

الفصل الأول: الإدارة أسسها، ومبادئها

- مقدمة:

- ١/١ - تعريف الإدارة.
- ٢/١ - أهمية الإدارة.
- ٣/١ - من هو المدير.
- ٤/١ - أدوار المدير.
- ٥/١ - الإدارة العامة وإدارة الأعمال: أوجه الشبه، والاختلاف.
- ٦/١ - المهارات الإدارية الواجب توفرها لدى المديرين.
- ٧/١ - وظائف المدير.
- ٨/١ - المستويات الإدارية والتنظيمية.
- ٩/١ - الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى.
- ١٠/١ - مؤشرات قياس النجاح الإداري.
- ١١/١ - هل الإدارة علم أم فن ؟
- ١٢/١ - مهنية الإدارة.

مقدمة:

حاول رواد الفكر الإداري منذ نهاية القرن التاسع عشر، وبداية القرن العشرين وضع مفاهيم للعملية الإدارية، ضمن محاولاتهم بناء، وتطوير نظرية للإدارة، ولا تزال الدراسات والأبحاث منذ ذلك التاريخ مستمرة من جانب علماء الإدارة، والباحثين، والجمعيات العلمية، وغيرها، في جميع فروع العلوم الإدارية بهدف دعم، وتطوير، وبلورة نظرية علمية متكاملة لهذا النشاط البالغ الأهمية.

ولقد واكب ذلك ظهور عدة تعريفات للتعبير عن مفهوم عملية الإدارة، ولقد جاءت هذه التعريفات متباينة في كلماتها، وتعبيراتها، ولكنها لا تختلف جميعها حول جوهر ومضمون الإدارة. فليس هناك اختلاف في الفكر الإداري الحديث، على أن مفهوم الإدارة يتضمن العناصر الجوهرية التالية:

- ١- الإدارة نشاط مستمر يتكون من عمليات متخصصة هي التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، وتقييم الأداء.
- ٢- ينصب هذا النشاط الإداري على مجموعة من الموارد المادية، والبشرية المتاحة في المنظمة.
- ٣- هناك هدف أو أهداف مطلوب من الإدارة تحقيقها باستخدام تلك الموارد المادية، والبشرية المتاحة؛ أهمها تحقيق الكفاية الإنتاجية.

١/١ - تعريف الإدارة:

لم يتفق علماء الإدارة، والكتاب، والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب، يرجع بعضها إلى طبيعة الإدارة المتغيرة، والبعض الآخر، يرجع إلى تباين اهتمامات ومداخل تفكير هؤلاء الكتاب والباحثين، إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة، وفيما يلي استعراض لأهم هذه التعريفات:

تايلور:

الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.

فايول:

تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل، ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب.

دیل:

إنَّ الإدارة هي عملية تنظيم، واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة.

کونتر وأودنل:

الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية.

فولييت:

الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.

دراکر:

الإدارة هي وظيفة، ومعرفة، وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال.

ليفجستون:

الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق، وأقلها تكلفة، وفي الوقت المناسب، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

ستونر:

الإدارة هي عملية التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن هذه التعاريف يمكن طرح التعريف التالي للإدارة:

الإدارة هي التنسيق الفعّال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة، وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل. (الصحن وآخرون، ٢٠٠٢، ص ٢٢)

من واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

- ١- إنَّ الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة، وليس الفرد.
- ٢- وجود الهدف يمثل ضرورة، وإنَّ تقرير الأهداف، والنتائج المطلوب تحقيقها، وتحديد أساليب، وطرق بلوغها؛ يمثل إحدى المهام الأساسية للإدارة.
- ٣- إنَّ أهداف المنظمة؛ تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين، كما أنَّ بناء علاقات فعّالة بين الموارد المادية، والموارد البشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة، على أن يكون هناك توازن في استخدامها.
- ٤- إنَّ اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الإدارة.
- ٥- إنَّ القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.

- ٦- إنّ الإدارة فن، كما أنها علم.
- ٧- إنّ عملية الإدارة تحتوي على عدد من الوظائف تتمثل في:
- أ- اتخاذ القرارات.
- ب- التخطيط.
- ج- التنظيم.
- د- التوجيه والرقابة.
- هـ- القيادة.

٢/١- أهمية الإدارة:

تقوم الإدارة بدور مهم ورئيسي في توحيد الجهود الجماعية على اختلاف أنواعها، وعلى اختلاف مستويات تجمعها، فكلما ضمّ عدد من الأفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة.

الإدارة هي الدعامية التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية، والاجتماعية، والعسكرية، والتعليمية، والحكومية، لأنها جامعة الموارد الاقتصادية النادرة لتتبع بها الحاجات الجماعية والفردية، وهي صانعة التقدم الاجتماعي، ويعتمد عليها في الوقت الحاضر في تحقيق الرفاهية الإنسانية لأفراد المجتمع.

ولذلك تحظى دراسة الإدارة بأهمية كبيرة بين الدارسين، والممارسين لعلم الإدارة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، ويرجع السبب لتعظيم أهمية دراسة الإدارة، وتطبيق مبادئها في مجتمعنا الحديث إلى عدة عوامل أهمها:

١- إنّ الإدارة علم قائم على أسس علمية، ومبادئ، ومفاهيم منظمة ومرتبطة، وتستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات، وفي التفاعل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحقيق أهداف مادية، ومعنوية، وإنسانية للأطراف كافة. (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٢٢)

٢- تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية، واقتصادية، وتكنولوجية، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل المنظمات.

٣- كبر حجم المنظمات؛ مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى التخصصات الإدارية الدقيقة، وتعقد العملية الإدارية؛ الأمر الذي يتطلب معه ضرورة تحقيق التخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والرقابة الفعالة لأوجه الأنشطة المختلفة داخل المنظمات.

- ٤ - وجود انفصال بين المنظمات وملاكها، الأمر الذي أدى إلى ظهور طبقة المديرين المتخصصين لتحقيق وضمان مصالح الملاك والأطراف المختلفة.
- ٥ - تزايد المنافسة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب زيادة مهارات الإدارة في التجديد والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق، وللوصول إلى الوفورات الاقتصادية التي تتمكن معها المنظمة من مقابلة المنافسة.
- ٦ - الندرة الملحوظة في الموارد المادية، والبشرية مما يتطلب الرشد في كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل طريقة، وأفضل تكلفة.

٣/١ - من هو المدير:

المدير: هو الشخص الذي يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد.

المدير: هو الشخص الذي يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة: تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة. بجانب ذلك فإن له مهام أخرى محددة تلقى على عاتقه، أو يعتبر مسؤولاً عن إنجازها.

٤/١ - أدوار المدير:

يلعب المديرون أدواراً مختلفة في أعمالهم، وكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة، والمهام التي يقوم بها المدير أثناء عمله.

وفيما يلي توصيفاً لأهم هذه الأدوار الإدارية:

١ - تمثيل المنظمة رسمياً:

يعتبر المدير ممثلاً رسمياً للمنظمة؛ فهو يقوم بمجموعة أعمال مثل توقيع القرارات، والخطابات المرسلة لجهات خارجية، واستقبال الزائرين، وحضور الاجتماعات والمناسبات المختلفة باسم المنظمة.

٢ - القيادة:

يقوم المدير بدور قيادي عندما يتولى مهام اختيار المرؤوسين، وتدريبهم، وتوجيههم، وتقييم أدائهم، وإثارة دافعيتهم للعمل، وتحفيزهم أو عقابهم، وتنمية قدراتهم.

٣ - الاتصال بالجهات الخارجية:

يتضمن هذا الدور الاتصال، وتبادل المعلومات، والمنافع بينه من جهة وبين الأفراد، والمديرين، ورؤساء الوحدات، والموردين، والعملاء خارج منظمته من جهة أخرى.

٤- تجميع وتحليل البيانات:

يقوم المدير بطلب وتجميع وتلقي المعلومات والبيانات سواء من داخل أو خارج المنظمة، ثم القيام بتحليلها حتى يحصل على مدلولات واستخلاصات ذات معنى للعملية الإدارية.

٥- نشر المعلومات:

يقوم المدير بتوفير المعلومات باعتباره مصدراً أساسياً لها للمديرين الآخرين أو لمروؤسيه.

٦- تقديم أفكار جديدة:

يتضمن عمل المدير محاولة الابتكار والتطوير، وذلك بالبحث عن فرص تفتح آفاقاً جديدة، أو حل مشكلات موجودة.

٧- حل المشكلات:

عندما يعترض عمل المدير مشكلات بين مروؤسيه أو بين الوحدات التابعة أو أنها تمس أسلوب الأداء، يتطلب الأمر تدخلاً من المدير لعلاج الأمر وحل المشكلة.

٨- تخصيص الموارد:

يرتبط هذا الدور بتخصيص الموارد المادية، والبشرية على استخداماتها البديلة في المنظمة بهدف تحقيق أفضل استخدام لها.

٩- المفاوضات:

يتمثل هذا الدور في قيام المدير عادة بالتفاوض مع العملاء أو الموردين عند عقد صفقات البيع أو الشراء، أو حل المشكلات والمنازعات التي قد تحدث داخلياً، أو مع أطراف التعامل الخارجي للمنظمة، وفي علاقتها بالسلطة الرسمية، أو المركز الوظيفي وعلاقة الأدوار ببعضها البعض.

١/٥ - الإدارة العامة وإدارة الأعمال: أوجه الشبه والاختلاف:

الإدارة العامة تتناول ممارسة العملية الإدارية في الجهاز الإداري للدولة، وهي بذلك تعني الإدارة الحكومية، أي إدارة المؤسسات العامة التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للحكومة، وهي لا تهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق الربح بالدرجة الأولى، بل إنها تهدف إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين، ويتكون جهاز الإدارة العامة من الإدارة العليا في الدولة، والتي تتمثل برئاسة الجمهورية ومجلس الوزراء، والوزارات المختلفة، والمؤسسات التابعة لها.

بينما إدارة الأعمال تتناول ممارسة الإدارة في المؤسسات والمنظمات ذات الطابع الاقتصادي، والتي تقوم بإنتاج السلع والخدمات اللازمة لأفراد المجتمع وأجهزة الدولة، وهي تقوم في سبيل ذلك بممارسة أعمالها وأنشطتها في كافة أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة من صناعة أو زراعة أو تجارة أو خدمات،.... إلخ. (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٤١)

١/٥/١ - الآراء المؤيدة للتشابه بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

١- تقع كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال في نطاق علم الإدارة، حيث أنّ كليهما يحتاج إلى الوظائف الإدارية التي تعتمد على علم الإدارة، وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

٢- تشابه طبيعة المشكلات الخاصة بكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ومن ثم فإنه يمكن التوصل إلى نظرية واحدة تنطبق عليهما.

٣- تتماثل الإدارة العامة مع إدارة الأعمال في سعي كل منهما إلى تحقيق الصالح العام، وتقديم خدمة لأفراد المجتمع.

١/٥/٢ - الآراء المؤيدة للاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

١- تختلف الإدارة العامة عن إدارة الأعمال من حيث الموضوع والأهداف، ويترتب على ذلك اختلاف المبادئ، والنظريات التي تحكم كل منهما.

٢- تهدف الإدارة العامة إلى أداء خدمات عامة، بينما تهدف إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح للملاك.

٣- تحكم التشريعات ممارسة الإدارة العامة، ويحكم العاملون بالوظائف العامة تلك التشريعات، أما إدارة الأعمال فهي ملتزمة بقرارات مجلس الإدارة والمديرين.

٤- تتصف الإدارة العامة بعدم المرونة وصعوبة التطوير، وهذا بخلاف إدارة الأعمال التي تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة لأية تغيرات يمكن حدوثها في البيئة المحيطة بها.

٥- تتميز الإدارة العامة بالحفاظ على النشاط الأخلاقي الذي يتماشى مع القيم الأخلاقية، أما إدارة الأعمال فهي قد تلجأ أحياناً لممارسة أية أنشطة قد تتنافى مع الأخلاقيات الإيجابية بهدف تحقيق الربح.

٦- تتضح ظاهرة البيروقراطية واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة العامة، وتختفي نفس الظاهرة في مجال إدارة الأعمال.

٧- تخضع منظمات إدارة الأعمال للملكية الخاصة، أما منظمات الإدارة العامة فهي ملكاً للدولة.

النتيجة: إن الإدارة العامة وإدارة الأعمال ينبعان من مصدر واحد وهو علم الإدارة، ولكن يختلفان من حيث الأهداف، والوسائل، والأساليب ومجالات التطبيق.

وفيما يلي نعرض ملخصاً عن الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال: (رشوان، ٢٠٠٥، ص ٢٢)

الجدول رقم (١-١) الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
تنشأ عن طريق الأفراد أو المبادرات الشخصية	تنشأ عن طريق الحكومة (السلطة العامة)	١- المنشأ
- تهدف إلى تحقيق الربح. - تنفيذ أهداف المنظمة.	- تحقيق الرضا العام. - تنفيذ السياسات العامة. - تحقيق المصلحة العامة	٢- الأهداف
تركز على الميدان الاقتصادي، وهي وثيقة الصلة بالعلوم الاقتصادية.	وثيقة الصلة بالسياسة والعلوم السياسية.	٣- الميدان أو التركيز
تعتمد على نظريات علم الإدارة بشكل خاص.	تعتمد على نظريات الإدارة العامة بشكل عام.	٤- الأدوات العلمية

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
- القيام بالأنشطة الاقتصادية للمجتمع المعاصر في مجالات الصناعة والزراعة والمال.	- التنمية الشاملة. - القيام بالمهام السيادية للحكومة والخدمات العامة. - إنجاز الأنشطة الإستراتيجية مثل الصناعات الثقيلة.	٥- المجالات الأساسية
تجنباً أحياناً إلى الأنشطة غير الأخلاقية لتحقيق الربح.	تلتزم بالقيم الأخلاقية.	٦- القيم الأخلاقية
ديناميكيات السوق.	المسائل العامة للنشطة.	٧- آليات العمل
- قيادة فعّالة. - مؤسسات سوق نشطة. - إطار اجتماعي إيجابي.	- قيادة فعّالة. - مؤسسات سياسية نشطة. - إطار اجتماعي إيجابي.	٨- متطلبات النجاح
- الالتزام بعامل الربح، ولذلك فالقرار يتميز بالرشد والموضوعية. - الالتزام بقاعدة المساواة بين عملاء المنظمة.	- الالتزام بالاعتبارات السياسية، والاجتماعية بغض النظر عن الرشد والموضوعية للقرار. - الالتزام بقاعدة المساواة أمام الجماهير.	٩- القرار
- تقارير المحاسبين. - الجمعيات العمومية.	- رضا الجماهير. - الاستفتاءات الشعبية. - تقارير أجهزة الرقابة. - الشكاوى.	١٠- معايير قياس النتائج والأداء
المنافسة كبيرة والمخاطرة عالية مع وجود مرونة وحرية التصرف، وعدم التقيد بأيّة عمليات.	عدم وجود منافسة بين الأنشطة الحكومية، حيث إنّ أعمال الإدارة العامة تكمل بعضها البعض، بالإضافة إلى	١١- المنافسة

إدارة الأعمال	الإدارة العامة	مجال المقارنة
	وجود التنسيق بينها.	
الأعمال الخاصة ملتزمة بقرار مجلس الإدارة والمديرين. ويمكن تغيير القرارات بسهولة دون أن يترتب عليها مسؤولية عامة.	الإدارة العامة ملتزمة بالتشريعات والاختصاصات والسلطات المخولة للموظف العام في حدود هذه التشريعات، ويترتب على مخالفتها مسؤولية عامة.	١٢ - الإطار القانوني
التطور سريع مع المرونة والتكيف.	التطور بطيء، وحكومة بالتشريعات، وقد بدأت تأخذ الإدارة العامة في التطوير من خلال اقتباس بعض مبادئ إدارة الأعمال مع التركيز على عنصر الكفاءة وزيادة الإنتاج.	١٣ - إمكانية التطوير

٦/١ - المهارات الإدارية الواجب توفرها لدى المديرين:

تناولنا فيما سبق الأدوار المتميزة للمدير، ولكن نجاح المدير في القيام بهذه الأدوار يتوقف بشكل كبير على المهارات التي يمتلكها المدير، وتنقسم المهارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية. يوضح الشكل رقم (١-١) هذه المهارات، وتختلف الأهمية النسبية لهذه المهارات لكل مستوى من المستويات الإدارية الثلاثة. (حافظ وآخرون، ١٩٩٨، ص ٣٢)

الشكل رقم (١-١)

المهارات الإدارية وعلاقتها بالمستويات الإدارية

المستويات الإدارية	المهارة
الإدارة العليا	فكرية
الإدارة الوسطى	إنسانية
الإدارة الإشرافية	فنية

١ - المهارات الفنية:

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين، ويتم اكتسابها بالتعلم والخبرة، والمديرون تختلف احتياجاتهم من المهارات الفنية بحسب مستواهم الإداري، فالمشرف في المستوى الإداري الأدنى وبحكم إشرافه على العديد من العمال التنفيذيين يحتاج إلى إلمام جيد بالنواحي الفنية لعمل مرؤوسيه؛ حتى يستطيع أن يتفهم طبيعة عملهم ويتخذ قرارات سليمة تتعلق بعملهم، وتقل الحاجة إلى هذه المهارات صعوداً إلى الإدارة العليا، حيث إنّ معظم وقت هؤلاء المديرين يتخصص للأنشطة الإدارية.

٢ - المهارات الإنسانية:

تتمثل المهارات الإنسانية في كيفية الاتصال مع الآخرين والتحدث إليهم، والاستماع لهم وقيادتهم، ودفعهم للعمل وتوجيههم، ويلاحظ أنّ المهارات الإنسانية وحدها لا تكفي لأداء العمل الإداري، ففي المستوى الإشرافي لا بد من تعزيز المهارات الإنسانية بالمهارات الفنية، وبعض من المهارات الذهنية والتخطيطية، أما في المستوى الإداري الأعلى فتظهر أهمية المهارات الذهنية، والابتكارية بصورة جوهرية.

٣- المهارات الفكرية:

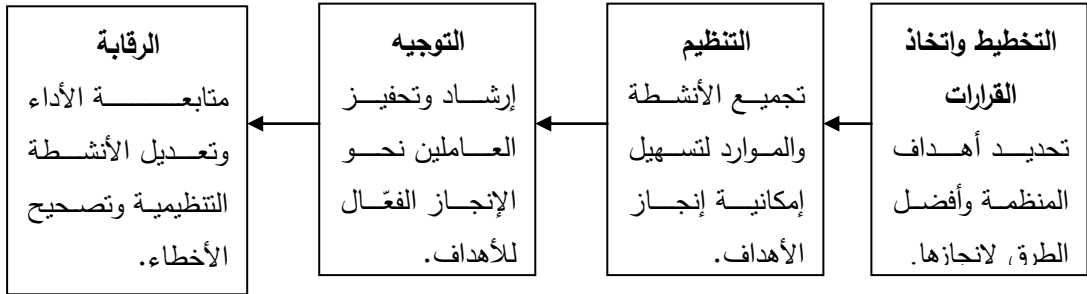
يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالمديرون يحتاجون إلى رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيرهم، وإلى تفهم مدى التداخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقته بالبيئة المحيطة. تعد المهارات الفكرية غاية في الأهمية في مستوى الإدارة العليا، متوسطة الأهمية في مستوى الإدارة الوسطى، وقليلة الأهمية في مستوى الإدارة الدنيا.

٧/١- وظائف المدير:

إنّ الوظائف الإدارية هي مجموعة الأنشطة والتي تصنف عادة تحت أربع مجموعات: هي التخطيط واتخاذ القرارات، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والعلاقة بين هذه الوظائف الأربعة يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (١-٢)

الوظائف الرئيسية للمدير



١- وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات:

وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات تتضمن تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، والغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية، تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، وهذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج العمل المطلوب منه في فترة زمنية مستقبلية.

عموماً فإنّ وظيفة التخطيط تتكون من ثلاث خطوات رئيسية:

- ١- تحديد الأهداف الطويلة الأجل بواسطة الإدارة العليا.
- ٢- وضع الخطط الإستراتيجية والتي تمثل خطوط الإرشاد العامة التي تحدد المسار المستقبلي للمنظمة ويتم ذلك بواسطة الإدارة العليا.
- ٣- وضع الخطط التكتيكية ويقوم بها مديرو الإدارة الوسطى.

أما عملية اتخاذ القرارات فإنها تدخل في ثنايا هذه المراحل الثلاثة.

٢- وظيفة التنظيم:

إنّ الوظيفة الإدارية الثانية هي وظيفة التنظيم، والتنظيم هو عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مساعدتهم عن نتائج الإنجاز، وهناك الكثير من الموضوعات التي تندرج تحت التنظيم منها: تصميم هيكل التنظيم وتحديد إدارته، توصيف أعباء واختصاصات هذه الإدارات، تصميم الوظائف، تفويض السلطات لشاغليها، وتحديد العلاقات بين الإدارات، وأيضاً بين الأفراد.

٣- وظيفة التوجيه:

إنّ كل مدير في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من المرؤوسين، لذلك فإنّ الوظيفة الثالثة للمدير هي توجيه هؤلاء المرؤوسين، هذه الوظيفة تشمل الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه، من حيث كيفية إصدار الأوامر، كيفية حفزهم، وإثارة دافعيتهم للعمل، مدى إشراكهم في اتخاذ القرارات، تنمية روح التعاون بينهم، طرق توقيع الجزاءات، كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم، إنّ جميع الوسائل السابقة لا بد أن تنعكس سلباً، أو إيجاباً على أداء المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم، ويقدر نجاح كل مدير في أداء وظيفة التوجيه يتحدد نجاح، أو فشل المنظمة.

٤- وظيفة الرقابة:

الرقابة: هي عبارة عن عملية قياس، أو تقييم الأداء على مستوى الفرد، والقسم، والإدارة، والمنظمة ككل، أو إنها عبارة عن عملية مقارنة بين ما تمّ، وبين ما يجب أن يكون. **الرقابة:** هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف أو إنجاز الأنشطة، والتأكد من أنّ جميع الأنشطة تسير في الطريق وبالأسلوب المرسوم أو المخطط لها، وإذا ما تمّ اكتشاف أي انحراف، أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي فإنّ هذا يعني ضرورة القيام باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة.

الرقابة كعملية تتم من خلال عدد من الخطوات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

أ- تحديد مستويات أو معايير الأداء (تحديد الأداء المخطط).

ب- المقارنة بين الأداء الفعلي، والأداء المخطط.

ج- تحديد الانحرافات، ودراسة أسبابها.

د- القيام بالإجراءات، والأعمال التصحيحية.

٨/١ - المستويات الإدارية والتنظيمية:

تأخذ المنظمات عادة أشكالاً هرمية في الغالب، ويرجع ذلك إلى ما يطلق عليه بنطاق الإشراف، أو عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد، ففي قمة المنظمة هناك فرد واحد يشرف، ويدير مجموعة عمل متخصصة من المديرين، وكل في تخصصه يدير مجموعة عمل أخرى وهكذا. ولو فرضنا أن كل فرد في المنظمة يشرف على عمل ثلاثة أفراد أدنى منه، فمعنى ذلك أنه سيكون هناك فرد واحد في أعلى التنظيم، يأتي بعده ثلاثة، ثم تسعة، ثم سبعة وعشرون فرداً وهكذا، وهذا هو السبب الذي يبرر هرمية التنظيم.

وتضم المستويات التنظيمية كل الطبقات، أو المستويات الموجودة في هرم التنظيم بدءاً من رئيس المنظمة، حتى الموظفين، والعمال المنفذين، أما المستويات الإدارية فتضم طبقات الإدارة، ولا تضم العمال المنفذين.

١ - العمال المنفذون:

يطلق على هذه الطبقة جوازاً العمال والموظفين، وهذه الطبقة لا تؤدي أعمالاً إدارية كالخطيط، والتنظيم، والرقابة، وإنما تهتم بأداء وتنفيذ لأعمال محددة، ففي مستشفى نجد عمال نظافة مسؤولين عن أداء التنظيف فقط، وطباخين مسؤولين عن الطبخ فقط، وموظفين أمن مسؤولين عن حالة الأمن فقط، وهم غير مسؤولين عن أعمال أفراد آخرين، ولا يشرفون على غيرهم، وكل ما يهمهم بالنسبة لهذه الطبقة أن تتوافر لديهم القدرات، والمهارات، والدافعية لأداء عملهم المحدد.

٢ - مستوى المشرفين:

يطلق على شاغلي هذا المستوى المشرفين، ورؤساء الأقسام، وهم لا يقومون بأعمال التنفيذ بدرجة أساسية، وإن كل ما يحتاجه الأمر هو دراية ومعرفة فنية بعمليات التنفيذ المختلفة التي يشرفون عليها.

تتمثل مسؤولية المشرفين ورؤساء الأقسام في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لذلك، وأيضاً التأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدي بالصورة الالائقة، وقيام هذا المستوى الإشرافي بالعملية الإدارية أمر واقع ولكن نطاقه محدود من حيث الوقت، والأهمية، حيث إن قراراتهم، وتخطيطهم، وتنظيمهم، ورقابتهم، تتميز بأنه يؤثر في العمل يوم بيوم ويختص بأعمال محددة.

٣- مستوى الإدارة الوسطى:

يُطلق على شاغلي هذا المستوى مديري الإدارة الوسطى، ويمثلون أكبر مجموع من المديرين داخل المنظمة، وهؤلاء المديرون يختصون أساساً بتنفيذ الاستراتيجيات، والسياسات الموضوعية بواسطة الإدارة العليا، كما يُنسقون أعمال الإدارة المباشرة، وغالباً ما يكونوا مصدر التجديد، والابتكار في مجال أعمالهم.

٤- مستوى الإدارة العليا:

يضم هذا المستوى في الغالب ألقاباً مثل رئيس مجلس الإدارة، أو المدير العام، ورؤساء الأقسام الرئيسية، ويقوم المديرون في الإدارة العليا باتخاذ القرارات الهامة، والمؤثرة في مستقبل المنظمة، وسياساتها الرئيسية، وتتوزع أعمال المديرين في الإدارة العليا من عقد الاجتماعات، إلى حل المشكلات، إلى تناول القضايا الاستراتيجية الهامة للمنظمة، مثل تحديد المنتجات الجديدة، والتوسعات والتطورات التكنولوجية، وتبدير أموال المنظمة، ووضع الخطط، والسياسات للمنظمة.

٩/١- الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى:

إنّ الإدارة علم متعدد المصادر، أي أنه يعتمد على مصادر متعددة من العلوم الإنسانية، والاجتماعية، والسلوكية، والطبيعية، والرياضية. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ٣٣-٣٥)، وفيما يلي تفصيلاً لهذه العلاقات:

١/٩/١- علاقتها مع علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات، وتكوينها، ووظائفها، والعلاقات التي تنشأ بينها، بالإضافة إلى دراسة عناصر الهرم السكاني الذي يتكون منه المجتمع، وهناك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع، والإدارة من حيث إنّ المنظمة لا تعيش في فراغ، وإنها تتفاعل مع المجتمع؛ باعتباره عنصراً مهماً من عناصر بيئتها الخارجية، فتؤثر فيه وتتأثر به، وتتبادل المنافع معه، وتستمد منه وسائل البقاء والاستمرار، كما أنّ رجال الأعمال، والإداريين يضعون من ضمن أهدافهم تقديم خدمة نافعة للمجتمع، وتحرص المنظمات على العمل على رفع مستوى المعيشة للعاملين فيها، وللمتعاملين معها ضمن شعورها بالمسؤولية الاجتماعية، كما يعتبر الكثيرون من الكتاب المنظمة مجتمعاً مصغراً فيطبقون عليها الكثير من مبادئ علم الاجتماع وأساسياته، ولا سيما في مجال نظام القيم السائد في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، حيث تتأثر كثيراً بهذا النظام وفي مجال جماعات الانتماء المختلفة التي يجد الفرد نفسه منتماً إليها، ومدى تأثير سلوكه كإداري بانتمائه للجماعات التي ينتمي إليها كفرد، وقد أُعدت في هذا المجال دراسات كثيرة يمكن

تصنيفها تحت ما أصبح يعرف باسم دراسات الجماعات الصغيرة، وهو مدخل مهم من مداخل دراسة الإدارة يعتبر المنظمة نظاماً قائماً بذاته.

٢/٩/١ - علاقتها مع علم النفس:

يبحث علم النفس في حقائق السلوك الإنساني، فهو يدرس سلوك الفرد والعوامل التي تؤثر عليه، فتحدد سلوكه وتصرفاته، وإدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف المنظمة حيث لا غنى لأية منظمة عن العنصر البشري لتحقيق أهدافها، وعليه فلا بد للإداري من أن يكون ملماً بوسائل التشجيع، والترغيب والتحفيز، وأساليب ذلك، والتعامل مع الأفراد والجماعات حتى يتمكن من الحصول على تعاون المرؤوسين في أداء أعمالهم، ومن هنا كانت لعلم النفس أهمية خاصة لإدارة الأعمال؛ فقد أظهرت دراسات علم النفس الأوجه المختلفة لسلوك الفرد، وغرائزه، وميوله، وطباعه، وحاجاته، والطرق المختلفة التي يمكن إتباعها لحفزه وخلق روح معنوية عالية لديه، وظهرت العلاقة الوثيقة بين إدارة الأعمال وعلم النفس بنشوء علم يعرف باسم علم النفس الصناعي؛ ويركز على كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة، كما نشأ علم النفس التجاري؛ ويدرس كيفية التعامل بين المنظمة والمتعاملين معها، وهكذا فإن إدارة الأعمال تستفيد من علم النفس لتحقيق الأغراض التالية: رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة، وزيادة التنسيق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان الذي يناسب مؤهلاته وقدراته، ثم مساعدة الموظف الجديد على التأقلم مع جو العمل، وزيادة استقرار الموظفين والعاملين؛ أي ما يعرف بتخفيض معدل دوران العاملين.

٣/٩/١ - علاقتها مع العلوم الطبيعية والرياضية:

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء، وعلم الفلك، والإحصاء، والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين إدارة الأعمال والعلوم الطبيعية نشوء علم يسمى بحوث العمليات، وهو علم رياضي كمي نشأ إبان الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي، واستفادت إدارة الأعمال كثيراً من تطبيقاته، كما أن المسؤولين في المنظمات والمنشآت المختلفة يعتمدون كثيراً على الأساليب الكمية، والرياضية، ومبادئ الاحتمالات للمساعدة في اتخاذ العديد من القرارات التي تواجههم، ولا سيما في ظل ظروف عدم التأكد بسبب نقص المعلومات اللازمة لهم.

٤/٩/١ - علاقتها مع علم القانون:

علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد وعلاقات الجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستقراره (فهو قواعد

للسلوك المدني، كما تصفه السلطة العليا في الدولة، فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح)، وتتمثل العلاقة بين إدارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد، وخارجه من خلال ما يعرف بالقانون التجاري، وقوانين حماية المستهلك، وقانون العمل والعمال، والضمان الاجتماعي،....، إلخ.

٥/٩/١ - علاقتها مع علم الأخلاق:

يُعنى علم الأخلاق بمدى صحة، أو خطأ سلوك معين، فيدرس آداب السلوك، والدوافع الإنسانية؛ للتمييز بين الخير والشر، فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الخلقي الذي يجب أن يتحلى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المنظمة عند تعاملهم مع بعضهم البعض، إنَّ الاهتمام بالنواحي الأخلاقية في التعامل سواء داخل المنظمة، أو بين المنظمة وجماعيتها، وكذلك النواحي الأخلاقية في الإنتاج، وتقديم الخدمات، والترويج، أمر تزداد أهميته بشكل كبير في الوقت الحاضر.

٦/٩/١ - علاقتها مع علم الاقتصاد:

إنَّ من أوائل من كتب عن الاقتصاد والإدارة هو آدم سميث في كتابه " ثروة الأمم "، فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة السلوك الإنساني في المجتمع من وجهة نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة، عن طريق توزيع الموارد الطبيعية النادرة بأفضل طريقة ممكنة، وهذا له علاقة بقضية الإنتاج، وقضية توزيع هذا الإنتاج، ومن هنا تأتي علاقة إدارة الأعمال بهذا العلم، فإدارة الأعمال يُنظر إليها على أنها تعبير وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية، ولذا فإنَّ رجل الإدارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك دوافعهم من أجور وحوافز ومزايا مادية، ولا يعني هذا أن يكون الإداري عالماً اقتصادياً، بل أن يكون ملمّاً إلماماً كافياً بالمبادئ، والأصول، والأولويات التي تعنيه في تصريف شؤون المنظمة، تلك المبادئ التي تولّف في مجموعها ما يعرف بالتحليل الاقتصادي الجزئي، أو اقتصاديات المنظمة.

١٠/١ - مؤشرات قياس النجاح الإداري:

يتمثل النجاح الإداري أو الإدارة الناجحة في القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة كل من الفعالية، والكفاءة.

الفعالية:

هي القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وتوليد مخرجات أو نتائج تشبع حاجات وتوقعات العملاء وغيرهم من المستفيدين (مساهمين، أو عاملين، أو موردين، أو دائنين، أو منظمات حكومية ذات صلة) في ظل متغيرات بيئية محيطية.

الفعالية: تجسد علاقة نوعية وليست كمية، وتقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب، فإذا كان الهدف هو تحقيق مبيعات 100000 وحدة، وكانت المبيعات الفعلية المحققة هي 80000 وحدة، فالفعالية هنا 80%.

الكفاءة:

الكفاءة هي مدى جودة استخدام مدخلات، أو موارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد)، والجودة، والتكلفة لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة، والنتائج أو المخرجات المرغوبة ليست أية مخرجات بل هي القدر المخطط أو المرغوب من المخرجات في التوقيت المحدد، والجودة المناسبة، وبالتكلفة المناسبة، الكفاءة إذاً هي تعبير عن مدى حسن أداء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها حسن استغلال الموارد المتاحة دون هدر.

الكفاءة تجسد علاقة كمية بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات (الناتج) أو النتائج المحققة، وتقاس بنسبة قيمة أو حجم المخرجات إلى قيمة أو حجم المدخلات.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

مثال: (١)

بفرض أنّ أحد معامل الغزل والنسيج، كانت قيمة مدخلاته المختلفة 140 مليون ليرة سورية، وقد كانت قيمة مخرجاته 280 مليون ليرة سورية، ما هي كفاءة هذا المعمل.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \frac{280}{140} = 2$$

مثال: (٢)

بفرض أنّ أحد معامل الورق، كانت كمية مدخلاته المختلفة 60 طن مواد خام، وقد كانت كمية مخرجاته 90 طن، ما هي كفاءة هذا المعمل.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \frac{90}{60} = 1.5$$

وهنا حتى نحكم على مستوى الكفاءة في المثالين السابقين، لا بد أن نقارن معدل الكفاءة مع متوسط معدل الكفاءة السائد في الصناعة، أو نقارن هذا المعدل مع شركات مماثلة في النشاط، والحجم، والإمكانات.

١١/١ - هل الإدارة علم أم فن ؟

هل الإدارة علم ، أم فن ، أم علم وفن بآن واحد ؟

الإدارة علم:

لا شك أن للعلم خصائص محددة ومعروفة يجب أن تتوفر في مجال المعرفة لنطلق عليها هذه التسمية، وخصائص العلم كما هي معروفة يمكن إيجازها بما يلي: ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها، لتحليلها ثم التوصل إلى الأسباب التي توضح وتفسّر سلوكها، والاتجاهات التي تسير فيها، والنتائج التي تقود إليها، أو تترتب عليها، فعن طريق الملاحظة يمكن استخلاص واستنتاج مبادئ محددة توضح مسار الظواهر، ولا يكفي العلم بهذا فقط، بل يعتمد على التجربة العملية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها، بهدف الوصول إلى نتائج محددة لها طابع العمومية والشمول.

فإذا أسقطنا ذلك على الإدارة نجد أن الإدارة علم، وتطبق عليها هذه التسمية، فالإدارة الحديثة اعتمدت بشكل أساسي على أسلوب البحث العلمي (الملاحظة والتجريب) في استنباط القواعد والمبادئ العلمية التي تحكم، وتفسّر الظواهر والمشكلات الإدارية. (شريف، ٢٠٠٣، ص ٣١)

الإدارة فن:

الفن هو المهارة في تطبيق العلم؛ بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فمن هذه الناحية فالإدارة فن، ذلك إنّ تطبيق قواعد علم الإدارة واستخدامها يحتاج إلى مهارة وفن، فالمدير هو الذي يعرف كيف، ومتى، وأين يستخدم قواعد العلم، فمن المواقف مثلاً التي تظهر فيها الإدارة كفن أن يعرف المدير متى يشجّع ومتى يؤنب، وكيف يشجّع وكيف يؤنب، إذاً فما دامت المواقف الإنسانية التي يواجهها المدير متباينة ومتغيرة، فلا بدّ من الاعتماد على الفن في استخدام قواعد العلم، وهذا ما يفرق بين المدير الناجح، والمدير الفاشل؛ وإن كان الاثنان بمستوى جيد، وواحد من حيث المعرفة.

يتضح مما تقدم أنه من الممكن القول إنّ الإدارة علم وفن، فالإدارة كعلم تحتوي مجموعة من المبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة، والتي ثبت بالمراجعة، والتطبيق صحتها، بحيث أصبح في الإمكان العمل على أساسها، والإدارة كفن تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة.

١٢/١ - مهنية الإدارة:

هل الإدارة مهنة مثلها مثل سائر المهن الأخرى كالطب، والمحاماة،....، الخ، أم أنها مازالت في طريقها نحو المهنية ؟

في رأينا أنّ الإدارة قد اكتملت مهنتها، وفيما يلي برهان على ذلك:

إنّ أية مهنة كانت إنما تتميز ويحكم عليها بأنها مهنة بتوافر المعايير أو المقومات الآتية فيها:

- ١- توافر مجموعة من المعلومات، والمعارف المنظمة، والمرتبة التي تستخدم في المهنة، والتي لها صفة، أو طابع العمومية والشمول، ووجود معايير لقياس مدى النجاح في استخدامها.

- ٢- وجود طرق رسمية لاكتساب هذه المعلومات والمعارف.

- ٣- وجود تنظيم تمثيلي يهدف إلى تحقيق المهنة.

- ٤- وجود دليل، أو دستور أخلاقي لتوجيه السلوك والتصرفات، ويجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.

في ضوء هذه المقومات الأربعة يتضح أنّ الإدارة قد اكتملت مهنتها، بدلالة ما يلي:

- أ- النمو السريع للمعلومات، والمعارف المنظمة، والمرتبة عن العملية الإدارية، ووجود مبادئ وأسس إدارية يمكن تطبيقها في أي مجال إداري، بصرف النظر عن طبيعة

النشاط، وأصبح المديرون يتكلمون بنفس اللغة، وهذا يعني وحدة المفاهيم والأسس العامة.

ب- تزايد الوعي الإداري لدى معظم الدول في الوقت الحاضر، دفعها إلى التوسع في إحداث كليات للإدارة في جامعاتها، كما دفعها إلى إحداث معاهد للتنمية الإدارية لتخريج أجيال متلاحقة من الكفاءات الإدارية لتتولى إدارة عملية التنمية، والتطوير الاقتصادي والاجتماعي فيها.

ج- إنَّ ظاهرة تزايد عدد بيوت الخبرة، والاستشارة في مجال العلوم الإدارية، وتزايد عدد المنظمات، والجمعيات الإدارية العربية، والأجنبية لأكبر دليل على الاقتناع بتطوير الجوانب العلمية، والمهنية في مجال الإدارة.

د- أصبح من الواجب على الإدارة أن تحمل في طياتها المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، وإلاَّ فإنَّ المجتمع قد ينبذها، أو يضع العراقيين أمام استمرارها.

الفصل الثاني: مراحل تطور الفكر الإداري

- مقدمة.

١/٢ - المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.

٢/٢ - مدرسة العلاقات الإنسانية.

٣/٢ - مدرسة العلوم السلوكية.

٤/٢ - مدرسة بحوث العمليات.

٥/٢ - المدارس الحديثة في الإدارة.

مقدمة:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات لا تزال هنالك شواهد كثيرة عليها، ومن بينها المدن، والأهرامات، والقصور، والمساجد، والكنائس، وأقامت السدود ومشاريع الري والزراعة، وإنشاء الدواوين والوزارات، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة، وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها، وقد مارس السومريون، والبابليون، والفراعنة، والإغريق، والرومان، والصينيون، والهنود، والمسلمون الإدارة، ولكن تلك الإدارة لم تكن تحمل نفس مسميات المبادئ، والأسس، والمفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر، كما كانت تلك الإدارة تعتمد على الحدس والتخمين، وعلى المحاولة والخطأ.

وإنّ تطور الإدارة إلى علم، أو حقل من حقول العلم والمعرفة له نظريات، ومبادئ، وأسس، يعتبر حديث النشأة بالنسبة للعلوم الأخرى، وترجع بداياته إلى أوائل القرن العشرين، لقد نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع وتوسعها، وظهرت العديد من المشكلات الإدارية، والتنظيمية، والعمالية التي استدعت البحث عن حلول لها، وضرورة تنسيق جهود المجموعات البشرية الكبيرة التي تعمل في تلك المنظمات الصناعية لضمان استمراريته في الإنتاج، وفي النصف الثاني من القرن الماضي بدأت المنظمات الخدمية (من تعليمية، وصحية، ومصرفية، وتأمينات، واستشارات وغيرها) في التوسع والانتشار إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهكذا تزايدت الحاجة والضرورة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة، وفعالية لتوظيف الجهود البشرية، واستخدام الموارد المالية، والمادية لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها، وضمان استمراريته. وفي ضوء ما تقدم تراكمت قاعدة معرفية واسعة، وراسخة من النظريات، والمبادئ، والمفاهيم الإدارية، والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات، والخبرات، والتجارب الكثيرة في حقل الإدارة خلال العقود الماضية.

ومع أنه من الصعب التوصل إلى تصنيف جامع مانع لتلك النظريات والمبادئ والمفاهيم، فإنّ غالبية الكتاب والمفكرين يميلون إلى تصنيف مدراس، أو نظريات الإدارة إلى المدراس أو المداخل التالية:

- ١- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.
- ٢- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- ٣- مدرسة العلوم السلوكية.
- ٤- مدرسة بحوث العمليات.
- ٥- المدارس الحديثة في الإدارة.

وسنتناول هذه المدارس بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

١/٢ - المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

تتناول أفكار هذه المدرسة التقليدية المحاولات الأولى للمنظرين الإداريين لتقديم مبادئ، ونظريات في الإدارة تمثل المدخل السليم لزيادة الإنتاجية، ويمكن تحديد الاتجاهات التي تناولتها المدرسة التقليدية بالدراسة في ثلاث نواحي رئيسية:

١- زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل، والأساليب والظروف التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعناصر المشتركة وذلك على مستوى الإدارة التنفيذية (الورشة)، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية.

٢- دراسة الإدارة كعملية تعتمد على عدد من الوظائف التي يجب على المدير الاضطلاع بها، ومن خلال هذه الوظائف تمّ تنمية عدد من المبادئ الإدارية التي يمكن تطبيقها على الأفراد، والأعمال، والمنظمات.

٣- دراسة الإدارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي للوصول إلى الكفاءة الإدارية بتطبيق مبادئ البيروقراطية.

وسوف نتناول هذه الجوانب بشيء من التفصيل:

١/١/٢ - حركة الإدارة العلمية:

ظهرت حركة الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت على الصناعة الأمريكية، ومحاولة للوصول إلى مفاهيم وأسس جديدة تهتم بالفرد، وسلوكه، والعوامل التي تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة حتى يمكن رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وبالتالي زيادة الإنتاج، وتخفيض الجهد المبذول في أداء العمل مع محاولة استخدام الأسلوب العلمي كمدخل لزيادة الإنتاجية.

أهم رواد حركة الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور (١٨٥٦ - ١٩١٥):

يعدّ المهندس الأمريكي فريدريك تايلور منشئ الإدارة العلمية الحديثة، حيث بدأ حياته بشركة ميدفل لصناعة الصلب في عام ١٩٧٨ حتى وصل إلى وظيفة كبير المهندسين.

وقد قدم تايلور سلسلة من الدراسات تهدف إلى:

١- تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال: عن طريق انتقاده نظام الدفع، والذي كان يسبب العداء

الدائم بين أصحاب العمل والعمال؛ أساسه هو الشعور باستغلال الإدارة لهم، وتقديم حوافز

محدودة، وقد قدم تايلور طريقة جديدة للدفع هي نظام المعدّل المتمايز، والذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل، ويحقق هذا النظام من وجهة نظر تايلور زيادة في أرباح المنشأة نتيجة زيادة الإنتاج، وفي نفس الوقت زيادة الأجور، ويعتمد فكر تايلور في هذا الصدد على أنّ العامل هو إنسان اقتصادي، ومن ثم فإنّ الأجر هو المتغير الوحيد الذي يحرك دافعية الفرد للعمل، وللحصول على المزيد من الأجر النقدي.

٢- توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل: من خلال دراسة الحركة، والزمن عن طريق دراسة أسلوب العمل، والحركات اليدوية التي يقوم بها العامل لأداء العمل، والوقت اللازم لأداء كل مهمة، وفي هذا الصدد طرح التساؤلات الآتية:

- هل يمكن حذف بعض أجزاء من العمل، أو ضم البعض الآخر ؟
- هل يمكن تحسين تتابع هذه الأجزاء ؟
- هل هناك طريقة واحدة مثلى للأداء ؟
- ما هو الوقت الأمثل لأداء هذه المهام ؟

وفي محاولته الإجابة على هذه التساؤلات بدأ تايلور في وضع الأساليب المثلى للعمل، والتي أصبحت فيما بعد أساس الإدارة العلمية، لقد استطاع تايلور أن يحسب عدد العمال المطلوبين لإنجاز الأعمال المطلوبة، وكيفية أداء هذه الأعمال من حيث الحركات وطريقة الأداء، ومن خلال دراسة الوقت استطاع تايلور أن يقسم كل عمل إلى أجزاء معينة، ويصمم أفضل، وأسرع طريقة لأداء كل جزء من هذه الأجزاء.

٣- وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل: لقد حاول تايلور وضع فلسفة جديدة للإدارة تعتبر بمثابة ثورة فكرية لكل من جانبي الإدارة والعمال؛ وتتطلب اقتناع كل من العمال والإدارة بهذه الفلسفة الجديدة، وقد قدم تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية تشكل في مضمونها عمل المدير وهي:

- ١- إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد.
- ٢- الاختيار العلمي للأفراد على أسس دقيقة.
- ٣- تنمية، وتدريب الأفراد على أسس علمية.
- ٤- تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال.

٢/١- مدرسة الإدارة العلمية:

بينما يعدّ فريدريك تايلور الأب الشرعي للإدارة العلمية، ففي وقت متزامن كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وقد اعتبره الكثير من الكتاب لاحقاً الأب الحقيقي للإدارة الحديثة.

وبلاحظ أنّ هناك أوجه اختلاف بين حركة الإدارة العلمية، ومدرسة الإدارة العلمية من حيث التركيز، فبينما تتعلق الإدارة العلمية بمحاولة زيادة الإنتاجية على مستوى الورشة والعامل الفرد، فإنّ الفرع الآخر للمدرسة الكلاسيكية نما نتيجة الحاجة إلى أدلة لترشد المديرين في إدارة التنظيمات المعقدة، ووضع مبادئ تحكم عمل الإدارة في هذا الصدد.

وقد قسم فايول أنشطة المنشأة في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية " إلى ست مجموعات: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ٥٧)

- ١- أنشطة فنية (الإنتاج).
 - ٢- أنشطة تجارية (شراء، وبيع، ومبادلة).
 - ٣- أنشطة مالية (البحث عن رأس المال، والاستخدام الأمثل للأموال).
 - ٤- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات، والأشخاص).
 - ٥- أنشطة محاسبية.
 - ٦- أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).
- وبين فايول أنّ هذه الأنشطة توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها، أو طبيعة عملها، وفي رأيه أنّ الأنشطة الخمسة الأولى معروفة بشكل جيد، أما النشاط السادس فذو أهمية خاصة ولكنه غير معروف كما يجب، وقد ركّز عليه في كتابه عناصر الإدارة، حيث تطرق إلى الصفات الواجب توافرها في الإداريين، وقسمها إلى صفات جسمانية (الصحة والقوة)، وصفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة، والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء)، وصفات ثقافية (مثل الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها)، وصفات فنية (أي الصفات التي المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها)، وصفات تتعلق بالخبرة والتجربة، (وهي صفات تتحصل من خلال قيام الإداري بعمله بطريقة سليمة).

وقد تبنى فايول وجهة النظر القائلة بأنّ الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أنّ المبادئ التي تقوم عليها قد تمّ استيعابها وأنّ النظرية العامة للإدارة تمّ تشكيلها.

* - مبادئ الإدارة عند فايول:

قدم فايول عدداً من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته ومن أهمها:

١- **تقسيم العمل:** وهو المبدأ الذي يعتبره الاقتصاديون ضرورياً للتطبيق في العمل، فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة وقلّ الوقت اللازم للتعلم، وقد نادى فايول بتطبيقه على كافة المستويات الإدارية.

٢- **السلطة:** وتعرف السلطة على أنها الحق في إصدار الأوامر، ومن ثم يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على إصدار الأوامر حتى يتسنى إنهاء الأعمال بالصورة المطلوبة، وقد أثار فايول ارتباط السلطة بالمسؤولية، فالمسؤولية تتبع من السلطة ويجب أن تتساوى معها.

٣- **الانضباط:** ويُنظر إليه على أنه الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقات التي تحكم عمل المنظمة، ويتحقق ذلك من وجهة نظر فايول من خلال القيادة الجيدة، والرشيدة على كل المستويات داخل التنظيم، بالإضافة إلى عدالة طرق العقاب والجزاء للخارجين عن النظام.

٤- **وحدة الرئاسة:** ويعني ذلك أنّ كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من فرد واحد فقط وهو الرئيس المباشر، وقد شعر فايول أنّ حصول المرؤوس على أكثر من أمر من أكثر من مشرف، أو رئيس يؤدي إلى نوع من التعارض في هذه التعليمات مما ينتج عنه تخبط وارتباك في هذه التعليمات والأوامر.

٥- **وحدة التوجيه:** يركز مبدأ وحدة التوجيه على أنّ كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة والتي لها نفس الهدف يجب أن توجه من خلال شخص واحد هو المدير وباستخدام خطة واحدة، ومثال على ذلك فإنّ أنشطة الإعلان، وبحوث التسويق، والبيع، ورجال البيع، ...، الخ، يجب أن تكون في خطة واحدة، وتحت توجيه مدير التسويق بالمنظمة.

٦- **إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** ويعني هذا المبدأ ألاّ تسبق مصالح، واهتمامات الأفراد مصالح التنظيم الذي يعملون به، ويمكن بنفس المنطق أن يطبق هذا المبدأ في علاقة المنظمة بالمجتمع الذي تعمل فيه، حيث يجب أن تأخذ بالاعتبار مصلحة المجتمع الذي تعمل فيه، ويتحقق هذا المبدأ من وجهة نظر فايول عن طريق الاتفاقات العادلة بين المنظمة، ومرؤوسيه، والقُدوة، والقيادة الحسنة، والإشراف عن قرب كلما أمكن.

- ٧- **المكافأة (التعويض):** أي المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين وصاحب العمل، ويتحقق ذلك عن طريق دفع أجور ومكافآت عادلة تتناسب مع مهارات الفرد، وجهده، ومستواه العلمي والفكري، ومستواه التنظيمي.
- ٨- **المركزية:** تعني المركزية تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى مع تقليل الدور الذي يلعبه المرؤوسون في اتخاذ تلك القرارات، وقد لاحظ فايول أنّ الرؤساء يجب أن يتحملوا المسؤولية الأخيرة، ولكن يجب أن يعطوا مرؤوسيهـم السلطة الكافية لأداء عملهم بصورة صحيحة، وتتحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية حسب العديد من العوامل مثل طبيعة الموقف، نوع المشكلات، قدرات المرؤوسين، وطبيعة التنظيم،.... الخ.
- ٩- **تدرج السلطة:** وفق هذا المبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفق تسلسل معين بحيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا، وتقل نزولاً حتى أسفل الهيكل التنظيمي.
- ١٠- **الترتيب:** قسم فايول الترتيب إلى الترتيب المادي، والترتيب الاجتماعي، ويتعلق الأول بأن تكون المواد والأشياء في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، أما الثاني فيعني أن يكون الفرد في الوظيفة الذي تتاسبه من حيث القدرات، والخبرة، والتعليم، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ١١- **المساواة:** يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيهـم على أساس من العدل، والصادقة، والعطف، حيث أنّ ضمان ولاء المرؤوسين للمنظمة، وتقانيهم في العمل يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد، والإجراءات المختلفة في التنظيم.
- ١٢- **استقرار العمالة:** إنّ استقرار العمالة يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء، أما ارتفاع معدل الدوران فيزيد من تكلفة العمل، والوقت اللازم للتعلم، وتزيد أهمية الحصول على استقرار العمالة في المستويات الإدارية العليا حيث يتطلب الفرد وقتاً أطول للتأقلم مع مشكلات وظروف العمل، ومن ثم فقد اقترح فايول أنه من الأفضل الاعتماد على مديرين متوسطي الجودة والمهارة من الاعتماد على مديرين مهرة أقل استقراراً.
- ١٣- **الابتكار (المبادأة):** يجب أن يُعطى المرؤوسون الحرية لكي ينجزوا أعمالهم، حيث إنّ التفكير في الخطة، وتنفيذها يحقق رضا الأفراد عن العمل، ويمثل مصدراً من مصادر قوة المنظمة.

١٤ - **التعاون:** يشير فايول إلى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة حيث أن ذلك سيؤدي إلى مزيد من الوحدة والقوة حيث أن " الاتحاد قوة " ، وضرورة خلق روح التعاون بين الأفراد العاملين، وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، وكذلك بسط التعاون بين الأقسام المختلفة في المنظمة بما يسهم إيجابياً في زيادة الإنتاج، ورفع كفاءة العمل.

٣/١/٢ - التنظيم البيروقراطي:

يمثل التنظيم البيروقراطي الاتجاه الثالث نحو دراسة الإدارة وفق المدخل التقليدي، وقد ظهر هذا الاتجاه، ونما مع كبر حجم المنظمات، مما دعا الكثيرين إلى محاولة فهم، وتفسير طبيعة هذه المنظمات، والطريقة المثلى لإدارتها، والتي وجد من خلال دراسة هذه المنظمات أنها تشترك في خاصية واحدة، وهي الاتجاه نحو الرسمية، ومن ثم نحو البيروقراطية.

فالبيروقراطية من حيث الجوهر هي ضرورة تراكمت مع التطور الصناعي، وتلازم مفهوم البيروقراطية مع اسم العالم الألماني وهو عالم اجتماع اسمه ماكس فيبر، الذي اشتهر بنظرية " البيروقراطية المثالية" والتي يشير من خلالها إلى أن العمل الإداري في مؤسسات الأعمال إنما يقوم على مجموعة من القواعد، والقوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل، والمهام بين المستويات الإدارية، وبين الأفراد الذين يجب عليهم الالتزام، والتقيّد بالإجراءات، والقواعد المكتوبة والنافذة.

ركز فيبر في دراساته على تحليل النشاط الإداري في المنشآت الكبيرة والمعقدة، وقام بدراسة المشكلات الاقتصادية، والاجتماعية في تلك المنشآت، ووضع نظريته المعروفة " البيروقراطية "، اهتم ماكس فيبر بالنظام البيروقراطي لأنه مقتنع بأنه من خلال هذا النظام يمكن لعدد معين من الأفراد السيطرة على الآخرين، وبالتالي فلا بدّ للمرؤوسين من أن يشعروا بضرورة تنفيذ أوامر القائد، وعلى القائد الاقتناع بأن من حقه إصدار الأوامر للآخرين، فهو يحتاج في سبيل ذلك إلى أداة، وهذه الأداة هي الطريقة الكفيلة برفع كفاءة العمل في المنشآت.

وقد حدد ماكس فيبر التنظيم البيروقراطي وفق خصائص معينة، تتمثل فيما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ص ٧١-٧٢)

١ - التحديد القاطع للواجبات والمراكز:

إنّ كل فرد في التنظيم البيروقراطي يشغل مركزاً معيناً، وهذه المراكز محددة بشكل قاطع، وليس لأي فرد حق الادعاء بأفضليته لعمل معين إلا إذا كانت مؤهلات الفرد وقدراته تناسب طبيعة العمل، والأعمال تتفصل تماماً عن شاغلها.

٢ - العلاقات الوظيفية:

إنّ العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليست بين الأفراد شاغلين لهذه المراكز، وبذلك ينتفي الطابع الشخصي للعلاقات، وبهذه الوسيلة يسود الرشd والحكم الموضوعي بعيداً عن الأهواء والتفضيلات الشخصية.

٣ - معايير محددة لأداء العمل:

كل عمل في التنظيم هناك طريقة محددة لأدائه ينبغي أن يتمسك بها جميع الأفراد، ويعبّر عنها في شكل قواعد وإجراءات مكتوبة ومحددة تحديداً قاطعاً، وتطبّق بصفة ثابتة ومستقرة.

٤ - التخصص الوظيفي:

يقوم التنظيم البيروقراطي على درجة عالية من التخصص الوظيفي، ومن ثم فإنّ اختيار الأفراد لتولي المراكز يكون على أساس الخبرة الفنية والإدارية.

٥ - بناء هرمي للسلطة:

هذا البناء يتضمن سلسلة تحديد التوزيع الرسمي للسلطة بما يضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى، وهذه السلسلة تحدد لكل فرد من هو رئيسه المباشر، ومن هم الأفراد التابعين له، كما تظهر حدود السلطة الممنوحة لكل مركز.

٦ - شغل الوظائف بالتعيين:

إنّ شغل الوظائف في التنظيمات البيروقراطية يكون على أساس التعيين وليس الانتخاب، وهذا الشرط ضروري لتوفر المؤهلات المناسبة لأداء الأعمال.

٧ - أداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية:

إنّ جميع عمليات الاتصال وجميع قواعد وإجراءات العمل في المنظمة البيروقراطية توضع في شكل رسمي، وينطبق ذلك على جميع التصرفات التي تتم داخل المنظمة، وهذا يعني أنّ العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإنّ الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم البيروقراطي يجب أن تتفصل تماماً عن الملكية الخاصة للموظف.

٨ - احتراف الوظيفة:

إنّ الوظيفة التي يشغلها الموظف البيروقراطي تمثل مهنة رئيسية له، ومن ثم لا يجوز الجمع بينها وبين أي مهنة أخرى، أي أن يحترف العمل في المنظمة.

* - تقييم المدرسة الكلاسيكية:

إنّ ما قدمته المدرسة الكلاسيكية من أفكار ونتائج هو أساس لنشوء علم الإدارة الحديث، وما زالت نتائج هذه المدرسة تستخدم في العمل الإداري حتى وقتنا الحاضر، وخاصة مبادئ الإدارة عند فايول.

ويمكن تقييم المدرسة الكلاسيكية بشكل مختصر من خلال النقاط التالية:

١- تميّزت مداخل هذه المدرسة بنظرتها للعنصر البشري على أنه أداة لتنفيذ مهام العمل، ولم تعتبر هذا العنصر مختلفاً عن عناصر الإنتاج الأخرى، أي أنها أغفلت العنصر البشري، واعتبرته كآلة لتنفيذ المهام دون أي اعتبار للنواحي النفسية والاجتماعية.

٢- ركّز رواد هذه المدرسة على التنظيم الرسمي، وأغفلوا التنظيم غير الرسمي، على الرغم أنّ بعض رواد هذه المدرسة اعترف بأهمية هذه العلاقات.

٣- تعدّ مداخل المدرسة الكلاسيكية متكاملة إلى حد ما، حيث ركّزت الإدارة العلمية على مشكلات العمل في الورشة أو المصنع الصغير؛ كما اتضح من الأبحاث التي أجراها تايلور، بينما ركز فايول على التنظيم الإداري في الإدارة الوسطى والعليا؛ وذلك في المنشآت المتوسطة والكبيرة، وجاءت نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية لترتسم من خلالها علاقات التنظيم، وضرورة أن تكون هناك القواعد والإجراءات الكتابية والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين، ووضع الهرم التنظيمي بشكل دقيق لمعالجة العمل الإداري في منظمات الأعمال.

نلاحظ أيضاً أنّ رواد المدرسة الكلاسيكية من خلال أطروحاتهم عززوا فكرة المركزية في العمل الإداري، وتوجههم نحو احتكار القرار لدى السلطات الإدارية العليا دون إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

٢/٢ - مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعدّ أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، وأثره على زيادة الإنتاجية، فمدخل العلاقات الإنسانية يعتمد على فكرة مؤداها أنّ الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد، ومن ثم فإنّ دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم، والعلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة.

ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، ودراسة ما يحفزه ويدفعه للعمل، ويتفاوت هؤلاء الرواد في دراسة سلوك الأفراد، فمنهم من يعتمد على علم النفس

في تفسير هذا السلوك، بينما يعتمد البعض الآخر على علم النفس الاجتماعي؛ بافتراض أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض كجماعات من أجل تحقيق أهداف الجماعة. ومن أهم رواد هذه المدرسة:

* - ألتون مايو وحركة العلاقات الإنسانية (١٨٨٠ - ١٩٤٩):

ارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالأعمال التي قدمها ألتون مايو، والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالمدخل السلوكي في الإدارة، وأهم دراسات مايو في هذا الخصوص:

* - الدراسة الأولى:

لقد عهد إلى مايو دراسة ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في مصنع للغزل والنسيج في فيلادلفيا، فقد شعرت الإدارة بأن معدل دوران العمل كان مرتفعاً جداً في قسم الغزل، بينما كان منخفضاً في الأقسام الأخرى.

المشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هو انخفاض الروح المعنوية للعاملين فيه، وذلك نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها، فقد كان العمال يعملون (5 أيام في الأسبوع) بمعدل (10 ساعات) يومياً يتخللها راحة قدرها (45) دقيقة لتناول الغداء في نهاية الخمس ساعات الأولى من العمل، وكان يتعين على العامل أن يعمل طول اليوم دون راحة وهو واقف على قدميه، ولقد أدى هذا إلى الاعتقاد بأن الإجهاد يؤدي دوراً مهماً في خلق الشعور بالتوتر واللام لدى هؤلاء العاملين.

وقد بدأت التجربة بتقديم ترتيبات لإعطاء مجموعة من العمال في قسم الغزل فترات للراحة خلال العمل اليومي، كما تم مناقشة المشكلة مع كل عمال هذا القسم، وكنتيجة لذلك شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج، وبالإضافة إلى ذلك كان العمال شغوفين بالارتباط بمدير المصنع الذي كان قائداً لعدد منهم أثناء الحرب العالمية الأولى، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع مع الجماعة الخاضعة للدراسة (ثلث مجموع العمال) فإن هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال.

وقد ظهرت نتائج هذه التجربة سريعاً ليس فقط للجماعة محل الدراسة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم أنهم لم يحصلوا على فترات للراحة، ولكنهم فقط اشتركوا في مناقشة البرنامج، فلأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على مكافآت الإنتاج نتيجة زيادة إنتاجهم، ولقد استمر هذا الوضع لمدة ٤ شهور ونصف إلى أن أوقفت فترات الراحة، وبعد سبعة أيام فقط

من إيقافها عاد العمال إلى حالتهم السابقة وانخفض الإنتاج إلى أدنى مستوى له، وهنا أثير التساؤل بين الباحثين عما حدث وأدى إلى هذه النتيجة؟ وقد اتضح أنّ السبب الرئيس هو الزيادة المفاجئة على الطلب على منتجات الغزل، الأمر الذي دعا المشرف إلى اتخاذ قرار بإلغاء كل فترات الراحة، وقد كان لهذا القرار أثره البالغ في تدهور الإنتاج.

وهنا تدخل المدير الذي يثق فيه العمال فأمر بإعادة فترات الراحة مرة أخرى مع ضمان حصول كل عامل على 4 فترات راحة يأخذ فترتين راحة مدة كل منها 10 دقائق في الصباح ومثلها بعد الظهر، وقد تشكك المسؤولون ماعدا المدير فيما إذا كانت الخسائر الناتجة من فترات الراحة وقدرها 40 دقيقة لكل عامل يمكن تعويضها بطريقة أخرى.

وقد اتضح أنّ المدير كان على صواب في القرار الذي اتخذه فخلال الشهر الذي أعيدت فيه فترات الراحة تمكن العمال من تحقيق مستوى إنتاجي يسمح لهم بالحصول على الحافز، وارتفع المعدل إلى 85% عن الشهر السابق، وبالإضافة إلى العمل بنظام فترات الراحة، قام المدير بإشراك العمال في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها مما أعطاهم الانطباع النفسي بأنهم جزء لا يتجزأ من المنشأة، الأمر الذي انعكس على معنوياتهم، وإنتاجيتهم. وهكذا أظهرت هذه الدراسة أنّ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تقديم فترات الراحة، ومشاركة العمال في بحث المشكلات، وفي اتخاذ القرارات يساعد على تحقيق مصالح العمال.

*- تجارب هاوثورن:

التحق مايو بعد التجربة السابقة بجامعة هارفارد كمدير لقسم البحوث الصناعية، وقام بالإشراف على عدة دراسات في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك، وكان الهدف المبدئي لهذه التجارب تحديد أثر الإضاءة على إنتاجية العمال، ولكن بعد مرور فترة من بداية التجربة أصبحت الدراسة تستهدف تحليل طرق مجموعة العمل، واستمرار التعاون داخل الجماعات.

وعند دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العمال تم تقسم العمال إلى مجموعتين: مجموعة خضعت للدراسة، ومجموعة أخرى ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية وتسمى مجموعة الرقابة، وقد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة محل التجربة، وكما هو متوقع فقد زادت إنتاجية المجموعة محل الدراسة مع كل زيادة في كفاءة الإضاءة، ولكن الشيء غير المتوقع هو ارتفاع إنتاجية الأفراد في المجموعة الأخرى، وهي مجموعة الرقابة والتي لم تتغير ظروف الإضاءة

لديها، ورغم تخفيض معدلات الإضاءة فإنّ إنتاجية المجموعة محل الدراسة قد استمرت في الزيادة وحدث نفس الشيء بالنسبة لمجموعة الرقابة.

وقد توصل مايو إلى نتائج متشابهة عند قيامه بباقي التجارب، وكان المتغير محل الدراسة في هذه المرة هو فترات الراحة بدلاً من الإضاءة، وذلك لتحديد آثار الإجهاد على الإنتاجية، وفي البداية كان الإنتاج طبيعياً وبعد ذلك تمّ إتباع فترات راحة متفاوتة من حيث طولها ومعدل تكرارها، وقد زاد الإنتاج بزيادة طول فترات الراحة ومعدل تكرارها، وأخيراً بعد فترة من التجارب تم الرجوع إلى الظروف العادية حيث لا توجد فترات راحة رسمية، وحيث ساعات العمل 48 ساعة كاملة في الأسبوع، ولم يؤدي الرجوع مرة أخرى إلى الظروف العادية إلى الانخفاض المتوقع من الإنتاج، وظل الإنتاج عند مستواه العادي المرتفع.

وقد أظهرت تجارب هاوثورن أنّ هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية، وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة، وبالتالي فإنهم استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلاً من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم، وقد اعتبر الكثيرون أنّ التجارب الخاصة بالإجهاد بالعمل أحدثت نقطة تحول في فهمنا للعلاقات الإنسانية، وذلك نظراً لأهمية اتجاهات الأفراد نحو العمل، ونحو الإدارة، ونحو جماعة العمل والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في إنتاجية الفرد.

* - خلاصة القول:

أنّ هذه الدراسات والتجارب وجهت الأنظار نحو الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للأفراد في المجتمع وفي المصانع، وعندما كان مايو مهتماً بدراساته في فيلادلفيا لاحظ أنّ الأفراد لا يتصرفون وفقاً لفكرة الرشد الاقتصادي، كما أنّ الاهتمام بحاجاتهم الشخصية والنظر إليهم من وجهة نظر إنسانية واجتماعية كانت لها النتائج السريعة التي انعكست على معدلات الإنتاج. ومن هذه الدراسات تمّ التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

١- أنّ الإنسان اجتماعي بطبعه، وهو كائن اقتصادي، ويجب النظر إليه على هذا الأساس.

٢- أنّ الفرد يعتبر عضواً في جماعة، وبالتالي فإنّ هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشة مشكلاتها وتحديد الحلول الملائمة.

٣- أنَّ الأفراد المسؤولين عن إدارة المنشأة يجب أن يكونوا في موقف صحيح خلال ما يبذلوه من جهد مخلص لتوفير ظروف عمل ملائمة لهؤلاء الأفراد، وعلى هذا فإنَّ نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توافر قادة قادرين ومخلصين وأن يشعر الأفراد بهذه المقدرة والإخلاص.

وفيما يلي نبذة موجزة عن أهم الكتاب الآخرين الذين أسهموا في حركة العلاقات الإنسانية:

*** - ماري فولليت: (Mary Follet)**

وقد وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة، وإدارة الصراعات التنظيمية، والسلطات في المنظمات، فركزت على الجماعات، واهتمت في كتاباتها بمشاركة الأفراد، والتعاون، والاتصال، والتنسيق بين الأفراد في المنظمة، وكان مفهوم مشاركة الأفراد في السلطة خروجاً واضحاً عن مبادئ المدرسة التقليدية، وقد أبرزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة، واقترحت مجموعة مبادئ أساسية لتحقيق التنسيق السليم.

*** - شيبستر بارنارد (Chester Barnard)**

اشتهر برنارد بكتابه المعروف وظائف المدير، والذي لخص أفكاره المستندة إلى خبرته وتجربته، حيث أصبح رئيساً لمجلس إدارة إحدى الشركات الكبرى (شركة هواتف نيو جيرسي/أمريكا). لقد نظر بارنارد إلى المنظمة باعتبارها كيان/ نظام اجتماعي تعاوني، وأنَّ التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة، وأنَّ هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة، ورأى أنَّ المنظمة تتكون من أنشطة/ أعمال، وأفراد، وأنه يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن، وأنَّ الاهتمام بأحدهما فقط دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

ومن الأفكار والمفاهيم المهمة التي تُنسب إليه " قبول السلطة " حيث أكد أنَّ للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، واقترح أنَّ أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات، وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.

٣/٢ - مدرسة العلوم السلوكية:

لقد انتشرت نتائج دراسات هاورثون وغيرها بسرعة كبيرة، واستقطبت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الأنصار والمؤيدين على المستويين العملي والأكاديمي، وتزايدت بشكل ملحوظ الأصوات الداعية إلى الاهتمام بالفرد، وحاجاته، ودوافعه، والاهتمام بجماعات العمل وغيرها، ولكن الانتشار الواسع السريع للعلاقات الإنسانية نتج عنه عدم فهم الأفكار والمفاهيم التي أفرزتها، وارتبطت بمعنى سطحي لدى البعض وهو معاملة العاملين بشكل حسن، وفي نفس الوقت محاولة السيطرة والتحكم بالعاملين، ففقدت حركة العلاقات الإنسانية بريقها وجاذبيتها..... وهذا كله استدعى تطور مدخل السلوك التنظيمي.

لقد شجعت نتائج حركة العلاقات الإنسانية مزيداً من الباحثين والعلماء في العلوم السلوكية مثل علم النفس، وعلم الاجتماع وغيرها على دراسة الأفراد والجماعات في المنظمات باستخدام منهجية البحث العلمي التي اعتادوا على استخدامها في أبحاثهم ودراساتهم، وأصبح هؤلاء يعرفون بالعلماء السلوكيين، ويختلف المدخل الذي تبنيه عن مدخل العلاقات الإنسانية.

لقد نظر أتباع مدخل العلم السلوكي إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيداً من كونه إنساناً اقتصادياً؛ كما افترضت المدرسة التقليدية، ومن كونه كائن اجتماعي كما رأت العلاقات الإنسانية، فالمدرسة السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وإلى مدى يلبي حاجة الفرد إلى استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته، ويعتقد العلماء السلوكيون إلى أن هنالك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال، وإنشاء علاقات اجتماعية.

وسنقدم فيما يلي موجزاً لأهم النظريات والرواد الذين أسهموا في مدرسة العلوم السلوكية:

١/٣/٢ - نظرية (X- Y):

يعتبر الكثيرون أن نظريتي (X) و (Y) للكاتب دوجلاس ماكجروجر تعتبران البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، لقد تضمن كتابه الشهير " الجانب الإنساني في المنظمة " الذي صدر في عام ١٩٦٠ فلسفة لهاتين النظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الإدارية، ويلخص الجدول التالي مقارنة بين هاتين النظريتين: (حريم، ٢٠٠٦، ص ٦٥)

الجدول رقم (٢-١)
مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
١- معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسماني، والعقلي تلقائياً كـرغبتهم في اللعب والراحة.	١- إنَّ الإنسان العادي بطبعه سلبي ولا يحب العمل.
٢- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	٢- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
٣- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها، وأنَّ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.	٣- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
٤- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية، ومعنوية، ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	٤- يعدّ العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أنَّ الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان، وليس حباً في العمل.
٥- يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	٥- تعدّ الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
٦- يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.	٦- يعدّ الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان أو الضمان مقابل أي شيء آخر.

٢/٣-٢ - نظريات الدافعية:

توجه اهتمام بعض الكتاب والمفكرين في تلك الأثناء إلى التركيز على دراسة حاجات الأفراد العاملين، ودوافعهم، وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي هذه الحاجات، ومن بين هؤلاء الكتاب أبراهام ماسلو، وفريدريك هيرزبرغ، ودافيد ماكلياند وغيرهم، وستتم مناقشة هذه النظريات في فصل لاحق.

٢/٣-٣ - نظريات القيادة:

لا أحد يستطيع إغفال دور المدير وأهميته في التأثير على سلوك الأفراد، وبالتالي على أدائهم وإنجازهم وإبداعهم في العمل، ومن هنا جاء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين بموضوع القيادة، خصائص القائد الناجح، أساليب القيادة، نظريات القيادة، وسنناقش كذلك هذه النظريات في الفصول القادمة.

* - تقييم مدرسة العلوم السلوكية:

لقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ المهمة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات، ومنها:

- ١- تكمّل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد، وحاجاتهم، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وغيرها.
- ٢- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات، وسلطات رسمية وغير رسمية.
- ٣- التأكيد على أنّ أي نجاح يحققه المدير يُعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم في أعمال الجماعة، ودافعتهم وحافزيتهم للعمل.
- ٤- ساعدت على تطوير فهمنا، وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات، وديناميكيتها، ومقومات نجاحها.

٢/٤ - مدرسة بحوث العمليات:

يرجع السبب في ظهور هذا المدخل إلى العلماء البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الأولى، ففي هذه الأثناء واجهت بريطانيا مشكلات عديدة في شؤون الحرب والتي على أثرها تمّ تكوين فريق لبحوث العمليات، وهم علماء من الرياضيات، والطبيعة، والعلوم الأخرى لحل هذه المشكلات، وبانتهاء الحرب بدأ تطبيق نفس الأساليب الكمية في مجال الصناعة وغيرها، وهكذا بدأت هذه الوسائل تأخذ طريقها للتطبيق والانتشار في تنظيماتنا المعاصرة.

وتتطوي أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة مؤداها أنّ الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية، ومن ثم يمكن معالجة المشكلات الإدارية من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة، وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها. ويلاحظ أنّ هناك العديد من النماذج الرياضية التي يمكن استخدامها لحل المشكلات الإدارية، ومن ضمن هذه النماذج:

- ١- نموذج البرمجة الخطية؛ ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها، والتي تحقق أعلى الأرباح، أو أقل التكاليف.
 - ٢- نموذج النقل؛ والذي يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة للنقل، والتي معها تقل تكاليف النقل الإجمالية إلى أدنى حد ممكن.
 - ٣- نموذج شبكة بيرت؛ والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية.
 - ٤- نموذج نظرية المباريات؛ والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع العملاء، والموردين، والأطراف التي تتعامل معها المنظمة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب إتباعها، والتي تحقق مكاسباً مرضية للمنظمة.
 - ٥- أسلوب المحاكاة؛ الذي يستخدم لوضع بدائل أو حلول بديلة أو سيناريوهات عديدة لحل المشكلات الإدارية اعتماداً على محاكاة نماذج أو طرق مشابهة لحل المشكلات.
 - ٦- وغيرها من الأساليب الكمية المهمة؛ التي يمكن استخدامها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، ولحل العديد من المشكلات الإدارية.
- ويلاحظ أنّ أفكار هذه المدرسة تكون أكثر ملاءمة وفاعلية بالنسبة للمشكلات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي مثل مشكلات النقل، والرقابة على المخزون، والرقابة على العمليات الإنتاجية، والمشكلات التسويقية، وما غير ذلك من المشكلات داخل المنظمات، وتقل فاعليته في معالجة مشكلات السلوك الإنساني حيث يصعب في كثير من الأحيان التعبير عن عوامل السلوك، وقياسها في شكل كمي.

٥/٢ - المدارس الحديثة في الإدارة:

وهي مجموعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن أبرز هذه المدارس الحديثة: مدرسة النظم، مدرسة الإدارة الموقفية، المدرسة اليابانية، ونظرية Z، وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة.

١/٥/٢ - مدرسة النظم:

تتنظر هذه المدرسة إلى المنظمة على اعتبارها نظاماً مركباً يتكون من أجزاء متعددة مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، وهذا النظام يعمل ضمن نظام أكبر، وأوسع شمولاً يتفاعل معه وهو المجتمع. ويمكن توضيح هذا المفهوم المختصر بمثال هو جسم الإنسان الذي يمكن النظر إليه كنظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية هي: (الجهاز التنفسي، الجهاز العصبي، الجهاز الهضمي، جهاز الدورة الدموية،....، إلخ)، هذه الأنظمة الفرعية تتفاعل مع بعضها بعضاً ضمن النظام الكلي الذي تشكله وهو الإنسان، ويعتمد التوازن فيما بينها على انتظام عمل الأنظمة الفرعية الأخرى المشتركة في النظام الرئيس لتحقيق توازن جسم الإنسان.

في إطار المفهوم السابق يمكن النظر إلى أي منظمة صناعية على أنها نظام يحتوي مجموعة من الأنظمة الفرعية (الإنتاج، التسويق، التمويل... إلخ)، وبنفس المنطق يمكن النظر إلى الإنتاج مثلاً كنظام يحتوي أنظمة فرعية أخرى (برمجة الإنتاج، الرقابة على الجودة، الصيانة،... إلخ) وهكذا بالنسبة للأنظمة الأخرى، ومن ناحية أخرى فإننا نستطيع تصور نفس هذه المنظمة الصناعية كجزء أو نظام فرعي ضمن نظام أكبر يتمثل في مجموعة الشركات الصناعية العاملة من نفس نوع الصناعة، ونوع الصناعة كنظام يعمل بغرض تحقيق هدف معين، وتحقيق هذا الهدف هو بنفس الوقت بمثابة أداء لوظيفة معينة نيابة عن نظام آخر هو المجتمع.

* - مكونات النظام:

يتكون النظام من ثلاثة أجزاء رئيسية، بالإضافة إلى التغذية المرتدة تتمثل في الآتي:

أ- المدخلات Inputs: وهي كل شيء يأتي من خارج النظام ويدخل إليه، وأن مدخلات النظام: هي موارد مختلفة يتم تحديدها بناء على الأهداف التي يسعى النظام إلى

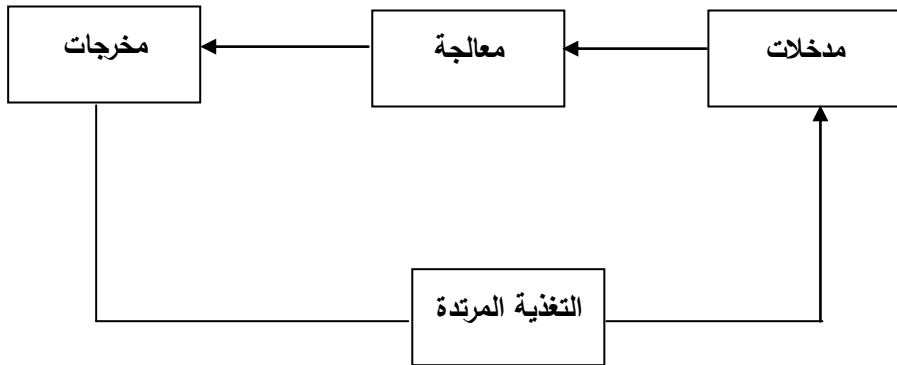
تحقيقها من هذه الموارد (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية،....، إلخ).

ب- **المعالجة Processing**: وهي آلية التعامل مع المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، حيث يجري على موارد النظام السابقة عمليات معينة، وهي العمليات التحويلية المختلفة التي تؤدي إلى تحويل هذه المدخلات إلى الهدف المراد تحقيقه من النظام أو ما يسمى المخرجات.

ج- **المخرجات Outputs**: وهي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة والتي تخرج من النظام، وتعبّر عن كل ما ينتج عن هذا النظام في شكل سلع ملموسة، أو غير ملموسة، أو معلومات، وذلك من خلال الاستمرار في عملية المراقبة.

د- (**التغذية المرتدة**) Feed Back: تمثل الإجراءات، والتوجيهات التصحيحية المرافقة لمراحل عمل النظام، وتأخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، مع مراعاة طبيعة الظروف المتغيرة، وتأثيرها على الخطط، والعمليات، وأهداف النظام، فهي عمليات مراقبة وقائية علاجية.

ويمكن تمثيل مكونات النظام وفق الشكل التالي:



* - أنواع النظم:

يمكن تقسيم النظم إلى عدة أنواع: (ميّا وشيخ ديب وحمامة، ٢٠١٠، ص ص ٢٨-

٣٠)

١- **النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية:**

تعرف النظم الطبيعية بأنها النظم التي أوجدها الخالق عزّ وجل، وبالتالي لم يتدخل الإنسان في نشأتها، أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزائها، مثال ذلك الإنسان، والنبات، والمجموعة الشمسية.

أما النظم الاصطناعية فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته، وتُعدّ النظم الاقتصادية، والصناعية، والاجتماعية، والسياسية، وغيرها أمثلة لتلك النظم الاصطناعية.

٢- النظم المفاهيمية والنظم المادية:

النظم المفاهيمية تتكون أجزاؤها من مفاهيم مجردة تهدف إلى تفسير الظواهر التي تحيط بعالمنا؛ سواء كانت تلك الظواهر طبيعية أو اجتماعية، وتُعدّ النظريات خير مثال على ذلك النوع من النظم، فعلى سبيل المثال النظرية النسبية لأينشتاين لتفسير ظاهرة انتشار الضوء. أما النظم المادية فهي نظم ملموسة ولها كيان مادي ملموس، ويمكن أن تتكون من أفراد وآلات ومصادر طاقة،... إلخ، وعادة ما تكون النظم المادية مبنية على نظم مفاهيمية.

٣- النظم المفتوحة والنظم المغلقة:

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع بيئته، بحيث يؤثر فيها ويتأثر بها، حيث يستقبل مدخلاته من البيئة المحيطة بها، ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة، وتعتبر النظم البيولوجية، والمنظمات، ونظم المعلومات من أمثلة النظم المفتوحة.

أما النظم المغلقة فهي النظم التي لا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حيث تتعامل فقط مع متغيراتها الداخلية التي تؤثر في عملياتها التشغيلية، فهي لا تتأثر في البيئة الخارجية ولا تؤثر فيها، والنظم المغلقة توفر مدخلاتها ذاتياً، كما أنها تستخدم مخرجاتها، أي أنها في حالة سكون، ومن الملاحظ في الظواهر المحيطة بنا أنه لا يوجد ما يسمى بالنظم المغلقة، وإنما يمكن تصميم نظام مغلق كما يحدث في التجارب الفيزيائية، حيث يقوم الباحث بعزل النظام عن البيئة المحيطة.

٤- النظم الاجتماعية والنظم الفنية:

يشير مفهوم النظم الاجتماعية إلى مجموعة ثابتة نسبياً من العلاقات المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنظام، سواء أكانت أشخاصاً أم جماعات، لذلك تعتبر الأسرة والنقابة، والجمعيات الخيرية، وهيئة الأمم المتحدة أمثلة على نظم اجتماعية تتميز في الحجم، وتختلف من حيث تعدد الوظائف، أو اقتصارها على وظيفة واحدة، وذلك حسب الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

أما النظم الفنية فيقصد بها النظم التي تعمل بدون تدخل من العنصر البشري، سواء من حيث توفير المدخلات، أو الأنشطة، أو عمليات الضبط والصيانة للنظام، وتعدّ الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض مثلاً لتلك النظم الفنية.

أما إذا كان نظام معين يجمع بين النظم الفنية والنظم الاجتماعية، فإننا نكون بصدد نظام فني- اجتماعي، هذا النظام يتخذ من التفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية في النظم أساساً لتحقيق أهدافه، فالنظام الإنتاجي على سبيل المثال يتضمن نظاماً تكنولوجياً (فنياً)؛ أي الآلات والمعدات والعمليات، وأيضاً نظاماً اجتماعياً يربط الذين ينفذون المهام الضرورية لهذا النظام.

٢/٥-٢ - مدرسة الإدارة الموقفية:

كثيراً ما يتساءل دارس الإدارة تساؤلات أساسية مثل، هل تصلح الإدارة الحديثة ومبادئها لكل الأزمنة ولكل المواقف؟ وهل تعتبر الديمقراطية الأسلوب الأمثل لإدارة المؤسسات وفي كل الظروف؟ وهل نستطيع تطبيق خطة حوافز معينة على كل العاملين في المنظمة؟ ثم هل نعتبر الأساليب الإدارية وليدة ظروف اجتماعية، واقتصادية، وحضارية معينة سادت المجتمعات الصناعية الحديثة ولا نستطيع نقلها إلى المجتمعات النامية الأقل تطوراً؟ هذه الأسئلة تحاول نظرية الإدارة الموقفية أن تساعد على وضع خطوط عريضة للإجابة عنها.

إن مدرسة الإدارة الموقفية هي من المدارس الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم، وهي لم تنشأ من فراغ بل قادت إليها نظريات التنظيم التي شرحناها سابقاً، لقد مهد النظام المفتوح لظهور مدرسة الإدارة الموقفية، التي استخدمت أسسه استخداماً واسعاً كما فعلت مدرسة النظم التي اعتمدت عليها المدرسة الموقفية بشكل مباشر، واعتبرتها نقطة الارتكاز لها، وسنعرض فيما يلي المفاهيم الأساسية لهذه المدرسة الحديثة:

١- ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس، والأوقات، والظروف، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

٢- يتمثل جوهر مدرسة الإدارة الموقفية في أنّ الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

٣- تولي هذه المدرسة الملاحظة، والتحقيق، والتدقيق عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها، والحلول التي يقترحونها جلّ اهتمامها، ومن ثم فإن هذه المدرسة تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية، ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير، وهذا في الواقع هو الطريق إلى تطوير قدراتهم التشخيصية.

٤- تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

٥- تتكون المنظمة من ثلاثة أنظمة فرعية يكون مديروها مستويات ثلاثة، وهذه الأنظمة الفرعية هي:

- النظام الفرعي الفني: ويُنتج هذا النظام الفرعي منتجات المنظمة أو خدماتها.
 - النظام الفرعي التنظيمي: ويقوم هذا النظام الفرعي بمعاونة النظام الفرعي الفني؛ ويمارس دور الرقابة، ويقوم المديرون فيه بتنسيق الأنشطة الداخلية في المنظمة حتى يتمكن النظام الفرعي من القيام بمهامه بكفاءة.
 - النظام الفرعي المؤسس: ويقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية، مثل العلاقات مع الحكومة، ونقابات العمال، والعملاء، والجمهور.
- فإذا أخذنا الجامعة كمثال تطبيقي لهذا النموذج، فإن رؤساء الجامعات يمثلون النظام الفرعي المؤسس، والعمداء النظام الفرعي التنظيمي، أما أعضاء الهيئة التدريسية فيمثلون النظام الفرعي الفني. وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المنظمات تحتوي على هذه الأنظمة الفرعية الثلاثة، فالمديرون في المستوى المؤسس يقومون بربط أنشطة المنظمات بالبيئة المحيطة، ويقوم المديرون في المستوى التنظيمي بعملية الربط بين مطالب المستوى المؤسس ومطالب المستوى الفني، أما المديرون في المستوى الفني فيقومون بالعمل الحقيقي في المنظمة.
- وتعالج مدرسة الإدارة الموقفية موضوع المستويات المختلفة في المنظمة وتسلط الضوء على المديرين فيها، إذ يواجه كل منهم مشكلات وأوضاعاً تختلف عن مشكلات المديرين في المستوى الآخر.

٣/٥/٢ - النمط الياباني في الإدارة - نمط (J)

إنَّ القاعدة التي يقوم عليها نمط الإدارة اليابانية أنَّ مشاركة العاملين في الإدارة هي الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، يضاف إلى ذلك عدة خصائص تتميز بها الإدارية اليابانية، من أهمها ما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٩٦)

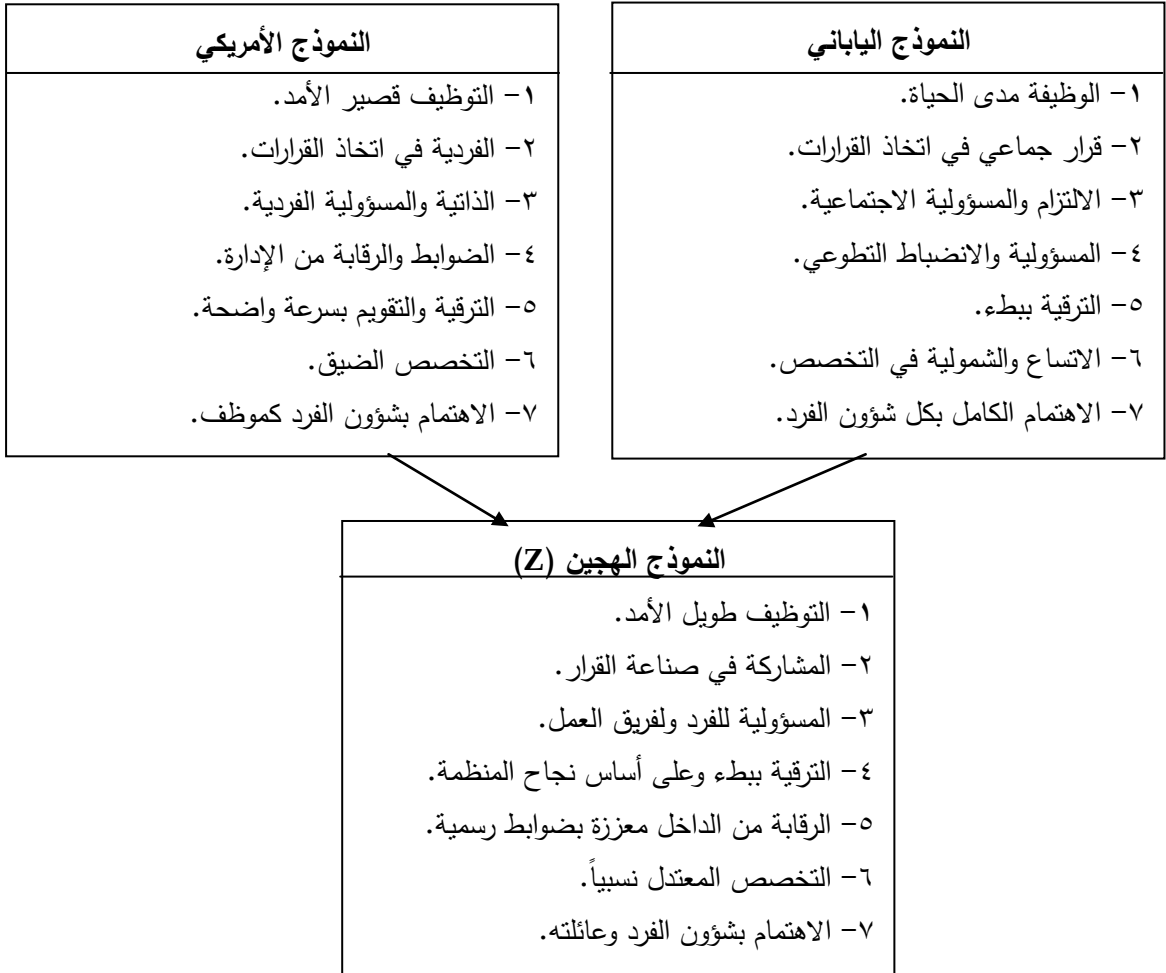
- ١- **الثقة:** أي جو الثقة المتبادلة بين العاملين في هذه المنظمات، وأن يعمل الجميع بروح الفريق، وبأعلى مستوى من الالتزام والإخلاص والإنتاجية.
- ٢- **توظيف العامل مدى الحياة:** وطبقاً لنظام التوظيف مدى الحياة، فإنَّ العامل الياباني العادي يستمر بالعمل في المنظمة من تاريخ التحاقه بها إلى أن يتقاعد.
- ٣- **التقويم:** يتم تقويم العامل من قبل عدة مشرفين ولمدة طويلة قد تصل إلى عشر سنوات، ويتقاضى نفس الراتب خلال هذه المدة.

- ٤ - **الاهتمام بالعنصر البشري:** تشجّع المنظمات اليابانية على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين وتتيح لهم الفرص للتنفيس الانفعالي، وتبادل الأدوار مما يعتبر ضرورياً للمحافظة على التوازن العاطفي، والنفسى للعاملين.
- ٥ - **الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة:** وخاصة الشعور الجماعي بالمسؤولية، وخضوع الفرد لمصلحة وقيم الجماعة، وعدم تمسكه بالقيم والمصلحة الشخصية.
- ٦ - **يتم صنع القرار باتباع أسلوب المشاركة:** يشارك جميع العاملين في عملية صنع القرار، كما يتم صنع القرار بالإجماع من قبل جميع المشاركين فيه.
- ٧ - **تطوير الحياة الوظيفية للعاملين:** تقوم المنظمات اليابانية بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، وتعمل على تطوير مهاراتهم المهنية.
- ٨ - **الألفة والمودة:** بما تتطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين، والاتصاف بالانضباطية وعدم الأنانية، مما يمكن كل فرد من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.
- ٩ - **الرقّة والتهديب والحدق والمهارة:** التي تتميز بها العلاقات التنظيمية داخل المنظمة اليابانية.
- ١٠ - **حلقات الجودة:** يعتبر استعمال حلقات الجودة أحدث التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي.

٤/٥/٢ - الإدارة المقارنة ونظرية Z:

هذا المفهوم الحديث في الفكر الإداري يقوم على دراسة وتحليل أنشطة الإدارة لمنظمة الأعمال في بلد ما من أجل التعرف على إمكانية نقل تطبيقاتها إلى إدارة منظمة أعمال أخرى في بلد آخر، وإزاء هذا الاتجاه نرى أنّ اليابان هي من البلاد التي انصبت عليها معظم الدراسات المقارنة التي انطلقت في الولايات المتحدة، إنّ المحفز الأساسي وراء ذلك هو النجاح الذي حققته منظمات الأعمال في اليابان، وكيف يمكن تبنيها بعد تحويلها إلى ما ينفع منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت أبرز دراسة بهذا الاتجاه هي تلك التي قام بها وليم أوشي William Ouchi في عام ١٩٨١. انطلق أوشي في دراسته لأجل التوصل إلى منظمة أعمال تقع وسطاً لتجمع ملامح منظمة الأعمال في اليابان مع تلك التي تخص منظمة الأعمال في الولايات المتحدة، ومن هنا قامت هذه الدراسة على تحليل الجوانب التالية في كل من منظمات الأعمال في اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية:

- ١- مدة الخدمة للعاملين.
 - ٢- عمليات اتخاذ القرار.
 - ٣- مواضيع المسؤولية في هيكل منظمات الأعمال.
 - ٤- أنظمة التقويم، والترقية للعاملين.
 - ٥- طبيعة أدوات ووسائل الرقابة.
 - ٦- الميل نحو التخصص.
 - ٧- طبيعة النظرة نحو العاملين.
- وقد تصور أوشي منظمة أعمال هجينة، تجمع تلك الخصائص سوية أطلق عليها تسمية Type Z على ذلك النمط، وفق الخصائص التالية: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ٧٨)



الفصل الثالث: التخطيط

- مقدمة:

- ١/٣ - مفهوم التخطيط.
- ٢/٣ - فوائد التخطيط.
- ٣/٣ - أهمية التخطيط.
- ٤/٣ - مبادئ التخطيط.
- ٥/٣ - خطوات العملية التخطيطية.
- ٦/٣ - أنواع التخطيط.
- ٧/٣ - التنبؤ ركيزة التخطيط.
- ٨/٣ - التخطيط الفعال.
- ٩/٣ - معوقات التخطيط.

١/٣ - مفهوم التخطيط:

يُعدّ التخطيط أحد المسؤوليات الأساسية للمدير، بل إنّ بعض المديرين ينظر للتخطيط باعتباره الوظيفة الأولى، والأكثر أهمية عن باقي الوظائف الإدارية، ولا يمكن لأية منظمة الاستغناء عن التخطيط، بل يمكن القول أنه لا يوجد جهد إنساني لا يحتاج إلى التخطيط.

ويمكن تعريف التخطيط: بأنه عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكّن الإدارة من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل، وتقويم، والاختيار من بين الفرص المتاحة للمنظمة. (الصحن، وآخرون، ٢٠٠٢، ص ١٥٧)

وفي تعريف آخر: التخطيط هو اختيار البديل الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة؛ من حيث الجهد، والوقت، والمال، وبالتالي فإنّ عملية التخطيط تتضمن تحديد الهدف المرغوب تحقيقه، ودراسة الوسائل، أو البدائل الممكنة للوصول لهذا الهدف من حيث تكلفة وعائد كل بديل، وذلك بدراسة الإمكانيات المتاحة، والقيود، والظروف، التي تحيط بكل منها، والأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. (جماعة، ٢٠٠٢، ص ١١٢)

وفي تعريف آخر: التخطيط هو اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلاً، وكيف سيتم، ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة ومحددة، ومركبة وفق دراسة علمية سليمة مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ٩٥)

وفي تعريف آخر: التخطيط نشاط فكري يقوم على التنبؤ، ووضع الأهداف، واتخاذ ما يلزم من أجل الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى كفاية، وفعالية ممكنة عن طريق مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج اللازمة. (ميا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ١٨١)

وفي تعريف آخر: التخطيط عبارة عن عملية ذهنية تختص بالتحديد مسبقاً لما يجب عمله خلال فترة زمنية محددة لإنجاز أهداف محددة، ولتحقيق ذلك يُستعان بسياسات، وإجراءات، وقواعد، واستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة العليا. (اليوسفي، ٢٠٠٣، ص ٧٨)

ومن التعريفات السابقة نجد أنّ التخطيط يتضمن ما يلي:

- ١- اختيار بديل من عدة بدائل متاحة.
- ٢- يهتم بالمستقبل، ولا يتجاهل الحاضر والماضي، فالمستقبل هو امتداد للماضي، والحاضر.
- ٣- عملية مستمرة، فالتخطيط قصير الأجل لا بدّ أن يكون جزءاً من تخطيط طويل الأجل.
- ٤- يقوم على اتخاذ قرارات، فالخطوة الأخيرة من عملية التخطيط تعتبر قرار.
- ٥- لا بدّ من وجود أهداف لكل خطة.

٢/٣ - فوائد التخطيط:

- إنّ التخطيط العلمي الدقيق يساهم في الوصول إلى أهداف المنظمة بأحسن كفاية ممكنة، وذلك يكمن في تحقيقه للفوائد التالية: (حسين، ١٩٩٩، ص ص ١٣٢-١٣٣)
- ١- التقليل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في المستقبل، فمثلاً إذا كانت هناك توقعات بانخفاض الاستهلاك لسلعة معينة في المستقبل، فإنّ التخطيط هنا يعمل على عدم التوسع في إنتاج تلك السلعة، ومن ثم يقلل من مخاطر الكساد أو إفلاس المنظمة.
 - ٢- التعرف على المشكلات، أو المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.
 - ٣- الاستعداد المبكر بحلول عديدة لمواجهة المشكلات المتوقعة، والعمل على حلها قبل حدوثها، فمثلاً إذا كانت هناك مشكلات متوقعة من توريد المواد الخام لسلعة معينة، يعمل التخطيط على البحث عن البدائل الأخرى لهذه المادة حتى لا يتوقف الإنتاج،....، وهكذا.
 - ٤- معرفة إمكانيات وقدرات العاملين في المنظمة، وطاقاتهم الذهنية، والعلمية، والعملية، فمثلاً إذا كانت المنظمة تخطط لإدخال الحاسب الآلي، أو نظام الإنتاج الآلي بدلاً من النظام اليدوي المستخدم، فلا بدّ أن يتم التأكد من أنّ إمكانيات وقدرات العاملين تؤهلهم للقيام بالمهام الجديدة المتوقع أن توكل إليهم.
 - ٥- تقليل الوقت اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأنّ الأداء يسير وفق خطة منظمة، وبرامج زمنية محددة.
 - ٦- تحليل المتغيرات المتوقعة، ومحاولة الاستفادة منها، وتوجيهها واستغلالها، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
 - ٧- إعداد الكوادر الإدارية، والفنية، اللازمة في مراحل العمل المستقبلية في المنظمة.
 - ٨- توفير معايير موضوعية لمراقبة الأداء، ومتابعة تنفيذ البرامج في المنظمة.

٣/٣ - أهمية التخطيط:

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي تعمل على مساندة الإدارة، ومنحها المعنى والمغزى، ويمكن أن نحدد أهمية التخطيط من خلال ما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ١٢١)

١- **يحدد التخطيط اتجاه المنظمة:** حيث أنه يحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها، وغرضها الرئيسي، فمثلاً توضح الخطة الخمسية لأية منظمة ماذا تريد أن تحققه المنظمة خلال السنوات الخمس القادمة، وكذلك كيف يمكن تحقيقه.

٢- **يحدد التخطيط إطاراً موحداً للعمل:** فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المنظمة يعني غياب الهدف، والسبب في ذلك أن كل منظمة تتكون من أقسام متعددة، كالإنتاج، والتسويق، والبحوث والتطوير، والتمويل، والأفراد، وعادة ما يكون لرؤساء هذه الوحدات قيمهم الخاصة، وأهدافهم وطموحاتهم، ولذا فإن كلاً من هذه الوحدات تقوم عادة بتطوير استراتيجيتها الوظيفية، فعلى سبيل المثال قد يرغب قسم الإنتاج في إنتاج منتج واحد أو اثنين فقط لتخفيض تكاليف الإنتاج والتخزين، بينما يرغب قسم التسويق في تقديم تشكيلة عريضة من المنتجات ما أمكن لزيادة حجم المبيعات، بينما قد يرغب قسم البحوث والتطوير بالاستفادة من حدود المعرفة المتاحة، وكنتيجة لذلك، يتضح أنه من غير خطة توضّح لكل قسم الدور المطلوب منه، أو الإضافة المطلوبة منه، فإن المنظمة ستتوقف أمام العديد من الاتجاهات المختلفة والمتنافسة، ولكن في وجود خطة واضحة وفعّالة فإن كل قسم يعرف ماذا سيفعل ليضيف إلى أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن لكل الأقسام أن تعمل معاً بانسجام لتساعد في تحقيق هذه الأهداف.

٣- **يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية:** حيث يرى دراكر أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة الأجل، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل - ويساعد على الأقل - على خفض هذه المخاطر.

٤- **إنّ التخطيط يسهّل عملية الرقابة:** تعني الرقابة ضمان مواعمة الأنشطة الفعلية للخطط الموضوعة، وهي تشتمل على دورة رباعية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، ثم التعرف على الانحرافات، والبحث عن أسبابها وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة، وذلك بوضع المعايير المخططة، أو تحديد ما يتعين انجازه.

٥- **منع القرارات المجزأة:** يرى ستينر أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات من خلال وضع خطة واحدة متكاملة لكل أقسام وأجزاء وإدارات المنظمة.

- ٦- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشكلات، والتهديدات، أو الفرص التي قد توجد في البيئة المحيطة.
- ٧- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد ممكن: فالجهود التي ستبذل تُدرس، ويتم اختيارها بكل دقة وعناية؛ بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقايير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- ٨- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة: مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنظمة إلى أدنى حد ممكن.
- ٩- يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة: لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل، مع ربطها ببعضها البعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.
- ١٠- يبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح: حتى يستطيع كل أفراد المنظمة العمل على تحقيقها.

٣/٤ - مبادئ التخطيط:

تتمثل أهم مبادئ التخطيط فيما يلي: (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ص ١٨٤-١٨٦)

١ - مبدأ العلمية:

وبعني أنه يجب أن يستند التخطيط إلى بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة، تُبين حركة المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، في الماضي والحاضر، والمستقبل، والتي قد تؤثر في نشاط المنظمة بغية الاستعداد لها، واتخاذ ما يلزم لمواجهتها. مثل (درجة الاستقرار السياسي، القوانين والتشريعات الحكومية، السياسات المالية والضريبية، النمو السكاني، مستويات الأسعار، التطورات التكنولوجية، الطلب على منتجات الشركة، المنافسين،.....، إلخ).

٢ - مبدأ الشمولية:

يجب أن تشمل عملية التخطيط جميع جوانب النشاط في المنظمة، لأن أي جانب غير مشمول في الخطة، قد يتم التعامل فيه بشكل عشوائي مما يؤثر سلباً في بقية الجوانب الأخرى المرتبطة به، مثلاً إذا ترك نشاط الشراء من دون تخطيط قد يؤدي ذلك إلى شراء كميات كبيرة من مستلزمات الإنتاج التي لا تستوعبها المخازن، ولا يتطلبها النشاط الإنتاجي؛ مما يؤدي إلى تكاليف زائدة وخسارة حتمية، وتجميد جزء من رأس المال من دون مبرر، وهذا بدوره قد يتسبب في فشل المنظمة في تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل.

٣- مبدأ المرونة:

يعني هذا المبدأ أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتعديل، والتكيف مع الظروف المستجدة، والتغيرات المفاجئة، من دون أن يؤدي ذلك إلى تحمل نفقات إضافية باهظة، أو توقف الخطة عن تحقيق الأهداف المرسومة، لأنّ التخطيط كما ذكرنا: هو دراسة الماضي، والحاضر، ومن ثمّ التنبؤ بالمستقبل، وما الخطة إلا الاستعداد المادي والتقني لهذا المستقبل، ولكن التنبؤ ومهما كانت دقة المعلومات التي استند إليها يبقى احتمالاً لا أكثر، ولهذا يجب أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل، وهنا يجب التأكيد على أمر هام وهو أنّ مبدأ المرونة لا يعني إطلاقاً التساهل في عملية التنفيذ، وإجراء التعديلات في الخطة كلما انحراف الأداء عما هو مخطط، لأنّ هذا الوضع يُفقد الخطة مضمونها وثباتها، وتصبح مجرد مؤشرات توجيهية لا أكثر، بمعنى آخر أنّ مبدأ المرونة لا يتم اللجوء إليه إلا إذا كان سبب الانحراف ناتجاً عن الخطة نفسها، وليس عن عملية التنفيذ.

٤- مبدأ الواقعية:

يجب أن تكون الخطة الموضوعة متناسبة مع الإمكانيات، والموارد المتاحة حتى تكون قابلة للتنفيذ، أي أن تكون بعيدة عن عوامل التشاؤم الذي لا مبرر له، وأيضاً عن عوامل التفاؤل المفرط، لأنّ وضع الخطة بأكثر من الإمكانيات المتاحة يصعب تحقيقها؛ مما قد يؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية لديهم لعدم القدرة على تحقيقها، كذلك وضع الخطة بأقل من الإمكانيات المتاحة يؤدي إلى سهولة تحقيقها بل وتجاوزها من قبل العاملين، وهي بالتالي لا تعبّر بدقة عن الواقع الفعلي.

٥- مبدأ الاستمرارية:

إنّ التخطيط عمل مستمر، فهو لا ينتهي بإقرار الخطة؛ بل يستمر في أثناء التنفيذ، فينبغي على المخطط أن يراقب سير تنفيذ خطته، ويضع الخطط البديلة كلما اقتضى الأمر ذلك، فالخطة هي من صنع الإدارة، ولا ينبغي للصانع أن يكون عبداً للمصنوع، والخطة توضع للمستقبل، والمستقبل يتحول إلى حاضر كلما مرّ الوقت، ومتى صار المستقبل حاضراً فإنه لا بدّ من مراعاة ظروفه والتغيرات الجديدة باستمرار، وواضع الخطة الناجح هو الذي يستطيع دائماً أن يُصحح المسار، ويُعدّل الانحرافات عنها، ويقوم كل اعوجاج فيها، دون أن يتقيّد بأي التزام سوى الهدف الذي يسعى إليه.

٦- مبدأ التوقيت المحكم:

يُعدّ التوقيت المحكم من أهم العوامل في نجاح التخطيط، لأنّ الهدف المحدد بزمّن معين يسعى المخطط أن يصل إليه من دون تأخير، والتخطيط الفعّال يقوم على التوقيت الدقيق من الناحيتين الرأسيّة والأفقية، والمقصود بالتوقيت الرأسي: إنه لتنفيذ معين وليكن بناء كلية جديدة يجب أن يبدأ في تاريخ محدد وينتهي في تاريخ محدد كأن يبدأ في 2009/1/1 وينتهي بتاريخ 2012/12/31م، أما التوقيت الأفقي فهو الذي يربط بين الأنشطة المختلفة بحيث يُنجز كل منها في توقيته المحدّد من دون تعطيل يسببه التأخر في إنجاز أعمال أخرى، مثلاً تأخر قسم الإنتاج في إنتاج كمية محددة من منتج معين يؤدي إلى تأخر قسم المبيعات في تسليم الكميات المتفق عليها مع العملاء.

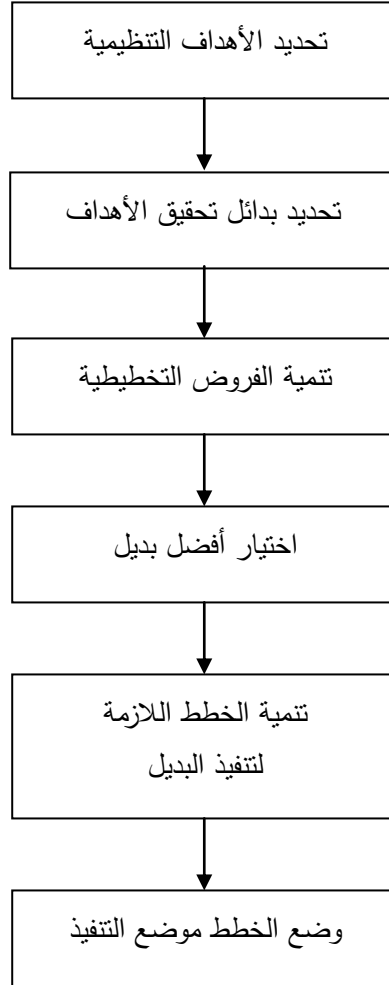
٧- مبدأ إلزامية الخطة:

لكي تكون الخطة فعّالة وقابلة للتنفيذ، يجب أن تكون مُلزِمة لكافة الجهات في المنظمة، وإلا لا فائدة لها، ولكي تكون الخطة مُلزِمة يجب أن تُعمّم بقانون، أو تصدر بأمر إداري من أعلى سلطة إدارية في المنظمة، بالإضافة إلى وجود جهاز رقابي فعّال يقوم بمتابعة عملية التنفيذ، وتقويم الأداء للتأكد من التزام المستويات الإدارية الدنيا بتنفيذ الخطة كما هو مقرر.

٣/٥- خطوات العملية التخطيطية:

على الرغم من أنّ نشاط التخطيط يختلف من منظمة لأخرى، ومن مستوى إداري لآخر، بالإضافة إلى تأثر التخطيط بظروف المنظمة، والبيئة التي تعمل فيها، إلا أنّ هناك مجموعة من الخطوات المنطقية التي يجب اتباعها في العملية التخطيطية، والتي يمكن إيضاحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (٣-١)
خطوات العملية التخطيطية



المصدر: (الصحن وآخرون، ٢٠٠٢، ص ١٥٩)

وسوف نتناول هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

١- تحديد الأهداف التنظيمية:

الأهداف هي أساس عملية التخطيط، والهدف هو النتيجة المرغوب تحقيقها في وقت محدد، لذلك فإن الخطوة الأولى في العملية التخطيطية هي قيام المدير بصياغة أهداف المنظمة

باستخدام عبارات واضحة ومحددة، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط.

ويمكن تقسيم الأهداف من حيث المدة الزمنية إلى:

أ- أهداف طويلة الأجل: وهي النتائج المرغوب تحقيقها على مدى فترة زمنية تزيد عن 5/ سنوات.

ب- أهداف متوسطة الأجل: وهي النتائج المرغوب تحقيقها على مدى فترة زمنية تتراوح بين 1-5 سنوات.

ج- أهداف قصيرة الأجل: وهي النتائج المرغوب تحقيقها على مدى فترة زمنية سنة واحدة فأقل.

كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث المستوى الإداري في المنظمة إلى:

أ- أهداف عامة: وهي النتائج المرغوب تحقيقها على مستوى المنظمة ككل.

ب- أهداف جزئية أو فرعية أو متخصصة: وهي النتائج التي تخص نشاط وظيفي متخصص، مثلاً إدارة الإنتاج فقط، أو إدارة التسويق،....، وهكذا، وأن كل هدف عام في كل مستوى إداري يمكن تقسيمه إلى مجموعة أهداف متخصصة للمستويات الفرعية الأقل.

٢- تحديد بدائل تحقيق الأهداف:

بعد قيام المدير بتحديد الأهداف التنظيمية، فإنّ عليه أن يحدد ما هي الطرق التي يسلكها للوصول إلى تلك الأهداف، أو بمعنى آخر يقوم المدير بتحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف.

٣- تنمية الفروض التخطيطية:

يتوقف استخدام أي من البدائل المتاحة على جدوى ذلك البديل في تحقيق الهدف، وتعتمد جدوى البديل على ما يطلق عليه الفروض التخطيطية، والفروض التخطيطية ما هي إلا الأساس الذي بناءً عليه سوف توضع الخطط، وتتعلق الفروض التخطيطية بالبيئة المستقبلية للمنظمة، وحيث أنّ الفروض التخطيطية تتعلق بالمستقبل وبالظروف البيئية للمنظمة، لذلك يمكننا أن نميز بين ثلاثة أنواع من الفروض التخطيطية وهي:

أ- فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل معدلات التضخم، أسعار الفائدة.

ب- فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير فيها مثل الحصة السوقية، كفاءة العمال.

ج- فروض يمكن السيطرة عليها مثل: تقديم منتجات جديدة، تخفيض تكلفة التمويل.

٤ - اختيار أفضل بديل:

يتم تقييم البدائل للوصول إلى الأهداف في ظل الفروض التخطيطية، وذلك بتحديد مزايا وعيوب كل بديل، فمثلاً قد يكون تقديم منتج جديد هو أفضل بديل لزيادة العائد على الاستثمار، إلا أن هذا البديل يتطلب أموالاً ضخمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الأموال. إنَّ عملية تقييم البدائل تؤدي إلى استبعاد البدائل التي يصعب تنفيذها، أو تحتاج إلى موارد لا يمكن تدبيرها، أو تلك البدائل التي لا تتفق مع الفروض التخطيطية، وبالتالي يمكن الوصول إلى أفضل بديل ممكن.

٥ - تنمية الخطط اللازمة لتنفيذ أفضل بديل:

تتناول تلك الخطوة بناء الخطط المختلفة والتي تعكس البديل الذي تم اختياره، تلك الخطط بعضها طويل الأجل وبعضها قصير الأجل، وعند وضع الخطط يجب مراعاة مرونة تلك الخطط، ومدى قبول العاملين في المنظمة لها، وما هي الموارد المطلوبة لتنفيذها.

٦ - وضع الخطط موضع التنفيذ:

حتى يمكن للخطط الموضوعية تحقيق الهدف أو الأهداف، فلا بدّ من تنفيذ الخطط، ويتطلب تنفيذ الخطط توجيه العاملين، وتكوين الخطط المشتقة، أو المساعدة في الأجزاء المختلفة للمنظمة، كما تتضمن تلك الخطوة تقييم الخطط عن طريق المتابعة والرقابة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج المشكلات التي تظهر عند تقويم الخطط.

٦/٣ - أنواع التخطيط:

يوجد أنواعاً مختلفة للتخطيط كل حسب نوع طبيعته، وتعدد صفاته وخصائصه، وتستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط، ويوجد العديد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف أنواع التخطيط، والتي من أهمها:

١/٦/٣ - التخطيط حسب المدى الزمني:

ويمكن التمييز بين الأنواع التالية:

١ - الخطط قصيرة الأجل:

وهي خطط موضوعية لمدة لا تزيد عن سنة واحدة، وقد تكون لشهر واحد، أو لعدة أشهر، وهي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في المستقبل القريب، وكذلك توضع الخطط قصيرة الأجل لمواجهة المشكلات الطارئة، وهي حلقة الوصل بين الخطط المتوسطة الأجل، وتحقيق

التنسيق مع الخطط طويلة الأجل، ومن مزايا هذه الخطط دقتها وذلك لقصر فتراتهما، وواقعية وصدق تنبؤاتها.

٢ - الخطط متوسطة الأجل:

وهي خطط تغطي فترة زمنية تتراوح بين / سنة إلى خمس سنوات/، وهي تتألف من عدة خطط قصيرة الأجل، إلى جانب كونها جزءاً من الخطة طويلة الأجل، وهي تغطي مجالات عديدة مثل: تطوير المنتجات، تحسين المركز التنافسي للمنظمة، تنمية أداء العاملين، تعديل بعض خطوط الإنتاج، فتح منافذ توزيع جديدة.

٣ - الخطط طويلة الأجل:

وهي الخطط البعيدة المدى، إذ تتراوح مدتها من 5 سنوات فأكثر، وهي عادة تحتاج إلى الكثير من المعلومات والممارسات والتنبؤات، ونظراً للتغيرات المحتملة خلال المدة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، فقد تحتاج هذه الخطة إلى المزيد من المعلومات، وتصور الكثير من الاحتمالات والتحوط للمستقبل، وغالباً ما تُصاغ هذه الخطط بشكل أولي ثم يجري تنقيحها، وهي تهتم بشكل أساسي بالمشورات العامة ذات الصلة الإستراتيجية مثل: تقديم منتجات جديدة، إضافة خطوط إنتاج جديدة، الدخول في أسواق جديدة محلية أو عالمية.

٢/٦/٣ - أنواع التخطيط من حيث الشمول:

١ - الخطط الشاملة:

تتميز الخطط الشاملة بأنها تتناول جميع أنشطة المنظمة في خطوط عريضة، أي أنها تقتصر على النواحي الرئيسية والمهمة، وتترك نواحي التفاصيل إلى الخطط الجزئية، وتبدو أهمية الخطط الشاملة بصورة أساسية في قدرتها على تحقيق درجة عالية من التنسيق بين أنشطة المنظمة المختلفة. (ميا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ١٨٩)

٢ - الخطط الجزئية:

وهي الخطط التي تتناول نشاطاً أو نشاطين على الأكثر من أنشطة المنظمة، كأن تتناول نشاطي البيع والإنتاج، أو تقتصر على نشاط الإنتاج فقط، وهنا يجب التأكيد على أن الخطة الجزئية هي جزء من الخطة الشاملة، ويجب أن تسير في نطاقها، لأن مهمتها تحقيق أهداف الخطة الشاملة، وأن الخطط الجزئية في مجموعها ما هي إلا عبارة عن الخطة الشاملة، مع بعض الاختلافات في التفاصيل في كل خطة من الخطط الجزئية عن الخطة الشاملة، لأن الخطة الشاملة ليست مجموعاً حسابياً للخطط الجزئية.

٣/٦/٣ - أنواع التخطيط من حيث النشاط:

١ - التخطيط المالي:

يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية، إذ إنّ من المشروعات الاستثمارية ما يتطلب مبالغ ضخمة تنفذ بفترات زمنية طويلة، لذا لا بدّ وأن تخطط لهذه المشاريع بشكل جيد، والتخطيط المالي يساعد الإدارة على تنظيم الموارد المالية والمتوفرة لدى المنظمة لسد حاجات التمويل.

٢ - تخطيط القوى العاملة:

وبعني تخطيط القوى العاملة؛ التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية، والتسويقية، والإدارية.

٣ - تخطيط الإنتاج:

يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها، ولتقدير حجم الطلب المتوقع من أجل وضع خطة إنتاجية فإنه يمكن استخدام أسلوب التنبؤ، والذي يعدّ من أكثر الأساليب شيوعاً في تقدير حجم الطلب، والتنبؤ هو وسيلة يمكن من خلالها استخدام معلومات الماضي، والحاضر للتنبؤ في أحداث المستقبل، وعليه يمكن تعريف تخطيط الإنتاج على أنه تخطيط وظيفي يقوم به قسم الإنتاج يهدف إلى إعداد عناصر الإنتاج، وتنظيم خطوات تتابع العمليات الإنتاجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة ووفقاً لمعايير محددة، وبأقل تكلفة ممكنة.

٤ - التخطيط السلعي:

السلعة هي إحدى مكونات البرنامج التسويقي التي تسعى الإدارة التسويقية التخطيط له بهدف مقابلة الطلب المتوقع من قبل المستهلكين، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة، وتقليل مخاطر التسويق، ويشمل هذا التخطيط تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة خلال الفترة القادمة، أي تحديد نوعها وكميتها، وتصميم التعبئة والتغليف، ووضع علامة مميزة بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية.

٣/٦/٤ - التخطيط حسب مدى تأثيره:

يصنف التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع تتمثل فيما يلي:

١ - التخطيط الاستراتيجي:

يسعى هذا التخطيط إلى تحديد أهداف المنظمة البعيدة المدى، ويحدد الصورة التي يُراد أن تكون عليها في الأجل الطويل، وبالتالي يعبر عن الرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال حياتها، ويرتبط هذا التخطيط بصفة أساسية بالمستويات الإدارية العليا، وأنّ هذا النوع من التخطيط يهتم بالمتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة في نشاط المنظمة على مدى فترة زمنية طويلة، لذلك نجد أنّ الخطة الاستراتيجية التي يتمخض عنها هذا التخطيط لا تتغير بسرعة، فهي تنسم بطابع الثبات النسبي، ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي توسيع إنتاج المنظمة وتنويعه، وفتح أسواق جديدة عالمية أو داخلية، فتح فروع جديدة،... إلخ.

٢ - التخطيط التكتيكي:

ويطلق عليه التخطيط الفني أو التخصصي، يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ويسعى إلى تحقيق أهدافه، وينبغي أن تقوم به الإدارة الوسطى، وهي بذلك تحدد الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها، وأنواع الموارد التي يجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكذلك تحدد الفترة الزمنية لإنجازها، لذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة كالإنتاج، والتسويق، والتمويل،....، إلخ، ومن الأمثلة عليه ما يلي:

- في مجال التمويل: تحسين العلاقة مع المصارف لتسهيل عملية الحصول على قروض.
- في مجال الإنتاج: استخدام الأساليب الآلية في العمل لتسريعه وزيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة.
- في مجال التسويق: استخدام الأساليب الكمية في عمليات التنبؤ، وتقدير حجم الطلب على السلعة المنتجة في السوق.

٣ - التخطيط التشغيلي:

يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الخاصة بتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال وأنشطة، وهو يحدد الإجراءات والمهام الواجب تنفيذها من قبل المستويات التنظيمية الدنيا في المنظمة، لذلك فهو يهتم بالجزئيات ويكون على شكل معايير وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج، ويشمل هذا النوع من التخطيط كافة مجالات العمل داخل المنظمة، ومن الأمثلة عليه:

- في مجال الإنتاج: تحديد وتخطيط مستلزمات جداول الإنتاج من الموارد والقطع،... إلخ.

- في مجال التخزين: تحديد مستوى المخزون اللازم لسداد احتياجات العمل خلال فترة محددة.

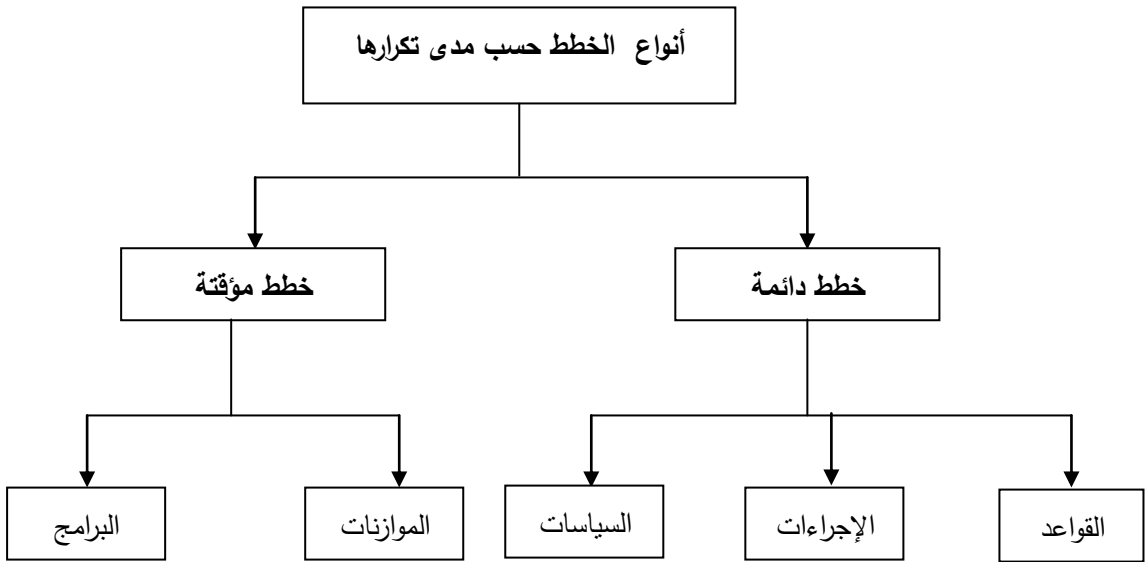
- في مجال التمويل: تحديد حجم السيولة اللازمة لمواجهة الاحتياجات النقدية الجارية.

٥/٦/٣ - التخطيط حسب مدى تكراره:

يمكن استخدام عنصر التكرار كمعيار لتحديد أنواع الخطط، فوفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الخطط إلى مجموعتين رئيسيتين: وهما الخطط الدائمة الاستخدام، والخطط المؤقتة، وتشمل الخطط الدائمة كلاً من القواعد، والإجراءات، والسياسات، أما الخطط المؤقتة فتشمل البرامج، والموازنات.

الشكل رقم (٣-٢)

أنواع الخطط حسب مدى تكرارها



* - **الخطط الدائمة:** هي الخطط التي تستخدم باستمرار بالمنظمة، ويتكرر استخدامها بتكرار المواقف مثل قواعد وإجراءات العمل، والسياسات المستخدمة في مجالات العمل المختلفة في المنظمة.

- **القواعد:** هي عبارة عن خطة دائمة لأداء تصرف معين أو عدم أدائه، وبذلك لا تترك القاعدة للفرد أن يستخدم التفسير الشخصي للتصرف، وتستخدم القواعد كمرشد لمتخذ القرار، وكمثال

للقاعدة بالبنك ألا يحصل مقترض على أكثر من 25% من حجم الأموال المستثمرة لديه، وألا يعطى الائتمان بالبنك لعميل واحد أياً كان حجمه أو أهميته.

- **الإجراءات:** ويقصد بها مجموعة التصرفات المرتبطة ببعضها البعض، والتي يجب أن تستخدم لأداء عمل معين، والإجراءات أكثر تحديداً من السياسات حيث تسعى الإجراءات إلى تحرير المدير من القرارات الروتينية عن طريق تتميط التصرفات، وهذا ما يساعد على تفويض تلك القرارات إلى المرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك فإن الإجراءات تقدم التفاصيل والخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات، وكمثال على ذلك يجب على المسؤولين عن الائتمان بالبنك أن يقوموا بتحليل وتقييم البيانات المقدمة من العميل الذي يريد قرضاً من البنك، كذلك استطلاع سمعته وموقفه من الجهات الحكومية والتعامل معها، وأيضاً تقرير منح الائتمان له من عدمه، ثم متابعة عملية السداد للقرض وفوائده، وتحديد أساليب التصرف عند عدم السداد من قبل العميل سواء للقرض أو فوائده.

- **السياسات:** وهي عبارة عن خطة مستمرة تقدم الإرشادات للإدارة للتفكير في اتجاه معين أو إجراء تصرف معين لتحقيق هدف معين، وتخدم السياسات صانع القرار، وكمثال للسياسات في البنك ألا يُعطى عميل قرضاً جديداً إذا لم يقم بسداد القرض القديم أو فوائده، وكذلك عدم استثمار أموال البنك في مجالات ذات درجة عالية من الخطورة والتي يصعب التنبؤ بها، وألا يتم تمويل قرض طويل الأجل من أموال ودائع قصيرة الأجل، أو تحت الطلب.

* - **الخطط المؤقتة:** ما هي إلا خطط تستخدم لمرة واحدة، أو لعدة مرات، وعادة ما تستخدم لموقف معين، وتشمل كلاً من البرامج والموازنات.

- **البرنامج:** هو عبارة عن خطة يتم تصميمها لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق الهدف الذي من أجله تمّ تصميم البرنامج، ومن ثم فإنّ البرنامج هو خطة مؤقتة يستخدم لمرة واحدة.

ومن أمثلة البرنامج تركيب نظام معلومات بالمنظمة، تقديم منتج جديد، والبرنامج يتضمن مجموعة من السياسات، الإجراءات، والقواعد، والموازنات

- **الموازنة:** عبارة عن خطة تغطي فترة من الزمن يوضح بها كم الأموال التي ستفق وكيف يتم استرداد هذه الأموال، وكمثال لذلك قيام البنوك بتمويل بعض مشروعات الشباب أو تمويل المشروعات الصغيرة، حيث تحتوي الموازنة على كمية الأموال التي سوف تقرض للشباب، أو المشروعات، وكيف يتم استردادها من عائد أعمال الشباب أو المشروعات، والفترة الزمنية اللازمة لذلك.

٧/٣ - التنبؤ ركيزة التخطيط:

التنبؤ عمل ملازم وتوأم للتخطيط، فوضع الاستراتيجيات، والأهداف، والفروض التي يُبنى عليها التخطيط، ووضع الخطة تقوم على أساس التنبؤ السليم، فالتنبؤ يوفر للتخطيط المعلومات الكافية عن المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، واتجاهها المستقبلي الذي على أساسه يقوم التخطيط ووضع الخطة، فهو يخفف من الغموض، وعدم وضوح الرؤيا المستقبلية، وبالتالي فهو يقلل من حدة المخاطر والمفاجآت التي قد تواجه المنظمة والمدير فيها مستقبلاً عند تنفيذهم للخطة.

ويقوم التنبؤ على قاعدة استقراء ما سوف يحدث، حيث يضع فرضية أو احتمال، ويدرس ما حدث بخصوصها في الماضي والحاضر، ويتوقع ما سوف يحدث حيالها في المستقبل.

* - أساليب التنبؤ الكمية:

إنَّ أساليب التنبؤ الكمية تعتمد على استخدام البيانات الماضية للتنبؤ بالمستقبل، وهذا يتفق مع القول الشائع " ادرس الماضي إذا أردت أن تحدد المستقبل " وأساس هذا الافتراض أنَّ البيانات السابقة لها علاقة بالمستقبل.

ويوجد هناك العديد من أساليب التنبؤ الكمية والتي من أهمها:

١ - طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة:

إنَّ طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة؛ هي أسلوب للتنبؤ يقوم على اعتماد المتوسطات في تقدير الطلب مع توزيع الانحرافات الزائدة والناقصة على مجموع قيم مفردات الظواهر عبر سلسلة زمنية محددة، فعندما تتغير قيم مفردات الظواهر المشاهدة تغيراً سريعاً من فترة إلى أخرى فإنَّ طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة يمكنها تسوية التذبذب العشوائي في القيم.

لأنَّ المتوسط المتحرك بصفة عامة هو المتوسط الذي يتم استخدامه لتسوية الارتفاعات والانخفاضات في البيانات بصورة مستمرة مع مرور الوقت، ويتم ذلك بإضافة وحذف القيم الشاذة.

مثال: فيما يلي البيانات الخاصة بمبيعات إحدى الشركات خلال عشرة أشهر سابقة. (المبيعات بالألف ليرة سورية).

الفترة (الشهر)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المبيعات الفعلية	220	210	250	270	350	290	330	370	410	370

المطلوب: التنبؤ بالمبيعات في الشهر الحادي عشر، علماً أنّ الفترة التي يتم عنها التنبؤ ثلاثة أشهر.

الفترة (الشهر)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة
1	220	
2	210	
3	250	
4	270	$226.7 = 3 \div (250 + 210 + 220)$
5	350	$243.3 = 3 \div (270 + 250 + 210)$
6	290	$290 = 3 \div (350 + 270 + 250)$
7	330	$303.3 = 3 \div (290 + 350 + 270)$
8	370	$323.3 = 3 \div (330 + 290 + 350)$
9	410	$330 = 3 \div (370 + 330 + 290)$
10	370	$370 = 3 \div (410 + 370 + 330)$
11	؟	$383.3 = 3 \div (370 + 410 + 370)$

ومن المهم في طريقة المتوسط المتحرك البسيط أن يُحسب المتوسط لطول عدة فترات مختلفة، ويحسب خطأ التنبؤ لكل منها، وتختار الفترة التي تحقق أقل خطأ، ومن المهم معرفة فترة ن في ضوء أهداف التنبؤ من ناحية التمهيد والاستجابة، فكلما زادت فترة ن فإنّ التنبؤ يكون أكثر تمهيداً وأقل استجابة، وإذا أردنا أن يكون التنبؤ أكثر استجابة للتغير تكون فترة ن أقل، والنقد الرئيسي الذي يوجه لطريقة المتوسطات المتحركة عدم إعطاء أوزان مختلفة لبيانات الفترات المختلفة.

٢- طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة:

إنّ طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة هي طريقة للتنبؤ تعتمد على إعطاء أوزان مختلفة لكل فترة زمنية من فترات التنبؤ، وهي تتشابه مع طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة في اعتمادها على البيانات التاريخية، وفي قدرتها على استيعاب التغيرات العشوائية، وفي قيامها على إضافة القيم الحديثة، وإسقاط القيم القديمة، ولكنها تختلف مع طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة في أنها تعطي أوزاناً مختلفة للفترات الزمنية التي يغطيها التنبؤ، ففي هذه الطريقة لا تتساوى الأهمية النسبية لكل فترة زمنية، وإنما يكون الوزن النسبي للفترات الزمنية الحديثة أكبر من الوزن النسبي للفترات الزمنية القديمة.

فمثلاً إذا كان مجموع الأوزان هو واحد صحيح فإنّ توزيع هذه الأوزان وفقاً لطريقة المتوسط المتحرك البسيط المكون من 4 فترات هو 25% لكل فترة، أما في طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة؛ فإنّ الوزن النسبي قد يتخذ الشكل التالي 10% ، 20% ، 30% ، 40% وهكذا.

مثال:

فيما يلي البيانات الخاصة بمبيعات إحدى شركات الملابس الجاهزة لعشرة أشهر سابقة، والمطلوب التنبؤ بالمبيعات في الشهر الحادي عشر باستخدام متوسط مرجح 0.1 ، 0.4 ، 0.5 للفترات السابقة، الفترة ن (3 أشهر)، على أن يعطى الوزن الأكبر للفترة الزمنية الأحدث.

(المبيعات بالآلاف ليرة سورية)

الفترة (الشهر)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المبيعات الفعلية	161	127	134	141	112	148	188	155	110	124

الفترة (الشهر)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة
1	161	
2	127	
3	134	
4	141	$133.9 = (161) 0.1 + (127) 0.4 + (134) 0.5$
5	112	$136.8 = (127) 0.1 + (134) 0.4 + (141) 0.5$
6	148	$125.8 = (141) 0.1 + (141) 0.4 + (112) 0.5$
7	188	$132.9 = (141) 0.1 + (112) 0.4 + (148) 0.5$
8	155	$164.4 = (112) 0.1 + (148) 0.4 + (188) 0.5$
9	110	$167.5 = (148) 0.1 + (188) 0.4 + (155) 0.5$
10	124	$135.8 = (188) 0.1 + (155) 0.4 + (110) 0.5$
11	؟	$121.5 = (155) 0.1 + (110) 0.4 + (124) 0.5$

٣- الطريقة الآسية:

إنَّ إحدى الطرق الأخرى التي تستخدم لتلافي مشكلات المتوسطات المتحركة هي الطريقة الآسية، فهذه الطريقة يمكن استخدامها في التنبؤ بالطلب دون الحاجة إلى ضرورة الاحتفاظ بقدر كبير من المعلومات التاريخية، كما أنها تسمح بتعديل معدلات الاستجابة للتغيرات بسهولة.

هذه الطريقة تعتمد على تلك الإجراءات التي تتخذ لتقدير الطلب خلال سلسلة زمنية بحيث تُعطى القيم في هذه السلسلة أوزاناً آسية متدرجة وفقاً لحدائتها، ومعنى ذلك أن تُعطى القيم الحديثة وزناً أكبر من القيم القديمة، فكل قيمة جديدة يتم تسويتها بالاسترشاد بالقيم القديمة المقدرة، وذلك بعد تسويتها بإضافة الفرق بين القيمة المقدرة والقيمة الفعلية وفقاً لمعامل تسوية يتم تقديره.

وترجع أهمية هذه الطريقة لعدة أسباب أهمها:

- أ- تتمتع بسهولة تعديل الأوزان التي تُعطى للقيم.
 - ب- تحتاج إلى كمية محدودة من البيانات.
 - ج- تشجّع على استخدام الحاسبات الآلية.
 - د- تتلاءم مع طبيعة القيم التي تتغير حول متوسطها.
- إنّ المعادلة العامة لهذه الطريقة يمكن التعبير عنها كما يلي:
- التقدير الجديد = الطلب المقدر + α (الطلب الفعلي - الطلب المقدر)
- حيث α عبارة عن معامل التسوية.
- أي يمكن كتابة معادلة حساب التنبؤ التمهيدي:
- $$ف_t = ف_{t-1} + \alpha (ع_{t-1} - ف_{t-1})$$
- حيث أنّ:
- $ف_t$ = التنبؤ للفترة الحالية ت.
- $ف_{t-1}$ = التنبؤ للفترة السابقة مباشرة.
- $ع_{t-1}$ = الطلب الفعلي خلال الفترة السابقة.
- α = ألفا مقدار ثابت يمثل معدل الاستجابة المرغوب به.
- مثال:

فيما يلي البيانات الخاصة بمبيعات إحدى الشركات خلال عشرة سنوات سابقة: (الأرقام بالمليون ل.س)

الفترة (السنة)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المبيعات الفعليّة	161	127	134	141	112	148	188	155	110	124

المطلوب التنبؤ بالمبيعات في السنة الحادية عشرة إذا كانت قيمة ألفا تبلغ 0.7، وبافتراض أنّ الرقم المقدر في السنة الأولى هو 161.

الفترة (السنة)	المبيعات الفعلية	المبيعات المقدرة $F_t = F_{t-1} + \alpha (C_{t-1} - F_{t-1})$
1	161	
2	127	$161 = (161-161) 0.7 + 161$
3	134	$137.2 = (161-127) 0.7 + 161$
4	141	$134.96 = (137.2 - 134) 0.7 + 137.2$
5	112	$139.19 = (134.96 - 141) 0.7 + 134.96$
6	148	$120.16 = (139.19 - 112) 0.7 + 139.19$
7	188	$139.65 = (120.16 - 148) 0.7 + 120.16$
8	155	$173.49 = (139.65 - 188) 0.7 + 139.65$
9	110	$160.55 = (173.49 - 155) 0.7 + 173.49$
10	124	$125.16 = (160.55 - 110) 0.7 + 160.55$
11	؟	$124.35 = (125.16 - 124) 0.7 + 125.16$

٤- طريقة تحليل السلاسل الزمنية:

يتطلب استخدام أحد طرق تحليل السلاسل الزمنية ضرورة وجود بيانات عن المبيعات الفعلية لسلسلة زمنية متصلة، بمعنى إذا كانت الفترات المختارة بين 2010-2001 يجب توافر البيانات لسنوات السلسلة العشرة.

وفلسفة هذه الطريقة أنّ هناك اتجاهًا عامًا يمكن قياسه، من خلال معدل التغير في المبيعات صعوداً أو هبوطاً، بافتراض أنّ المبيعات في الماضي سيكون هو اتجاهها مستقبلاً، أو أنّ الاتجاه خلال الفترة الماضية سيستمر خلال الفترة القادمة المراد التنبؤ بحجم الطلب فيها، وكلّما طالت الفترة الزمنية السابقة التي نعتمد على بياناتها زادت دقة التنبؤ.

وتتوقف فاعلية هذه الطريقة على مدى طول السلسلة الزمنية، ومدى خلو الفترة الماضية من التقلبات غير العادية في كمية أو حجم المبيعات بتأثير ظروف غير عادية أو مفاجئة

(مثل حرب، أو كوارث، أو حظر استيراد للسلعة، أو أحد مستلزمات إنتاجها)، كما يشترط لاستخدام هذه الطريقة عدم إدخال تغييرات جوهرية على خطط إنتاج وتسويق المنتج (مثل تطوير فني في العام القادم، أو تغيير كبير في السعر)، فمن شأن ذلك أن يؤدي لاختلاف أو انفصال بين الماضي كأساس للتقدير ممثلاً في المبيعات السابقة، وخطط إنتاجها وتسويقها، وبين المستقبل المختلف جوهرياً عن الماضي.

وهنا سنستخدم طريقتين رئيسيتين (طريقة الاتجاه العام البيانية- طريقة المبيعات الصغرى).

أ- طريقة الاتجاه العام البيانية:

يستلزم تقدير المبيعات باستخدام هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية:

- الحصول على المبيعات التاريخية لسلسلة زمنية سابقة مباشرة على الفترات المطلوب إعداد تقدير لمبيعاتها.
- تصوير العلاقة بين المبيعات والزمن بيانياً.
- تمهيد خط الاتجاه العام يدوياً بحيث يمر الخط بأكبر عدد ممكن من النقاط.
- مد خط الاتجاه العام لتغطية عدة فترات مستقبلية.
- تقدير المبيعات باستخدام خط الاتجاه العام.

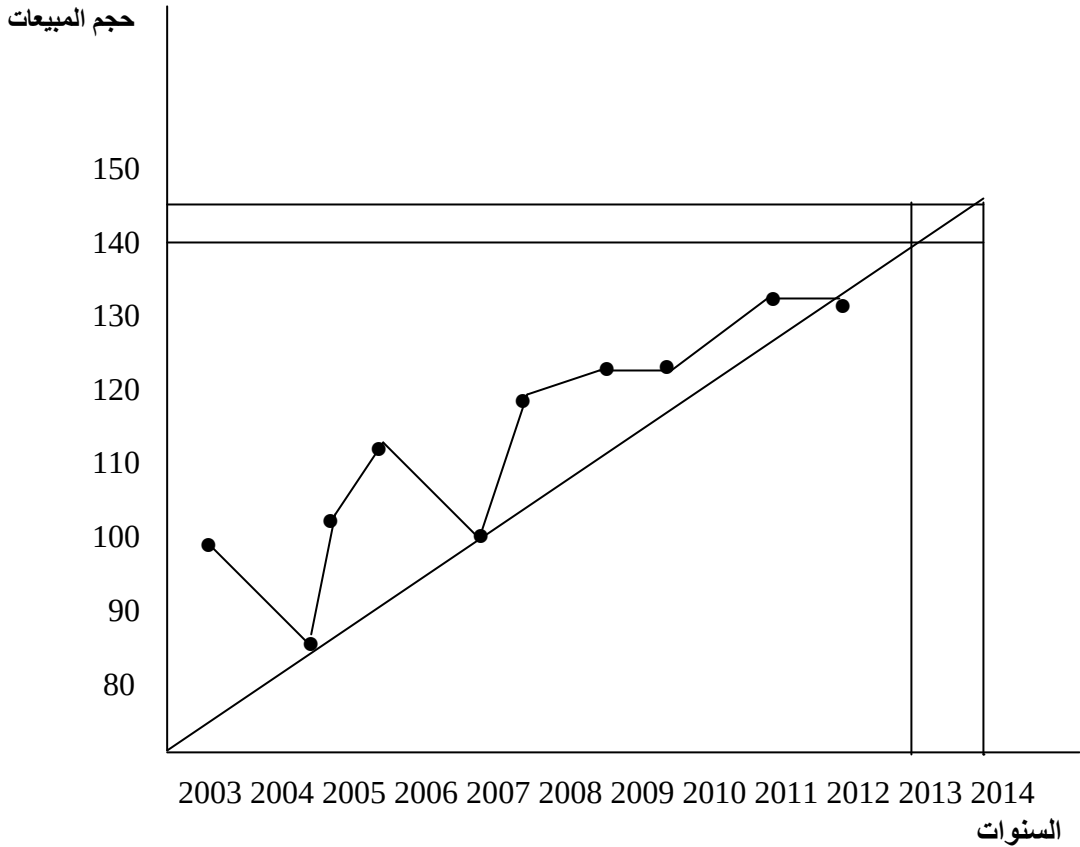
مثال:

فيما يلي البيانات المتوافرة من سجلات إحدى الشركات، المبيعات الفعلية للفترة من (-2003 2012)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المبيعات	100	90	102	110	96	115	120	119	130	125

المبيعات بالآلاف ليرة سورية.

المطلوب: تقدير حجم المبيعات المتوقعة للأعوام 2013- 2014 باستخدام طريقة خط الاتجاه العام البيانية.



تبلغ تقديرات المبيعات للسنوات 2013-2014 كما يلي:

عام 2013 140 ألف.

عام 2014 144 ألف.

تتميز هذه الطريقة بالبساطة والوضوح، ولا تحتاج إلى مهارات كبيرة، وإن كان يعيبها عدم الدقة، حيث أنّ خط الاتجاه العام يتم تمهيده يدوياً، ولهذا فهو يختلف من شخص لآخر، ومن العيوب الأخرى لهذه الطريقة هي اعتبارها أنّ المستقبل امتداد طبيعي للماضي، وليس هذا أمراً سليماً دائماً، فالأرقام الفعلية تعكس تنذب المبيعات صعوداً وهبوطاً، وهذا ما لا يعكسه خط الاتجاه العام.

ب- تحديد الاتجاه العام رياضياً (طريقة المربعات الصغرى):

تستهدف طريقة المربعات الصغرى التخلص من عيب عدم الدقة التي تصاحب عملية تمهيد خط الاتجاه العام يدوياً، ويتم استخدام معادلة خط الاتجاه العام.

$$y = a + bx$$

حيث أن:

$$y = \text{قيمة المبيعات.}$$

a, b : ثوابت تحدد معالم خط الاتجاه العام.

X : تمثل الفترة الزمنية 1، 2، 3،، n.

ويتم التوصل إلى قيم a, b من خلال بيانات المبيعات التاريخية للسلسلة الزمنية التي

يتم دراستها، وتستخدم المعادلات (1 و 2) في التوصل إلى قيم a, b

$$(1) \quad \sum y = n a + b \sum x$$

$$(2) \quad \sum x y = n \sum x + b \sum x^2$$

كذلك يمكن التوصل إلى قيم a, b باستخدام المعادلات مباشرة (3 و 4) أيضاً.

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (3)$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (4)$$

مثال:

فيما يلي البيانات المتوافرة من سجلات إحدى الشركات، المبيعات الفعلية للفترة من (2003- 2012)

المبيعات بالآلاف ليرة سورية

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المبيعات	100	90	102	110	96	115	120	119	130	125

المطلوب: تقدير حجم المبيعات المتوقعة للأعوام 2013-2014 باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

السنوات	المبيعات y	x	x ²	x. y
2003	100	1	1	100
2004	90	2	4	180
2005	102	3	9	306
2006	110	4	16	440
2007	96	5	25	480
2008	115	6	36	690
2009	120	7	49	840
2010	119	8	64	952
2011	130	9	81	1170
2012	125	10	100	1250
المجموع	1107	55	385	6408

تقدير قيم a, b باستخدام المعادلات السابقة:

$$1107 = 10a + 55b \quad (1) \quad \text{نضرب بـ (7)}$$

$$6408 = 55a + 385b \quad (2) \quad \text{نضرب بـ (-1)}$$

$$7749 = 70a + 385b$$

$$- 6408 = -55a - 385b$$

$$1341 = 15a$$

$$a = 1341 \div 15 = 89.4$$

بالتعويض في المعادلة الأولى:

$$1107 = 10 \times 89.4 + 55b$$

$$1107 - 894 = 55b$$

$$b = 213 \div 55 = 3.873$$

كذلك يمكن تقدير قيم a, b باستخدام المعادلات (3) و (4):

$$a = \frac{385 \times 1107 - 55 \times 6408}{10 \times 385 - (55)^2} = \frac{73755}{825} = 89.4$$

$$b = \frac{10 \times 6408 - 55 \times 1107}{10 \times 385 - (55)^2} = \frac{3195}{825} = 3.873$$

وهي نفس النتائج السابقة.

بعد تقدير قيم b و a يتم تطبيق معادلة خط الاتجاه العام في تقدير المبيعات.

$$y = a + bx$$

مبيعات عام 2013: ألف ل.س $y = 89.4 + 3.873 \times 11 = 132$

مبيعات عام 2014: ألف ل.س $y = 89.4 + 3.873 \times 12 = 136$

بالرغم من أن طريقة المربعات الصغرى تعدّ أكثر دقة من الطريقة البيانية، إلا أن المشكلة أنها تعتمد على فرضية أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي، رغم أن هذه الفرضية ليست صحيحة دائماً، إضافة إلى أنها لا تعكس أثر الموسمية. ويمكن إدخال بعض التعديلات على طريقة المربعات الصغرى لكي تعكس أثر الموسمية.

ويتم إدخال أثر الموسمية على طريقة المربعات الصغرى بإتباع الخطوات التالية:

١- الحصول على المبيعات التاريخية لسلسلة زمنية.

٢- تصنيف المبيعات إلى مواسم متشابهة.

٣- استخراج المؤشر الموسمي.

٤- إزالة آثار الموسمية من أرقام المبيعات التاريخية.

٥- تقدير المبيعات باستخدام معادلة خط الاتجاه العام.

٦- إدخال أثر الموسمية لأرقام المبيعات المقدرة.

مثال: فيما يلي المبيعات التاريخية ربع السنوية للثلاث سنوات السابقة من (2010-2012)، علماً أن الأرقام بالمليون ليرة سورية.

ربع السنة السنة	ربع السنة الأول	ربع السنة الثاني	ربع السنة الثالث	ربع السنة الرابع
2010	1.5	2.6	1.8	1.4
2011	1.4	2.3	1.6	1.1
2012	1.6	2.8	2	1.2

والمطلوب تقدير المبيعات لعام 2013.

خطوات الحل:

يُلاحظ من البيانات السابقة أن المبيعات ذات طابع موسمي، ولهذا لن يتم تطبيق معادلة خط الاتجاه العام إلا بعد إزالة أثر الموسمية، والذي يتم تطبيقه وفقاً للخطوات التالية:

١ - تقدير المؤشر الموسمي:

المجموع	ربع السنة الرابع	ربع السنة الثالث	ربع السنة الثاني	ربع السنة الأول	ربع السنة السنة
7.3	1.4	1.8	2.6	1.5	2010
6.4	1.1	1.6	2.3	1.4	2011
7.6	1.2	2	2.8	1.6	2012
21.3	1.233	1.8	2.567	1.5	المتوسط الحسابي

$$\frac{21.3}{12} = 1.775 = \text{المتوسط الحسابي}$$

$$\frac{\text{المتوسط الفصلي (الموسمي)}}{\text{المتوسط العام}} = \text{المؤشر الموسمي}$$

$$0.845 = \frac{1.5}{1.775} = \text{المؤشر الموسمي للربع الأول}$$

$$1.446 = \frac{2.567}{1.775} = \text{المؤشر الموسمي للربع الثاني}$$

$$1.014 = \frac{1.8}{1.775} = \text{المؤشر الموسمي للربع الثالث}$$

$$0.695 = \frac{1.233}{1.775} = \text{المؤشر الموسمي للربع الرابع}$$

المبيعات الفصلية

٢- إزالة أثر الموسمية =

المؤشر الموسمي

ربع السنة السنة	ربع السنة الأول	ربع السنة الثاني	ربع السنة الثالث	ربع السنة الرابع
2010	1.775	1.798	1.775	2.014
2011	1.657	1.591	1.578	1.583
2012	1.893	1.936	1.972	1.727

٣- تقدير المبيعات الاتجاهية:

ربع السنة السنة	المبيعات (y)	x	x ²	x. y
2010	1	1	1	1.775
2	2	2	4	3.596
3	3	3	9	5.325
4	4	4	16	8.056
2011	1	5	25	8.285
2	2	6	36	9.546
3	3	7	49	11.046
4	4	8	64	12.664
2012	1	9	81	17.037
2	2	10	100	19.63
3	3	11	121	21.692
4	4	12	144	20.724
المجموع	21.299	78	650	139.106

$$a = \frac{\sum X^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum X^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{650 \times 21.299 - 78 \times 139.106}{12 \times 650 - (78)^2} = 1.745$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum X^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{12 \times 139.106 - 78 \times 21.299}{12 \times 650 - (78)^2} = 0.0046$$

٤- المبيعات الاتجاهية لعام 2013:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.745 + 0.0046 \times 13 = 1.805 \text{ مليون ل.س. الربع الأول لعام 2013}$$

$$y = 1.745 + 0.0046 \times 14 = 1.809 \text{ مليون ل.س. الربع الثاني لعام 2013}$$

$$y = 1.745 + 0.0046 \times 15 = 1.814 \text{ مليون ل.س. الربع الثالث لعام 2013}$$

$$y = 1.745 + 0.0046 \times 16 = 1.819 \text{ مليون ل.س. الربع الرابع لعام 2013}$$

٥- إدخال أثر الموسمية على المبيعات الاتجاهية لعام 2013:

$$= \text{المبيعات الاتجاهية} \times \text{المؤشر الموسمي}$$

$$\text{الربع الأول لعام 2013} = 0.845 \times 1.805 = 1.525 \text{ مليون ل.س.}$$

$$\text{الربع الثاني لعام 2013} = 1.446 \times 1.809 = 2.616 \text{ مليون ل.س.}$$

$$\text{الربع الثالث لعام 2013} = 1.014 \times 1.814 = 1.839 \text{ مليون ل.س.}$$

$$\text{الربع الرابع لعام 2013} = 0.695 \times 1.819 = 1.264 \text{ مليون ل.س.}$$

٥- تحليل المؤشرات الاقتصادية:

لا تختلف هذه الطريقة كثيراً عن السلاسل الزمنية، والفارق الوحيد هو استبدال مؤشر الزمن بأحد المؤشرات الاقتصادية ذات العلاقة، حيث أنّ العلاقة بين إطارات السيارات ترتبط بعدد السيارات المستخدمة أكثر من ارتباطها بمجرد مرور الزمن، وكذلك ترتبط مبيعات الأدوات الكتابية بعدد الطلاب أكثر من ارتباطها بعامل الزمن، ويتم تطبيق هذه الطريقة بإتباع الخطوات التالية:

- أ- تجميع بيانات عن المبيعات التاريخية لسلسلة زمنية متصلة.
- ب- يتم تجميع بيانات عن حجم (كمية، قيمة) أحد المؤشرات الاقتصادية ذات العلاقة.
- ج- اختبار درجة الارتباط بين المؤشرات الاقتصادية وحجم المبيعات، وذلك عن طريق المعادلة التالية:

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

وتوجد ثلاثة حالات رئيسية يكون عليها معامل الارتباط R:

- ١- درجة الارتباط تكون قوية إذا كانت:
- $$1 \geq R \geq 0.7$$
- فإذا كانت الإشارة موجبة كانت العلاقة طردية، أما إذا كانت سالبة كانت العلاقة عكسية.
- ٢- الارتباط متوسط إذا كانت:
- $$0.7 > R \geq 0.5$$
- ٣- الارتباط ضعيف، ويجب عدم استخدام هذا المؤشر والبحث عن مؤشر آخر إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.5.
- د- يتم تطبيق معادلة خط الاتجاه العام بالصورة التقليدية السابق الإشارة إليها، واستخراج قيم a, b بنفس المعادلات السابقة.

مثال:

فيما يلي بيانات مستخرجة من سجلات إحدى شركات صناعة إطارات السيارات والخاصة بحجم المبيعات (القيم بالمليون ليرة سورية)، وعدد السيارات (الأرقام بالآلاف سيارة) خلال الفترة 2005-2012.

البيان	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المبيعات من الإطارات	16	20	30	18	24	26	24	32
عدد السيارات	30	34	38	34	36	38	40	٤٤

المطلوب:

- ١- حساب درجة الارتباط بين المؤشرين وتفسير النتيجة.

٢- تقدير حجم المبيعات المتوقعة من إطارات السيارات لعامي 2013 و 2014، إذا علمت أنّ عدد السيارات المتوقعة هو (46 ألف لعام 2013، و 48 ألف لعام 2014).

السنوات	المبيعات y	عدد السيارات x	y ²	x ²	x. y
2005	16	30	256	900	480
2006	20	34	400	1156	680
2007	30	38	900	1444	1140
2008	18	34	324	1156	612
2009	24	36	576	1296	864
2010	26	38	676	1444	988
2011	24	40	576	1600	960
2012	32	44	1024	1936	1408
المجموع	190	294	4732	10932	7132

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

$$R = \frac{8 \times 7132 - 294 \times 190}{\sqrt{8 \times 10932 - (294)^2} \times \sqrt{8 \times 4732 - (190)^2}}$$

$$R = \frac{57056 - 55860}{1338.288} = 0.897$$

الإشارة موجبة أي أن العلاقة طردية بين المتغيرين، وأنّ قيمة معامل الارتباط (0.897) تدل على وجود درجة ارتباط قوية بين حجم المبيعات من الإطارات وعدد السيارات.

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{10932 \times 190 - 294 \times 7132}{8 \times 10932 - (294)^2} = -19.34$$

$$b = \frac{n \sum x y - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{8 \times 7132 - 294 \times 190}{8 \times 10932 - (294)^2} = 1.173$$

تقدير المبيعات المتوقعة للأعوام 2013 - 2014:

$$y = a + bx$$

مبيعات عام 2013:

$$y = -19.34 + 1.173 \times 46 = 34.618 \quad \text{مليون ل.س}$$

مبيعات عام 2014:

$$y = -19.34 + 1.173 \times 48 = 36.964 \quad \text{مليون ل.س}$$

٨/٣ - التخطيط الفعّال:

أهم الملامح التي تشير إلى التخطيط الفعّال، أو خصائص التخطيط الفعّال تتمثل فيما يلي:

يلي:

- ١- **الواقعية:** يجب أن يكون التخطيط واقعياً وملائماً لظروف المنظمة والبيئة، فلا يكون متفائلاً أكثر من اللازم، ولا متشائماً أكثر من الحد المعقول، فالتخطيط ومن خلال التنبؤ يجب أن يقوم على توقعات معقولة.
- ٢- **يجب أن تكون الخطة سليمة:** كما هو واضح يجب التأكيد على أنّ التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون الخطة سليمة وفعّالة، وهناك الكثير من المنظمات التي أنفقت مبالغ طائلة فقط لإعداد خطة كانت - في الأساس - غير سليمة، وخير وسيلة لضمان خطة سليمة هي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل متفتح، ومراجعة مستمرة لافتراضاتها، وأن تحصل على التأييد اللازم لها، وتكون هيئة التخطيط في المنظمة قادرة وملتزمة من الدفاع عن الخطة.
- ٣- **التحديد:** يجب أن يتصف التخطيط بالدقة، أي أن يحدد كل شيء ولا يترك أي شيء للصدفة، فعلى سبيل المثال لا يجوز أن نقول عن هدف زيادة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، فالأصح أن نقول زيادة الإنتاج بنسبة 15% مثلاً.
- ٤- **المرونة:** لعل أهم خاصية تسهم أكثر من غيرها في نجاح الخطة هي مرونتها، فقد يبدو أنّ الخطة الصارمة توفر عنصر الاستقرار والثبات، ولكن هذه الصرامة تتعارض مع قدرة الإدارة على مواجهة احتياجات الظروف المتغيرة، وتتحقق المرونة للخطة عن طريق وضع البدائل، ومن خلال يقظة الإدارة للظروف التي سوف يصبح تغيير الخطة فيها مناسباً.
- ٥- **الوضوح:** التخطيط والخطة الجيدتان هما اللذان يتصفان بالوضوح وعدم التعقيد، بحيث تعرف كل إدارة، وكل مسؤول، وكل فرد في المنظمة ما هو المطلوب منه إنجازه، وهذا يعني الابتعاد عن كل ما يحدث الالتباس والتشويش وسوء الفهم ممن سوف ينفذها.
- ٦- **السرية:** يشمل التخطيط في بعض جوانبه على أمور قد تكون في غاية السرية، بحيث يجب ألا يعلم المنافسون عنها شيئاً، فمثل هذه الجوانب تكون سرية لا يطلع عليها إلا المعنيون بالأمر.

٧- **الشمولية:** تعني أنه يجب على التخطيط عدم التركيز على جانب دون آخر أو على حساب دون آخر، إلا إذا اقتضت الحاجة وظروف تحقيق الأهداف ذلك، فاهتمام المخطط يجب أن يكون متوازناً في كافة الجوانب التي يخطط لها.

٨- **الحصول على قبول الخطة:** إن مقومات التخطيط الفعال الأساسية أن تقتنع الإدارة العليا للمنظمة بأهمية التخطيط بصفة عامة، والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة، وأن تمنح تأييدها، ومساندتها، وتحمسها للجهود التخطيطية، فضلاً عن مسؤوليتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كلاً من المخططين، والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق. (العلاق، ٢٠٠٨، ص ١٥٦)

٩- **المشاركة:** من النادر أن تجد مخططاً يضع خطة لوحده، لأن التخطيط يحتاج إلى جمع معلومات، وأخذ آراء جهات مختلفة وأفراد، لذلك يُعدّ ضرورياً أن يقوم بالتخطيط لجنة يشترك فيها عدد من الأفراد رؤساء ومرووسين من كافة المستويات الإدارية، بحيث يكون باب المناقشة وسماع الرأي مفتوحاً للجميع.

١٠- **إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري:** فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد، ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة، حيث يوفر تحديداً دقيقاً للاختصاصات والمسؤوليات، ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات، وتدفق المعلومات بما يضمن تقبل مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة.

١١- **التوقيت:** الخطة يجب جدولة تنفيذها زمنياً بشكل يتحدد فيه زمن بدء الأنشطة والأعمال، وزمن الانتهاء منها، مع مراعاة التنسيق بين هذه الأزمنة، بحيث يعرف أي من الأنشطة سيبدأ أولاً، وما هو النشاط الثاني، وما هي الأنشطة التي سيبدأ تنفيذها معاً، ومتى ينتهي التنفيذ.

١٢- **التكلفة:** وهو يعني أن يركز التخطيط على التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد البشرية، والمادية المتاحة داخل المنظمة، فيجب أن يأخذ في حسابه عنصر التكلفة بحيث لا تكون عالية.

١٣- **التكليف بالواجبات:** ينبغي تكليف أفراد محددين بالواجبات (إذا أريد تنفيذ الخطة بكفاءة)، ذلك أن مجرد جدولة الأنشطة التي ينبغي أداؤها ليس كافياً في حد ذاته

لإتمامها بفعالية، إذ ينبغي أن تتم ترجمة الأنشطة إلى واجبات عمل، وتحدد كمسؤوليات على أفراد المنظمة.

١٤- **النواحي الرقابية:** توفر الخطة الفعالة أسس الرقابة أثناء التنفيذ، وتحدد مراجعات دورية من جانب أفراد يقومون بمراجعة مدى التقدم عند نقاط رقابية محددة، ويقدمون توصياتهم بالتصرف الضروري، ولتسهيل مثل هذه المراجعات يحسن الإشارة إلى تحديد حجم الانحراف الذي يمكن أن يسمح به عن الخطة الأصلية.

١٥- **توافر كوادرات تخطيطية كفوءة:** غني عن القول إنّ التخطيط الفعال يعتمد على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه، إنّ نجاح جهاز التخطيط يتطلب أن يتوافر له كوادرات بشرية متخصصة ذات مستوى عال من المهارة التخطيطية، فالمخططون هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة.

٩/٣- معوقات التخطيط:

على الرغم من التطور الهائل الذي شهدته حياتنا في مجالات الحياة المختلفة من تقدم كبير في ثورة المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات، والأساليب التخطيطية المتطورة التي جاءت لتقليل حالات المخاطرة وعدم التأكد في اتخاذ القرارات، وما هو متوافر لمنشآت الأعمال من خبراء متخصصين في مجال التخطيط والتنبؤ، وغيرها من وسائل إحكام السيطرة على المتغيرات وحسابها بشكل دقيق وعلمي موضوعي، رغم كل هذه التطورات النوعية والكمية في مجال التخطيط، توجد معوقات تحدّ من فاعلية التخطيط، وإذا تمكّن المخطط من الإلمام بهذه المعوقات فإنه سيكون مستعداً للتقليل، وتلافي تأثيراتها قدر الإمكان، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ١٥٣)

١- **سرعة التغير:** نعيش في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، فكل شيء من حولنا يتغير دون أن نستطيع إيقافه، بل أنّ سمة الحياة اليوم هي التغير في البيئة الداخلية للمنظمة، وفي البيئة الخارجية أيضاً، إنّ هذه التغيرات تجعل عملية التخطيط أكثر صعوبة، وعليه فإنّ رجل التخطيط غالباً ما يضطر إلى إجراء تعديلات على الخطة الموضوعية للتكيف مع المتغيرات، الأمر الذي قد يترتب عليه مضاعفة نفقات وجهود التخطيط.

٢- **صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة:** إنّ الخطط تعتمد في وضعها على تقديرات يضعها رجل التخطيط مقدماً، ويعتقدها صحيحة ودقيقة، إنّ وضع التقديرات يتم وفي ذهن رجل التخطيط المستقبل، ولكن المستقبل غير مرئي، ولا يمكن التنبؤ به

بسهولة، ولهذا فإنّ التقديرات هي مجرد تخمينات أو تنبؤات قد تتحقق، أو لا تتحقق، ويستطيع المخطط أن يقلل من حدة المخاطر الناجمة عن حالة اليقين من أحداث المستقبل، بأن يضع مجموعة من التقديرات الافتراضية على أساس من الاحتمالات المتوقعة، ومن ثم يرسم خططاً متعددة على أساس كل افتراض بحيث تواجه كل خطة حدثاً محتملاً في المستقبل بشرط أن تكون الخطط البديلة محققة لمنافع تفوق نفقاتها، فإذا لم يجد المخطط ذلك ممكناً فإنه يكفي بوضع خطة واحدة تتوافر فيها المرونة أو تكون قابلة للتغير عندما يستلزم الأمر ذلك.

٣- **قد يتمسك المنفذون بحرفية الخطة، والالتزام بالتطبيق الحرفي لها:** ولذلك فقد يؤدي ذلك الجمود إلى عدم نجاح الخطة، ولهذا تتطلب الخطة المرونة في التطبيق للتغلب على الصعاب، وتشجيع المنفذين على الإبداع والتصور، وتطبيق الخطة لروحها، ولكن دون المساس بالمبادئ الأساسية لها.

٤- **التكاليف الكبيرة للتخطيط وإعادة التخطيط:** إنّ عملية التخطيط تكلف جهوداً وأموالاً طائلة، كما أنّ التخطيط، وإعادته يحتاج إلى طاقات وإمكانيات قد لا تكون متوافرة لجميع المنظمات، ثم إنّ عامل الوقت يعتبر مهماً بشكل كبير في عالمنا، وليس من المعقول أو المقبول دائماً أن ينتظر المدير المعلومات، والإحصائيات التي غالباً ما يستغرق الحصول عليها وقتاً طويلاً لكي يتخذ قراراً مطلوب اتخاذه بسرعة، باعتبار أنّ عدم اتخاذه بسرعة قد يفقد المنظمة فرصة مربحة، وعلى الرغم من أنه يتعين على المخطط الحكيم ألا ينفق على وضع الخطة أموالاً تزيد عن مقدار ما سوف يدره تطبيقها، فإنّ مراعاة هذه القاعدة أمر صعب للغاية.

٥- **قلة الالتزام بالتخطيط:** إنّ معظم المديرين يشغلون أنفسهم بتسيير أمور منظماتهم على المدى القصير الأجل، وفي العادة نجد المديرين يركزون على المشكلات اليومية متجاهلين ما يحمله المستقبل لهم من مفاجآت ومتغيرات، وليس جميع المديرين يلتزمون بخطة طويلة المدى لأسباب كثيرة في مقدمتها صعوبة التنبؤ بالمستقبل، وتكاليف التنبؤ الباهظة وغيرها، وهكذا تضيق الكثير من الفرص على المنظمات التي لا تلتزم بالتخطيط طويل الأمد، أو حتى التخطيط قصير الأمد.

٦- **عدم التفرقة بين دراسات التخطيط والخطط:** لا يمكن القول بأنّ هنالك خطة إلا إذا كان هناك قرار من نوع ما، ففي العديد من المنظمات هنالك دراسات تخطيطية، ولكن لا تصل إلى مستوى الخطط الملزمة، أي أنّ التخطيط الفعلي المجسّد بالخطط الفعلية

لا يتحقق في الكثير من المنظمات، وهذا ما يؤشر إما إلى حالة عدم الالتزام بالتخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة، أو عدم القدرة على التفرقة بين دراسات التخطيط والخطط الفعلية.

٧- **مقاومة التغيير:** إنّ التخطيط وظيفة إدارية متحركة تتشد التغيير الدائم للتكيف مع عالم يتغير من حولنا، إنّ هذه الحقيقة لا تروق لكثير من المديرين التقليديين الذين يقاومون التغيير للحفاظ على مواقعهم وسلطاتهم وصلاحياتهم، كما أنّ بعض المديرين يعولون كثيراً على خبراتهم السابقة المتراكمة رغم أنّ هذه الخبرات قد لا تكون صالحة في عالم متغير.

الفصل الرابع: التنظيم

- ١/٤ - مفهوم التنظيم.
- ٢/٤ - مراحل إعداد البناء التنظيمي للمنظمة.
- ٣/٤ - فوائد التنظيم.
- ٤/٤ - خصائص التنظيم الجيد.
- ٥/٤ - أنواع التنظيم.
- ٦/٤ - الهيكل التنظيمي.
- ٧/٤ - الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.
- ٨/٤ - نطاق الإدارة.
- ٩/٤ - السلطة والمسؤولية.
- ١٠/٤ - المركزية واللامركزية في مجال السلطة واتخاذ القرارات.

١/٤ - مفهوم التنظيم:

يُعدّ التنظيم من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل أنشطة المنظمة، إنّ دور التنظيم يتحدد في أنه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولتحقيق هذه الأهداف فإنّ على المدير أن يحدد أولاً الأنشطة والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير، ولا بدّ للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار، ووسائل الاتصالات، وبدوره فإنّ المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه، وحدود هذه الوظيفة، وعلاقته برئيسه، والمجموعة التي تعمل معه، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي.

ويمكن تعريف التنظيم: بأنه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه الأنشطة، وكذلك تحديد السلطة والمسؤولية. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ١٢٣)

وفي تعريف آخر: التنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتّب جهود جماعة من الأفراد وتتسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وهذا يستدعي تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأفراد (رؤساء ومرؤوسين) المكلفين، والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة والقيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينهم من حيث المهام، والمسؤوليات، والسلطات.

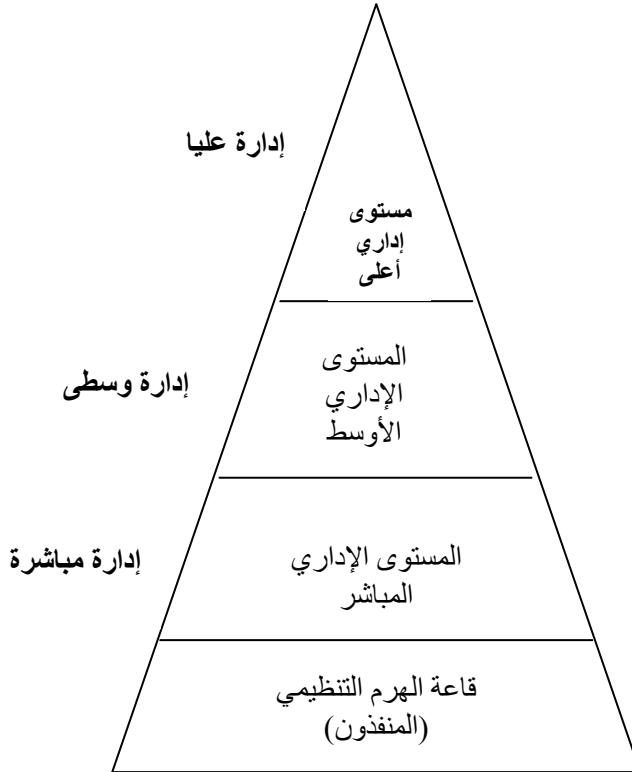
وفي تعريف آخر: التنظيم هو عبارة عن تحديد الأنشطة، والمهام، والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتوزيعها على الأفراد بما يتلاءم مع قدرات ومهارات كل فرد، مع منح هؤلاء الأفراد السلطة، والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة، ثم مساءلتهم عن نتائج الإنجاز، وهناك الكثير من الموضوعات التي تندرج تحت التنظيم منها: تصميم هيكل التنظيم، وتحديد إداراته، توصيف أعباء واختصاصات هذه الإدارات، تصميم الوظائف، تفويض السلطات لشاغليها، وتحديد العلاقات بين الإدارات، وأيضاً بين الأفراد

من خلال هذا التعريفات للتنظيم يتضح لنا مدى العلاقة بين وظيفتي التخطيط، والتنظيم، فنجاح التخطيط يعتمد إلى حد كبير على مدى النجاح في تنظيم الإدارات، والأقسام الإدارية التي ستقوم بتنفيذ الخطط وبالتالي تحقيق الأهداف.

كما يتضح لنا العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية التنظيم الإداري، والتي تتمثل

فيما يلي:

- ١- أنشطة وأعمال متعددة تمارسها مجموعة من العناصر البشرية من أجل تحقيق أهداف وضعتها وظيفة التخطيط.
- ٢- عناصر إنسانية مكونة من رؤساء ومرؤوسين على شكل فرق عمل تكلف بأداء الأنشطة، وهذه العناصر تحدد المستوى العلمي، والفني المطلوب توافره فيها.
- ٣- هيكل أو إطار تنظيمي تعمل ضمنه العناصر الإنسانية، وهذا الهيكل يوضح مَنْ هو رئيس وَمَنْ هو مرؤوس، وخطوط السلطة، والاتصال التي تربط بين هذه العناصر.
- ٤- تحديد دور كل عنصر بشري من حيث واجباته، ومسؤولياته، وسلطاته.
- ٥- نظم، وإجراءات، وطرق عمل يتم بموجبها تنفيذ الأعمال، أو الأنشطة، والتي يجب أن يتقيد بها الأفراد أثناء أداء المهام الموكلة إليهم.
- ٦- يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، وذلك لأنّ منبع السلطة يكون في القمة، والسلطة تنساب من الأعلى للأسفل، والشكل الهرمي يصنف الرؤساء إلى ثلاثة مستويات إدارية وفق الشكل التالي:



٢/٤ - مراحل إعداد البناء التنظيمي للمنظمة:

عند بناء هيكل تنظيمي جديد للمنظمة، أو تطوير الهيكل التنظيمي الحالي، يتعين على خبير التنظيم القيام بالخطوات، أو المراحل التالية: (جماعة، ٢٠٠٢، ص ١٤٤)

- ١- تحديد الأهداف المطلوبة.
- ٢- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- ٣- تحديد الأعمال الضرورية للقيام بهذه الأنشطة.
- ٤- تجميع الأعمال المتشابهة والمتجانسة في وظائف، وتحديد نوع وعدد الوظائف اللازمة لإنجاز تلك الأعمال.
- ٥- تجميع الوظائف حسب تجانسها، وتكاملها، وتشابهها في أقسام إدارية.
- ٦- تجميع الأقسام حسب تجانسها، وتكاملها، وتشابهها في إدارات.
- ٧- تحديد اختصاصات، وسلطات، ومسؤوليات كل وظيفة، وقسم وإدارة بالمنظمة.
- ٨- تحديد العلاقات الرأسية والأفقية، وتصميم الاتصالات.
- ٩- رسم الخريطة التنظيمية للمنظمة.
- ١٠- وضع كتيب أو دليل التنظيم الإداري للمنظمة.

٣/٤ - فوائد التنظيم:

إن وظيفة التنظيم لها فوائد ومزايا عديدة، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ١٨٨)

- ١- التنظيم يقضي على الازدواجية والتضارب في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، حيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة، وواجباته.
- ٢- التنظيم يعمل باتجاه تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بدقة ووضوح تامين، وبهذا يساهم التنظيم في إزالة حالات سوء الفهم بين الأفراد، ويجعل كل فرد في المنظمة يدرك موقعه الإداري، وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة بها.
- ٣- التنظيم يضمن عملية وحيادية توزيع الأعمال والوظائف؛ بحيث يتم تقادي إسناد أعمال، أو وظائف معينة بناء على عوامل، أو اعتبارات شخصية.
- ٤- من مزايا التنظيم وفوائده؛ أنه يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.

- ٥- يضمن التنظيم أعلى درجات التنسيق والانسجام بين الأنشطة المختلفة للمنظمة، وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع، والإنتاجية الفعالة.
- ٦- من مزايا التنظيم الجيد أنه يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يمكن العاملين من التكيف مع هذه المتغيرات والتفاعل معها، والاستجابة لها لضمان البقاء، والنمو.
- ٧- ينشئ التنظيم إجراءات قياسية، وذلك عن طريق وضع وتحديد إجراءات العمل، وبالتالي فهو يوفر على الأفراد العاملين في المنظمة عبء تحديد مثل هذه الإجراءات في كل مرة يقومون فيها بالأعمال المنوطة بهم.
- ٨- التنظيم يقوم بنقل القرارات إلى جميع أجزاء المنظمة، وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وهو يمد الأفراد العاملين بالمعلومات، والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه.
- ٩- التنظيم ينمي ويطور، ويصقل الأفراد العاملين في المنظمة من خلال التدريب، والتأهيل، وتنمية القدرات بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.
- ١٠- التنظيم يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، باعتبار أن التنظيم ينادي بوضع كل شخص في موقعه، وكل شيء في مكانه الملائم، ومع الربط بين الأشخاص، وبعضهم، والأشياء ببعضها، والأشخاص، والأشياء بروابط متينة وفعالة تحقق التماسك بين الجميع.

٤/٤ - خصائص التنظيم الجيد:

سبق وأن ذكرنا أن التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط، ويتناسق معه عن طريق بلوغ الهدف المشترك الذي يسعى إليه كل منهما، ورغم ذلك فإن هناك ملامح تميز التنظيم الجيد، والتي أجمع عليها رجال الفكر الإداري بناء على ملاحظاتهم وتجاربهم، ومن أهم هذه الملامح ما يلي:

١ - وحدة القيادة:

إن حسن التنظيم يقضي أن لا يخضع المروؤوس لأكثر من رئيس واحد، فالمروؤوس يبدع أكثر عندما يكون له رئيس واحد، وليس عدة رؤساء، فوحدة القيادة تضمن تنفيذ المروؤوس لأوامر رئيسه بشكل أكفأ، ووحدة القيادة تضمن أيضاً عدم تضارب الأوامر والتعليمات، لأن مثل هذا التضارب قد يخلق فوضى في المنظمة.

٢ - تسلسل القيادة:

إنّ حسن التنظيم يقضي أيضاً أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والمرؤوس قد يكون رئيساً لآخر، وعلى ذلك لا بدّ من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، بما يسمح بانسياب الأوامر، وتدفعها من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناه في أسرع وقت ممكن.

٣ - أولوية الأنشطة:

إنّ التنظيم الذي يميّز بين الأنشطة الأساسية والثانوية، ويعطي الأنشطة الأساسية اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها، فالأهم ثم المهم هو مبدأ من مبادئ التنظيم الفعّال، مثلاً إذا كانت وظيفة الإعلان في غاية الأهمية، بمعنى أنّ الإعلان هو الذي يبيع ويسوق سلع المنظمة، فإنه ينبغي إبراز وظيفة الإعلان في الهيكل التنظيمي، وإعطائها الأهمية التي تستحقها وهكذا.

٤ - عدم الإسراف:

إنّ التوسع في التخصص، والرغبة في تحقيق التنسيق، والرقابة له تكلفته العالية التي تتحملها المنظمة، ولا شك أيضاً أنّ مجرد التوفير يجب ألا يُنظر إليه كهدف، وإنما المقصود هو توفير ما ينبغي توفيره، ويعدّ التنظيم الجيد أداة فعّالة لمنع الإسراف والهدر، ويؤدي بالتأكيد إلى تقليص التكاليف، فالتنظيم الجيد يحدد، ويرسم، ويقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.

٥ - النطاق المناسب للإشراف:

بمعنى أنه لا يجوز أن يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد عن القدر الذي يسمح به جهده، ووقته، وإمكاناته، ويخضع نطاق الإشراف إلى عدة عوامل في مقدمتها طبيعة العمل في المنظمة، درجة تفويض السلطة، ومدى القرب المكاني بين الرئيس والمرؤوسين.

٦ - الوضوح في تحديد المسؤوليات:

لتجنب الفوضى والإرباك، ولكي تكون المنظمة قادرة على مكافأة المجد، ومحاسبة المسيء، وحتى يفهم كل عضو في التنظيم عمله بدقة ووضوح لا لبس فيه ولا غموض، لا بدّ من أن تكون المسؤوليات محددة بوضوح تام، ومفهومة ومعلنة.

٧- المرونة والبساطة:

إنّ التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل وفقاً لمقتضيات التطور؛ من دون أن يحدث تغيير جذري في معالمه الأصلية، وينبغي أن يكون التنظيم بسيطاً لا تعقيد فيه.

٨- استقرار التنظيم:

بمعنى أنه يجب ألا يجري تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان ذلك لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود، ووقت، ومال في التعديل، أو إعادة التنظيم.

٩- التعاون بين العاملين:

إنّ تحقيق التعاون بين العاملين ليس عملية تلقائية بل هو عملية منظمة، ومستمرة، ومهمة في الحفاظ على بقاء المنظمة، والتنظيم الجيد هو الذي يوفر مناخاً مشجعاً لتفاعل، وتضافر جهود العاملين بما يحقق الأهداف المرسومة.

١٠- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:

ذلك لأنّ لكل إنسان طاقة لا يستطيع أن يتجاوزها، ولا ينبغي أن يحمل الإنسان بأكثر من طاقته، والتنظيم ليس مجرد رسم على ورق، ووصف مكتوب، بل هو تفاعل يتم بين الواجبات، والقدرات البشرية، لهذا لا بدّ من دراسة قدرات أعضاء التنظيم- كل منهم على حدة- ثم تحميل الواحد منهم بالواجبات التي يقدر عليها وحده.

١١- شبكة فعالة للاتصالات:

يجب أن يتضمن التنظيم الجيد شبكة اتصالات واضحة وفعّالة؛ تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه، وذلك بسرعة فائقة، ودون عوائق تقف في سبيل انسياب المعلومات، كما ينبغي وجود خطوط واضحة للسلطة؛ تبين وضع كل عضو في التنظيم بالنسبة لمن يعلوه.

٥/٤- أنواع التنظيم:

التنظيم نوعان، هما التنظيم الرسمي (Formal Organization)، والآخر هو التنظيم غير الرسمي (Informal Organization)، وسنتناول هذين النوعين بشيء من التفصيل:

١/٥/٤- التنظيم الرسمي:

التنظيم الرسمي هو تنظيم قائم، ومحدد المعالم، وواضح الشكل، يقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف، والوظائف في وحدات إدارية صغيرة، والوحدات الصغيرة في أقسام، والأقسام في إدارات،....، إلخ، وتتم عملية التحليل، والتقسيم على أساس موضوعي بغض

النظر عن الأشخاص، أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم، حيث يعمل هذا التنظيم على تنفيذ سياسة المنظمة.

وللتنظيم الرسمي أربعة أشكال أساسية:

١- التنظيم الرأسي.

٢- التنظيم الوظيفي.

٣- التنظيم الرأسي الوظيفي (التنظيم الاستشاري).

٤- التنظيم مع استخدام اللجان الفنية.

٢/٥/٤ - التنظيم غير الرسمي:

هو تنظيم ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعات العاملين أثناء العمل.

ففي كل منظمة رسمية قد يوجد أكثر من تنظيم غير رسمي، تتكون تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليس بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل، بل أنه في بعض الحالات يسبق التنظيم غير الرسمي، التنظيم الرسمي في نشأته.

والتنظيم غير الرسمي غير محدد الشكل، ونطاقه يتسع، أو يضيق وفقاً للأحوال، وقوة تماسكه تختلف في صلابتها، بيد أنه يتسع في النطاق فيشمل العديد من الأفراد، ويزداد صلابته، إذ يربط بين أعضائه برباط متين، طالما تعارضت أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين، أو متى ضعف كيان التنظيم الرسمي، أو عندما يسيء المديرون تصرفاتهم الإدارية.

وهناك ثلاثة مصادر للتنظيم غير الرسمي، تتمثل فيما يلي:

١ - الصلة الشخصية:

وهي التي تربط الأشخاص ببعضهم لأسباب متعلقة بأشخاصهم، مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من المنشآت، أو في وحدات إدارية داخل المنشأة الواحدة، كذلك فإن العقيدة الدينية، والرأي السياسي، والمذهب الاجتماعي؛ كل ذلك قد يجمع الأشخاص في تعاطف حول موضوع واحد، أو فكرة واحدة، مكونين بذلك تنظيماً غير رسمياً قوي الدائم، وهناك الانتماء إلى بلدة واحدة، أو التخرج من مدرسة، أو معهد، أو كلية واحدة، كل هذه العوامل تكون رباطاً عاطفياً يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي، بل إن عضوية النوادي والنقابات، والانتماء

إلى الجنس الواحد، أو اللون المميز، يؤدي إلى تكوين تنظيمات اجتماعية تعمل من خلال التنظيم الرسمي.

إنّ خطوط السلطة في التنظيم غير الرسمي لا تكون واضحة، وغالباً ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة، بمعنى أنه لا يوجد رؤساء أو مسؤولين.

٢- الصلة الوظيفية:

وهي التي تنشأ بين أحد الأشخاص في تنظيم ما، وأشخاص آخرين داخل نفس التنظيم أو خارجه، بسبب علاقات عمل مباشرة بينه وبينهم.

٣- مركز النفوذ:

في كثير من الحالات نجد بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص يفرضونه على باقي أعضاء الجماعة، كأن يكون أحدهم قريباً لرئيسها، أو يتمتع بعلم، أو جاه، أو مال، يجذب الناس نحوه، أو ينتمي لأسرة عريقة، أو يكون مجرد صديق لصاحب نفوذ رسمي في الجماعة، من الذين نسميهم بالمحاسب أو الأنصار الذين غالباً ما يحيطون بالرئيس، ويؤثرون عليه فيما يتخذه من قرارات، إنّ مثل هؤلاء الأشخاص يشكلون تنظيمات غير رسمية، يتخذون مكانهم في مراكزها، ويستقطبون الناس من حولهم، وهؤلاء يعدون بمثابة الممر الذي لا بد من عبوره للوصول إلى المدير أو الرئيس.

وبهذا يتحرك شعور التابعين أو العاملين نحوهم رغبة في الاسترضاء واعتقاداً بأنّ رغباتهم تعكس اتجاهات الرئيس، ورغباته، فيتحولون إلى مراكز قوة في تنظيمات غير رسمية عمرها مرهون ببقائهم في وظائفهم.

٤/٦- الهيكل التنظيمي:

٤/٦/١- تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبيّن التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ١٣٢)

٤/٦/٢- العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، إلا أنه يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أبرزها: (العلاق، ٢٠٠٣، ص ٢٠٢-٢٠٣)

١ - حجم المنظمة:

بالتأكيد فإن المنظمات والمشروعات الكبيرة التي تمارس أنشطة متنوعة، وتخدم أسواق متعددة، مثل الشركات متعددة الجنسية، تتمتع بمزايا التخصص والتنوع في مجالات النشاط، مما يزيد الحاجة إلى التنسيق والرقابة، وعليه فإن الهياكل التنظيمية للمنظمات الكبيرة غالباً ما تكون تفصيلية وشاملة، في حين أنه في المنظمات أو المشروعات الصغيرة والمحدودة النشاط يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للأنشطة، لأن هذه الأنشطة هي بالأصل محدودة وضيقة ولا تحتاج إلى اختصاصات كثيرة.

٢ - دورة حياة المنظمة:

إن الزمن وما يحمله من متغيرات يملئ على المنظمات إعادة التنظيم وإلا فقدت فرصة التكيف مع المتغيرات لأغراض البقاء والنمو، وإذا كانت دورة حياة المنظمة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب لها ينبغي أن يكون بسيطاً في مكوناته وعلاقاته، فبدلاً من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة، فيمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة، كما يؤثر عامل الزمن على الهيكل التنظيمي في حالة كان العمل متواصلاً وعلى شكل ورديات؛ فإن هذا يتطلب هيكلاً تنظيمياً معقداً لأنه يستدعي وجود عدد كبير من المشرفين لكل وردية عمل مستقلة، كما أن كثرة الورديات تؤدي إلى تعقيد العلاقات التنظيمية،....، وهكذا.

كذلك يؤثر الزمن في حالات الطوارئ التي تستدعيها أعمال المنظمة بحيث يصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية وتقليل المستويات حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في عمل المنظمة كما هو الحال في منشآت الطيران أو المستشفيات.

٣ - التخصص:

يتأثر الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيراً بدرجة التخصص التي تحتاج إليها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة، كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس، كما أن المنظمة التي تنتج سلعاً متشابهة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمنظمة تنتج عدداً متنوعاً من السلع المختلفة.

٤ - مكان عمل المنظمة:

يؤثر مكان عمل المنظمة على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمنظمة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المنظمة التي يتركز نشاطها

في منطقة واحدة، إنّ مشكلات الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة، ولكن حين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية، وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات.

٥- القدرات الإنسانية:

تؤثر كمية القدرات الإنسانية ونوعيتها التي تحتاج إليها المنظمة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي، وذلك حتى يتمكن من أن يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة.

٦- التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأنّ طبيعة المنظمة تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه، ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف، وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٧- تأثير البيئة:

إنّ من العوامل العامة التي تؤثر على الهيكل التنظيمي هو نوعية البيئة التي تعمل بها المنظمة، فالمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قلّ تعقيد الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقد الهيكل التنظيمي.

٤/٦/٣- نماذج الهيكل التنظيمي:

هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما: النموذج الكلاسيكي والنموذج العضوي، كما توجد نماذج أخرى للهيكل التنظيمي مثل تنظيم الفريق، والتنظيم الشبكي.

٤/٦/٣/١- النموذج الكلاسيكي:

ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية له هي:

١- التنظيم التنفيذي.

٢- التنظيم الوظيفي.

٣- التنظيم التنفيذي الاستشاري.

وسنتناول هذه الأنواع بشيء من التفصيل:

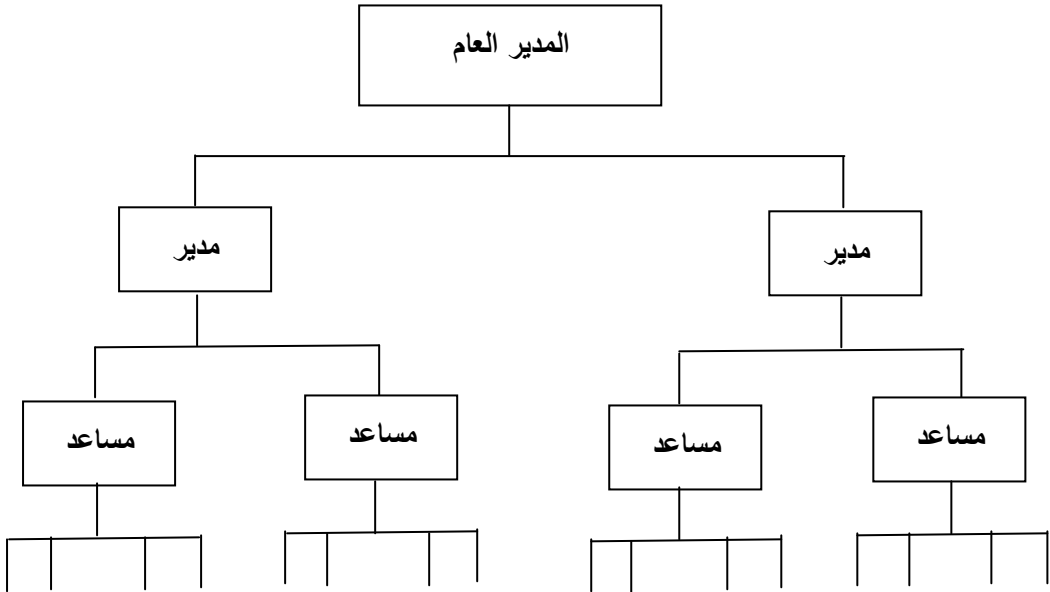
١ - التنظيم التنفيذي:

ويسمى أيضاً بالتنظيم الرتبوي، أو الرأسي، أو التنازلي، ويعتبر من أقدم أنواع الهيكل التنظيمي، وقد تمّ استخدامه في المنشآت العسكرية، ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل.

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية، ووحدة القيادة، والسرعة في اتخاذ القرارات، وهو يناسب المنشآت الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل فيها وحجمه إلى إدارات وظيفية تخصصية، ويتحمل المدير في هذه المنشأة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية، ويؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وتحمله واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته، ولا سيما في الأحوال التي لا يفوض فيها المدير صلاحياته للآخرين، ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (٤-١)

الهيكل التنظيمي التنفيذي



٢ - التنظيم الوظيفي:

يقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وأول من اقترح التنظيم الوظيفي فريدريك تايلور في عام ١٩٠٣، فقد طلب بأن يعيّن لكل منظمة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز.

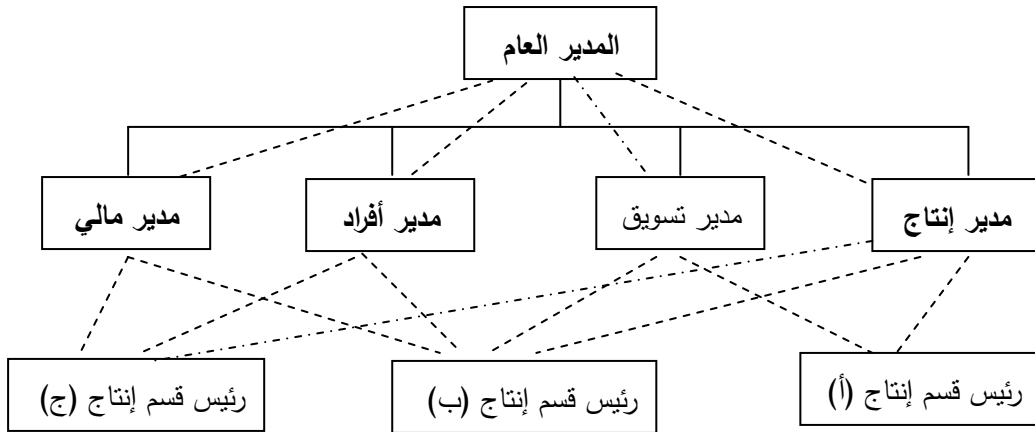
ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي أنه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المختصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تمكين المدير العام للمنظمة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية والفنية.

إلا أنّ أهم ما يؤخذ على هذا النوع من الهيكل التنظيمي هو احتمال عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين، والتنفيذيين.

والشكل التالي يوضح التنظيم الوظيفي كما هو معبّر عنه بالخط المتقطع بين مدير الأفراد، أو مدير المالية، أو مدير التسويق، وأقسام الإنتاج.

الشكل رقم (٤-٢)

الهيكل التنظيمي الوظيفي



٣ - التنظيم التنفيذي الاستشاري:

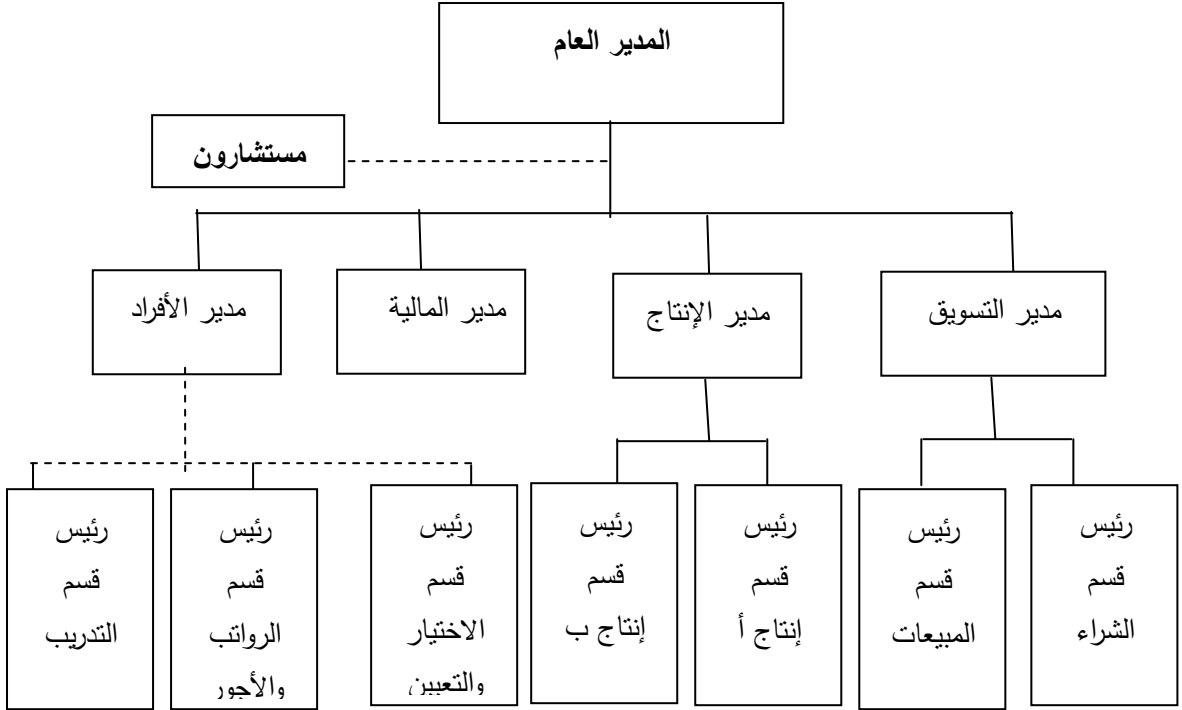
وهو نوع للهيكل التنظيمي يجمع بين النوعين التنفيذي، والاستشاري، حيث يحاول تحقيق مزاياهما معاً وتقادي محاذير كل منهما، وهو يقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين

الفنيين من المختصين الذين تتحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية.

ومن أهم مزايا هذا النوع للهيكل التنظيمي توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل، ولكن ما يؤخذ عليه بأنه يؤدي إلى إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين، فالاستشاريون ليسوا مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم، والتنفيذيون قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين، ويوضح الشكل التالي هذا النوع من الهيكل التنظيمي علماً بأنه من النادر أن يوجد في الحياة العملية للمنظمة تنظيم من نوع واحد، حيث يغلب استعمال نوعين أو أكثر.

الشكل رقم (٤-٣)

الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



٤/٦/٣-٢ النموذج العضوي:

ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي، وفي هذا النوع من التنظيم يُحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويُمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته، ويصلح هذا النموذج في الأحوال

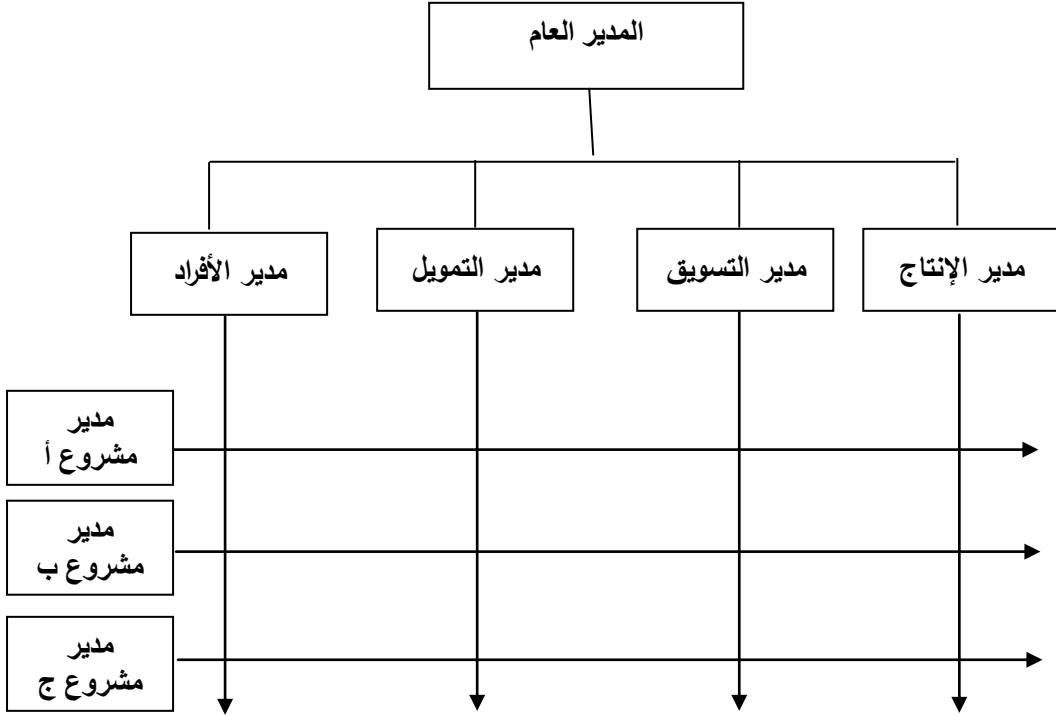
التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة، حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية، والفكرة الأساسية للمصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل، وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المنظمة والقطاعات التابعة له، وبموجب هذا الشكل يكون لمدير كل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل فيها، وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إداراتهم، وعندما ينتهي المشروع يعودوا إلى إدارتهم الأصلية.

والميزة الأساسية لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة التي تعطي المنشأة الفرصة لأن تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ، ومن الأمثلة على ذلك المنشآت التي تعتمد في أعمالها على العقود والاتفاقات، وقد تبقى المنشأة لفترة طويلة دون أن تعقد اتفاقاً، وهي لا تستطيع التنبؤ بعدد الصفقات والاتفاقات التي سوف تعقدها، كما يسمح للمنشأة باستخدام أمثل لمواردها، ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسبين. والعاملون في إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية تتكون لديهم خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في إداراتهم الوظيفية فقط، كما يعدّ هذا الشكل من التنظيم وسيلة فعّالة في إنجاز المشاريع نظراً لما تتطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير للموارد لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج.

إلا أنّ أهم ما يؤخذ عليه الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها، الأمر الذي قد يولد صراعاً بين المسؤولين ويؤدي إلى إحباط العاملين، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمصفوفة أو إدارة المشروع.

الشكل رقم (٤-٤)
الهيكل التنظيمي للمصفوفة



٤/٦/٣ - تنظيم الفريق:

تحاول المنشآت في العالم المعاصر أن تكون أكثر مرونة واستجابة للمنافسة الحادة في البيئة، فتقوم بتشكيل فرق عمل يُعهد إليها بمسؤوليات حل المشكلات التي تواجهها المنشآت في البيئة، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، ويمثل هذا الأسلوب اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المنشأة، فهو يفترض أنَّ بإمكان الأفراد العاملين في وحدات المالية، والإنتاج، أو غيرها أن يساهموا بأفكارهم فيما يتعلق بالتسويق أو غيره من أنشطة المنشأة.

ويوجد في المنشأة عادة فرق دائمة على مستويات إدارية مختلفة، وكذلك يوجد فرق مؤقتة يُعهد إليها بمهام محددة في وقت معين.

ومن مميزات تنظيم الفريق أنه يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنشأة، إذ يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشكلات الوحدات التنظيمية الأخرى، كما يمكن المنشأة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، ويسرع في عملية اتخاذ القرارات، كما أنه

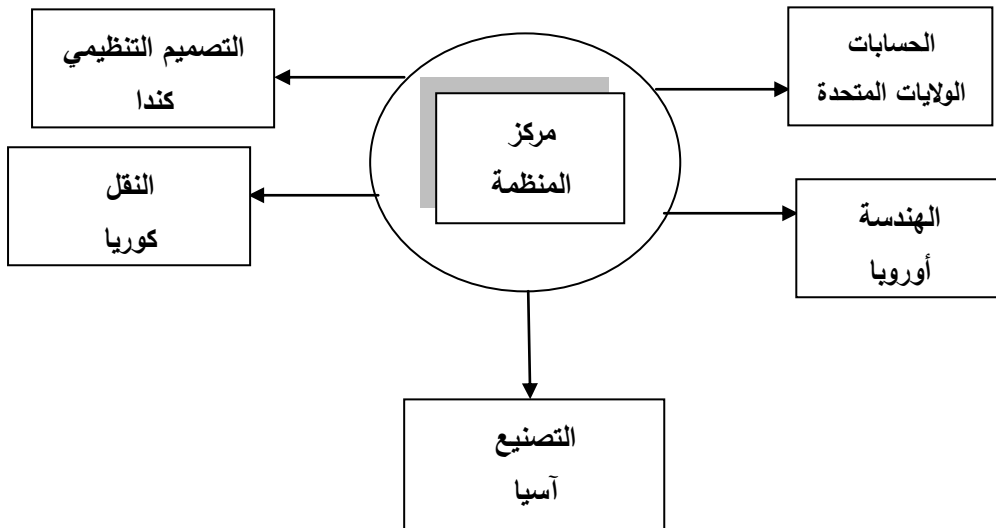
يقوي من الروح المعنوية للعاملين؛ حيث يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرارات التي تمس المنشأة ككل.

لكن هذا التنظيم له عيوب؛ وأهمها شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج بين مدراء وحداتهم، وبين متطلبات عمل الفريق، كما أنّ تنظيم الفريق يحتاج إلى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق بين أوقات أفراد الفريق، وقد يسبب هذا النوع من التنظيم اللامركزية فيشعر مدراء الوحدات التنظيمية التقليدية بأنهم فقدوا جزءاً من صلاحياتهم.

٤/٣/٤ - التنظيم الشبكي:

تقوم المنشأة في هذا النوع من التنظيم بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منشآت أخرى مستقلة، والتي يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المنشأة، وعوضاً من أن يتم وضع وحدات التصنيع، والهندسة، والمبيعات، والمحاسبة في المنشأة، فإنّ خدمات هذه الوحدات تقدّم من قبل منشآت أخرى مستقلة تعمل بموجب عقود، وترتبط بالمكتب الرئيسي للمنشأة، والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم.

الشكل رقم (٤-٥)
التنظيم الشبكي



وهذا النوع من التنظيم جديد ويثير سؤالاً صعباً وهو: أين هي المنظمة في المفهوم التقليدي ؟ فعلى سبيل المثال قد تتعاقد المنظمة مع غيرها من المنظمات من أجل تقديم خدمات مثل التدريب، والنقل، والشؤون القانونية، والشؤون الهندسية، ويمكن في هذا السياق تصور سلعة يتم تصميمها في الدانمارك، وتتم هندستها في مصانع أمريكية في كوريا، ويتم توزيعها في كندا من قبل شركة يابانية، هذه الأنشطة المختلفة يتم التعاون فيما بينها عن طريق التعاقد والتنسيق الالكتروني مما يوجد نوعاً من التنظيم.

ولهذا التنظيم ميزة قوية وهي القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية، فتستطيع المنظمة أن تستخدم موارد على مستوى دولي كلي تحقق أفضل جودة وسعر منافس على المستوى الدولي.

والميزة الثانية لهذا النوع من التنظيم هي المرونة والتحدي، وتأتي المرونة من القدرة على استئجار أية خدمة قد تحتاج إليها المنظمة مثل التصميم الهندسي أو الصيانة، كما تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها مع المنتجات الجديدة والفرص التسويقية، وهذا النوع من التنظيم يقلل من التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشرافاً أقل، كما نقل الحاجة إلى متخصصين وإداريين. إلا من عيوب هذا التنظيم:

١- عدم وجود رقابة مباشرة، حيث لا يملك المديرون الرقابة المباشرة على العمليات داخل المنظمة، وعليهم اللجوء إلى العقود الخارجية، والتنسيق، والمفاوضات، والرسائل الالكترونية لربط جزئيات الأنشطة مع بعضها.

٢- زيادة المخاطر على أعمال المنظمة، فإذا فشل المتعاقد معه على تقديم خدمات، أو خرج من العمل فإنه يضع المنظمة في وضع حرج، وتزداد حالة عدم التأكد للمنظمة لأن الخدمات الضرورية لا تقع تحت مظلة المنظمة، وليست تحت رقابتها الإدارية المباشرة.

٣- ضعف معنويات وولاء العاملين، حيث يشعرون بأن المنظمة قد تستغني عن خدماتهم في أي وقت تشاء عن طريق التعاقد مع الخارج، وهكذا يصبح المناخ التنظيمي أقل قدرة على التطور، كما يزداد معدل دوران العمل لأن الانتماء والولاء العاطفي بين المنظمة، والعاملين يضعف.

٤/٦-٤ - خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

يمتاز الهيكل التنظيمي الجيد بالخصائص التالية:

- ١- مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية: وذلك من أجل زيادة المهارة، وتحقيق السرعة في الأداء، وخفض التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العمل على مستوى الفرد والوحدة الإدارية.
- ٢- التنظيم الجيد هو الذي يتوفر فيه شبكة اتصال فعالة: تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وتوفر السهولة في نقل المعلومات، والآراء، والأوامر، والتوجيهات في الوقت المطلوب.
- ٣- مراعاة نطاق الإشراف المناسب للمناصب الإدارية: وهذا يعني أن يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد ليس كبيراً بل معقولاً، بحيث يتمكن من الاتصال بهم، وتوجيههم، والقيام بالعمل الإداري بشكل فعال، كذلك يجب ألا يكون العدد قليلاً كي لا يكون لدى الرئيس وقت فراغ.
- ٤- التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسة، والأنشطة الأقل أهمية أي الثانوية: والغاية من ذلك وضع الأنشطة الرئيسة في مستويات إدارية عليا، وإسناد تنفيذها إلى وحدات إدارية ذات مستوى إداري عالي، أما الأنشطة الثانوية فيمكن وضعها في مستوى أدنى أو دمجها مع أنشطة أخرى.
- ٥- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف: حيث أنّ إحداث مستويات إدارية متعددة مكلف لأنه يحدث وظائف أكثر، ويجعل خطوط الاتصال العمودية عبر الهيكل التنظيمي أطول، لذلك يجب عدم إحداث أية وظيفة إلا إذا كانت هناك حاجة لها، والوظيفة التي لا لزوم لها يجب إلغاؤها واستبعاد شاغليها، لأنّ التنظيم الجيد يقوم على أساس متطلبات واحتياجات العمل، وليس على أساس الأفراد.
- ٦- المرونة: نعيش في عصر سمته الأساسية التغير، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة في حالة تغير مستمر، والعوامل التي فيها، والمؤثرة في نشاطها متغيرة باستمرار أيضاً، لكل ذلك يجب أن تكون عملية التنظيم الإداري مرنة قابلة للتغيير، من أجل التكيف والتواء مع التغيرات البيئية.
- ٧- تفويض السلطة اللازمة للأفراد: بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليهم.

٨- أن يعرف الأفراد ما هو مطلوب منهم: وعلاقتهم مع الآخرين بوضوح تام.

٩- العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله: فعلى سبيل المثال يجب ألا يكون عبء العمل كبيراً على الأفراد، وعدم المغالاة في تطبيق مبدأ التخصص لأن ذلك سيحدث مللاً وسأماً، كذلك يجب توفير عنصر الإثارة في عمل الفرد، وعدم التقليل من شأنه وجعله يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به.

١٠- عند تحديد مهام وسلطات الإدارات، والأقسام الإدارية يجب التركيز على الجماعة، وروح الفريق، والعمل الجماعي التعاوني: وهذا يتطلب مراعاة تفاعل أعضاء الجماعة مع رئيسهم كوحدة عمل يقوم على أساسها الهيكل التنظيمي، كما يتطلب مراعاة تفاعل الإدارات مع بعضها البعض عند تحديد العلاقات فيما بينها في المستويات التنظيمية كافة، سواء أكان عمودياً، أو أفقياً عبر الهيكل التنظيمي.

٤/٦-٥ اختيار النموذج التنظيمي المناسب:

يمكن للمنظم أن يختار من بين النموذج الكلاسيكي، أو العضوي الشكل التنظيمي الذي يتناسب مع المنظمة، إلا أن اختيار نوع التنظيم المناسب، وشكله يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات هي: (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ١٤٥)

١- تحليل الأنشطة.

٢- تحليل القرارات.

٣- تحليل العلاقات.

٤- تحليل البيئة.

١- تحليل الأنشطة:

إن لكل منظمة أهدافاً خاصة بها، لذا فإنه من الضروري تحليل الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها، فيقوم المنظم بدراسة، وتحليل أنشطة المنظمة، وتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازم وجودها، والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، فالمنظمة الصناعية مثلاً تحتاج إلى إدارة إنتاج، في حين أن منظمة تأمين تعتبر عمليات بيع بوالص التأمين نشاطاً إنتاجياً، وفي منظمة مصرفية تعتبر نشاط الإيداع والتسهيلات المصرفية هو النشاط الإنتاجي.

٢- تحليل القرارات:

ويقصد بتحليل القرارات معرفة من يتخذ القرار، ومتى، ولماذا ؟ لأن من شأن هذا التحليل أن يساعد المنظم على التمييز بين القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا، أو

المتوسطة، أو التنفيذية، إنّ تحديد المستوى الإداري الذي يجب أن يتخذ فيه القرار من شأنه أن يساعد في اختيار نوع، وشكل التنظيم المناسب للمنظمة.

٣- تحليل العلاقات:

يتطلب التنسيق بين أنشطة الإدارة المختلفة دراسة تحليلية للعلاقات الإدارية الرأسية، والأفقية لكل وحدة إدارية مع باقي الوحدات الإدارية الأخرى في المستويات المختلفة، إنّ من شأن هذا التحليل أن يمد المنظمة بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال التي تحتاج إليها للقيام بأنشطتها المختلفة، والتي تؤثر على اختيار نوع التنظيم المناسب.

٤- تحليل البيئة:

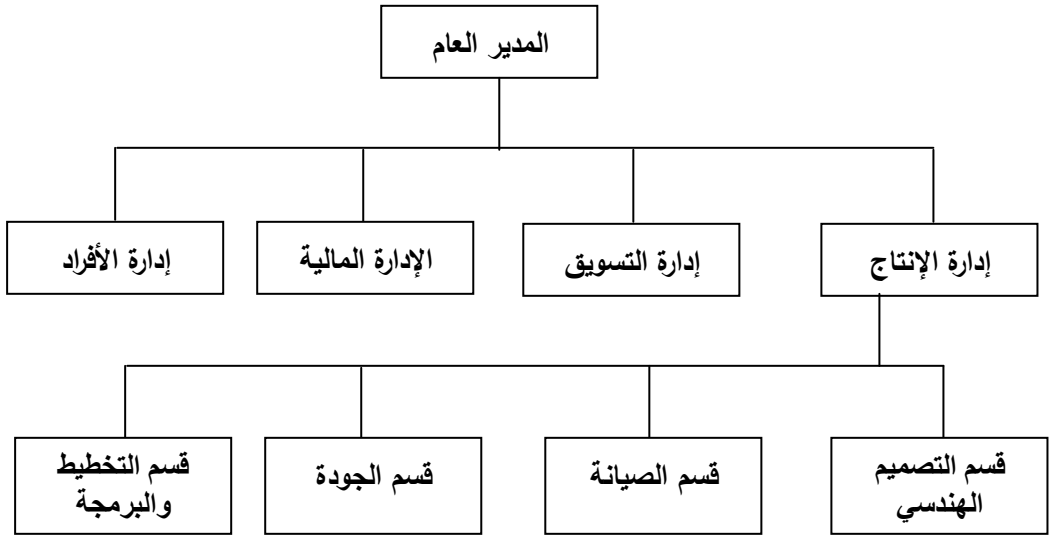
تلعب البيئة دوراً مهماً في اختيار نوع الهيكل التنظيمي وشكله، ويقصد بالبيئة جميع الظروف الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والسكانية، والتكنولوجية، والقانونية، وغيرها من الظروف التي تحيط بالمنظمة، وتؤثر عليها، ولا تقع تحت سيطرتها، وبشكل عام يمكن القول كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قلّ تعقيد شكل التنظيم، والعكس صحيح.

٤/٦-٦- التقسيم الإداري أو التنظيمي للأنشطة:

تتضمن هذه العملية تقسيم نشاط المنظمة الكلي إلى أنشطة رئيسية وفرعية، وتُخصص إدارات لتنفيذ وأداء هذه الأنشطة، وتتم هذه العملية باستخدام واحد أو أكثر من الأسس التالية:

١- التقسيم على أساس الوظيفة:

ويسميه البعض بالتقسيم الوظيفي، وبموجبه تجري عملية التقسيم وفق طبيعة العمل المطلوبة مع مراعاة مبدأ التخصص، بحيث تقوم كل وحدة إدارية بأداء وظيفة محددة، ومن أبرز هذه الوظائف في المنظمات الإنتاج، التسويق، الإنتاج، الأفراد،....، إلخ، والإدارة الواحدة يمكن أن يجري تقسيمها إلى وحدات فرعية (وظائف) معتمدين على مبدأ التخصص، فوظيفة الإنتاج مثلاً يمكن تقسيمها إلى وظيفة التصميم الهندسي للسلعة، ووظيفة تخطيط وبرمجة الإنتاج، ووظيفة الجودة، ووظيفة الرقابة، ووظيفة الصيانة،....، إلخ. وفيما يلي شكل توضيحي لذلك.

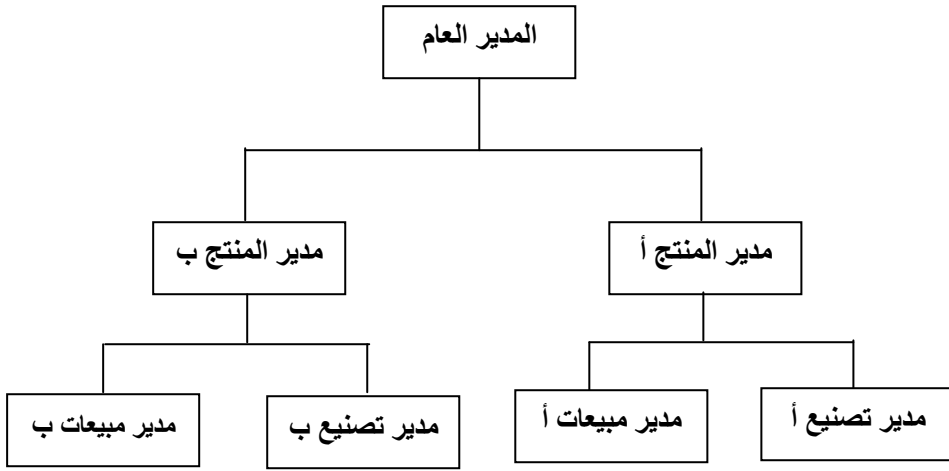


ومن أهم مزايا هذا التقسيم استخدامه مبدأ التخصص النوعي في العمل والذي يساعد في رفع كفاءة الأداء، وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في أداء العمل وتحسينها، كما أنه يحقق قدراً كبيراً من التنسيق في أداء أعمال المنظمة المتشابهة أو المتماثلة، يضاف إلى ذلك سهولة، وزيادة فاعلية الإشراف على عمليات مترابطة بأكملها.

غير أنّ أهم ما يؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة، وصعوبة التنسيق في حال تعدد المناطق الجغرافية للمنظمة، أو تعدد أنواع السلع، أو الخدمات التي تقدمها، كما أنّ من شأن التخصص في أداء العمل أن يؤدي إلى صعوبة في توفير الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا في المنظمة.

٢- التقسيم على أساس المنتج، أو الخدمة المقدمة:

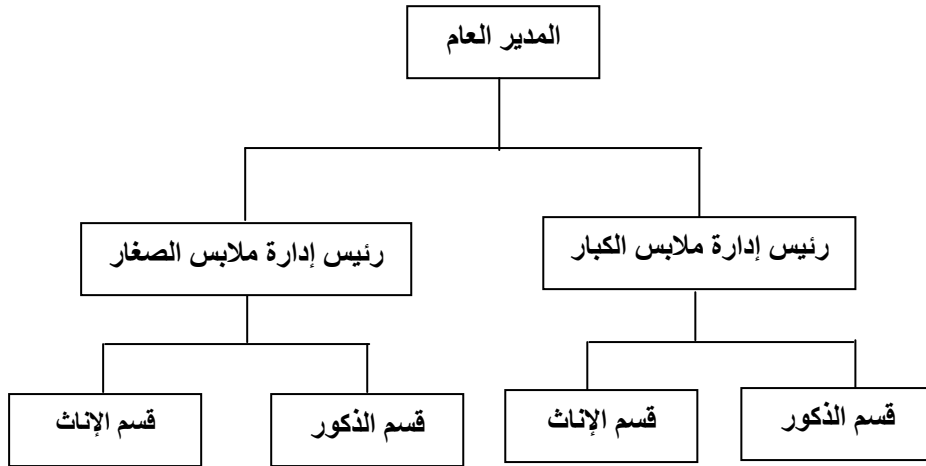
يتم بموجبه تقسيم أنشطة المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، وهذه الطريقة في التقسيم شائعة الاستخدام في المنشآت الصناعية، ومنشآت الخدمات.



ومن مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة، إلا أن أهم ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، ولا سيما في الأعمال المتشابهة، وكذلك صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

٣- التقسيم على أساس العميل:

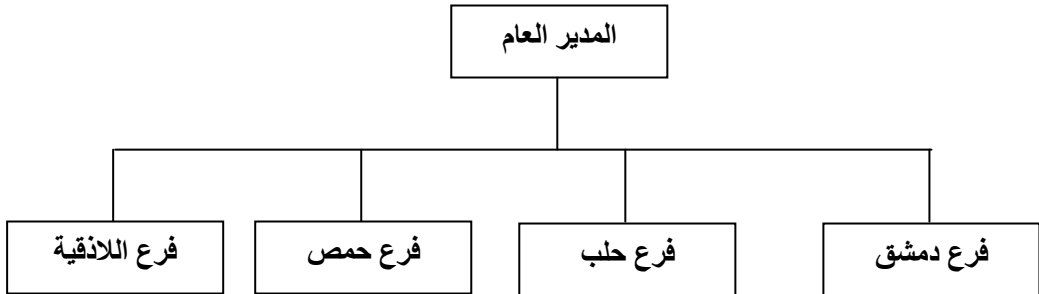
بموجبه يتم تقسيم الهيكل التنظيمي انطلاقاً من نوعية العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، ففي محلات بيع التجزئة نجد على سبيل المثال أن التقسيم يكون وفق فئات الشباب، الأطفال، الرجال، النساء، والتي يتخصص كل منها بأمر فئة واحدة من العملاء، وفيما يلي شكل يوضح هذا التقسيم:



ومن مزايا هذه الطريقة من التقسيم إمكانية التنسيق بين العمليات المختلفة المتعلقة بنوع معين من العملاء، وكذلك دعم الخدمات المقدمة للعملاء، وما يؤخذ عليها احتمال عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية، والبشرية للمنظمة نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من رخاء وكساد، ففي أوقات الكساد قد تفقد بعض السلع أهميتها وعملائها مما يسبب تعطل العاملين في تلك الوحدات التنظيمية، وبالعكس في أوقات الرخاء يزداد العبء على هذه الوحدات مما يؤدي إلى عدم التوازن في الجهود للوحدات المتعاملة مع المجموعات المختلفة للعملاء.

٤- التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية:

يستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي يشمل نشاطها، وعملها مناطق جغرافية متعددة سواء داخل الدولة، أو خارجها، فمن أجل تحقيق المرونة، ولصعوبة الإشراف المباشر، وللاستفادة من الفرص المحلية، ولتخفيض تكلفة النقل والاتصال تلجأ المنظمات لاستخدام هذا الأساس، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:

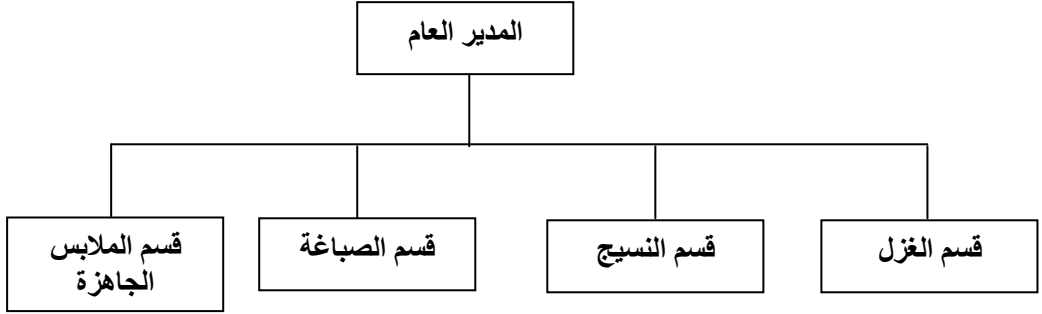


ومن أهم مزايا هذه الطريقة من التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات في الموقع دون انتظار موافقة المركز الرئيسي، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة، وكذلك تمكن هذه الطريقة من التقسيم من تنمية قدرات المديرين، وتوفر للمناطق المختلفة قرارات إدارية أفضل في ظل الظروف الخاصة لهذه المناطق.

غير أن أهم ما يؤخذ على هذا التقسيم صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة، واحتمال اتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمنظمة خاصة إذا ما أساء مديرو المناطق استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم.

٥- التقسيم حسب العملية الإنتاجية:

يمكن اعتبار التجهيزات المستخدمة في العملية الإنتاجية كأساس في التقسيم التنظيمي، وذلك عندما يستلزم كل نوع من التجهيزات مهارة خاصة في التشغيل، والصيانة مما يستدعي وضعها في موقع، وقسم واحد، بحيث يحقق إلى جانب الاقتصاد في التكاليف، السهولة في العمل، وفيما يلي مثال يوضح ذلك في مصنع غزل ونسيج.



ومن مزايا هذه الطريقة من التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة، كما أنه يسهل عملية الإشراف عليها، غير أنّ ما يؤخذ على هذه الطريقة صعوبة التنسيق بين المراحل، أو العمليات المختلفة.

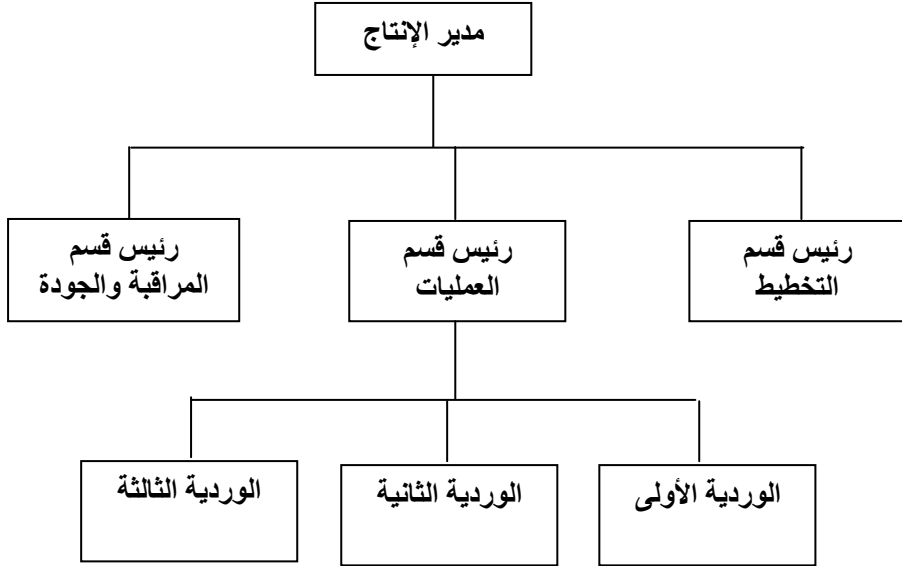
٦- التقسيم حسب التسلسل أو التابع:

قد يتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى وحدات إدارية على أساس الترتيب الأبجدي، أو العددي، ففي منظمة لحسابات توفير البريد يمكن تقسيم مسك الدفاتر المحاسبية البريدية للعملاء على النحو التالي : مثلاً من الحرف (أ) حتى الحرف (ج) في قسم، ومن الحرف (ح) حتى الحرف (ف) في قسم آخر وهكذا، ويستخدم هذا الأساس في المنظمات التي تكون طبيعة العمل فيها واحدة غير متنوعة.

٧- التقسيم حسب وريدة العمل:

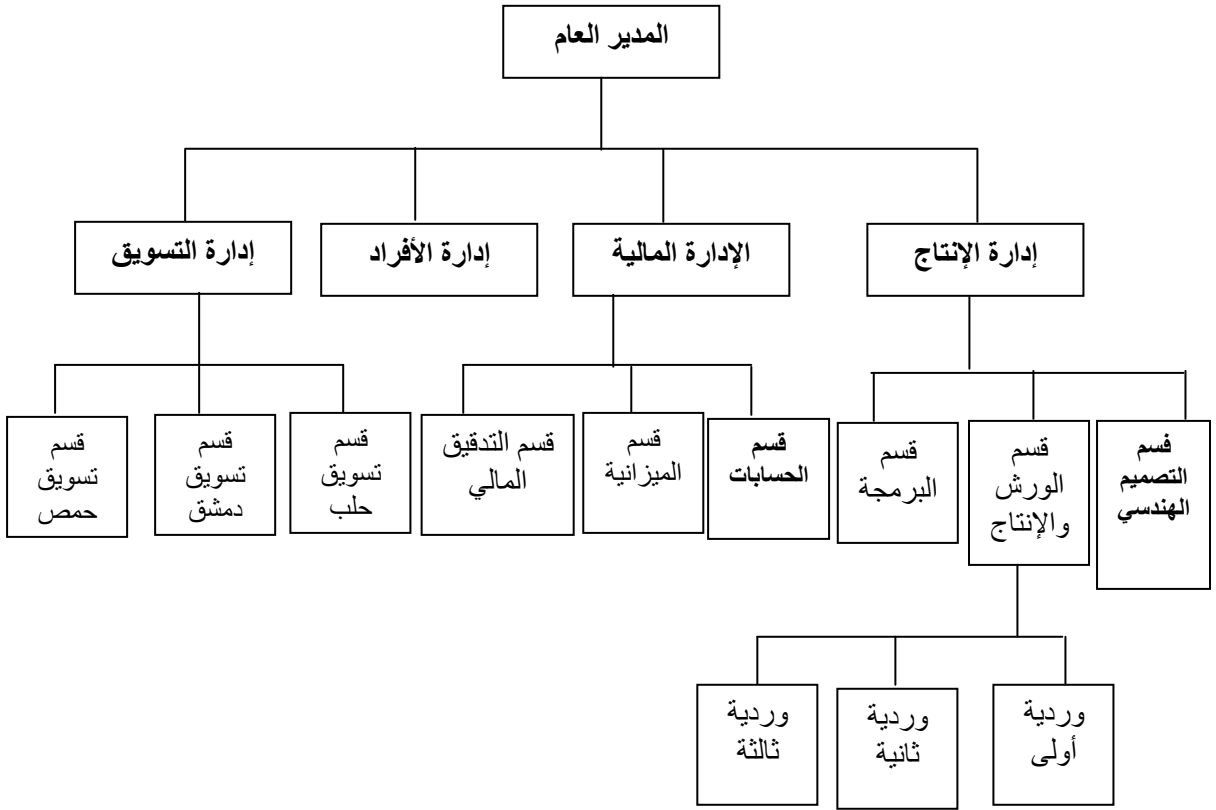
يسميه بعضهم بالتقسيم على أساس الزمن، حيث يتم تقسيم الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى إدارات، وذلك حسب زمن أو وقت العمل، وذلك في حالة وجود أكثر من وريدة واحدة في حالة العمل كان يتصف بالاستمرارية، وتلجأ المنظمات إلى هذه الطريقة من التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها في تسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد، وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر إمكانياتها المادية، والبشرية، وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

ولا يمنع تقسيم أنشطة المنظمة حسب الزمن من استخدام طرق أخرى في التقسيم، حيث يمكن تقسيم أنشطة المنظمة وظائفياً أو حسب مراحل العمل، ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الورديات، بحيث تقوم كل وردية بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:



٨- التقسيم المركب:

يتم تصميم الهيكل التنظيمي، وتقسيم النشاط الكلي للمنظمة باستخدام أكثر من أساس بآن واحد، إذ بدلاً من الاعتماد على أساس واحد في الإعداد، والتصميم يستخدم أكثر من أساس، حيث من النادر استخدام أساس واحد في الواقع العملي، لأن ذلك يجعل الهيكل التنظيمي جامداً لا مرونة فيه، والغالب هو اتباع أكثر من طريقة، وذلك في ضوء ظروف كل منظمة، وهذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً في الاستخدام، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:



وفي نهاية استعراضنا لموضوع التقسيم الإداري لا بد من الإشارة إلى بعض الأمور الهامة التي يجب مراعاتها عند التقسيم، والتي من أهمها:

- ١- مراعاة الجانب الاقتصادي: بحيث تخفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.
- ٢- أن يساعد التقسيم على تحقيق السهولة في عملية الرقابة.
- ٣- أن يتيح التقسيم تحقيق أعلى درجة من التنسيق، والترابط بين الوحدات الإدارية.
- ٤- الاستفادة من مبدأ التخصص نظراً لعلاقته المباشرة بالمهارة والتكلفة.
- ٥- مراعاة الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة.

٧/٤ - الخريطة التنظيمية، والدليل التنظيمي:

١/٧/٤ - الخريطة التنظيمية:

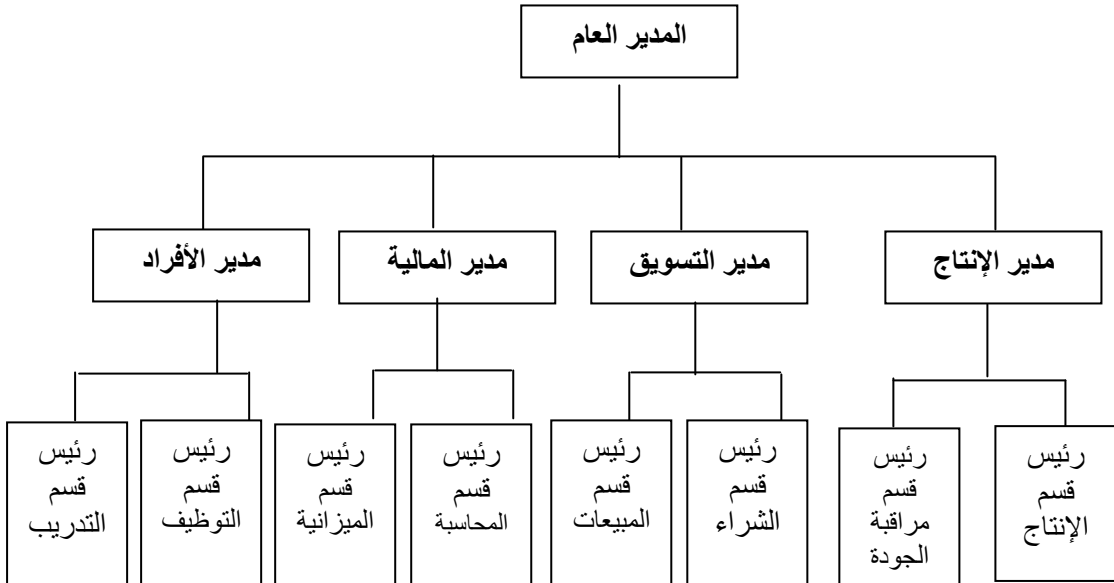
تعدّ الخريطة التنظيمية وسيلة إيضاحية بيانية تصوّر الشكل التنظيمي للمنظمة، أو وحدة تنظيمية معينة فيها، فهي تبرز أوجه الأنشطة الرئيسية للمنظمة، أو الوحدة التنظيمية، وتبيّن خطوط السلطة، والاتصال، والمستويات التنظيمية، ونطاق الإشراف، وطرق تقسيم العمل، وأساليب التنسيق. (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ١٦٠)

والخريطة التنظيمية هي مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية، والأفراد العاملين في المنظمة، والمنظمات الخارجية، وتسهم في المساعدة على فهم أعمال المنظمة، وأنشطتها، كما تساعد في عملية توصيف الوظائف، وترتيبها، والتنسيق بينها، وهي تفيد في برامج التدريب من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي للمنظمة، ووظائفه، واختصاصاته، والعلاقات الإدارية فيه.

إلا أنّ أهم ما يُعاب على الخريطة التنظيمية هو أنها تصوّر الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون، أي لا تعبّر عن الجانب الاجتماعي، والسلوكي الحركي للمنظمة. ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما:

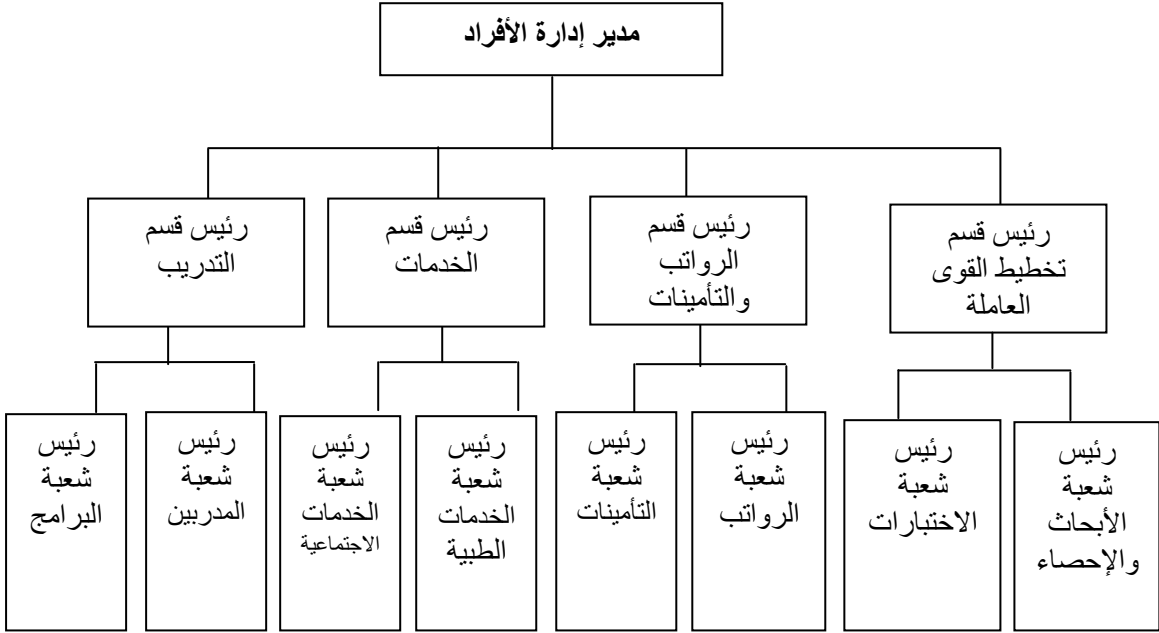
١ - الخريطة الرئيسية:

وهي التي تصوّر الشكل التنظيمي العام، والشامل للمنظمة بما فيه جميع الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك وفق الشكل التالي:



٢ - الخريطة المساعدة:

وهي تصوّر الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات التنظيمية، فتظهر طبيعة تقسيم العمل، وتوزيع السلطات، والعلاقات داخل الوحدة الإدارية، والشكل التالي يوضح خريطة تنظيمية أو مساعدة (لإدارة الأفراد).



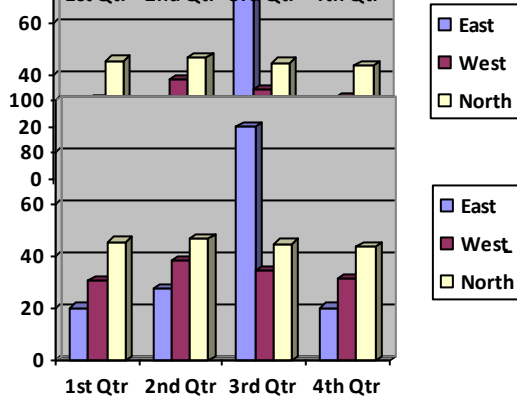
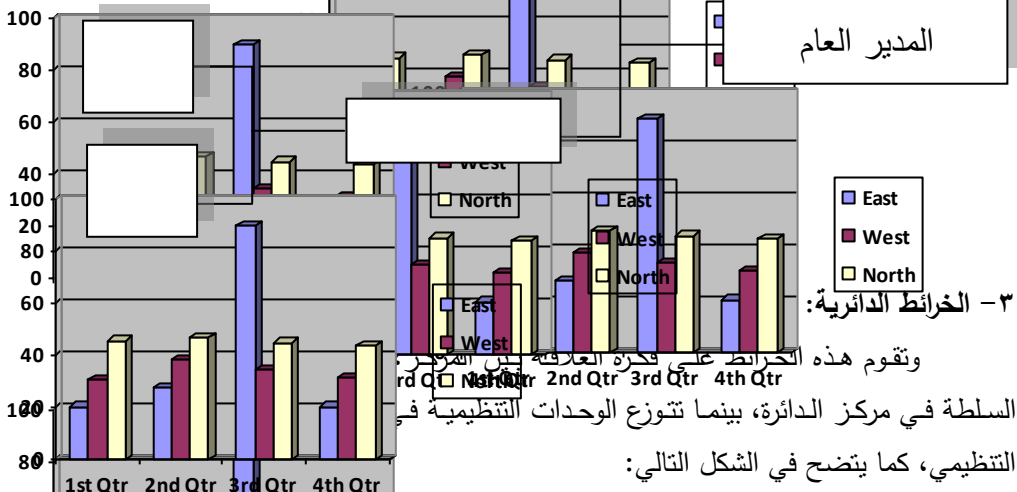
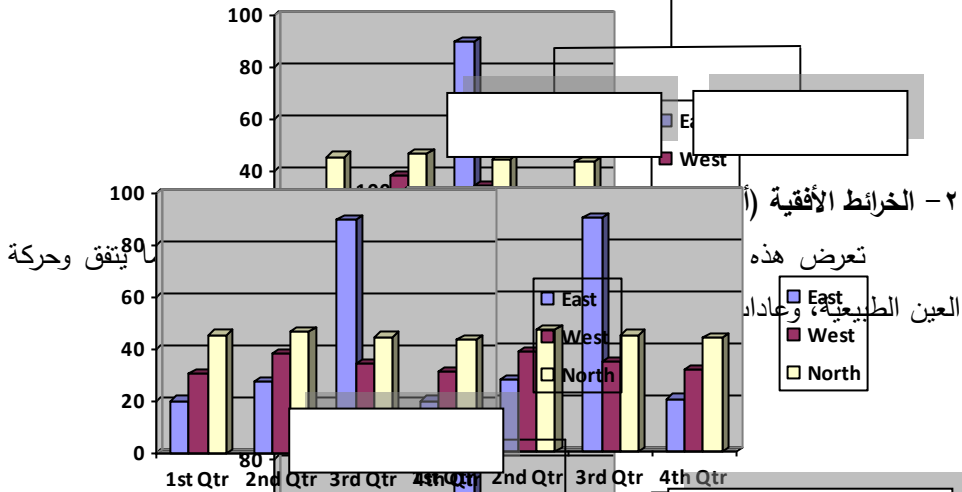
* - أشكال الخرائط التنظيمية:

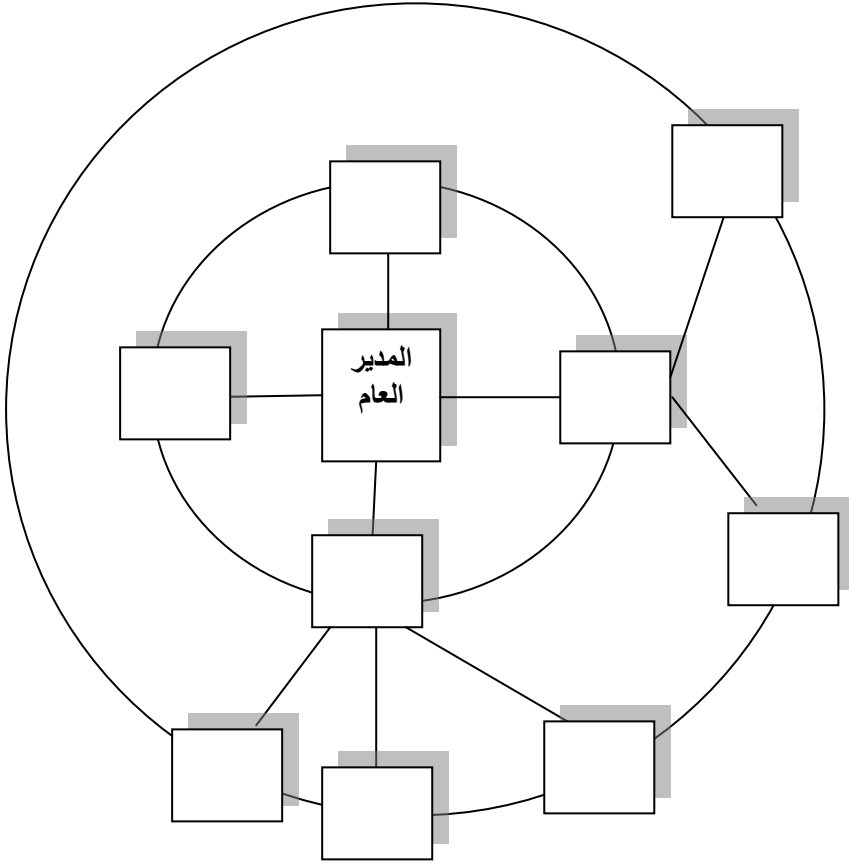
يوجد ثلاثة أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية تتمثل فيما يلي:

١ - الخريطة الرأسية أو التقليدية:

وهو الشكل الأكثر شيوعاً في إعداد الخرائط التنظيمية نظراً لبساطة وسهولة إعداده، وبيّن هذا النوع من الخرائط خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وذلك كما يتضح في الشكل التالي:

المدير العام





٢/٧/٤ - الدليل التنظيمي:

يُعدّ الدليل التنظيمي مكملاً للخرائط التنظيمية، فهو يوفر معلومات تفصيلية ومكمّلة لما توردّه الخريطة التنظيمية، وفي بعض الأحيان قد يحتوي الدليل التنظيمي على الخريطة التنظيمية الأساسية، والخرائط التكميلية المساعدة، وبصفة عامة فإنّ أهم محتويات الدليل التنظيمي ما يلي:

- الأهداف العامة للمنظمة.
- سياسات المنظمة.
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية، والفرعية، وأهداف الوحدات التنظيمية واختصاصاتها.
- السلطات والمسؤوليات.
- الوصف الوظيفي لكل وظيفة، والشروط الواجب توافرها لشغلها.
- العلاقات الإدارية في المنظمة.
- حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيمية.

- أساليب العمل، وإجراءاته في مختلف الوحدات التنظيمية.
 - خرائط تصور تصميم مكان العمل، وتسلسل خطوات العمل، أو تدفقه.
- ويعتبر الدليل التنظيمي مصدراً مهماً للمعلومات عن المنظمة وأنشطتها، وحجم القوى العاملة ونوعيتها، ومدى حاجتها إلى التدريب والتنمية، ومجالات الترقية المتاحة فيها، وتلجأ المنظمات إلى توزيع الدليل التنظيمي على العاملين فيها بحيث يساعدهم على تفهم أعمالها، والأعمال المنوطة بهم، ومركزهم الوظيفي، والأبعاد الرئيسة لوظائفهم، وعلاقاتها مع مختلف الوظائف والأعمال، كذلك يساعدهم في تفهم أساليب العمل، وإجراءاته المتبعة مما يسهل عليهم أداءهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية.
- وأهم ما يُعاب على الدليل التنظيمي الثبات والجمود طول الفترة التي لا يخضع فيها للمراجعة، إلا أنه باستطاعة المنظمة أن تقوم بمراجعات دورية للدليل التنظيمي وتقويمه على أساس التطورات التي تحدث على الهيكل التنظيمي، أو التغيرات التي تطرأ على الإجراءات، أو أساليب العمل، وغيرها من محتويات الدليل.

٨/٤ - نطاق الإدارة:

نطاق الإدارة يقصد به عدد الإدارات، أو الوظائف، أو الأفراد، الذين يمكن أن يعملوا تحت إشراف، وتوجيه مدير، أو رئيس واحد، بشكل يحقق هذا الإشراف أعلى كفاءة.

إنّ الفلسفة التنظيمية التي يقوم عليها مبدأ نطاق الإدارة هي أنّ قدرة الرئيس الحيوية على الإشراف، والتوجيه الفعال لها حدود، فمن الضروري تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم الرئيس بكفاءة وفاعلية، لذلك بات من الضروري عند إعداد التنظيم الإداري لأية منظمة أن تراعي هذا المبدأ لأنه يفيد في تحديد عدد الوحدات التنظيمية وترتيبها في الهيكل التنظيمي.

ونعرض فيما يلي مجموعة من العوامل المؤثرة على سبيل المثال، وليس الحصر التي تؤدي إلى اتساع، أو ضيق نطاق الإدارة، وهذا هو الذي يؤدي إلى اختلاف عدد المرؤوسين من رئيس لآخر:

١ - مهارة الرئيس وقدراته:

فإذا كانت مهارة الرئيس وقدراته عالية، فمعنى ذلك أنّ بإمكانه الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وهذا يؤدي إلى اتساع نطاق الإدارة، والعكس صحيح.

٢ - طبيعة العمل:

تلعب صعوبة العمل، وسهولته دوراً مباشراً ومؤثراً في تحديد نطاق الإدارة، فالصعوبة تتطلب من الرئيس وقتاً أكبر في عملية الإشراف والتوجيه، وهذا الأمر يجعل عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم أقل، وبالتالي نجد أن النطاق يضيق في هذه الحالة، أما السهولة في العمل فتحدث العكس تماماً.

٣ - عبء العمل:

يقصد بالعبء حجم العمل، أو كميته المكلف به الرئيس مع مرؤوسيه ضمن الإدارة التي يعملون فيها، فإذا كان هذا العبء كبيراً، معنى ذلك أن الرئيس يحتاج وقت كبير في عملية الإشراف والتوجيه، وهذا الأمر لا يتيح له الإشراف على عدد كبير، أما إذا كان العبء قليلاً فهناك متسع من الوقت لديه، وهذا يمكنه من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، ويجعل النطاق أوسع.

٤ - مهارة المرؤوسين وقدراتهم:

المرؤوس ذو الكفاءة الجيدة الذي لديه المهارة في العمل لا يحتاج إلى إشراف، وتوجيه كبيرين من قبل رئيسه نظراً لإلمامه بالعمل بشكل جيد، وبالتالي لا يحتاج مثل هذا المرؤوس إلى جهد، ووقت كبيرين في الإشراف عليه، وبالتالي عندما يكون مستوى كفاءة المرؤوسين عالية يمكن للرئيس أن يشرف على عدد أكبر، وهذا ما يوسع من نطاق إشرافه، والعكس صحيح.

٥ - الرغبة في تفويض السلطة:

تلعب رغبة الرئيس في تفويض السلطة دوراً كبيراً في تحديد نطاق الإدارة، فالرئيس الذي يحب المركزية، ويكره تفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه نجده غارقاً في العمل ووقته ضيق، وليس لديه متسع من الوقت ليشرف على عدد أكبر من المرؤوسين، ومن ثم هذا يجعل نطاق الإدارة لديه ضيقاً، أما الرئيس الذي يفوض جزء من سلطاته، نجد أن الوضع يكون لديه عكسياً، حيث يجد متسعاً من الوقت ليشرف على عدد أكبر من المرؤوسين، وهذا يجعل نطاق إشرافه أوسع وأكبر.

٦ - طبيعة وعدد علاقات المدير:

المدير الذي تستوجب طبيعة عمله الاتصال المستمر بالجمهور، ومع زملائه من المديرين من أجل التنسيق، نجد أن وقت عمله لن يسمح له بالإشراف على عدد كبير من

المروسين، حيث يستوجب الأمر في هذه الحالة أن يكون نطاق إدارته قليلاً مقارنة مع نظرائه الذين تكون علاقاتهم أقل.

٧- مدى توفر الاستشارية:

بعض المنظمات يتوفر لديها مستشارون يقدمون المساعدة الفنية للمديرين، في هذه الحالة يمكن أن يتسع نطاق إشراف المدير مقارنة بالمدير الذي لا تتوفر لديه هذه المساعدة.

٨- طرق وإجراءات العمل:

من المعروف أنّ الطرق والإجراءات المبسطة تسهّل تنفيذ الأعمال، وتقلل من الجهد الإشرافي، وبالتالي توسيع نطاق الإدارة، والعكس من ذلك صحيح.

٩- نمطية الأداء:

يبرز تأثير هذا العامل بشكل خاص في المستوى الإشرافي الأول (لدى العمال)، فالعمل النمطي المتكرر يجعل العمل روتينياً يُكسب الفرد مهارة في أدائه، مما يؤدي إلى تقليل الجهد الإشرافي المطلوب، وبالتالي زيادة عدد العمال الذين يمكن أن يشرف عليهم مشرف واحد، وهذا بالطبع يوسع من نطاق الإدارة، والعكس من ذلك صحيح.

١٠- مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة:

لقد بات مؤكداً من أنه كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم في المنظمة كانت الأعمال أكثر نمطية، واحتاجت المنظمة إلى قوى عاملة أقل، على اعتبار أنّ الآلة أصبحت تحل مكان الفرد في العمل، هذا إلى جانب أنّ الحاسبات قد سهّلت من عمل المديرين في مجال اتخاذ القرارات، هذه الجوانب لا شك ساعدت من زيادة نطاق الإدارة، ومكنت المديرين من أن يشرفوا على عدد أكبر من الأفراد مما إذا كان المستوى التكنولوجي ضعيفاً.

١١- التوزيع الجغرافي:

لا شك أنّ المنظمة ذات الفروع في مناطق جغرافية متعددة، من المفروض أن يكون نطاق الإدارة لديها نسبياً ضيقاً، وذلك بسبب صعوبة اللقاء الشخصي مع المروسين من أجل غايات التوجيه والتنسيق، مع الإشارة إلى تضائل أهمية هذا العامل في الوقت الحاضر بسبب سرعة الاتصالات.

٩/٤ - السلطة والمسؤولية:

١/٩/٤ - تعريف السلطة:

السلطة عبارة عن حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة إدارية رسمية داخل المنظمة، فعن طريقها يكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة، والامتثال في تنفيذ ما يطلبه منهم من أجل تسيير عمل ما، وتحقيق هدفه. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ١٨٧)

وقد عرفها هنري فايول بأنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر، والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها.

ومن خلال هذا التعريف يمكن عرض النقاط الأساسية التالية:

- ١- السلطة هي قوة رسمية يستمدها المدير من خلال شغله لمنصب إداري، وهذه القوة تعطيه الحق في الحصول على الطاعة، والامتثال من قبل جماعات من الأفراد (المرووسين) عند إصداره لهم الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات، والحصول على العمل من قبل الآخرين، وفق ما يريده في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منه.
- ٢- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرووسين بالرؤساء.
- ٣- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، ومن خلال خط يدعى السلطة الرسمية، الذي تتساب منه، أو من خلاله الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات، والقرارات الملزمة بالتنفيذ.
- ٤- يحق لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته وإشرافه، وهذا التفويض لا يعفيه من المسؤولية عندما يخطئ المفوض.
- ٥- السلطة تعطي صاحبها الحق في فرض العقوبات، ومنح المكافآت للحصول على الطاعة والامتثال، وإتمام العمل المطلوب.
- ٦- هناك علاقة بين السلطة والقوة التي بواسطته نجعل السلطة، وما تصدره من أوامر حيز التنفيذ.

٤/٩-٢ - مصادر السلطة:

تتبع السلطة من مصدرين رئيسيين هما:

١ - المصدر الرسمي:

وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر بالسلطة الرسمية التي يستمدّها صاحبها من خلال الوظيفة التي عين فيها، ويشغلها ضمن سلسلة الأوامر التنظيمية داخل المنظمة، وهذه السلطة يمنحها القانون في الجهاز الحكومي، والنظام الداخلي في المنظمات ذات الملكية الخاصة، وهذه السلطة تخول صاحبها فرض العقوبة، والمكافأة للحصول على الطاعة، والامتثال، كوسيلة للرقابة، والسيطرة على العمل.

٢ - المصدر غير الرسمي:

وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر بالسلطة غير الرسمية، ويمكن أن يستمدّها صاحبها من مصادر متعددة من أهمها:

أ - الشخصية:

يتمثل هذا المصدر في قوة الشخصية، والصفات التي يتحلّى بها صاحب السلطة (الرئيس والقائد)، وحسن تعامله مع مرؤوسيه، وقيادته الديمقراطية لهم، حيث يؤدي ذلك إلى رفع درجة الثقة بينه، وبين من يمارس السلطة عليهم، ويجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن رغبة وقناعة، وهذا ما أسماه بارنارد بقبول السلطة، ويسمّيها بعضهم بقبول المرؤوس للسلطة، وتؤكد الإدارة الحديثة هذا الاتجاه وهو ألاّ يعتمد المدير على السلطة الرسمية فقط للحصول على الطاعة والامتثال من قبل مرؤوسيه، بل عليه الاعتماد على عملية الإقناع، وإحداث الرغبة لديهم لتنفيذ ما يطلبه منهم عن قبول وقناعة.

ب - المقدرة والمهارة الفنية:

وتمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من إلمام، ومهارة، وخبرة فنية في العمل تكسبه احترام وتقدير مرؤوسيه، بما يؤهله لأن يطلب فيطاع من قبل من يرأسهم احتراماً لخبرته في العمل.

ج- مهارة التعامل مع الآخرين:

الفرد صاحب السلطة الذي يتقن فن التعامل مع الآخرين واكتساب محبتهم، لا شك أنّ ذلك يكسبه قوة التأثير في سلوكهم، ويحصل منهم على الطاعة، والامتثال نتيجة هذه المحبة التي يكنها مرؤوسوه له.

ونود الإشارة هنا إلى أنّ المصدرين يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة، والنفوذ لأن يكافئ، ويعاقب، ويحصل على الطاعة والامتثال من قبل من يرأسهم، كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل من يُمارس عليهم سلطته الرسمية، ويخطئ من يعتقد أنّ السلطة الرسمية لوحدها تكفي.

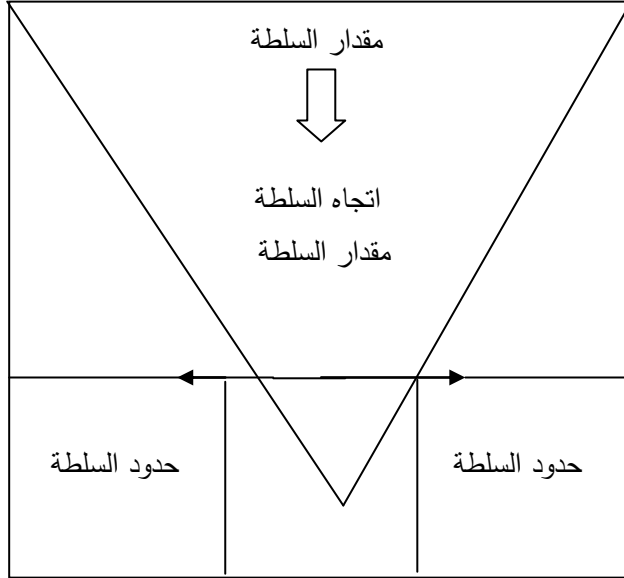
٣/٩/٤- أنواع السلطة الرسمية:

داخل كل منظمة يوجد ثلاثة أنواع من السلطة الرسمية يتم بواسطتها تسيير وإدارة العمل فيها، ومن خلالها تتشكل علاقات السلطة: (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ص ٢٨٣-٢٨٤)

١- السلطة التنفيذية:

وهي أهم أنواع السلطة، وهي الأساس في المنظمة، بموجب هذا النوع من السلطة يحق لصاحبها اتخاذ قرارات، وإصدار أوامر ملزمة للآخرين، وهي تأخذ شكل خط يدعى بخط السلطة الذي تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات وفق سلسلة من العلاقات الرسمية من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وهذه السلطة تسهم بشكل مباشر في تنفيذ العمل، وتحقيق أهدافه، يتضح من ذلك أنّ السلطة التنفيذية تشكل خطأ مباشراً من السلطة بين الرئيس والمرؤوس عبر المستويات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، وبموجبها يكون معروفاً لدى المرؤوسين بمن سوف يتصلون، ومن يصدر لهم الأوامر، ومن هم المسؤول عنهم، وبموجب السلطة التنفيذية، وعبر المستويات التنظيمية يصبح كل رئيس رئيساً للمستوى الأدنى، ومرؤوساً للمستوى الأعلى، ولكن مقدار السلطة الممنوحة يقل كلما اتجهنا من المستويات الإدارية العليا نحو المستويات الإدارية الدنيا، كما يتضح في الشكل التالي:

المستويات الإدارية العليا



المستويات الإدارية الدنيا

٢- السلطة الاستشارية:

السلطة الاستشارية هي الحق في تقديم النصيح، والاقتراحات، والمشورة، والمعلومات لأصحاب السلطة التنفيذية من دون أن يكون لها القدرة على إلزامهم بقبولها، وتعتبر شيئاً ضرورياً بالنسبة للسلطة التنفيذية، حيث تقدم لها المشورة الفنية اللازمة قبل اتخاذ القرارات، والسلطة الاستشارية قد يكون صاحبها فرداً ويطلق عليه مستشار، أو وحدة إدارية، وعادة ما تكون هذه السلطة في الإدارة العليا وقرب المدير العام، وهذا لا يمنع وجودها في مستوى إداري أدنى إن تطلب الأمر، وتظهر السلطة الاستشارية بشكل أكثر كلما كبر حجم المنظمة.

٣- السلطة الوظيفية:

ويطلق عليها بعضهم تسمية السلطة التخصصية، وبموجبها يحق لصاحبها إصدار أوامر للآخرين داخل المنظمة تكون ملزمة التنفيذ لهم ضمن نطاق تخصصه، وإن كانوا يعملون تحت رئاسة غير رئاسته، فمدير الصيانة مثلاً يحق له إصدار أوامر فنية في مجال الصيانة لأفراد يعملون في إدارة الإنتاج للإشراف على صيانة الآلات، هذا النوع من السلطة أصبح غير مرغوب الاستخدام داخل المنظمة؛ إلا عندما تقتضي الضرورة ذلك، والسبب أنها تحدث ازدواجية

في السلطة وإصدار الأوامر، فعامل الصيانة في إدارة الإنتاج يتلقى في هذه الحالة الأوامر من رئيسين الأول مدير الإنتاج، والثاني مدير الصيانة مما يحدث ارتباكاً في تنفيذ الأوامر، والتعليمات الصادرة إليه، التي من المحتمل أن تكون متضاربة فيما بينها نتيجة صدورها من رئاستين، لذلك يصبح من المفضل أن تمر التعليمات الفنية من خلال المدير التنفيذي، ومن ثم إلى مرؤوسيه.

٤/٩-٤ - تفويض السلطة:

* - تعريف تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة كعملية تنفيذية يتم بموجبها نقل حق التصرف، واتخاذ القرار من الرئيس الأعلى لمرؤوسيه، وهذا يعني توزيع حق اتخاذ القرار والتصرف وإصدار الأوامر من مستوى تنظيمي أعلى لمستوى تنظيمي أدنى، وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة، وبالقدر اللازم لإنتاج مهام معينة، وأن تفويض السلطة لا يمكن أن يتم إلا من قبل من يمتلكها، فهو حق شرعي قانوني لا يجوز التصرف فيه إلا من صاحبه، ويأخذ تفويض السلطة شكلين رئيسيين هما:

١ - **الشكل الشفهي:** أي قيام الرئيس بتكليف مرؤوسيه بإنجاز عمل معين وإعطائه السلطة التي تساعده على هذا الإنجاز شفهيًا في مقابلة بينهما، أو عن طريق الهاتف، وهذا الشكل له خطورته؛ إذ قد لا تتضح صورة التفويض، وحدوده تماماً لدى المرؤوس.

٢ - **الشكل الكتابي:** حيث يجري التفويض بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمرؤوسه، يُحدد له فيها نطاق، وحدود السلطة التي يحق له أن يتصرف ضمنها، ولا شك أن هذا الشكل أكثر دقة، ووضوحاً من الشكل السابق، ويقضي على عنصر عدم التأكد لدى المرؤوس.

وعند قيام الرئيس أو المدير بتفويض السلطة عليه الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من القواعد والمبادئ، والتي تشكل ما يسمى بمبادئ تفويض السلطة، وهي أربعة مبادئ أساسية: (مياً وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٢٨٩)

المبدأ الأول: مبدأ تفويض السلطة من حيث النتائج المرتقبة:

إنَّ المبدأ الأكثر أهمية في عملية التفويض هو أنه يجب على الرئيس أن يحدد السلطة المفوضة بالقدر الذي يتطلبه أداء الواجبات المفروضة على المرؤوس، وأي خلل في هذا المبدأ سيؤدي إلى عجز المرؤوس عن أداء الواجبات وتنفيذ الأعمال.

المبدأ الثاني: مبدأ إطلاق المسؤولية:

والمقصود بذلك هو أنَّ تفويض السلطة لا يجوز أن ينقص شيئاً من المسؤولية، لأنَّ المسؤولية لا تقبل التفويض، أي أنَّ الرئيس الذي تنازل عن بعض سلطاته ومهامه إلى أحد معاونيه أو مرؤوسيه يجب أن يعلم أنه المسؤول الأول والأخير عن تنفيذ هذه الأعمال أمام الجهات العليا التي منحت السلطة اللازمة لتنفيذ الأعمال، في حين أنَّ المعاون أو المرؤوس يكون مسؤولاً أمام الرئيس الذي فوضه السلطة.

المبدأ الثالث: مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية:

بما أنَّ السلطة هي القوة التي تمكّن المدير من إصدار الأوامر والتعليمات، والقيام بالمهام المسندة إليه، والمسؤولية هي تعهده باستعمال السلطة لإنجاز تلك المهام، فإنَّ نتيجة ذلك هو تحقيق التعادل المنطقي بين سلطة المدير ومسؤوليته، وينطبق هذا التعادل على المرؤوس الذي فوضت السلطة له، وأنَّ أي خلل في تطبيق هذا المبدأ سيؤدي إلى مشكلات عديدة، فإذا تمَّ تحميل المرؤوس مسؤولية القيام بأعمال لم يعطوا السلطة لإنجازها فهو إجحاف بحق المرؤوسين، وبالتالي لا يمكن لهم القيام بالأعمال كما هو مطلوب، وأيضاً إذا كانت السلطة الممنوحة أكبر بكثير من المسؤولية الملقاة على عاتق المرؤوس فهذا يدل على ضعف الإدارة، وبالتالي قد يؤدي إلى الإساءة في استعمال السلطة الممنوحة.

المبدأ الرابع: مبدأ وحدة القيادة:

وهو من المبادئ المهمة التي يجب مراعاتها عند تفويض السلطة، ويعدّ هذا المبدأ من المبادئ الرئيسية في الإدارة الفعّالة، إذ يجب أن يتلقّى المرؤوس الأوامر، والتعليمات من رئيس واحد فقط، لأنَّ وجود أكثر من رئيس يتلقّى منه الأوامر سيؤدي حتماً إلى الفوضى والتضارب، وبالتالي عجز المرؤوس عن تنفيذ واجباته كما هو مطلوب.

والسؤال الآن: كيف تتم عملية تفويض السلطة ؟

في الحقيقة هناك ثلاث خطوات أساسية يجب اتباعها عند تفويض السلطة، وهي:

- ١- يجب تحديد المهام والواجبات بدقة، وبكل وضوح بالنسبة إلى المرؤوسين، بحيث يعرفون الأعمال التي يجب عليهم القيام بها من أجل إنجاز هذه المهام والواجبات.
- ٢- يجب أن يُمنح المرؤوسون السلطة المناسبة من أجل تنفيذ الواجبات، وذلك بإعطائهم الحق في إصدار الأوامر، وإجبار الآخرين على عملية التنفيذ.
- ٣- خلق التزام جديد (تعهد) لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات التي تم تحديدها.

*- استرجاع السلطة:

عندما يقوم رئيس ما في أي مستوى إداري بتفويض مرؤوسه جزءاً من سلطاته، فهذا لا يعني أنه قد تولى عنها نهائياً، بل يمكنه أن يسحبها منه وقت ما يشاء، ويسمى ذلك بسحب السلطة، ويحدث هذا الاسترجاع عندما يشعر المفوض أنّ من فوض إليه سلطته غير كفؤ، أو غير أهل لاستخدام السلطة، نتيجة إساءته لاستخدامها، أو قلة خبرته، وعملية سحب السلطة ناتجة عن أنّ المسؤولية لا تفوض، لأنه عندما يفوض الرئيس جزءاً من سلطته، لا يعني هذا أنه غير مسؤول إن أخطأ هذا المرؤوس، أو أساء استخدام السلطة، فالمسألة تبقى أساساً لصاحب السلطة الذي فوض سلطته، وبالطبع المسألة ستشمل المرؤوس أيضاً.

١٠/٤- المركزية واللامركزية في مجال السلطة واتخاذ القرارات:

مركزية السلطة: تعني الرغبة والميل إلى تركيزها في جهة أو جهات قليلة ومحددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور محصورة فيها.

أما اللامركزية: فتعني الرغبة والميل إلى تشتت وتوزيع السلطة على أفراد، أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة بشكل يسمح لهذه الجهات بتصريف الأمور واتخاذ القرارات.

لنتساءل الآن ما الذي يحدد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة؟، في الواقع يوجد العديد من العوامل المؤثرة في ذلك، والتي من أهمها:

- ١- تكلفة القرار وخطورته: عندما تكون تكلفة القرار عالية، وتأثيره يشمل أموراً هامة، يظهر الاتجاه والرغبة في جعل عملية اتخاذه تتم بشكل مركزي، فصاحب السلطة في

هذه الحالة نتيجة أنَّ المسؤولية لا تفوض يخاف من تفويض سلطة اتخاذ مثل هذا القرار لشخص آخر، والعكس صحيح.

٢- **حجم المنظمة:** إن صغر حجم المنظمة يتيح الفرصة للاتجاه نحو المركزية، حيث تكون عملية الاتصال سهلة، وعدد العاملين، وحجم العمل ليس كبيراً، أما عندما تكون المنظمة كبيرة، وهيكلها التنظيمي واسعاً، وعدد العاملين كبيراً، ومستوياتها الإدارية متعددة، وخطوط الاتصال فيها طويلة، فمن الطبيعي أن يكون الاتجاه نحو لا مركزية السلطة.

٣- **الاتجاه العام للمنظمة:** تتوقف درجة المركزية واللامركزية على مدى رغبة الرؤساء في الإدارة العليا في تفويض السلطة، فعندما تكون لديهم رغبة في التفويض يظهر عندئذ الاتجاه نحو اللامركزية، والعكس من ذلك صحيح.

٤- **مركزية ولا مركزية الأداء:** بعض المنظمات يكون عملها غير محصور في منطقة جغرافية واحدة، بل يشمل مناطق متعددة بشكل يستدعي أن يكون لها مركز رئيسي واحد، وفروع في المناطق الجغرافية التي لها نشاط فيها وهذا ما يطلق عليه لا مركزية الأداء، والتي تتطلب منها التوجه نحو لا مركزية السلطة لتسهيل العمل وعدم البطء في تنفيذه، أما في حالة كون عمل المنظمة يتصف بمركزية الأداء فلا مانع من أن تميل وتتوجه نحو مركزية السلطة، وبعض الأحيان قد يكون لدينا لا مركزية في الأداء، ومركزية في السلطة، فعلى سبيل المثال قد تفوض وزارة الداخلية المحافظات بإعداد وتنظيم جوازات السفر فيها، لكن يجب أن ترسل طلبات الحصول على جوازات السفر إلى الوزارة للحصول على موافقة الوزارة قبل تنظيمها.

٥- **كفاءة عملية الرقابة وأساليبها:** هناك علاقة مباشرة بين كفاءة الرقابة وأساليبها من جهة، ودرجة المركزية واللامركزية من جهة ثانية، فقد أصبح معروفاً أنَّ اللامركزية تعني توزيع السلطة على الآخرين لتصريف الأمور والبت فيها، وهذا الأمر يستدعي وجود رقابة، وأساليب فعّالة لمراقبة تصرفات من فوضت إليهم السلطة من أجل التأكد من أن العمل يسير وفق ما هو مطلوب، ولا توجد هناك إساءة لاستخدام السلطة المفوضة، أما عند افتقار المنظمة إلى الرقابة الفعّالة فنجد أنَّ الوضع الطبيعي في هذه الحالة الميل إلى استخدام المركزية ليبقى تصريف الأمور تحت الإشراف المباشر

لأصحاب السلطة مما يدخل إلى نفوسهم ويبعد عنهم الخوف والقلق؛ نتيجة لأن تفويض السلطة لا ينفي المسؤولية عن فوضها.

٦- **كفاءة وخبرة من ستفوض السلطة إليهم:** يلعب مستوى كفاءة وخبرة الأفراد الذين ستفوض السلطة إليهم لتصريف بعض الأمور والبت فيها دوراً في الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية، فعندما تشعر إدارة المنظمة أن مستوى الكفاءة المتوفر لدى هؤلاء عال، ولديهم خبرة في ممارسة العمل، لا شك أن هذا سيعت في نفسها الطمأنينة لأن تتوجه إلى اللامركزية، على اعتبار أن من سيفوض له السلطة أهل وكفاء لاستلامها وممارستها، أما إذا كان المستوى منخفضاً فلا شك أن إدارة المنظمة ستميل نحو المركزية لخوفها من كثرة الأخطاء أو تعددها، فخوف الرؤساء أن يسيء مرؤوسوهم استخدام السلطة، سيجعلهم يحجمون عن تفويضها، وبالتالي يظهر الاتجاه نحو المركزية.

٧- **سرعة التغيير في المنظمة:** في المنظمات التي يتصف نشاطها بالتغيير المستمر الذي تفرضه المتغيرات البيئية المحيطة نجد أنه من الأنسب لها أن تتبنى درجة عالية من اللامركزية، وذلك لمواجهة التغيرات السريعة وتوفير السرعة في مواجهتها والتعاشي معها، في حين أن المنظمة ذات الاستقرار النسبي في نشاطها نتيجة استقرار البيئة المحيطة بها نجد بالإمكان أن تميل إلى درجة أعلى من المركزية.

٨- **الرغبة في توحيد سياسة العمل:** بعض المنظمات ترغب في توحيد بعض سياساتها التسويقية في فروعها مثلاً، حيث ترغب في أن يُعامل عملائها معاملة واحدة من حيث تقديم الخدمات الإضافية المصاحبة للسلعة المباعة لهم، في هذه الحالة نجد أن المركزية تناسب أكثر من اللامركزية.

* - **مزايا المركزية:**

تحقق المركزية مجموعة من الفوائد (التي تعدّ في الوقت نفسه مأخذ على اللامركزية) والتي من أهمها:

١- توفر المركزية درجة عالية من التنسيق من خلال كون عملية اتخاذ القرارات تتم من قبل جهة، أو جهات محددة، وهذا يوفر إمكانية الاتصال السريع، والتنسيق العالي، ويحد من الازدواجية في العمل.

- ٢- تخفف المركزية من مستويات وإجراءات الرقابة، فعندما تتمركز الإدارة وتصريف الأمور والبت فيها في جهة واحدة أو جهات محددة، فمن الطبيعي أن تكون عملية الإشراف والرقابة محصورة في يد عدد قليل من الجهات، وهذا ما يخفف من مستوياتها وإجراءاتها.
- ٣- نتيجة للفائدة السابقة وهي وجود جهات محددة تُراقب العمل، وتشرف عليه، وتسيره، سنجد أنّ الانحرافات ستقل، وذلك بسبب كون عملية الرقابة تتم بشكل مباشر من قبل هذه الجهات.
- ٤- تستطيع المنظمات من خلالها وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- ٥- تساعد المنظمة على الاستفادة من إمكانيات رجال الإدارة العليا وخبراتهم.
- ٦- تقليل النفقات والتكاليف المالية نتيجة عدم تكرار الأعمال الإدارية في المراكز والفروع.
- ٧- تعطي المستويات الإدارية العليا القوة، والمكانة، والنفوذ.

* - مزايا اللامركزية:

- هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال اللامركزية، التي تعدّ في الوقت نفسه مأخذ على المركزية:
- ١- توفير السرعة في العمل والإنجاز، وذلك من خلال عدم رجوع المرؤوسين إلى رؤسائهم للبت في جميع الأمور.
 - ٢- عندما تتوجه المنظمة نحو اللامركزية فهذا يعني قيام المستويات الإدارية الأعلى بتفويض جزء من سلطاتها للمستويات الأدنى لتصريف الأمور، واتخاذ القرارات حيالها، كما يعني قيام الرؤساء بتكليف مرؤوسيهم بأداء بعض مهامهم، وهذا الوضع الطبيعي سيخفف عبء العمل عن كاهل الرئاسات الإدارية في المنظمة.
 - ٣- إنّ تعريض المرؤوسين للتصدي للمشكلات واتخاذ القرارات حيالها بأنفسهم نيابة عن رؤسائهم سيدربهم، وينمي القدرة، والخبرة لديهم بشكل يمكن معه للمنظمة الاعتماد عليهم في المستقبل كصف ثانٍ من الكوادر الإدارية المدربة.
 - ٤- تُعدّ اللامركزية من الوسائل المفيدة في تقوية الروابط والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، فتفويض السلطة يجعل المرؤوسين يحسون بأنّ رؤسائهم يثقون بهم، ولولا هذه الثقة لما فوضوهم بتصريف الأمور، والبت فيها نيابة عنهم.

٥- تساعد اللامركزية المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة، على أن تستفيد فروعها في هذه المناطق من الفرص الإيجابية التي تسنح لها في بيئتها المحلية.

٦- إنّ القرارات التي تتخذها الإدارات الأدنى تكون أكثر فعالية وأقرب للواقع، لأنّ المستويات الإدارية الدنيا هي الأكثر معرفة بمشكلات وعقبات العمل، وأكثر دراية بالحلول الصحيحة.

٧- إنّ تكليف المرؤوسين باتخاذ بعض القرارات، أو البت في بعض الأمور وتصريفها سيرفع من روحهم المعنوية، ويجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم في العمل، فاللامركزية وسيلة لإثراء وإغناء عمل المرؤوسين داخل المنظمة.

الفصل الخامس: التوجيه

- ١/٥ - تعريف أو ماهية التوجيه.
- ٢/٥ - مبادئ التوجيه.
- ٣/٥ - مقومات النجاح في وظيفة التوجيه.
- ٤/٥ - القيادة الإدارية.
- ٥/٥ - الدافعية الإنسانية، والحوافز.

١/٥ - تعريف أو ماهية التوجيه:

يعرف التوجيه: بأنه إحدى وظائف الإدارة، وأحد مكونات العملية الإدارية، يتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير أن يتبعها في توجيه مرؤوسيه بالأسلوب، والشكل المناسب، وباتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، في ظل تحقيق التعاون، والمحبة فيما بينهم، وجعلهم يحبونه وبطيعون أوامرهم وتعليماته، وتوفير الحوافز المناسبة ليبذلوا جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى المنظمة. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢١٧)

وفي تعريف آخر: يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوي على قيادة الأفراد، والإشراف عليهم، وتوجيههم، وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم، وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٢٧٧)

٢/٥ - مبادئ التوجيه:

يشتمل التوجيه على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في الآتي:

١- تجانس الأهداف:

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحقيق التوافق والتكامل ما بين أهداف الفرد، وأهداف الجماعة، وأهداف الجماعة مع أهداف المنظمة، وهذا الأمر يتعلق بربط المصالح الفردية مع المصلحة الجماعية، ومصلحة المنظمة بالكامل، تحت شعار العمل الجماعي والتعاوني، وهذا يتطلب من المنظمة إحداث التوازن بين المساهمات التي يقدمها العاملون للمنظمة، مع ما تقدمه لهم من حوافز متنوعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

٢- وحدة الأمر:

يشير إلى ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من جهة رئاسية واحدة فقط منعاً للارتباك والاضطراب في العمل، لأنه لا يعقل أن يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من أكثر من رئيس، وهذا كذلك يؤدي إلى الطاعة، والامتثال، والولاء. وتدل الدراسات في هذا المجال أنّ تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئيس واحد، ويعمل مثل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء، ومشكلات الأولوية، والأوامر المتنازعة، ومن ثم يكون المرؤوسون في مركز يسمح بإعطاء كل اهتمامهم لما يطلبه رئيسهم.

٣- توفير المعلومات:

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما، وتحمل مسؤوليتها، يجب أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكّنهم من العمل الجيد بفاعلية، وخاصة في توجيه المرؤوسين الجدد المعيّنين حديثاً في المنظمة، فالقيادة الجيدة هي التي توفر المعلومات المناسبة لمرؤوسيه في الكم، والكيفية، والوقت المناسب لتفعيل عملية الإرشاد والتوجيه.

٤- السلطة:

تحتاج عملية الإشراف والتوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيه، لأنّ السلطة تعطي الرؤساء حق إصدار الأوامر؛ الذي يعتبر أداة توجيه وإرشاد لتنفيذ العمل، ولضمان تنفيذ الأوامر والتوجيه الجيد لا بدّ أن يتمتع الرئيس بالسلطة اللازمة لمكافأة المتميزين، وخلق الدافعية الإيجابية للعمل، وكذلك لا بدّ له أن يكون قادراً على فرض العقوبات التي يستخدمها عند الضرورة لضمان تنفيذ الأوامر بالشكل، والأسلوب المناسب.

٥- تفويض السلطة:

عندما يطلب الرئيس من مرؤوسه أداء مهمة معينة، ويشرحها له جيداً، ويوجهه الوجهة الصحيحة، لا بدّ من تخويله السلطة اللازمة التي تمكّنه من أداء المهام الموكلة له بشكل جيد.

٣/٥- مقومات النجاح في وظيفة التوجيه:

هناك صفات للنجاح في وظيفة التوجيه، تتمثل فيما يلي: (جماعة، ٢٠٠٢، ص ٢٣٦)

١- الإحاطة الشاملة، والإلمام بالموضوع مع إتقانه، كشأن الطبيب الذي يدقق في كل صغيرة، وكبيرة لجمع الحقائق.

٢- العدالة والإنصاف، فالشعور بعدم عدالة الرئيس تؤدي إلى التذمر، ولذلك من الضروري التقيد بالعدالة في الأشياء الصغيرة والكبيرة.

٣- الابتكار والمبادأة، أي المقدرة على تحمل المسؤولية والإقدام، وهذا ما يحتاج إلى شجاعة، وثقة بالنفس، وحسم للأمور، ويمكن للمشرف أن يصل إلى تلك الصفات إذا تغلب على قلة المعرفة، وقلة الخبرة، وقلة المران في الحكم على الأشياء.

٤- اللياقة والكياسة بحيث تجعل المرؤوسين يحبونك، ويحترمونك في نفس الوقت.

٥- التحمس القائم على أساس، فلا تلتهب هذه الحماسة تارة، وتخبو تارة أخرى، مما يجعل الموظفين يتحمسون أيضاً لغرس هذا الحماس في نفوسهم، وتأتي الحماسة عن طريق الاهتمام، والمعرفة، ثم الثقة في بلوغ الهدف.

- ٦- ضبط النفس: وعلى الرغم من صعوبة التحكم في العواطف أحياناً، إلا أنّ هناك أموراً تساعد على ذلك منها: أن يسلم الشخص بأهمية ضبط النفس للنجاح في أوجه الحياة، وأن يعود الشخص نفسه على التمهّل قبل أن يعقب على موضوع ما، وأن يمرّن نفسه على ذلك كلما تأثر بشيء سيء، لأنّ التّعود على الاسترخاء البدني، والظهور بمظهر لا يدل على الغضب، واستعادة ذكريات الماضي المؤلمة وكيفية التغلب عليها، كل هذه أمور ضرورية لضبط النفس، والسيطرة عليها للوصول إلى التصرف الأفضل.
- ٧- تفهم المدير أو الموجه للطبيعة البشرية باعتبارها أساس لكل من يحرص على النجاح في تعامله مع البشر، والتعرف على أسس سلوك الإنسان ودوافعه.

٤/٥ - القيادة الإدارية:

١/٤/٥ - تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة بأنها صفة يتحلّى بها الرئيس أو المدير أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثّل مجموعة من الخصائص، والقدرات، والخبرات، والمؤهلات، والاستعدادات التي تجعل الرئيس أو المدير قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، وتمكّنه من رفع الروح المعنوية لمروؤوسيه، وجعلهم يحبونه، ويقتنعون به قائداً لهم، ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بفعالية عالية. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٢٠)

وفي تعريف آخر: تعرّف القيادة بأنها عملية التأثير على أنشطة الأفراد، والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين. (المصري، ١٩٩٩، ص ١٩٢)

ومن هذا التعريف تتضح العناصر الأربعة الأساسية لعملية القيادة، وهي:

- ١- عملية التأثير: التي تحدث بين فرد وفرد، أو فرد، وجماعة، أو جماعة، وجماعة أخرى.
- ٢- إنّ عملية التأثير هذه تقع على أنشطة الأفراد والجماعات.
- ٣- إنّ ما تحدثه هذه العملية من أثر هو تحريك الأفراد، أو الجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية، وعن اقتناع وبحماس وثقة.
- ٤- إنّ تحقيق الهدف المشترك يتم في إطار الظروف الحاكمة للموقف القيادي.

وفي تعريف آخر: تعرّف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل بين القائد، ومروؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة. (حافظ وآخرون، ١٩٩٨، ص ١٩٩)

٥/٤/٢- مصادر قوة القيادة:

القيادة، كما أوضحنا تتضمن قدراً كبيراً من التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، بمعنى أنّ القيادة تتجسد في شخص يتمتع بموقف قيادي يستطيع من خلاله أن يمارس التأثير على الجماعة في موقف معين، والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو التأثير بسلطة، أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة. وعليه فإنّ مصادر قوة القيادة تُصنّف على النحو التالي: (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٢٨٣)

١- السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها ما يلي:

أ- **قوة المكافأة:** عندما يشعر الفرد أنّ إطااعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب أو أجر مثلاً)، أو بمكافأة معنوية (كتاب شكر وتقدير، وسام عمل،... إلخ) فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه، من خلال المزيد من الطاعة والولاء، في هذه الحال فإنّ مصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمروؤسه.

ب- **قوة الإكراه:** والعكس صحيح، عندما يشعر الفرد بأنّ إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة، أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه، سواء أكان العقاب مادياً، أو معنوياً، وهنا فإنّ الخوف سوف ينتاب الفرد، فنقول في هذه الحالة أنّ مصدر القوة هو الخوف من الرئيس إذا ما ارتكب الفرد عملاً يعاقب عليه.

ج- **السلطة القانونية:** إنّ مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم، وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مديري الإنتاج، والتسويق، والأفراد، وغيرهم، كذلك فإنّ مدير التسويق يمارس هذا النوع من السلطة على مدراء الإعلان، وبحوث التسويق، والبيع، والنقل، وغيرها ضمن دائرة التسويق،..... وهكذا.

٢- قوة التأثير:

هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب، ومن أبرز أشكالها ما يلي:

أ- **قوة التخصص:** إنّ الخبرة المتراكمة في مجال التخصص، أو المعرفة التي يمتلكها الفرد يكون فيها متميزاً عن غيره، تعطي للقائد قوة التأثير في مروؤسيه، وتعطيه الثقة به من قبل مروؤسيه التابعين له، وأنه قادر على حل أية مشكلة قد تصادفهم أثناء تأدية أعمالهم.

ب- **قوة الإعجاب:** ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه، أو مروؤسيه ببعض الصفات الشخصية التي يتسم بها التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبّرون عن إعجابهم به وتقديرهم له، فهذه السمات الشخصية تجعل هذا الفرد قائداً يؤثر في الآخرين.

٣/٤-٥ العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية:

تتمثل هذه العوامل في أربع مجموعات من العوامل، والتي تمثل مقومات القيادة الأربعة: (المصري، ١٩٩٩، ص ص ١٩٤-١٩٥)

١- العوامل التي تؤثر في القائد ومهارته القيادية:

أ- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

ب- مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.

ج- الميل، والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.

د- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.

هـ- مستوى مهارته القيادية.

٢- العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم:

أ- مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.

ب- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

ج- مدى اهتمامهم بالمشكلات التي تواجههم، وشعورهم بأهميتها النسبية.

د- مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

هـ- درجة، أو مستوى معارفهم وخبراتهم.

و- توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

٣- العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

أ- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.

ب- درجة تعقد محتوى، وأبعاد الهدف المشترك.

ج- درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.

د- مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد، والتابعين.

٤- العوامل المؤثرة في الموقف:

أ- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة تشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائد للتأكد من تحقيق الهدف.

ب- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.

ج- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

د- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشكلات، والأهداف المرتبطة بالموقف.

٥/٤- أنماط القيادة والإشراف:

- ١- **النمط الأوتوقراطي:** يتصف النمط الأوتوقراطي بأنه يفضل مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والأسلوب الذي يستخدمه في عملية التحفيز هو المكافأة والعقاب فقط، وهو ميّال للآلية في العمل، حيث يطلب تنفيذ الأوامر دون اعتراض، ولا يهتم بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالتعامل مع العنصر البشري.
- ٢- **النمط الأوتوقراطي الخبير:** ويتصف بنفس الصفات السابقة، باستثناء أنه يسمح للمرؤوسين بالمناقشة وإبداء الرأي فقط.
- ٣- **النمط الحر:** وهو نقيض الأوتوقراطي، حيث يعطي حرية كبيرة للمرؤوسين في العمل وتصريفه، حيث يزود المرؤوسين بالمعلومات المطلوبة، ويمنح السلطة الكافية لتنفيذ ما هو مطلوب منه، يُنصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يتعامل الرئيس مع مرؤوسين من مستويات إدارية عالية، ومن مستوى فكري جيد، وممن هم أهل لتحمل المسؤولية.
- ٤- **النمط الديمقراطي:** وهو نمط وسط بين الأوتوقراطي والحر، ومن صفاته الأساسية أنه يسمح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ويراعي الجوانب الإنسانية في العمل.

٥/٤- نظريات القيادة:

يمكن تصنيف نظريات القيادة في أنواع مختلفة تتمثل فيما يلي:

١- نظرية ليكرت في القيادة:

درس ليكرت وزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت أنّ مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أنّ تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملاً يتسم بالمشاركة الإنسانية، والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة، كما أنّ هؤلاء المشرفين قد تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال، وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أنّ القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها التسميات التالية:

أ- النظام الاستشاري: حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيه، حيث يستمع الرؤساء إلى مقترحات وآراء المرؤوسين برحابة صدر.

ب- النظام الجماعي المشارك: هنا يتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار، والمقترحات، وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري.

ج- النظام التسلطي الاستغلالي: حيث تنعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس، ويكون التحفيز بالقوة، والإكراه، والخوف، ويكون الرئيس هنا ديكتاتورياً في منهجه، وسلوكه، وتصرفاته.

د- النظام المركزي النفعي: وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي، ويسمح في أحيان معينة ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، ولكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس.

٢- نظرية الشبكة الإدارية:

هذه النظرية شائعة الاستخدام طورها كل من (روبرت بلاك وجيمس موتون) حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد، هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين، تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة، وفق الشكل التالي:

الاهتمام بالعنصر البشري	٩	٩.١							٩.٩
	٨								
	٧								
	٦								
	٥				٥.٥				
	٤								
	٣								
	٢								
	١	١.١							١.٩
٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالإنتاج

تتضمن هذه الشبكة المواقع التالية:

الموقع ١.١: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام ضعيفة بالفرد والإنتاج، فالقيادة تكون هنا غير مبالية بالأفراد وأهداف المنظمة، وتقوم فقط بأعمال تساعد على الاحتفاظ بمنصبها، وبالتالي لا يمكن اعتبار صاحب هذا الأسلوب نمطاً قيادياً بالمرة.

الموقع ١.٩: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالأفراد، والإشراف هنا يكون متسلطاً يؤمن بالنظرة الآلية للعنصر البشري، وهمه الوحيد الكفاءة الإنتاجية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للأفراد، وعليه فأسلوب الإدارة هنا أوتوقراطياً.

الموقع ٩.٩: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالأفراد والإنتاج معاً، فالقائد هنا يسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية من خلال مشاركة المرؤوسين، كما يسعى إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة عن طريق إحداث التكامل بينهما، ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل وذلك بهدف بلوغ إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة بين الأفراد والمنظمة، وبالتالي يمثل هذا الموقع النمط الأمثل في القيادة الديمقراطية.

الموقع ٩.١: يشير هذا الموقع إلى إدارة تؤمن بالنظرة الحسنة، والمعاملة الطيبة للعنصر البشري، فجلّ اهتمامها منصرف نحو الأفراد على حساب الجانب المادي، والإنتاجي.

الموقع ٥.٥: يشير هذا الموقع إلى الإدارة التي تؤمن بالحل الوسط، بحيث تعطي تركيزاً متوسطاً على الإنتاج، وكذلك الأفراد، حيث يوازن القائد هنا اهتمامه بالإنتاج والأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد وإدارة المنظمة.

وقد وجد في الممارسة العملية أنّ النمط الذي يشير إلى الموقع ٩.٩ هو أنسب الأنماط، لأنه يعطي تركيزاً واهتماماً عالياً على الإنتاج والأفراد بأن واحد.

٣- نظرية البُعدين:

هي عبارة عن مجموعة دراسات وأبحاث موثقة تحليلية ووصفية، قام بها باحثو جامعة ولاية أوهايو الأمريكية، ركزت على مفاهيم القيادة، وأساليبها، ودورها في تحقيق أهداف إنتاجية، وأدائية محددة، وتناول باحثو أوهايو القيادة في إطار بُعدين هما:

١- أخذ مشاعر الآخرين بعين الاعتبار وتفهم هذه المشاعر.

٢- تحديد العمل وتنظيمه من خلال المبادرة.

وجد الباحثون أنّ القائد لكي يستحق هذه التسمية ينبغي أن يكون مبادراً في تحديد العمل وتنظيمه، وأنه في هذه الحالة يميل إلى تخطيط الأنشطة المختلفة للمرؤوسين، ويفتح بينه وبينهم

قنوات اتصال واضحة، كما يقوم القائد بتوزيع العمل، والرقابة عليه، أما القائد الذي يتمتع بسمات تفهم واعتبار لمشاعر الآخرين فإنه في الغالب يكون صديقاً للمرؤوسين؛ يزرع الثقة بينه وبينهم في إطار أشبه ما يكون بالعائلي.

وتقول النظرية أنّ القائد الفاعل، والناجح هو الذي يمتلك درجة عالية على البعدين معاً لتحقيق درجة عالية من الإنجاز الجماعي والرضا للمرؤوسين.

٤- النظرية الظرفية (الوضعية):

تقول هذه النظرية أنّ القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعدّل أسلوبه، ويكيّف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك فإنّ فعالية القيادة ما هي إلا انعكاس لشخصية القائد، وأسلوبه، ولشخصية الجماعة، والموقف أو الحالة، حيث أنّ القادة يجسدون قيم، ومبادئ، ومثُل، وفلسفات الجماعات التي يقودونها، ومن هذه الجماعات يستمد القادة قدرتهم على القيادة، ومن أبرز النظريات الظرفية (الوضعية) نظرية فيدلر، حيث أشار فيدلر من خلال أبحاثه ودراساته المتعددة إلى أنّ فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد، وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

أ- **العلاقة بين القائد ومرؤوسيه:** وهذه العلاقة تعبّر عن مدى وجود علاقة طيبة بين الطرفين؛ تعبّر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.

ب- **مدى وضوح مهام العمل، ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين:** وهذا يشير إلى درجة الروتين، أو البيروقراطية في العمل.

ج- **درجة القوة في مركز القائد:** وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية الثواب والعقاب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية للقائد، ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه بشكل عام.

ويمكن جوهر نظرية فيدلر في ضرورة الانتباه إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال، فالقائد المتميز هو قائد الفرصة أو الظرف، أي هو ذلك القائد الذي يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف، أو وضع، أو موقف.

٥- نظرية السمات:

ترتبط هذه النظرية بنظرية شائعة أخرى وهي " نظرية الرجل العظيم " التي تقول أنّ القائد يولد ولا يُصنع، فليس كل مدير قائداً، وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً، وترى النظرية أنّ القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة، ومن هذه السمات الذكاء والاستقلالية، والاعتماد على النفس، والمشاركة الاجتماعية وغيرها، إنّ القائد هنا يتميز عن غيره بامتلاكه لهذه الصفات والسمات القيادية التي لا يتمتع مرؤوسه بها.

٦- نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظرية في أنّ الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصراً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائداً عليهم، وتفترض هذه النظرية أنّ التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة إنما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة، وخصائصها.

أما النقد الموجه لهذه النظرية، فهو أنّ درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت من طرف إلى آخر، فهي ليست مطلقة، ومقيدة بشخصه بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة، أيضاً يُعاب على هذه النظرية أنّ قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يرقى فيه إلى المستوى المرموق فيها، وعلى ذلك فإنّ التغيير قد يحدث نتيجة للتغيير في ظروف الجماعة أكثر مما يكون بسبب شخصية القائد نفسه.

٧- النظرية التفاعلية:

تُعدّ هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأنّ كل نظرية منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم تُرجع القيادة إلى شخصية القائد، وأنّ نظرية الموقف تفسّر القيادة من خلال الجماعة، فإنّ النظرية التفاعلية تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات، وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة، والعلاقات القائمة بين أفرادها، والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل، والوظائف التي تقوم بها.

ووفقاً لهذه النظرية، لا بدّ من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين، فالإدراك مشترك بين القائد، والتابعين، والمواقف والوظائف، والقائد يظل قائداً ما دام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد، والأهداف والجماعة.

وترى هذه الجماعة أنَّ القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأنَّ القائد يكون عضواً في الجماعة يشارك أحاسيسها، ومشكلاتها، ومعاييرها، ومثلها، وأهدافها، وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم، واحترامهم، وتعاونهم.

٥/٤-٦ صفات القائد الناجح:

يمكن واعتماداً على العديد من المصادر العربية، والأجنبية تحديد أهم صفات القائد الناجح فيما يلي:

- ١- العقيدة الصحيحة: لأنَّ العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا، وتدفع إلى عمل الخير، ويستتبع صحة العقيدة الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيّاً كان نوع ذلك العمل.
- ٢- الاستناد إلى الحقائق: لأنَّ القائد الجيد هو الذي لا يصتق القيل والقال، بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة، فالظن لا يغني من الحق شيئاً.
- ٣- الشورى: لأنَّ صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده.
- ٤- الفطنة وبُعد النظر: إنَّ الفطنة وبُعد النظر هي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيماً في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك.
- ٥- الحرص الشديد: خصوصاً إذا تعلق الأمر بمصالح، ومصائر الآخرين من المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص وتدقيق.
- ٦- الشجاعة: من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة، فالقائد هو رجل جميع المواقف، وعليه أن يكون حازماً وقت اللزوم.
- ٧- القابلية البدنية: وليس معنى ذلك بالضرورة القوة البدنية، أو ضخامة الجسم، أو القوام الرياضي، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته، أو مرض مزمن يقعده، أو عاهة مستديمة تجعله منبوذاً، وحبذا لو كان القائد بكامل صحته الجسمانية، والذهنية، والعقلية، حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني، والعقلي، ما يتلاءم مع مسؤوليته، ويكون قوي الأعصاب حتى لا يفقد توازنه، وأعصابه بسهولة.
- ٨- القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه، على غيره من التابعين، وأن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات، ولا تنهزم منها بل يواجهها برياسة جأش، وبالعلاج الدائم.

٩- معرفة الأصول العلمية للإدارة: فذلك أول الطريق نحو النجاح، إذ أنّ إلمام القائد بأصول الإدارة يوفّر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة، وما تسفر عنه من أخطاء.

١٠- العقلية المنظمة: التي تستطيع أن تخطط، وتنظم، وتراقب، وتتسق.

١١- الشعور الإنساني في المعاملة: فالقائد الناجح هو القائد الإنساني، الذي تكون معاملته للآخرين إنسانية، تدفع العاملين معه إلى المثابرة، وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة.

١٢- القدرة على نيل ثقة الآخرين: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولتابعيه، ويرتبط بها كذلك أن يثق القائد في قدرات، وإمكانات مرؤوسيه، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين.

١٣- المحبة المتبادلة: فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه، وينعكس ذلك على حبهم له، وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة.

١٤- الشخصية النافذة: التي تستطيع أن تفرض نفسها على الغير، وتجذب اهتمامهم، وتثير احترامهم.

١٥- الماضي الناصع: فالقائد قدوة يحتل مكان الصدارة في جماعته، والكل ينظر إليه، ويبحث في ماضيه، وحياته الخاصة- ماضيها وحاضرها- ليست له وحده بل ملك الجماعة.

٥/٥- الدافعية الإنسانية والحوافز:

٥/٥-١- تعريف الدافعية:

هي عبارة عن قوة داخل الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك، وهي غير مرئية لكنه يحس بها، وتشكل لديه قوة تحثه على التصرف، والعمل من أجل إشباع حاجة، أو رغبة معينة لديه، حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً، لذلك يمكن القول أنّ وراء كل دافع حاجة غير مشبعة، تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك. (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٢٧)

٥/٥-٢- علاقة الدافعية بالسلوك الإنساني:

إنّ نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف قبل كل شيء على سلوك أعضائها، فكلما كان السلوك إيجابياً والالتزام كبيراً، كان الأداء فعّالاً أكثر، وبالتالي يمكن للمنظمة ضمان تحقيق أهدافها بالحد الأقصى من الكفاية، والفاعلية، وهذا يلقي مسؤولية كبيرة على إدارة المنظمة، وذلك

في الحفاظ على العنصر البشري، وكسب تعاونه، وثقته، حتى تضمن التزامه الكامل بتنفيذ الأعمال كما هو مطلوب، وهنا تكمن أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، والعوامل المؤثرة فيه، وهي أصعب الدراسات بسبب كثرة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من عوامل فيزيولوجية سيكولوجية داخلية (الإدراك، الدوافع، الاتجاهات، التعليم، الشخصية)، إلى عوامل اجتماعية باعتبار الإنسان كائناً اجتماعياً يعيش في مجتمع صغير يؤثر ويتأثر به، إلى عوامل حضارية باعتبار الإنسان جزءاً من مجتمع أكبر يؤمن بمجموعة من القيم، والمثل، والأعراف، والتقاليد والمعتقدات، بالإضافة إلى أنَّ لكل سلوك إنساني سبباً يؤدي إلى حدوثه، ودافعاً يوجه هذا السلوك، ويحدد درجة الإصرار عليه، وهدفاً يسعى السلوك إلى تحقيقه، ودافعاً يوجه هذا السلوك، ويحدد درجة الإصرار عليه، وهدفاً يسعى إلى تحقيقه.

والسؤال الآن ما هو الفرق بين السلوك والدافع ؟

إنَّ السلوك الإنساني هو كل ما يصدر عن الإنسان من أقوال، أو أفعال، أي هو مجموعة تصرفات يقوم بها الفرد سواء أكانت مادية، أو فكرية (القيام بعمل معين وليكن تشغيل آلة، تناول طعام، قراءة محاضرة، حضور فيلم سينمائي،...)، إلخ.

أما الدافع فهو حاجة غير مشبعة، أو قوة ما تحرك وتوجه السلوك نحو تحقيق هدف محدد، إنه قوة داخل الفرد لا نستطيع رؤيتها لكننا نستطيع معرفة آثارها على السلوك الإنساني، لذلك على إدارة المنظمة دراسة السلوك الإنساني من أجل فهمه، ومحاولة التنبؤ به، والسيطرة عليه، وتوجيهه بما يخدم أهدافها. (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٣٢٧)

٣/٥/٥ - علاقة الدافعية بالأداء:

هناك علاقة وثيقة بين الدافعية والأداء، وتظهر هذه العلاقة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

ومن هذه المعادلة نستنتج أنَّ مستوى الأداء هو حاصل ضرب القدرة بالدافعية. وقدرة المروءوس على تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب تتوقف على مدى استعداد الجسدي، والعقلي، بالإضافة إلى خصائص الشخصية، والاستعداد بدوره يتوقف على مدى تعلم الشخص، وتدريبه على أداء العمل.

أما الدافعية فتتوقف إلى حد كبير على مدى تحفيز المروءوسين وخلق الرغبة لبذل المزيد من الجهد، وبالتالي تصبح المعادلة السابقة على الشكل التالي:

$$\text{مستوى الأداء} = (\text{الاستعداد} \times \text{التدريب}) \times (\text{الرغبة})$$

ولكننا نرى أحياناً أن منظمة ما تملك عناصر إدارية تتمتع بالكفاءة، والقدرة والرغبة الكبيرة، ومع ذلك فإننا نرى انخفاضاً كبيراً في الأداء، أي أن توافر عناصر مستعدة، قادرة، مدربة تملك رغبة عالية، كل ذلك لا يكفي لضمان أداء جيد للأعمال، بل لا بدّ من توفير بيئة العمل المناسبة وخاصة الموارد المادية، والبشرية المختلفة، واتسع مفهوم البيئة، وخاصة في عصر العولمة ليشمل ظروف البيئة الداخلية، والخارجية، حيث تؤثر المتغيرات الداخلية، أو الخارجية بشكل أو بآخر في عملية الأداء، إذاً:

$$\text{مستوى الأداء} = (\text{الاستعداد} \times \text{التدريب}) \times (\text{الرغبة}) \times \text{بيئة العمل}$$

ولكي تحصل إدارة المنظمة على أعلى أداء، فعليها أن تتأكد من توافر كل هذه المقومات، وأن تحدد مواطن الضعف لدى العاملين، وتعمل على تداركها حتى تحصل على أفضل النتائج، وقد تواجه الإدارة في عملها أربع حالات، ينخفض فيها الأداء تتمثل فيما يلي (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٣٢٨)

الحالة الأولى: قد تكون القدرة مرتفعة، والرغبة مرتفعة:

ومع ذلك هناك انخفاض في الأداء، والسبب يعود إلى نقص في الموارد المختلفة، أو سوء توزيعها، فقد يتوقف العمل في القسم الإنتاجي نتيجة تعطل آلة معينة تحتاج إلى قطع غيار غير متوفرة في السوق المحلية على سبيل المثال، والمطلوب من الإدارة في هذه الحالة العمل على تأمين ما يلزم من موارد مختلفة تحتاجها عمليات المنظمة المختلفة بالكمية، والنوعية، والتوقيت المناسب.

الحالة الثانية: قد تكون القدرة مرتفعة، ولكن الرغبة منخفضة:

في هذه الحالة سينخفض الأداء بسبب انخفاض الدافعية، وهنا على الإدارة أن تعمل على خلق الرغبة، وزيادتها عن طريق وسائل التحفيز المختلفة، ولكن بعد معرفة سبب انخفاض الرغبة، فقد يعود السبب إلى سوء الإشراف، أو عدم مشاركة المستويات الأدنى في اتخاذ القرارات، أو بسبب انخفاض الأجور، أو قلة الحوافز، أو عدم توزيعها بشكل عادل،.....، إلخ، وبشكل عام تستطيع الإدارة تحفيز المرؤوسين بوسائل متعددة منها: التحفيز المادي، والمعنوي، الإشراف الفعّال، توفير جو عمل ملائم ومريح، المشاركة في اتخاذ القرارات، علاقات طيبة بين الإدارة والمرؤوسين، توزيع المكافآت بشكل عادل،.....، إلخ.

الحالة الثالثة: قد تكون الرغبة عالية، ولكن القدرة منخفضة:

في هذه الحالة سينخفض الأداء أيضاً، ولكن بسبب انخفاض القدرة، وعلى الإدارة أن تبحث أولاً عن سبب انخفاض القدرة: هل يعود إلى عدم وجود الاستعداد عند الفرد، أم إلى عجز الخبرة،....، إلخ.

وهنا على الإدارة القيام بكل ما هو مطلوب لزيادة كفاءة المرؤوس، وقدرته على الأداء الجيد، ويتم ذلك بطرق مختلفة منها: توفير كل ما يلزم من دعم، المشاركة في العمل واتخاذ القرارات، تنمية معارفه، وإذا لم تنجح كل هذه الأساليب في رفع كفاءته، فعلى الإدارة نقله إلى وظيفة أخرى تلائم أكثر.

الحالة الرابعة: قد تكون القدرة منخفضة، والرغبة منخفضة:

في هذه الحالة على الإدارة بذل كل ما تستطيع من أجل تحفيزه ورفع كفاءته، وإذا فشلت فعليها إما نقله إلى وظيفة أدنى أو الاستغناء عنه نهائياً إن أمكن.

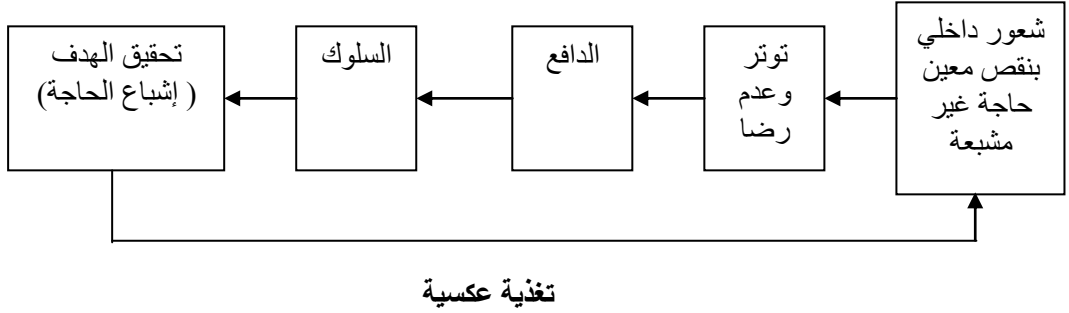
نستنتج من خلال ما سبق أنه كلما كان الدافع إلى العمل أكبر كان الأداء أفضل.

٤/٥ - آلية عمل الدافعية:

كما ذكرنا سابقاً هناك علاقة وثيقة ولكنها مشروطة بين الدافعية والأداء، حيث كلما كان الدافع نحو الأداء المرتفع مرتبطاً بنظام فعال للحوافز أدى ذلك إلى بذل المزيد من الجهد وتقديم أفضل أداء ممكن، والشكل رقم (٥-١) يوضح آلية عمل الدافعية، حيث تظهر أنّ الفرد يعاني من نقص في إشباع حاجاته، هذا النقص يسبب توتر الفرد، ويضعه في حالة غير مرضية، هذه الحالة الجديدة تدفع الفرد للتأثير في سلوكه، وتدفعه للقيام بعمل معين هدفه إشباع تلك الحاجات، وإنهاء حالة التوتر والنقص.

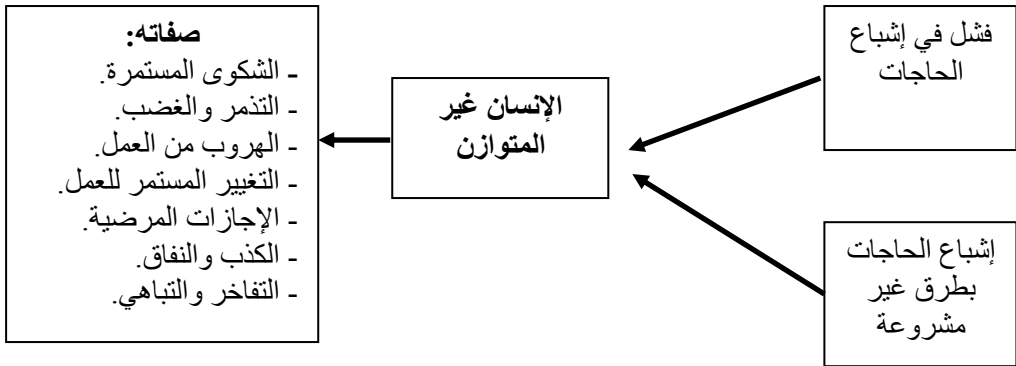
وقد يفشل الشخص في إشباع حاجاته المطلوبة، أو يشبعها بشكل ينافي عادات المجتمع، وتقاليده عندها يخلق الإنسان غير المتوازن.

الشكل رقم (٥ - ١)
يبين آلية عمل الدافعية



أما عندما يفشل في تحقيق هدفه، وإشباع حاجاته، أو يتم إشباعها بطرق غير مشروعة، فستبقى حالة التوتر، وتزداد، ويتحول الفرد إلى إنسان غير متوازن، كما يتضح في الشكل رقم (٥-٢)

الشكل رقم (٥-٢)
يبين الإنسان غير المتوازن



٥/٥- نظريات الدافعية:

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الدافعية، والعوامل المؤثرة فيها، وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي:

١- نظرية ماسلو (سلم الحاجات):

يرى عالم النفس أبراهام ماسلو أنَّ للإنسان خمس فئات من الحاجات: حاجات فسيولوجية، حاجات الأمان والسلامة، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات، وأكد ماسلو أنَّ الناس يحرصون على إشباع حاجاتهم بشكل تصاعدي هرمي، يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وينتهي بحاجات تحقيق الذات.

الفئة الأولى: الحاجات الفسيولوجية (الأساسية):

الحاجات الفسيولوجية تقع في أسفل الهرم، وهي الحاجة إلى الطعام، الشراب، اللباس وغيرها، وهي إلى حد كبير حاجات عامة، أي أنَّ جميع الناس يحتاجون إليها لأنها تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة.

الفئة الثانية: حاجات الأمان والسلامة:

تتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية، والصحية، والبدنية، كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية، والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرارية الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

الفئة الثالثة: الحاجات الاجتماعية:

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته، ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات تكوين العلاقات، والصداقة، والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر هذه الحاجات نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

الفئة الرابعة: حاجات التقدير والاحترام:

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين، واحترام الذات التي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة، والمنافسة، والاستقلالية، والمركز، واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا. والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعاً من الشعور بعدم القدرة على فعل أي شيء، وهذا يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.

الفئة الخامسة: حاجات تحقيق الذات:

يشير ماسلو إلى أنَّ هذه الحاجات تدفع الشخص إلى أن يكون في المكان الذي يشعر أنه قادر للوصول إليه، أي الحاجة التي تدفعه لأن يصبح أفضل مما هو عليه؛ أي ليصبح في

المكان القادر للوصول إليه، وبعدّ ماسلو أنّ إشباع هذه الحاجات هو أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.

إنّ نظرية سلم الحاجات لماسلو تقوم على فرضيتين أساسيتين هما:

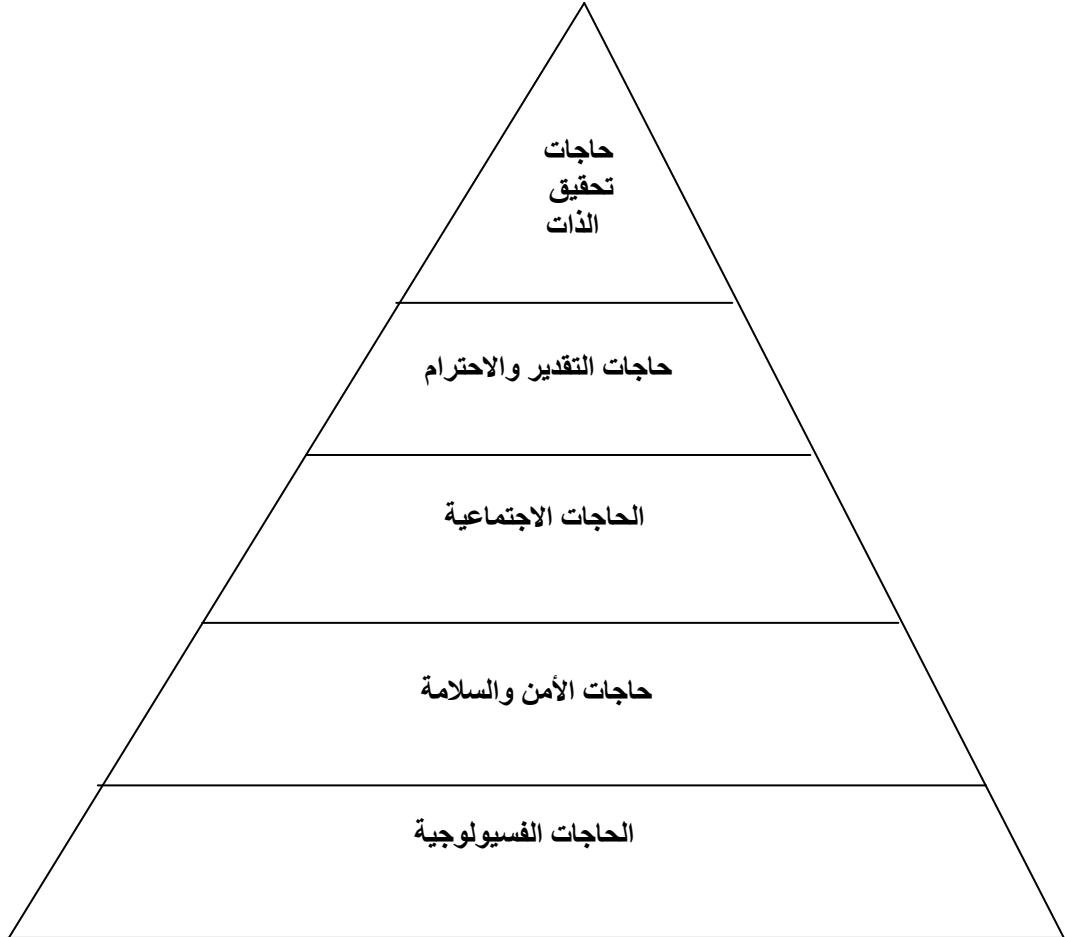
١- إنّ حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل هرم، وحسب الأولوية، أي يجب إشباع حاجات الفئة الأولى التي تقع في قاع الهرم، ثم ينتقل الإنسان لإشباع حاجات الفئة الثانية. فالثالثة،، وهكذا.

٢- إنّ الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد، وبالتالي فالحاجة المشبعة لا تؤثر على سلوكه.

ويمكن توضيح هذه الحاجات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (٥-٣)

هرم ماسلو في تدرج الحاجات



٢- نظرية المتغيرين لهيرزبرغ Herzberg's Two Factor Theory

لقد طوّر فريدريك هيرزبرغ نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها إلى حد كبير، ولقد بيّنت هذه النظرية بأنّ العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة، والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل. لقد قسم هيرزبرغ العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

١- عوامل صيانة أو وقائية:

يؤدي عدم وجود، أو توافر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا، بينما وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، ومن هذه العوامل:

- سياسات المنظمة وإداراتها.
- الإشراف الفني، والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء، والمروّوسين.
- نوعية ظروف العمل.
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

٢- عوامل حافزة:

هناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا، وقد أطلق هيرزبرغ على هذه العوامل بالعوامل الحافزة، ومن أهمها:

- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف بنتيجة الإنجازات في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- التقدم، والترقي في العمل.
- تنمية قدرات الفرد عند العمل.

إنّ عوامل الصيانة أو الوقاية برأي هيرزبرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة تؤدي إلى حفز قوي عند توافرها، لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها.

لقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبرج، وأهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه، بحيث اقتصر على طبقة المديرين، ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية، لأنّ بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هيرزبرج وجدت بأنّ بعض عوامل الصيانة أو الوقاية عند هيرزبرج كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.

٣- نظرية ألدرفر Alderfer's Theory :

قام ألدرفر بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات: (الموسوي، ٢٠٠٤، ص ٢١٩)

١- **حاجات البقاء:** وهي تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد، وتماثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية، والأمنية عند ماسلو.

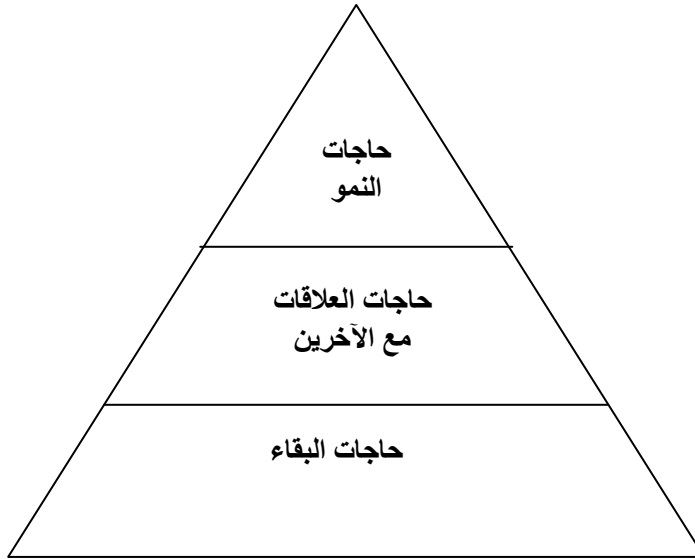
٢- **حاجات العلاقات مع الآخرين:** وهي تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين، وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

٣- **حاجات النمو:** وهي تركز على تطوير القدرات الإنسانية، والرغبة في نمو الشخص، وتطوير قدراته وإمكانياته، وهي تماثل الحاجات العليا عند ماسلو، وهي حاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات.

ويمكن تمثيل هذه الحاجات في الشكل التالي:

الشكل رقم (٥-٤)

سلم الحاجات عند ألدرفر



لقد اتفق ألدرفر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأنَّ الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً ومن أسفل إلى أعلى، كما اتفقا على أنَّ الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأنَّ الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، لكن ألدرفر أضاف بأنَّ كلما تمَّ إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها، كما أنَّ حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيداً مما اقترحه ماسلو؛ حيث ركز ألدرفر أنَّ الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، فقد أكد ألدرفر في حالات معينة فإنَّ الفرد قد يعود إلى الحاجات الدنيا، فمثلاً عندما يفشل الفرد بإشباع حاجات النمو (الحاجات العليا)، فإنه يكون محفزاً للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل.

٤ - نظرية مكلياند في الحاجات:

إنَّ مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز وهي: الحاجة إلى السلطة، الحاجة للانتماء، والحاجة للإنجاز. (الموسوي، وأبو أحمد، ٢٠٠١)

١ - الحاجة إلى السلطة:

لقد وجد الباحث هنا بأنَّ الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية، وعادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

٢ - الحاجة للانتماء:

إنَّ الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونوا محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تمَّ رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

٣ - الحاجة للإنجاز:

وهذا يعني أنَّ الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح، وخوف من الفشل، وهم يحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافاً كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

إنَّ فهم هذه الحاجات الثلاث وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة، لأنَّ أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، ولذلك فإنَّ إدراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

٥- نظرية التعزيز:

لقد وضع هذه النظرية العالم سكر (Skinner) حيث أكد على أهمية البيئة الخارجية المحيطة بالفرد في تحديد سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فكرة مهمة تقول: إنَّ الشخص عندما يقوم بعمل معين، ويكافأ عليه مادياً، أو معنوياً فإنه سيعمل على تعزيز هذا السلوك، وتكرار هذا التصرف، بينما سيحاول الابتعاد عن التصرفات التي عُوقب بسببها.

وبالتالي فإنَّ تعديل سلوك العاملين يتم من خلال استخدام المكافآت والعقوبات؛ أي أنَّ السلوك الذي أدى في المرات السابقة إلى نتائج إيجابية، وحصل صاحبه على الثواب، والمكافأة فإنه ستعزَّز ويتكرر ذلك في المرات القادمة، بينما السلوك الذي أدى في المرات السابقة إلى نتائج سلبية غير مرغوبة فإنَّ صاحبها سيبتعد عنها، ويتجنبها في المرات القادمة، أي أنَّ التعزيز الإيجابي والسلبي هو الذي يتحكم بالسلوك، ويقوم بتعديله، وتستخدم المنظمات أنواعاً متعددة من التعزيزات منها: التعزيز الإيجابي، التعزيز السلبي، الإخماد، العقاب. (ميا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ٣٤٣)

- ١- **التعزيز الإيجابي:** يتمثل في المثيرات الموجودة في البيئة المحيطة والتي تزيد من احتمال حدوث السلوك المرغوب فيه، فمثلاً إذا كان السلوك المرغوب فيه هو الحضور إلى العمل في الموعد المحدد، فالتعزيز الإيجابي هنا هو الحصول على علاوة أو مكافأة في كل وقت يأتي فيه الموظف إلى العمل في الوقت المحدد، هذا التدعيم يدفع الفرد ويحفزه إلى القدوم في الوقت المحدد أملاً في الحصول على المكافأة.
- ٢- **التعزيز السلبي:** ويتمثل في المتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة، والتي على الفرد أن يتجنبها من أجل زيادة احتمال حدوث السلوك المرغوب فيه، ويهدف التعزيز السلبي أيضاً إلى تدعيم السلوك المطلوب، وليكن هنا تحديد خصم 5% من الراتب الشهري في حالة عدم التزام الموظف بالمواعيد المحددة، وبالتالي فالمكافأة هنا سلبية، بمعنى آخر أنَّ الموظف يأتي في الموعد المحدد حتى يتجنب العقوبة والتي هي خصم 5% من الراتب الشهري مثلاً.

- ٣- **الإخماد:** وهي مجموعة مؤثرات تؤدي إلى إضعاف تدريجي، وبالتالي اختفاء تصرف أو سلوك غير مرغوب فيه قد تمت ممارسته سابقاً، وباستخدام أسلوب الإخماد فإنَّ التعزيز يتوقف إلى الوقت الذي يختفي فيه السلوك غير المرغوب (الحضور متأخراً إلى العمل)، فمثلاً لنفرض أنَّ موظفاً قد أدرك من التجارب السابقة أنَّ الحضور إلى العمل متأخراً باستمرار يؤدي إلى غضب مستمر من قبل الرئيس المباشر، والذي

يؤدي بدوره إلى الكثير من السخرية والضحك من جانب زملائه في المنظمة، هذه السخرية تمثل تعزيزاً موجياً للعامل بسبب حضوره متأخراً، وقد يتعلق الإخماد بقيام المشرف المباشر بتجاهل الموظف، وهكذا فإنه يزيل الاهتمام والضحك من زملاء العامل بشكل مريح (وهذا تعزيز من قبل المشرف).

٤- **العقوبة:** هي الطريقة الثانية لتغيير السلوك غير المرغوب فيه فمثلاً توبيخ الموظف المتأخر، أو خصم مبلغ معين من راتبه الشهري يشكل عقوبة له مقابل التأخير؛ لكي لا يتأخر في المرات القادمة، ولكن العقوبة من أكثر الأساليب إثارة للجدل فيما يتعلق بتعديل السلوك، وغالباً ما يتم نصح المديرين - كلما أمكن - باستخدام التعزيز الإيجابي حيث أنّ هذا التعزيز يركز على تحسين السلوك المرغوب فيه وتطويره بدلاً من خفض السلوك غير المرغوب.

٦- نظرية التوقع:

يُعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد هذه النظرية التي تقوم على فكرة أساسية مفادها أنّ دافعية الإنسان تتشكل بموجب عاملين اثنين هما:

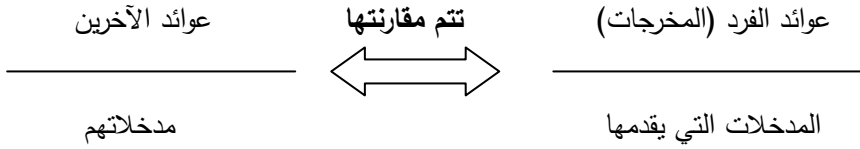
١- **قيمة الناتج:** يرمز لها بالحرف (V) اختصاراً لكلمة Valence التي تشير إلى العائد المحتمل أو المتوقع الحصول عليه من جزاء القيام بعمل معين لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فقيمة الناتج تشير إلى قوة الرغبة، وتندرج قيمة الناتج بين حدين هما $(1+)$ ، $(1-)$. فقيمة $(1+)$ تدل على رغبة قوية للإقدام على سلوك معين للحصول على منفعة، أما $(1-)$ فتدل على رغبة قوية أيضاً للامتناع عن سلوك لدرء خطر أو ضرر كبير محتمل الحدوث.

٢- **التوقع:** ويرمز لها بالرمز (E) اختصاراً لكلمة Expectation والتي تشير إلى درجة موضوعية معينة يتوقع الفرد أنه إذا سلك سلوكاً معيناً فسوف يحصل من خلاله على الناتج أو العائد، وبالتالي فالتوقع من (صفر) وحتى (1) الذي يشير إلى توقع تام. بناء على ما تقدم تتحدد القوة الدافعة لدى الفرد (كما حددها فروم) من خلال المعادلة التالية:

$(V \times E)$ وبهذه الصورة ربط قوة الدافعية بقيمة ناتج عالية ودرجة توقع عالية أيضاً.

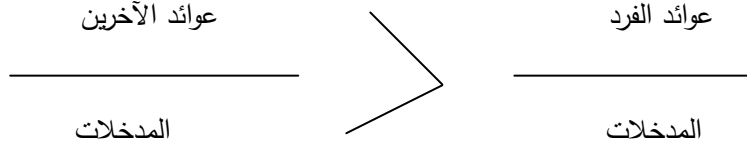
٧- نظرية العدالة أو المساواة:

ترتبط هذه النظرية بالعالم السلوكي ستاكي آدمز (Stacy Adms)، وجوهر هذه النظرية يقوم على أنّ الفرد في المنظمة التي يعمل بها يقوم بعملية مقارنة دائمة بين ما يقدمه، وما يحصل عليه، مع ما يقدمه فرد آخر وما يحصل عليه. إنّ ما يقدمه الفرد يشمل جميع المدخلات التي يقدمها (الجهد، الوقت، التفكير، الخبرة، المستوى التعليمي،....، إلخ). أما ما يحصل عليه الفرد فيشمل جميع العوائد أو المخرجات (الأجر، الحوافز، المكافآت، الترقيات، التقدير،....، إلخ)، والمقارنة تتم من خلال:



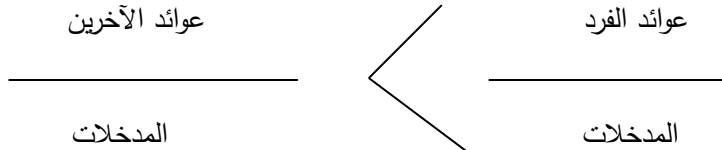
وفي ضوء عملية المقارنة تتحدد دافعية الفرد للعمل داخل المنظمة، وذلك في إدراكه لعدالة العائد الذي يحصل عليه مقابل الجهد الذي يبذله، وهناك ثلاث حالات:

فالحالة (أ) عندما تكون:



تعبّر هذه الحالة عن عدم عدالة سالبة من وجهة نظر الفرد.

أما الحالة (ب) عندما تكون:



وتعبّر هذه الحالة عن عدم عدالة موجبة من وجهة نظر الفرد.

بينما الحالة (ج) عندما تكون:

عوائد الآخرين

عوائد الفرد

المدخلات

المدخلات

وتعتبر هذه الحالة عن الوضع العادل فلا يترتب عليها أي تحريك للدافعية، على عكس الحالتين (أ) و(ب) التي تحرك الدافع وصولاً إلى الوضع العادل.

وتقوم هذه النظرية بتنبية الإدارة إلى أهمية مراعاة العدالة في عملية توزيع المكافآت على المرؤوسين لتجنب مشاعر عدم الارتياح، والتوتر النفسي الذي سيعانون منه نتيجة ذلك، وقد يقوم هؤلاء بتخفيض إنتاجيتهم، وبالتالي مدخلاتهم لإعادة التوازن، كما في حالة عدم العدالة السلبية.

كما يجب على رجال الإدارة ربط المكافآت، أو العوائد التي تُمنح للمرؤوسين بالأداء الفعلي، وهذا يتطلب وجود معايير دقيقة، وموضوعية، وعادلة تقيس الأداء الفعلي للأفراد.

٦/٥- مفهوم الحوافز وعلاقتها بالدافعية الإنسانية:

الحافز هو فرصة أو وسيلة (مكافأة- علاوة-... إلخ) توفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته، ونخلق له الدافعية من أجل الحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها، ويريد إشباعها، وهنا لا بد من توضيح السبيل الذي يمكن للفرد أن يسلكه من أجل الحصول على الحافز، ففي المنظمة مثلاً يكون محصوراً في الأداء الجيد، والسلوك السليم.

إذاً الحوافز هي التي تحرك الدوافع، والتي بدورها تؤثر في السلوك الإنساني، وتدفعه للقيام بعمل معين وصولاً إلى تحقيق الهدف، ومن ثم فالحوافز هي الأسلوب الذي يشبع حاجات ورغبات الأفراد، ولا يمكن للإدارة أن تؤثر في المرؤوسين وتزيد من رغبتهم في أداء العمل بالشكل الأمثل إلا من خلال نظم الحوافز.

ويمكن تصنيف الحوافز إلى:

أولاً: الحوافز النقدية أو المادية:

وتعتبر هذه الحوافز هامة في البلدان النامية نظراً لفقرها، وحاجة المواطنين فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالطعام، والمسكن، والملبس، وهناك أنواع متعددة من الحوافز النقدية أهمها:

١- الراتب أو الأجر: تتبع أهمية الراتب والأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد

تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، كالمأكل، والمسكن، وشراء الحاجات

الضرورية، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة، والمهارات، والخبرات للعمل بالمنظمة، وزيادة الإنتاج وربط الأجر بالإنتاجية.

٢- **العلاوات:** لا يمكن القول أنّ الزيادات الدورية على الراتب والأجر هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاجية، أي يكون أساس منحها هو كفاءة، ونشاط، وإنتاج الفرد في عمله، بحيث يعرف العاملون أنّ حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بالأداء الكفء للعمل، أما إذا تمّ ربط منح الزيادة بالأقدمية سيفقد أهميتها كحافز على إثارة الرغبة في العمل، والإنتاج، بسبب معرفة العاملين أنهم حاصلون عليها بعد فترة زمنية محددة بغض النظر عن مدى كفاءتهم، وجدهم في العمل.

٣- **المكافأة:** هي مبلغ من المال يُعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو تحقيق وفر في مجال ما.

٤- **المشاركة في الأرباح:** تعرف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنظمة ليجري توزيعها على العاملين، وتُحسب إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الصافية، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على فكرة مفادها إنّ الأرباح التي تحققها المنظمة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود، ونشاط العاملين، وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي في زيادة الإنتاج، والأرباح، لذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً على زيادة الإنتاج، على أساس أنّ العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم، ونشاطهم في العمل، بغية زيادة الإنتاج، وبالتالي الأرباح التي يحصلون عليها.

ثانياً- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس، وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، ويجب احترامها، والتي من أهمها:

١- فرص الترقية:

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية، في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً

مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج، أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإنَّ الترقية كحافز سيفقد أثره في التحفيز نظراً للمساواة بين الفرد المنتج والعادي، لأنَّ كليهما سيحصل على الترقية بعد مضي فترات زمنية محددة.

٢ - ضمان العمل واستقراره:

إنَّ الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنوياتهم، وبالتالي في إنتاجهم، لأنَّ العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء، ودون خوف من المستقبل.

٣ - توسيع العمل:

يعدّ توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي أخذت مكاناً بارزاً في قائمة الحوافز المعنوية، فتوسيع العمل يسعى إلى إضافة مهام جديدة ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وذلك من أجل كسر حدة الملل والسأم، الذي قد يُصاب به نتيجة التكرارية والروتين في أداء مهام بسيطة لا تشعره بأهميته في العمل، فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن يوسع عمله باستلام ودائع الحسابات الجارية، أو الودائع لأجل، والمراقبة على صرفها للعملاء.

٤ - إغناء أو إثراء العمل:

يعد إثراء العمل حافزاً معنوياً مهماً تلجأ المنظمات إلى استخدامه كأحد الحوافز المعنوية في مجال التحفيز الإنساني للعمل، ويشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، لإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر مثلاً، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية، فمثلاً بدلاً من أن يقتصر دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق يُعطى مسؤولية صرف الأموال، والمراقبة عليها، واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال بما يتفق ومصلحة المنظمة.

٥ - تنظيم ساعات العمل:

مما لا شك فيه أنَّ هناك مستوى معقول من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية، حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيُصاب الفرد بالتعب والإرهاق، وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل، لذلك يجب تحديد عدد ساعات العمل المناسبة، ولا بدّ من تحديد فترات راحة أثناء العمل يستعيد الفرد بها نشاطه.

٦- تحسين ظروف العمل:

دلّت نتائج الدراسات على أنّ المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية،... إلخ يؤثر في أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلّما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، ذلك لأنّ توفير المناخ المادي المناسب يرفع من الروح المعنوية للعاملين.

ثالثاً - المزايا الوظيفية الإضافية:

يُطلق عليها بعضهم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أنّ الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، ويُقصد بالمزايا الوظيفية أو الخدمات الاجتماعية تلك الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أنّ الإدارة ترحب مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشكلاتهم الخاصة، وتشمل بعض الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط، وأهم هذه الخدمات ما يلي:

- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم اليومية من خضار، وفواكه، ولحوم، وخبز،.... إلخ.
- مساعدة العاملين في تأمين السكن المناسب.
- إنشاء صندوق للائحة؛ يساهم به العاملون والمنظمة، وهذا الصندوق يمنح قروضاً وإعانات للعاملين في حالات المرض، أو الزواج، أو الولادة،.... إلخ.
- تقديم خدمات طبية للعاملين.
- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة.

٧/٥/٥- الشروط الواجب توافرها لنجاح نظم الحوافز:

- تتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي: (ميّا وبرهوم، ٢٠٠٧، ص ص ٣٣٢-٣٣٤)
- ١- يجب أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الأفراد، بمعنى أن يمثل الحافز الأداة المطلوبة والمرغوبة من قبل أعضاء المنظمة لتخفيض النقص الحاصل في الإشباع الذي يعانون منه أو لخلق رغبة جديدة، أو زيادة المستوى المطلوب للإشباع من رغبة حالية لدى أعضاء المنظمة.
 - ٢- يجب أن يدرك الفرد العلاقة الوثيقة بين العمل المطلوب إنجازه، والحصول على الحافز، بالإضافة إلى قناعته أنه قادر على تحقيق وإنجاز العمل المطلوب، وبالتالي حصوله على الحافز، وهذه نقطة مهمة جداً، فإذا شعر الفرد أنه لا يستطيع الوصول إلى تحقيق الهدف من ناحية، وليس هناك علاقة مؤكدة بين إنجازه للعمل وحصوله على الحافز من ناحية أخرى، فإنّ الحوافز في هذه الحالة لن تؤدي أي دور في دفع الأفراد على تحسين أدائهم.
 - ٣- يجب أن تكون الفترة الزمنية بين إنجاز الأعمال والحصول على الحافز أقصر ما يمكن، بمعنى آخر حتى تؤدي الحوافز دورها في التأثير على أداء الأفراد يجب أن يحصل هؤلاء الأفراد على الحافز في أسرع وقت ممكن بعد إنجازهم للعمل.
 - ٤- عدالة التوزيع: يجب أن يدرك أعضاء المنظمة أنّ الحوافز توزع بناء على أسس ومعايير صحيحة، وعادلة، وحسب الجهد الذي يبذله كل عضو من أعضاء المنظمة لأنّ توزيع الحوافز بشكل غير عادل سيؤدي دوراً سلبياً في اتجاهين: الأول أنّ أصحاب الأداء المرتفع يصابون بالإحباط لعدم حصولهم على الحوافز التي تتناسب أدائهم، وبالتالي سينعكس سلباً على روحهم المعنوية وعلى أدائهم أيضاً، والاتجاه الثاني هو أنّ من حصل على حوافز لا يستحقها سيدفعه إلى عدم رفع أدائه لأنه يحصل على الحوافز من دون جهد إضافي، والنتيجة فشل الحوافز في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه.
 - ٥- يجب الربط دائماً بين العقوبات (الحوافز السلبية)، وبين السلوكيات، والأعمال غير المرغوب فيها، والتي لا تخدم مصلحة المنظمة.
 - ٦- يجب الحفاظ على البروز، والأداء المرتفع، والابتعاد عن الإفراط في استخدام المكافآت، وبالتالي يجب تمييز أصحاب الأداء المرتفع بشكل دائم، وعدم مساواتهم مع

بقية أعضاء المنظمة، وذلك من أجل دفع بقية أعضاء المنظمة للعمل الجاد الدؤوب،
وجعل أصحاب الأداء المرتفع مثلاً لهم في العمل، لأنّ الإفراط في استخدام المكافآت
يفقدها دورها في حفز المسؤولين على تحسين أدائهم.

الفصل السابع: الرقابة

- ١/٧ - مفهوم الرقابة.
- ٢/٧ - أهمية الرقابة.
- ٣/٧ - خطوات عملية الرقابة.
- ٤/٧ - أنواع الرقابة.
- ٥/٧ - خصائص وشروط النظام الرقابي الفعال.
- ٦/٧ - أساليب الرقابة.

١/٧ - مفهوم الرقابة:

كان العالم الفرنسي هنري فايول من أوائل علماء الإدارة الذين حددوا عناصر أو وظائف العملية الإدارية، وقد وصف وظيفة الرقابة بأنها التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف، والأخطاء، وتصحيحها، ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء، والناس، والإجراءات.

لقد اقترح الكتاب تعريفات عديدة للرقابة تفاوتت في مدى شموليتها وعمقها.
فالرقابة: هي عملية المحافظة على الامتثال للنظام.

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية التأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة. (Bedeian, 1993, p 560)

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية مراقبة الأنشطة لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط، وتصحيح أي انحراف مهم فيها. (Robbins, Coutler, 1999, p 554)

وفي تعريف آخر: الرقابة هي عملية تستخدم تقييم الأداء، أو الإنجاز الفعلي لمقارنة الإنجاز الفعلي بالأهداف المخططة، واتخاذ إجراء تصحيحي بشأن الاختلاف بين الإنجاز والأهداف.

وفي تعريف آخر: الرقابة هي إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية، وتهدف إلى مراقبة العمل، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء نتائج المقارنة بين تحديد الإنجازات الإيجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها، وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. (Certo, Paul, 1990, p 149)

ومما تقدم: يمكن القول بأن الرقابة هي وسيلة وليست غاية، وسيلة لتحسين مستوى أداء المنظمة من خلال متابعة مستوى الأداء والإنجاز الفعلي، ومقارنة هذا الإنجاز بمعايير الأداء المستمدة من الأهداف، واكتشاف المواطن أو النقاط الإيجابية وتعزيزها، واكتشاف الاختلافات بين الإنجاز الفعلي، ومعايير الأداء، وتحديد أسباب ذلك، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومنع تكرار الانحرافات مستقبلاً، فالرقابة هي مرآة تعكس واقع الأداء، ومواطن القوة والقصور لتعزيز مواطن القوة، ومعالجة مواطن القصور، ويمكن اعتبار الرقابة وسيلة للتعليم التنظيمي حيث تشكل مواطن القوة والقصور دروساً يمكن أن تستفيد منها المنظمة مستقبلاً.

٢/٧ - أهمية الرقابة:

تبرز أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بالوظائف الإدارية الأخرى، ولا سيما وظيفة التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة يتم حشد الموارد والجهود والأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن أجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء، والإنجاز، والكشف عن أية معوقات تواجه العمل، وتوجه الإدارة في الوقت المناسب إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، كما أنه من الضروري تفادي وقوع الأخطاء والانحرافات، ومعالجتها قبل وقوعها.

ومن ناحية أخرى، حتى ولو تمّ وضع الخطط والقرارات بطريقة رشيدة ومنظمة، فقد تنشأ ظروف وأحداث داخلية وخارجية (اقتصادية، واجتماعية، وسياسية،...)، إلخ) غير متوقعة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة مراقبة، ومتابعة تنفيذ الخطط، والقرارات لتصحيح مسار الجهود، والأنشطة بما يتوافق مع الخطط لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

وهكذا هنالك عوامل وتحديات كثيرة تواجه منظمات اليوم، وتجعل عملية الرقابة في غاية الأهمية لضمان حسن سير العمل، وتقرير ما إذا كانت هنالك حاجة للتحسين، والتطوير، وفي أي المجالات، وما حجم هذا التطور، وسرعته، وهل هو عاجل، أم لا، ومن أهم هذه الأمور التي تسهم في أهمية الرقابة: (حريم، ٢٠٠٦، ص ٣٠٤)

١- لا يمكن مسائلة فرد / جماعة عن أعمالها ومسؤولياتها بدون عملية الرقابة: فمن خلال الرقابة يُدرك الأفراد والجماعات أدوارها ومسؤولياتها، وما هو متوقع منها، وكيف سيتم تقييم الأداء، وما هي معايير الأداء الفعّال التي سوف تستخدم في عملية التقييم.

٢- سرعة التغيير: إنّ تغير العوامل البيئية المختلفة بسرعة يتطلب عملية تقييم، وإعادة تقييم مستمرة للخطط الاستراتيجية، والتكتيكية، وكذلك وضع نظم رقابية لمساعدة المديرين على رصد التغيرات ومواكبتها التي تؤثر بشكل كبير على أعمال المنظمة، وأنشطتها.

٣- تزايد حجم، وتعقد منظمات اليوم: فالمنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة، والواسعة الانتشار جغرافياً تتطلب نظم رقابية مناسبة لقياس أداء المنظمات وفعاليتها، كما أنّ ميل المنظمات نحو تطبيق اللامركزية يدعو إلى تطبيق وسائل فعّالة في عملية رقابة الأداء.

٤- وهناك سبب آخر يدعو لتطبيق الرقابة وهو: أنّ البشر يخطئون، وقد تكون هذه الأخطاء في بعض الحالات كبيرة وخطيرة، لذا لا بدّ من وجود نظم رقابة قادرة على تحديد ما هو القرار الخاطئ، أو الإجراء الخاطئ حتى يمكن اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لتقليل الأضرار، ويجب أن لا ينظر إلى نظم الرقابة على أنها وسيلة لإلقاء اللوم والنقد وتصيد الأخطاء، ولكنها إنذار مبكر لتحديد الانحرافات عن أهداف المنظمة، وأنّ الهدف الأساسي من الرقابة هو ضمان تحقيق أهداف المنظمة وأنها عملية إيجابية.

٣/٧- خطوات عملية الرقابة:

الرقابة عملية منظمة ومستمرة، وهي تتضمن أربع خطوات رئيسية تشمل ما يلي:

الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء، أو المعايير المخططة:

إنّ أولى خطوات الرقابة هي وضع معايير الأداء، ومعيار الأداء يوضع أساساً لمقارنة الإنجاز أو الأداء الفعلي به، أو هو مستوى نشاط يُعتمد من قبل الإدارة أنموذجاً لتقويم الأداء على أساسه، وعلى المنظمة أن تستخدم المعايير لتقدير مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة، وبدون استخدام المعايير وتطبيقها فإنّ أداء الوحدات المختلفة يمكن أن يتفاوت بدرجة كبيرة، وتمثل معايير الأداء أساساً للتقدير أو للحكم إن كان قد تمّ تحقيق أهداف المنظمة أم لا، فالمعايير تمثل نقاطاً مرجعية تستعمل أساساً لمقارنة الإنجاز الفعلي بها، وبدونها يصعب جداً ممارسة الرقابة.

هنالك أنواع عديدة من المعايير، ولكن على المنظمة مراعاة أن تكون المعايير المستخدمة مستمدة من أهداف المنظمة، وأن تصاغ بشكل كمي قدر الإمكان، وأن تكون سهلة القياس ومفهومة، ومن أهم أنواع المعايير:

١- **معايير زمنية:** وتعبّر عن مقدار الوقت الذي يجب أن يتم خلاله إنجاز عمل معين، أو إنتاج سلعة معينة، أو أداء خدمة معينة، وتستخدم المعايير الزمنية في توزيع جهود العمل، وفي تنظيم جداول الإنتاج.

٢- **معايير كمية:** وتعبّر بشكل كمي عن عدد الوحدات، أو العناصر المتوقع إنجازها من قبل فرد أو جماعة معينة، ومن أمثلة ذلك وحدات المخرجات أو الخدمة، عدد المعاملات، عدد الطلبات المنجزة، معدل دوران العمل، معدل الغياب،....، إلخ.

٣- **معايير الجودة / النوعية:** وتعبّر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة المنتجة، أو الخدمة المقدمة، وتتفاوت الانحرافات المسموح بها عن المعيار بشكل كبير اعتماداً على خصائص المنتج/ الخدمة، ويمكن النظر إلى الانحراف المسموح به عن المعيار باعتباره خطأ مستقيماً في نهايته لا أخطاء مسموح بها (مثلاً) صناعة الطائرات حيث أنّ أي خطأ يعرّض أرواح البشر للخطر، وهنالك بعض المنتجات أو الخدمات أقل تشدداً في تطبيق معايير الجودة.

٤- **معايير التكلفة:** وتعبّر عن مقدار النفقات/ المصروفات المطلوبة لإنتاج وحدة المنتج، أو إتمام العملية بصورة معينة، وترتبط معايير التكاليف مباشرة بعملية التخطيط، فالموازنات تنشأ من الخطط، وتوفر نقاط مراجعة، أو تفتيش مالية لمقارنة الإنجاز الفعلي مع الأداء المتوقع.

الخطوة الثانية: قياس الأداء الفعلي:

يتم في هذه الخطوة قياس الأداء أو الإنجاز الفعلي، ويتمثل جوهر الرقابة في جمع المعلومات التي تعبّر، وتمثل بموضوعية، ودقة أداء فرد، أو جماعة، أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة في معظم المنظمات، وتتطلب وضع أساليب موثوقة يُعتمد عليها لقياس الأداء، وتوفر إجابات واضحة وكافية عن الأسئلة ماذا ؟ وكيف ؟ ومتى يتم القياس ؟ فالفحوصات والتفتيش قد تتم بصورة متكررة لكي توفر معلومات كافية، ولكن قد تصبح عملية مكلفة، وقد ينتج عنها ردود فعل سلبية من قبل العاملين الذين يخضعون للمراقبة، وبالرغم من ذلك يجب تجميع معلومات كافية، وواضحة حول أداء فرد، أو جماعة، أو نشاط معين لتمهيد الطريق أمام الخطوة الثالثة في عملية الرقابة.

الخطوة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية:

تتضمن الخطوة الثالثة في عملية الرقابة مقارنة الإنجاز أو الأداء المحقق مع الأداء المنشود أو المرغوب المتمثل في المعايير المعتمدة في الخطوة الأولى، وهنا تتم المقارنة بين ما هو موجود What is، وبين ما يجب What should be، والغرض من المقارنة هو اكتشاف ما إذا كان هنالك اختلاف هام عما هو مخطط.

والأداء الفعلي أو المحقق يمكن أن يفوق، أو يستوفي التوقعات، أو يقل عنها، وتتم المقارنة بتحليل البيانات الواردة من شبكة التغذية العكسية في المنظمة، وهي عبارة عن شبكة الاتصالات

التي تربط مراحل عملية الرقابة ببعضها البعض، ويجب أن تتساب التغذية العكسية إلى الأعلى حيث مراكز صنع القرارات، وإلى الأسفل مراكز الأنشطة حيث يجب اتخاذ الإجراء التصحيحي.

الخطوة الرابعة: التقويم، والتصحيح:

في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له في الخطوة السابقة، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بمستوى الأداء المطلوب ويتوافق معه، أو كان ضمن الاختلاف أو التفاوت المسموح بها تستمر عملية الرقابة، ويمكن للإدارة استخدام ذلك كأداة دافعية لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط للاستمرار في عملهم الناجح، أما إذا كان الاختلاف بين الأداء الفعلي والمستويات المعيارية كبيراً ويتجاوز الحد المسموح به، ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا التفاوت أو الانحراف، وضرورة اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

إن وجود انحراف وتفاوت بين الأداء الفعلي، والأداء المعياري يمكن أن يعزى لأسباب وعوامل خلاف القصور في الأداء، ومن بين هذه العوامل تغييرات بيئية داخلية، أو خارجية، وقد لا تكون المعايير الموضوعية واقعية، أو عدم وجود نظم حوافز عادلة وغيرها، ومن الضروري أن تتوصل الإدارة إلى تفسير صحيح وإلى السبب الحقيقي وراء الاختلاف، أو الانحراف في الأداء، وأن تختار الإجراء التصحيحي الملائم.

٤/٧ - أنواع الرقابة:

يوجد هناك أنواع عديدة من الرقابة يمكن للإدارة في أي منظمة استخدامها، ولكل نوع مزاياه وسلبياته، ويستخدم في مواقف مختلفة، ويمكن تصنيف أنواع الرقابة اعتماداً على أسس مختلفة تتمثل أهمها فيما يلي:

١/٤/٧ - توقيت تطبيق وممارسة الرقابة:

وتصنف أنواع الرقابة على هذا الأساس إلى ثلاثة أنواع هي:

١ - رقابة وقائية/ سابقة:

ويطلق عليها أيضاً الرقابة الأولية، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو منع أي انحرافات في جودة، وكمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط، وتستخدم أساليب وفنون رقابية قبل البدء بالعمليات/ الأنشطة من أجل تجنب مسببات أي انحرافات يمكن أن تحدث في تنفيذ خطط المنظمة، فبدلاً من الانتظار حتى إنجاز نشاط أو عمل معين، ومن ثم مقارنة النتائج بالتوقعات تستخدم الرقابة الوقائية السياسات، والإجراءات، والقواعد لتنفيذ الأنشطة مسبقاً، ومقديماً، وتقليل أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية، وبالرجوع إلى منظور النظم فإن

هذا النوع من الرقابة يراقب المدخلات لضمان استيفائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل الناجح، فالرقابة الوقائية تنظم، وتضبط جودة وكمية الموارد المختلفة قبل تحويلها إلى مخرجات، فمثلاً يجب اختيار وتعيين الموارد البشرية التي تستوفي شروط، ومتطلبات الوظائف المختلفة، والمواد المستخدمة في الإنتاج يجب أن تتوافر في المكان، والزمان المناسبين، والموارد المالية يجب أن تتوافر بالقدر المناسب، وفي الأوقات المناسبة، وهذه الرقابة مصممة لزيادة احتمالية تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة.

٢- الرقابة المتزامنة/ الآنية:

ويطلق عليها الرقابة العلاجية، وهي أكثر أنواع الرقابة شيوعاً، وتتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة، أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتنفذ الرقابة المتزامنة أساساً بواسطة توجيهات وإشراف المديرين والرؤساء، فمن خلال الملاحظة المباشرة يقرر المديرين والرؤساء إذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق لما حددته السياسات، والإجراءات، والقواعد والتعليمات النافذة في المنظمة، والتوجيهات التي يصدرها المديرين لمرؤوسيهـم تشمل تعليمات للمرؤوسين بشأن الأساليب، والإجراءات المناسبة، والإشراف على أعمال المرؤوسين لضمان إنجاز العمل بشكل ملائم، ويجب أن تكون التوجيهات الصادرة للمرؤوسين ضمن رسالة المنظمة، وأهدافها المحددة، ومعقولة، ومفهومة، ومصاغة بشكل مناسب.

والرقابة المتزامنة هي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب، وتعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة، وهي تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقاً، ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي، وفي نفس الوقت الاستمرار في إنجاز العمل، وتساعد أيضاً في تحديد أي مخرجات غير مقبولة (لا تطابق المعايير)، والأهم منع وصول تلك المخرجات إلى الأسواق.

٣- الرقابة اللاحقة:

ويُطلق عليها أيضاً رقابة التغذية الراجعة أو الرقابة العلاجية، تتم ممارسة الرقابة اللاحقة بعد إتمام العمل لقياس النتائج، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، وتركز هذه الرقابة على النتائج/ المخرجات، ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقاً، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد، أو عمليات التحويل نفسها، وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب الأنشطة، والعمليات الحالية فقط، بل وأيضاً في توجيه الرقابة الوقائية، والرقابة المتزامنة للأنشطة المستقبلية، ومن أمثلة الرقابة اللاحقة تحليل البيانات المالية، قائمة الدخل،

تحليل التكلفة المعيارية، والنسب المالية المختلفة، وفيها تتم مراقبة المخرجات للتأكد من مطابقتها للمعايير، وهي تطبق أيضاً بعد أن تكون قد تمت عملية التحويل، وهكذا فهي تركز على النتائج بدلاً من المدخلات أو عملية التحويل.

ومثل هذا النوع من الرقابة مفيد جداً لأنه يوفر للمديرين قاعدة أو أساساً لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة والمعايير، وتوفر تبصراً في الأداء السابق يمكن استخدامه لتجنب الأخطاء في المستقبل، وهي ضرورية وأساسية لتعديل، وتنقيح الأهداف، والمعايير، ووضع خطط جديدة.

٢/٤/٧ - من حيث مصدر الرقابة:

تصنف الرقابة على أساس الجهة التي تتولى أعمال الرقابة إلى نوعين وهما:

١ - الرقابة الداخلية:

وتسمى أحياناً المراجعة الداخلية، وفيها يقوم كل مدير بمراقبة أنشطة وعمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما أنه قد تُعهد مسؤولية مراقبة أنشطة المنظمة وعملياتها إلى جهة داخلية متخصصة (وحدة، مكتب، جهاز، قسم،، إلخ) وتُمنح هذه الجهة عادة سلطات كافية، وتتبع أعلى سلطة في المنظمة لضمان عدم تدخل الوحدات الأخرى في عملها، وبالتالي الاضطلاع بمهامها، ومسؤولياتها بصورة فعّالة، وناجحة. ومن أهم مهامها الآتي:

- تقييم مدى توافق عمليات، وأنشطة المنظمة مع السياسات، والأهداف، والخطط المعتمدة.

- تقييم مستوى كفاءة، وفعالية الأداء، واستخدام الموارد.

- المحافظة على موجودات المنظمة.

- تقييم مختلف عمليات، وأنشطة المنظمة.

٢ - الرقابة الخارجية:

وهنا تقوم جهة من خارج المنظمة بمراجعة، وتقييم عمليات، وأنشطة المنظمة، ومستوى أدائها، تتطلب الإدارة السليمة فحص ومراجعة الأوضاع المالية للمنظمة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة، وتدقيق متخصصة، وهذه المراجعة لا تكون بالضرورة شاملة، وتفصيلية لكل الجوانب والمجالات، فهي تقوم بالتأكد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات، والقوائم المالية موجودة فعلياً، والتحقق من وجود المخزون، والمعدات، والآلات، والموجودات النقدية، فهذه الرقابة تساعد في ضبط استخدام موجودات، وموارد المنظمة.

٧/٤/٣ - الرقابة من حيث مدى تكرارها وانتظامها:

تصنف الرقابة على أساس مدى تكرارها إلى ثلاثة أنواع وهي:

١ - الرقابة الدورية:

وهذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة؛ مثل فترة في الأسبوع أو الشهر.

٢ - الرقابة المفاجئة، أو العرضية:

وتتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية، والتفتيشية التي يقوم بها

المسؤولون.

٣ - الرقابة المستمرة:

وفيها تتم المراقبة والمتابعة المستمرة، والتقويم المستمر.

٧/٥ - خصائص، وشروط النظام الرقابي الفعال:

من أبرز هذه الخصائص والشروط ما يلي:

١ - الملاءمة:

حيث من الضروري أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المنشأة، وحجمها، وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية، ونوع الصناعة التي هي فيها، نوع العملاء، وطبيعة السلع والخدمات المقدمة، وغيرها، فالمنشأة الكبيرة الحجم والمعقدة النشاط تحتاج بالتأكيد إلى نظام رقابي معقد وشامل، بينما قد لا تحتاج المنشأة الصغيرة الحجم والمحدودة النشاط، إلا إلى نظام رقابي بسيط.

٢ - السرعة في كشف الانحرافات:

كلما كان النظام الرقابي قادراً على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات، كان ذلك النظام الرقابي ذا كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات، ولا شك أنّ النظام الرقابي الفعال هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب، بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

٣ - توازن التكاليف مع العوائد:

يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنشأة من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه، وتطبيقه.

٤- المرونة:

حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرناً كي يظل محتفظاً بفعاليته في مواجهة الخطط المتعثرة، أو الظروف غير المتوقعة، أو في حالات الفشل التام، حيث ينبغي أن تنبّه الرقابة إلى الفشل قبل حدوثه، وأن تحافظ الرقابة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل. مثال ذلك: إذا كان النظام الرقابي قد تمّ وضعه على أساس استخدام الموازنة التخطيطية كأداة رئيسية للرقابة، ثم حالت ظروف دون تحقيق غالبية تلك الموازنة فإنّ نظام الرقابة يفشل في مهمته، إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تُستخدم فيه أدوات أخرى.

٥- الوضوح:

يجب أن تكون الوسائل الرقابية واضحة، وصريحة، ومفهومة لجميع العاملين في المنشأة، حتى يسهل تطبيقها، وتقليل مقاومة الرقابة إلى أقل حد ممكن، كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة.

٦- الاتصال:

أي جمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة، ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات، وعلى من يجمع هذه المعلومات عن الآخرين أن يتصل بهم.

٧- التعاون:

الاعتماد على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة، ومن يخضع لعملية الرقابة حتى تتجج العملية الرقابية.

٨- التكامل:

أي ضرورة أن يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المنشأة، وخاصة مع نظام التخطيط.

٩- إمكانية تشخيص، وتصحيح الأخطاء:

فالنظام الرقابي الجيد ليس فقط ذلك النظام الذي يكتشف الأخطاء أو الانحرافات، فهذه الرقابة تشخيص للأخطاء، وإبراز أسباب وقوعها أصلاً، وأيضاً تصحيح هذه الأخطاء في نهاية الأمر، لهذا يجب أن يقرن النظام الرقابي نواحي الفشل التي يكتشفها بالأسباب التي أدت إليها، والشخص المسؤول عنها، وماذا ينبغي إجراؤه لتصحيحها.

٦/٧ - أساليب الرقابة:

تتعدد الأساليب الرقابية التي تستخدم من قبل المنشآت لمتابعة وقياس وتقييم الأداء، ومن أهم هذه الأساليب التي سنتعرض إليها في هذا الفصل، الموازنات التخطيطية، أساليب الرقابة الشبكية وأهمها طريقة المسار الحرج وأسلوب بيرت، أسلوب استخدام النسب المالية، وسنناقش هذه الأساليب بشيء من التفصيل.

١/٦/٧ - أسلوب الموازنة التخطيطية:

وهو أسلوب واسع الانتشار في الرقابة التنظيمية، والموازنة التخطيطية هي خطة عمل تشتمل على مقاييس تستخدم للرقابة على الأداء التنظيمي، ويمكن التعبير عن المقاييس إما في شكل عيني- غير مالي- أو في شكل مالي، ومن الأمثلة على الموازنات التخطيطية موازنات العمل، وموازنات ساعات الآلة، وموازنات المنتج، وموازنات المواد، أما الموازنات المالية فتتضمن موازنات الإنفاق الرأسمالي، وموازنات الميزانية العمومية. (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٣٥٥) وتتضمن عملية إعداد الموازنة ثلاث خطوات رئيسية هي:

١- التعبير بالليرة عن النتائج المتوقعة للخطط في المدد المستقبلية.

٢- تنسيق هذه التقديرات التي بالليرة في برنامج واحد متوازن.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بالبرنامج المتوازن الذي يتم تقديره.

وهذا المدخل مماثل للعناصر الثلاثة الأساسية لعملية الرقابة ككل، وتساعد الخطوة الأولى في إعداد الموازنة على تحديد معايير الأداء المرغوبة، بينما تركز الخطوة الثانية على أن التنسيق بين مختلف وحدات الرقابة يعدّ شرطاً أساسياً للتأكد من تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وتساعد الخطوة الثالثة في تقييم المدخلات، أو الأداء عن طريق التقييم، والنتائج.

٢/٦/٧ - أساليب الرقابة الشبكية:

من أهم هذه الأساليب ما يُعرف بخريطة بيرت والمسار الحرج، وفي كلا الأسلوبين تُبوب العمليات الأساسية في المشروع وفق الترتيب المنطقي والتاريخي للعمليات المختلفة في المشروع، على أساس تسلسل هذه العمليات، وربطها بجدول زمني محدد لكل مرحلة من مراحل العمل، والرقابة المستمرة على جميع مراحل العمل، والتأكد من أنها تسير وفق البرنامج المعد لها. من أجل تطبيق بيرت، والمسار الحرج، هناك ست خطوات يجب اتباعها، وهي تتضمن: (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٧٥)

١- تحديد المشروع، وجميع الأنشطة اللازمة له.