.4. أنواع نظم المعلومات: ونميز بين مجموعة من النظم كما يلي:

- أ. **نظم تشغيل البيانات:** ويهدف هذا النوع من نظم المعلومات لخدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ويعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجال النشاط، مثال ذلك أنظمة حجز الفنادق، وتذاكر الطائرات.
- ب. **نظم المعلومات الإدارية:** والذي زادت أهميته نظرا لتزايد حجم المنظمات والكم الهائل من المعلومات التي تتعامل بها مما يستدعي إرساء نظام لتسييرها وتيسير توفير المعلومات للمسيرين.
- ت. **نظم دعم القرار:** والتي تهدف لمساعدة المسيرين عند اتخاذهم للقرارات غير المحددة مسبقا، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من المعلومات، إضافة إلى المعلومات المحصل عليها من خارج المنظمة.
- ث. **نظم الإدارة العليا:** يتم تصميمها لمساندة المسيرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين يؤثرون على مختلف السياسات والخطط والاستراتيجيات حيث تتعامل هذه النظم مع القرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات، وهي نظم المعلومات التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل في الإدارة العليا.
- ج. **النظم الخبيرة:** تستخدم لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، والتي تعتمد على نتائج يطلق عليها بالذكاء الاصطناعي وتقوم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي تقوم لها متخصص في مجال معين.

المراجع المستخدمة في الفصل الثالث

1. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، ط1، 1999.
2. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.
3. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
4. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
5. شمس الدين عبد الله شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، سوريا، 2005.
6. محمد عبد الله عبد الرحيم: "حل المشاكل وصنع القرار"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
7. عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس: "الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران"، جامعة أسيوط، مارس 2005.
8. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
9. محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية، منظمة حورس الدولية، القاهرة، 2005.

الفصل الرابع: وظائف المسير

أولاً: التخطيط

تمهيد: يعتبر التخطيط أحد أهم وظائف المسير في المؤسسة، فالمقصود به؟ وما الأهمية من القيام به؟ وما هي أهم مراحله؟ هذا ما سنحاول الإجابة في هذه المحاضرة.

1. مفهوم التخطيط: يمكن تعريف التخطيط كما يلي:

- ✓ التخطيط يعني التوجيه وتنظيم المؤسسة حسب مجموعة من المعايير المتبناة قصد إنجاز المشروع.
- ✓ عرفه Ackoff : بأنه تصور المستقبل المرغوب والوسائل التي تساعدنا على تحقيقه والوصول إليه.
- ✓ أما Peter Drucker فعرف التخطيط ضمن منظورين، ما يعتبر تخطيطاً وما لا يعتبر تخطيطاً، حيث يرى:
 - التخطيط هو رسم تنفيذي لما يتوقع أن تقوم به المؤسسة من نشاطات وأفعال لتحقيق أهدافها.
 - التخطيط لا يعني التنبؤ، لأن التخطيط لا يقود لوضع قرارات مستقبلية، فهو يسمح باتخاذ قرارات حالية (آنية) أخذاً بعين الاعتبار ما ينتج عنها في المستقبل.
 - التخطيط لا ينفي المخاطرة بل على العكس فهو يسعى لمواجهة المخاطرة.
 - التخطيط وسيلة للترابط، بمعنى كل الوسائل تنسق وتربط لتحقيق الهدف، أي يعمل على تنظيم الأفراد والفروع والمصالح والهيئات بين المؤسسات.
 - التخطيط وسيلة للتحفيز، لأنه يجعل من كل فرد أو كل هيئة تعمل على إنجاح وتحسيد الجزء الذي يهمها من الخطة.

ومن كل ما سبق يمكننا وضع تعريف شامل لعملية التخطيط بأنها:

" التفكير والإعداد المسبق لما يجب فعله وكيف ومتى، إذا التخطيط يعتبر حل للمشكلة الموجودة بين ما نحن عليه الآن وما نرغب الوصول إليه في المستقبل".

2. أهمية التخطيط: من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أهمية التخطيط فيما يلي:

- ✓ تكمن الحاجة للتخطيط نظراً لامتلاك المؤسسة لموارد محدودة، وكونها تعيش في بيئة معقدة وسريعة التقلب.
- ✓ التخطيط عملية ذات جانبين تحليلي واجتماعي:
- الجانب التحليلي: والذي يكمن في الدراسة المفصلة للوضع لتحديد الإمكانيات والفرص (عناصر القوة) وتحديد المخاطر والتهديدات، وهذا التحليل غالباً ما يتطلب اللجوء إلى دراسات وتفكير عميق.
- الجانب الاجتماعي: حيث يحفز الأفراد والجماعات على المشاركة الفعلية في تنفيذ الخطة وإشراكهم في نجاح المؤسسة وبالتالي يوفر الأمن النفسي للعاملين.
- ✓ هو أداة لإنجاز الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد، أي يعمل على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.
- ✓ يسهل عملية الرقابة من خلال الأهداف المسطرة والإنجازات المحققة.

3. مبادئ التخطيط: التخطيط يقوم على أربعة مبادئ هي:

- أ. مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: حيث لا بد أن تؤدي الخطة إلى تحقيق الأهداف بجميع أنواعها.
- ب. مبدأ أسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة التسييرية الأولى على غيرها من الوظائف التسييرية الأخرى.
- ت. مبدأ شمولية التخطيط: معناه أن نشاط التخطيط متضمن في جميع أنشطة المؤسسة الأخرى وأعمالها، ولا يقتصر على وظيفة التخطيط.
- ث. مبدأ فاعلية التخطيط: تعتبر الخطة فعالة إذا تم تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة، ولقياس نجاعة وفعالية الخطة لا بد من ربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي بين الموارد المستعملة والنتائج الممكنة.

4. أنواع التخطيط: تستخدم المؤسسات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة، ويمكن تصنيف التخطيط

وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

1.4 التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

- أ. التخطيط الاستراتيجي: وهو تخطيط طويل المدى، يريد الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن اليوم؟ وإلى أين نريد التوجه في المستقبل؟ ؛ فهو يؤدي لإحداث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا، مثال ذلك التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

ب. **التخطيط التكتيكي:** وهو يجب على السؤل التالي: ما السيل للوصول ؟ أو ما الذي يجب عمله حتى نصل ؟ والخطة التكتيكية هي خطة متوسطة المدى (أكثر من عام وأقل من 5 سنوات) تأتي لخدمة الخطة الإستراتيجية، نقوم فيها بتحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات، كذلك توزيع موارد المؤسسة. كما تمارسه الإدارة الوسطى والعليا.

ت. **التخطيط العملي:** هي خطة قصيرة المدى أي أقل من سنة (سنوية، شهرية، أسبوعية، يومية)، وتجب على الأسئلة التالية: كيفية تنفيذ المهام التي حددناها في الخطة التكتيكية، بمعنى تحديد الإجراءات، المناهج، المقاييس، البرامج والميزانيات. حيث:

✓ **الإجراءات (les procédures):** هي سلسلة من الأعمال التنفيذية المرتبطة ببعضها البعض والواحدة تلو الأخرى، وتعطي لنا في النهاية الطريقة المسموح بها لإنجاز العمل المطلوب بهدف الاقتصاد في الوقت والتنظيم في العمل، فالإجراءات تسمح لنا بتنظيم العمل المتكرر بطريقة مرتبة في الزمن.

✓ **المناهج (méthodes):** المنهجية هي كيفية تنفيذ الإجراءات، أي وضع عملية أو طريقة من أجل إنجاز عمل معين آخذين بعين الاعتبار التجهيزات الموجودة والوقت اللازم للإنجاز. إذا هي تجيب على سؤال: ما الذي يجب فعله حتى أن هذه الإجراءات تطبق بفعالية ودقة ؟

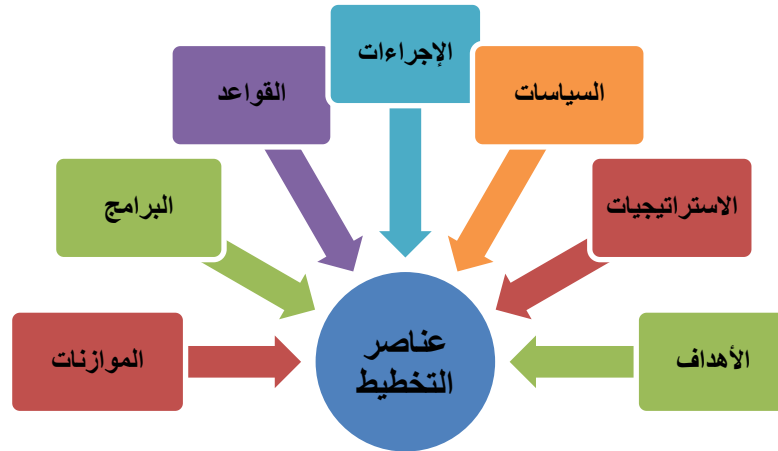
✓ **المعايير والقواعد:** هي وحدة قياس توضع من أجل استعمالها في تحديد وتدقيق ميزة معينة أو مستوى مرجعي لإنجاز شيء ما. ويتم تحديدها بناء على الخبرات السابقة، أو التقييمات الشخصية، أو من خلال استعمال الطرق العلمية، مثال ذلك تحديد الوقت اللازم لإنجاز عمل ما اعتمادا على التقييم الشخصي، أما مثلا تحديد الأسعار يتم بواسطة الطرق العلمية وبناء على معلومات متوفرة.

✓ **الميزانية:** هي مخطط للمدخلات والمخرجات من النقود كذلك للمشتريات والمبيعات، الذي يعمل المديرون على تحديدها وتحديد تطورها. والميزانية يجب أن تكون شاملة أي لا بد أن تخص المؤسسة بكاملها أي جميع هيئاتها ونشاطاتها.

✓ **البرنامج:** هو ترتيب استعمال الموارد واستغلالها، بمعنى هو عبارة عن مخطط شامل يتضمن بشكل محدد الاستعمالات المستقبلية لمخلف الموارد وزمن استعمالها والأعمال الضرورية من أجل إنجاز الأهداف المسطرة. كما أن البرنامج يحدد بدقة المهام والأعمال الواجب القيام بها ويحدد المسؤوليات عليها ويحدد التواريخ والأماكن والالتزامات بكل الأطراف المعنية بالبرنامج، فمثلا برنامج الإنتاج قد يحتوي على الموارد الضرورية والتقنيات الواجب استعمالها والآلات والتجهيزات والكفاءات الواجب تعيينها وجمعها ويحدد رزنامة الإنتاج الواجب احترامها وحتى أماكن التخزين وعمليات التوزيع وتسليم الطلبات.

كلها عناصر عملية التخطيط (أنظر الشكل):

شكل رقم 1.4 يوضح عناصر عملية التخطيط في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على العناصر السابقة

4.2. التخطيط حسب الوظيفة:

- أ. **تخطيط الإنتاج:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
- ب. **تخطيط التسويق:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسعير والترويج، والتوزيع.
- ت. **التخطيط المالي:** ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.
- ث. **تخطيط القوى العاملة:** ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، والاستقطاب، والتكوين، والتطوير... إلخ.
- ج. **تخطيط الشراء والتخزين:** ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين... إلخ.

5. **مراحل التخطيط الاستراتيجي:** كما رأينا فإن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل المدى، وهو الإطار المنهجي الذي يربط بين الأهداف الأساسية للمؤسسة ويضعها في تصور أو سياسة منسجمة ومنظمة، أي يعبر عن نظرة المؤسسة وطموحاتها إزاء نشاطها المستقبلي انطلاقاً من معطيات توقعية للمحيط وانطلاقاً كذلك من الإمكانيات والموارد الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

ونظراً لأهميته البالغة، نطرح سؤال عن أهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي؟

إن التخطيط الاستراتيجي يتكون من 6 مراحل متميزة هي:

- أ. تحديد الأهداف.
- ب. جمع وتحليل المعلومات.
- ت. تقييم البعد الاستراتيجي للمحيط الذي له أثر على نشاط المؤسسة.
- ث. القيام بتدقيق وتقييم موارد المؤسسة.
- ج. إعداد البدائل الإستراتيجية المتاحة أو الممكنة.
- ح. اختيار الإستراتيجية الملائمة وتطبيقها.

1.5. تحديد الأهداف: ويقصد بالهدف في التسيير هو النقطة المقصودة والنهاية التي يسعى إليها النشاط في فترة زمنية معينة. أي الهدف يحوي على الاتجاه، الغاية (النهاية)، المدى (المسافة التي تفصلنا عن النهاية) والدقة (يجب تحديد الهدف بدقة لتفادي الغموض وتعدد التفسير)، والنشاط وسيلة للوصول إلى الهدف.

1.1.5. أنواع الأهداف: يمكن تقسيم الأهداف إلى:

- أ. أهداف رئيسية: وهي تخص المؤسسة، وتعلق بالدور الأساسي الذي كان سببا في وجودها ويؤدي إلى استمرارها وبقيائها ؛ والأهداف يمكن أن تكون عديدة ومتنوعة.
- ب. أهداف ثانوية: وهي أهداف مساعدة لتحقيق الأهداف الرئيسية، مثلا الهدف الرئيسي هو تحسين مكانة المؤسسة في السوق فالأهداف الثانوية له تكون وضع منتج جديد في السوق كل ثلاث سنوات على سبيل المثال.
- ت. أهداف فردية: وهي الأهداف اليومية والأسبوعية وحتى السنوية التي تخص الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، فهذه الأهداف يجب أن تكون مرتبطة ارتباطا قويا بالأهداف الثانوية والرئيسية.
- ث. أهداف اجتماعية: وهي أهداف تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إزاء المحيط.

وهناك نمط تسييري يهتم أساسا بكيفية الوصول لتحقيق الأهداف وليس بالنشاطات اللازمة لتحقيقها يطلق عليه الإدارة بالأهداف، حيث:

➤ **الإدارة بالأهداف: (D.P.O) :** هو شكل من الإدارة لا يهتم بالنشاط في حد ذاته بل يهتم بالأهداف المنجزة والعملية التسييرية المنتهية، وهو يقوم على 3 مبادئ:

أ. أن كل عامل يساهم بشكل فعال في تحديد الأهداف التي تخصه، وفي تحديد الوسائل التي يطمح أن ينجز بها هذا الهدف؛

ب. يتم تحديد المخططات الفردية وتشكيلها انطلاقاً من أهداف المسؤول المباشر؛

ت. إن النتائج المنتظرة والأهداف المسطرة هي الموجه لكل العمليات والنشاطات والأفعال وتشكل في نفس الوقت المعيار الذي تقيم به مدى إنجاز العمليات والنشاطات والأهداف.

وأهم المميزات التي تعرف هذا النمط الإداري لدينا:

- ✓ يجعل العامل مستخدم ومسير لعمله في نفس الوقت؛
- ✓ تلطف وتنقص من حدة الطابع التسلطي في القيادة التي تجعل من القائد الوحيد الذي يقرر والآخرين ما عليهم إلا التنفيذ؛
- ✓ كل عامل يلعب دور في إصدار القرارات وفي تحديد الأهداف المتعلقة بعمله الشخصي؛
- ✓ كما أن التسيير بالأهداف يعتبر شكل ونموذج تسييري يطبق على المسيرين في كل المستويات مهما كان شكل وحجم المنظمة.

2.1.5. طرق وضع الأهداف: أما عن طريقة وضع الأهداف وتحديدها، فهناك عدة سبل لذلك منها الطريقة التصاعدية والطريقة التنازلية، كما يلي:

أ. الطريقة التنازلية: وهنا يقوم المسؤول الأول في المؤسسة بطرح مجموعة من الأسئلة على رؤوسيه المباشرين في نهاية أو بداية كل سنة، تخص:

- ما هي الإنجازات التي قمت بها خلال السنة الماضية (الحصيلة الشهرية) ؟
- ما هي الإنجازات والأهداف الكبرى التي تنوون القيام بها خلال السنة المقبلة؟
- هل هذه الإنجازات يمكن قياسها ؟

والمساعدون يطرحون نفس الأسئلة على مساعديهم وهكذا حتى القاعدة. والإجابات تكون بشكل تصاعدي حتى القمة لتعطي لنا المكونة الأساسية والقاعدية (الأولى) التي يتحدد على أساسها الأهداف، بحيث كل مسؤول يقيم الإجابات المقدمة له من طرف المساعدين ويبلورها ويرسلها إلى المسؤول المباشر.

ب. الطريقة التصاعدية: تمشي باتجاه معاكس للطريقة السابقة، بحيث كل فرد يبدأ بتشكيل أهداف مجال عمله ويرسلها إلى مستوى أعلى الذي يقوم بدراستها والتدقيق فيها و تشكيل انطلاقاً من ذلك الأهداف التي تخصه ويرسلها إلى القمة من أجل دراستها وإجراء التعديلات عليها ثم يقومون بالمصادقة عليها، وتكرر هذه العملية إلى غاية الوصول إلى القمة إلى المسؤول الأول من أجل المصادقة عليها وتصبح قانون تلتزم به جميع وحدات المؤسسة.

ومهما كانت الطريقة المستعملة في تحديد الأهداف، إلا أنه وفي جميع الحالات يجب أن تراعي مبدأ SMART وهو اختصار لـ (SPECIFIC, Mesurable, Achierable, Relevant, Timed) والتي تعني أن الأهداف يجب أن تكون: محددة، قابلة للقياس، واقعية وقابلة للتحقيق، موجهة نحو نتيجة ومتوافقة زمنياً.

2.5. جمع وتحليل المعلومات: كما رأينا سابقاً فمن أجل الاستغلال الجيد للمعلومة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص، وأهم رهان تواجهه المؤسسات هو كيفية الحصول على المعلومة من مصادرها وفي الزمن القياسي للاستفادة منها، في هذا السياق تمت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على 10000 مؤسسة صغيرة قصد معرفة أهم مصادر معلوماتها، وتوصلت لتحديد 10 مصادر هي: رجال الأعمال الآخرين، مكاتب المحاسبة، الموردون الجمعيات المهنية، الدوريات التجارية والاقتصادية، الزبائن، المحامون، الموزعون والوكلاء التجاريين، البنوك ومثلي رجال الصناعة)، بالإضافة على الاعتماد على البحوث العلمية، وكل ما من شأنه يرصد المعلومة (جميع مصادر المحيط).

3.5. تقييم البعد الاستراتيجي للمحيط: بمعنى تقييم كل الأبعاد المختلفة والمشكلة لمحيط المؤسسة والتي تؤثر عليها، مثل معرفة: المنافسون الحاليون والمستقبليون، التحولات التكنولوجية ووتيرة تطورها، الدولة ومؤسساتها، البعد الثقافي والاجتماعي، الموردون، ...

وبعد معرفة جميع الأبعاد عليها تحليلها وتقييمها، بمعنى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المعيقة. فمثلاً:

- المنافسون: فيجب على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية والدقيقة عنهم، فيما يتعلق بالانجازات وسلوكاتهم إزاء المنافسين

الآخرين والسوق، ويجب عدم التركيز على حجم المؤسسة بقدر التركيز على فعاليتها وكفاءتها.

- التطور التكنولوجي: ويعتبر بعد مهم وأساسي في عملية التخطيط، فعلى المؤسسة أن تتعرف بصورة دقيقة عن التطورات التكنولوجية وتوجهاتها المستقبلية وأثر ذلك على منتج المؤسسة (للحفاظ على الميزة التنافسية). مثال ذلك أثر التطور الحاصل في ميدان الاتصالات باستعمال الأجهزة الخلوية على سوق الاتصال بالأجهزة الثابتة.

- الدولة ومؤسساتها: ويتمثل في الضغوطات السياسية للدولة فيما يخص منتج أو نشاط معين بواسطة قوانين مساعدة أو معرقة لنشاط المؤسسة (كقوانين الضرائب، قوانين تخص مجال الشغل والعمال).

4.5. تقييم موارد المؤسسة: وهو يتعلق بـ:

- تقييم الموارد البشرية: أي معرفة مستوى تأهيل العمال مقارنة مع ما هو كائن في السوق، ومقارنة بمستوى التكنولوجيا المطلوبة، كذلك مستوى الدافعية والتحفيز لدى العمال.
- تقييم الموارد المادية والعتاد: يتمثل في تحديد إمكانيات المؤسسة من العتاد والمستوى التكنولوجي ودرجة إهلاك العتاد.
- تقييم الإمكانيات المالية: بمعنى تقدير السيولة المالية المتوفرة، القدرة على التمويل الذاتي، نسبة مردودية رأس المال، تحديد FR و BFR ومستوى الخزينة من التدفقات المالية وكذلك تحليل حسابات النتائج.
- الإمكانيات التنظيمية: فلا بد من التعرف على المستوى التنظيمي للمؤسسة وأسلوب القيادة والتسيير والتعرف كذلك على قيم وثقافة المؤسسة هل لها القدرة والكفاءة اللازمة أن تنسجم وتتساير مع متطلبات المحيط المستقبلية.

5.5. إعداد البدائل الاستراتيجية الممكنة: فبعدما قامت المؤسسة بالتشخيص الخارجي والداخلي وتمكنت من الوقوف على المشاكل التسييرية الحالية والمستقبلية في جميع الحالات والنشاطات التي تخص المؤسسة، لم يبق أمامها إلا القيام بالتحليل الإستراتيجي وفق المناهج الإستراتيجية النظرية المعروفة (مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي)، أو أن تضع إستراتيجية تحليلية خاصة بها ؛ والهدف من هذا البعد يتمثل في وضع الخطط الممكنة والمطروحة أمام المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

6.5. اختيار الإستراتيجية المناسبة: إن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتبر مرحلة من مراحل التخطيط لأنها عملية اتخاذ قرار تخضع لعدة عوامل وباستعمال عدة تقنيات وأدوات كما رأينا ذلك سابقا، غير أن اختيار الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة يتوقف على مدى اقتناعها أولا بإمكانية تحقيقها للأهداف الموضوعة، ويتدخل في ذلك أربعة عوامل أساسية وهي:

- أ. مدى اقتناع المسيرين بتبعية مؤسستهم للمحيط الخارجي.
- ب. خبرة الميسيرين والتي يكتسبونها من الاستراتيجيات السابقة.
- ت. طبيعة العلاقة بين الميسيرين فيما بينهم من جهة وباقي العمال المعنيين بتطبيق الخطة من جهة أخرى.
- ث. نظرة الميسيرين ووعيهم بالأخطار المحيطة بمؤسستهم.

وظائف المسير - ثانيا:

وظيفة التنظيم

تمهيد: بعد قيام المسير بعملية التخطيط والتي من خلالها بوضوح كل الخطوات التنفيذية الواجب القيام بها للوصول لتحقيق الأهداف، ينتقل للمرحلة الثانية والتي من خلالها يحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة التي تساعدنا على تنفيذ الخطة، وهو فحوى عملية التنظيم، فكيف يتم ذلك؟ هذا ما سنتعرف عليه من خلال هذه المحاضرة.

1. مفهوم التنظيم:

- ✓ يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف التسيير، الهدف منها هو الجمع بطريقة منتظمة ومنسجمة كل الموارد الإنسانية والمادية وصياغتها في شكل منسق بغرض تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة.
- ✓ ويُعرف أيضا بأنه: كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق)، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.
- ✓ كما عُرف أيضا بأنه: عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

وهناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم: هي:

- أ- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ب- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- ت- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- ث- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

الخصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2. ماذا يعمل التنظيم؟: العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا . بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى، هي:

- ✓ توضيح بيئة العمل : كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، والإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا .ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة. كما أنه يساعد على القضاء على الازدواجية في الاختصاصات.
- ✓ تنسيق بيئة العمل : من خلال التقليل أو القضاء على الفوضى التي يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، تنمية وتطوير الروابط بين وحدات العمل المختلفة، وتعريف التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين.
- ✓ الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمروؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي . هذا سيجب انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

3. خطوات أو مراحل التنظيم: تتم عملية التنظيم من خلال مجموعة من الخطوات، نوضحها بالاستعانة بالمثل الموالي: لنفترض أن هناك شخصا ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين مؤسسة لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين لديه أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام . دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

1.3. الخطوة الأولى

من خلال الأهداف والخطط الموضوعة من قبل يقوم الخبير بتحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف؛ فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلا بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

2.3. الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

حيث سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد... الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية ... الخ.

3.3. الخطوة الثالثة:

بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية. وبالتالي فإن هذه الخطوة ستتركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

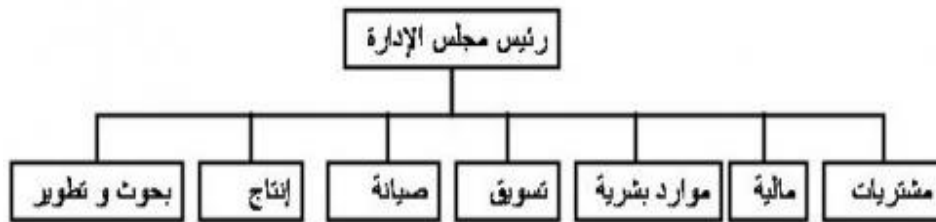
ولكن السؤال الآن هو: ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معاً أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة وتكوين الإدارات ومن أهم هذه الأسس:

أ. التقسيم على أساس الوظيفة:

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ...

شكل رقم 2.4. يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي

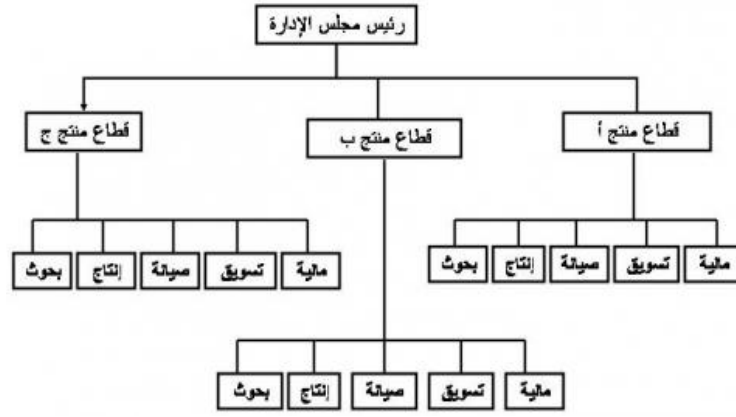


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج تصوري

ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة....، بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

ب. التقسيم حسب المنتج أو القطاع الإنتاجي: وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو قطاع إنتاجي معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة. (أنظر شكل الهيكل التنظيمي الموالي):

شكل رقم 3.4. يوضح الهيكل التنظيمي القطاعي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج تصوري

مع ملاحظة أن في استخدام هذا النظام قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

ت. التقسيم على أساس العملاء:

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء، أو في المؤسسات التي تهدف لتقديم منتجات ذات جودة عالية وفعالة ومنمطة حسب كل زبون، مثال ذلك الخدمات البنكية (أنظر المخطط الموالي):

شكل رقم 4.4. يوضح الهيكل التنظيمي حسب العملاء



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج تصوري

ث. التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

شكل رقم 5.4. يوضح الهيكل التنظيمي الجغرافي

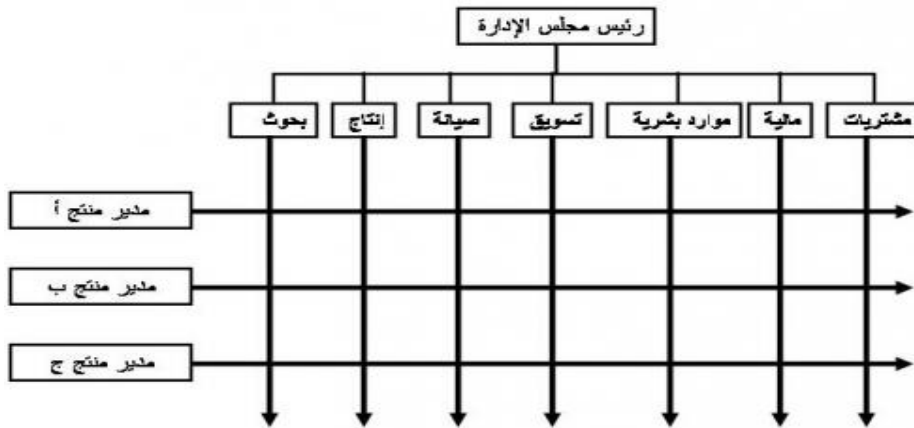


المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نموذج تصوري

ج. التقسيم المصفوفاتي: وهو نمط ظهر في بداية الستينيات نتيجة التطورات التكنولوجية المعقدة الحادثة، وحتى تعطى

المرونة الكافية لتسيير المشاريع التقنية المعقدة. ويقوم هذا النمط على أساس إيجاد التوليفة المناسبة من الوظائف الممثلة في السطر وفرق العمل المناسبة لذلك والممثلة في العمود، حيث تكلف كل فرقة عمل والتي يرأسها مسؤول معين بمنتوج ما، وفي حالة خسارة أحد المنتجات يتم حذف الفرقة (الممثلة في السطر) الخاصة به. ويستعمل هذا النمط في المؤسسات الكبيرة. (أنظر الشكل)

شكل رقم 6.4. يوضح الهيكل التنظيمي المصفوفاتي



المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نموذج تصوري

ولكل صنف من الأصناف السابقة نقاط قوة وضعف، ويتم المفاضلة بينها في المنظمة حسب مجموعة من المعايير، هي:

- قطاع النشاط: هل الإنتاج عن طريق السلسلة مثلاً.
- تقنيات الإنتاج ونظام تسيير الإنتاج: هل تعتمد المؤسسة نمط الإنتاج بالوحدة، أو الإنتاج الكبير.

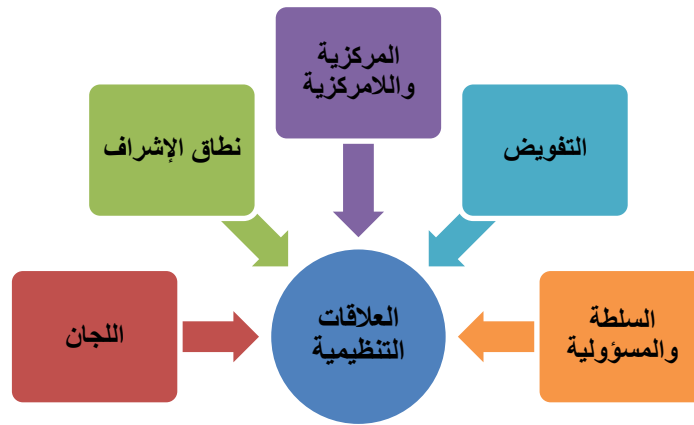
- حجم المؤسسة: إذا كان كبيراً تعتمد التقسيم القطاعي.
- العمر: والذي يتزايد معه البيروقراطية ومركزية الأوامر.
- درجة التأكد في المحيط: وهنا اللجوء لنمط أكثر مرونة وغير مركزي للتكيف مع تقلبات المحيط.
- الثقافة التسييرية: وهنا العلاقة بين الإستراتيجية و ثقافة المسير.
- الإستراتيجية: فحسب **Chandler** فالبنية التنظيمية تتبع الإستراتيجية المنتهجة، حيث المؤسسة في البادئ تسعى للتنسيق بين نشاطاتها وعندما تبدأ في النمو تنظمها حسب الوظيفة، وإذا دولت بعض الأنشطة فتلجأ للبنية القطاعية.

4.3. الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية:

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقيًا.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين في الشكل أدناه:

شكل رقم 7.4. يوضح العلاقات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم:

✓ **السلطة:** هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

أ. السلطة التنفيذية: هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

ب. السلطة الاستشارية: هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

ت. السلطة الوظيفية (التخصصية): هي السلطة التي يستمد منها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

ث. سلطة اللجان: وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية.

✓ **المسؤولية:** هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

✓ **تفويض السلطة:** هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

✓ **المركزية واللامركزية:**

- **المركزية:** هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركيز السلطة في الإدارة العليا.

- **اللامركزية:** هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

✓ **نطاق الإشراف** يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

✓ **اللجان** عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسؤولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

5.3. الخطوة الخامسة

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

6.3. الخطوة السادسة

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

7.3. الخطوة السابعة:

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه " الخريطة التنظيمية " والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

وظائف المسير - ثالثا: وظيفة التوجيه

تمهيد: بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

1. مفهوم التوجيه: يعرف التوجيه كما يلي:

- هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة، و تمثل: القيادة و التحفيز الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

← وتكون عملية التوجيه من خلال ثلاثة أنشطة أساسية هي: التحفيز، القيادة والاتصال.

1.1. التحفيز: وأهو أول الأنشطة الأساسية لعملية التوجيه.

1.1.1. مفهوم التحفيز: ويعرف كما يلي:

- هو عملية تهدف إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال والمؤسسة التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف المسطر.
- يطلق على التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه.
- والتحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

2.1.1. نظريات التحفيز: هناك العديد من النظريات التي ناقشت عملية التحفيز، أهمها:

أ. نظرية ماسلو لسلم الحاجات: كما سبق أن رأينا ذلك.

ب. نظرية العاملين لهيرزبرج: حيث يرى أن هناك مجموعتين من العوامل: المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) وهي العوامل التي إذا فقدت أو تدهورت تسبب عدم رضى العمال وتنقص من نجاعة وفعالية المردودية وفي حالة وجودها لا تؤدي إلى التحفيز بل تزيل فقط أسباب عدم الرضى، مثال ذلك: الأجرة، ظروف العمل، العلاقات بين الأشخاص في العمل، السياسات والإجراءات التنظيمية، سلوك المسؤول المباشر.

أما المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج بعوامل تحقيق الرضى والتحفيز، وهي العوامل التي تدفع العامل إلى تحقيق الأداء الجيد مثال ذلك: **العمل المثير** أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛ **التقدير** أي التقدير من الرؤساء والزملاء؛ **فرص النمو** أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل؛ **تحمل المسؤوليات** أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين؛ **الإنجازات** وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

ت. نظرية **vroom**: حيث يرى نموذج فروم أن عملية التحفيز هي عملية جداء لتوقعات المستخدمين والعمال إزاء النتائج المستقبلية **X** القيمة الشخصية التي يعطيها العامل للنتائج.

- التوقعات: يقصد بها قوة الاعتقاد لدى الشخص في أن عمل معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة خاصة، وهو نوعان:

• توقع الإنجاز مقارنة بالمجهود المبذول.

• توقع المقابل من الإنجاز المحقق.

- القيمة الشخصية: يقصد بها الأهمية التي يعطيها العامل والشخص للنتيجة التي يرغب بها، كأن يعطي العامل أهمية

أكبر للمكافأة النقدية وعامل آخر يعطي قيمة وأهمية أكبر للمكافأة المعنوية، أو يرغب في الحصول على قيمة

نقدية بسيطة + ترقية.

2.1. دور القيادة في عملية التوجيه:

للقيادة دور كبير في عملية التحفيز، لذا يجب أن يتمتعوا بجملة من الخصائص ويمتلك أسلوب خاص به.

1.2.1. سمات القائد: على كل قائد أن يتحلى بالسمات التالية:

- ✓ القائد لا بد أن تكون له القدرة على وضع أهداف طموحة.
- ✓ هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة.
- ✓ أن يتمتع بالحيوية والنشاط.
- ✓ القدرة على تحدي العوائق والصعاب، وتجميع الطاقات والموارد من أجل إنجاز أهداف.
- ✓ كما أن للقائد القدرة على جعل الآخرين يعملون معه بمحض إرادتهم لإنجاز المهام والأهداف المشتركة.

كل هذه الخصائص يجب أن تتوفر في القائد، لكن إضافة إليها هناك تصورات أخرى تعتمد على سمات القائد، وتصورات تقوم على سلوك وأسلوب القيادة وتصورات تقوم على واقع المؤسسة.

2.2.1. نظريات القيادة: ومن أهم نظريات القيادة: نظرية سمات القائد، نظرية سلوك القائد، النظرية الموقفية في القيادة حيث:

- أ. **سمات القائد:** تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية كالذكاء والقوى العضلية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً. وتقول بأن القائد يصنع ولا يولد.
- ب. **سلوك القائد:** وتركز على سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو ديمقراطي أم ديكتاتوري. وهل القائد في سلوكه يركز على العمل أم العاملين.
- ت. **النظرية الموقفية:** وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً (ديكتاتوري أو ديمقراطي...) بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (والذي يختلف باختلاف مناخ المؤسسة، إتجاهات الأفراد، خبرة المسير، طبيعة العمل المراد إنجازه، فمثلاً إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة).

3.2.1. أنماط أو أساليب القيادة: هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

- أ. **القيادة الدكتاتورية:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
- ب. **القيادة الديمقراطية:** يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
- ت. **القيادة المتساهلة:** وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.
- ث. **القيادة غير الموجهة:** وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.
- ج. **أسلوب الخط المستمر في القيادة:** وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية . في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

3.1. الاتصال: وهو ثالث أنشطة التوجيه.

1.3.1. تعريف الاتصال: يعرف الاتصال على أنه تفاعلات طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أو كلا) من الطرفين. ويعرف داخل المؤسسة بأنه عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة.

2.3.1. أهمية عملية الاتصال: إنا هدف عملية الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال ضرورية في المؤسسة لأجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

1.3.3. أنواع الاتصال: وهناك عدة أصناف، حيث نجد:

أ. **الاتصال الرسمي:** في أي منظمة لا بد أن يكون هناك اتصالات رسمية والتي تحدد عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل فلا اتصال الرسمي يساهم في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة على دراسة المشاكل والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين. والاتصالات الرسمية تكون عبارة عن :

✓ اتصال رأسي: نجد فيه:

- الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بإنجاز العمل والخطط والسياسات وحلول المشاكل.
- الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى حيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه مدى تقدم العمل أو المشكلات التي قد تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات إنجاز العمل أو مقترحات معينة.

✓ الاتصالات الأفقية: تكون بين الزملاء في نفس المركز مثلا بين رؤساء الأقسام ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

✓ الاتصالات القطرية: وتتم بين إحدى الإدارات مع مرؤوس إدارة أخرى.

ب. **الاتصال غير الرسمي:** وهو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة ويكون موجودا دائما طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة و أمام هذه الحقيقة فإن المدير العلمي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال المنتظمة كلما أمكنه ذلك.

وتكمن أهمية عملية الاتصال الإداري في التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، وربطها بالبيئة التي تنشط فيها، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعرفة في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراعات للتغلب عليها وتقويم النتائج، كما أن اتخاذ القرار السليم تعتمد جودته على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة.

وظائف المسير-رابعاً: وظيفة الرقابة

تمهيد: التخطيط، التنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الأربعة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

1. تعريف: وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

2. أهمية الرقابة الإدارية: تسعى عملية الرقابة في المؤسسة لتحقيق عدة نقاط نذكرها فيما يلي:

- ✓ التأكد من أن العمليات تؤدي بطريقة صحيحة حسب التعليمات الصادرة بشأنها ؛
- ✓ التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على وجه صحيح ؛
- ✓ التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع ؛
- ✓ التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات ؛
- ✓ الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ ؛
- ✓ التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه ؛
- ✓ الوقوف على مدى الانسجام بين الإدارات المختلفة.

3. خطوات عملية الرقابة: وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. حيث الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. وتتمثل في:

1.3. إعداد معايير الأداء : والمعياري أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الأفراد والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية.

وفيما يلي وصف لكل نوع.

- أ. المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل. مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.
- ب. المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية. مثال: معايير السلامة أملت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

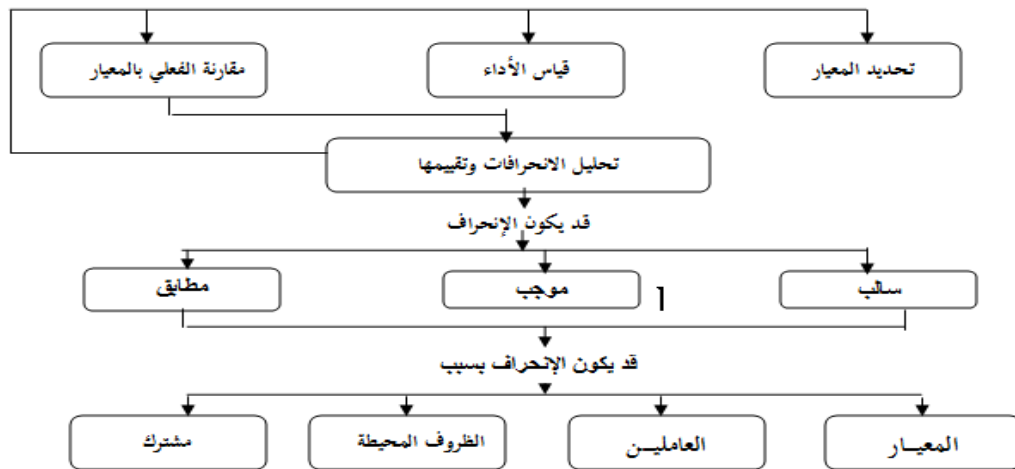
2.3. متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

- 3.3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

- 4.3. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذاها.

والشكل أدناه يوضح خطوات الرقابة الإدارية.

شكل رقم 8.4 يوضح مراحل الرقابة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

4. مجالات الرقابة الإدارية: هناك عدة مجالات يتم مراقبتها في المؤسسة وذلك كما يلي:

1.4. الرقابة على الموارد المادية : وتشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم ؛ الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها ؛ وهناك أيضا رقابة فنية على الآلات، والتي تستهدف إستخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

2.4. الرقابة على الموارد البشرية: يتضمن بعض الأنشطة مثل إختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير تقييم الأداء.

3.4. الرقابة على الموارد الإعلامية: إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة بناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط إتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه.

4.4. الرقابة على الموارد المالية: حيث تعتبر من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق ؛ هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين، الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على النشاط في المنظمة، أما الزاوية الثانية في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة -مادية وبشرية وإعلامية ، تحتاج إلى موارد مالية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين.

5. أنواع الرقابة الإدارية: تنقسم الرقابة الإدارية إلى عدة أنواع حسب المعيار المستعمل في التصنيف ؛ حيث نصنف بين:

1.5. المعيار الأول: ونميز بين:

أ. الرقابة المباشرة: وتتم عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما مستمرا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بنفسه بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبدونها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يتم نقلها عبر التقارير ؛ إلا أن من سلبيات هذه الطريقة هو الوقت الذي تحتاجه عملية الرقابة نظرا لقيام المسؤول بها بنفسه.

ب. الرقابة غير المباشرة: وتكون عبر التقارير الرقابية التي تهدف لكشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله.

2.5. الرقابة حسب المعايير: ونميز بين:

- أ. الرقابة على أساس الإجراءات: وهنا تتم مقارنة ما تم إنجازه مع مجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات من نتائج نهائية ويكون التركيز هنا على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية وذلك للتحقق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعة لها.
- ب. الرقابة على أساس النتائج: وتكون من خلال قياس النتائج النهائية و مقارنتها مع المعايير والقياسات الموضوعة مسبقا، وهذا النوع من الرقابة يتيح حرية التصرف لوحدة الإدارة العامة.

3.5. الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتنقسم إلى قسمين:

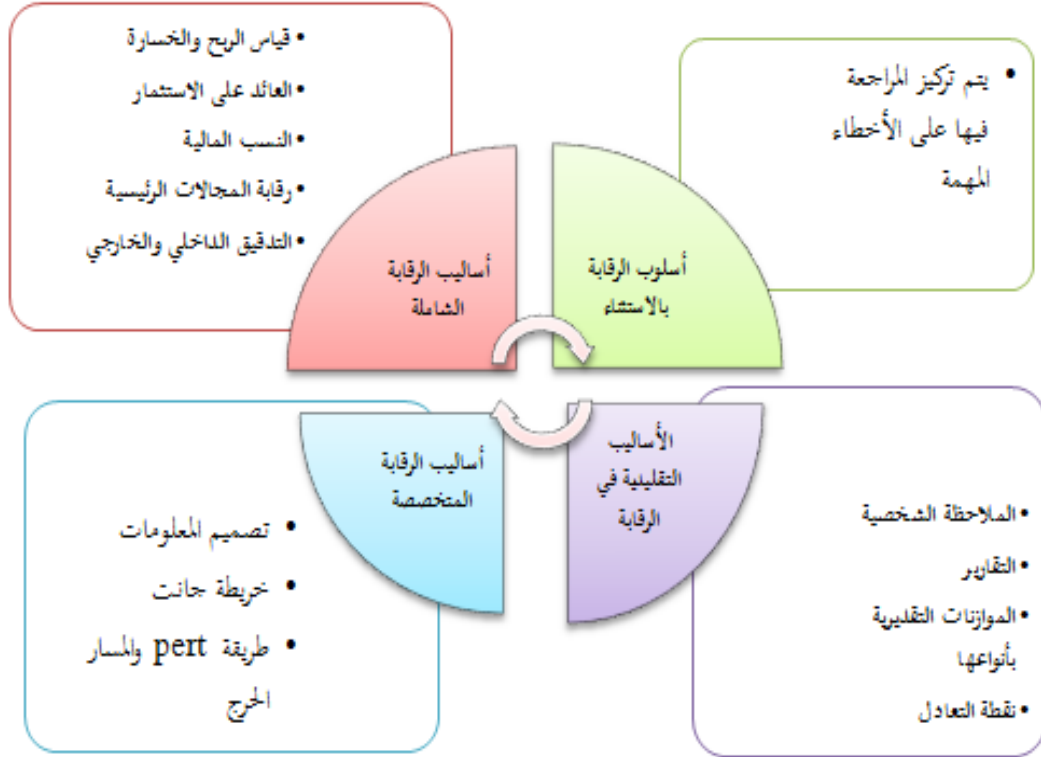
- أ. الرقابة السابقة: وتسمى أيضا بالرقابة المانعة والوقائية وتهدف لضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، وتقتصر أحيانا الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، لكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة المسبقة واردا.
- ب. الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضا بالرقابة البعدية، حيث يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة إلا بعد حدوث هذه التصرفات فعلا، مما يكسبها الطابع التقويمي؛ وتلجأ إليها الإدارة للتأكد من أن طريقة التنفيذ متفقة مع القوانين والتعليمات والمعايير الموضوعة، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية ومتابعة ما تم إنجازه.

4.5. الرقابة وفقا لمصادرها: ونميز بين:

- أ. الرقابة الداخلية: وهي التي تمارسها المنظمة بنفسها على النشاطات والعلميات التي تقوم بها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية أو الرقابة التسلسلية حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري وحتى المستويات الدنيا والرقابة على أعمال رؤوسيه بهدف توجيه وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة.
- ب. الرقابة الخارجية: وتكون تكميلية للرقابة الداخلية، وتمارس خاصة في الأجهزة الحكومية للتأكد من مدى مطابقة الأعمال للمعايير الموضوعة، ويكون ذلك من خلال تدخل خارجي لمراقبة أعمال المؤسسة ومدى تمام إنجازها.

6. أساليب الرقابة : تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يبين هذه الأنواع:

شكل رقم 9.4 يوضح أساليب الرقابة في المؤسسة



من خلال الشكل البياني نلاحظ أن هناك أربعة أساليب رئيسية في الرقابة الإدارية،

أ. **الرقابة بالاستثناء:** وهنا يتم التركيز فيها فقط على الأخطاء المهمة، ويتم إهمال الأخطاء البسيطة والتي لا تستدعي إعادة مراجعة للخطط.

ب. **الرقابة الشاملة:** وهنا تكون الرقابة شاملة لكل مجالات المؤسسة، باستعمال جميع أدوات الرقابة مثل طريقة قياس الربح والخسارة، العائد على الاستثمار، النسب المالية، رقابة المجالات الرئيسية والتدقيق الداخلي والخارجي.

ت. **الرقابة التقليدية:** وهنا تستعمل فيا وسائل الرقابة التقليدية مثل الملاحظة الشخصية، إعداد التقارير الدورية، عن طريق الموازنات التقديرية، وكذا نقطة التعادل.

ث. **الرقابة المتخصصة:** وهنا تستعمل فيها أدوات رقابية متخصصة تتطلب كفاءات خاصة للتحكم فيها، نذكر منها طريقة تصميم المعلومات، خريطة جانت، طريقة بارت والمسار الحرج والتي تتطلب متخصصين في بحوث العمليات.

المراجع المستخدمة في الفصل الرابع

1. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
2. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
3. عبد السلام أبو قحف، "سياسات واستراتيجيات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
4. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.
5. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
6. محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2002/2001.

تسعى الدول لتحقيق التنمية ومواكبة التطور واكتساب مكانة في العالم الإقتصادي ويكون ذلك من خلال المؤسسة باعتبارها الوحدة الأساسية لممارسة الأنشطة الاقتصادية مما يتطلب حسن تسييرها لبلوغ أهدافها، حيث يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وانجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

حيث تتجلى أهمية التسيير فيما يلي:

- ✓ التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- ✓ التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجي وحدة المنافسة.
- ✓ التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط ، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- ✓ التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
- ✓ التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.
- ✓ مسؤولية التغير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.
- ✓ التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى، تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- ✓ كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، والرقابة.
- ✓ التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يدعو لضرورة الاهتمام بالتنظيم، التخطيط، والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.

✓ المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد و الابتكار في طرق الإنتاج و أدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية .

ومن أجل ذلك حاولنا من خلال هذه المطبوعة التعرف على ماهية التسيير، والمبادئ التي تقوم عليها هذه العلمية، وتوصلنا إلى أن التسيير هو مجموعة من الممارسات العلمية التي تساعدنا للوصول إلى أهداف إنشاء أي مؤسسة، لكن في ظل البيئة كثرة التعقيد لابد وعلى المسير مواجهة كل تغيراتها وتقلباتها باستعمال أحسن التقنيات التسييرية، لكن لا يكون لهذا أثر أقوى إن لم يصحب ذلك حسن الممارسة، فلا يكفينا التحكم في تقنيات التسيير إن لم نحسن استعمالها وتوظيفها حسب الحاجة.

كما أن التسيير مجموعة من الأنشطة المستمرة والمتكاملة بدءا بالتخطيط ومن ثم تنظيم الموارد المادية والبشرية ؛ ثم توجيه العاملين في المؤسسة من خلال تحسين قنوات الاتصال والتحفيز المناسب واختيار أسلوب القيادة المناسب، ومقارنة النتائج مع المعايير والأهداف الموضوعة لابد من الرقابة لقياس مدى الانحراف الموجود وتصحيحه وهو ما يسمى بالدورة التسييرية.

قائمة المراجع الإجمالية

قائمة المراجع المستخدمة في المطبوعة

1. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
2. عمر صخري، "اقتصاد مؤسسة"، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
3. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
4. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
5. عبد السلام أبو قحف، "سياسات واستراتيجيات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.
7. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
8. محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2002/2001.
9. الشبكة العربية للإدارة، النظرية الكمية وبحوث العمليات، مقال منشور على الخط على الموقع الرسمي للشبكة وذلك على الرابط الموالي: <http://www.arabmn.com/archives/1658> ؛ تاريخ الإطلاع: 2016/12/15.
10. محمد الأمين تيور، "المقاربة السوسيو تقنية"، قسم علم اجتماع المنظمات، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
11. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي"، دار المناهج، ط1، 1999.
12. شمس الدين عبد الله شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، سوريا، 2005.

13. محمد عبد الله عبد الرحيم: "حل المشاكل وصنع القرار"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
14. عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس: "الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران"، جامعة أسيوط، مارس 2005.
15. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
16. محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية، منظمة حورس الدولية، القاهرة، 2005.
17. صامويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

1. Christian HOHMANN ; LES TROIS EXPÉRIENCES DE TAYLOR, (2000); téléchargeable sur le lien suivant:
http://unt.unice.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psych/o/encadre21.htm ; lien consulté le 15/12/2016.
2. Jean longate & Jaques Muller, "économie d'entreprise", 2eme édition, DUNOD, 2002.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قال إجعلني على خزائن الأرض ﴾

﴿ إني حفيظٌ علِيمٌ ﴾ سورة يوسف (الآية 55)

مبادئ علم الإدارة الحديثة

الأهداء

إلى كل من يستحق أن نهدي له جهدنا المتواضع

هذا

مع أمنياتنا

.... الكاتبان



محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
المقدمة	5
الفصل الأول : مدخل الى الإدارة والإسهامات العلمية للمدارس الإدارية	
المبحث الأول: مدخل الى الإدارة	7 – 15
المبحث الثاني: الإسهامات العلمية للمدارس الإدارية	16 – 38
الفصل الثاني: إتخاذ القرارات الإدارية	
المبحث الأول: إتخاذ القرار	40 – 46
المبحث الثاني: أنواع وأساليب القرارات الإدارية	47 – 53
الفصل الثالث: التخطيط	
المبحث الأول: التخطيط الإداري	55 – 64
المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي	65 – 77
الفصل الرابع: التنظيم	
المبحث الأول: التنظيم	79 – 88
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي	89 – 93
المبحث الثالث: التصميم التنظيمي	94 – 95

96 – 105	المبحث الرابع: تصميم الوظيفة
107 – 109	المبحث الأول: التوجيه
110 – 117	المبحث الثاني: القيادة
118 – 133	المبحث الثالث: التحفيز
134 – 148	المبحث الرابع: الإتصال
150 – 158	المبحث الأول: الرقابة
189 – 163	المبحث الثاني: الرقابة الاستراتيجية
165 – 174	المبحث الأول: إدارة العمليات
175 – 184	المبحث الثاني: إدارة التسويق
185 – 191	المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية
192 – 200	المبحث الرابع: الإدارة المالية
202 – 203	المبحث الأول: إدارة البحث والتطوير
204 – 208	المبحث الثاني: إدارة العلاقات العامة
209 – 214	المبحث الثالث: إدارة المعلومات
215 – 220	المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة

المقدمة

تعد الإدارة من الأهمية بالشكل الذي يمكن وصفها بأنها المتنفس للمنظمات والمجتمعات التي تبحث عن النجاح والبقاء في عالم يتصف بشدة الصراع بين مكوناته من أجل الإستغلال الأمثل لجميع الموارد (البشرية ، المادية ، المالية ، المعلوماتية) المتاحة من خلال إختيار أحد الأساليب الإدارية الناجحة الذي يؤدي بالمدير الى ممارسة وظائفه الرئيسية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) بأكمل وجه وتنفيذ مهام المنظمة عن طريق أنشطتها الرئيسية (إدارة العمليات، إدارة التسويق ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة المالية) والمساندة (إدارة البحث والتطوير، إدارة العلاقات العامة، إدارة المعلومات ، إدارة الجودة الشاملة) وغيرها من الأنشطة التي تسعى جميعها الى تحقيق أهداف ورسالة المنظمة بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية .

وإنطلاقاً من هذه الأهمية للإدارة إرتأينا إعداد هذا الكتاب ليتسنى لمن يطلع على مضمونه إدراك المفاهيم الأساس لعلم الإدارة المعاصرة ، إذ يشتمل الكتاب على ثمانية فصول . يحتوي الأول منها على بحثين ، للمدخل الى علم الإدارة، ثم الإسهامات العلمية للمدارس الإدارية . اما الثاني في بحثين أيضاً يختصا بمفاهيم إتخاذ القرارات الإدارية ، فضلاً عن أنواع وأساليب القرارات الإدارية . ويحتوي الثالث كذلك على بحثين يتناولوا التخطيط الإداري ، والتخطيط الإستراتيجي . في حين أن الرابع يتكون من أربعة مباحث تختص بالتنظيم ، والهيكل التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، فضلاً عن تصميم الوظيفة . والفصل الخامس من أربعة مباحث تتناول التوجيه ، والقيادة ، والتحفيز، والإتصال . والفصل السادس يحتوي على بحثين يهتم بالرقابة ، والرقابة الاستراتيجية . ويتكون الفصل السابع من أربعة مباحث تتناول وظائف المنظمة الرئيسية وهي : إدارة العمليات ، وإدارة التسويق ، وإدارة الموارد البشرية ، والإدارة المالية . وأخيراً يتألف الفصل الثامن من أربعة مباحث تتناول وظائف المنظمة الساندة وهي : إدارة البحث والتطوير ، وإدارة العلاقات العامة ، وإدارة المعلومات ، وإدارة الجودة الشاملة .

الفصل الأول

علم الإدارة وإسهامات المدارس

العلمية الإدارية

المبحث الأول: مدخل إلى علم الإدارة

المبحث الثاني: إسهامات المدارس العلمية

المبحث الأول : مدخل إلى علم الإدارة

أولاً : مفهوم المنظمة

المنظمة Organization عبارة عن قيام شخصان أو أكثر بالعمل سوياً من خلال هيكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف معينة . ويمكن إعطاء مفهوم للمنظمة وفقاً لإتجاهات مختلفة وكما يأتي :

أ- **المنظور السلوكي** : المنظمة هي عبارة عن مجموعة سلوكيات الافراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها .

ب- **المنظور الاجتماعي** : هي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق والعناية بالمجتمع والاهتمام فيه بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها .

ت- **المنظور الهيكلي** : المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الادوار بينهما علاقات تبادلية .

ث- **المنظور الوظيفي** : المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة كالتخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات .

ج- **المنظور الإداري** : المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرووسين) قادرين على التواصل فيما بينهم ، وراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً ، وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً .

إن كل فرد في المجتمع ينتمي الى منظمات عديدة ومختلفة . هنالك المنظمات الصناعية والتجارية والحكومية والاجتماعية والاقتصادية والصحية وغيرها . جميع هذه المنظمات لديها ثلاث صفات مشتركة وهي :

1. أهداف محددة .

2. أفراد يعملون معاً .

3. هيكل تنظيمي .

ولكي تحقق جميع المنظمات أهدافها ، يجب أن تدار بشكل سليم . إذ إن الإدارة السيئة للمنظمات تؤدي الى فشل هذه المنظمات في تحقيق أهدافها وعزوف الزبائن عن شراء منتجاتها . وهذا يؤدي في النهاية الى خسارة هذه المنظمات وعدم إستمرارية عملها في المجتمع . إذا الإدارة الجيدة تساعد على بقاء ونجاح منظمات المجتمع .

ثانياً : أهمية المنظمات

للمنظمات بأشكالها المختلفة أهمية يمكن إيجازها بالآتي :

- أ- تقديم خدمة للمجتمع .
- ب- توافر فرص عمل ووظائف مختلفة للأفراد .
- ت- تحافظ على المعرفة ، وتوافر المجال للإبداع .
- ث- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة .
- ج- تحقيق فائض المنفعة للمالكين والمستهلكين والمستخدمين والعاملين .
- ح- التكيف والتأثر مع التغيير البيئي .

ثالثاً : خصائص المنظمة

- أ- المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً ويتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وإنجاز مهام معينة .
- ب- لا تتم التفاعلات بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو عشوائية وتلقائية وإنما بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ أهداف وتحقيق غايات تم التخطيط لها مسبقاً .
- ت- لكل منظمة حدود معينة تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتشكل هوية المنظمة وتميز أعضائها من غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى .

ث- تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة .

ج- تهدف أي منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لمصلحة الأطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين وزبائن ... من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة .

رابعاً : مفهوم الإدارة

تعد الإدارة اليوم من الأهمية بمكان نظراً لتغلغها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواءً كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية . كما وتعد الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف .

والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق استثمار الإمكانيات البشرية والمادية والمعلوماتية . وتنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق أهداف المنظمات بمختلف أنواعها . فضلاً عن أنها تعمل على الإرتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المنظمة بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام .

وتعرف الإدارة بأنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه . وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق إستخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة . كما عرفت الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

قد يتبادر الى أذهاننا السؤال الآتي : هل الإدارة فن أم علم ؟

يمكن القول بأن الإدارة فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية تعكس الخبرة والتجربة والممارسة .

والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في الوقت نفسه ، كما أنها موهبة أيضاً .

خامساً : العملية الإدارية Management Process

إن العملية الإدارية لها أجزاء ومقومات ووظائف ، وتضم هذه الوظائف أو العناصر عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ولكي تكون العملية الإدارية ناجحة يجب التعامل مع هذه العناصر بأهمية بالغة إذ أنها متداخلة ومتراصة لأن كل منها معتمد على الآخر وتكمل بعضها البعض لذلك لا يجوز الفصل بينها . ذلك أن المدير حينما يباشر نشاطه بالجهاز الإداري فإنه يبدأ بوضع خطة لتحقيق هدف تسعى له المنظمة في المستقبل ، آخذاً في الحسبان كيفية تنظيم سير العمل داخل المنظمة . من هنا نرى بأن التنظيم يحتاج الى خطة . لذلك تبدأ العملية الإدارية بعنصر التخطيط ثم يتم تقييم المنظمة حسب الخطة المرسومة سابقاً كتتنظيم الأقسام وتنسيق العمل بينها . بعد ذلك يقوم المدير بتوجيه وقيادة من يعملون معه في سبيل تحقيق الأهداف . كما يقوم بتحديد السياسات والإجراءات لكي تعمل المنظمة بجميع أقسامها بتكامل لتحقيق الهدف المنشود . ثم يجب القيام بعملية الرقابة على سير العمل لكي يضمن نجاح تطبيق الخطة وتحقيق أهدافها .

سادساً : المدير Managers

المدير هو أحد أفراد المنظمة الذي يعمل على اتخاذ القرارات وتنسيق أعمال الأفراد الآخرين . لا يقتصر عمل المدير على التنسيق فقط ، وإنما أحياناً يقوم بتنفيذ عمل معين . كما يقوم بالإشراف على عمل الآخرين وتوجيههم . وعموماً يقوم المدير بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على النشاطات المختلفة للعمل .

يقسم المديرين حسب حجم أو مدى النشاطات التي يشرفون عليها على قسمين :

- أ- **المدير الوظيفي (Functional Manager):** ويختص عمله بالإشراف على نشاط واحد ، أو وظيفة محددة، كمدير الموارد البشرية .

ب- المدير العام (General Manager): يقوم بالإشراف على العديد من الوظائف كالموارد البشرية والمالية والتسويق .

كما يمكن تقسيم المديرين وفقاً للمستوى الإداري على ثلاثة مستويات هي :

1. الإدارة العليا (Top Management): وهي المسؤولة عن الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة والقرارات المهمة والتي تختص بعمل المنظمة بشكل عام كالمدير العام .

2. الإدارة الوسطى (Middel Management): وهم بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية ، ويقومون بالإشراف على عمل المديرين الآخرين ، كمدير قسم معين .

3. الإدارة المباشرة الإشرافية (Direction Management): وهم المشرفون المباشرون على أعمال الموظفين الذين يقومون بأداء مهمة معينة ، كمسؤول شعبة أو وحدة معينة .

سابعاً : المهارات الإدارية Managerial Skills

يحتاج المدبرون إلى مهارات عديدة تمكنهم من أداء واجباتهم والقيام بمهامهم المختلفة . وقد تم تحديد ثلاثة أنواع من المهارات الضرورية وهي :

أ- المهارات الفنية (Technical Skills): تشتمل على المعرفة الدقيقة في حقل معين مثل الهندسة والحاسوب والتصنيع والمالية وغيرها . وهذه المهارة يجب أن تكون بنسب عالية لدى الإدارة الإشرافية وبنسب أقل لدى الإدارة العليا .

ب- المهارات الإنسانية (Human Skills): وهي القدرة على العمل مع الأفراد والجماعات الأخرى والاتصال بهم وتحفيزهم وقيادتهم وتوجيههم . وهي مهارة يحتاجها جميع المديرين وبنفس القدرة في جميع المستويات الإدارية .

ت- المهارات الفكرية (Conceptual Skills): وهي القدرة على رؤية الصورة الكلية للمنظمة بشكل شامل من حيث وضع المنظمة في البيئة المحيطة ورؤية أجزاء المنظمة المختلفة ومدى ترابطها . فهم بحاجة للمهارة الفكرية في عملية إتخاذ القرارات وبحاجة لهذه المهارة بالذات في مستويات الإدارة العليا .

أظهرت الدراسات الحديثة أهمية وجود مهارات إدارية أخرى يستخدمها الإداري الجيد مثل مهارة تحديد الأهداف والإتصال وحل المشكلات وإدارة الوقت وعمل الفريق وحل النزاعات .

ثامناً : الأدوار الإدارية Managerial Roles

الدور هو السلوك المتوقع إظهاره من قبل الفرد (المدير) في موقف معين . وقد صنف الباحث الإداري (Mintzberg) الأدوار الإدارية على ثلاثة أصناف رئيسة هي :

أ- الأدوار التي تختص بالعلاقات الشخصية: المديرين يقومون بالتعامل مع الآخرين داخل المنظمة كقيادة الموظفين وتحفيزهم . فضلاً عن أنهم يتعاملون مع أطراف معينة خارجها .

ب- أدوار المعلوماتية: يقوم المديرين بإستقبال وجمع وإرسال المعلومات للآخرين ممثلين بذلك منظماتهم خارج المنظمة .

ت- أدوار إتخاذ القرارات: يقوم المديرين بإتخاذ قرارات عديدة تتعلق بإستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وحل مشاكل المنظمة وقرارات تتعلق بتغيير سير العمل أو إنتاج المنظمة والتفاوض مع فئات أخرى حول أمور عديدة .

يقوم المديرين بجميع هذه الأدوار بنسب متفاوتة حسب المستوى الإداري للمدير وبهذا نلاحظ أن الإدارة قد عرفت بأنها وظائف ومهارات وأدوار إدارية . ولكن تختلف هذه الوظائف والمهارات والأدوار بحسب موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة أي

بحسب المستوى الإداري . كما أن مفهوم الإداري هو متماثل بغض النظر عن كون المنظمة كبيرة أم صغيرة الحجم ، هادفة للربح أم لا ، حكومية كانت أم أهلية .

تاسعاً : الكفاءة والفاعلية Efficiency And Effectiveness

تعد كل من الكفاءة والفاعلية من الأمور المهمة في العملية الإدارية ، فالكفاءة تعني القيام بالعمل الصحيح ، أي تحقيق الأهداف السليمة ، وتحقيق نتائج جيدة ومهمة تعود بالنفع على المنظمة .

أما الفاعلية فتعني إتمام العمل بشكل فعال ، أي تحقيق المخرجات (الأهداف) باستخدام أقل المدخلات . أي تحقيق عائد أكبر من خلال استخدام الموارد المتاحة أو من خلال تقليل الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية .

ونتيجة ندرة ومحدودية الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية في بعض الأحيان ، لذلك يتحتم على المديرين إستغلال الموارد المتاحة لهم بأفضل طريقة ممكنة . وعلى الإدارة الناجحة أن تهتم بتحقيق كل من الكفاءة والفاعلية معاً . إذ من الممكن أن نقوم بتحقيق الأهداف بتكاليف عالية جداً وهنا قد حققنا الكفاءة دون الفاعلية . كما من الممكن أن نقلل التكاليف ونستخدم الموارد المتاحة لنا ونحصل على نتائج سيئة ، هنا نكون قد حققنا الفاعلية على حساب الكفاءة . لذلك على الإداري الجيد الإهتمام بمفهوم الكفاءة والفاعلية معاً .

عاشراً : التحديات الحديثة في مجال الإدارة

من التحديات التي تزيد من صعوبة العملية الإدارية ما يأتي :

أ- **الأمر الأخلاقي:** يواجه المديرون مواقف صعبة يحتاجون خلالها الى طرح أسئلة على أنفسهم مثل من هم المستفيدين أو المتضررين من عمل معين ؟ هذا يتعلق بمعاملات المنظمة كافة ، ومع جميع الأطراف كالزبائن والموظفين والموردين والبيئة .

ب- **المنافسة:** تحتاج أي منظمة الى التميز عن المنظمات الأخرى . ومن الوسائل والاستراتيجيات المتوافرة للمنافسة ، وتقليل تكاليف الإنتاج لكي تستطيع المنظمة تقديم سلعتها إلى الأسواق بسعر منخفض . كما تستطيع المنظمات المنافسة على أساس جودة المنتج والخدمات المرافقة لعملية البيع . لقد أصبح وجود ميزة تنافسية أمر ضروري لاستمرار المنظمات .

ت- **تحسين الجودة:** هنالك حركة وإهتمام عالمي في مجال تطوير الجودة وتطبيق قواعدها . وذلك في جميع أعمال المنظمة من حيث تصميم السلعة وتطوير العمليات الإنتاجية والعلاقات مع الموردين وتقليل نسبة التلف في العملية الإنتاجية . ونجد أن العديد من المنظمات تسعى الى الحصول على شهادات الجودة العالمية لكي تحسن وضعها في الأسواق وتزيد قدرتها على المنافسة .

ث- **العولمة:** لقد أصبح العالم الآن قرية صغيرة . إذ نجد العديد من المنظمات الآن تستطيع تصدير منتجاتها أو إقامة مشاريع منتجة في دول أخرى . وهذا يضيف تحديات أخرى على هذه المنظمات كي تستطيع المنافسة في هذه الأسواق .

ج- **التدريب والإهتمام بالموارد البشرية:** إن رفع مستوى أداء الموظفين في العمل يساعد على تطوير أداء المنظمة . وبذلك يصبح من الضروري تدريب وتنمية قدرات العاملين مما له أثر إيجابي على إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة . هذا بالإضافة الى الإهتمام بالإجور وظروف العمل أيضاً .

ح- **القوانين والتشريعات:** هنالك العديد من القوانين والتشريعات التي تؤثر على سير العملية الإدارية في جوانب عديدة . فهناك التشريعات التي تحكم عمل المنظمة في مجال التعامل مع البيئة وتقليل التلوث . وهناك قوانين تحكم ظروف العمل وتحسين وضع العاملين في المنظمة . ومنها على سبيل المثال قوانين الإجور والإجازات وغيرها . فضلاً عن القوانين المتعلقة بصحة وسلامة الزبون .

- خ- التكنولوجيا: لقد أصبح التقدم التكنولوجي في هذا العصر سريع جداً . وتحتاج كل منظمة الى مواكبة التقدم في مجال الاتصالات ونظم المعلومات والتي تؤثر على تطوير العمليات الإنتاجية وتقليل الوقت وزيادة إنتاجية الموظفين .
- د- الظروف الاقتصادية والسياسية: من الطبيعي أن تتأثر الظروف الاقتصادية من كساد أو نمو إقتصادي بمدى إستقرار الوضع السياسي . وهذا يؤثر بدوره على القدرة الشرائية للزبون ودخل الفرد وإمكانية زيادة الطلب على سلعة معينة .
- ذ- التحديات الثقافية والاجتماعية: تحتاج جميع المنظمات التجارية الى مراقبة التغيرات في المعتقدات السائدة في المجتمع وإختلاف العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية . وذلك لكي تستطيع أن تغير من سياستها ومنتجاتها بما يضمن بقاء هذه المنظمات في الأسواق .

المبحث الثاني : الإسهامات العلمية للمدارس الإدارية

عُد كتاب آدم سميث (ثروة الأمم) عام 1776 من أهم العوامل التي أسهمت في التأثير على الفكر الإداري والذي احتوى على طروحات وأفكار جديدة عن تقسيم العمل أو التخصص . أما العامل الثاني الذي أدى دوراً كبيراً في التأثير على الفكر الإداري فيتمثل في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر (1750 - 1830) والتي من خلالها تم إستبدال القوة البشرية أو العمالة بالماكنات ، الأمر الذي إحتاج الى مهارات إدارية متميزة من أجل التمكن من إدارة المصانع عبر وجود الماكنات .

وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة من خلال المدارس الإدارية التي أسهمت في نشأة وتطور الفكر الإداري . لقد تعددت آراء وتجارب علماء الإدارة من أجل التوصل الى نظرية الإدارة . ويمكن تقسيم آراء العلماء على ما يأتي :

- أ- المدرسة الكلاسيكية (Classical School)
- ب- المدرسة السلوكية (Behavioral School)
- ت- المدخل الكمي أو النظرية الكمية (Quantitative Theory)
- ث- وجهات النظر الحديثة في الإدارة (New Management)

أولاً : المدرسة الكلاسيكية (1890 - 1930)

تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه ، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى انتاجية (كفاءة) . ومن أهم إفتراضات هذه المدرسة ما يأتي :

1. الانسان كائن اقتصادي .

2. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة .
3. اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات .
4. هنالك اسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف .
5. المنظمة تعمل كنظام مغلق ، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، كما أن بيئتها مستقرة .
6. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة .

وتتضمن المدرسة الكلاسيكية كلاً من المدارس الفكرية الآتية :

أ - مدرسة الادارة العلمية SchoolScientific Management

من أهم رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور وفرانك جليبرت .

1 - فريدريك تايلور (1859 - 1915)

يوصف Frederick Taylor رائد الحركة العلمية (الأب الروحي) . صاحب كتاب مبادئ الادارة العلمية عام 1911 والذي يعد أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الاداري وتوثيقه. ركز اهتمامه بالبحث في العمل على مستوى الورشة (مديروا الخط الأول كمشرفين وعمال) . وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل ، يرافقها أقصى منفعة للعامل . فالرسالة التي نادى بها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الادارة والعمال ، وأنصبت أبحاثه حول ايجاد الحلول لمشكلة تدني الانتاجية والكفاءة . لذا قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف ، لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل .

2 - فرانك جليبرت (1868 - 1924)

لقد عاصر Frank Gilberth فريدريك تايلور، فقام جليبرت بدراسات خاصة في مجال صناعة البناء بهدف توفير الوقت الذي يبذله العاملون في الإنتاج ، إن دراسة جليبرت تتمثل في معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تهدر وقت العامل ، فضلاً عن

معرفة أفضل الأدوات التي إن تم إستخدامها يتم توفير وقته ومن ثم زيادة أو رفع مستوى إنتاجيته . وقد ركزت معظم دراسات جليبرت على العمال الذين يعملون في مجال البناء وخاصة في مجال الطوب (الطابوق) .

وبعد دراسة الوقت والحركات اللازمة لرصف الطوب ، إستطاع جليبرت تخفيض عدد الحركات لوضع الطوب من 18 الى 5 . إذا قام العمال بإستخدام أسلوب جليبرت في رصف الطوب فإن الجهد والإرهاق التي قد يبذلونه سوف يقل وبالمقابل فإن إنتاجهم سوف يزيد .

ومن خلال ما قدمه تايلور وجليبرت نتوصل الى أهم مبادئ الادارة العلمية وهي :

1. التخصص الدقيق في العمل .
2. إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل .
3. إختيار العاملين وتدريبهم ، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة .
4. تعاون الادارة والعمال لتحقيق أهداف العمل .
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات .

ب - المدرسة الوظيفية Function School

ركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة أي الإهتمام بمشاكل الإدارة العليا . ومن أهم روادها هنري فايول وماكس ويبر .

1 - هنري فايول (1841-1925)

ركز Henry Fayol إهتمامه على الادارة العليا بحكم عمله وخبرته . ويعد كتابه الادارة العامة والصناعية أشهر ما كتب . إذ سعى لوضع مبادئ عالمية ظناً منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات . قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة على ست مجموعات رئيسية :

- فنية (صنع أو إنتاج) .
- تجارية (بيع وشراء) .
- مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال) .
- حماية وأمان (حماية الممتلكات والأشخاص) .
- محاسبية (تقدير التكاليف والأرباح) .
- إدارية (تخطيط وتنظيم وإعطاء الأوامر وتنسيق ورقابة) .

كما إقترح أربعة عشر قاعدة إدارية تمثلت بالآتي :

(تقسيم العمل والتخصص) (تكافؤ السلطة والمسؤولية) (الانضباط والالتزام من قبل العاملين) (وحدة الأمر) (وحدة التوجيه " تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه ") (خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة) (تعويض العاملين بشكل عادل) (المركزية) (التسلسل الهرمي) (النظام أي وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة) (المساواة ناتجة عن العدالة واللفظ) (الاستقرار الوظيفي أي احتياج العامل لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء عمله) (المبادرة) (الروح المعنوية وتعني التناغم والانسجام بين العاملين) .

لذلك يعد هنري فايول أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير .

2 - ماكس ويبر (1864-1920)

قام عالم الاجتماع الألماني Max Weber بوضع أنموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى بالنظام البيروقراطي . فقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً ، ويرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها البيروقراطية دوراً مهماً . عمد إلى التمييز بين السلطة والقوة كما عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية على ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة السلطة التقليدية

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة بدائي وغير كفوء .

المرحلة الثانية : مرحلة السلطة الكارزمية

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الاهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسة .

المرحلة الثالثة : مرحلة السلطة القانونية

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين . وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل .

إهتم ويبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول ، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً إفتراضياً ، فالبيروقراطية لم تكن تصورياً لواقع إداري موجود في دولة ما . وإنما هي نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم .

ويرى ويبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الانتاج عالياً ، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية ، فهي نظام كفوء وعقلاني ومن خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

1. تقسيم العمل والتخصص .
2. التسلسل الرئاسي ، ووضوح خطوط السلطة .

3. الجدارة في التعيين ، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون .
4. الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ، الأمر الذي يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل .
5. التوثيق وتنظيم السجلات .
6. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالاداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة .
7. الموظفون يعملون مقابل أجور ثابتة وعادلة .

وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) بالآتي :

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها .
- التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى .
- بينت أن الإدارة مهنة ، لها أصول وأسس وقواعد .
- تحديد عناصر العملية الادارية .
- بادرت بدراسة الوظائف والمهام ، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم .
- أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء .
- الكثير من أساليب الإدارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فنتلخص بالآتي :

1. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية .
 2. التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى .
- إن المدرسة التقليدية نشأت لتلاءم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة ، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة ، لذلك من الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة .

ثانياً : المدرسة السلوكية (1930 - 1960)

جاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار المدرسة التقليدية لقصورها في عدم الاهتمام بالعنصر الانساني عند تطبيق أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي عجزت عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل . لذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثير من الأحيان كما هو متوقع . وركزت على مساعدة المديرين ليصبحوا أكثر كفاءة . إهتمت المدرسة السلوكية بدراسة وتحليل سلوك الافراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة . ينتمي رواد هذه المدرسة لعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع .

ويوجد إتجاهان فكريان لهذه المدرسة :

أ- مدخل العلاقات الانسانية Human Relations Approach

شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وإبرز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته ... ومن أهم رواد المدرسة الإنسانية :

1 - ألتون مايو (1880 - 1949)

ويعد العالم Alton Mayo أحد أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، إذ إهتم مايو بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين ، وقد عارض آراء تايلور التي تقول أن الحافز المادي والإقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج ، إذ يرى مايو أن العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية ، كما أكد على أهمية إشراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته . لقد تميزت دراساته بالطابع الإنساني والاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل وتهيئة مناخ ملائم يساعد على الإنتاج .

قام ألتون مايو ومجموعة من زملائه بمجموعة من التجارب خلال المدة (1927- 1932) في شركة ويسترن إلكتريك في مصانع الهوثورن في الولايات المتحدة لمعرفة

تأثير العوامل المادية والطبيعية على انتاجية العامل . وإمتدت التجارب لخمس مراحل .
ومن أهم نتائج تجارب هوثورن ما يأتي :

1. المنظمة نظام اجتماعي وفني ويحدد هذا النظام أدوار ومعايير لسلوك الأفراد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي ، وهي تؤثر على انتاجية الافراد .
2. يمكن إثارة دوافع الأفراد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية ، وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية (كالتقدير والإعتراف بالإنجاز والقبول من الغير) .
3. تؤدي الجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد إتجاهات الفرد وأدائه .
4. توجد علاقة ايجابية بين اسلوب الاشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل .
5. تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة .
6. يحتاج المدير لمهارات إجتماعية بقدر حاجته لمهارات فنية.

2 - ماري فولت (1868 - 1933)

لقد درست Mary Parker Follet الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر ، ولا بد من التعامل مع هؤلاء الأفراد بطريقة إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة . وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات . ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية ، كما إهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة ، والتعاون والإتصال والتنسيق بين الافراد في المنظمة . وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها ، لذلك فقد وضعت مبادئ تعد الأساس للتنسيق السليم .

3 - جستر برنارد

أصدر Chester Barnard عام 1938 كتابه وظائف الرؤساء الذي عد فتحاً في الفكر التنظيمي ، أكد خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات ، وعدت نظريته للسلطة وتدفعها في المنظمة انقلاباً على المفهوم التقليدي للسلطة ، إذ رأى برنارد ان السلطة

تتدفق من الأسفل الى الأعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية ، فالأساس في السلطة هو قبولها من قبل العاملين ، وقد حاكى في ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض أن الشعب هو مصدر السلطات .

إن الأساس الذي إعتده برنارد هو أن الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها ، ومن ثم فإن على المنظمات أن تجد الطرائق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعاون لإنجاز أهداف المنظمة ، إذ ان التعاون هو أساس التنظيم وإن الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون ، لهذا يتضح إن فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون .

ب - مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach

استقطبت حركة العلاقات الانسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي والأكاديمي ، وتزايدت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة ، وبجماعات العمل من جهة أخرى . ونتج لدى البعض فهم خاطئ لمبادئها ، لذلك ارتبطت بمفهوم معاملة العامل بشكل حسن ، ومحاولة التحكم بالعامل والسيطرة عليه . ومن هنا ظهر المدخل السلوكي الذي ركز على دراسة الفرد والجماعة في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات . يرى أتباع هذا المدخل أن الانسان أكثر تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو اجتماعي . فعليه يتحتم دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وإلى أي مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته (فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل) .

يعد Douglas Magregor من أبرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل . درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي الى زيادة الإنتاجية ، وقام بالعديد من الأبحاث والدراسات التي قدم على أثرها نظرية X ونظرية Y

، إذ قدمها في كتابه (الجانب الانساني في المنظمة) عام 1960 ، فبين أن هناك فلسفتين حول طبيعة الانسان .

تفترض النظرية الأولى (X) أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل ولا يرغب بتحمل المسؤولية ويفضل أن يُقاد وأن العقاب وسيلة أساس للحفز وأن الرقابة الشديدة ضرورية وأن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل ، وأن الفرد يبحث عن الامان والضمان أولاً .

أما النظرية الثانية نظرية (Y) فإنها تفترض وجود الرغبة لدى الإنسان في العمل ويبذل جهده الجسدي والعقلي لذلك ، وأنه يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها ويمارس التوجيه والرقابة الذاتية ويعمل لإشباع حاجات مادية ومعنوية وأنه يوجد لدى الكثيرين قدرات إبداعية في العمل وأن الانسان يسعى لتوظيف امكاناته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير .

وأخيراً يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة السلوكية في النقاط الآتية :

1. ركزت على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فكملت ما أهملته المدرسة التقليدية .
2. بينت أن المنظمة نظام اجتماعي يضم أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية .
3. تحقيق أي نجاح من قبل المدير يُعزى للأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة .
4. ساعدت على تطوير الفهم والتطبيق للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والقيادة والاتصالات .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية فتتمثل بالآتي :

1. استخدام مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي ، أو قد تطبق تطبيقاً خاطئاً .
2. إهتمت بالانسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية .

3. هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة ، الأمر الذي ساعد برفض بعضها من قبل المديرين .

ثالثاً : المدخل الكمي في الإدارة

إن أهم جوانب المدخل الكمي في الإدارة هو اعتماد الإدارة عند إتخاذ قراراتها على التحليل الكمي للمشكلة وذلك بإتباع الأساليب الرياضية والرقمية مثل البرمجة الخطية وتحليل الإنحدار والإرتباط بهدف الوصول لأفضل الحلول . هذه النظرية تؤكد على أهمية إستعمال النماذج الرياضية في حل المشكلات الصناعية التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية .

ويشتمل المدخل الكمي على فروع رئيسة منها :

- أ- علم الإدارة **Management Science**: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة إتخاذ القرارات .
 - ب- بحوث العمليات **Operations Research**: وتهتم أساساً بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية .
 - ت- نظم المعلومات **Information Systems**: وتهتم بتقديم قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة .
- ويمكن إبراز أهم إسهامات النظرية الكمية بالآتي :

1. قدمت العديد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة . (من هذه الأساليب البرمجة الخطية ، التحليل الشبكي ، المحاكاة) وهي تستخدم في مجال الإنتاج لجدولة الإنتاج ، وتحسين الجودة والموازنة . أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في المصارف والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة .

2. وضعت الأساس لإستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية ، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة ، ونتيجةً لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار .

أما أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الكمية فهي :

1. ركزت على المشكلات الفنية وليست السلوكية ، لذلك فهي لم تقدم اطاراً متكاملأ لفهم الإدارة ، كما هي المدرسة السلوكية .
2. قدمت أدوات ساعدت المدير على أداء دوره في العملية الإدارية . لكنها لم تهتم بالأفراد ولم تأخذ في الحسبان حاجاتهم ودوافعهم بغية اعتماد مدخل كمي مناسب .

رابعاً : وجهات النظر الحديثة في الإدارة

أسهمت النظريات الحديثة بمجهودات إيجابية في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين ، وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء . ومن هذه النظريات :

أ - نظرية النظام System Theory

أول من نظر للمنظمة كنظام هو جستر برنارد الذي وصف المنظمة بأنها نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة . مفهوم النظام أخذ من العلوم التطبيقية ، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة ، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً . ومدرسة النظم ترى المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة . ويشتمل على العناصر الآتية :

1. المدخلات .
2. عمليات التحويل .
3. المخرجات .

4. التغذية الراجعة .

5. البيئة الخارجية والداخلية .

لقد قدمت نظرية النظام إطاراً فكرياً للإدارات لتحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل من خلال :

1. عد المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة ، ويتكون من أنظمة فرعية مترابطة ، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي ، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة .

2. التغيرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة ستؤثر في بقية الأجزاء ، لذلك يجب مراعاة لكل جوانب المنظمة .

3. يتضمن منظور النظم مفهوم التداوب (التعاون) نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة . (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض .

4. تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح) .

5. تنبه المدير الى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم .

ب- نظرية الإدارة بالأهداف Theory Management By Objectives

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker ، وهو أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها ، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل . وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة ، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها . ومن أهم خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف ما يأتي :

1. وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له .
2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات .
3. الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة .

ويمكن تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بالآتي :

الخطوة الأولى:- تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين .

الخطوة الثانية:- توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات .

الخطوة الثالثة:- تكليف خط الإدارة بالتنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها .

الخطوة الرابعة:- تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .

الخطوة الخامسة:- تحديد هدف كل موظف مرسوم وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه .

الخطوة السادسة:- وضع خطة عمل كل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ .

الخطوة السابعة:- المراجعة الدورية للانجاز للأهداف الذي حققه المرووسين .

الخطوة الثامنة:- تقويم الانجاز في نهاية المدة المحددة المتفق عليها وهل أنها فعلاً تحققت الأهداف .

ولإنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الآتية :

1. أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة ، فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أولاً ، أي وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ثانياً . ومن دون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء ثالثاً .
2. أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملأ مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.
3. دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها . إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً . بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة .
4. كما يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز ، وإن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه ، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية .
5. عملية المشاركة في وضع الأهداف وعلى جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف .
6. التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه ، إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها .
7. التدريب ، ولأن الإدارة بالأهداف تمثل إبتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة ، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف .
8. مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة .
9. الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه إذ أنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح هنا يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها . إن رؤية

المدير حول كيفية التعامل مع مروضيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف ، فإذا كان المدير يرى بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن احتمال أن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح كبيراً .

10. يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم ، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية ، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف ، فإن عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً ، ويحسن الإتصال بالآخرين كعضو في فريق . إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يضع الثقة في الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .

ت- النظرية الموقفية Contingency Theory

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات ، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال . وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة . وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة ، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة ، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة .

ومن رواد هذه النظرية Joan Woodward الذي استطاع بأفكاره أن يلهم الباحثين إلى تنفيذ هذا الإتجاه ، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة .

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة . وتؤكد أن ما يمكن عده أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى . أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة .

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبقون هذه النظرية يأخذون في الحسبان الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية . ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية . فكلما إكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهمة والتي يجب أخذها بعين النظر نسبةً إلى موقف معين ، فإن كفاءة الإدارة ستزداد ويكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري وبدرجة أكبر من التأكد مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواءً من الناحية العملية أم النظرية .

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس الآتية :

1. ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة .
2. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية ، ومع حاجات الأفراد في المنظمة .
3. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات .
4. إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة .

ث- نظرية الإدارة اليابانية Theory Japanese Management

الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً للنظر ، ابتكرها العالم الياباني William Ouchi ، والتي قدمها في كتاب "نظرية Z" وكنتيجه لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية .

أستحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره ، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار ، وإنعكس ذلك

على العمل الإداري داخل المنظمات على فرض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة وكان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثيل .

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد . أما عناصر الإدارة اليابانية فتتمثل بالآتي :

1. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة ، أي الاستقرار والأمن الوظيفي ، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ، الأمر الذي كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .
2. العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يقياس الإنتاج بالجهد الجماعي وتكون المكافأة جماعية لا فردية .
3. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، ويوافر نوعاً من الرقابة الذاتية ، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية وإقترح حلول لها .
4. الاهتمام الشامل بالأفراد ، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز ، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم ، مما يخلق أجواءً من التعاون والإحترام المتبادل بينهم ، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية .
5. عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، إذ يتم نقل الموظف من موقعه إلى آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

ج- إدارة الوقت Time Management

يمثل الوقت أحد الموارد المهمة والثرينة لأي إنسان في هذا العالم ، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، وإذا لم يحسن الإنسان استغلاله بفعالية فإنه يفقد الكثير مما يصعب تعويضه ، سواء في عمله أو حياته الخاصة ، لأن ما مضى منه لا يعود أبداً .

وهذا يعني أن الوقت لا يمكن عزله عن حياة الإنسان الشخصية والمهنية معاً . ومن هنا تبرز أهمية الوقت ، هذا المورد الذي ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية ، والذي صار واحداً من ضمن موضوعات علم الإدارة ، وهو موضوع إدارة الوقت . وبما أن الوقت متاح للمديرين محدود ، فكيف يستطيع المديرون استخدامه بفعالية ؟ .

إن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج. وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة. فالعبرة ليست في إنفاق الوقت ، بل في استثماره ، مثله مثل أي رأس مال فالوقت إذا أنفق ضاع ، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا وللأجيال القادمة ، فمن الضروري على كل مدير أن يسأل نفسه السؤال الآتي : هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة ؟ قبل أن يسأل : هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة ؟ إذ أن الوقت ليس هو المشكلة في حد ذاته ، ولكن المشكلة هي كيف نستثمره ، فالوقت شيء لا بد من أن نختبره ونعيشه .

ففي إدارة الوقت من الأفضل أن يكون توجه المدير نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات ، أي أن نحو الهدف أولاً ثم الإطار ثانياً ، الرؤية أولاً والطريقة ثانياً ، أي إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً ، وبذلك يبدأ المدير بوضع أولى خطواته على طريق النجاح في إدارته لوقته . إن مفتاح إدارة الوقت هو أن يستطيع المدير السيطرة عليه أو إدارته ، وإن الاستثمار الأمثل للوقت سيؤدي إلى :

1. تحقيق المنظمة لأهدافها .
2. التزام أكثر بالقضايا الإدارية المهمة والطويلة الأمد .
3. تطوير أفضل لقدرات المديرين .

4. قلق وضغط وتوتر أقل .

إذاً من المفيد أن ننظر إلى إدارة الوقت بأنها عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة ، أي أنها إدارة الوقت بفعالية ، إذ ينصب الاهتمام على ما يجب أن يفعله المدير ثم السرعة في التنفيذ وليس العكس ، بمعنى أن يقضي المدير وقته في بناء العلاقات القادرة على إيجاد الاتصال الفعال مثلاً ، بدلاً من قضائه في حل المشكلات الناجمة عن سوء الاتصال وظهوره مشغولاً في أعين الجميع . وبذلك نصل إلى تحديد معنى الفاعلية في إدارة الوقت على أنها "إنجاز المدير لأهدافه الصحيحة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة" .

وعند دراسة أدبيات إدارة الوقت ، يتضح أن هناك مناهج مختلفة تقوم على افتراضات ومبادئ . وتتمثل هذه المناهج بالآتي :

1 - منهج (نظم نفسك) : يفترض هذا المنهج أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى، أو من غياب النظام ، إذ لا يجد الإداري ما يريد عندما يحتاجه ، ويصبح الحل المنطقي في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاثة مجالات :

- أ- **تنظيم الأشياء:** أي ضبط كل شيء بدءاً بمفاتيح الأبواب إلى الحاسبات والأرفف الخاصة بالملفات والمساحات في المكاتب .
- ب- **تنظيم المهام:** أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ بإستخدام قوائم أو خرائط تخطيط أو حتى برامج معقدة تخطط لإدارة المشروعات .
- ت- **تنظيم الأفراد:** أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري ومن يعملون معه ثم تفويض الأعمال إليهم ، ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الإداري من التحكم فيما يجري .

من أهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر الوقت والكلفة والجهد ، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير مثلاً . فالتنظيم يعطي الفرد الذهن الصافي وحياء أكثر انضباطاً ، ولكن الإصراف فيه يتحول إلى عائق ونقطة ضعف ، إذ يصبح

هدفاً في حد ذاته بدلاً من أن يكون وسيلة لأهداف أهم . فقد يضيع الوقت في التنظيم أكثر مما يضيع في الإنتاج ثم لا يجد بعضهم وقتاً للعمل لأنه مشغول في ترتيب الأمور .

2 - منهج المحارب (البقاء والاستقلالية) : الفلسفة وراء هذا المنهج هي حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة . ولذلك يرى منهج المحارب أنه إذا لم يتصرف المدير بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فسينهار النظام كله ومن الأساليب التي يقترحها هذا المنهج :

أ- **العزل:** أي إيجاد نظام حماية من خلال سكرتارية وأبواب مغلقة وأجهزة رد على الهاتف ونحو ذلك من الوسائل .

ب- **الانعزال:** الانتقال إلى بيئة تضمن العزلة إذ يمكن العمل باستقلالية ودون مقاطعة .

ت- **التفويض:** ترحيل الأعمال لآخرين لاتاحة المزيد من الوقت لهم للأعمال الأهم .

تتبع قوة هذا المنهج من أن الوقت هو مسؤولية شخصية ، وأن المدير سينتج ويبدع متى أتيح له وقت هادئ دون مقاطعة .

ولكن افتراض هذا المنهج أن الآخرين هم العدو ، عليك إزاحتهم من الطريق حتى تتمكن من أداء الأعمال من خلال العزل والاعتزال ووضع الحواجز ، هو أمر مبالغ فيه إذ ينسى أن ما يود المدير إنجازه يتوقف على وجود الآخرين ، ومن ثم يصبح من الصعب الحصول على تعاونهم ونحن نعتزلهم ، فضلاً عن ذلك يقود هذا المنهج السلبي الدفاعي إلى سلوك انطوائي قائم على الاعتماد الكامل على الذات ، وتحقيق الإشباع من خلال ذلك . عند هذا الحد يشعر الباقيون أنهم معزولون ولذلك سيحاولون الحصول على الاهتمام إما بإيجاد المشكلات أو العمل بشكل منفرد ، وهنا قد يحتاج المدير إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم ، إن المنهج الانعزالي الوقائي يتجاهل حقيقة الاعتمادية المتبادلة بين جميع الأطراف ، وأثرها على جودة الحياة ، الأمر الذي يعني تعقيد الأمور أكثر فأكثر .

3- منهج الهدف (الإنجاز) : يرشد هذا المنهج إلى معرفة ما تريده ثم ركز جهبك لتحقيقه . فهو يعتمد على أساليب التخطيط ووضع الأهداف وحفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية .

لقد أثبت الواقع أن الأفراد والمنظمات التي تضع أهدافاً واضحة للوصول إليها تحقق نتائج أفضل . وأن الواقع يثبت أيضاً أن القادرين على وضع الأهداف والقادرين على الوصول إليها يحققون ما يحلمون بالوصول إليه .

وهناك عدد كبير ممن يعتمد على هذا المنهج لصعود سلم النجاح ، ولكن سرعان ما يكتشفون أن السلم يستند إلى الحائط الخاطئ . منهم من يضعون الأهداف ويبذلون الجهود لتحقيقها ويصلون إلى ما يرغبون ولكن يكتشفوا أن الثمار التي جنوها ليست الثمار التي يحلمون بها ، فعندما لا تستند الأهداف إلى مبادئ وحاجات أساس يصبح الهدف والإنجاز من المسببات لعدم تحقيق حياة متوازنة . فقد يكسب بعضهم الملايين ولكنهم يعيشون حياة خاصة بائسة ، فقراء بالعلاقات والعواطف . فهو منهج دفع الثمن الغالي للوصول إلى الأهداف .

4- منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم) : يعتمد هذا المنهج على منهج الهدف، ولكنه يضيف إليه مبدءاً هاماً هو مبدأ التسلسل والأولويات . بمعنى الإلحاح على أهم المهام . ويستخدم في سبيل ذلك أساليب عدة ، منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام . إذ يرى أصحاب هذا المنهج أنه يمكنك أن تفعل ما تريد ولكن ليس كل ما تريد . فإفترضه الرئيس هو إذا كنت تعرف ما تريده وتصر على إنجاز المهم أولاً فإنك ستصبح فعالاً في إدارتك لوقتك .

ولكن هناك الكثيرين الذين يجلسون عند قمة سلم النجاح يقولون إنهم وضعوا الأهداف وألحوا عليها وحددوا الأولويات ولكن عندما وصلوا إلى الهدف لم يجدوا النتائج التي توقعوها . ولذلك إن لم تكن الأهداف نابعة من المبادئ الحقيقية فلن يصل الفرد إلى الإنجاز الحقيقي لنتائج تضمن جودة الحياة .

5- منهج الأدوات التكنولوجية : يفترض هذا المنهج أن الأدوات المناسبة (كالجدول الزمني والمفكرة اليومية وبرنامج الحاسب ونحوها) ستعطي الفرد قدرة على الإدارة الفضلى . إذ يقوم هذا المنهج على أن هذه الأدوات تضمن معرفة الأولويات وتنظيم المهام والوصول إلى المعلومات بسهولة . والفرض الأساس أن النظم والهيكل تساعد على جعل الأداة أكثر فاعلية ، فهناك ميزة كبيرة في الإستخدام الفعال لتلك الأدوات في تحقيق (تحديد الأولويات ووضع الأهداف وتنظيم المهام وإستخدام سريع للمعلومات) .

ولكن كم من الناس يستخدمون أدوات إدارة الوقت هذه كما يجب أن تكون؟ فهناك من يشتري التقاويم لتتحول إلى أدوات زينة تترك غير مستخدمة . وبالنسبة لبعضهم تعد التقاويم اليومية والمهام المحددة أمراً مقيداً أو جامداً . فضلاً عن أن التكنولوجيا بشكل عام إن لم تكن مرتبطة بالمعرفة التامة بأهمية القيام بالمهمة المستخدمة من أجلها لا تعطي الجودة بشكلها المطلق ، وإنما تعطي بعض القدرة على تحسين هذه الجودة فقط ، فآلة التصوير الفوتوغرافية المتقدمة لا تنتشى مصوراً ناجحاً .

6 - منهج المهارة : هذا المنهج التنظيمي شائع وقائم على أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف والتفويض سيؤثر على التنظيم ، ولذلك يلجأ كثير من المنظمات إلى وسائل تعليمية لتعليم العاملين هذه الأساسيات .

إن الأهم من الأدوات والتنظيم هو ربط الكفاءة بالمبادئ الحقيقية لإدارة الوقت فالمهارة دون ربط مع نتيجة واضحة ومحددة لا تلبي إدارة فعالة للوقت .

7 - منهج التدفق الطبيعي (الانسجام والنغمة الطبيعية) : يقوم هذا المنهج على فروض مختلفة عن الحياة والوقت تختلف عن الفروض التي تقوم عليها باقي مناهج إدارة الوقت ، فهو يقوم على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات والانسجام مع الطبيعة ، بعيداً عن إلحاح الظروف .

الفصل الثاني

إتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الأول: إتخاذ القرار

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية

المبحث الأول : إتخاذ القرار

يعد القرار جزءاً أساساً مرتبطاً بأمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامجاً معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس ، ماذا سنعمل ، من سنتزوج ؟ ، أسماء أطفالنا ... فهذه الأمور كلها قرارات . والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتينياً وقد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها .

أولاً : مفهوم إتخاذ القرار

لقد حظي مفهوم إتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والانشطة الادارية اذ أنه يسهم بشكل اساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والادارية بكفاءة وفاعلية . ولاسيما أن القرار يقترن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي تعتمد بصورة اساس على قدرة الإدارة في إستقصاء البيانات ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة معلومات ثم يصار لتراكمها وخلق المعرفة من خلالها ولذا فان قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة .

إذاً إتخاذ القرار هو إختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين ، ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة .

ثانياً : أهمية إتخاذ القرار

تتجلى أهمية إتخاذ القرار في إطار العملية الإدارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء ، ولذلك وصفت عملية

إتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية ، إذ عدم الشروع باتخاذ القرار أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق تكريسا للاخفاق والتتصل عن اداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغي انجازها ، فضلاً عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم امكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في اطار المنافسة المحتدمة والظروف التي أفرزتها العولمة .

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر الاداء السليم لمختلف المديرين وفي مختلف المستويات الإدارية إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطاً عضوياً بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم إتخاذها لتيسير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة ، إذ إن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المنظمة .

ثالثاً : مراحل إتخاذ القرار

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو الذي يدرس جيداً قبل إصداره بمعنى أنه قبل إتخاذ نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة ونظرنا في كل ناحية وفهمنا جميع مضامينه . وعليه فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ بقدر يسير من التفكير الحقيقي . وتحدد مراحل اتخاذ القرار بالآتي :

المرحلة الأولى : تشخيص المشكلة : من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساس وأبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة ، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملانم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات : إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من

البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن طريقة للحصول عليها ، ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً . ومقارنة الحقائق والأرقام والخروج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب .

وقد صنف البعض أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى ما يأتي :

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .

2. البيانات والمعلومات الكمية .

3. البيانات والمعلومات النوعية .

4. الأمور والحقائق .

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها : ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عوامل عديدة كوضع المنظمة ، والسياسات التي تطبقها ، والفلسفة التي تلتزم بها ، وإمكانياتها المادية ، والوقت المتاح أمام متخذ القرار ، وإتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع ، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار التي تساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: إختيار الحل المناسب للمشكلة : وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير موضوعية يستند إليها المدير في عملية الإختيار وأهمها :

1. تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة ، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف وأكثرها مساهمة في تحقيقها .

2. اتفاق الحل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها .

3. قبول أفراد المنظمة للحل واستعدادهم لتنفيذه .

4. درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المنظمة .

5. درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة .

6. مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية .

7. القيم وأنماط السلوك والأنماط الإستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .

8. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .

9. كفاءة الحل ، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار .

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج . وعندما يطبق القرار المتخذ ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ وهذا يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها .

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .

رابعاً : المشاركة في إتخاذ القرار

إن أسلوب مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية إتخاذ القرار من شأنها تحقيق المزايا الآتية :

أ- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة .

- ب- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المنظمة من ناحية ، وبين المنظمة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
- ت- لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرار الذي إشتراكوا في صنعه .
- ث- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات .

خامساً : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار

- أ- القيم والمعتقدات : للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة .
- ب- المؤثرات الشخصية : لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه ، ومن ثم يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد .
- ت- الميول والطموحات : لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك .
- ث- العوامل النفسية : تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته ، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد .

سادساً : أنماط متخذ القرار

- أ- المدير التقليدي : يستند في قراراته الى محاولة جمع أكبر قدر من المعلومات من الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه .

ب- المدير المخاطر: يتخذ القرار في ظل ادنى قدر من المعلومات رغم علمه أحياناً بكونه يخاطر .

ت- المدير العقلاني : يسعى إلى التفكير برشد وعقلانية في مجمل مضامين ومتطلبات القرار بحيث يسعى الي الاحاطة بكل ما يتعلق ويستقرئ النتائج المحتملة للقرار والحاجة إليه في مقابل احتمالات نجاحه وما يحقق من مزايا .

ث- المدير متجنب المشاكل : قد يفعل أي شيء لتجنب اتخاذ قرار .

ج- المدير المتردد : لا يستطيع عادة أن يصدر قراراً نهائياً ، فإذا ما إتخذ قراراً فهو غالباً يعود ليغيره .

ح- المدير العاطفي : يكون مصدر القرار نابع من عاطفته ومشاعره .

سابعاً : الصعوبات التي تواجه متخذ القرار

أ- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار ، إذ غالباً ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوافرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة المطلوبة .

ب- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها ولاسيما إذا إتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها .

ت- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها ولاسيما اذا لم يتسنى للمدير توضيحاً للأهداف بدقة وشفافية فان القرارات المقترنة بذلك تعثر بها الصعوبة في التحقيق المستهدف .

ث- إنعدام القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وعدم القدرة على تحديد المنافع (المزايا) أو العيوب التي ترتبط بكل البدائل المتوافرة من ناحية أخرى والذي يعد ايضاً من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات .

ج- أحياناً ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالسرعة ولذلك فإن عدم توافر الوقت اللازم لمتخذ القرارات لتحديد المشكلة ، فضلاً عن وفرة البيانات والمعلومات وتحديد البدائل وجمع القرارات التي غالباً ما يكون الوقت المتاح حاسماً في اتخاذها .

ثامناً : مبادئ عملية اتخاذ القرار

أ- تتسم عملية اتخاذ القرار بتأثيرها بعناصر ملموسة وغير ملموسة فضلاً عن كونها رشيدة وعاطفية وعقلانية . الامر الذي يتطلب ذلك التفكير العلمي والمرن والتحليل المنطقي لكل حالة .

ب- لا بد أن تكون نتيجة أي قرار هي تحقيق الهدف المرسوم ، الامر الذي يستدعي أن يكون القرار علمي او قابلاً للتطبيق وغير معقد .

ت- اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي .

ث- الاعتراف بحتمية التغيير ، إذ ينبغي على المدير الا يخشى التغيير .

ج- وضع نظام فعال لتنفيذ القرار .

ح- الاعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الاعمال ، كما ينبغي على المدير أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه.

المبحث الثاني : أنواع وأساليب القرارات الإدارية

أولاً : أنواع القرارات الإدارية

أ- القرارات التقليدية : وتتضمن القرارات الآتية :

1. **القرارات التنفيذية :** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات ، وكيفية معالجة الشكاوى . وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه .
2. **القرارات التكتيكية :** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً . ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين .

ب- القرارات غير التقليدية : وتتضمن القرارات الآتية :

1. **القرارات الحيوية :** وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع ، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير (متخذ القرار) بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ، وهنا يسعى المدير لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في اجتماع ، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف .
2. **القرارات الإستراتيجية :** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة ، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، وهذه النوعية من

القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والإحتمالات وتناقشها .

ت- القرارات حسب درجة الاهمية

تتباين القرارات المراد اتخاذها وفقاً لدرجة الأهمية التي تتسم بها والمهام المقترنة معها ، ومن أهم المعايير التي في اطارها تحدد درجة أهمية القرار المراد انجازه هي :

1. النتائج التي يسعى الوصول إليها في مجال تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الأساليب المرتبطة باتخاذ القرار المعين .
2. أعداد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم إتخاذه ، إذ كلما ازداد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار كلما ازدادت أهمية ذلك القرار .
3. المدة الزمنية المراد اتخاذ القرار في ضوءها ، إذ كلما كان الضغط الزمني لاتخاذ القرار ملحاً كلما اتسم ذلك القرار بالأهمية الكبيرة والعكس صحيح .
4. درجة تكرار القرار وأن القرارات التي يتكرر حدوثها غالباً ما يتسم بأهمية أقل قياساً بالقرارات غير المتكررة الحدوث .
5. درجة المرونة التي يتسم بها القرار من حيث التغيير ، إذ أن القرارات التي تكون أقل قابلية للتغيير بعد إتخاذها نتيجة العديد من المتغيرات فهي قرارات لا تتسم بالأهمية قياساً بالقرارات التي يتعذر تغييرها وتشكل أثراً ذات أهمية كبيرة نسبةً إلى للأنشطة التي تمارسها المنظمة وهكذا .

ث- القرارات حسب المدى الزمني : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات بعيدة المدى : وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالباً ما تكون لأكثر من ثلاثة سنوات .
2. القرارات متوسطة المدى : وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون أكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات .

3. القرارات قصيرة المدى : وتمثل القرارات التنفيذية التي غالباً ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة .

ج - القرارات من حيث الجهد المبذول : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات المبرمجة : ويقصد فيها القرارات المتكرر حدوثها أو اتخاذها إذ أنها مجدولة الهيكلية وتتسم بالروتينية أو الرقابة على الأداء .

2. القرارات غير المبرمجة : ويقصد فيها تلك غير المتكررة الحدوث ، والتي يتطلب القيام بها بذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذها ، كما أنها غالباً ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكتنف حدوثها.

ح- القرارات وفقاً لطريقة اتخاذها : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات الفردية : والتي يتم اتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون الاستعانة بمشاورة أو مشاركة الآخرين في القرار ، وغالباً ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الإستبدادية في اتخاذ القرارات وتعبر عن الإستبداد ، إذ انها تقوم على النزعة الدكتاتورية في اتخاذ القرارات دون المشاورة أو المشاركة في القرار .

2. القرارات الجماعية : وتتمثل بالقرارات التي تستند إلى المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرارات ، أن النمط من القرارات تمثل الاتجاهات أو الانماط الديمقراطية التي يتم من خلالها الإستعانة بآراء العقلية وخلق روح التفاعل الايجابي البناء في انماط القرارات التي يتم اتخاذها وتمثل هذا النمط من القرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها أزاء الظواهر المختلفة .

خ- القرارات وفقاً لطبيعة الجهة التي قامت باتخاذها : وتتضمن القرارات الآتية :

1. القرارات التنظيمية : وتتمثل بالقرارات التي باتخاذها المدير أو الرئيس استناداً لطبيعة الاطار الوظيفي أو الرسمي الذي يشغله في المنظمة وغالباً ما يأتي هذا

القرار أو القرارات انعكاساً للسياسة العامة التنظيمية لها من حيث القوانين أو الأنظمة أو التعليمات التي تدير في إطارها تلك المنظمة .

2. القرارات الشخصية : وتمثل هذه الانماط من القرارات النزاعات الذاتية والشخصية للرئيس أو المدير إذ أنها تتأثر بالميول الشخصية وطبيعية الخبرة المتراكمة لديه في اتخاذ مثل هذه القرارات لا يتم تحويل صلاحيات اتخاذها لأي مستوى إداري معين بعكس القرارات التنظيمية التي يستطيع المدير أو الرئيس تحويل اتخاذها للمستوى الإداري المناسب في اتخاذها .

د- القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها : وتتضمن الآتي :

- 1. القرارات المؤكدة :** وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ لمؤوسين بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الاجتماع .
- 2. القرارات في ظل المخاطرة :** وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والإحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة .
- 3. حالة عدم التأكد :** وهي القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقاً لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولها أقل تحديداً أو وضوحاً في حالة المخاطرة إذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظراً لتحكم العديد من المتغيرات غير المحتسبة بشأنها إذ أن حالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة ولا تتسم بالدقة الواضحة ولذلك غالباً ما يتم استخدامه العديد من الخبرة المتراكمة لديه أو الاستعانة بالاستشارية والخبراء المتخصصة أو بنوك المعلومات و الاحصاءات تسهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهولة للمستقبل المبهم أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها أو المرئية بشأن القرارات التي نزمع في اتخاذها .

ثانياً : أنواع القرارات الإستراتيجية

- أ- قرارات استراتيجية على مستوى المنظمة : تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التغيير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها ، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية .
- ب- قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال : تقع هذه القرارات في موضع وسط بين المستويين الأول والثالث ، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينها ، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول ، فإنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية وبالمقارنة مع المستوى الثالث فإنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية .
- ت- قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي : توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية ، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر وضروري من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ، وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبياً وأكثر تحديداً وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة .

ثالثاً : الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

أ- بحوث العمليات

- وهي اعتماد الأسس في إظهار النتائج التي تعطي للمدير تصور شامل عن المشكلة المبحوثة وطرائق الوصول إلى الحل الأمثل وهي بذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية . نجد أن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية . ويتميز هذا الأسلوب :
1. يعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها وأهمية كل منها .

2. يحدد ويعرف البيانات اللازمة وأفضل البدائل مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن منها .
3. يمكن اتخاذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كحلول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة ، وبدرجة عالية من الثقة .
4. يكسب القدرة على تبني النتائج والتغيير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي يقوم فيه بأعمالها .
5. يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة .

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يأتي :

1. اعتماده على تبسيط المشكلة .
2. تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كمياً وعدم إعطاء أهمية للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي .

ب- نظرية الاحتمالات

وتعني قيام اتخاذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كمياً أن أمكن . وهناك ثلاثة معايير أو طرائق يمكن إستخدامها لقياس الاحتمالات وهي :

1. **الإحتمال الشخصي** : يتحدد بموجبه درجة فهم الشخص في نوع حدث ما .
2. **الإحتمال الموضوعي** : ويتحدد من إجراء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة .
3. **الإحتمال التكراري** : ويتخذ نسبة الإحتمال على أساس حساب معدل التكرار .

ت - أسلوب التحليل الحدي

ويهدف هذا الأسلوب الي دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة امام اتخاذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة الفائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل مستخدماً في ذلك القواعد التي اوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل .

ث - أسلوب دراسة الحالات

ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وابعادها المختلفة وتصوير الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشاكل .

ج - أسلوب التحليل الشبكي " شجرة القرارات "

هي شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وتفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر بشكل سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته ، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما يتميز بتعامله مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة .

ويستخدم لتطبيق هذا الأسلوب الحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة .

ح - أسلوب المحاكاة

يعتمد هذا الأسلوب على محاولة تصميم نموذج يماثل الواقع الفعلي وإخضاع هذا الأسلوب لبعض التجارب من حيث تغيير بعض اجزائه وثبتت الاخرى والتنبؤ بالنتائج المحتملة عند إجراء كل تغيير ، ثم اعطاء النتيجة التي تعطي أكبر فائدة من قبل تطبيق هذه التجارب في الواقع الفعلي . وقد أسهم الحاسوب وبكفاءة عالية في تمثيل كثير من الظواهر المعقدة ثم إخضاعها للتجارب للتحليل ودراسة المؤثرات المختلفة .

خ- العصف الذهني

وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار لمجموعة من الأفراد في وقت قصير وهناك قواعد يتم مراعاتها عادةً في إدارة جلسات العصف الذهني حتى يكتب لها النجاح .

الفصل الثالث

التخطيط

المبحث الأول : التخطيط الإداري

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول : التخطيط الإداري

يعد التخطيط أهم الوظائف الإدارية مقارنة بالوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة . والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر ، فمن خلاله نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية .

أولاً : مفهوم التخطيط

يقصد بالتخطيط التنبؤ بالمستقبل وإعداد التدابير اللازمة لمواجهة خطوات منظمة . والتخطيط هو الطريقة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها عن طريق إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعة من الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة باستخدام إمكانيات وموارد محددة في ظل ظروف قائمة .

إن التخطيط عمل فكري إذ يعتمد المخطط على خبراته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة ومحاولة معرفة الظروف المحيطة بها . سواء كانت هذه الظروف داخلية أم خارجية لبلورة الحقائق والمعلومات المتاحة ليتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها .

وبناءً على ما سبق يعد التخطيط نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية الى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة ، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل .

ثانياً : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة ، إذ إنه المنهج العلمي لسير العمل على ضوء خطوات متتابعة تنتهجها الإدارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة ، وحينما يفكر المخطط في وضع خطة إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو ما شابه ذلك ، فإنه يحاول أن يتوقع ويستشرف المستقبل مستعيناً على ذلك باستقرار الماضي البعيد والحاضر وتحليل المتغيرات الحاضرة التي تؤدي دوراً رئيساً وملموساً وفي هذا يقول هنري فايول (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل) ، وسوء التخطيط أو غياب التخطيط يجعل الأمور تسير في عشوائية وإرتجالية الأمر الذي يؤدي إلى سوء استغلال الأموال ، فضلاً عن ضياع الجهود سدى .

وحصر رواد الإدارة فوائد تطبيق التخطيط السليم ونلخصها في الآتي :

- أ- **تحديد الأهداف :** يجب تحديد الأهداف لأنها النهايات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرووسين الذين سوف يعملون ويعانون على تحقيقها ، ومما لاشك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها .
- ب- **التنبؤ بالمستقبل :** إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله تعالى ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والإقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .
- ت- **الترابط المنطقي للقرارات :** إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرووسين ، فضلاً عن الترابط بين الأهداف الكلية للمنظمة بصفة عامة .
- ث- **تقويم الأداء :** يساعد التخطيط على تقويم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها .

ج- التنسيق : يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية في الهدف الرئيس للمنظمة ، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .

ح- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة : يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية والقوى البشرية والمواد الخام والإدارة) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة.

خ- الرقابة المُحكمة : يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما يجعل من اليسير قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير .

د- تسهيل مهمة القائد : إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب اتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه .

ذ- الرضا والارتياح النفسي للعاملين : إن الخطة المحكمة والمدرسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة لأنهم يسيرون في خطة واضحة ومدرسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرائق لتحقيقها ، وهذا يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي .

ثالثاً : خصائص التخطيط

يجب توافر أركان وشروط مهمة في التخطيط ليكون ناجحاً وفعالاً لتحقيق الأهداف المرجوة منه ، ويمكن إجمال هذه الأركان والشروط فيما يأتي :

- أ- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد .
- ب- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد .
- ت- أن تتضمن الخطة تعريفاً واضحاً لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها .

- ث- مدى ملائمة الخطة للزمان والمكان والظروف والمشكلة التي تعالجها .
- ج- الدقة في بيانات الخطة وحساباتها ، إذ إن محصلة هذه كلها يعتمد عليها في تحديد الأهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الإمكانيات المتوفرة والمتاحة .
- ح- ضرورة مرونة الخطة لتتمكن من مواجهة ما قد يثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة .
- خ- أن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى ، بمعنى أن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية والجزئية ، ثم يرتفع بها مع المستويات الإدارية التنفيذية .
- د- إشراك مشرفو تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها ، إذ أنهم أدري بما يعرض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة إلى صعوبات ومشاكل عند التطبيق .
- ذ- توضيح وإعلان الخطة لكل من يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب .
- ر- متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للاطمئنان على سير الإدارة .
- ز- ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها .
- س- مراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة ومتابعتها لما له من خصوصية يتميز بها عن غيره من عوامل الإنتاج الأخرى من الآلات أو مواد خام ، ويجب مراعاة ذلك بعناية ودراسة أثر الحوافز في سياسة الإنجازات وتحقيق الأهداف .

رابعاً : مقومات التخطيط

تتضمن عملية التخطيط الإداري عدداً من المقومات الرئيسة تتمثل بالآتي :

أ - الأهداف

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد ، فإنها تسمى غايات وأهدافاً استراتيجية ، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فتسمى أهدافاً تكتيكية . وهناك عوامل من الواجب توافرها في الأهداف من أهمها ما يأتي :

1. **درجة الوضوح :** إذ أن وضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا منها :
 - المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف .
 - مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى .
 - المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد .
2. **القناعة بالهدف :** كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه عالية .
3. **الواقعية في الهدف :** الواقعية في الهدف تقوم على الأسس الآتية :
 - أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً .
 - أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف .
 - أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو حال رغبات وحاجات العاملين ، ويعمل على إشباعها .
4. **التناسق والانسجام :** يجب أن تكون الأهداف الموضوعية متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها .
5. **مشروعية الهدف :** يقصد به مدى ملائمة للقيم والمثل والتقاليد ، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها .
6. **إمكانية القياس :** إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها ، وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له ؟ أم أن هناك انحرافات في الأداء .
وقد تخضع الأهداف للمقاييس الآتية :
 - **مقياس زمني :** أي تحديد مدة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب .
 - **مقياس كمي :** أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال مدة معينة .
 - **مقياس نوعي :** أي تحديد النوعية التي يظهر عليها الأداء خلال مدة التنفيذ .

ب - التنبؤ

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود الإنسان ، وهو نتيجة لارتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت ، ويعرف بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط . ومن الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ ما يأتي :

- أن يكون التنبؤ دقيقاً وواضحاً قدر الإمكان .
- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة .
- أن يكون التنبؤ مفيداً ، أي يمكن إستخدامه في حل المشكلات .
- غير مكلف ، فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها .

ت - السياسات

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل ، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف . وهناك فرق بين السياسة والهدف ، فالهدف هو ما نريد تحقيقه ، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف .

وتعد السياسات مرشداً للأفراد في تصرفاتهم داخل المنظمة ، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم .

ث - الإجراءات

هي الخطوات المكتوبة والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها ، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام الأعمال .

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال ، فعلى سبيل المثال إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل

التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءاً من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية .

ج - تدبير الوسائل والإمكانات

إن الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف . ومن المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:

- **الدقة :** في تحديد الاحتياجات .
- **الواقعية :** يجب أن تراعي الخطة الإمكانيات الفعلية والمتوافرة في حينها .
- **تحديد المصدر :** يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في تقديم احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية .
- **المدة الزمنية :** اللازمة لوضع الخطة وتنفيذها .
- **التكلفة المالية التقديرية :** المترتبة على وضع الخطة وتنفيذها .
- **الاستمرار :** التخطيط عملية مستمرة ، ولا يكاد إنسان ينتهي من خطة ويحقق أهدافها حتى يبدأ في خطة جديدة ، وهكذا تتوالى الخطط والمشروعات في مختلف مجالات الحياة .

خامساً : أنواع التخطيط

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة . ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء المعايير الآتية :

أ- **التخطيط بحسب تأثيره :** ويشتمل على الآتي :

1. **التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning** : وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثله ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة .

2. **التخطيط التكتيكي Tactical Planning** : وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى ، ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي ومن أمثله تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .

3. **التخطيط التشغيلي Operational Planning** : وتمارسه الإدارة الوسطى والأشرافية وتأثيره متوسط المدى ، ويوضح عادةً التخطيط التكتيكي ومن أمثله تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار .

ب- **التخطيط بحسب المدى الزمني** : ويشتمل على الآتي :

1. **التخطيط طويل المدى Long - range Planning** : يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لمدة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر ، وكلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت صعوبة التنبؤ بمشاكل المستقبل وأخذها في الحسبان ، ولكن الإداري والقائد الفعال هو الذي يصل إلى التنبؤ المعقول والقريب من الدقة على أن يجعل الخطة تتسم بالمرونة المطلوبة للتمشي مع متغيرات الزمن أثناء التنفيذ .

2. **التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي مدة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب مدة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات .

3. **التخطيط قصير المدى Short - term Planning** : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليها ، وغالباً ما يستخدم هذا النوع من التخطيط عند إقامة مشروع عام بقصد حل

مشكلة قائمة بذاتها ، وكلما قصرت المدة الزمنية للخطة كلما كان في إمكان الإدارة التحكم فيها وتنفيذها بدقة وذلك لسهولة وضع التصور والشكل الكلي للمستقبل القريب والتنبؤ به .

ت- التخطيط بحسب الوظيفة : ويشتمل على الآتي :

1. **تخطيط الإنتاج Production Planning** : ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج .
2. **تخطيط التسويق Marketing Planning** : ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع .
3. **التخطيط المالي Financial Planning** : ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .
4. **تخطيط الموارد البشرية Human resources planning** : ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة كالإحتياجات والإستقطاب والتدريب والتطوير الخ .

سادساً : الصعوبات التي تواجه التخطيط

- أ- صعوبة الوصول الى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة فالمستقبل لا يمكن التنبؤ به تماماً فهناك بعض الأحداث التي من الصعوبة جداً التنبؤ بها كالكوارث الطبيعية مثلاً .
- ب- تعمل بعض المنظمات في بيئة سريعة التغير أحياناً وهذا التغير يتطلب عمليات تنبؤ مستمرة تحتاج وقتاً ومالاً وجهداً .
- ت- قد يواجه المخطط صعوبة في عملية الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها أو أن تكون غير دقيقة مما يؤثر في نجاح عملية التخطيط .
- ث- يتطلب التخطيط خبرة ومالاً ووقتاً وهذا ما يجعل تكلفته عالية وقد لا تكون هذه الأمور متوافرة في بعض المنظمات .

ج- التخطيط يعني إحداث التغيير الذي يواجهه في معظم الأحيان بمقاومة من قبل الأفراد داخل المنظمة لأن الأفراد عندما يعتادون على شيء لا يريدون تغييره .

سابعاً : خطوات التخطيط

عملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية الآتية :

- أ- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها .
- ب- وضع سياسيات للإسترشاد بها في اختيار أسلوب تحقيق الهدف .
- ت- تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، من خلال تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا و تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة .
- ث- بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود لتنفيذ الهدف المطلوب .
- ج- عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة .
- ح- اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة ، أي اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية .
- خ- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف ، وكيفية القيام بهذه النشاطات ، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات .
- د- مراقبة وتقييم النتائج والتأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها في حال حدوث أي طارئ .

المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساس في المنظمات لتتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد . ويتم استخدام مفهوم " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الإستراتيجي .

أولاً : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

كلمة إستراتيجية Strategy نقلت عن اليونانية وأصلها (Strategos) وحتى القرن التاسع عشر إرتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك وكانت تسمى علم الجنرال (القائد) ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف لتصبح مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المهمة بتحليل بيئتها وتسعى للنمو وزيادة قوتها .

إن التخطيط الإستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة ترشد إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن ؟ ، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل ؟ وكيف يمكنك أن تحقق ذلك ؟ . كما أنه أحد أهم العناصر الأساس وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة .

التخطيط الإستراتيجي هو صنع الاختيارات . فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم . وبذلك فالتخطيط الإستراتيجي هو أداة إدارية ، ولا تستخدم إلا لغرض واحد (مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى) ألا وهو مساعدة المنظمة

في أداء عمل أفضل . ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق الأهداف . وبالطبع فالمقصود بكلمة "إستراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط .

وباختصار ، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات (ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسون في المنظمة) على الأولويات التي تعد ضرورية لتحقيق هدفها ، وتستجيب للبيئة المحيطة بها في الوقت نفسه . ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات .

من هذا التعريف يتم التركيز على مفاهيم أساس لأجل وضع المنهج الملائم للتخطيط الإستراتيجي ، فضلاً عن ماهية قيمنا وقناعاتنا باتجاه نجاح عملية التخطيط . ويمتاز التخطيط الإستراتيجي بخصائص من أهمها :

1. تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية ، وربما في بعض الأحيان عدائية .
2. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة لأنها تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات .
3. التخطيط الإستراتيجي معنيّ بالمستقبل ، فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته . وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابلاً في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب . فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية .
4. التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين ، فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف ، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل . كما أنها تقبل الإلتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالإنشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب . ويعد تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانيةً وهكذا ، يعد ذلك بمثابة مهارة

إستراتيجية يمكن تعلمها بالممارسة . فالعقل الإستراتيجي يتواءم مع التغيير ، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها فهو يسعى للقيام بالتغيير .

5. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة إذ لا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لمدة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية . بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات ، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها . ولعل أحد الأسباب الرئيسة التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الإستراتيجي هي إستجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً ، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر .

6. تشكل الإدارة الإستراتيجية إطاراً لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية ، مثل تصميم البرامج ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج ووضع الهياكل وتطوير الموارد البشرية وتقييمها . كما توافر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة .

7. الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة ، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود كالمجهود الفكري وكثير من الانضباط والالتزام . كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لإختيار المسارات الزمنية للأداء بدلاً من الإنتظار حتى وقوع الأحداث التي تدفعنا إلى إتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة . وفي بعض الأحيان ، يكون الإنتظار سبباً في تأخرنا عن إتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية .

ولأهمية التخطيط الإستراتيجي الكبيرة في وقتنا نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري .

ثانياً : فلسفات التخطيط الإستراتيجي

أ- فلسفة الأمثلية : تسعى لتعظيم الأرباح ، زيادة الإنتاج وتقليل الهدر لأقصى حد ممكن وخفض التكاليف ضرورة حتمية والمطلوب عمل أحسن ما يمكن عمله .

ب- **فلسفة الرضا** : تسعى لعمل المطلوب جيداً بما يحتاج من كفاية وليس بالضرورة بأحسن ما يمكن عمله ، تعتمد اتخاذ البديل المرضي للجميع .

ت- **فلسفة التكيف** : ترى ضرورة الاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية بحيث تتكيف حالتها وتصوراتها ونشاطاتها وفقاً للتغيير .

ثالثاً : مستويات الإدارة الإستراتيجية

توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية وفق أكثر التقسيمات شيوعاً ولكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها والمختصين بوضعها وهي :

أ- **مستوى المنظمة الكلي** : تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية ، وتحديد الرؤية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

ب- **مستوى الأقسام** : تركز على بيان سبل التنافس وتحقيق الإنجاز على صعيد الأقسام لتصبح الإستراتيجية أكثر تركيزاً ، كخطة التطوير والتسويق والتمويل على سبيل المثال .

ت- **إستراتيجية الوظائف** : تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي وبشري ويقل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية القطاعات تهتم بعناصر تحليل البيئة الداخلية لتحديد مجالات القوة والضعف ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة .

رابعاً: المكونات الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي

تشتمل على الفهم لرؤية Vision ، وقيم Values ، ورسالة Mission ، وإستراتيجية Strategy المنظمة ، وغالباً ما تصاغ رؤية ورسالة المنظمة في وثيقتين هما : ميثاق الرؤية Vision Statement وميثاق الرسالة Mission Statement ، وفي بعض الأحيان تقوم المنظمات بتلخيص الأهداف Objectives والغايات Goals

في بيان الرسالة أو في بيان الرؤية ، هناك منظمات أخرى تبدأ بالرؤية والرسالة كخطوط رئيسة لصياغة الأهداف والغايات على أساسها .

أ- **الرؤية Vision** : تحدد ما تريد أن تفعلها المنظمة أو الكيفية التي ستؤثر بها على المحيط المستهدف الذي تعمل فيه لتحقيق (رؤية مثالية) ، فالرؤية وجهة نظر طويلة الأجل ، تركز على المستقبل ، يمكن أن تكون مثيرة للعواطف ومصدراً للإلهام ؛ على سبيل المثال : يمكن لمنظمة خيرية تعمل مع الفقراء أن تصاغ رؤيتها : عالم خال من الفقر .

ب- **الرسالة Mission** : تحدد الهدف الأساسي للمنظمة واصفاً بإيجاز لماذا وجدت ، وماذا تفعل لتحقيق رؤيتها . في المثال السابق يجب على المنظمة الخيرية أن تسجل بوضوح أهدافها لتحقيق رؤيتها " عالم خال من الفقر " وبناءً عليه ، تصاغ بنود الرسالة في صورة الإجراءات المتبعة للحد من الفقر كتهيئة فرص العمل للمشردين والعاطلين عن العمل على سبيل المثال .

ت- **وثيقة الرسالة Mission statement** : بيان الغرض من إنشاء المنظمة ، وينبغي أن تتسم بالوضوح و الدقة في صياغة خطوات التنفيذ ، وتحدد هدفها العام ومسار وتوجه عملية صنع القرار ، فضلاً عن أنها تقدم "الإطار أو السياق" الذي تشكلت على أساسه استراتيجيات المنظمة .

ث- **القيم Values** : المعتقدات المشتركة بين أصحاب المصلحة في المنظمة، القيم التي توجه ثقافة المنظمة وتصنع أولوياتها في اتخاذ القرارات ، على سبيل المثال: "المعرفة والمهارات هي مفاتيح النجاح" أو "إمنح الفقير خبزاً تطعمه ليوم واحد ، أو علمه كيف يزرع تطعمه مدى الحياة" هذه الأمثلة تحدد الأولويات والمفاضلة بين الحلول قريبة الأجل ضعيفة التأثير ، أي طعام يستهلك وكساء يبلى ، وبين الحلول بعيدة المدى راسخة التأثير ، تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال التعلم واكتساب المهارات والقدرة على إيجاد حلول بديلة في ظل الحرص على إعلاء الكرامة الإنسانية .

ج- الاستراتيجية Strategy : كيف تستطيع المنظمة أن تحرز التفوق ؟ إذ أن أي ممارسة (منظومة العمل المتكاملة للمنظمة) محددة بدقة (الفن في التعامل مع العموميات) بمعنى أن للمنظمة مجموعة من الغايات (الأهداف) التي تسعى إلى إنجازها بوسائل (سياسات) تتعامل مع الظروف المؤثرة سلباً (المعوقات) بالاستعداد لها وتذليلها ، أو الظروف المؤثرة إيجاباً (عوامل الدعم) بتنظيم آليات وأولويات التفاعل والاستثمار .

وتسمى الاستراتيجية أحياناً بخريطة طريق Roadmap ، أي الطريق الذي تم اختياره للمضي قدماً نحو الرؤية المقررة مسبقاً ، وأهم جزء من تنفيذ هذه الاستراتيجية هو ضمان أن المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرؤية المقررة .

خامساً : مراحل التخطيط الإستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من عدد من المراحل المتتابعة والمتراصة وذات التأثير فيما بينها والتي تكون نظاماً متكاملاً لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها . ومن المفيد هنا الإشارة بإيجاز إلى المجالات (المدخلات والعمليات والمخرجات) التي يتعامل معها نظام التخطيط والتي تتمثل في الآتي :

أ- تجميع المعلومات وتقدير الموقف ، سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أو حاضرة أو مستقبلية متوقعة ، ويبرز ذلك وجود نظام معلومات إدارية متكاملة للتأكد من استمرارية ودقة أعمال التحليل والتنبؤ البيئي لكافة جوانب بيئة المنظمة .

ب- تحديد وصياغة التوجهات الإستراتيجية والأهداف العامة والفرعية والتنفيذية إستناداً على ما تم تجميعه وتحليله من بيانات ومعلومات عن موقف المنظمة ، ويتطلب ذلك تهيئة متطلبات التجهيز لوضع الخطة الاستراتيجية بما فيها مراجعة وتطوير رسالة المنظمة ودستور العمل بها .

ت- إعداد وصياغة الإستراتيجيات لتشمل إتجاهات المنظمة لإستغلال الموارد وإستثمار الفرص لتحقيق رسالتها وأهدافها ويتطلب ذلك وضع الافتراضات وتحديد سبل

وتوظيف نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف ووضع الأساليب والأدوات كافة وتحديد الجهود وتوزيع الأدوار التي توافر الدفع الاستراتيجي لإنجاز الخطط وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .

ث- إعداد خطط وبرامج الأعمال لتحويل الإستراتيجيات إلى خطط أعمال محدودة لتشمل كافة ونشاطات وقطاعات أعمال المنظمة الفنية والإنتاجية والتسويقية والتنظيمية والإدارية والمالية ، ويتطلب ذلك مراجعة الأهداف والتأكد من دقة تحديد الأزمنة ومتطلبات تحقيقها ووضع أدوار الجهات والأطراف ذى العلاقة .

ج- وضع وتنفيذ أسس ومعايير وأدوات المتابعة والرقابة للتأكد من انتظام ودقة أعمال المتابعة ورصد النتائج وتحليلها وتقويم الأداء بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها .

وتتميز هذه المراحل التي تشكل في جملتها عملية ذات خصائص أساس هي :

1. أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة لها .
2. أن وجود كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها ، أي أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المرحلة الأخرى .
3. أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة .
4. ينبغي النظر إلى الإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العمليات وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

من هنا يمكن تحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي بثلاثة مراحل رئيسة هي :

المرحلة الأولى : التصميم

تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك البيئة الخارجية من حيث تحديد الفرص والتهديدات ، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات

الكلية وإستراتيجيات الوحدات الوظيفية . وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات بإختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتتبع أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتا نجاحها ذات أثر طويلة الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم .

ويمكن أن نقسم هذه المرحلة على مرحلتين هما مرحلة التحليل والرصد البيئي ومرحلة صياغة الإستراتيجية .

أ- مرحلة التحليل والرصد البيئي

التحليل البيئي هو إستعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة التي سوف تحدد مستقبل المنظمة . وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو (swot analysis) .

تعد البيئة من العوامل المهمة التي تحدد نجاح المنظمة ، إذ تواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التغيير والتعقيد ، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب ، فضلاً عن عوامل البيئة الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادةً إلى تقليل فرص النجاح كضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية والإجتماعية ومما تلتزم به من إتجاهات ومفاهيم وأخلاق وأذواق وعقائد .

إلا أنه على الرغم من تزايد هذ التركيب والتغيير والتعقيد البيئي فإن هناك تزايد مماثل في الإتجاه نحو الإهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة .

وفى ضوء بيئة المنظمة ومكوناتها وخصائصها تقسم بيئات عمل أي منظمة على ثلاثة أنواع هي :

1. البيئة الداخلية للمنظمة : وتتضمن العناصر البيئة داخل المنظمة والتي تنفرد بها المنظمة دون غيرها من المنظمات .
2. البيئة الخارجية للمنظمة : وتتضمن العناصر البيئة خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة .
3. البيئة الكلية للمنظمة : والتي تشتمل على كل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية معاً .

وبصفة عامة يجب النظر إلى هذه البيئات الثلاث على أنها ذات كيانات متميزة تتفاعل فيما بينه للتأثير على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها .

ب- مرحلة صياغة الإستراتيجية

ويقصد بصياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال . وتتضمن عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية :

1. تحديد رسالة المنظمة : تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى . فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس للقرارات والجهود كافة ، وتغطي عادةً مدة زمنية طويلة الأمد .
2. تحديد الأهداف القابلة لتحقيق : تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها . أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والإرتباك عما ينبغي تحقيقه وصياغة الغاية من وجود المنظمة .

3. وضع الاستراتيجيات وتطويرها : الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسة وشاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوى التي تعززها المنافسة إنها مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمنظمة .

4. وضع السياسات : ليس إختيار الإستراتيجية الملائمة حالياً لوضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الاستراتيجية ، بل لا بد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لتصف من خلالها القواعد الأساس للتنفيذ وتتبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكّل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة . إنها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها وتنفيذها ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية .

وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها وتبقى سياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى زوال الاستراتيجية التي أدت إلى وضعها ، وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنظمة .

المرحلة الثانية : التطبيق (التنفيذ)

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات ويتم من قبل مديري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا . ويشار إليها أحياناً بالتخطيط التشغيلي وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد . وقد تتضمن هذه

العمليات تغيير في ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، ونظام الإدارة ونقدم هنا توضيح مختصر لكل من البرامج والموازنات والإجراءات .

1. **البرامج programs** : البرنامج هو مجموعة من النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد. انها تعمل على تفعيل الاستراتيجية ، وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة .

2. **الميزانيات budgets** : هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية . إنها تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة . كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير .

3. **الإجراءات procedudres** : يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية المعيارية . أنها تصف تفصيلياً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز البرامج ، على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية إستيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية . وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الإتصال بهم وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع .

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع أهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإتفاق ، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها ، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات .

تحتاج مرحلة التطبيق إلى نظرة فلسفية عملية وقدرة على تحريك الموارد بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة .

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية . ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية .

لا يعني الإعداد الناجح للإستراتيجية ضمان نجاح تنفيذها ، إذ عادةً ما يكون من الصعب أن تفعل شيء (تنفيذ الإستراتيجية) عن أن تقول أنك ستفعل (إعداد الإستراتيجية) وعلى الرغم من التشابك والتداخل بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها إلا أن التنفيذ مختلف تماماً عن وضعها ، ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال الآتي :

1. وضع الإستراتيجية بمثابة تحديد موقع للقوات قبل التحرك ، في حين تنفيذ الإستراتيجية بمثابة إدارة القوات خلال التحرك .
2. يركز إعداد الإستراتيجية على الفاعلية أما تنفيذ الإستراتيجية فيركز على الكفاءة .
3. إعداد الإستراتيجية عملية ذهنية ، في حين تنفيذ الإستراتيجية عملية تشغيلية .
4. يتطلب وضع الإستراتيجية مهارات تحليلية وذهنية ، في حين يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الفعلية والقيادة .
5. إعداد الإستراتيجية تنسيق بين عدد محدود من الأفراد ، في حين أن تنفيذ الإستراتيجية تنسيق بين الكثير من الأفراد .

المرحلة الثالثة : التقييم

التقييم والمتابعة هما عملية مراقبة تحدد فيها الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لأهداف المنظمة وغاياتها ونجاحهم في ذلك ، ويتم التقييم على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال . وتستخدم في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوافرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات . وعلى الرغم من أن التقييم والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية فإنهما يخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح .

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط . ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية .

ومن أجل ضمان فاعلية كل من التقويم والرقابة لابد أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وباستخدام هذه المعلومات يمكنهم مقارنة ما يجرى فعلياً مع ما خطط له مسبقاً في مرحلة صياغة الإستراتيجية . وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية .

• مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .

• قياس الأداء .

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

يترتب على تغيير كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الإستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها . ولذا فمن الضروري قيام الإستراتيجيين دورياً بمراجعة وتقييم الإستراتيجيات والرقابة على تنفيذها . ويمكن أن ينتج من عملية التخطيط الإستراتيجي عواقب على المدى الطويل فإذا كانت القرارات الاستراتيجية خاطئة قد تؤدي إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح صعباً تغييرها . لهذا فالتقييم في الوقت المناسب ينبه الإدارة إلى مشاكل محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً .

يعد تقييم الاستراتيجية مهم خاصة وأن المنظمات تواجه بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية بسرعة كبيرة ، ولا يعد النجاح الحالي ضماناً للنجاح في المستقبل .

إن تقييم الإستراتيجية ضروري لكل أحجام وأنواع المنظمات يترتب على تقييم الإستراتيجية تساؤلات من قبل المديرين عن طبيعة التوقعات والافتراضات كما ينبغي أن تدفعهم لمراجعة الأهداف والقيم ، فضلاً عن الابداع في مجال توليد البدائل وصياغة معايير التغيير . بغض النظر عن حجم المنظمة فإن درجة معينة من التجول في كل المستويات ضروري من أجل تقييم الإستراتيجية بصورة فعالة . وينبغي أن تتم أنشطة تقييم الإستراتيجية بالإستمرارية وإلا تحدث في نهاية مدة محددة فقط أو بمجرد ظهور المشاكل . فالإنتظار حتى نهاية العام مثلاً قد يترتب عليه فوات الأوان .

الفصل الرابع : التنظيم

المبحث الأول : التنظيم

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث : التصميم التنظيمي

المبحث الرابع : تصميم الوظيفة

المبحث الأول : التنظيم

التنظيم أحد أهم الأنشطة في العملية الإدارية إذ أن الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى . إن الاهتمام الرئيس في التنظيم ينصب على تجزئة العمل المراد القيام به ، وتحديد جماعة العمل ، وتشكيل مراتب السلطة ، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية .

أولاً : مفهوم التنظيم

يتضمن التنظيم تأسيس علاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارستها ومستخدميه الذين سيمارسونها ويقومون بها وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات كذلك . والتنظيم عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .

فالتنظيم إذاً هو تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم أيضاً اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها .

ثانياً : أهمية التنظيم

إن التنظيم عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف . ويمكن إبراز أهمية التنظيم من خلال الآتي :

أ- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة .

- ب- يؤدي الي خلق الجو الملائم للعمل وإستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .
- ت- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الافراد ومجموعات العمل الأمر الذي يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .
- ث- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة .
- ج- يساعد على الإستفادة من الأساليب المتطورة في اداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات .
- ح- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة .
- خ- توزيع موارد المنظمة على وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب انجازها .
- د- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة .

ثالثاً : مبادئ وأسس التنظيم

أ - نطاق الاشراف

يقصد بنطاق الاشراف عدد الاشخاص الذين يستطيع المدير الاشراف عليهم شخصياً بكفاءة وفعالية ، ولا يستطيع احد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد ، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (10) الى (30) نسبةً للعاملين الموظفين ، و(3) الى (8) نسبةً للعاملين الإداريين ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرّب الأفراد عادة لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى إتقانها فإن عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الاشراف ذا طبيعة روتينية إلى حد ما .

ب - وحدة الأمر (وحدة القيادة)

يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس أكثر ، فالشخص الذي يجبر على إرضاء رئيسين في الوقت ذاته ولنفس الوظيفة لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده ، ويصبح الأمر مختلفاً عليه ، ويحاول المماطلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيراً وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضباً لعدم اتباع أوامره كما ينبغي ، مما يشيع الفوضى وتشيع المسؤولية الإزدواجية والتعارض داخل التنظيم .

ت - المركزية ولا المركزية

يتحقق توزيع السلطة الإدارية في المنظمات بطريقتين ، الأولى تتمثل في المركزية والثانية اللامركزية ، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة وتوحيد الجهة التي لها سلطة الأمر ، في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية (الممثلة في المستوى الإداري الأعلى) والهيئات الأخرى غير المركزية إذ تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى .

ومع كبر حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفراً من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة . وفي واقع الأمر لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزي بشكل كامل أو ترى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فكل سياسة منها مزايا وعيوب ، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من إختيار المنظمة إتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها منها :

1. **حجم المنظمة :** فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها ، كلما كانت حاجتها إلى إتباع سياسة اللامركزية أكثر .

2. فلسفة الإدارة : ما يرى المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيراً في اختيار المنظمة للسياسية المناسب ، فإذا ظن هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فإن ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها .
3. مدى أهمية القرارات : إذا تميزت بعض القرارات بالخطورة والأهمية فإن ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى اداري مركزي (مستوى الإدارة الاعلى) ، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات ادارية أقل ، ومن ثم يكون الإتجاه لإتباع اللامركزية الأكثر احتمالاً .
4. توافر الرقابة الفعالة : لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها .

ث - تفويض السلطة

يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين ، أو الحق في إتخاذ القرارات وإصدار الاوامر والتوجيهات ، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى . وتستمد السلطة من مصدرين ، أحدهما رسمي وثانيها غير رسمي ، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري .

وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد اداري أن يفوض جميع سلطاته ، لأن ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد ، كما يكون بمقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك كما أن تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الاداري) من التزاماته الأصلية ، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب آثارها .

ج - التنسيق

عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية وأقسام معينة ، تأتي الخطوة الأخرى لتضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها ، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك ، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت .

فالتنسيق هو ترتيب جميع جهود الافراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً للأهداف المنظمة ، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الادارية وصولاً لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة .

والتنسيق قد يكون راسياً من أعلى إلى أسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون افقياً بين المستويات المتماثلة في الوحدات الادارية وقد يأخذ شكلاً داخلياً بين الافرع والأقسام الادارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الاخرى ذات العلاقة .

ح - السلطة والمسؤولية

السلطة هي حق اصدار الاوامر إلى الآخرين ، وحق التعرف أو التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة انها تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة .

والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوره انطلاقاً من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، ومن ثم فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها ، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة ، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ ، وحق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم اقراره أو تعديله أو الغائه ، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي أسند من قبل إلى أحد المرؤوسين .

أما المسؤولية ، فهي إلزام المرووس بأداء بعض الواجبات ، طبقاً لإرادة الرئيس ، فهي اتفاق تعاقدى يتعهد الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو أجر ، يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل ، فهو مدين بأداء ما يلتزم به.

فالسطة يمكن تفويضها ، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها ، فالمسؤولية لا تفوض ، يترتب على ممارسة السطة صاحبها مسؤولاً ، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسطة وقرينة لها ، وفي كل تنظيم جديد ، نجد تناسباً للسطة والمسؤولية.

خ - التماثل الوظيفي

تصبح المنظمة أكثر فاعلية وتماسكاً إذا كانت الوظائف مجموعة مرئية وفقاً لتماثلها الوظيفي ، وذلك عند ترتيب الوظائف تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعاً لاختلاف خصائصها وطبيعتها وبحسب التشابه والاختلاف في المهام وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها ، ويتم ترتيب الوظائف بطريقتين ، أما الأولى تركز على الموظف وليس الوظيفة ، ويتحدد المركز القانوني للموظف على ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية وتعتمد الترقية في تلك الطريقة على الأقدمية ومدة الخدمة ، ويرتبط الاجر بالمؤهل الدراسي للفرد ، ويقسم الملاك الوظيفي في تلك الطريقة على درجات وظيفية ، إذ يحدد لكل درجة مرتب محدد يتقاضاه كل من شغل الدرجة المقررة لها هذا المرتب بغض النظر عن طبيعة الاعمال التي يباشرها من يشغل هذه الدرجة .

والطريقة الثانية تعتمد الوظيفية كأساس لترتيب الوظائف ، و تعتمد على مبدأ أساس يوضح أن الوظيفية لا تتميز بطابع الدوام ، ويتحدد الأمر وفقاً للأقدمية ومدة العمل بالمنظمة .

رابعاً : انواع التنظيم

أ- التنظيم الرسمي

يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في اقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي ، نسبةً إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم .

ويتحقق في إطار التنظيم الرسمي ما يأتي :

1. وجود مستويات محددة للإختصاصات ، والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات ، والبت في المشكلات والإشراف والتوجيه .
2. هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي .
3. تقسيم العمل داخل المنشأة على اساس التخصيصي .
4. وجود شبكة إتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنشأة مارةً بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها .
5. تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح ، إذ يعلم كل موظف رئيسه ويعلم كل رئيس مرسوميه .
6. إمكانية السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء الأخرى .
7. تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته .

ب - التنظيم غير الرسمي

إذ ينظم العاملون انفسهم في شكل تجمعات من نوع آخر من التنظيم غير الرسمي والذي من مميزاته :

1. التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان .
2. أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية إذ أن عدد الاعضاء لها يتم على أساس التجمع الاختيار بين الاعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة .
3. أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل .
4. أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها اشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيمات الرسمية .

خامساً : خطوات التنظيم

الخطوة الأولى : إحترام الخطط والأهداف : الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها . من الممكن إنشاء إدارات جديدة ، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة ، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات . وقد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات أيضاً . فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن .

الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف : ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة ؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر مرات عديدة) وإنهاءً بالمهام التي تنجز لمرة واحدة .

الخطوة الثالثة : تصنيف الأنشطة : المديرون مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات :

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ، إنتاج ، ... الخ) .
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساس من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات : إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي . في بدء الإدارات والطبيعة والغاية والمهام ، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة . وهذا مهم في بداية وأثناء العملية التنظيمية .

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات : هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية الأفقية في المنظمة ككل . فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة . أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العاملة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة .

سادساً : النظريات المتعلقة بالتنظيم

أ - النظرية الكلاسيكية (التقليدية)

ظهرت في مطلع القرن العشرين ، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها ، وإنما لتنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية ، إذ ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي ، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله ، وهذا ما حدا بالبعض أمثال (سيمون) أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) . وأعتمد النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسة هي :

1. تقييم العمل .
2. نطاق الإشراف .
3. التدرج الهرمي (الهيكل) .
4. المشورة وخدمات المعونة المتخصصة.

ب- النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة)

جاءت كردة فعل على النظرية الكلاسيكية . فاهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم . وانه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو

في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيرها . وإن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي . لذلك أهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي ، كالصداقات بين أعضاء التنظيم .

ج- نظرية النظم

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية إذ ركز كل منها على أحد متغيرات التنظيم (العمل ، المكان) على فرض أن التنظيم نظام مقفل ، بينما ينظر للتنظيم في نظرية النظم علأنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمرارية التنظيم .

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام ذات علاقة وثيقة ، وهي :

1. الفرد (قائد أو منفذا) وبصفة أساس التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد وإتجاهاته عن الناس والعاملين .
2. الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب .
3. التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم .
4. تكنولوجيا العمل ، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر .

لذلك تعد هذه النظرية من أدق نظريات التنظيم وأن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى بحسب ظروف كل منظمة . كما أنها لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر . فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات ، فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضاً .

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي

مع وجود عدد من الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية أو تلقائية لابد أن تحدد الأساليب والأدوات التي تؤدي إلى إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وبفاعلية تحقق الأهداف ، وأحد أهم هذه الأدوات هو الهيكل التنظيمي الذي يحدد الإطار العام من في التنظيم لديه سلطة على من ؟ ومن في التنظيم مسؤول أمام من ؟ ومن ثم كيف يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي كأساس للبناء الإداري وتحقيق الكفاءة والفاعلية ؟ وما علاقة الهيكل التنظيمي بالتصميم التنظيمي والعوامل المؤثرة في هذا الأخير ؟ .

أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي مجموعة القواعد واللوائح التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة . فالهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة .

أي أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرووسين . ويتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسة وهي :

1. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
2. التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .
3. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
4. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية .

ثانياً : أنواع الهياكل التنظيمية

أ- **الهيكل التنظيمي التنفيذي** : وهو أبسط انواع الهياكل التنظيمية إذ يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى ادنى مستوى ، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسؤولاً امام مشرف أو رئيس فقط . إلا أنه مع كبر المنظمة يكون من الصعب على المدير الالمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في ادارته ، ومن ثم فلا بد من استعمال مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في اداء الوظائف الادق تخصصاً يقدمون له النصح والمشورة دون أن يكون لهم دور في ممارسة السلطة ولذلك يطلق عليهم الاستشاريون . ويتميز هذا الهيكل بسرعة اتخاذ القرارات وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم المستمر لمديرين ذوي خبرات عالية .

ب- **الهيكل التنظيمي الوظيفي** : يهدف الهيكل الوظيفي الى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا الى أقصى تخصص وظيفي ممكن ، إذ يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الافراد في جميع الادارات الاخرى نسبةً لأدائهم للوظيفة التي يكون هو مسؤولاً عنها .

ت- **الهيكل التنظيمي الاستشاري** : من المعروف أن للاستشاري دوراً مهماً في تقديم الرأي والنصح علاوة على أن لديهم قوة التوصية ، ولكن ليس لهم في ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرون نسبةً للإدارات الاخرى ، وعلى الرغم من ذلك فان للاستشاري الفرصة للممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصية على الرغم من رئاسته للمسؤول الاستشاري . وغالباً ما يلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظراً لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح واتخاذ القرار بالنسبة لبعض الصعوبات .

ث- **هياكل المصفوفة** : يتم بموجبها تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات على وفق اسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية ، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود "المشاريع" التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات

معينة ، إذ يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية . وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" حيث يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من ادارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة .

ج- هياكل الفريق : وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" إذ يتم تجميع افراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات دائمة أو مؤقتة .

ح- هياكل شبكية : وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل إطار واسع من العلاقات وتمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة ، خارج حدود البلد لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين ومجهزين خارجيين . بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد ، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة ، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية .

ومن مميزات هذا النموذج أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من موارد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد ، أو قد تلجأ المنظمة إلى تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة . ومن المآخذ الرئيسة على هذا النوع من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة ، فالإدارة العليا لا تملك السيطرة المباشرة على جميع العمليات داخل المنظمة ، فهي تلجأ إلى العقود الخارجية من أجل إلزام المنظمات الأخرى بتنفيذ ما تم التعاقد عليه ، فصلاً

عن أن هذا الهيكل التنظيمي يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه .

ثالثاً : خصائص الهيكل التنظيمي

إن الهدف الأساس للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف المحددة ، ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي بالآتي :

أ- **الاستفادة من التخصص** : يقتضي مبدأ التخصص عمل كل فرد على القيام

بأعباء وظيفية واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل ، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل ، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وإتفاق العمل وخفض في التكلفة .

ب- **التنسيق بين أعمال المنظمة** : إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام

المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والإزدواجية ، ويجب ملاحظة أن تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر ، وذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر ويعتمد عليه ، ومثال ذلك قسم المبيعات وقسم الإنتاج ، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يحقق طلبات الزبائن إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة .

ت- **الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة** : تختلف نشاطات المنظمة حسب

الأولويات ، فهناك أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية ، فالهيكل التنظيمي يعطي إهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها .

ث- **تحقيق الرقابة التلقائية** : يقضي مبدأ التلقائية بأن لا يخضع قصدهن أحدهما

مراقبة الأخرى لرئاسة شخص واحد ، ومثال ذلك لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المشروعات ، وإلا قد

تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة أو بسبب التلاعب أو إساءة استعمال السلطة .

ج- عدم الإسراف : أن التوسع في التخصص والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفته وعلى الرغم من أن مجرد التوفير يجب أن لا ينظر إليه كهدف ، إلا أنه من الضروري الاهتمام فيه ، ويعد الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم من تقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات .

ح- مراعاة الظروف البيئية : تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي ، زمن ثم فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها ، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات ، كالتغيرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة .

المبحث الثالث : التصميم التنظيمي

أولاً : مفهوم التصميم التنظيمي

إذا أردنا فهم المقصود بالتصميم التنظيمي وجب القيام بمقارنة بين مصطلح الهيكل التنظيمي (Organisation Structure) والتصميم التنظيمي (Organisation Design) فعندما نتحدث عن الهيكل التنظيمي فإننا نتحدث عن العناصر المشتركة التي تختص بها الهياكل التنظيمية ، أما الحديث عن التصميم التنظيمي فهو الحديث عن العلاقات المتداخلة بين هذه العناصر التي تساعد المنظمة على وضع إستراتيجيتها موضع التطبيق الفعلي وتحقيق أهدافها . من هنا يمكن القول بأن التصميم التنظيمي هو العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل ، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات وخطط المنظمة ، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها .

ثانياً : العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي

التصميم التنظيمي قد يخضع إلى بعض التأثيرات الناتجة عن بعض العوامل الآتية:

- أ- **درجة الرسمية :** يعرف جماعة Aston 1969 الرسمية Fonalisation بأنها درجة تكون عندها القواعد والإجراءات والتوجيهات مكتوبة في قائمة شاملة .
- ب- **درجة تعقيد التكنولوجيا :** العلاقة بين التكنولوجيا وبين التصميم التنظيمي تبدأ من العمل الرائد الذي قامت به جون ودورد سنة 1961 فقد قامت هذه الباحثة بدراسة 110 شركة صناعية في جنوب إنجلترا ، وقد توقعت الباحثة وجود علاقة بين حجم المنظمة وبين التصميم التنظيمي الخاص بها، ولكنها لم تجد مثل هذه العلاقة ، والذي أدى بها إلى البحث عن عوامل أخرى أدت إلى الفروق فيما بين هذه المنظمات من حيث تصميمها للتنظيم ، وقد أدى تحليلها للعوامل الأخرى إلى قيامها

بتقسيم المنظمات وفقاً للتكنولوجيا الخاصة بها إذ ميزت بين ثلاث أنواع من التكنولوجيا وهي :

- تكنولوجيا الوحدة أو الكميات الصغيرة .
- تكنولوجيا إنتاج الوحدات الكبيرة أو الإنتاج بكميات كبيرة .
- تكنولوجيا الإنتاج المستمر .

وقد أهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الأساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم والخصائص الهيكلية به ، وقد ذهبت بعض الكتابات إلى الإشارة بأنه المنظمات ذات الأساليب التكنولوجية المتماثلة عادة ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الإدارية ، نطاق الإشراف ، المركزية واللامركزية .

ت- درجة المركزية : تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرارات بيد الإدارة العليا بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستوى الأدنى ، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما إنتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح .

ث- الإستراتيجية : إن الإستراتيجية التي يتم اختيارها بواسطة الإدارة العليا في المنظمة سوف تؤدي دوراً في تحديد أي تصميم تنظيمي ، فالمنظمة التي تأخذ بإستراتيجية النمو الداخلي ستحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية كبيرة يمكنها تصميم وتنمية منتجاتها الجديدة التي تمكنها من التوسع ، ولو أن المنظمة أخذت بإستراتيجية التنويع المترابط أو غير المترابط فإنها تحتاج الى اتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بترتيب تلك الوحدات الجديدة التي حصلت عليها بغرض التنويع .

ج- تأثير البيئة : للبيئة دوراً أساس في تأثيرها على اختيار التصميم التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالإستقرار يختلف هيكلها عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة ، وبالتالي تؤثر درجة الإستقرار وعدمه على التصميم التنظيمي إذ أنه في الحالة الأولى يكون بسيط وغير معقد ، وفي الحالة الثانية يكون أكثر تعقيداً.

المبحث الرابع : تصميم الوظيفة

أولاً : مفهوم تصميم الوظيفة

إكتسب مفهوم تصميم الوظيفة Job Design اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمتخصصين في علم الإدارة ، وذلك لعلاقته الوثيقة بنوعية حياة العمل ، وكذلك لإرتباطه بمستقبل مسار الأفراد الوظيفي .

إن تصميم الوظيفة هو نشاط ذهني يتضمن إتخاذ القرارات والإجراءات لتحديد الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة وتحديد خصائص وسمات الفرد الذي سيؤدي الوظيفة في ظل ظروف بيئية مادية وغير مادية وبما يحقق رغبات الأفراد وأهداف المنظمة .

يرى Gibson وآخرون أن تصميم الوظيفة يتضمن ثلاثة جوانب رئيسة هي نطاق الوظيفة وعمق الوظيفة والعلاقات ، إذ أن نطاق الوظيفة (Job Scope) يشير إلى تنوع الواجبات التي تتطلبها الوظيفة ، وعدد الواجبات المختلفة التي يقوم بها الفرد . أما عمق الوظيفة (Job Depth) فيشير إلى مدى الحرية التي يتمتع بها الفرد لتحديد واجبات الوظيفة ونتائجه وتحديد أسلوب أدائه للوظيفة . وأخيراً تشير العلاقات (Relationship) إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء العمل .

من المهم أثناء تصميم الوظيفة التأكيد على محتوى الوظيفة (Job Content) ، وذلك لوجود الاختلافات الشخصية والدوافع والحاجات والقيم بين الأفراد ، واحتمال أن يدرك شخص ما محتوى الوظيفة بمنظور يختلف عما يدركه شخص آخر لنفس الوظيفة وهذا المحتوى للوظيفة هو بطبيعة الحال يكون مكملاً للمحتوى الموضوعي لتصميم الوظيفة ، أي المهام والواجبات التي يجب القيام بها للوصول إلى هدف معين .

ثانياً : أهداف تصميم الوظيفة

إن معيار نجاح تصميم الوظائف هو مدى قدرته على إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في إظهار امكاناتهم وقدراتهم وحثهم على الإبداع والابتكار لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمة .

تسعى المنظمات عند تصميم الوظيفة إلى تحقيق أهداف عديدة منها :

- أ- **أهداف اقتصادية Economic Objectives** : إن تحسين الإنتاجية وجودة المخرجات والأداء المتميز للعاملين يؤدي الى تقليل الهدر في الموارد والوقت .
- ب- **أهداف تكنولوجية Technology Objectives** : إذ أن الاختيار السليم للعمليات والمعالجات والمعدات والأفراد يساعد في ضمان التكنولوجيا .
- ت- **أهداف سلوكية Behaviour Objectives** : إن المنظمات التي تستطيع تحقيق الملائمة ما بين الوظيفة والفرد ، فإنها في الحقيقة تخلق بيئة عمل سليمة يشعر الفرد بالرضا الوظيفي والسلوك المتميز .

ثالثاً : أهمية تصميم الوظيفة

يمثل الاهتمام بتصميم الوظيفة ركناً أساساً في تكوين الهيكل التنظيمي ، وأحد أساليب تطوير أداء العاملين ، ويؤثر على طبيعة وجدولة انجاز العمل . ويمكن الإشارة إلى أهمية تصميم الوظيفة الجيد من خلال النقاط الآتية :

- أ- يعبر عن الثقافة المنظمة Organizational Culture ، وفلسفتها الإدارية التي تدار وتنفذ بها الأعمال .
- ب- يحدد الهدف من كل وظيفة ، ومدى أهميتها وعلاقتها مع بعضها ، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المنظمة .
- ت- يوافر عنصر التحدي في ممارسة الأعمال من قبل شاغليها وبذل الجهود .

- ث- يوفر التنوع في استخدام المهارات ، أي إمكانية استخدام عدة مهارات في عمل واحد بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق أهداف العمل .
- ج- يؤثر في تحفيز العاملين ، وتقليل دوران العمل .
- ح- يؤدي الى تخفيض أجور وكلفة العمل ، وذلك لسهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة .

رابعاً : مداخل تصميم الوظيفة

هناك مداخل متعددة تمثل إتجاهات فكرية متنوعة تم تطويرها عبر قرن من الزمن تم إستخدامها بين مختلف الجوانب النفسية والادارية والهندسية ، التي تعاملت مع قضايا تصميم الوظيفة ، ويمكن تصميم جميع الوظائف في إطار أي مدخل من المداخل الوارد ذكرها فيما يأتي :

أ - المدخل التقليدي Traditional Approach

وتمثل بداية ونشأة تصميم الوظائف في المنظمات الصناعية ، ويعد كل من Fredrick Taylor و Henery Gantt و Frank Gilberth رواد هذا المدخل . إذ قام تايلور وزملاؤه بوضع ما أطلق عليه المدخل العلمي (الادارة العلمية) من أجل تبسيط الأعمال ، والإستفادة القصوى من امكانيات العاملين ، وتخفيض تكلفة العمل ، نتيجة تقليص وقت تنفيذه ، واستبعاد الحركات غير الضرورية ، ومن ثم زيادة انتاجية العمل ، نتيجة سرعة ادائه .

لقد أدى هذا النهج في تصميم الوظيفة الى قيام العامل بواجبات نمطية وروتينية متكررة ، لا تتطلب إلا قدراً محدوداً من المعرفة والمهارة ولا تشكل تحدياً للعامل وأصبح الفرد مجرد جزء من الآلة . وكانت النتائج الفعلية في أغلب الأحيان عكس التوقعات ، فازدادت التكاليف وقلت جودة المنتجات وازداد تغيب العاملين عن عملهم وارتفعت نسبة الدوران الوظيفي ، وشعور العامل بالملل والإحباط وإنخفاض معنوياته .

ب - المدخل السلوكي Behavioral Approach

ظهر هذا المدخل بهدف تحسين نوعية الحياة في موقع العمل من خلال الإهتمام بمحور الفرد والوظيفة التي يشغلها أثناء تصميم العمل . إذ قام رواد هذا المدخل بتحليل حاجات الفرد ودوافعه نحو العمل ، وكذلك تحليل الوظيفة وتحديد متطلباتها وخصائصها التي تتسجم وخصائص الفرد الذي يشغلها . لقد ركز المدخل السلوكي على تفضيلات الأفراد وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم مع مراعاة الحاجات الاجتماعية والنفسية وأهميتها في تصميم الوظيفة .

لقد ركز المدخل السلوكي على الاغناء الوظيفي ، فظهر عدد من العلماء في هذا المجال منهم (Herzberg) الذي سعى إلى دراسة العلاقة بين الرضا والاداء الوظيفي وخصائص العمل من خلال نظريته ذات العاملين (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية) . ومن ثم جاء (Turner & Lawranr) فطورا نظرية خصائص المهمة الأساس ، ثم بحث (Hackman & Oldham) في الجوانب السلوكية ليقدموا نموذج الخصائص الجوهرية للوظيفة . وفيما يأتي عدد من الأساليب المنظوية ضمن المدخل السلوكي :

1. تدوير العمل Job Rotation : يعد التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم

العمل تم تطبيقه بعد فشل النموذج الآلي في التصميم . ويشير أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر ، وذلك من أجل التخلص من الرتابة ، وزيادة الدافعية وتحسين الأداء ، وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل . إلا أن هذا الأسلوب لم يحقق الكثير مما كان يتوقع منه في التحسين الكبير لأداء العامل ورضاه عن عمله . وأن العامل أصبح يمارس عدة أعمال روتينية بدلاً من عمل واحد دون أي تغيير للخصائص الرئيسية للأعمال التي ينتقل فيها العامل .

2. توسيع العمل Job Enlargement : يشير توسيع العمل إلى إضافة مهام

أخرى للعمل المناط بالفرد ومما له علاقة بالعمل الرئيس . والهدف من التوسيع هو التخلص من اللامبالاة الناتجة عن التخصص العالي ، وذلك من خلال مهام

متنوعة تناط بالفرد العامل. وتوسيع العمل كتدوير العمل لم يحقق الكثير وخاصة في زيادة الدافعية لدى الفرد كشعوره بالمسؤولية والإنجاز والاستقلالية ، على الرغم من شعور الفرد بالرضا عن العمل .

3. إثراء العمل Job Enrichment : يعد أسلوب إثراء (إغناء) العمل من

الأساليب التي لاقى اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين بعد أن أثبتت التطبيقات العملية نجاح هذا الأسلوب في الكثير من المنظمات وفي مختلف الميادين ويعتمد هذا الأسلوب في تصميم العمل على نظرية الدافعية في العمل لـ (Herzberg) ، إذ يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام ، وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل ، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر . ومن أجل ضمان نجاح أسلوب إغناء العمل فإنه من الضروري معرفة رأي الفرد عن عمله الحالي ومدى استعداده لأي تغيير في تصميم العمل . ومعرفة الدرجة التي يمكن إثراء العمل عندها أيضاً وفقاً لرأي شاغل الوظيفة ، إذ إن الإفراط في إثراء العمل يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة إرباك العامل بسبب زيادة تنوع وتعقيد العمل . ويجب الأخذ بعين النظر عند تطبيق أسلوب إثراء العمل مدى رضا الفرد العامل عن العوامل الخارجية كالأجور وظروف العمل والإشراف والاستقرار الوظيفي . إذ إن رضا الفرد على هذه العوامل يؤدي إلى زيادة فرص نجاح هذا الأسلوب في تصميم العمل .

4. المدخل الظرفي The Contingency Approach : وفقاً لهذا المدخل

فإنه ليس هناك نموذج لتصميم العمل يصلح لكل المنظمات ، أو حتى المنظمة نفسها عبر مراحل مختلفة ، إذ تواجه المنظمة عوامل بيئية وتكنولوجية وثقافية ،... متغيرة . وعلى ضوء دراسات المدخل الظرفي ظهر نموذج التكنوإجتماعي Socio-technical Model لتصميم العمل . إذ أن بيئة العمل تتكون من مكونات اجتماعية وتقنية يؤثر أحدهما بالآخر .

ت - مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach

تقوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، وذلك من أجل تحسين كل مكونات المنظمة ، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة ، من خلال ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق ، وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة . إن إدخال التحسينات المستمرة على جميع مكونات الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، بهدف تحقيق التميز في كل شيء ، يعد أهم أبعاد تصميم العمل بموجب مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فضلاً عن التأكيد على أن تحقيق جودة العمل هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة .

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة هي محاولة الجمع بين أسلوب إغناء العمل والنظام التكنواجتماعي معاً ، فمن أجل التعامل مع التقنيات المتنوعة والمعقدة المستخدمة في الإنتاج وتقديم الخدمات ، فإنه يجب تصميم العمل بالشكل الذي يوفر للأفراد السلطة لإتخاذ القرارات المهمة الخاصة بنوعية المنتج ، وتسهيل عليهم اكتساب المعرفة المتعلقة بالوقت الذي يمكن فيه ممارسة هذه السلطة ، وهذا يؤدي إلى تطبيق الإدارة بالتعاون وتكوين العمل الذي يناط للجماعة بدلاً من إناطته للأفراد .

ث - مدخل فريق العمل Work Team Approach

وهو من المداخل الرئيسية في مجال تصميم العمل ، إذ تقوم العديد من الشركات العالمية بتطبيقه ، بعد أن حقق نجاحاً لدى الشركات اليابانية لكونه يزيد الروح المعنوية لدى الأفراد في العمل ، وسرعة استجاباتهم لكل جديد تدخله المنظمة وقد أصبح مدخل فريق العمل جزءاً من الثقافة التنظيمية Organizational Culture للمنظمات

يتم تصميم العمل وفقاً لمدخل فريق العمل على أساس جماعي من خلال فريق عمل متجانس ، يرأس الفريق قائد هو عضو فيه شأنه كباقي الأعضاء يعمل جنباً إلى جنب

معهم ، غير انه يمتاز بخبرة ومهارة أعلى . بعد أن يسند إلى الفريق مهمة محددة ، يعطى الصلاحية اللازمة ، ويحمل مسؤولية تصميم الاطار التفصيلي للعمل وتوزيع المهام على أعضائه .

يعد التحفيز الاجتماعي السمة البارزة للعمل المصمم بموجب فرق العمل إذ يشجع كل عضو في الفريق الآخرين على العمل بجد ، وتحقيق انتاجية وجودة ، لأن المسؤولية تكون جماعية ، وذلك لأن إتخاذ القرارات يكون بمشاركة أعضاء الفريق كافة .

ج - مدخل الإدارة بالأهداف Management By Objectives Approach

إن تصميم الأعمال من خلال الإدارة بالأهداف ، يتم بمشاركة الرؤساء والمرووسين ، إذ يتفق الطرفان ويحددان هدف العمل الذي يتوجب انجازه من قبل المرووسين خلال مدة زمنية معينة ، فضلاً عن تحديد المهام التي يتوجب على المرووس القيام بها مع جدولة تنفيذ تلك المهام .

وفقاً لمدخل الإدارة بالأهداف، يتم تحديد أسلوب وطريقة أداء الموظف للمهام المناطة به ، مع تحديد أسلوب وتفاصيل تقييم أداء الموظف لعمله .

يتضح لنا من خلال ما تقدم ان تصميم العمل بموجب الإدارة بالأهداف يتصف بدرجة عالية من المرونة Flexibility بالشكل الذي يسمح لشاغلي الوظائف المشاركة في تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم عملهم مع رؤسائهم ، وإدخال تحسينات على عملهم وأدائهم بما يساهم في تحقيق الهدف المطلوب منهم .

ح - مدخل إعادة تصميم العمل Job Re-Design Approach

إن المنظمات وإستجابة لمحددات التخصص، بدأت بإعادة تصميم العمل لمنح العاملين المزيد من الاستقلالية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف الأداء وهي الكلفة والجودة والسرعة والإعتمادية والمرونة والتسليم .

ويمكن وصف إعادة تصميم العمل على أنه محاولة المنظمة والإدارة لتحسين جودة المنتج ، والإستجابة لحاجات الأفراد للتعلم ولوظائف ذات طابع تحدي لهم والتنويع ولزيادة المسؤولية والانجاز . وقد تأخذ عملية إعادة تصميم العمل أشكالاً ومستويات تبدأ بالطلب من الأفراد استخدام الحاسوب في إنجاز العمل وتنتهي بالطلب منهم العمل مع باقي الأفراد ضمن العمل الفرقي بدلاً من العمل بشكل منفرد في أداء المهمة .

إن إعادة تصميم العمل هي عملية تغيير المهام أو طريقة أداء العمل للوظائف الموجودة. وتتم إعادة تصميم العمل وفقاً للحاجة إلى بعض الجوانب الرئيسة المؤثرة على رضا ودوافع الأفراد العاملين . فقد يعاد تصميم العمل من خلال إعادة تصميم المهام بحيث يصبح محتوى العمل أكثر إثراء وهذا ما يسمى بإثراء العمل ، وقد يكون هذا الإثراء من خلال الافراد ، أي إضافة عناصر معينة تقلل من الملل وتؤدي إلى تطوير الأفراد في عملهم و رغبتهم فيه .

وينظر إلى إعادة تصميم العمل على أنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، والهدف منه تحقيق التوافق المناسب بين متطلبات العمل والمنظمة من ناحية وحاجات ورغبات الفرد ودوافعه من ناحية أخرى .

خ- مدخل إعادة هندسة الأعمال Business Re-Engineering Approach

قدم كل من Mickel Hammer & James Champy هذا المدخل في مجال تصميم الأعمال سنة 1993 لحل المشاكل الناتجة عن التصميم غير السليم للعمل . وهي عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية بأعمال المنظمة ، وذلك عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية هي: تخفيض تكلفة الأداء ، وتحقيق الجودة في الأداء ، وتحقيق السرعة في الإنجاز ، وتأدية الخدمة المطلوبة منها .

تهدف إعادة هندسة العمل إلى جعل أعمال المنظمة قادرة على خلق الإثارة ، والدافعية والحماسة والشعور بالحرية والمرونة وإمكانية تطوير الذات لدى شاغليها أثناء

أدائهم للمهام ، وتحمل المسؤولية وممارسة السلطات ، واستخدام موارد المنظمة المادية أحسن استخدام . وكذلك تسعى إعادة هندسة العمل إلى إحداث التكامل الأفقي والعمودي بين مهام الوظائف التي تؤدي في المنظمة ، لجعلها تعمل بشكل متكامل .

من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إعادة هندسة العمل هو تصميم مضمون الوظائف من جديد ، لتحويل الأدوار الفردية إلى أدوار جماعية ، فضلاً عن تصميم كل من السلطة وأسلوب التحفيز ومعايير الأداء والعمليات من جديد لجعلها أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المتنوعة ، ولتكون أكثر تجدداً في مواجهة تحديات البيئة.

د - المدخل الياباني لتصميم العمل Japanese Approach for Design

وهو من أحدث مداخل تصميم العمل ، انتشر استخدامه في منظمات الأعمال البريطانية والأمريكية بعد أن حقق نجاحاً باهراً في المنظمات اليابانية وأصبح ينظر إليه على أنه نموذج معياري في تصميم العمل ، يمكن أن يحتذى به مع إجراء بعض التعديلات اللازمة ، لينتاشي مع بيئة المنظمة التي تود تطبيقه ، إذ من الصعب تطبيقه حرفياً ، لأن هذا المدخل نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصها المعروفة .

لقد إرتكز المدخل الياباني على أربع ركائز أساس ، تمثل الأول بأساليب التصنيع Manufacturing Techniques ، إذ برز أساليب جديدة كأسلوب مرونة رقابة الجودة الذي يعتمد على الرقابة الشاملة على الجودة Total Quality Control ، وأسلوب في الوقت المحدد Just In Time ، وأسلوب تكنولوجيا الخلية Cellular Technology

أما الثاني فهي العلاقات الاعتمادية Dependency Relationship بين أعضاء المنظمة ، من أجل وضع سياسة سليمة للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة . في حين تتمثل الركيزة الثالثة بالتحويلات Modifications التي تعبر عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها التي أسماها اليابانيون Management Ideology . وأخيراً فإن النتائج Outcomes هي الركيزة الرابعة التي يستند عليها المدخل الياباني ، وتتمثل بمرونة قوة العمل لإكساب الأفراد مهارات متنوعة ، ومرونة

العمل لإتاحة الفرصة للأفراد بأن يعملوا في عدة وظائف أو مهام بشكل يؤدي ذلك إلى تمكينهم من استخدام عدة مهارات .

خامساً : أبعاد تصميم الوظيفة

من أجل تطبيق تصميم الوظيفة في الواقع العملي، فإنه من الضروري وجود توصيف دقيق لخصائص وابعاد تصميم الوظيفة بالشكل الذي يساعد الإدارة في تطبيق نموذج التصميم المقترحة في المنظمة ، ومن أهم أبعاد تصميم الوظيفة ما يأتي :

أ- **تنوع المهارة Skill Variety** : وهي درجة حاجة الوظيفة إلى أنواع مختلفة

من المهارات لإنجاز مهمة معينة ، وبالشكل الذي يتيح للأفراد الممارسين للعمل استخدام تلك المهارات المتنوعة ، من أجل حثهم وإثارتهم في تنفيذ الأعمال .

ب- **تحديد المهمة Identify Task** : وهي درجة تكامل أو تجزئة المهمة ، على

شرط أن تكون تلك المهمة قابلة للتحديد ، أي على التصميم أن يحدد المكونات التي يتكون منها العمل الواحد وطريقة تنفيذه من بدايته وحتى نهايته ، وتحديد ما تتطلبه الوظيفة من الفرد لإنجاز المهمة .

ت- **أهمية (مغزى) المهمة Significance Task** : وتشير إلى مدى ما للعمل

من تأثير على أعمال وحياة الأفراد داخل المنظمة وخارجها ، إذ أن التصميم الجيد يوافر درجة عالية من الإحساس لدى الأفراد بأهمية العمل الذي يمارسونه .

ث- **الاستقلالية Autonomy** : أي تحقيق درجة عالية من الحرية والمرونة في

اداء المهام ، وتحمل المسؤولية وممارسة الصلاحية ، وإعتماد الفرد على نفسه في تخطيط العمل وتنفيذه ، فالتصميم السليم يتيح للأفراد ممارسة درجة من الحرية والاستقلالية في إتخاذ القرار الخاص بإنجاز العمل .

ج- **التغذية العكسية Feedback** : وتعني مدى إطلاع الأفراد على نتائج أدائهم ،

أي مقدار المعلومات التي تمنحها الوظيفة للأفراد فيما يخص كيفية أداء العمل ، من أجل تعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف في الأداء المستقبلي للعمل .

الفصل الخامس : التوجيه

المبحث الأول : التوجيه

المبحث الثاني : القيادة

المبحث الثالث : التحفيز

المبحث الرابع : الإتصال

المبحث الأول : التوجيه

يعد التوجيه من أهم عناصر العملية الإدارية بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم ، فمهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة ، إلا أنه من الضروري أن تتطلع الإدارة بمسؤوليتها نحو توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ، لذلك فإن الكثير من علماء الإدارة يعدون وظيفة التوجيه من أهم وأكثر وظائف الإدارة تعقيداً .

أولاً : مفهوم التوجيه

التوجيه هي الوظيفة الحديثة في الإدارة ، دورها خلق العمل البناء والمنظم في المنظمة ، ويعرف التوجيه على أنه عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس . والتوجيه عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرووسين على العمل بكفاءة وفاعلية وعلى المدى القريب والبعيد . كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت الأوامر والتعليمات عامة أو خاصة.

وتوصف هذه العملية بأنها من الوظائف الصعبة ، وسبب صعوبتها أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة ، يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها . وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويتطلب من الرئيس في التوجيه أن يقضي بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة ، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة ، التي تساعد في مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ، ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في الوقت نفسه .

ثانياً : أهمية التوجيه

من الخطأ الظن أن ما يتم الاتفاق عليه ضمن عملية التخطيط سوف ينتقل تلقائياً خلال الهيكل التنظيمي والأوامر والقواعد المنظمة للعمل إلى العاملين كي ينفذوه بنفس الفهم والكفاءة المطلوبة ، لذلك فإن التوجيه يقوم بتبسيط وتسهيل ما يراه المخططون إلى المنفذين بما يجعلهم قادرين على أداء العمل المطلوب بالصورة التي توقعها المخططون .

ويمكن إبراز أهمية التوجيه من خلال تحقيقها لما يأتي :

- أ- يسهل مهمة المرووسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .
- ب- يوافر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرووسين ، ويساعد على تلبية احتياجاتهم وبالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة .
- ت- يتيح التوجيه الفرصة للمرووسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء ، وما يواجههم من مشكلات في العمل ، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء ، مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل .
- ث- يستخدم التوجيه كوسيلة للنهوض سريعاً بالمرووسين الجدد في وقت قصير .
- ج- يرشد المرووسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف
- ح- إن التوجيه يشتمل على التدريب بطريقة غير مباشرة ، فنجد مثلاً أن المدير حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء ، فهو بذلك يدرّبهم وينمي مهاراتهم .

ثالثاً : عناصر التوجيه الفعال

التوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر وهي :

1. تحديد واجبات الأفراد . فضلاً عن تشجيعهم .
2. توضيح إجراءات تنفيذ كل عمل .

3. النصح والإرشاد المستمر .
4. التأكد من تنفيذ أي تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكلة أو علاج انحراف معين .
5. إصدار الأوامر والتعليمات .
6. وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه)

رابعاً : مبادئ التوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم ، تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساساً جيداً لممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه المبادئ ما يأتي :

- أ- **مبدأ تجانس الأهداف** : ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المنظمة ، إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المنظمة ، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه إذا تحققت أهداف المنظمة فإنها ستعمل حتماً على إشباع حاجات الأفراد .
- ب- **مبدأ وحدة الأمر** : كما هو ملاحظ يعد هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها ، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية ، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد .
- ت- **ضرورة التعاون** : بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح .
- ث- **العدالة في المعاملة** : مع المرؤوسين وبناء واتخاذ القرارات المرتبطة بأي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية .
- ج- **تنمية مفهوم الرقابة الذاتية** : كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى .

المبحث الثاني : القيادة

تعد القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية .

أولاً : مفهوم القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة .

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر رئيسة هي :

- أ- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- ب- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- ت- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات .

ثانياً : القيادة والإدارة

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى أنه إحد المراحل الأساس في عملية الإدارة ومن ثم فإن هناك تداخلاً بين مفهوم القيادة والإدارة إذ أن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية لكونها تضم عناصراً أخرى .

كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء إذ أن كلاً منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة ، فضلاً عن ذلك فإن نجاح

الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة لذلك فإن حاجة الإدارة للقدرة والرؤوساء الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعاً وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تقودها .

إن العلاقة بين الإدارة والقيادة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منهما فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية ، في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية أي الإنسانية والخلاصة أن الإدارة أوسع من القيادة والتي تعد إحدى وظائف الإدارة .

ثالثاً : أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في الآتي :

- أ- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- ب- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات كافة .
- ت- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- ث- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- ج- تنمية وتدريب الأفراد بوصفهم أهم موارد المنظمة ، فضلاً عن تأسيهم بقوتهم .
- ح- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- خ- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة .

رابعاً : مصادر قوة القيادة

إن القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمروسيه ، وطبيعة التنظيم والبيئة التي تعيشها المنظمة ، وضغوط الزمن . إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك مصادر لقوة القيادة ، مردها السلطة وصفات القائد نفسه ، أي المصادر الرسمية والمصادر الشخصية .

فالمصادر الرسمية تتحدد بما لدى القائد من سلطة لإيقاع الثواب والعقاب ، إذ أن خوف الفرد أو المرووسين من مخالفة الرؤوساء أو توقعه الحصول على مكافأة عند إطاعته لرئيسه ، وهذا الأمر من العوامل المهمة في قوة القيادة .

كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة ، وتتناسب تلك القوة مع القدر الذي تحمله تلك الصلاحيات .

وما يملكه القائد من مهارة وقدرة تميزه عن غيره من الرؤوساء ، له الأثر في قوته ، إذ يتقبل مرووسيه سلطته اعترافاً بمعرفته .

أما المصادر الذاتية أو الشخصية تضيف أثر كبير على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمرووسين والتزامهم بأوامره وتوجيهاته ، كما إن مشاركة القائد لهموم مرووسيه ومساعدته لهم تؤثر على قوة القيادة للمجموعة .

خامساً : أنماط القيادة

تصنف أربعة أنماط للقيادة تبعاً لدرجة التحكم الذي يمارسه القائد في تعامله مع مرووسيه وهي :

أ- **النمط الأوتوقراطي أو المستبد :** وفي هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة

أكبر من الاهتمام بالأفراد ، ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرووسين من ناحية ، ومعتمداً اعتماداً كلياً على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى . ويمكن تقسيم النمط المستبد على :

1. **النمط الإستبدادي المستغل :** يتخذ المدير كل القرارات ، وعلى المرووسين طاعة الأوامر دون مناقشة ، وأي تقصير يستوجب توقيع العقوبات .

2. **النمط الإستبدادي العادل :** يتخذ المدير كل القرارات ، لكن يكون للمرووسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم ، طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات المحددة من قبل رؤسائهم .

ب- **النمط الديمقراطي :** وفي ظلّه يتم إتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد أنشطة ومهام الأفراد بالمشاركة مع المرؤوسين وتزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى . أي أن اهتمام القائد يكون بالعمل وبالفرد في آن واحد .

ت- **النمط الإنساني :** وطبقاً لهذا النمط يكون اهتمام القائد مركزاً على الأفراد بدرجة أكبر من الإهتمام بالعمل . والاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة علاقات طيبة بين القائد والمرؤوسين وإحترام مشاعر الأفراد ومحاولة علاج وتجنب أي حالات من الصراع وتحقيق الانسجام في اتخاذ القرارات .

ث- **النمط الحر :** في ظل هذا النمط من السلوك تعطي القائد حريات كاملة وواسعة للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات ويكون تدخله في أدنى ما يمكن ، إذ يقتصر التدخل أو الإهتمام مثلاً على نتائج الإنجاز .

سادساً : العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

توضع بعض العوامل العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي معين ، ويمكن إجمالها بالآتي :

أ- **عوامل تتعلق بالمدير ذاته :** كالشخصية والخبرات ، فالمدير الذي يرى بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة .

ب- **عوامل تتعلق بالمرؤوسين :** أحياناً للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية ، وعكس ذلك إذا كان المرؤوسون يفتقرون إلى المعرفة والخبرة ، فإن الأسلوب الإستبدادي هو السائد .

ت- **عوامل تتعلق بالظروف أو المواقف :** الذي تتواجد فيه المنظمة ، كالمناخ التنظيمي وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة للمرؤوسين .

سابعاً : صفات القائد الإداري

يمكن تلخيص صفات القائد الإداري الى عشرة هي :

- أ- **صقل المقاييس العليا للأخلاق الشخصية :** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .
- ب- **النشاط العالي :** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة .
- ت- **الإنجاز :** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات ، غير أن هناك فرقاً مابين إعداد الأولويات وإنجازها .
- ث- **امتلاك الشجاعة :** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة ، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله للنتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .
- ج- **العمل بدافع الإبداع :** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل ، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .
- ح- **العمل الجاد بتفان والتزام :** إن القائد الفعال يقوم بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .
- خ- **تحديد الأهداف :** معظم القادة الفعالين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

- د- **إستمرار الحماس** : إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً ، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ لتبقى متقدة على الدوام ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول فيها على الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة بين تلك الصفات .
- ذ- **امتلاك الحنكة** : فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
- ر- **مساعدة الآخرين على النمو** : فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط ، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون ، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملأ لا يتجزأ يشكلون فريقاً يتصدى لأقوى مهام .

ثامناً : نظريات القيادة

أ - نظرية السمات

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم ، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها . ومن هذه السمات ما يأتي :

(الذكاء وسرعة البديهة ، وطلاقة اللسان ، والثقة بالنفس ، والإيمان بالقيم ، والمهارة وحسن الأداء ، والقدرة على التكيف ، والحزم ، والسرعة في اختيار البدائل المناسبة ، والمقدرة على الإقناع والتأثير ، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية ، والمقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم ، والمهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه ، والحكم الصائب على الأمور ، والقدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة ، والأمانة والاستقامة ، والنضج العاطفي والعقلي ، ووجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز ، وحب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته

، والقدرة على الفهم للأمور ، والمهارة الإدارية ، والقدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وإختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم) .

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد . وإلى جانب ذلك يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي :

1. المهارة الفنية : وتتطلب معرفة القائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة المنظمة ، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة أيضاً في هذا التخصص .

2. المهارة الإنسانية : وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني التعامل مع الأشياء . إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل ، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم ، يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه .

3. المهارة الذهنية : وينبثق منها نوعان :

- **المهارة الإدارية :** وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله ، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ، ووضع معدلات ومقاييس للأداء ، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة ، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية ، وتبسيط الأسباب والإجراءات ، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه .

- **المهارة السياسية :** وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة ، والإرتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع ، والتوفيق بين الإتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة .

ب - نظرية الموقف

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه ، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله ، ورئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان ، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر ، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى . فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم . فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله ، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة .

ج- النظرية التفاعلية

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين آنفا الذكر ، نظرية السمات ونظرية الموقف . فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة ، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات .

فالقائد الناجح هو الذي يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حلها وتحقيق هذه المتطلبات وتعد هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية ووفقاً لهذه النظرية فالقيادة عملية تفاعل اجتماعي ، تتحدد خصائصها على أسس ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة .

المبحث الثالث : التحفيز

إذا كان النجاح وتحقيق الأهداف هو الأمل المنشود من بناء أي منظمة ، فإن هذه هي الخطوة الأولى التي يؤيدها علم الإدارة ويؤكد عليها. لكن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد أساساً على مستوى أداء المورد البشري في المنظمة ومدى تحقيق هذا الأداء لأهدافها ، فمن الممكن جداً أن يكون الموظف صاحب قدرة ممتازة ومؤهلات علمية وفنية عالية ولكن لا توجد عنده رغبة داخلية وحقيقية تجاه العمل الذي يمارسه ، وهذا الأمر سوف ينعكس سلباً على المنظمة ومدى تحقق الأهداف التي تنتشدها . هنا يبدأ دور التحفيز في تحريك رغبة الفرد ودفعه نحو الأداء المتميز .

أولاً : مفهوم التحفيز

ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، وينظر إليها كذلك على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر ، ومن ذلك فإن الحوافز: " كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل " .

التحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الموظف أو المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله ، والإمتناع عن الخطأ فيه. وتحرك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته .

وعلى هذا الأساس حوافز الفرد تختلف عن دوافعه ، هذه الأخيرة بمثابة القوى السابقة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل ، أما الحوافز فهي القوى المحركة في البيئة المحيطة بالموظف والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في الإدارة .

ثانياً : عناصر التحفيز

يمكن تحديد عناصر التحفيز بالآتي :

- أ- **الحافز** : الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين ، ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز .
- ب- **المُحفِّز** : وهو الذي يقوم بعملية التحفيز ، وأن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين وقادراً على التحفيز ، ووجود هدف يوجه إليه الأفراد ، أن تكون لديه خبرة كافية .
- ت- **المُحفِّز** : هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه :
 - القدرة : فالشخص المؤهل والقادر هو الذي يمكن تحسين أدائه .
 - الرغبة : للوصول إلى الهدف وإدراكه .

ثالثاً : أهمية الحوافز

إن الخبرة والمعرفة والمؤهلات والمهارات ، هي عوامل يمكن أن تجتمع لتؤدي دوراً حيويّاً في إفراز الحد الأدنى من الجهد المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة ، أما إذا توافر عامل الرغبة فسوف يصل بالجهد البشري المقرون إلى حده الأقصى .

ومن هنا تبرز أهمية مبدأ التحفيز في العمل الإداري ، هذا المبدأ الذي يعمل على توليد وصناعة الرغبة الحقيقية في العمل ، والتي إذا ما اجتمعت مع طاقة الموظف وقدرته في تفاعل ستكون النتيجة تزايد قدرة الموظف وطاقته "الرغبة في العمل" "وتزايد الكفاءة" "وتحقيق أهداف المنظمة" ويمكن إبراز أهمية التحفيز في الآتي :

- أ- إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية .
- ب- إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها .
- ت- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين .

- ث- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين .
- ج- تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم .
- ح- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها .
- خ- تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة على إنجازها .

رابعاً : أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ، ومتداخلة مع بعضها البعض ، بحيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين ، وأهمها هذه التقسيمات :

أ - حسب طبيعتها أو قيمتها

1. الحوافز المادية : الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الرئيسة فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيب ما لديهم من قدرات ، والارتفاع بمستوى كفاءتهم .

والحوافز المادية تشتمل على جميع الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع ، أحدهما أو كلاهما ، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر وأفضل كلما تحصل على كسب أكبر .

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده ، وقد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو العلاوات . وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب . وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

- **الأجر :** و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيراً كان له أثر في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفياً أكبر .
 - **الرضا الوظيفي :** يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل . و يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج .
 - **المكافآت :** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها .
 - **مكافآت العمل الإضافي :** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .
 - **المشاركة في الأرباح :** إذ تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين .
 - **الترقية :** ولها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي .
 - **التأمين الصحي :** يعد من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعمالها وأسرتهم ويعد تخفيف للأعباء المالية .
 - **العلاوات الدورية والاستثنائية :** وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .
 - **السكن والمواصلات :** وهو في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لعبء النفقات .
 - **ربط الأجر بالإنتاج :** وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج ، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل .
 - **الضمان الاجتماعي :** وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة .
- ومن مزايا الحافز المادي :**
- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد .

- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم .
- اشتماله على معان نفسية واجتماعية

ومن عيوب الحوافز المادية :

- أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً .
- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسياً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف وكذلك أعمال البحث العلمي .

2. الحوافز المعنوية : إن حاجات الإنسان متعددة ، ومن ثم تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة ، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً . إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية . وهي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له ، وتحقيق التعاون بين زملائه .

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تواجه المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها . والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل ، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي ، والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد ، مثل الإجازات والترفيه . ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية ، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك . ولا بد من أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن .

ومن أشكال الحوافز المعنوية :

- **الوظيفة المناسبة :** وتتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف لكي يبرز طاقاته و إمكانياته .
- **الإثراء الوظيفي :** هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات .
- **المشاركة في اتخاذ القرارات :** ويعني إشراك العاملين عند إتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين .
- **الترقية :** تعد حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية و تأكيد الذات .
- **الباب المفتوح :** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين . ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم .
- **لوحات الشرف :** ويعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم و يدفعهم للمزيد من الجهد .
- **المركز الاجتماعي :** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان . والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى إكتسابها والحفاظ عليها .
- **تسليم الأوسمة :** وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة و جليلة ، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام .

ب - حسب أثرها أو فاعليتها

1. **حوافز إيجابية :** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وتهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك .

ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز ما يأتي :

- عدالة الأجور الأساس .
 - منح الأكفاء علاوات استثنائية .
 - ثبات العمل وإستقرار الفرد في عمله .
 - تهيئة فرص الترقية الإستثنائية أمام العاملين .
 - تهيئة الأجواء المناسبة للعمل كالإضاءة الجيدة والتهوية والمعاملة المناسبة .
- 2. حوافز سلبية :** وتستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ، والتي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه . وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة .

ومن أمثلة الحوافز السلبية :

- الإنذار و الردع .
- الخصم من الراتب .
- الحرمان من العلاوة .
- الحرمان من الترقية .

ت - حسب ارتباطها

- 1. حوافز فردية :** وهي تلك الحوافز التي يقصد فيها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج ، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج ومكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية ، ومن شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل . وقد تؤثر هذه

الحوافز الفردية سلبياً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة ، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الفردية أيضاً .

2. **الحوافز الجماعية :** وتهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه ، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل . ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة ، أو فرع في شركة أو بنك ، أو كلية في جامعة ، وهكذا دواليك . فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً ، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد ، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد ، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على جماعية وحوافز على مستوى المنظمة ككل .

خامساً : النتائج المفيدة لنظام الحوافز

1. زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته .
2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمنظمة) .
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة .
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
7. تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها .
8. شعور العاملين بالرضا عن المنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم .

سادساً : نظريات التحفيز

ظهرت العديد من نظريات التحفيز نحاول استعراضها وباختصار وكما يأتي :

أ- نظرية الحاجات لماسلو **Maslow's Need Hierarchy Theory**

حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيباً بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور . فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى . وهذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي :

1. احتياجات فسيولوجية **Physiological needs** : وهي الاحتياجات الأساسية

التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والسكن والملبس والأسرة . لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساس بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان .

2. احتياجات الأمان **Safety needs** : يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من

المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة . لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توافر ما يشبه المعاش بعد التقاعد .

3. احتياجات اجتماعية **Social needs** : وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء

لمجتمع . لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها . هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب . فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط .

4. احتياجات الاحترام **(التقدير) Esteem needs** : بعد تحقيق الاحتياجات الأساس

ثم الأمان ثم الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله . فهو يبحث عن

النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز . لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم مادياً ومعنوياً هو من الأمور المحفزة . الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل . فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديره فكرة وهكذا . وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلاً أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه .

5. تحقيق الذات Self-Actualization needs : بعد أن حقق الإنسان كل هذه الاحتياجات فإنه يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جداً .

هذه النظرية قدمت إطاراً عاماً للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المنظمات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين .

ب- نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory

تفترض هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل ، المجموعة الأولى والتي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل ، وعدالة نظم المنظمة ، والمنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب ، الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والاجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك ، الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل ، العلاقات الإجتماعية الجيدة في العمل ، ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوافر ادوات العمل والخدمات الأساس للعاملين .

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل لسيت محفزات بل إن نقصها يعد عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً . أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز .

أما المجموعة الثانية والتي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته ، تنال التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء ، وفرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل ، وتحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات وإتخاذ قرارات وقيادة الآخرين ، والإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً.

هذه النظرية تفسر أهمية تصميم العمل ليكون ممتعاً للعاملين فيعطيههم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات . ومن الأشياء التي توضحها هذه النظرية ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان على الرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوافر فرص للتقدم وذلك يحدث حين لا يكون العاملين راضين عن العمل نفسه ، فبحسب النظرية فإن ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون .

ت- نظرية العدالة لآدم Adam's Equity Theory

وترى هذه النظرية بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله وما يتلقاه في المقابل من العمل وبين ما يعطيه غيره وما يتلقاه ومن ثم يحدد مدى عدالة المنظمة . فالموظف عادةً ما يقول : إن فلاناً قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو قد يحدث العكس أحياناً فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره . هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم أن يقلل من مجهوده في العمل ليقول من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل

مقارنة بزميله . بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبطاً .

إن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط لذلك فإن على المؤسسة أن تُشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان . لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لابد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية . من الأمور الجيدة مشاركة الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد أهملت وقد يساعده ذلك على تذكر نقاط الضعف عنده كذلك . وفي أمور التقييم والترقيات والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة . هذه هي أحد ركائز التحفيز .

ث- نظرية التوقع Expectancy Theory

هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز . وأن الشخص يختار ما يعمل بناءً على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناءً على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته نسبةً للشخص نفسه . لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل :

➤ **التوقع Expectancy :** هي معرفة الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب . فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأنه يرى الأمر مستحيلاً . ولكن إن قلت له أن الجائزة ستمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جدياً في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف . هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في

الآلة أو الأداة التي يستخدمها . فمثلاً قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من ارتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل ، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلاً .

➤ **ارتباط الأداء بالعائد Instrumentality :** وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلاً، أي الثقة في التزام المنظمة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص . إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سيشك أن الإدارة ستفي بوعدها وهذا سيقول من حماسه لتحقيق الهدف .

➤ **تقييم العائد Valence :** وهي تقدير الشخص لقيمة العائد نسبةً له ولأهدافه . فكل شخص تختلف اهتماماته ومن ثم فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره فهذا يريد مالاً وهذا يريد تقديراً وذلك يريد تحقيق ذاته . فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز للعمل والعائد هنا إما مادي أو معنوي .

$$\text{قوة الحافز} = \text{التوقع} \times \text{ارتباط الأداء بالعائد} \times \text{قيمة العائد}$$

فهذه النظرية توضح أن الحافز سيكون ضعيفاً إذا كان الهدف المطلوب صعباً جداً أو مستحيلاً أو كان العائد لا يرتبط بالأداء أو كان العائد قليل القيمة في نظر الموظف. أي باختصار لابد أن يتناسب المجهود مع العائد وأن يكون الهدف قابل للتحقيق . لاحظ أهمية تأكد الموظف بأن المجهود سيكون له تأثير حقيقة على العائد وارتباط ذلك بنظرية العدالة. من الواضح أهمية وضع مكافآت أو جوائز تلبي احتياجات الموظفين أو محفزاتهم على اختلافها.

ج- نظرية وضع الأهداف Goal setting theory

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته . فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد . لابد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى أن لا

يكون سهلاً جداً وأن لا يكون صعباً جداً بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له . ولا بد أن يكون الهدف محدداً بشكل واضح . ويفضل أن يكون الهدف مرتبطاً بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى .

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف . فعند توافر هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس . وغني عن الذكر بأن الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جداً .

لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة . فمثلاً عند تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الاحترام للنفس والمتعة الشخصية . فضلاً عن إن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف . ولذلك فإن المؤسسات تضع أهدافاً سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرون والعاملون تحقيقها ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعية .

والشواهد على ذلك كثيرة فمثلاً عندما تقوم باللعب مع بعض الأصدقاء بلعبة ما مثل كرة القدم فإنك تجد أن المجهود المبذول قليل ولكن بمجرد أن تقول أننا سنبدأ في عدد الأهداف فإن الحماس يدب في نفوس الجميع مع أن عدد الأهداف ونتيجة المباراة لن يترتب عليها أي شيء . وعندما تلعب مع طفل صغير فإنك قد لا تبذل جهداً كبيراً لكي تسمح له أن يلعب ويشعر بقدرته على الفوز ولكن عندما يكبر هذا الطفل فإنه يشعر أن طريقته لعبك لا تعطيه قدراً من التحدي فيبدأ يطالبك بأن تلعب كما تلعب مع الكبار ، فهذا مثال بسيط لأهمية وجود تحدي – محدود – في الهدف .

إن الأهداف التي يمكن وضعها كثيرة وتختلف حسب طبيعة العمل فمثلاً قد تضع هدفاً لموظفي خدمة الزبائن أن يحصلوا على تقييم متوسط من الزبائن قيمته أعلى من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة الزبون أقل من المتوسط الحالي بـ 10% . وقد

تضع هدفاً مثل عدم وجود إصابات في العمل أو تحقيق رقم إنتاج شهري ما. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر . ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساساً بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفزهم لتحقيق الهدف .

ح- نظرية التعزيز (التقوية) Reinforcement Theory

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعاً لرد الفعل الإيجابي . أما عندما يلقي عملك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي . هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكاً أو يفعل فعلاً فيجد استحساناً من رؤسائه فهذا يحفزه على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل . وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلاقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل - الذي كان يلقي إستحسان المدير السابق - فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل .

التحفيز بالتعزيز يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد . هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المديح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل . وقد تقوم بإضعاف فرص تكرار السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال . المعاقبة قد تكون مجرد اللوم أو الحض على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية . المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبعقوبة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه .

عملية التعزيز لا يمكن أن تتم بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئاً نعطيهِ مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي . ولكن التعزيز يتم بشكل متقطع وهذا التقطع أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة :

- **التعزيز على فترات ثابتة :** وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل مدة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز أو الأداء الجيد وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل (مجهود طيب رائع) وما إلى ذلك. ولذلك فإن بعض المؤسسات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا الحافز المادي مع زيادة الأداء . وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا .
 - **التعزيز على فترات متغيرة :** مثل أن يقوم المدير بتقييم العمل على آماذ غير محددة ومن ثم يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه .
 - **التعزيز حسب نسب ثابتة :** وهذا يعني ان تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلاً أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا .
 - **التعزيز حسب نسب متغيرة :** وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة ولكنها تدور حول رقم متوسط ما . فمثلاً قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة ومرة أخرى عندما ينتجون مائة وعشرون ومرة أخرى عندما ينتجون ثمانون .
- كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتاها وعيوبها فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة وبعضها مثل التعزيز على آماذ متغيرة أو نسب متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة . وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على آماذ متغيرة أما الحافز المادي فإن توزيعه على آماذ ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما . ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على آماذ غير محددة سلفاً فإن عامل المفاجأة له قيمته .

المبحث الرابع : الإتصال

الإتصال الإداري Administrative Communication هو من الأهمية بمكان بحيث لا غنى عنها لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي . وتعد الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني . فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى . فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الإتصالات كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي .

أولاً : مفهوم الإتصال

إن الإتصالات في الوقت الحاضر أصبحت عماد العملية الإدارية وركيزتها الأساس وذلك لما لها من اثر في تحسين مستوى أداء العمليات عن طريق تقريب المسافات بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل أي منظمة . فالإتصال " ظاهرة إجتماعية تتم غالباً بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكلاهما و يتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية . ويمكن القول بأن الإتصال هو كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال المعلومات بين المستويات التنظيمية في المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

ثانياً : أهمية الإتصال

إذا كان الإتصال مهماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها وكبيرها . لذلك لا يمكن تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون إتصال ، إذ بدون

إتصال لا يوجد تنظيم . وأن للإتصال أثر في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الإتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين . من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الإتصال في المنظمات وبخاصة مع كبر حجم المنظمات وبعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية والمتعددة الجنسيات) فالإتصال هو عصب العمليات الإدارية ومطلب حتمي لأي تنظيم . وما يزيد من أهمية الإتصال في المنظمات المعاصرة ما يأتي :

- أ- التضخم الكبير في حجمها ، والتعدد والتشعب الواسع في فروعها ، والتنوع والتعدد الكبير في وظائفها إلى الحد الذي أدى إلى ضرورة وجود نظام متطور من العلاقات أو الإتصالات التي تمكن من الربط بين هذه الأجزاء والفروع والوظائف بشكل يضمن التناسق بينها .
- ب- إعتداد عملية اتخاذ القرار التي تمثل المحور الأساس الذي تقدم عليه أي منظمة إدارية على المعلومات ، وإن نجاح وفشل القرارات الإدارية يعتمد على مدى النجاح أو الفشل في إجراء الإتصال التي تهدف إلى الحصول على المعلومات الدقيقة والمباشرة عن مواضع هذه القرارات .
- ت- أهمية الترابط بين المنظمة الإدارية ومحيطها وعالمها الخارجي وذلك لأن المنظمة كإنسان لا تستطيع منفردة ومنعزلة عن غيرها .

ثالثاً : أهداف الإتصال

تختلف أهداف عملية الإتصال تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الإتصال وهي :

- أ- تسهيل عمليات إتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي .
- ب- تمكين المرووسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها ، فضلاً عن المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها .

ت- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة والمعلومات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها .

ث- شرح سياسات وأهداف المنظمة بالتفصيل ، إذ أن الإدارة في المستويات العليا لا تملك الوقت الكافي للاهتمام بالتفاصيل ، وترك ذلك للرؤساء المباشرين .

ج- أشعار الموظفين بأهميتهم وضرورة إطلاعهم على كل شي .

ح- تفهم ما يفكر به الموظفون وما يشعرون به والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم .

خ- توطيد الثقة بين الإدارة والأفراد ، وبين الرؤساء والمرؤوسين .

من خلال ما تقدم يتضح لنا إرتباط أهداف الاتصال بجميع مراحل ووظائف المنظمات وخططها وأهدافها أيضاً . لذا كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصال لكي يحقق الإتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها .

رابعاً: عناصر عملية الإتصال

لكي تتم عملية الإتصال لا بد من توافر عدة عناصر أساس وهي :

أ- **المرسل sender** : المرسل هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره . وقد دلت الدراسات أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناءً على معرفة مرسلها .

ب- **الرسالة message** : وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركهم أفكاره أو معلوماته . " ولا شك أن الإختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة " .

ت- قناة الإتصال **channel** : وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ولا يمكن للرسالة إلا من خلال وسيلة لنقل هذه الرسالة . لذلك نرى أن الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الإتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو إلكترونية .

ث- المستقبل **receiver** : وهو ذلك الشخص الذي يستلم الرسالة وقد يكون فرد أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة . ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه و شخصيته .

ج- التغذية الراجعة **feedback** : وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال مبيناً هل حققت الهدف المطلوب أم لا ؟ وهو المتمم اللازم لعملية الإتصالات بين المستقبل والمرسل . فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الإتصال . من معوقات الاتصال محدودية رد الفعل لذلك من أحد المبادئ الأساس لتحقيق أهداف الاتصال هو إنشاء خط إتصال ذي إتجاهين وهو مما ليس معمولاً به في منظمات الدول النامية.

خامساً : مقومات الإتصال

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الإتصال مقومات ومبادئ للاتصال الفعال منها :

أ- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد إتصالات مزعجة لا طائل منها .

ب- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المدير نفسه ما الذي يريد توصيله ؟ وإلى من يريد توصيله ؟ لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب .

ت- إجادة فن الإستماع ، إذ إن الإستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتحقيق مناخ الثقة بين الطرفين (المدير و المروؤوس) .

- ث- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولاً عن إقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة ، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال ، ودورها في تحقيق فعالية الإتصالات في المنظمة .
- ج- الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة فالإجراءات والتعاميم الضرورية لعقد إجتماع تقتض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية .
وضرورة وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير ومن ثم التأثير السيئ على أهداف المنظمة .
- ح- مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصال مباشرة بين القائد وبين مرؤوسيه .
- خ- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة .

سادساً : أنواع الإتصال

يأخذ الإتصال أشكالاً متعددة في التنظيم ، يمكن توضيحها بالآتي :

- أ- **الإتصالات الرسمية** : وهي الإتصال الذي يتم في المنظمات الادارية المختلفة ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة التي تراعى في هذه المنظمات . والإتصالات الرسمية يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة إتجاهات رئيسة هي :

1. **الإتصالات من الأعلى الى الأسفل** " الهابطة " : وهي تهدف الى نقل البيانات والمعلومات بخصوص العمل من المدير العام الى مديري الإدارات ومنهم الإدارات الى رؤوساء الأقسام ومن ثم الى رؤوساء الوحدات ، وتكون الإتصالات في هذا النوع على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاص أو توضيح الأعمال أو البث في أمور تتعلق بالمنظمة . ومن أهم مزايا الإتصال النازل :

➤ تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم ، ومن ثم يقضى على انعدام الثقة الذى قد يسود المنظمة أو حاله خيبه الأمل نتيجة الشعور بان الفرد يعمل دون أن يدري لماذا ؟ أو كيف ؟ أو متى يعمل ؟ .

➤ يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير إداره في المستويات العليا ، وهذا يخلق لديهم روحاً من الاعتزاز بالنفس والعمل .

➤ تمكن العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف إداره منها مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المنظمة .

ومن عيوب هذا النوع من الاتصال عدم استخدام الوسيلة المناسبة في الاتصال كما أن المديرون قد يتأخرون في إعطاء التعليمات والبيانات حتى يطلبها المرووسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فاعليتها .

2. الإتصالات من الأسفل الى الأعلى (الصاعدة): تتجه الاتصالات في هذا النوع

من الأسفل الى الأعلى أي من المستويات التنفيذية الى المستويات الادارية (أو من المرووسين الى الرؤساء) . إذ لا تتوافر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط ، وانما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها الى الأعلى وتكون الاتصالات في هذا النوع على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى وإقتراحات وأفكار وآراء الأفراد ومشاكل العمل . ومن أهم مزايا هذا النوع من الاتصال ما يأتي :

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم ، وفي هذا طبعاً إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم .
- اكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم وأهداف المنظمة وسياستها ، وما هي درجات الرضا والاستياء لديهم .
- اكتشاف الأخطاء قبل استفحاليها ووصولها الى مرحلة الخطر ومعالجتها .

3. الإتصالات الأفقية : وهي الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري

(الهرمي) في المنظمة ، وهي هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة وإذ نجد كثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل وتتنضح أهميتها في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيرة . وينظر الى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم ، ويعتقد أنها تخدم أربع أهداف هي :

➤ تنسيق الواجبات ، إذ يجتمع المديرون لمناقشة مساهمة كل قسم في أهداف المنظمة .

➤ حل المشكلات ، إذ يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة .

➤ المشاركة في المعلومات ، إذ يجتمع مديرون مع مديرين آخرين لتبادل المعلومات .

➤ حل المنازعات إذ يجتمع المديرون لحل نزاع ما .

ويمكن أن تتحقق الاتصالات الأفقية من خلال الاتصال المباشر بين المديرين و فرق العمل المؤقتة أو اللجان أو الدور التنسيقى الذي يؤديه المدير .

ب- الإتصالات غير الرسمية

وهي تلك الإتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كالموجودة في نظام الإتصالات الرسمية . وتتم هذه الإتصالات بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها . والاتصالات غير الرسمية نوعان :

الأول : يتفق في أهدافه ومرامييه مع أهداف ومرامي الإتصالات الرسمية وهذا ما ينبغي على المديرين تشجيعه وتيسير السبل أمامه .

الثاني : له أهداف ومرامي ليست هي أهداف ومرامي الإتصالات الرسمية وهذا لا يؤيده المديرين في العادة ، بل يحاربه البعض منهم على ضن منهم أن مثل هذه الإتصالات تعطل إنسياب الإتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغها أهدافها .

ومن أمثله الإتصالات غير الرسمية ما يأتي :

- ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة ، أو عن آمالهم وأمانيتهم أو الأحوال التي تسترعى اهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم .
- ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من معلومات .
- الشكاوى والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطية في ذلك كل المستويات الادارية .

ت- الإتصالات المباشرة والإتصالات غير المباشرة

تتم الإتصالات المباشرة بين المرسل والمستقبل دون اية وسائط أو أطراف ثالثة تقع بينهما ، أما الإتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر أطراف ثالثة غالباً .

ويتميز الاتصال المباشر بأنه يسمح للمرسل بتعبير عن نفسه بنفسه الأمر الذي يضمن مزيداً من الوضوح . كما أن هذا الأسلوب يسمح للمرسل بأن يتأكد من رسالته وصلت كما أرادها أن تكون ، وذلك من خلال ملاحظته لاستجابات المستقبل ، وربما من خلال سؤاله للمستقبل أن كان قد استوعب مضمون الرسالة بدقة أم لا ، فضلاً عن ذلك أن الإتصال المباشر يضمن سريته عملية الإتصال ، ويحول دون تسرب المعلومات ، وتبدو هذه الاهمية كبيره نسبةً للرسائل التي تستوجب الاحتفاظ بسريتها . وهذا ما لا يمكن تحقيقه بسهولة فيما لو كان الإتصال غير مباشر .

ث- الإتصالات الالكترونية

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الانترنت أو الفاكس . فالإتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح distortion إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية . ونرى أنه غالباً ما تكثر الإتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية

لتحقيق الإتصال مع العاملين والمديرين والزبائن . ونرى أن المستقبل هو للإتصالات الإلكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية ، ولهذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الإتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على إستخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الإتصالات .

سابعاً : معوقات الإتصال

هناك بعض المعوقات التي تعترض عمليات الإتصالات الإدارية داخل المنظمة وهذه المعوقات تعمل على تشتيت المعلومات وتشويشها فتقلل من فاعلية عملية الإتصال ومن ثم تسهم في عدم أو تقليل الوصول الى الأهداف المنشودة .

ومن أهم العوائق التي تعترض عملية الإتصال ما يأتي :

أ- **اللغة :** اللغة هي مادة التعبير عن موضوع الإتصال ، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء شفوية أو مكتوبة هي التي ترسم صورة ومعنى الرسالة المراد تبليغها ، فاللغة شاسعة وواسعة والكلمات لها معاني مختلفة ربما يسئ البعض تفسيرها أو فهمها إما لأن المعاني غير واضحة أو بسبب التفاوت في التعليم والثقة والبيئة أو بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة أو المستوى الإداري أو التعليمي ، لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الإتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى ، كما أن لطريقه نطق الألفاظ أهميه في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على الإلقاء وكيفية استعمالها .

ب- **غموض الرسالة :** أن استخدام الكلمات من قبل الشخص المرسل ربما يختلف عن إستخدامها بواسطة المستقبل ، والأسباب في ذلك تعود ألي أن كل فرد يختلف عن الآخر

ولما كانت العوامل الفردية تختلف بين الأفراد فإنه من المتوقع أن يختلف إدراكهم لمعاني الكلمات لدى كل منهم مما يحدث عقبه في إتمام عملية الإتصال ، فكثيراً ما نجد أن اختلافات في وجهات النظر بين المستويات الإدارية في المنظمة تعود ألي اختلاف في فهم وتفسير الأمور وحكمهم على الأشياء .

ت- التخصص : أن التخصص كأساس للتنظيم يمكن عده من معوقات الإتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الإتصال بغير الفنيين والمتخصصين ، فضلاً عن تحيز الفرد المتخصص ألي تخصصه مما يضر بمصالح المنظمة كلها إذ يهتم بمصلحة قسم أو إدارة واحدة لا بمصلحة المنظمة كلها عند معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والنظر أليها دائماً من زاوية واحدة .

ث- العوائق النفسية : هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الإتصال ، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوائق النفسية مثل الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه المعلومات قصداً أو بغير قصد ، ويحدث تشويه المعلومات المقصود عندما يعمل الأفراد على تحقيق أهداف خاصة غير تلك التي وضعها المسؤولون في المنظمة أي عدم التوازن بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ، أما التشويش غير المقصود فيرجع أساساً ألي اختلاف المعاني لدى الأفراد وعدم تلاقى وجهات النظر بينهم حيث ينظر كل منهم ألي الأشياء والمواقف بمنظاره الخاص مما يؤثر في الواقع على كفاءه عملية الاتصال .

ج- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي : يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة على أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب مختلفة وذلك لأن بُعد المسافة بين مصدر الرسالة (مركز اتخاذ القرارات) ومستقبل الرسالة (موقع التنفيذ) قد يؤدي ألي تغير أو تعديل أو تحريف في

موضوع الرسالة فكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الإتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة مما يؤدي في كثير من الحالات إلى تأخر إنجاز الأعمال وتكديسها ومن ثم زيادة نفقات الأعمال والخدمات والحد من فاعلية الإتصال .

ح- عدم الإصغاء للمرسل : يتطلب الإصغاء للرسالة أن يكون الشخص المتلقى قادراً على فهم ما يسري ، لأن للإصغاء أهمية بالغة يتحلى بها المدرك من جميع المستويات .

خ- البناء التنظيمي : كلما ازداد حجم المنظمة وتعددت المستويات الإدارية وكبر حجم الوحدات الإشرافية وتشعبت العلاقات فيها إلى أنواع متعددة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة احتمال إنهيار نظام الإتصالات بين هذه المستويات .

د- كثرة قنوات الإتصال : فكلما زادت قنوات الإتصال كلما زادت احتمالات تعرض الرسالة للتشويش والتحريف ، وهذا ينطبق على الاتصالات الشفوية وغير اللفظية ، أما الإتصالات المكتوبة فإنها لا تتعرض للتشويش مهما كان عدد قنوات الإتصال .

ذ- الرقابة على الإتصال : تؤدي الرقابة على الاتصال إلى تغيير بعض الكلمات أو جمل الرسالة التي كتبها الموظف والموجهة إلى شخص ثالث مما قد ينتج عنه تغيير في المعنى المقصود من الرسالة كما هو مفهوم لدى الشخص الذي كتب الرسالة.

ر- ظروف الإتصال : فقد تكون الظروف المحيطة بمستقبل الرسالة عند وصولها إليه غير مناسبة لإستقبالها بالشكل المطلوب فوجود متلقي المعلومات في ظروف تحتوى على مشتتات مثل الضوضاء في حال كون وسيلة الإتصال صوتيه أو ازدحام مجال الإتصال بعناصر متعددة كوجود أكثر من فرد يحاول الإتصال بفرد واحد أن هذا كله بلا شك يعوق من استقبال متلقي الرسالة للمعلومات المرسله إليه من كل واحد منهم .

ز- عنصر الوقت : من المعروف أن وقت المستويات الإدارية العليا يكون محدوداً ولذلك فهم لا يستطيعون القيام بعملية الإتصال بشكل مستمر مع جميع المسؤولين ، وإذا تمت عملية الإتصال في هذه الظروف فقد لا يتم فهم الرسالة من قبل المدير المشغول كما

هو وارد في المعنى الذي أرسله الموظف وذلك بسبب طبيعة عمل المدير وانشغاله وعدم توافر الوقت الكافي لاستيعاب الرسالة .

ثامناً : وسائل معالجة معوقات الإتصال

من الوسائل التي يمكن للإدارة استعمالها لتجنب معوقات الإتصال ما يأتي :

أ- تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد الذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد .

ب- تفويض السلطة الى المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم يساعد على تحسين كفاءة الإتصالات بين هذه المستويات وذلك لشعور العاملين بالأهمية والنابع أساساً من تفويض السلطة إليهم .

ت- إعتداد اللامركزية في بعض الأقسام من التنظيم وتمكينهم من إدارة القسم لامركزياً دون الرجوع الى الإدارة العليا يساعد على التغلب على معوقات الاتصال التنظيمية حيث يشعر فيه العاملون بالأهمية نتيجة اتباع اللامركزية واشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

ث- السماح بنوع من الاشتراك في الإدارة. يعتبر هذا العامل ذا أهمية بالغة في نجاح عملية الاتصال والتغلب على معوقات التي تنشأ عن عدم الشعور بالإرتياح نتيجة لتركيز السلطة في يد الإدارة العليا ، أن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز ثقتهم بإدارة المنظمة ويسهل ذلك من إجراء الإتصالات بين الإدارة والعاملين .

تاسعاً : وسائل الإتصال

المقصود بوسائل الإتصال هو الشكل المادي الذي تتخذه الرسالة والوسط الذي تتدفق عبره ، وهي عديدة ومتنوعة ولكل منها مزاياها وعيوبها ومدى ملائمتها لاتمام إتصال جيد ، ويمكن تقسيمها على النحو الآتي :

أ- الوسائل المباشرة

وهي أكثر الوسائل فاعلية وتأثيراً في الجمهور ، لأن الإتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادةً بصورة مباشرة ، أي وجهاً لوجه بمعنى أن ما يريد أن يقوله وما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة .

والوسائل المباشرة للإتصال تحتاج الى مهارة خاصة وقدرات من قبل القائمين بها حتى يكتسبوا إحترام وتقدير من يتم الإتصال بهم وتأخذ هذه الوسائل الأشكال منها على سبيل المثال تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة ، والاشتراك في المسابقات والحياة العامة ، وخدمة المجتمع المحلي ورعاية العاملين في المنظمة .

ب- الوسائل غير المباشرة

وهي الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسائلها الى الجمهور عن طريق الكتابة سواء بالنشر في الصحافة أو عن طريق طبع العديد من النشرات والدوريات والأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة وأهم هذه الوسائل الجرائد اليومية والتلغراف والتلكس والمجلات ومطبوعات المنظمة والرسائل البريدية .

ت- الوسائل المسموعة

كانت الوسائل المسموعة للاتصال غير متوافرة في سنوات ما قبل اكتشاف اللاسلكي وسرعان ما ظهرت الإذاعة وأصبحت وسيلة اتصال فعالة ، بل وإتسع انتشارها حتى لجأت الكثير من المنظمات الى الإستفادة منها الى أقصى قدر ممكن ، ومن هذه الوسائل الإستماع والإنصات والإذاعة والتليفون والتسجيلات ومكبرات الصوت .

ث- الوسائل المرئية

وهي الوسائل التي تتمثل في الصوت والصورة معاً والتي يمكن أن تظهر على شاشة التلفزيون أو على شاشة السينما أو بواسطة أجهزة الفيديو .

عاشراً : أساليب الإتصال

إن فهم العاملين للأوامر والتعليمات والخطط والسياسات الموضوعية يتوقف على الأساليب التي تستخدمها الإدارة في الإتصال بهم ، وتتعدد هذه الأساليب وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف وتعتمد مهارة الإتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعنى . وتنتقل المعلومات والبيانات والتعليمات من وإلى العاملين داخل المنظمة إما بشكل شفهي أو كتابي أو بهما معاً ، إذ قد تفضل الإدارة وخاصة في المنشأة الصغيرة الإتصالات والمناقشات المباشرة في توصيل تعليماتها والوقوف على رغبات العاملين ، وقد تفضل في بعض الأحيان الإعتماد على الأساليب الكتابية لتوصيل نوع معين من التعليمات .

ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يأتي :

أ- الإتصالات المكتوبة : وهذا الاتصال يعنى تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة من أهم أشكال هذه الاتصالات في مجال العملية الادارية : كالمذكرات والتقارير والتعميمات والمنشورات والكتب والرسائل ... الخ . ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب :

- إنه يحقق شرط الوضوح فالمادة المكتوبة هي أكثر مواد الإتصال تحديداً .
- إنه يحول دون التلاعب أو التحريف بتشويه المعلومات وذلك على خلاف الحال لو تم الاتصال بصورة أخرى .
- إنه يضمن تحديد المسؤولية ولا يسمح بالتنكر لها في حالات الفشل .

ب- الإتصالات الشفوية : وهي الإتصالات التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك عن طريق المواجهة بينهما أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها . ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة

كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الإتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمى إليه .

ومن أساليب هذا الاتصال هو الإتصال خلال الاجتماعات والمؤتمرات ، الإتصال خلال المقابلات الشخصية والأحاديث المباشرة والإتصالات خلال المكالمات الهاتفية .

ت- الإتصالات المرمزة والمصورة : إذ يتم في هذا الإتصال إستعمال بعض الرموز أو الصور أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلاً من المستقبل والمرسل متفهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة . وغالباً ما يتم إستعمال الإتصالات المرمزة في الإتصالات التعليمية كوسائل إيضاح للطلبة المبتدئين .

ث- الإتصالات بالمس أو بالإشارة أو بتعابير الوجه : إن هذا النوع حتى ينجح لابد أن تكون هذه اللمسات أو الإشارات ذات معانٍ مألوفة ومتداولة لدى المستقبل حتى يفهم مراميها ومن أبرزها غمزة العين أو الإيماء بالرأس أو الابتسامة .

ويتم إتباع هذا الأسلوب عادة في الاتصالات المباشرة وغير الرسمية. وفي مثل هذا النوع من الإتصال يجب على الرؤوساء أن يميزوا بين ما هو مقصود وبين ما هو غير مقصود ، والتنبيه في حالات الإتصال غير المقصود الى ضرورة عدم إساءة الفهم حتى لاتحدث نتائج غير مرغوب فيها .

الفصل السادس

الرقابة

المبحث الأول : الرقابة

المبحث الثاني : الرقابة الإستراتيجية

المبحث الأول : الرقابة

تعد الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسة وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري ، إذ تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعية قد حققت على أكمل وجه ، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المنظمة .

أولاً : مفهوم الرقابة

تعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداءً بالمدير العام وإنهاءً بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم ، وتمارس على كل شيء في التنظيم بدءاً من الأفراد والأموال والأجهزة والمعدات والآلات ، وعلى كيفية القيام بالعمل وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والاستثمار ... إلخ ومن هذا المنطلق تعد العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات المنظمة .

ويرى هنري فايول أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها .

لقد أدرجت النظريات الإدارية جميعها وظيفة الرقابة ضمن الوظائف الإدارية التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة والرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تعني بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفق ما خطط له وهي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة .

أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة ، ولم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعية فحسب ، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات الآتية :

1. فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية .
2. تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج .
3. قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية ، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما .
4. تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف .
5. المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بإشتراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكاً فعلياً أو الإسترشاد بأرائهم عند الحاجة إلى ذلك .

ثانياً : أهداف الرقابة الإدارية

1. التأكد من تطبيق القوانين (القرارات محترمة ومطبقة ، والعمل التنفيذي يسير في إطار القانون واللوائح) .
2. اكتشاف ومعرفة المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي .
3. التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفي حدود المرسومة ، وأن الإعتمادات المالية تتفق فيما خصصت له .
4. التأكد من إنسياب المعلومات من وإلى مختلف المستويات .

5. إكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف ، والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها ، وأنهم يتصفون بالنزاهة والأمانة .
6. التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محل تقدير ، وأنه لا يوجد تعسف فى استخدام السلطة ، وأن الجميع سواسية أمام القانون .
7. التأكد من تخفيض تكاليف العمل بالمنظمة والحد من الإسراف .
8. التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه وفقاً للقواعد والأصول المقررة .
9. التأكد من أن الخدمات تقدم للجميع بدون تفرقة وبأقل قدر من الإجراءات المكتبية .
10. ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة فيما يتعلق بالسياسة العامة للعمل والأهداف .
11. التأكد من إرتباط أفراد المنظمة بالأهداف العامة للمنظمة .

ثالثاً : مراحل الرقابة الإدارية

إن عملية الرقابة الفعالة تتضمن خطوات ومراحل محددة يجب إتباعها لضمان التنفيذ بفاعلية وكفاءة ، وهذه المراحل هي :

أ- إعداد الخطة التى تحدد الهدف من الرقابة : قد يكون الهدف عاماً ، بمعنى خضوع جميع أنشطة المنظمة للرقابة ، وعليه تكون الرقابة مفهوماً شاملاً عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتعيين المهام المحددة ، وتتنحصر مهمة الرقابة هنا فى التنبيه على الخطأ قبل وقوعه ، أو التنبيه على الخطأ عند وقوعه وقبل إستفحاله، أي أن الهدف العام للرقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه ، أو إكتشاف الخطأ فور وقوعه وإصلاحه ، أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها مقارنة بالمعايير والنماذج المحددة .

ب- تحديد المعايير Establishing standard : إن إعداد الخطة وتحديد الأهداف يتطلب وضع معايير أو مقاييس محددة لما ينبغى إنجازه من عمل ، وذلك من أجل مقارنة النتائج والإنجازات المتحققة مع المعايير الموضوعية ، وهنا يجب التأكيد على دقة وضع المعايير ، والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى

تحقيقه ، أو هو رقم أو مستوى جودة معينة يستخدم كمقياس للحكم على مدى ملائمة إنجاز عمل ما ، ومن ثم يساعد على تحديد مدى جودة إنجاز ذلك العمل كمياً ونوعاً ، واكتشاف الانحراف عما هو متوقع أو مخطط له ، ومن صفات المعيار الجيد أن يكون محدداً بشكل لا يقبل التأويل أو التفسير وأن يكون واضحاً ومفهوماً وبلوغه ميسوراً ، وأنواع المعايير يمكن إيجازها بالآتي :

1. **المعايير الكمية (Quantitative Standards):** - وهي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد خلال مدة زمنية محددة ، على سبيل المثال تحديد المتوسط العام لعدد الخطابات التي يمكن تصديرها أو توريدها في الساعة كمعيار لأداء موظف الصادر والوارد .
2. **المعايير النوعية (Qualitative Standards):** - وهي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهنا يتم التركيز على صحة العمل ودقته ، كتحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد أو تحديد جودة الإنتاج .
3. **معايير كمية ونوعية (Quantity – Quality Standards):** - وهي التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في مدة زمنية محددة ودقة وصحة العمل في الوقت نفسه .
4. **معايير التكلفة (Standards Cost):** - وهي التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها ، على سبيل المثال تكلفة الوحدة المنتجة وتكلفة بيع الوحدة المنتجة والتكاليف الخاصة بالإعلان والترويج وغيرها .
5. **معايير زمنية (Standards Time):** - وتتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للإنتهاء من عمل ما ، كتحديد موعد تسليم مشروع أو خدمة أو بضاعة .
6. **معايير معنوية غير ملموسة (Intangible Standards):** - وهي التي تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل زيادة درجة إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة ، دعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة .

ت- قياس الأداء (Measuring performance) : وهنا يتم قياس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة، لمعرفة ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير أم لا ، أي ما هو مقدار الانحراف المتوقع الناتج من مقارنة المعيار والأداء الفعلي ، وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة .

ث- تحديد حجم الانحرافات عن المعيار الرقابي وإتجاهاتها : تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له (Comparing performance against standards) ، وهنا تتمثل النتائج في الآتي :

1. توافق الأداء الفعلي مع المعيار (لا توجد انحرافات) .
2. أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب) .
3. أن يكون الأداء أقل من المعيار (الانحراف سلبى) .

تجدر الإشارة هنا أنه من المتعارف عليه وجود ما يعرف بالخطأ المسموح به والذي يطلق عليه إحصائياً بالانحراف المعياري (Standard Deviation) لأنه من غير المتوقع دائماً تطابق النتائج تماماً للمعايير ، والخطأ المسموح به في العادة يكون نسبة مئوية محددة .

ج- التبليغ عن الإنحراف وفقاً لنظام التبليغ المعمول به : عادةً يكون نظام التبليغ على النحو الآتي :

1. من الذى يحق له التبليغ عن الانحراف ؟ فقد يعطي النظام الحق لمكتشف الخطأ مهما كان مركزه ، أو قد ينحصر هذا الحق فى شخص مسؤول بشكل رسمي .
2. لمن سيتم التبليغ عن الانحراف ؟ يجب على النظام أن يحدد ذلك بوضوح ، إما للرئيس المباشر ، أو للمدير العام ، أو إلى لجنة مختصة .
3. كيف سيتم التبليغ ؟ من العادة هناك أسلوبين ، هما التبليغ شفاهة أو كتابة ، وعلى النظام أن يحدد الأسلوب الواجب إتباعه .

4. متى يتم التبليغ عن الانحراف ؟ على النظام أن يحدد ذلك ، إما التبليغ الفوري ، أو التبليغ الدوري (على شكل تقارير دورية) ، أو التبليغ حسبما تدعو إليه الحاجة وحسب خطورة الوضع .

5. معرفة وتحليل أسباب الانحرافات ويمكن تحديد أسباب الانحرافات التي تكتشفها وظيفة الرقابة في الآتي :

➤ أسباب تعود إلى المعيار:- قد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم ، إن المعيار عالي المستوى صعب التحقيق ينتج عنه دائما انحراف سالب ، أي أن الإنجاز يكون دون المطلوب .

➤ أسباب تعود إلى العاملين:- قد يكون المعيار سليماً ولكن سبب الانحراف هو العاملين أنفسهم لأنهم غير ماهرين أو مهملين أو غير مهتمين .

➤ أسباب تعود إلى الظروف المحيطة:- قد تنشأ ظروفًا تجعل الأداء منحرفاً عن المعيار لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار نفسه ، مثل قلة مصادر المواد الخام أو نشوب إضرابات سياسية أو ركود إقتصادي عام .

ح- إتخاذ الإجراء التصحيحي النابع من السبب الحقيقي للانحراف : إن

الإجراء التصحيحي يعد من العناصر الرئيسة لنظام الرقابة ، فهي خطوة ضرورية لتحقيق إيجابية وفعالية عملية الرقابة ، فلا قيمة لكل المراحل إن لم تتم عملية التصحيح المناسبة ، وعلى نظام الرقابة أن يحدد من له الحق في اتخاذ الإجراء التصحيحي ، فقد يكون مصحح الانحراف هو المخطئ نفسه أو مكتشف الانحراف أو الرئيس المباشر أو اللجنة المختصة . قد يتطلب تصحيح الانحرافات تعديل الطرائق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات ، أو في القواعد أو توضيحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة ، وقد يتطلب التصحيح إجراء التعديل في الخطط أو في أهدافها أو في سياسات العمل أو في المناصب الإدارية أو إعادة توزيع الأفراد أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية .

خ- متابعة تنفيذ الإجراء التصحيحي : وذلك بالاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة الإجراء من الناحية العملية في سير العمل بالمنظمة وتقديمها.

رابعاً : أنواع الرقابة الإدارية

بشكل عام يمكن تقسيم الرقابة على الأنواع الآتية :

أ- من حيث الهدف

1. الرقابة العامة (الشاملة) :- وتعد رقابة توجيهية بغرض منع حدوث أو تكرار الخطأ .
2. الرقابة الخاصة (الجزئية) :- وتتم لجزء معين ، على سبيل المثال التأكد من الإنفاق المالي وفق الخطة المرسومة وفي بعض الأحيان تعد تصيد الأخطاء .

ب- من حيث التوقيت

1. قبل التنفيذ .
2. أثناء التنفيذ .
3. بعد التنفيذ .

ت- من حيث النوعية

1. الرقابة الوقائية (دورية) .
2. الرقابة العلاجية (العارضة).

ث- من حيث الوسيلة

1. الرقابة المكتبية :- وتتم عن طريق التقارير (الشفوية ، المكتوبة) .
2. الرقابة الميدانية :- وتتم عن طريق الملاحظة .

ج- من حيث المصدر

1. الرقابة الذاتية :- وفيها تتبع الرقابة من ذات الفرد عندما يضع لنفسه أهدافاً معينة يلتزم بتحقيقها وعدم الانحراف عنها ما أمكن .

2. الرقابة الداخلية :- هي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه نشاطاتها وأعمالها المختلفة بإستخدام الأدوات والوسائل الرقابية المختلفة ، من أجل التأكد من أن سير العمل وإجراءاته مطابقة للأهداف المقررة سلفاً . تتم ممارسة وظيفة الرقابة الداخلية على جميع مستويات التنظيم بالمنظمة ، إذ يقوم بها كل رئيس إداري (قائد) فى أي مستوى . وتبرز أهمية الرقابة الداخلية في أنها تمارس من قبل الإدارة (القيادة) نفسها وعن قرب الأمر الذي يمكنها من التعرف على عيوب وثغرات العمل ، والتغلب على تلك العيوب والثغرات في الوقت المناسب .

3. الرقابة الخارجية :- تمارس الرقابة الخارجية على أعمال المنظمة من خارج التنظيم ، وبواسطة الأجهزة الرقابية المختلفة . تتميز بأنها تمارس من خارج نطاق المنظمة ، كما أن القائمون بها لا يتبعون للمنظمة ولا يعيشون حياتها .

خامساً : خصائص نظام الرقابة

إن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها أي نظام جيد للرقابة ما يأتي :

1. الملائمة Suitability :- يجب أن يتلائم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها ، فالمنظمة الصغيرة ذات الأعمال غير المعقدة تحتاج لنظام سهل وبسيط ، أما المنظمات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تتطلب أدوات رقابة أكثر تعقيداً تلائم حجم النشاطات وتنوعها .

2. توازن التكاليف مع المردود The Cost – Benefit Balance :- يجب أن تتناسب التكاليف المنفقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق ذلك النظام ، فلا حاجة لنظام مراقبة تفوق تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه .

3. الوضوح Clarity :- يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة .

4. **المرونة Flexibility:-** بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلائم وتغيرات الظروف .

5. **الفاعلية Effectiveness:-** أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه عن طريق إكتشاف الأخطاء وأسبابها والعمل على إزالتها عند وقوعها .

سادساً : أساليب الرقابة الإدارية

تقوم مختلف المنظمات باستخدام أساليب وأدوات متعددة للرقابة على مختلف الأنشطة والأعمال التي تقوم بها ، وهذا موضوع يطول ، ونكتفي هنا بالإشارة للخطوط العريضة لأساليب الرقابة الإدارية الأكثر إستخداماً ، وتتمثل تلك الأساليب في الآتي :

1. **الرقابة بالاستثناء:-** يتم هنا التركيز على مراجعة الأخطاء المهمة .
2. **الأساليب التقليدية:-** وتتمثل في الملاحظة الشخصية والتقارير والموازنات التقديرية ونقطة التعادل .
3. **أساليب الرقابة المتخصصة:-** مثل تصميم المعلومات وخريطة جانت وطريقة بيرت والمسار الحرج . وتعد من الأساليب الكمية .
4. **أساليب الرقابة الشاملة:-** كقياس الربح والخسارة ، الفائدة على الإستثمار ، النسب المالية ، رقابة المجالات الرئيسية ، التدقيق الداخلي والخارجي .

المبحث الثاني : الرقابة الإستراتيجية

تعد الرقابة الإستراتيجية مهمة جداً وخاصةً وأن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواءً كانت هذه البيئة بيئة داخلية أو خارجية ، ولا يعد نجاح المنظمات فى الوقت الحالى هو الضامن للنجاح فى المستقبل وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الرقابة والتقييم الإستراتيجي .

أولاً : مفهوم الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية Strategic Control هي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة وإتساقها مع عمليات التنفيذ .

فالرقابة الإستراتيجية عبارة عن ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذى تحرزه المنظمة فى تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التى تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر .

يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية التى تركز على مراقبة وتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من تنفيذها بشكل مناسب أي أنها تتضمن التأكد من كون النتائج المخططة يجري تنفيذها بشكل فعلي ومناسب .

ثانياً : أهداف وطبيعة الرقابة الإستراتيجية

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية فى ضوء ما تم تصميمه مسبقاً والتأكيد على أن الإستراتيجية المنفذة هي المقصودة وأن تنفيذ

الإستراتيجية يؤدي إلى النتائج المطلوبة ، فقد ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد يكون لها عواقب ملموسة على المدى الطويل ، وقد تؤدي هذه القرارات الإستراتيجية الخاطئة إلى فرض عقوبات قاسية ويصبح من الصعب بل من المستحيل تغييرها ، لذلك يتفق معظم الإستراتيجيين على أن الرقابة الإستراتيجية ضرورية للمنظمة فالرقابة التي تتم في الوقت الصحيح قد تنبئ الإدارة إلى مشاكل فعلية ومحملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً ، وترتبط الرقابة الإستراتيجية بعملية تقييم الإستراتيجية الحالية .

فتقييم الإستراتيجية الحالية يتعلق بتقييم الأثر المستقبلي لها على أداء المنظمة ككل ، وهذا يتطلب تحديد مدى فعاليتها حالياً ومستقبلاً من خلال تقييم الأداء الماضي والمستقبلي ، فتقييم الأداء الماضي يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة تحت الإستراتيجية الحالية مع الأداء المتعلق بمدة تاريخية ماضية لنفس المنظمة أو للمنافسين ، إن عملية تقييم الإستراتيجية عملية معقدة وحساسة خاصة وأن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسة سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة ولا يعد النجاح الحالي ضمان للنجاح في المستقبل . ومن الأسباب التي تجعل تقييم الإستراتيجية أكثر صعوبة اليوم الإتجاهات الآتية :

- أ- زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة .
- ب- زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة .
- ت- زيادة عدد المتغيرات البيئية .
- ث- معدل التقدم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة .
- ج- زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات .
- ح- انخفاض الإطار الزمني الذي يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة .

ومن المستحيل القول بأن إستراتيجية ما هي المثلى أو الأكثر ملاءمة أو أنها ستنتج ، ولكن في الإمكان تقييم الإستراتيجية والرقابة عليها للكشف عن عيوبها .

ومن الأمور الواجب أخذها في الحسبان لتحقيق الرقابة الاستراتيجية ما يأتي :

1. اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لاعطاء صورة عن الاحداث .
2. بناء بعض المقاييس النوعية والكمية .
3. مراعاة عنصر الزمن لكي يمكن اجراء التصحيح في الوقت المناسب .
4. الشمولية للمدى القريب والبعيد .
5. اكتشاف الاستثناءات والتدخل في حالة وقوع النتائج خارج نسب السماح المحددة .
6. التوجه نحو مكافأة النجاح والفشل .

ثالثاً : مشاكل الرقابة الإستراتيجية

تواجه الرقابة الاستراتيجية مشكلات منها الإفتقار الى الأهداف أو معايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على تقديم المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب فيتوجه المدير نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد وإهمالهم الآثار البعيدة الأمد وهذه إحدى المخاطر الكبرى على القرارات الإستراتيجية ، فضلاً عن مشكلة استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الانشطة المساعدة لتحقيق الاهداف هي الأهداف نفسها ، وهناك نوعين من المشاكل هما استعاضة السلوك والقصور عن الأداء الأمثل إذ تشير الأولى الى ميل المدراء الى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلاً من السلوكيات التي لا يمكن قياسها بسبب صعوبة وضع معايير الأمر الذي يؤدي الى تدني مستوى الأداء ، أما الثانية فهي تنشأ نتيجة مراكز مسؤولية منفصلة داخل المنظمة تؤدي الى ضعف التعاون بين الوحدات المختلفة والمشكلات الأخرى تنتج بسبب خضوع عملية التقويم الى الحكم الشخصي ومن ثم إلى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج .

رابعاً : أساليب الرقابة الإستراتيجية

توجد وسائل عديدة للرقابة الإستراتيجية يمكن تقديمها كما يأتي :

أ- الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:- ومن أمثلتها أساليب التحليل المالي وتحليل المصادر والاستخدامات المالية وتحليل التعادل وأساليب قياس الكفاءة والفعالية .

ب- التقارير الخاصة والإحصائية:- ومنها تحليل الانحدار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات والمسار الحرج .

ت- المعايير الكمية:- وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية مثل : (حجم الإنتاج - حجم الإيرادات - حجم المبيعات - حجم الأرباح) .

ث- استخدام التجسس المباشر وغير المباشر:- وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة أو وحدات النشاط للكشف عن مدى تحقيق الإستراتيجية المخططة من عدمه.

فضلاً عن الأساليب السابقة فإنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الإستراتيجية يمكن توضيحها فيما يأتي :

1. المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلاً أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الإستراتيجي ومكونات الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلاً وتحديث تلك السيناريوهات .

2. المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الإستراتيجي الذي تم تخطيطه والذي يحتوى على الرؤية (الغرض والمهمة) والأهداف الإستراتيجية

والإستراتيجية والمزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات والنتائج الفعلية وإكتشاف الانحراف الإستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب .

3. إستخدام المزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الإستراتيجية للمزيج الإستراتيجي في مرحلة التخطيط لتوضيح خطة المزيج الإستراتيجي ثم رسم الخريطة الفعلية للمزيج الإستراتيجي المقارنة بينهما وإكتشاف الانحراف الإستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب .

4. إستخدام أسلوب تحليل أثر الإستراتيجية التسويقية على الربحية وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة استراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم إختيار أفضلها عند تخطيط الإستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للإستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها .

5. المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم إكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب .

6. المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم إكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقة تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وتصحيح ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات .

7. الرقابة الإستراتيجية على التوازن والمواءمة والاتساق بين مكونات المجموعة الأربعة للإدارة الإستراتيجية وبعضها البعض أثناء مرحلة التنفيذ بما يضمن عدم وجود تناقض بين هذه المكونات الأربعة ثم إتخاذ ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات .

الفصل السابع : وظائف المنظمة

المبحث الأول : إدارة العمليات

المبحث الثاني : إدارة التسويق

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع : الإدارة المالية

المبحث الأول : إدارة العمليات

إدارة العمليات Operations Management تعنى بكل العمليات التي تؤدي إلى تحويل مدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة للزبون أو مستخدم ما . كل منظمة تقوم بعمليات لإنتاج منتج أو تقديم خدمة تتفاعل مع الوظائف الأساسية الأخرى مثل التمويل والتسويق والموارد البشرية .

أولاً : مفهوم إدارة العمليات

إدارة العمليات هي الإدارة التي تختص بتخطيط وتنظيم ورقابة الأنشطة التي يتم من خلالها خلق السلع أو الخدمات لتحقيق أهداف معينة هي إنتاج الكمية المناسبة بمستوى الجودة المناسب في حدود جدول زمني معين وبأقل تكلفة ممكنة .

ثانياً : أهداف إدارة العمليات

يمكن تلخيص أهداف إدارة العمليات على المدى القصير والطويل بما يأتي :

- أ- تحديد الأهداف الإستراتيجية للعمليات مثل الجودة وسرعة تلبية طلبات الزبون وانخفاض التكلفة والمرونة .
- ب- تصميم المنتج بحيث تكون مقبول من الزبائن ، فضلاً عن السعر المناسب .
- ت- تخطيط نظام الإنتاج بحيث يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمليات وهذا يشمل على تخطيط مواقع العمل بالتخطيط المناسب .
- ث- تصميم العمل وتنظيمه لتقليل الفواقد في العملية الإنتاجية من وقت وجهد وموارد .
- ج- اختيار التكنولوجيا المناسبة .
- ح- تخطيط الإنتاجية اليومية والشهرية والسنوية .

- خ- إدارة الجودة بحيث يتم الوصول إلى معدلات الجودة المطلوبة وبحيث يحقق المنتج الجودة من وجهة نظر الزبون .
- د- اختيار مواقع الإنتاج مع الأخذ في الحسبان نقل المواد الخام ونقل المنتجات .
- ذ- إدارة المخزون بحيث يتم تحديد الكميات المطلوبة من كل بند وزمن تقييم هذا الإحتياج والكمية المثلى للطلب الواحد بحيث يتم تقليل التكلفة الكلية .
- ر- إدارة المشتريات أو إدارة سلسلة الإمداد وتشتمل على اختيار الموردين وتقييمهم والعلاقات طويلة الأجل مع الموردين وتحديد ما يتم تصنيعه داخليا وما يسند إلى موردين ودراسة أسلوب توريد المواد المختلفة .
- ز- إدارة المشروعات وتشمل إدارة الموازنة والجدول الزمني والموارد .
- س- تطوير العمليات من خلال التطوير المستمر أو تحليل العمليات الحالية ودراسة سبل إعادة تصميمها .
- ش- إدارة طوابير الانتظار بحيث يتم تقليلها إلى المستوى المقبول وبحيث يتم تحسين ظروف الانتظار .

ثالثاً : وظائف إدارة العمليات

تتولى إدارة العمليات بالمنظمة القيام بالمهام والوظائف الآتية :

- أ- **اختيار موقع المصنع :** من القرارات المهمة التي تتخذها إدارة الإنتاج قرار اختيار الموقع المناسب للمصنع ، إذ يؤثر كثيراً في نجاح أو فشل المشروعات لأنه ينعكس بصورة مباشرة على تكاليف إيرادات وحدة المنتج . ومن المتغيرات التي تؤثر على تحديد الموقع المناسب تكلفة الأراضي والمباني وتكلفة النقل ومستوى الدخل والمنافسة ومصادر الطاقة والخدمات والمرافق العامة .
- ب- **إقامة مباني المصنع :** بعد أن يتقرر الموقع المناسب تكون الخطوة الثانية هي إقامة المباني ، وتضطلع بهذه المهمة المجموعة الهندسية بالمصنع ، وهناك عوامل يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم مباني المصنع منها :

1. طبيعة العملية الإنتاجية ونوع السلع والمعدات المستخدمة .
 2. متطلبات التنظيم الداخلي وهل سيكون على أساس السلعة أم العملية والمساحات التي يجب توافرها من الداخل .
 3. ظروف العمل داخل المصنع، من إضاءة ودرجة حرارة وتهوية وتحكم بالضوضاء والأتربة وغيرها .
 4. تسهيلات الخدمات كمعدات الأمن الصناعي والتخلص من المخلفات وتوفير الطاقة في الظروف الطارئة .
 5. احتمالات التوسع مستقبلاً سواء أفقياً أم عمودياً .
 6. المظهر الخارجي ، فلم يعد من المقبول أن يكون المصنع خالياً من اللمسات الجمالية في مبانيه أو الوسط المحيط به .
- وقد تكون المباني من طابق أو أكثر ولكل مزاياه وعيوبه إلا أن تحديد نوع وشكل المبنى ومكانه على الموقع والمواد التي تستخدم في البناء كل ذلك يتوقف على متطلبات العملية الإنتاجية بالدرجة الأولى .

ت- تصميم العملية الإنتاجية : يعتمد نجاح المنشأة الصناعية لحد كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الإنتاجية قبل البدء في الإنتاج ، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف ، ويبدأ تخطيط العملية الإنتاجية بعد تسلم تصميم السلعة وتحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر فيها ، والخطوات المتبعة في تصميم العملية الإنتاجية هي :

1. المراجعة الدقيقة لتصميم المنتج للتأكد من إمكانية إنتاجها على أساس اقتصادي.
2. تحديد طريقة الصنع التي تنظوي على أقل تكاليف ممكنة .
3. توافر الماكينات والأدوات وغيرها من المعدات اللازمة لتصنيع السلعة بالجودة المطلوبة والكمية المطلوبة .
4. التنظيم الداخلي للمساحة المخصصة للإنتاج .

5. إقامة الرقابة الضرورية على عوامل الإنتاج لضمان الاستخدام الفعال لها من أجل الإنتاج الاقتصادي للسلعة .

ويعتمد تصميم العملية الإنتاجية على ثلاثة عوامل رئيسة هي :

➤ **حجم أو كمية السلعة المطلوب إنتاجها:** ويتحدد الحجم المطلوب على ضوء المبيعات المتوقعة على مدى مدة معينة مستقبلية ، وقد يقتصر الإنتاج على سلعة واحدة أو عدة سلع تنتمي لخط إنتاج واحد ، أو على خطوط إنتاج عديدة ، ويتم إنتاج معظم السلع بطريقة التجميع من أجزاء متعددة ، وينتج كل جزء بمواصفات نمطية طبقاً لمبدأ الأجزاء المتبادلة ، ويكون هناك خط تجميع رئيس تصب فيه خطوط فرعية ، وتصمم العملية الإنتاجية لكي تربط كل مراحل الإنتاج ببعضها البعض .

➤ **الجودة المطلوبة في السلعة:** عندما تتحدد الجودة المطلوبة بدقة ووضوح يكون على مصمم العملية الإنتاجية أن يختار الطرق والمعدات التي تؤمن إنتاج الأجزاء بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة ، يمكن القول بصفة عامة أنه كلما ارتفعت مستويات الجودة كلما ارتفعت تكلفة الإنتاج ، وعلى ذلك فإن الجودة الصحيحة هي التي تفي بالغرض لا أكثر ولا أقل .

➤ **نوع المعدات المطلوبة لإنتاج السلعة:** يحاول مهندس التصميم أن يراعي نوعية المعدات المتاحة عند تصميم العملية الإنتاجية ، إلا أنه يجب أن يكون يقظاً وواعياً باستمرار إلى إمكانية الاستفادة من التحسينات في الأدوات والمعدات والتي يمكن أن تستغل في إنتاج السلعة المطلوبة ، ومن ناحية أخرى فإن تصميم العملية الإنتاجية يعني تحديد نوع الإنتاج الذي سيستخدم وهل هو إنتاج مستمر أم متقطع أم الاثنان معاً .

والإنتاج المستمر يعني إنتاج السلع بتدفق منتظم وبمعدل محدد مقدماً ، ومن الأمثلة عليه صناعة السلع الغذائية والكثير من الصناعات الكيميائية ، كما نجد الإنتاج المستمر في الصناعات التي تعتمد على نظام خط التجميع ، كصناعة السيارات والأجهزة المنزلية

، وتحتاج الصناعة التجميعية لتحقيق التوازن بي المراحل والعمليات المختلفة على خط التجميع وبين خط التجميع الرئيسي والخطوط الفرعية ، ومن مظاهر التطور الصناعي الحديث استخدام الحاسبات الالكترونية لهذا الغرض . وقد وصل هذا التطور لأقصى مداه في شكل مصانع كاملة الآلية يمكن أن تعمل دون إنقطاع .

أما الإنتاج المتقطع فهو الإنتاج على شكل دفعات ، وتكون مهمة العمليات أن يحدد الحجم الاقتصادي الذي ينتج من كل جزء ومن كل خط تجميع فرعي ومن كل خط تجميع رئيسي، ومن الأمثلة على حالات نحتاج فيها للإنتاج المتقطع عندما تنتج السلعة الواحدة بتشكيلات متعددة ، والتحدي الحقيقي الذي واجهته الصناعة الحديثة هو زيادة مرونة الماكنة بحيث يمكن تصنيع أجزاء مختلفة على نفس الخط .

ث- هندسة طرق الإنتاج : وتعني تحليل الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء العمل وتصميم طريقة مثلى ، ثم تنميط هذه الطريقة ، ويطلق على هذا المجال أيضاً دراسة الحركة Motion Study وهو متصل بقياس العمل أو دراسة الوقت Time Study . ونحتاج إلى هندسة طرائق الإنتاج في أحوال عديدة عند تصميم مصنع جديد ، تصميم عملية جديدة ، تحسين عملية قائمة أو مكان عمل قائم .

وقد نمت أعمال هندسة الطرق من أعمال فرانك وليميان جلبرت في دراستهما حول الحركة ، وكان هدفهما الوصول لما يسمى الطريقة الوحيدة الأفضل ، وقد توصلا إلى العديد من أساليب دراسة الحركة مثل خريطة تدفق العملية ، وخريطة حركة اليدين ، واستخدام آلة التصوير في دراسة الحركة السريعة والقصيرة .

أما دراسة الوقت فتعني بتحديد الوقت المطلوب لأداء عمل معين أو جزء من عمل، وكان قياس الأعمال من الأسس التي قامت عليها حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور في أوائل هذا القرن بالولايات المتحدة ، وهي الحركة التي وضعت أسس وقواعد علم إدارة الإنتاج ، وبدون دراسة الوقت لا يمكن تخطيط وجدولة الإنتاج أو تقديره والرقابة على تكلفة العمل ، وإيجاد التوازن على خطوط الإنتاج .

ج- التنظيم الداخلي : يعنى به ترتيب الموجودات داخل المصنع ، من تسهيلات طبيعية ، وقوة عاملة بالشكل الذي يكون أكثر فعالية في تصنيع السلعة ، وفي القيام بالأنشطة الأخرى المساعدة للعملية الإنتاجية كافة ، من نقل وتحزين ومناولة وصيانة وغيرها ، بعبارة أخرى فإن التنظيم الداخلي يهدف لزيادة الأرباح عن طريق ترتيب التسهيلات المتاحة بالشكل التي يحقق أفضل استخدام لموارد المنظمة البشرية والطبيعية والمالية . ومن العوامل الأساس التي تؤخذ في الحسبان عند التنظيم الداخلي للمصنع نوع السلعة المنتجة وحجم معدلات الإنتاج ونظام مناولة المواد واعتبارات الراحة والأمان للعاملين وموقع ومباني المصنع .

ويأخذ التنظيم الداخلي أحد شكلين : إما على أساس العملية **Process Layout** أو على أساس السلعة **Product Layout** ، وبشكل عام يكون التنظيم على أساس العملية أحد خصائص الإنتاج المتقطع ، بينما التنظيم على أساس السلعة يكون هو السائد في الإنتاج المستمر والتنظيم على أساس العملية هو الأكثر شيوعاً في الصناعة ، ولكن كلما زاد إدخال الآلية في الصناعة كلما زاد الاتجاه نحو التنظيم على أساس السلعة .

ح- الرقابة على المواد : يمكن تقسيم المواد في المنشأة الصناعية الى مواد أولية وأجزاء مصنوعة ومواد تحت الصنع و سلع كاملة الصنع . والهدف من الرقابة على المواد عموماً هو التأكد من توافر المواد لمقابلة احتياجات المنشأة الحاضرة والمستقبلية ومن الاستخدام الصحيح لها ، ولتكامل جهود وظائف الرقابة على المواد في سبيل تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة ، وهذه الوظائف باختصار:

1. وظيفة الشراء: الشراء الجيد هو الذي يسعى لتوفير إحتياجات المنشأة من المواد بالجودة والكمية والسعر والخدمة المناسبة . ولكي يتمكن جهاز الشراء من الوصول لأفضل مصادر التوريد فإنه يضع خططاً ويرسم سياسات ويجري دراسات ، ويتم اختيار المورد الصحيح على ضوء السياسات المرسومة وبعد عملية تقييم على أساس الجودة والكمية والسعر والخدمة . ويمكن أن نلمس أهمية وظيفة الشراء إذا تعرفنا على تكلفة المواد المشتراة كنسبة من التكلفة

الكلية للسلعة المنتجة ، والتي قد تمثل في بعض الصناعات الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج ، كما هو الحال في الصناعات الغذائية ، وأصبح مما يساعد على دعم المركز الربحي والمالي للمنشأة أن ينجح جهاز الشراء في ترشيد إنفاقاته على المشتريات وتقييم أداء جهاز الشراء يكون الغرض منه التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا الأداء .

2. وظيفة النقل: وهي إما تكون من واجبات جهاز الشراء وتفوض إليه بالمنشأة الصغير أو المتوسطة في الحجم وإما أن يكون لها جهاز خاص يسمى جهاز النقل أو الحركة كما هو الحال عادة في المنشآت الكبيرة ، ولكي تؤدي وظيفة النقل بأحسن شكل فإنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتبادل معلومات بين جهاز النقل والأجهزة الأخرى المعنية بحركة المواد الشراء والتخزين والبيع .

3. وظيفة التخزين: تعنى بالمحافظة على المواد منذ وصولها لحين الحاجة إليها ، والرقابة على المخزون السلي تعني تأمين احتياجات المنشأة من المواد بأنواعها المختلفة للمدة الحاضرة ولمدة مناسبة مستقبلاً بأقل تكلفة ممكنة . وإذا أنه لا تخزين بدون تكلفة فإن الوضع الأمثل قد يبدو تحاشي التخزين ، إلا أن الظروف تملي على المنشأة أن تقوم بوظيفة التخزين ، ويكون المطلوب هو أن تؤدي الخدمة المخزنية على أسس علمية ، وهناك مبادئ وقواعد يجب أن تؤخذ بالاعتبار سواء عند اختيار موقع المستودعات أو عند إقامة المباني للتخزين أو عند تنظيمها من الداخل ووضع نظام لتشغيلها والرقابة عليها .

4. وظيفة مناولة المواد: كانت دائماً ولا تزال أحد العوامل العامة في الإنتاج . ولهذا تجري الدراسات وتبذل الجهود دون إنقطاع بغرض ترشيد عمليات المناولة والتخفيض من تكلفتها . وبمعناها الواسع تتضمن مناولة المواد كل حركة للمواد داخل المصنع ، وذلك منذ أن تصل المواد للمخازن إلى أن تخرج للعمليات متنقلة من مرحلة لأخرى حتى المرحلة النهائية لتصبح جاهزة ومعدة للشحن . وبدخول الآلية Automation في العمليات الإنتاجية تكاملت مناولة المواد مع العملية الإنتاجية وأصبحت نشاطاً واحداً. إلا أن ستظل الحاجة إلى

مناولة المواد حيث معظم الصناعات لا تزال لم تدخل فيها الآلية إلا بدرجات متفاوتة . ويظل الهدف قائماً وهو ترشيد وتخفيض تكلفة المناولة .

خ- تخطيط ومراقبة الإنتاج : ونعني به تنظيم وتنسيق الرقابة على أوجه النشاط الإنتاجي بما يتفق مع الخطط الموضوعة ويحقق الأهداف المطلوبة، ويسبق هذه العملية القيام بتصميم السلعة على ضوء المطالب السوقية ، ثم تحديد الطرق والقوة العاملة والماكنات والأدوات والمواد المطلوبة للإنتاج . ويغطي تخطيط ومراقبة الإنتاج أربعة جوانب رئيسة في عملية الصنع هي :

1. **وضع خطة العملية الإنتاجية:** وتتضمن تحديد خط سير المواد أثناء صنعها من البداية وحتى النهاية . وتحمل الماكنات بالمهام المطلوبة والأقسام والإدارات طبقاً للطاقات الإنتاجية ، وبحيث تستغل هذه الطاقات بأحسن شكل ممكن .
2. **إصدار الإشارة ببدء تنفيذ الخطة الإنتاجية:** ويتم عن طريق إصدار المستندات التي تحدد أي الأعمال ستبدأ ومتى يبدأ تنفيذها .
3. **المتابعة:** أي أن الأداء الفعلي قد بدأ، وأن أصبح يحتاج لملاحظة وتسجيل .
4. **التصحيح:** ويكون عندما يتضح أن هناك انحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط تجاوزت الحدود المسموح بها ، ومن ثم أصبح الموقف يحتاج لإجراء تصحيحي أو علاجي ، وعندما لا يكون هناك إنحرافات خارجة عن المسموح به يقال أن الموقف تحت المراقبة ، ويحتاج التصحيح لرفع تقرير للجهة التي لها سلطة التدخل لمعالجة الوضع القائم .

وعلى ذلك يتضح أن الهدف من تخطيط ومراقبة الإنتاج هو تحقيق الاستغلال الأمثل للمواد والقوى العاملة والماكينات من أجل إنتاج السلع بالمواصفات المطلوبة من حيث الجودة والكمية والتكلفة والتوقيت ، وقد كان من نتائج استخدام بحوث العمليات أن أصبح في الإمكان اتخاذ قرارات أفضل في مجال تخطيط ومراقبة الإنتاج ، إذ يزود العمل الصناعي مجالاً واسعاً لتطبيق طرائق وأساليب بحوث العمليات ، بغرض إختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة .

د- الرقابة على جودة الإنتاج : تبدأ الجودة مع تصميم السلعة المراد إنتاجها، حيث يتحدد في هذا التصميم المواصفات التي يجب أن تتوفر في السلعة بما يتفق مع مطالب ورغبات الزبائن الفعلية أو المتوقعة ، وتتحول الجودة الواردة في تصميم السلعة إلى معايير جودة تؤخذ في الاعتبار بعد ذلك في كل مرحلة من مراحل الإعداد والتخطيط والتنظيم والتنفيذ لعملية الإنتاج .

والجودة إصطلاح يتحدد مفهومه وأبعاده على ضوء الغرض الذي ستستخدم فيه هذه الجودة ، ويكون الهدف بعد تحديد الجودة هو تحقيقها لا أكثر ولا أقل ، لأن الجودة إن زادت عن المطلوب كان معناه ارتفاع التكلفة بلا مبرر وإذا قلت عن المطلوب فمعناه رداءة السلعة المنتجة وفشلها في أداء الغرض المتوقع منها ، ويكون الغرض من الرقابة على الجودة هو التأكد من أن الجودة المنتجة هي الجودة الصحيحة ، وإذا كانت هناك انحرافات خرجت عن الحدود المسموح بها فإن نظام الرقابة على الجودة يعمل على اكتشاف هذه الانحرافات بالوقت المناسب فيجري العمل على تصحيح الوضع وإعادةه إلى ما يجب أن يكون عليه ، ويتحقق هذا عن طريق الفحص والتفتيش على الجودة .

وبصفة عامة فإن كل شخص له علاقة بعملية الإنتاج يجب أن يشارك في مسؤولية المحافظة على الجودة ، بدءاً من المهندس المصمم للعملية الإنتاجية وإنهاءً بالعامل الذي يعمل على الماكينة ، إلا أنه لا بد من وجود جهاز متخصص يضطلع بالمسؤولية الكاملة ويكون له سلطة الرقابة على الجودة ، هذا ويلاحظ أن جهاز الرقابة على جودة الإنتاج له سلطة فنية إستشارية في علاقاته مع الأجهزة الأخرى بالمنشأة وخاصة جهاز الإنتاج ، حتى لا تتداخل السلطات وتتضارب الأوامر فتضيع المسؤولية .

ذ- الصيانة : تعنى وظيفة الصيانة بالمحافظة على جميع التسهيلات الإنتاجية في حالة جيدة بالمنشأة الصناعية ، ما يوافر الضمان لإستمرار تدفق العمل حسب الجداول الموضوعه ، وقد يترتب على زيادة الميكنة في الصناعة زيادة العقيد في برامج الصيانة ، ويمتد نطاق الصيانة ليشمل مباني المصنع والماكينات المستخدمة

بالإنتاج ، والمعدات المستخدمة في مناولة المواد والمعدات والأجهزة التي توافر الخدمات المساعدة من طاقة وحرارة وإضاءة وتكييف ومقاومة حريق وتخلص من المخلفات وأماكن إغتسال وغيرها .

وقد تقسم أنشطة الصيانة بحيث يقوم ببعضها جهاز الصيانة داخل المنشأة ويقوم البعض الآخر شركات متخصصة يتم التعاقد معها لأداء أعمال الصيانة التي لا يمكن أدائها من الداخل، ويتوقف تنظيم جهاز الصيانة على طبيعة وحجم المنشأة ومدى اتساع وتنوع العمليات فيها . وما يساعد على القيام بأعمال الصيانة بأحسن شكل ممكن ، أي بأقل تكلفة ممكنة وأقل جهد وفي أقصر وقت ، أن توضع قواعد للقيام بهذه الأعمال ، تشير إلى أهية الصيانة المخططة أو الوقائية ، أي تلك التي يجب القيام بها طبقاً لنظام معين ، وتكون بغرض المحافظة على الأصول المطلوب صيانتها في أحسن حالة ممكنة على مدى عمرها الإستعمالي ، أما الصيانة الأخرى والتي تأتي في مرتبة ثانية بعد الصيانة الوقائية فهي الصيانة العلاجية ، وهي التي نلجأ إليها لإصلاح خلل أو عطل أو لتصحيح خطأ وقع فعلاً ، ويجب بقدر الإمكان أن تكون الصيانة الوقائية هي القاعدة ، ولا نلجأ للصيانة العلاجية إلا في الحالات الطارئة وغير المتوقعة.

ر- **عمل برامج التدريب المهني :** يتم عمل برامج تدريبية للعاملين في الأساليب الحديثة للإنتاج واستخدام الآلات الجديدة وذلك بهدف زيادة مهارات العمال للوصول بالمنتج إلى أعلى جودة بأقل تكلفة .

ز- **وضع سياسة الأجور :** تعمل الإدارة على وضع سياسة الأجور بما يتناسب مع معدل الإنتاج وعدد ساعات العمل ومدة الخبرة .

المبحث الثاني : إدارة التسويق

لم تعد مشكلة عالم اليوم أن تنتج المنظمة المنتج ولكن أصبحت المشكلة كيف تكون هذه المنظمة قادرة على تسويقها للمنتج . فإذا كانت المشكلة فيما مضى إنتاجية أما الآن فإن البقاء في السوق يعتمد أساساً على دراسة إحتياجات الزبون وتقديمها له بالمواصفات المطلوبة وفي الزمان والمكان المناسبين وبالسعر الذي يستطيع تحمله .

أولاً : مفهوم التسويق

التسويق هو مجموعة الأنشطة التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل والذي وضع أساسه " Cotler " ومازال الأكثر شيوعاً و يتضمن هذا المفهوم ما يأتي :

- أ- إن التسويق نشاط إنساني على خلاف أنشطة أخرى كالإنتاج والإستهلاك .
- ب- إن التسويق يستهدف تسهيل عملية التبادل سواء جرى التبادل لصفقة واحدة أو لإجراء عمليات تبادل مختلفة .
- ت- إن التبادل غير مقصور على السلع وإنما على الخدمات أيضاً ، وقد تكون المبادرة في عملية التبادل من طرف المشتري عندما ينزل للأسواق باحثاً عن السلعة كما قد تكون من طرف البائع الذي ينزل للأسواق باحثاً عن مشتريين لسلعته .

فالتسويق يتمثل بالعمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المنظمة وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة وإشباع حاجات الزبائن ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد .

يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي :

1. تقدير وتفهم الدور الإستراتيجي للزبون في إرتباطه ببقاء المنظمة ونموها .
 2. إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة .
 3. إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى الزبائن .
 4. إهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها .
 5. تقدير عامل دور بحوث التسويق ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث .
 6. عمل إدارات المنظمة كافة من خلال شبكة أهداف ، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة والأقسام تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات .
 7. التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للمنظمة .
 8. التوسع أو إلغاء أو إعادة تنظيم أقسام المنظمة إذا استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة واستخدام الرقابة على الجهاز الكلي للمنظمة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة .
- وترى جمعية التسويق الأمريكية بأن التسويق هو تنفيذ أنشطة المنظمة المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستخدم . وقد كانت شركة جنرال إلكتريك الأمريكية أول من دعت للأخذ بمفهوم التسويق بمعناه الحديث عام 1956 ومنذ ذلك الوقت طبقت شركات كبيرة هذا المفهوم بدلاً من مفهوم البيع الذي كان سائداً لديها .

ثانياً : مراحل تطور مفهوم التسويق

يعد التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبياً وأن الإدارة في المؤسسات الإقتصادية لم يعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينيات إذ كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع وأن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث الآتية :

1. مرحلة الإنتاج (1900 - 1930): وفيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال

الإدارة في المؤسسة و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة و لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات وأن قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج وتميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج وإقتصار وظيفتهم على إقناع الزبون بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك .

2. مرحلة البيع (1930 - 1950): إذ زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال

أساليب الإدارة العلمية في المشروعات واقتصادها تميز بالإنتاج الكبير ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج وإزداد الإهتمام بوظيفة البيع ، ولكن فلسفة البيع لم تتغير فإزداد إستخدام الإعلان وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتخزين والتوزيع ... إلخ .

3. مرحلة التسويق (1950 - حتى الآن): وفيها تبنت الإدارة في المؤسسة

الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها " الأسهل صنعا ما يحب الزبون أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع " وقد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتوجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق الزبائن وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب الزبائن وكسب رضاهم . وقد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية وإقتصادية وإجتماعية .

ثالثاً : أهداف التسويق

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق فهناك إجماع بين الإقتصاديين على أن للمنظمة الإقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المنظمات وهذه الأهداف هي :

أ- **هدف الربح** : يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الإقتصادية ، ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها ، غير أن حرية المؤسسة في واقع الأمر محددة في هذا المجال ، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية على الأسعار والتشريعات الجبائية ، وهكذا ينبغي على المنظمة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل وهذا الربح قابل للتحقق ويضمن إيراداً مقبولاً (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المنظمة كما تمد المنظمة بفائض قابل للإستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل . ويرى البعض أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق ، وهذا رأي خاطئ لأنه حصيلة تظافر جهود أقسام المنظمة ، (الربح = الإيراد - التكلفة) فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المنظمة ، ولذلك يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مربح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة والبحث عن القطاعات السوقية المربحة وتشجيع البحث عن سلع جديدة ... إلخ) .

ب- **هدف النمو** : يسهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المنظمة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة ومن أهم دوافع النمو :

1. **زيادة الطلب على الإنتاج** : إذ تعمل المنظمة على توسيع قاعدتها الإنتاجية ، أي زيادة عدد الأقسام وهو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي .

2. زيادة شدة المنافسة : والذي يؤدي بالمنظمة إلى القيام باستثمارات جديدة والذي يترتب عليه زيادة التكلفة الثابتة .

ت- **هدف البقاء:** إن بقاء المنظمة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيس يشترك في تحقيقه جميع أقسام المنظمة يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه ولا بد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة وتقتنع بها ومن ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المنظمة من خلال قيامها بالوظيفتين الآتيتين :

1. **البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة :** سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المنظمة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى منتجات تسويقية أكثر ربحية .

2. **ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية :** أي نظام جمع ومعالجة وتدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها .

رابعاً : أهمية إدارة التسويق

تحتل إدارة التسويق مكاناً بارزاً في الهيكل التنظيمي للمنظمات ، ويرجع ذلك لحاجتها المتزايدة إلى القيام بدراسات وتحليل السوق ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين ... ، ويزداد الإهتمام بإدارة التسويق كلما كبرت المنظمة وازداد إنتاجها واتسع سوقها ، وقد تشرف بعض المنظمات بنفسها على تنظيم ومراقبة مبيعاتها أو تسند عملية التوزيع إلى منظمات متخصصة ، ويتوقف الاختيار بين الأسلوبين على عوامل عديدة أهمها : المقدرة المالية للمنظمة والمقدرة التنظيمية وحجم الإنتاج وتنويعه وعدد الزبائن ... إلخ .

خامساً : عوامل تنظيم إدارة التسويق

يختلف نظام إدارة التسويق من منظمة إلى أخرى بحسب الكثير من العوامل وأهمها :

1. **طبيعة المنظمة :** في حالة ما إذا كانت إنتاجية أو تجارية فقد تستطيع الأولى الإستغناء عن إدارة التسويق بإسناد تسويق المنتجات لهيئات متخصصة في حين تعتبر إدارة التسويق بالنسبة لمنظمة تجارية محور نشاطها .
2. **حجم المنظمة :** فالمنظمة الصغيرة قد لا تحتاج لإدارة مستقلة للتسويق وتكتفي بجمع عدة نشاطات أو وظائف في إدارة واحدة أو مصلحة واحدة .
3. **حجم الإنتاج وتنوع السلع :** التي تتعامل فيها المنظمة وكذلك أنواعها إلى سلع صناعية واستهلاكية .
4. **حجم وعدد الأسواق :** التي توزع فيها المنظمة إنتاجها محلية أو خارجية .
5. **سياسات التسويق :** كسياسات الائتمان والتسعير والتسليم .

سادساً : المزيج التسويقي

المزيج التسويقي Marketing mix مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات التفصيلية والتكتيك والسياسات والبرامج والأنشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها الشركة لإنجاز أهدافها التسويقية .

يمثل المزيج التسويقي مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها والتي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق .

ومما سبق يتضح أن المزيج التسويقي له عناصر رئيسة لا يتم تحقيق الفائدة منها سوى بمزجها ، ومن هنا أصبحت عملية المزج مهمة وسميت بالمزيج التسويقي . وأن الهدف من المزيج التسويقي هو تحقيق الاهداف التسويقية .

يقودنا ذلك إلى أهمية المزيج التسويقي إذ أنه يجب أن يتم التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي لتحقيق الفائدة وأن يراعى احتياجات السوق المستهدف ، ويتم وضع عناصر المزيج التسويقي في ظل دراسات السوق من منتجات وزبائن وظروف السوق الخارجية والوسطاء وامكاناتهم .

وقد كانت عناصر المزيج التسويقي أربعة عناصر هي : المنتج product والسعر price والمكان place والترويج promotion . وتبدأ جميعها بحرف P وعددها أربعة ، ولذلك تدعى (P4) .

ولكن أضيفت إليها حديثاً ثلاثة عناصر وهي : الناس People ، البيئة المادية physical environment وعمليات تقديم الخدمة Presences .

أ- المنتج :- والمقصود بالمنتج سلعة (Good) أو خدمة (Service) أو فكرة (Idea) أو أي تركيبة تجمع بينهم (A combination of goods services and ideas) . ويقصد بالمنتج بمفهومه الضيق كل شيء مادي ، أو له خصائص مادية يتم بيعه إلى المشتري في السوق . إلا أن المنتج في مفهومه الواسع (وفي إطار علم التسويق) هو كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس ، يتلقاه الفرد من خلال عمليات التبادل . بمعنى أن المنتج عبارة عن حزمة من خصائص ملموسة وغير ملموسة تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية واجتماعية ونفسية . وهناك ثلاثة مستويات للمنتج وهي :

1. لب المنتج:- وتتمثل بالفائدة والمنفعة الأساس التي يشتري الشخص المنتج من أجلها .

2. المنتج الفعلي:- وهو المنتج الملموس أو المحسوس الذي يتحول لب المنتج إليه

3. المنتج بمفهومه الشامل:- يتضمن كل من لب المنتج والمنتج الفعلي ، فضلاً عن بعض الخدمات والمنافع الإضافية التي قد تقدمها المنشأة المنتجة مثل خدمات الضمان والتسليم .

وللمنتج دورة حياة ، ويقصد بها المراحل التي يمر بها المنتج وقد تختلف حسب طبيعة المنتج وهي :

- مرحلة التقديم .
- مرحلة النمو .
- مرحلة النضج .
- مرحلة الإنحدار .

ب- السعر:- وهو مقدار ما يدفعه المشتري لقاء المنتج . وقد يعرف السعر بأنه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها . ويتم تحديد السعر بعد دراسة عدد من المتغيرات مثل : المنافسة ، وسعر المواد الخام ، وهوية المنتج ، والتقدير المسبق للسعر من قبل المشتري ، وللتسعير مصادر وهي :

1. الإدارة:- ويتضح ذلك في أن المنظمات تميل إلى تحديد أسعار السلع والخدمات دون إستشارة الجهات وهذا عادةً يطبق في المنظمات الخاصة أكثر من العامة إذ تكون لها حرية تحديد السعر بما يتناسب مع رغبة إدارة المنظمة ذاتها .

2. الجهات الرسمية:- ويقصد بها الجهات الحكومية حيث تتدخل في بعض الحالات في وضع الأسعار على السلع والخدمات بما يتفق مع رغبة الزبون وقدرته الشرائية .

3. العرض والطلب:- وفي هذه الحالة يتم تحديد الأسعار بناءً على منحنى العرض والطلب فكلما زاد الطلب وانخفض العرض كلما ارتفعت الأسعار ، وكلما إنخفض الطلب وزاد العرض انخفضت الأسعار .

ونرى أن أكثر مصادر التسعير تأثيراً هو العرض والطلب وهو أكثر واقعية من تسعير الإدارة ، ومن ثم تسعير الإدارة أكثر واقعية من الجهات الرسمية .

ت- المكان:- المكان أو التوزيع هو المكان الذي يتم فيه بيع المنتج كما يشمل أيضاً طرق توزيع المنتج وإيصاله إلى المشتريين والكيفية التي تصل بها السلع أو

الخدمات إلى الزبون المرتقب في المكان والوقت المناسبين والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل من جانب الزبون أو المشتري الصناعي ويتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي (اللوجستية) للسلع والخدمات مثل النقل والمناولة والتخزين واختيار الإستراتيجية الملائمة للتوزيع بشكل مباشر أو عن طريق وسطاء .

ث- الترويج:- الترويج ويشتمل على جميع نشاطات الاتصال مع الزبائن من الاعلانات والعلاقات العامة وترويج المبيعات والبريد المباشر والتسويق الخفي . ويتدخل الترويج في جميع ما سبق ذكره من العناصر فمثلاً يتدخل في شكل المنتج وحجمه . كما أن مصروفات الترويج كافة يجب أن تكون مشمولة في عملية تحديد السعر ، فضلاً عن أن مكان الترويج له أهمية بالغة في نجاحه . ويتكون المزيج الترويجي من العناصر الآتية :

1. الإعلان (Advertising):- وهو رسالة غير شخصية مدفوعة القيمة من قبل شركة معروفة موجهة من خلال وسيلة إعلانية .

2. البيع الشخصي (Personal Selling):- وهو مقابلة الزبون وجهاً لوجه ، ويتميز بالمرونة ولكنه مكلف ، وقد تكون طبيعة السلعة مبرراً لإعتماد هذا الأسلوب .

3. ترويج المبيعات (Sales Promotion):- والهدف منه تنشيط المبيعات بمحاولة تخفيض سعرها عن طريق شراء واحدة وإعطاء واحدة بدون مقابل وينصح بإستخدامه في حدود ضيقة وخلال مدة محدودة ، لأنه أسلوب لا يعول عليه في بناء إسم المنتج .

4. العلاقات العامة (Public Relations):- والهدف منها بناء علاقات طيبة مع البيئة المحيطة التي تشمل الجهات الحكومية والزبائن والمساهمين والإعلام وغيرها .

ج- الناس:- وهم الاشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة والذين هم في الصف الأمامي للتعريف بالمنظمة وهم مفتاح نجاح المنظمة ، فهم على احتكاك مباشر مع الزبون ويحاولون ان يبتثوا فيه نوعاً من الألفة والراحة والتقبل ، فالخدمة التي هي غير ملموسة تترجم أمامنا على شكل صورة فنية نأخذ إنطباعاً عنها من خلال مقدم الخدمة .

ح- العملية:- إن الآلية في تقديم الخدمة وسلوك القائمين على تقديمها هي عوامل تأثير مهمة على درجة رضا الزبون ، فأمور كوقت الإنتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للزبون ، وأقصى درجات المساعدة التي يقدمها الموظفون لهم كل ذلك عوامل مساعدة على جعل الزبون سعيداً ويشعر بالرضا .

خ- البيئة الطبيعية:- وهي تلك الادوات التي تسهل من تقديم الخدمة وتشعر الزبون بالراحة والسكينة قبل وأثناء عملية تقديم الخدمة كوجود مقاعد مريحة ، ووجود إضاءة مناسبة وتكييف مناسب ، مياه باردة وأصبح للأدوات التي تعتمد على الخدمة الذاتية أهمية متنامية . وكلما إهتمت المنظمة بالتفاصيل الدقيقة كلما زاد الإنطباع الإيجابي عنها لدى الزبائن ، كالإهتمام بلون طلاء الجدران وألوان المقاعد على سبيل المثال .

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمات في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري ونجاح المنظمات يعتمد على إيجاد أفضل العناصر البشرية حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، تعنى إدارة الموارد البشرية Human Resource Management باختيار الموظفين الأكفاء للعمل في المنظمة ، فضلاً عن الحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المنظمة والموظفين وتستهدف الحصول على أفضل أداء .

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد تطور هذا المفهوم من إدارة الأفراد إلى العاملين إلى الموارد البشرية إلى رأس المال البشري ثم رأس المال الفكري حتى وصل في وقتنا الحاضر إلى رأس المال المعرفي . وهذا يدل على الأهمية الكبرى للموارد البشرية في المنظمات . وإستمراراً لهذا النهج فقد أعطت المنظمات إهتماماً كبيراً بتنظيم وأداء وظائف ادارة الموارد البشرية الهادفة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية للموارد البشرية وتقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن دون التأثير على مستوى جودة الأداء . وهذا تطلب من المنظمات إيجاد خططاً إستراتيجية لرأس المال البشري لإستثمار إبداعات ومواهب وابتكارات الافراد في المنظمة ، والبحث في كيفية إستثمار القدرات المتوافرة لديها والنظر إليها كونها مخزوناً فكرياً ومعرفياً وشريكاً إستراتيجياً مع إدارة المنظمة في العمل وتحقيق الأهداف .

تعد الموارد البشرية مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما ، أو قطاع أعمال أو إقتصاد ما . إن إدارة الموارد البشرية هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المنظمة والموظف في الإتجاه

والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها ويهتم بالبعد البشري في المنظمة .

ثانياً : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

من أبرز الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي (Dave Ulrich) في كتابه (نصير الموارد البشرية) . ويعد ديف ارلش أحد أبرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة أفضل (200) شركة في العالم .

ويرى ارلش أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهت زمانها وأن هناك دوراً جديداً يتحتم على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية القيام به وتنفيذه ، ويتمثل هذا الدور في الشراكة الإستراتيجية والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط وإستراتيجيات المنظمة ، لذلك يحدد ارلش مفهوماً جديداً لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم . وأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة أدوار لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة وفعالة وهذه الأدوار على النحو الآتي :

- أ- الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة .
- ب- إدارة التغيير والتحول : بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة .
- ت- إدارة تطبيق البنية التحتية : أي إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للعاملين في المنظمة.
- ث- إدارة مساهمة العاملين : بمعنى إعداد السياسات والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها ، وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل .

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نجملها بالآتي :

- أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة : من خلال تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كمأ ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة .
- ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري : من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتهيئة مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً .
- ت- زيادة درجة الولاء والانتماء : من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر .
- ث- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين : بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء فى الترقية أو المكافآت أو العلاوات أو الحوافز المادية والمعنوية .

رابعاً : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة المعاصرة أهمية كبيرة ، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة ، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة . هذا بإفتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار .

ويمكن إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط الآتية :

- أ- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين .

- ب- تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء ومعدل الغيابات والتأخرات .
- ت- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المنظمة .
- ث- توافر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين ، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور .
- ج- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والأقسام الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات .

خامساً : استراتيجية الموارد البشرية

تظهر أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها المهم والفعال بالمشاركة والتكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى في تنفيذ استراتيجية المنظمة وجعلها واقعاً مادياً ملموساً على أرض الواقع ، وتحقيق المنظمة من خلالها الميزة التنافسية المرغوبة .

إن الإستراتيجية كي تكون فعالة ومفيدة ، لابد أن تبنى على دراسة فعلية للبيئة الداخلية للمنظمة ، وما تحمله وتعبر عنه من مواطن قوة ومواطن ضعف ، ودراسة فعلية للبيئة الخارجية كذلك ، وما تحمله من فرص يجب على المنظمة التعامل معها بكل حرفية ، وإستغلالها كما ينبغي ، وما تحمله أيضاً من تهديدات مباشرة وغير مباشرة قد تؤثر على أنشطة المنظمة وأعمالها ، بزيادة أو نقصان الربحية ، أو بتوافر وتهيئة أجواء الإستمرار أو التوقف . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجب أن تتسم الاستراتيجية بإستشراف علمي للمستقبل ، مبني على تنبؤات وبرامج علمية مدروسة .

إن القاعدة الأساس في تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي : الدراسة المتأنية والعميقة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية (وهو من ضمن المديرين التنفيذيين والعضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة) لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة التي هي

المحددة للإطار العام الذي توضع ضمن إستراتيجيات جميع الإدارات المكونة للمنظمة ، وعن طريق رسالة المنظمة يتحقق مبدأ الالتزام من الجميع «الرؤوساء والمرووسين».

من المناسب أن يتم الحديث بإيجاز عن أهم متغيرات البيئة المعاصرة ، التي تؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجية إدارة الموارد البشرية (ثم نستكمل المراحل المتبقية في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) :

أ- **رسالة المنظمة:** إن نقطة الإنطلاق أو البدء في إعداد الاستراتيجية هي التحديد الواضح لرسالة المنظمة ، التي تقوم الاستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة والذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه .

ب- **تخطيط وتصميم عمل المنظمة:** إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية ، يؤثر بشكل جوهري على وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

ت- **ثقافة المنظمة التنظيمية:** إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر وتعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة ، وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة في تعاملهم مع الآخرين ، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعادها .

ث- **الاختلافات والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة:** وهذه الاختلافات قد تكون من حيث العمر والثقافة والمؤهلات العلمية والخبرات العملية والبيئة الاجتماعية ... إلخ . وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين كبير في حاجات وإتجاهات ورغبات وطموحات الموارد البشرية وطريقة تفكيرها وتعاملاتها .. هذا التباين وتلك الاختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها التنفيذية وممارساتها ونشاطاتها وهي في طريقها إلى تنفيذ إستراتيجيتها .

ج- المتغيرات الاقتصادية: إن تحرير التجارة الخارجية ومظاهر ومؤثرات العولمة وحالة الرواج الاقتصادي ، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض ، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات إستراتيجيات توسعية في نشاطها وأعمالها ، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالإستقطاب ، والإختيار والتوظيف ، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية ، وبرامج التعويضات ... إلخ .

ح- المتغيرات التقنية (التكنولوجية): يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة والعالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة خاصة تتناسب وتكنولوجيا الآلات والأنظمة الحديثة والمتطورة .

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية وظائفها (إستقطاب وإختيار وتوظيف وتدريب وتعويضات وعلاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة .

تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجية منفصلة لوظائفها كافة وكما يأتي :

1. إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لإحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية مراعية في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات ، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها ، وتتبع ذلك ببناء برامج إستقطابها ، وإختيار الأحسن والأفضل من بينها ، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه ، ومن ثم السعي إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة . ويمكننا أن نجزأ إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى :

➤ إستراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة .

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة .
- إستراتيجية الاستقطاب .
- إستراتيجية الاختيار والتوظيف .

2. إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع إستراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها :

- إستراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل .
- إستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها .
- إستراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة .
- إستراتيجية لتقدير مستوى الأداء .

3. إستراتيجية التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى إستراتيجيات فرعية ومنها :

- إستراتيجية الرواتب والأجور .
- إستراتيجية الحوافز المالية .
- إستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية .

4. إستراتيجية علاقات العمل: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- إستراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية .
- إستراتيجية السلامة والحماية .
- إستراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين .

المبحث الرابع : الإدارة المالية

تعد مهمة تمويل المنظمة من الأمور المهمة إذ لا يمكن ممارسة أي نشاط من أنشطة المنظمة بدون تمويل ، ومهمة الإدارة المالية عبارة عن الأنشطة المختلفة المتعلقة بتمويل المنظمة وإدارته وتنظيم حركته بشكل يضمن تحقيق أهداف المنظمة .

أولاً : مفهوم الإدارة المالية

الإدارة المالية هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الادارية من أجل الحصول على الاموال والاستخدام الامثل لهذه الاموال بغية تحقيق الاهداف المنشودة ، أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الاموال بالشكل الامثل واستثمارها بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للمنظمة أو تعظيم ثروة المساهمين ومن ثم المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة وهو البقاء والنمو . وهذا يعني بأن وظيفة الإدارة المالية تتعلق بإدارة حقيقية إستثمارات المنظمة بشكل يعظم العائد على هذه الإستثمارات عند مستوى مقبول من المخاطر ، وبتحويل هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر التمويل بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض تكلفة رأس المال إلى حدها الأدنى .

إن الفلسفة الرئيسة التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تعظيم تدفق المال الى داخل المنظمة ، بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة .

وحتى تقوم الإدارة المالية بهذا الدور فعليها أن تجيب على ثلاث أسئلة غاية في الأهمية ، هذه الأسئلة بالترتيب هي :

- ما الإستثمارات طويلة الأجل التي على المنظمة مباشرتها ؟ .
- من أين ستحصل المنظمة على التمويل طويل الأجل لتتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل ؟ .

• كيف ستدير الأنشطة المالية اليومية للمنظمة ؟ .

والواقع أن هذه ليست جميع الأسئلة التي على الإدارة المالية إجابتها ، لكنها أهمها ولذلك فدراسة الإدارة المالية بصورة إجمالية هي دراسة الإجابة على هذه الأسئلة .

وحتى تتم الإجابة على هذه الأسئلة فعلى المدير المالي للشركة إتخاذ ثلاث قرارات ، وهذه القرارات بالترتيب هي :

أ- إعداد الميزانية الرأسمالية : وهذا القرار يجيب على السؤال الأول ، إذ إن معنى الميزانية الرأسمالية هو : عملية التخطيط لتحديد الإستثمارات طويلة الأجل مثل شراء معدات جديدة واستبدال المعدات وإنشاء مصانع جديدة وامتلاك مباني جديدة والمعنى أنه يتم إعداد ميزانية بأهم الأصول الثابتة (طويلة الأجل) التي تهدف المنظمة امتلاكها خلال الحقبة الزمنية المقبلة .

ب- تحديد هيكل رأس المال : بعد أن يحدد المدير الإستثمارات طويلة الأجل التي ستقوم بها المنظمة يحتاج أن يحدد الطريق إلى تمويل هذه الإستثمارات ، أي ببساطة من أين سيأتي بالمال الذي يؤهله لمباشرة هذه الإستثمارات ، هل سيأتي بالمال من أملاك الشركة (حقوق الملكية) الذين وضعوا أموالهم في الشركة على صورة أسهم أو أوراق مالية ؟ فهذا خيار أمامه ، وأمامه خيار آخر ألا وهو الاقتراض ، والذي سيأتي في صورة قرض من البنك أو سندات . وفي الغالب يكون هيكل رأس المال نسبة بين حقوق الملكية وبين الإلتزامات (القروض والديون) وفي تغيير هذه النسبة تأثير على العائد المتوقع من الإستثمار ، وباختصار فإن زيادة نسبة الديون في هيكل رأس المال تؤدي إلى زيادة المخاطرة مع زيادة العائد المتوقع والعكس صحيح ، فإن زيادة نسبة حقوق الملكية تؤدي إلى نقص المخاطرة مع نقص العائد المتوقع . وعلى المدير المالي تحديد أفضل نسبة ممكنة للموازنة بين المخاطرة والعائد المتوقع .

ت- إدارة رأس المال العامل : رأس المال العامل هو مقدار ما تملكه المنظمة من أصول جارية في مقابل الإلتزامات الجارية التي عليها .

رأس المال العامل = الأصول الجارية – الإلتزامات الجارية .

ويقصد بالأصول الجارية هي الأصول النقدية أو التي من السهل تحويلها إلى نقدية مثل الشيكات وحسابات العملاء المدينين للمنظمة ، أما الإلتزامات الجارية فهي الديون قصيرة الأجل كأوراق الدفع وحسابات الموردين الدائنين .

وتعد أهمية رأس المال العامل في أنه المؤشر إلى ما تملكه المنظمة من سيولة مالية لإدارة أعمالها اليومية ، فكلما كان لدى المنظمة رأس مال عامل أكبر كلما كانت فرصة نجاحها أكبر .

ومما يتبين أن دور الإدارة المالية هو ضمان وجود أصول جارية كافية مقابل الإلتزامات الجارية التي عليها ، تضمن سير الأعمال اليومية بسلام دون حدوث مقاطعات مكلفة تحدث نتيجة لعدم وجود سيولة كافية .

ثانياً : حقول الإدارة المالية

للإدارة المالية ثلاثة حقول أو مكونات هي :

أ- **الإدارة المالية العامة :-** وهي الإدارة المالية التي تهتم بالاموال العامة للدولة وتشتمل على إيرادات الدولة ونفقات الدولة والموازنة العامة والرقابة على الأموال العامة تحليل الأوضاع الإقتصادية والمالية للدولة وأثر فرض الضرائب على اقتصاديات الدولة .

ب- **الإدارة المالية في القطاع الخاص:-** وهي الإدارة التي تهتم بأوجه النشاط المالي في المشروعات الفردية أو الشركات وتشتمل التخطيط المالي وتنظيم الوظيفة المالية والرقابة المالية وإدارة رأس المال .

ت- **المالية الخاصة:-** وهي الإدارة التي تتعلق بإيرادات الفرد وكيفية إنفاقها بما يحقق له أكبر إشباع ممكن وكيفية استثمار هذه الأموال وكذلك معالجة مواضيع أخرى كالتقاعد والضمان الإجتماعي والتأمين الصحي وغيرها مما يهم الفرد .

ثالثاً : وظائف المدير المالي

المدير المالي هو الشخص الذي يقوم بإدارة أموال المنظمة بفعالية وأمانة ويؤدي دوراً أساساً في اتخاذ القرار . ولكي يحقق المدير المالي الأهداف الرئيسة للمنظمة عليه القيام بالوظائف الآتية :

أ- **تحليل البيانات المالية:-** وتعني عملية التحليل دراسة البيانات المالية وتحويلها الى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة التي تفيد في معرفة الجوانب الايجابية والسلبية وتقييم الواقع المالي والتشغيلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة .

ب- **التخطيط المالي:-** ويكون ذلك من خلال التعرف على الاحتياجات المالية للمنظمة وإعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الاجل ذات الأهداف الإستراتيجية والقصيرة الاجل ذات الاهداف التشغيلية) وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المنظمة في المستقبل .

ت- **تحديد هيكل الاصول:-** ونعني بذلك تحديد العناصر المكونة للأصول وتوزيع هيكل الاستثمار في الاصول قصيرة الاجل والأخرى طويلة الاجل وبعد ذلك يتم تحديد الحجم الأمثل للاستثمار في الاصول المتداولة والثابتة التي تؤثر بنتائجها على مستقبل المنظمة ، فضلاً عن أهمية متابعة تقادم الاصول الثابتة ومدى مساهمتها بشكل كفوء في العمليات التشغيلية والحاجة إلى إستبداله وتجديدها أو توسيعها ، ويكون ذلك عن طريق معرفة ما حدث سابقاً للأصول وما يمكن أن يحدث مستقبلاً في ضوء الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة .

ث- **تحديد الهيكل المالي:-** ترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم وحقوق الملكية المعروضة في قائمة

المركز المالي وتقييم وإختيار وسائل التمويل المتاحة ، وللمدير المالي دور كبير في تحديد المزيج الملائم للتمويل طويل الأجل أو قصير الاجل ، ويعد هذا التحديد من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي والإئتماني للمنظمة .

ج- التنسيق مع الادارات الاخرى للقيام بالعمل بشكل فعال:- فجميع القرارات داخل ادارات المنظمة لها تأثير مالي . فالقرارات التسويقية على سبيل المثال لها تأثير على نمو المبيعات وهذه الأخيرة لها تأثير بالمقابل على تغيير القرارات الإستثمارية .

ح- التداخل مع الاسواق المالية والنقدية:- فكل مدير مالي لا بد له من أن يتعامل مع الأسواق المالية والنقدية ، وكل منظمة تؤثر وتتأثر بالاسواق المالية والنقدية بشكل عام ، إذ يتم الحصول على الأموال من السوق المالي والنقدي كما يتم التعامل مع المستثمرين الحاليين والمتوقعين من خلال التعامل مع أسهم المنظمة في السوق المالي .

رابعاً : خصائص الوظيفة المالية

تمتاز الوظيفة المالية من غيرها من وظائف المنظمة بما يأتي:

أ- أنها تتداخل في جميع نشاطات المنظمة ، فجميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة لها وجه مالي .

ب- إن إتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للمنظمة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر .

ت- إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية ، فعلى سبيل المثال اذا قررت المنظمة شراء خط إنتاج جديد عالي التكلفة وتم شراء هذا الخط أو جزء منه بالدين ولم تستطيع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض بقاءها وإستمراريتها للخطر أو الفناء .

ث- إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة ، بل قد تستغرق وقتاً طويلاً مما قد يؤدي الى صعوبة إكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض المنظمة للخطر .

خامساً : القرارات المالية

أ- القرارات الاستثمارية:- وتشتمل هذه القرارات على ما يأتي :

1. عملية إختيار الموجودات .
2. كيفية الإنفاق على هذه الموجودات .
3. مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات .
4. الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها وتوسيعها .
5. شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية للمنظمة .
6. المبادلة التي تتم بين الربحية والسيولة.

ب- قرارات التمويل:- ينصب إهتمام مثل هذه القرارات على ما يأتي :

1. تكوين رأس المال .
 2. درجة الرفع المالي .
 3. إختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين المالي .
- ت- قرارات توزيع الارباح على المساهمين:- تتعلق بتحديد ما يأتي :

1. متى يتم تدوير الارباح واحتجازها .
 2. متى يتم توزيع الارباح .
 3. هل توزع الأرباح بشكل نقدي أم على شكل أسهم مجانية .
- ث- قرارات ذات طبيعة خاصة:- تتعلق مثل هذه القرارات بالإحتياجات الطارئة للتمويل مثل حالات الإندماج والتصفية وإعادة التنظيم وغيرها.

سادساً : العوامل المؤثرة على القرارات المالية

- أ- **ضريبة الدخل:** وهي إقطاع نقدي إلزامي يتحمله المكلف ويقوم بدفعه وفقاً لمقدرته على الدفع مساهمةً منه في تحمل الاعباء العامة للحكومة وفي إنجاح تدخل الدولة لتحقيق أهداف معينة . وتؤثر ضريبة الدخل على النواحي المالية الآتية :

1. التأثير السلبي على سيولة المنظمة لأن الضريبة تشكل تدفقاً نقدياً إلى الخارج .
 2. التأثير السلبي على صافي أرباح المنظمة لأن الضريبة تقتطع من أرباحها .
 3. الميزة الضريبية للاقتراض لأن التمويل بأموال الاقتراض يؤدي الى دفع ضرائب أقل لأن الفوائد تطرح من الأرباح قبل حساب الضرائب .
 4. الاستهلاك كوقاء من الضريبة إذ أن الإستهلاك يخصم كمصروف لغايات الضريبة .
 5. التأثير على قرار إستثمار الأصول الثابتة أو شرائها.
- ب- **التضخم** : وهو عبارة عن الإرتفاع العام في معدلات الأسعار " نقود كثيرة تطارد سلعاً وخدمات قليلة " . ويؤثر التضخم على الكثير من القرارات المالية منها :
1. **تقييم بضاعة آخر المدة:-** يوجد طرق متعددة لتقدير قيمة بضاعة آخر المدة منها سعر التكلفة أو سعر السوق أيهما أقل ، ولهذه الطريقة تطبيقات مختلفة منها :
- **FIFO** : أي ما تم ادخاله أولاً الى المخزن يتم إخراجاً أولاً فيبقى في المخازن البضاعة الجديدة ذات الاسعار الحديثة ، وفي مدة التضخم تكون أسعار هذه البضاعة عالية نسبياً فينتج عن ذلك ان تكون قيمة البضاعة كبيرة وتؤدي الى الزيادة في اجمالي الربح ومن ثم الى زيادة حجم الضرائب التي تدفعها المنظمة مع ثبات العوامل الاخرى .
- **LIFO** : أي ما تم ادخاله الى المخزن آخرأ يتم إخراجاً أولاً وينتج عن ذلك ان تكون البضاعة الموجودة في المخازن هي البضاعة القديمة ذات الاسعار القديمة وفي مدة التضخم تكون اسعار هذه البضاعة متدنية نسبياً وبذلك تكون قيمة بضاعة آخر المدة منخفضة ، وهذا يؤدي الى خفض إجمالي الربح من المبيعات ومن ثم الى دفع ضرائب أقل مع بقاء العناصر الاخرى ثابتة لذلك تستعملها المنظمة في أوقات التضخم إذا أرادت ان تتجنب الضرائب وسمح القانون بذلك .

2. تقييم الموجودات في قائمة المركز المالي:- إن التضخم ينتج عنه ان تكون قيمة الموجودات ولاسيما الثابتة منها وبضاعة آخر المدة أقل من قيمتها السوقية الحقيقية لها في وقت إعداد القائمة لذلك ظهر أسلوب في المحاسبة يسمى محاسبة التضخم وهي تسعى لأخذ معدلات التضخم في الحسبان عند إعداد القوائم المالية إذ يتم تعديل الأرقام بما يتلائم مع معدلات التضخم السائدة لتصبح القوائم قادرة على إعطاء الصورة الحقيقية لوضع المنظمة بعد أخذ التضخم في الحسبان .

3. التمويل بأموال الإقتراض أم بأموال الملكية في ظل التضخم:- يؤثر التضخم على قرار التمويل من خلال تأثيره على القوة الشرائية للنقود حيث تربطه علاقة عكسية مع هذه القوة . و يمكن تعريف القوة الشرائية للنقود بأنها مقدار ما يشتريه وحدة النقود من سلع وخدمات . وبناءً عليه فإن أي زيادة في الاسعار معناه نقص في القوة الشرائية للنقود أي أن القوة الشرائية للنقود تنخفض بمقدار يتناسب مع معدل التضخم . من هذا نرى أنه من الأفضل للمدير المالي أن يلجأ الى استعمال أموال الإقتراض عندما يسود التضخم ويتوقع أنه سيستمر وذلك لأن القوة الشرائية للنقود التي سيدفعها سداداً للقرض ستكون أقل من القوة الشرائية للنقود التي إقتترضها .

4. تأثير التضخم على عملية تقييم المشاريع:- يؤثر التضخم على نتائج تقييم المشاريع وعلى جدواها الاقتصادية من خلال تأثيره على القوة الشرائية للنقود لذلك يجب أخذ تأثير التضخم بعين النظر عند إجراء الحسابات المتعلقة بالجدوى الاقتصادية ولذلك عند إجراء دراسة جدوى إقتصادية لمشاريع ذات أجل طويل وكانت المدة فيها تضخم ، فيجب على المدير المالي تعديل معدل الخصم الذي سيستعمل في إستخراج القيمة الحالية للتدفقات النقدية لهذه المشاريع لإدخال معدل التضخم في الحساب .

5. تأثير التضخم على أعمال التصدير والإستيراد:- يؤثر التضخم النسبي في بلد ما على الشركات العاملة في ذلك البلد وخاصةً التي لها علاقة بأعمال التصدير والإستيراد من خلال تأثيرها على أسعار السلع التي تنتجها الشركة وتصدرها الى

الخارج ، إذ ترتفع الاسعار بسبب التضخم فيقل الطلب عليها ، وعلى أسعار السلع البديلة والتي يستوردها ذلك البلد من الخارج فتصبح أسعارها أرخص من السلع التي تنتجها تلك الشركات ، وإذا فرضنا وجود تجارة بين ذلك البلد والبلدان الأخرى فإن كمية المستوردات ستزداد ، ومن ثم ستقل الأرباح في الشركات العاملة في ذلك البلد .

سابعاً : مصادر التمويل

تقسم أنواع التمويل التي تحتاجها الشركة على نوعين هما :

- أ- **تمويل قصير الأجل:-** وتستخدم لتمويل الاحتياجات الضرورية الطارئة وتنفق تلك الأموال على الموجودات التي تمتاز بسرعة دورانها لتمكنها من سداد تلك الديون التي تستحق خلال عام واحد .
- ب- **تمويل طويل الأجل:-** وتستخدم لتمويل التوسعات والتحسينات التي تنوي المنظمة القيام بها. ويمتاز هذا النوع من التمويل بكونه يستحق الدفع بعد مدة تزيد عن العام الواحد ومن ثم فمن المستحسن انفاقه على الموجودات الثابتة والتي عادةً ما تبدأ بإنتاج الدخل للمنظمة بعد مدة تزيد عن العام الواحد .

الفصل الثامن

وظائف (أنشطة) المنظمة المساندة

المبحث الأول : إدارة البحث والتطوير

المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة

المبحث الثالث : إدارة المعلومات

المبحث الرابع : إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : إدارة البحث والتطوير

في ظل التنافس المحموم بين الدول والمنظمات في عالم يتغير بسرعة ، بات من الضروري التركيز على قطاع البحث والتطوير بهدف مراجعة وتنقيح التصميم والتقنيات المتوافرة ، وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية وإبتكار منتجات جديدة لمواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن .

فضلاً عن الأهمية العلمية والتقنية لنشاطات البحث والتطوير فإن نشاطات البحث والتطوير من الناحية الإقتصادية تعكس رغبة المنظمة في أن تتنازل عن جزء من إيراداتها وأرباحها الحالية في سبيل تحسين كفاءتها وإيراداتها المستقبلية وذلك عبر توظيف جزء من الإيرادات الحالية المنظمة في أنشطة بحثية يؤمل أن تؤتي ثمارها في المستقبل .

يعد البحث والتطوير (R&D) research and development أحد أبرز المصطلحات المتداولة في أوساط البحث العلمي . وهو عمل إبداعي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة بما في ذلك معرفة الإنسان ، والثقافة والمجتمع ، وإستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة .

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية . وكلما كبر حجم المنظمة كلما أدى إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير ، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها ومؤشرات تقييمها صعبة التحديد ، ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى ، فضلاً عن الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير . ويوجد نوعان من البحوث هما :

أ- **البحث الأساس** : يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساً إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها إستعمال خاص .

ب- **البحث التطبيقي** : يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساس أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً ، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين النظر المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها .

أما التطوير فيتعلق هنا بالإستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرائق الإنتاج أو في المنتج) بالإستناد إلى الأعمال الآتية :

1. التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين .
 2. فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات .
 3. مواصفات المنتجات ومخططات كل من التجهيزات الهياكل وطرائق التصنيع .
- ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالإستناد إلى درجة الإبداع المحققة إذ يتم هنا التفرقة بين درجتين :

● **الإبداع الطفيف أو التراكمي** : والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج .

● **الإبداع النافذ أو الجذري** : الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماماً .

من هنا يمكن القول بأن البحث والتطوير تمثل كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرائق إنتاج ومنتجات مادية إستهلاكية أو إستثمارية .

المبحث الثاني : إدارة العلاقات العامة

تمثل إدارة العلاقات العامة Public Relations Management أنموذجاً إدارياً متخصصاً بتنظيم عملية التواصل بين المنظمات والأفراد والتشكيلات الاجتماعية فهي تؤدي دوراً فعالاً في نجاح منظمات الأعمال والعلاقات التفاعلية فيما بينها إذ تهتم بمساعدة الأشخاص والمنظمات على تعميق الفهم المتبادل فيما بينهم وسهولة التعامل المشترك والبناء كجزء جوهري من نشاط العلاقات العامة .

أولاً : مفهوم العلاقات العامة

العلاقات العامة Public Relation هي الجهاز الذي يربط المنظمة بجمهورها الداخلي (العاملين داخل المنظمة) والخارجي (الزبائن والمنظمات المنافسة وصناع القرار ووسائل الإعلام والمساهمين والمستثمرين والنخب في المجتمع الخ) .

العلاقات العامة إذاً هي وظيفة إدارية دائمة ومنتظمة تحاول المنظمة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة ، وفي سبيل هذه الغاية على المنظمة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وأن تكيف معه بقدر الإمكان سياستها وتصرفاتها ، وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الاعلام الشامل الى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة .

ويتميز مفهوم إدارة العلاقات العامة باستناده إلى العديد من العلوم الرديفة مثل علم النفس وعلم اللغويات وعلم الإدارة العامة لتشكيل رؤية شاملة لدى مدير العلاقات العامة في عملية مقاربتة للجمهور الذي يتواصل معه بشكل واضح ودقيق وذو مصداقية بما ينعكس على قبول الجمهور لما يقدمه مدير العلاقات العامة من طروحات .

ثانياً : أهداف إدارة العلاقات العامة

- أ- **التعريف بنشاط المنظمة:-** فهي وسيلة في التعريف الصحيح المقنع بنشاط المنظمة وكسب رضا الجمهور .
- ب- **البحث وجمع المعلومات:-** إجراء بحوث الرأي والاستطلاع وجمع معلومات عن المنظمات المنافسة ومنتجاتها وزبائنها ، فضلاً عن معلومات عن المنظمة ومنتجاتها .
- ت- **الاتصال:-** توفير قنوات الاتصال المناسبة في الإتجاهين من المنظمة إلى الجماهير ومن الجماهير إلى المنظمة أما عن طريق الإتصال الشخصي أو الاتصال الجماهيري .
- ث- **تخطيط برامج العلاقات العامة وتنفيذها:-** تضع خطط وقائية وعلاجية لتحسين صورة المنظمة الذهنية لدى الجماهير وتقسم إلى خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى .
- ج- **التقييم:-** تقوم بتقييم برامجها وخططها تقييم قبلي وتقييم مرحلي (أثناء التنفيذ) وتقييم بعدي .
- ح- **التنسيق:-** تعد جهازاً تنسيقياً بين إدارات المنظمة المختلفة ، فضلاً عن التنسيق بين المنظمة وزبائنها .
- خ- **التواصل:-** يعد رجل العلاقات العامة النقطة الموصلة بين الأقسام داخل المنظمة .

ثالثاً : مهام العلاقات العامة

يمكن تحديد مهام وواجبات إدارة العلاقات العامة بالنقاط الآتية :

- أ- مد جسور التواصل مع كافة المنظمات في السوق المحلي والخارجي وبناء قاعدة قوية من العلاقات معهم قبل وأثناء وبعد تنفيذ أي مشروع وقد تتعدى علاقة العمل لتصبح علاقه شخصية قائمة على التواصل المستمر .

- ب- وضع إستراتيجية إعلامية تقوم على إبقاء المنظمة في الواجهة دوماً من حيث تغطية إعلامية لنشاطاتها وإعلانات مميزة بطابعها ، فضلاً عن المشاركة في المعارض والمؤتمرات حيث تتواجد المنظمات الكبرى والمنافسة .
- ت- خلق روح الفريق الواحد لدى موظفي المنظمة ليتعداه الى مفهوم الأسرة المتحابية والمتجانسة .
- ث- تطوير المهارات الفنية والإدارية لكافة موظفي المنظمة من خلال مشاركتهم ببرامج تدريبية وخاصة في حال عدم وجود مدير للتدريب في المنظمة .
- ج- الإطلاع على كلما هو جديد في مجال عمل المنظمة من خلال متابعة الإنترنت ووسائل الإعلام وعرض ذلك على الإدارة العليا لمحاولة إدخاله ضمن مناهج التحديث والتطوير بالمنظمة .
- ح- بحث الشكاوى والرغبات التي تتعلق بأعمال المنظمة في شتى فروعها لإزالة ما يقع عليهم من غش أو إهمال ، وإزالة أسبابها ، ورفع التقارير إلى المسؤولين عن المسائل العامة التي تقتضي علاجاً مهماً .
- خ- تجميع البيانات والإحصاءات والخلاصات الوافية ، والقوانين عن المشروعات والخطط وترتيبها وحفظها وفقاً لنظام واضح يتيح الانتفاع بها في الإعلام والإستعلام في أسرع وقت .
- د- تنظيم الوسائل للرد على ما يوجه إلى الإدارة من استفسارات مهمة ، أو خاصة في أي شأن ، ووضع نظام خاص لمقابلات الموظفين في أوقات العمل .
- ذ- القيام بكل نشاط صحفي في المنظمة ، وإصدار ما يمكن للمنظمة إصداره من صحف أو مجلات أو نشرات متعاونة في ذلك مع الإدارات الأخرى في المنظمة .
- ر- الإهتمام بشكلٍ أساس بالكشف عن الإتجاهات والإحتياجات والميول عند الجمهور الذي سيتعامل مع هذه المنظمات ، وذلك من أجل العمل ما أمكن على تحقيق هذه الرغبات والميول .

رابعاً : أهمية العلاقات العامة

ظهرت الحاجة للعلاقات العامة على إثر التغيير الكبير الذي طرأ في المجتمعات الحديثة في شكلها وتكوينها وطبيعتها من نواحي عديدة سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ، ومن أهم هذه التغييرات :

أ- ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام ، وبخاصة في المجتمعات الديمقراطية وظهور قوى مختلفة تسعى لجذب الرأي العام .

ب- توسع حجم المنظمات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينهما ، هذه التغييرات في حجم المنظمة جعلها في حاجة ماسة إلى أن تحقق إتصالات سليمة بهذه الأعداد الكبيرة من الجماهير المختلفة ، وان تنظم برنامجاً وترسم خططاً تسير في ضوءها في مجال العلاقات العامة .

ت- تنظيم العمال أنفسهم في نقابات وإتحادات تجمع كلمتهم وتدافع عن مصالحهم عن طريق الضغط أو إقناع الرأي العام .

ث- التحول الذي حدث في المجتمعات الذي دفع للحاجة إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغيير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه .

ج- تطور وسائل الإعلام والنشر نتيجة التقدم الفكري والفني والتقني الكبير والذي أدى لتسهيل مهمة العلاقات العامة في الإتصال بالجماهير المختلفة واستخدام الوسائل الملائمة مع الجماهير بالأوقات المناسبة .

خامساً : خطوات العلاقات العامة

اتفقنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية مهمة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتصلة بموضوع ما ، وتمكينه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها ، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم على الوصول إلى آراء وإختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي .

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها إدارة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها وهي :

أ- **البحث والتحري :** وهي أهم الخطوات التي تبنى عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة ، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند إتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط ، لذلك ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده : ما الذي يجري الآن ؟ .

ب- **التخطيط :** وتشتمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى ورسم البرامج التنفيذية وغيرها . وهنا ينبغي الإجابة عن : ما الذي يجب القيام به ؟ .

ت- **التنفيذ :** وتتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية . ويجب هذا الإجراء عن سؤال : كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيراً ؟ .

ث- **القياس والتقويم :** وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج ، وقياس مدى تأثير وإستفادة الجمهور منه ، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الرئيس : ماذا حققنا من نتائج ؟ .

ج- **التوثيق :** إذ سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة ، وهنا نسأل : كيف نوثق هذه التجربة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة ؟ .

المبحث الثالث : إدارة المعلومات

إزداد الإهتمام بإدارة المعلومات في الآونة الأخيرة نتيجة التدفق الكبير للمعلومات عبر الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة ، الأمر الذي حدى بالمنظمات الى إيجاد الطرائق والوسائل المناسبة لتنظيمها وفلترتها ومعالجتها بغرض الاستفادة منها في اتخاذ القرار أو التنبؤ بالمستقبل دون فقدان أو خسارة أو ضياع أي معلومة .

أولاً : مفهوم إدارة المعلومات

إدارة المعلومات Information management وقد يشار لها بالإختصار (IM) يقصد بها جمع وإدارة وتوزيع المعلومات من مصادرها المختلفة وللمن يحتاجها بوصفها مورداً إستراتيجياً للمنظمة . فهي لا تعني بالأنظمة أو التقنيات كما هو الحال مع نظم المعلومات أو تقنية المعلومات إنما هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات التي تهدف الى تحقيق الكفاءة .

وتشتمل المعلومات التي يتوجب إدارتها من قبل المنظمة على المعلومات الإلكترونية وغير الإلكترونية ، إذ يجب أن يكون الهيكل التنظيمي في المنظمة قادراً على إدارة ومعالجة جميع مراحل دورة حياة المعلومات بغض النظر عن مصدرها وطبيعتها .

والمعلومات هي التي نتجت عن معالجة البيانات Data والتي تتحول بدورها إلى معرفة بمجرد إختلاطها بخبرة المتلقي والمهارات التي يتمتع بها ، ومن ثم فالمعلومات هي أساس المعرفة .

ومن ضمن بيئة إدارة المعلومات والتي تغطي أنواع المعلومات المتداولة في أي منظمة المجالات الآتية :

➤ إدارة المحتوى Enterprise Content Management

- إدارة المعرفة Knowledge Management
- إدارة السجلات والأرشفة Record management and Archiving
- إدارة أتمتة الأعمال Business Process Management
- إدارة محتوى الإنترنت Web content management
- إدارة أدوات الإعلام الاجتماعي Socail media management
- ذكاء الأعمال Business Intelligence
- إدارة البيانات الرئيسية Master Data Management

ثانياً : مبادئ إدارة المعلومات

تعتمد عملية إدارة المعلومات على المبادئ الآتية :

- أ- أن المعلومات هي أحد أهم اصول المنظمة التي لها تأثير كبير على إنتاجيتها ومن ثم يجب الاهتمام بها والحفاظ عليها .
- ب- توافر المعلومات بين من يحتاجها داخل المنظمة وفقاً لصلاحيه كل واحد منهم ، فإن المشاركة في المعلومات بين العاملين أمرٌ أساس لنجاح أي منظمة .
- ت- الإحتفاظ بالمعلومات وتسجيلها لتبقى لأطول فترة ممكنة حسب حاجة العمل ويتم ذلك من خلال توفير البرامج والأجهزة ووضع السياسات التي تضمن ذلك .

ثالثاً : مراحل دورة حياة المعلومات

بشكل عام فإن دورة حياة المعلومات تتكون من المراحل الآتية :

- أ- مرحلة تجميع المعلومات من مصادرها المختلفة الإلكترونية وغير الإلكترونية .
- ب- مرحلة الإدارة والمعالجة والمشاركة بين من يحتاجها داخل المنظمة .
- ت- مرحلة تقديم المعلومات للآخرين وتوزيعها عبر قنوات ووسائل مختلفة كالتقارير وأدوات البحث والتنقيب والتطبيقات الإلكترونية المختلفة .

ث- مرحلة الاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها بأمان لفترات زمنية طويلة كسجلات إلكترونية أو ورقية .

رابعاً : أهمية إدارة المعلومات

المعلومات هي ثروة هذا العصر ولا تملك أي منظمة أو حتى الفرد العادي في المجتمع الحياة دون معلومات . فالقدرة على إتخاذ القرار والتخطيط وإدارة الأزمات وتسيير الأعمال وحتى الترفيه كلها نشاطات تعتمد اعتماداً كلياً على المعلومات فكلما توافرت كلما نجحت المهمة . لذلك أصبح من يملك المعلومة قادر على التحكم والسيطرة والحصول على الثراء .

ونتيجةً لتلك الأهمية التي تحظى بها المعلومات ونظراً لغزارتها والتي تتدفق علينا كل يوم ومن كل حذب وصوب ، أصبحت إدارتها أمراً ملحاً لا غنى عنه وإلا فلن نستطيع الإستفادة من هذا الكم الهائل من المعلومات وستضيع هباءً منثوراً بل وقد تفقدها وقد تكون أثمان ما تملك .

وتنقسم المعلومات الى نوعين رئيسيين لا يستغني أحدهما عن الآخر وهما المحتوى والبيانات . فالمحتوى هي المعلومات غير المنظمة كالمستندات والوثائق والبريد الإلكتروني ونحوها ، أما البيانات فهي المعلومات المنظمة المحفوظة في قواعد بيانات منظمة يتم إدارتها عادة من أنظمة معلوماتية كالأنظمة المحاسبية والمالية والموظفين ونحوها . وعلى فرض أن المحتوى يمثل أغلبية المعلومات سواءً للأفراد أو المنظمات فإن إدارة المعلومات تعنى أساساً بها وبترابطها مع البيانات لتقديم المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب .

خامساً : وظائف إدارة المعلومات

من أهم وظائف إدارة المعلومات ما يأتي :

- أ- التأكد من وصول المعلومات لمن يحتاجها في الوقت الذي يحتاجها فيه من خلال أدوات ووسائل الوصول كالبوابات الإلكترونية وأجهزة الموبايل وغيرها .
- ب- تهيئة بيئة مناسبة لتشارك المعلومات بين العاملين عليها عبر أدوات المشاركة كالمنتديات والمدونات والشبكات الإجتماعية .
- ت- تهيئة أدوات البحث المناسبة التي تساعد الآخرين على الوصول للمعلومة أينما كانت داخل المنظمة أو حتى خارجها .
- ث- العمل على تحليل المعلومات المتوافرة لتساعد على تطوير العمل وتجنب المخاطر وإتخاذ القرار .
- ج- حماية المعلومات والحفاظ على سريتها وملكيته من خلال أنظمة وأدوات الحماية الإلكترونية كأدوات التشفير والتوقيع الإلكتروني وأنظمة إدارة السجلات .
- ح- أتمتة الأعمال المرتبطة بالمعلومات لتوفير الوقت والجهد اللازم لإنجازها أو إنتاجها أو عرضها .
- خ- المساعدة في تصنيف المعلومات وهندستها بشكل علمي إعتماًداً على الإحتياجات الرئيسة للمستخدمين لها فتسهل عملية الوصول المباشر للمعلومة وقت الحاجة .
- د- عرض المعلومات بالشكل الملائم لطبيعة من يحتاجها سواءً عبر الويب أو الأجهزة المتنقلة وذلك بإستخدام الرسوم البيانية والتقارير ونحوها .
- ذ- تهيئة الوسائل المناسبة لجلب المعلومات وتجميعها من مصادرها المختلفة سواءً الإلكترونية أو الورقية وتشذيبها وفقاً للحاجة .
- ر- المساعدة في وضع السياسات الملائمة لإدارة المعلومات بالشكل المطلوب وبما يضمن حمايتها وتوفرها بشكل مستمر .
- ز- أرشفة المعلومات لوقت طويل وحفظها بشكل آمن على أجهزة التخزين الإلكترونية لإستعادتها عند الحاجة .
- س- إدارة التغيير بتدريب العاملين على إنتاج المعلومات أو من يستخدمها أو على التعامل مع التقنيات الحديثة للوصول للمعلومة .

سادساً : تكنو - استراتيجية إدارة المعلومات

تعد الحاسبات وتطبيقاتها البرمجية وشبكات الإتصال وتقنيات الذكاء الصناعي واستراتيجيات المعرفة من ابرز مظاهر تقنية المعلومات الإستراتيجية المتطورة والتي أطلق عليها فيما بعد تكنوستراتيجية إدارة المعلومات ، والتي أسهمت في تطوير العمل الإداري على المستوى الإستراتيجي بشكل كبير لما توافره من دقة عالية وسرعة كبيرة في الحصول على المعلومات التي تعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .

إن التقدم في مجال تقنية المعلومات والمتمثلة بالحاسبات والبرمجيات وشبكات الإتصالات والذكاء الاصطناعي ساعدت الافراد على تطوير قدراتهم للتحويل من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة ، إذ فرضت التحديات الجديدة في البيئة على المنظمات الاهتمام بمعالجة ظاهرة فقدانها للعديد من الأفراد الخبراء والمفكرين وذوي المهارات بسبب تغيرات عديدة منها إعادة الهندسة وإستراتيجيات الترشيح للهرم الإداري ، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والأبحاث لمعالجة هذه الظاهرة التي تبلورت في مفهوم جديد أطلق عليه تكنوستراتيجية إدارة المعلومات والتي عرفت بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات التخطيط الإستراتيجي ، أو أنها مجموعة المبادئ والاساليب التي تتبعها المنظمة في اعداد إستراتيجيات تركز على إستخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات .

سابعاً : إدارة نظم المعلومات

هو ذلك النظام الذي يقدم المعلومات اللازمة لإدارة المنظمات على نحو فعال وينطوي على ثلاثة مصادر رئيسة هي : التكنولوجيا والمعلومات والأفراد وتلك الموارد الثلاثة هي المكونات الرئيسية في دراسة إدارة نظم المعلومات .

إن نظام المعلومات الإدارية يفيد في كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في الإدارات والمنظمات المالية والخدمية ، فإن هدفها بناء أنظمة حاسوبية تكنولوجية

لمساعدة المنظمات المختلفة في القيام بأعمالها وتؤدي دوراً في الرقابة الداخلية على الأعمال التجارية التي تغطي الوثائق التجارية والتقنيات والإجراءات المستخدمة من قبل محاسبي الإدارة من أجل حل المشاكل التجارية مثل تسعير منتج ومراقبة الإنتاج ورسم السياسات الإدارية المستقبلية بالاستناد إلى القدرات التكنولوجية الحديثة ومعالجة البيانات الإدارية وعرضها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات .

وأيضاً يمكننا القول بأنه نظام حوسبي مصمم لمساعدة المديرين في تنظيم وتوجيه العمل بشكل سليم . فهو يستخدم لتحليل نظم المعلومات الأخرى المطبقة في الأنشطة التنفيذية في المنظمة . ويستخدم أكاديمياً هذا المصطلح للإشارة ضمناً إلى مجموعة من أساليب إدارة المعلومات مثل نظم دعم القرار ، ونظم المعلومات التنفيذية .

يوجد العديد من أنواع إدارة نظم المعلومات منها نظم معالجة المعاملات (TPS) ونظم دعم القرار (DSS) ونظم الدعم التنفيذي (ESS) والتي تحقق العديد من الفوائد للمنظمات منها :

أ- تصبح المنظمات قادرة على تحديد نقاط قوتها وضعفها نتيجة لتقارير الإيرادات ، وسجلات أداء الموظفين ... إلخ ، إذ إن تحديد هذه الجوانب يمكن أن تساعد المنظمة على تحسين عملياتها التجارية .

ب- توافر بيانات الزبائن وإمكانية معرفة التغذية الراجعة Feedback تساعد المنظمة على مواءمة عملياتها التجارية وفقاً لاحتياجات الزبائن . ومن خلال الإدارة الفعالة لبيانات الزبائن يمكنها أن تساعد المنظمة على أداء التسويق المباشر وأنشطة الترويج .

ت- أنظمة المعلومات أصبحت مهمة لأي منظمة في العالم التنافسي الحديث ويمكن توقع الاتجاهات الخاصة بشراء الزبون من خلال تحليل تقارير المبيعات والإيرادات .

المبحث الرابع : إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هي إدارة استراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات . وتستخدم إدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحكومة وصناعات الخدمة والبرامج العلمية .

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة TQM فلسفة إدارية تدرك من خلالها المنظمات تحقيق احتياجات الزبون وأهدافها معاً . أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل الكلي . إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية فضلاً عن الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة والخدمات بحيث أن جميع العمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين .

وتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات الزبائن . فضلاً عن أنها تضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير ، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير .

ثانياً : أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساس من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضائهم .

هذا الهدف الرئيس للجودة يشتمل على ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي :

أ- **خفض التكاليف :-** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف .

ب- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون :-** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان ما أثر تأثيراً سلبياً على الزبون .

ت- **تحقيق الجودة:-** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

ويمكن تلخيص جملة من أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة وكما يأتي :

- أ- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- ب- إشراك جميع العاملين في التطوير .
- ت- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- ث- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
- ج- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- ح- تحسين نوعية المخرجات .
- خ- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
- د- تحسين الربحية والإنتاجية .
- ذ- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها .

ر- تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر .

ز- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .

س- تقليل المهام عديمة الفائدة من العمل المتكرر .

ش- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم .

ص- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .

ض- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

ثالثاً : متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة ، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ومن أهم هذه المتطلبات ما يأتي :

أ- **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة :** إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المنظمة . إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية .

ب- **ترويج وتسويق البرنامج :** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها . ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة .

ت- التعليم والتدريب : حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وهذا يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . إذ أن تطبيق البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة . إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير . ويوجه هذا التدريب لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية والمديرين والمشرفين والعاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فتدريب الهيئة التنفيذية يجب أن يشتمل على إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يتضمن الطرائق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .

ث- الاستعانة بالاستشاريين : الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومنظمات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

ج- تشكيل فرق العمل : يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعل العمل المراد تطويره . وأن يكونوا من الأشخاص الموثوق فيهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ويجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

ح- التشجيع والتحفيز : إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة فيهم وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وإستمراريته . وإذ أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذلك ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

خ- الإشراف والمتابعة : من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الحسبان المصلحة العامة .

رابعاً : أساليب إدارة الجودة

لإدارة الجودة ثلاثة محاور رئيسة هي (تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية) ولكل من هذه المحاور أساليب متعددة ونفضلها كما يأتي :

أ- تحسين الجودة :- وتتم بإتباع الآتي :

1. إلزام الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة .
2. التخطيط الإستراتيجي للجودة .
3. تقبل مفاهيم الجودة .
4. المشاركة والتمكين .
5. التدريب .
6. تحفيز المستفيدين .
7. منع الأخطاء قبل وقوعها .
8. التحسين المستمر .
9. التركيز على المستفيدين .
10. القياس والتحليل .

ب- تخفيض التكلفة :- لتكلفة الجودة محوران هما :

1. المحور الأول :- تكلفة إيجابية وتستحوذ على ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة ، وتنقسم على قسمين :

- تكلفة وقائية وتتمثل في تعيين مستشارين وموظفين لتنسيق برامج الجودة .
- تكلفة التقويم وتنصب على برامج التقويم الداخلي التي تتم من داخل الجهة أو التقويم الخارجي الذي يتم من خارج الجهة عن طريق هيئات متخصصة لمراجعة وتقويم الجودة .

2. المحور الثاني :- تكلفة سلبية وتستنزف ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة وتنقسم إلى قسمين :

- تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية التي تحدث أثناء تأدية العمل .
- تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية التي تكتشف بعد الإنتهاء من الأعطال المطلوب إنجازها .

ت- زيادة الإنتاجية :- حتى يتسنى لنا رفع الإنتاجية يتعين علينا القيام بما يلي :

1. حسن اختيار العاملين لكل وظيفة مهما كان موقعها في الهيكل التنظيمي للجهة .
2. الدقة في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .
3. تحديد مستوى الإنتاجية المستهدف من كل عملية وذلك بالتنسيق بين العاملين ورؤوسائهم المباشرين .
4. متابعة تنفيذ الأعمال ومقارنة نتائجها بالأهداف الموضوعه سلفاً .

تم بعون الله ولطفه

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

1. بشير العلق (2008) . " مبادئ الإدارة " . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
2. بيتر دراكار (1998) . " الإدارة للمستقبل " ط2 ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
3. جوزيف كيلادا (2004) . " تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة " . ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور ، دار المريخ للنشر ، الرياض - المملكة العربية السعودية .
4. حسين حسين (2003) . " إدارة المنظمات : منظور كلي " . دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
5. حسين حريم (2009) . " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
6. حنا نصر الله (1999) . " إدارة الموارد البشرية " ، ط1 ، دار العقل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
7. خضير ، كاظم حمود . وموسى ، سلامة اللوزي (2008) . " مبادئ إدارة الأعمال " ، ط1 ، مكتبة الجامعة - الشارقة ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
8. سعدنا نفيرنوطي (2004) . " إدارة الموارد البشرية ، (إدارة الأفراد) " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
9. سهيلة محمد عباس (2003) . " إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي " . دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
10. شوقي ناجي جواد (2000) . " إدارة الأعمال: منظور كلي " . دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
11. صباح مجيد النجار ، وعبد الكريم محسن (2009) . " إدارة الإنتاج والعمليات " . ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .

12. صلاح عبد القادر النعيمي (2008). " الإدارة " . ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
13. عبد الستار محمد العلي (2000) ، " إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل كمي " . دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
14. عمر وصفي عقيلي (2005) . " إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي " . ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
15. عمر وصفي عقيلي (2001) . " مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة – وجهة نظر " . دار وائل للنشر والتوزيع عمان – الأردن .
16. قيس المؤمن (1997) . " التنمية الادارية " . دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
17. كوتلر ، فيليب . وارمسترونج ، جاري (2007) . " أساسيات التسويق " . دار المريخ للنشر ، الرياض ، ترجمة ، سرور علي إبراهيم سرور ، وعزام عبد المرضي حامد ، وعبد المنعم بن إبراهيم .
18. محمد الذنيبات ، ومحمد قاسم القريوتي ، وزهير الصباغ (2002) . " مبادئ الإدارة " . ط2 ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، عمان – الأردن .
19. محمد فتحي (2006) . " صناعة القرار تحليل وحل المشكلات " . ط1 ، الاندلس الجديدة .
20. محمد قاسم القريوتي (2003) . " السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة " . دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
21. محمد عبد الفتاح ياغي (1987) . " الرقابة في الإدارة العامة " . ط1 ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض .
22. محمد علي إبراهيم العامري (2001) . " الإدارة المالية " . دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد - العراق .
23. موفق حديد محمد (2001) . " الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف " . ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
24. نزار عبد المجيد البرواري ، وأحمد محمد فهمي البرزنجي (2004) . " استراتيجيات التسويق " . ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن .

25. نعيم إبراهيم الظاهر (2009) . " الإدارة الاستراتيجية - المفهوم والأهمية والتحديات " .
 جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

26. يوسف حليم الطائي ، ومؤيد عبد الحسين الفضل (2004) . " إدارة الجودة الشاملة من
 المستهلك إلى المستهلك / مدخل كمي " . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .

ثانياً : المصادر الأجنبية

1 – Bateman , Thomas S . & Snell , Scott A . (2002) , “ **Management - Competing in the New Era** ” . McGraw – Hall , New York .

2 – Bohlander , George W . Snell , Scott A . & Sherman , Arthur W . (2001) . “ **Managing Human Resources** ” , 12th ed . South Western College Publishing .

3 – Bratton , John & Gold , Jeffery , (2003) , ” **Human Resource Management : Theory and Practice** “ , 3rd ed., Palgrave Macmillan-Great Britain .

4 – Champoux , Joseph E . (2000) “ **Organizational Behavior Essential Tenets for a New Millennium** “ , South – Western .

5 – Daft , Richard L . (2004) . “ **Organization Theory and Design** “ . 8th ed . , Thomson , South – Western , Ohio .

6 – Daft , Richard L . & Marcic , Dorothy . (2001) . “ **Understanding Management** “ . 3rd ed . Harcourt College Publisher , Inc , Orlando .

7 – Daft , Richard L . & Noe , Raymond A . (2001) . “ **Organizational Behavior** “ . 1st ed , Harcourt College Publisher , Orlando , Florida .

8 – Evans , James R . (1997) . “ **Production / Operations Management : Quality Performance and Value** “ . 5th ed . West Publishing Company , New York .

- 9 – Gibson , James L . Donnelly , James H . Ivancevich , John M . & Konoposke , Robert . (2003) . ” **Organization : Behavior / Structure , Processes** “ . 11th ed . McGraw - Hill Company , New York .
- 10 – Griffin , R .W . (1999) . “ **Management** “ . 6th ed . Houghton Mifflin co , Boston : USA .
- 11 – Heizer , Jay . & Render , Barry . (2001) . “ **Operations Management** “ . 6th ed . Prentice - Hall Inc . New Jersey .
- 12 – Hellrigel , Don , Slocum . John W . & Woodman , Richard , W . (2001) . “ **Organizational Behavior** “ . 7th ed . John Wiley and Sons , Inc . New York .
- 13 – Hisrich , Robert D . & Peters , Michael P . (2002) . “ **Entrepreneurship** “ . 5th ed . Irwin : McGraw - Hill Companies , Inc .
- 14 – Ivancievich , John M . Lorenzi , Peter . Skinner, Steven J . & Crosby , Philip B . (1997) . “ **Management : Quality and Competitiveness** “ . 2nd ed . McGraw – Hill , Inc . Boston .
- 15 – Ivancievich , John M . & Matteson , Michael T . (2002) . “ **Organizational Behavior and Management** “ . 6th ed . McGraw – Hill , Inc . Boston .
- 16 – Jones , Gareth R . George , Jennifer M . & Hill , Charles W . L . (2000) . “ **Contemporary Management** “ . 2nd ed . McGraw - Hill company , Irwin , USA .
- 17 – Kettner , Peter M . (2002) . “ **Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations** “ . Allyn , and Bacon , Boston .

- 18 – Kotler , Philip . (2000) . “ **Marketing Management** ” Millennium Edition , Prentice - Hall international , Inc .
- 19 – Krajewski , Lee J . & Ritzman , Larry P . (2005) . “ **Operations Management : Processes and Value Chains** “ . 7th ed . Pearson Prentice Hall , New Jersey .
- 20 – Mayo , Herbert B . (2001) . “ **Financial Institutions , Investment and management** “ . 7th ed . Harcourt , Inc .
- 21 – Rao , Ramesh ,K . S . (1992) . ” **financial management " concepts and Republic of Singapore** “ .
- 22 – Robbins , Stephan P . (2006) . “ **management** “ . 8th ed . Pearson Prentice Hall , New Jersey .
- 23 – Schermerhorn , John R . & Chappell , David S . (2000) . “ **Introducing Management** “ . 1st ed . John Wiley and Sons , Inc . New York .
- 24 – Schermerhorn , John R . (2001) . “ **Management** “ . 6th ed . John Wiley and sons , Inc . New York .
- 25 – Slack , Nigel . Chambers , Stuart . & Johnston , Robert . (2004) . “ **Operations Management** “ . 4th ed . Prentice – Hall , London , UK .
- 26 – Thompson , J . L . (1997) . “ **Strategic Management** “ . 3rd ed . International Thompson Publishing Company , UK .
- 27 – Wheelen , L . & Hunger , D . (2004) . “ **Strategic management and business policy** ” . prentice – hall , New Jersey .