

مبادئ الإدارة ووظائفها

Damascus University



السنة: الأولى

القسم:



منشورات جامعة دمشق
كلية الاقتصاد

مبادئ الإدارة ووظائفها

الدكتور

طارق الخير

أستاذ في قسم الإدارة

الدكتور

أيمن ديوب

مدرس في قسم

الإدارة

الدكتور

علي الخضر

أستاذ في قسم الإدارة

الدكتور

تيسير زاهر

مدرس في قسم

الإدارة

الدكتور

بسام التزه

أستاذ مساعد في

قسم الإدارة

جامعة دمشق



الفهرس

الصفحة	الموضوع
٧	مقدمة
٩	الفصل الأول: طبيعة علم الإدارة و تاريخ تطوره
١١	أولاً: طبيعة علم الإدارة
١١	١. مفهوم الإدارة
١٥	٢. خصائص وأبعاد علم الإدارة
٢٠	٣. مهمة الإدارة في عالم اليوم
٢٣	٤. الإدارة كعملية
٢٥	٥. عناصر العملية الإدارية
٢٦	٦. المستويات الإدارية في المنظمة
٢٧	٧. المهارات الإدارية
٢٩	٨. الأدوار التي يؤديها المدير في المنظمة
٣١	ثانياً: تاريخ تطور علم الإدارة
٣٢	١- مقدمات تطور الفكر الإداري
٣٥	٢- أسباب تأخر نشوء علم الإدارة
٣٦	٣- مفهوم المدرسة أو المدخل
٣٧	٤- مدارس الفكر الإداري
٨١	الفصل الثاني: المؤشرات الرئيسية للإدارة في المنظمات
٨٣	أولاً- الإنتاجية:
٩٥	ثانياً- الكفاية الإنتاجية
١٢٠	ثالثاً- عنصر الأصول والتجهيزات الإنتاجية
١٢١	رابعاً - عنصر المواد الإنتاجية
١٢٣	الفصل الثالث: الأشكال القانونية لملكية المنظمات الاقتصادية
١٢٧	١- مشروعات القطاع الخاص
١٤٥	٢- مشروعات القطاع التعاوني
١٤٦	٣- مشروعات القطاع العام

١٥٢	٤- الاندماجات.
١٥٤	٥- المنظمات الدولية
١٦١	٦- طبيعة المنظمات الاقتصادية وتصنيفها
١٧٥	الفصل الرابع: الإدارة بالقيم و المسؤولية الاجتماعية
١٧٧	أولاً- مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال
١٨٨	ثانياً- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
١٩٩	الفصل الخامس: المفاهيم الحديثة في علم إدارة الأعمال
٢٠٢	١- التحديات الجديدة في وجه الإدارة المعاصرة
٢٠٦	٢- اتجاهات الفكر الإداري الحكومي المعاصر
٢٢٦	٣- منظمات التعلم
٢٣٧	٤- إدارة فرق العمل
٢٤٩	الفصل السادس: الوظائف الإدارية
٢٥١	أولاً- النشاط التخطيطي
٢٧٨	ثانياً- النشاط التنظيمي
٣٠٩	ثالثاً- اتخاذ القرارات الإدارية
٣٢٣	رابعاً- التوجيه
٣٢٨	خامساً- القيادة
٣٥٤	سادساً- الرقابة
٣٧٥	الفصل السابع: الإدارة الوظيفية في المنظمات
٣٧٧	أولاً- إدارة الإنتاج و التسويق و الموارد البشرية
٤٠١	ثانياً- الإدارة المالية والتخزين والبحوث والتطوير
٤١٥	المصطلحات العلمية
٤٢٥	المراجع

مقدمة:

تؤدي الإدارة دوراً هاماً في حياتنا المعاصرة، وذلك لما لها من أهمية خاصة في حياة منظمات الأعمال و استمراريتها. فهي الإطار الذي تتم بموجبه أوجه النشاطات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. فعلى المدير أياً كان موقعه ومستواه الإداري في عالم اليوم الاطلاع على جوهر علم الإدارة باعتبارها نظاماً وعملية مكونة من عناصر متفاعلة مع بعضها، فكل يؤثر بالآخر ويتأثر به وتعمل مجتمعة لتحقيق غايات المنظمة ورسالتها. يعني أنه يتوجب على المدير التزود بالمعرفة الإدارية و قبل كل شيء معرفة مبادئ الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم و توجيه و قيادة واتخاذ للقرارات، بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من الواقع العملي التي تغني المعرفة النظرية للمدير.

لذلك، يصف "بيتر دراكر" الذي يعتبر أحد أهم علماء الإدارة في العصر الحديث الإدارة بقوله: "إن الإدارة بموضوعها متعددة الأبعاد فهي نظام بحكم صفاتها وخصائصها وهي كيان منظم من المعرفة وهي مهام وأحد فروع المعرفة وهي البشر أيضاً فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز للمدير و كل فشل هو فشل له. إن بصيرة المديرين و إخلاصهم و نزاهتهم هي التي تحدد ما إذا كانت هناك إدارة أم سوء إدارة" و نظراً لأهمية و دور الإدارة في حياة مجتمعاتنا المعاصرة ورفاهيتها يعتبرها "دراكر" بأنها العامل الحاسم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي، حيث يضيف بأنه قد اتضح بجلاء أن فكرة العالم الاقتصادي التقليدية عن التطور باعتبارها وظيفة لحفظ المدخرات واستثمار رأس المال فكرة لا تفي بالمراد، ففي الواقع لا تنتج المدخرات واستثمار رأس المال، الإدارة و التطور الاقتصادي. بل على العكس تماماً تنتج الإدارة التطور الاقتصادي و الاجتماعي بالإضافة إلى المدخرات واستثمار رأس المال. و هذا ما سوف يتم التأكيد عليه بعد الاطلاع على مضمون هذا الكتاب.

وموضوع الإدارة ليس موضوعاً حديث العهد بل وجد في الحضارات القديمة لكن الإدارة كعلم تعتبر حديثة العهد ترجع إلى حوالي مئة عام حيث ترافق تطورها بتطور المجتمع الصناعي الحديث و دخول الآلة ميدان العمل والإنتاج ونمو حجم منظمات الأعمال و تعقد المشكلات الإدارية فكان لا بد من وجود علم يتصدى لتلك المشكلات الناشئة فكانت ولادة علم الإدارة على يد "فريدريك تايلور" الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية في العصر الحديث.

لقد جاء الكتاب في سبعة فصول شاملة لموضوعاته، تحتوي على خلاصة الفكر الإداري المعاصر، كتبت بالمشاركة، فقد كتب الأستاذ الدكتور علي الخضر الفصول: الثاني والثالث والسادس. و كتب الأستاذ الدكتور طارق الخير بحث اتخاذ القرارات الإدارية من الفصل السادس، بينما كتب الدكتور بسام القزّه الفصل الأول وكل من بحث النشاط التخطيطي والنشاط التنظيمي من الفصل السادس والجزء الأول من الوظائف الفنية للمنظمة (وظيفة الإنتاج والتسويق والموارد البشرية) من الفصل السابع. و كتب الدكتور تيسير زاهر الفصل الرابع والجزء الثاني من الوظائف الفنية للمنظمة (وظيفة الإدارة المالية والتخزين والبحوث والتطوير) من الفصل السابع، بالإضافة إلى بحث إدارة فرق العمل من الفصل الخامس. وكتب الدكتور أيمن ديوب الجزء الرابع والخامس والسادس من الفصل السابع و بحث منظمة التعلم من الفصل الخامس. أملين تحقيق المزيد من الفائدة العلمية لطلابنا الكرام.

والله ولي التوفيق

المؤلفون

دمشق في / / ٢٠١٠

الفصل الأول

طبيعة علم الإدارة و تاريخ تطوره

يهدف هذا الفصل إلى الإلمام بالموضوعات التالية:

أولاً- طبيعة علم الإدارة

يتناول هذا الجزء الموضوعات التالية:

١. مفهوم الإدارة
٢. خصائص و أبعاد علم الإدارة
٣. الإدارة كعملية
٤. عناصر العملية الإدارية
٥. المستويات الإدارية في المنظمة
٦. المهارات الإدارية للمدير

ثانياً- تاريخ تطور علم الإدارة

يتناول هذا الجزء الموضوعات التالية:

- ١- مقدمات تطور الفكر الإداري
- ٢- أسباب تأخر نشوء علم الإدارة
- ٣- مفهوم المدرسة أو المدخل الإداري
- ٤- مدارس الفكر الإداري
- ٥- تقييم المدارس المختلفة للإدارة



أولاً- طبيعة علم الإدارة

١- مفهوم الإدارة:

رغم الأهمية الكبيرة لدور الإدارة في نشاط الأعمال، فإنه لا يوجد اتفاق واضح بين الدارسين والخبراء الإداريين على تعريف موحد أو شامل للإدارة. فالمصطلح غير محدد بدقة، بل يحمل معان متعددة و مفاهيم مختلفة، و مكونات متنوعة. و لعل سبب ذلك يعود إلى كون الإدارة مفهوم معنوي ومركب في الوقت ذاته، هذا فضلاً عن أن الدراسات و الأبحاث في المجال الإداري، رغم الممارسة الإدارية جاءت متأخرة بعض الشيء. و يبدو واضحاً من خلال العديد من تعريفات الإدارة، أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكوناتها، لذلك اختلفت و تباينت تلك التعريفات، وبالتالي لم يتم التوصل إلى تعريف شامل و جامع للإدارة.

و قبل تحديد مفهوم الإدارة يجب التنويه إلى أن مفهوم الإدارة له جانبان: الأول و يطلق عليه الإدارة العامة، و التي تهتم بتسيير المهام و الأنشطة الحكومية العامة و شؤون الدولة. حيث توجد هذه الإدارة في جميع المنظمات الحكومية التي تقدم خدمات للمواطنين. ومن المعلوم أن هذا النوع من المنظمات لا يهدف إلى الربح بالمعنى الاقتصادي البحت. و هنا يمكننا أن ندرج عمل منظمات التعليم و الصحة و البنوك و التأمين و الأمن، وغيرها تحت هذا المسمى باعتبار أنشطتها تقديم خدمات الأمن أو الاستقرار لجميع أفراد الوطن الواحد.

أما الجانب الثاني: و يسمى، إدارة الأعمال، أو الإدارة الخاصة و مهمته
تسيير مهام و أنشطة منظمات الأعمال الهادفة إلى الربح، مثل المنظمات
الصناعية و الزراعية و المقاولات و البنوك وغيرها. و يجب التنويه هنا إلى
أن مصطلح: Public Administration يستخدم للتعبير عن الإدارة العامة.
ومصطلح: Business Management للتعبير عن إدارة الأعمال^(١).

إن أصل كلمة الإدارة باللغة العربية يعود للفعل دار دوراً ودوراناً، بمعنى
تحرك و عاد إلى حيث كان، أو إلى ما كان عليه. و بالشيء و عليه وحواله:
طاف به^(٢). و الدهر: دال و تقلب.

و الإدارة: هي الاسم و المصدر من أدار، و المدير: هو من يتولى النظر
في الشيء، أي من يتولى إدارة جهة معينة من البلاد.

أما المعنى اللغوي اللاتيني لكلمة الإدارة فمكونة من شطرين الأول: Ad
و Minstrate و تعني تقديم خدمة للآخرين. ومن الملاحظ هنا أن هذا المفهوم
يدل على مفهوم الإدارة العامة التي سنأتي على ذكر تعريفها لاحقاً.
تعرف الإدارة على أنها: عمليات تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة
الأعمال والأنشطة التي توكل إلى أفراد المنظمة عبر استخدامهم للموارد
المتاحة، ولأجل تحقيق أهداف محددة^(٣).

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية Encyclopedia of the social
sciences الإدارة بأنها^(١): العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين

^١ - هاشم ناصر: الإدارة المعاصرة بين النظرية و التطبيق. دار أسامة للنشر و التوزيع.

عمان- الأردن، ٢٠٠٥. ص، ٦.

^٢ - المنجد في اللغة و الإعلام. منشورات دار المشرق. بيروت، ١٩٨٤، ص، ٢٢٩.

^٣ - حمدي مصطفى المعاز: وظائف الإدارة، ٢٠٠٧، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣.

والإشراف عليه. كذلك هي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. وبالتالي فإن تجمع هؤلاء الأفراد الذين يبذلون هذا الجهد في أي منظمة يعرف بإدارة المنشأة أو المنظمة. و يفهم من هذا التعريف أن مفهوم الإدارة بمعنى Management ينطوي على عدة محاور منها:

- أ. متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
- ب. الأنشطة التي يقوم بها المدير، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- ج. الوحدة التنظيمية سواء أكانت منظمة أعمال أم منظمة عامة أو حكومية.

د. علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة و البحث العلمي.

هـ. عملية تجميع الموارد والإمكانات المادية و البشرية لتحقيق هدف محدد.

كما يجب التفريق بين معنى الإدارة كمجموعة مختارة من الأفراد التي تتولى العملية الإدارية، و بين الإدارة كتعبير يرمز إلى العمليات الإدارية في التنظيم. فحينما نقول إدارة المنظمة، أو إدارة المشروع أو المنشأة فنقصد هنا الأفراد الذين يتولون العملية الإدارية في المنظمة أو المنشأة. أما إذا قلنا أن إدارة إحدى المنظمات غير منظمة أو مرتبكة أو فاشلة فنقصد هنا العملية الإدارية أو وظائف المديرين.

^١ - بشير العلق: الإدارة الحديثة. نظريات و مفاهيم. اليازوري، عمان- الأردن ٢٠٠٨، ص، ١٨.

تعريفات أخرى للإدارة^(١): يعرف فريدريك تايلور Frederick Taylor الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية الإدارة بقوله: الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد من الأفراد أن يودونه ثم تتأكد بأنهم يودونه بأحسن طريقة وأرخصها. و يعرفها فايول Henri Fayol بقوله: إن معنى أن تدير يعني أن تتنبأ وتخطط و تنظم و تصدر الأوامر وتنسق وتراقب.

و يعرفها جون مي John F. Mee بأنها: فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد كي يتم تحقيق أقصى فائدة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع. و تعرفها ماري باركر فوليت بأنها: وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن:

١. الإدارة هي نشاط إنساني هادف ومتكامل مكونة من مجموعة من الوظائف الإدارية، تبدأ بتحديد هدف متفق عليه و تنتهي بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
٢. الركيزة الأساسية للإدارة هو الإنسان أو العنصر البشري.
٣. الإدارة مسؤولية اجتماعية من خلال تحقيق مصلحة الفرد والمجتمع، وعن طريق تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف.
٤. العملية الإدارية هي نشاط ذهني مخطط و موجه نحو تحقيق هدف معين.

^١ - محمد سعيد عبد الفتاح. محمد فريد الصحن: الإدارة العامة. المبادئ والتطبيق. الدار الجامعية-الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص، ١٩.

٢- خصائص وأبعاد علم الإدارة:

تُمارس الإدارة كعملية و نشاط داخل المنظمات، أي أن نطاق ممارسة وتطبيق المبادئ والنظريات الإدارية هو المنظمات، التي تمثل أحد ملامح عالم اليوم، وسيادة المنظمات وتدخلها في شتى شؤون الحياة للإنسان تسهل سبل معيشته والارتقاء بمستوى رفاهيته.

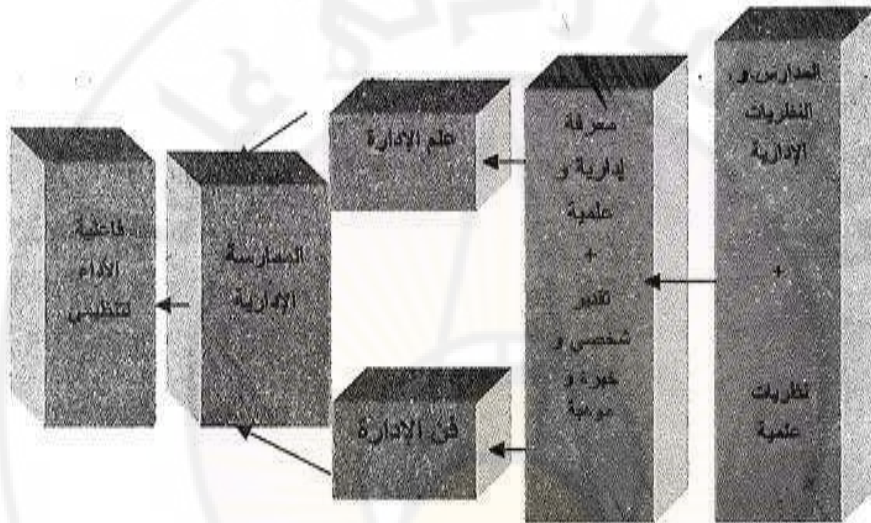
والمنظمة لكي تحقق أهدافها وتؤدي رسالتها تجاه المجتمع، يجب أن تدار بفاعلية بواسطة مديرين لديهم القدرة على الربط بين العناصر المختلفة من موارد وعاملين و مهام ووسائل وهياكل وأهداف من خلال عملياتها الإدارية المختلفة ، ولذا يمكن أن نحدد أهم خصائص الإدارة فيما يلي^(١) :

١- الإدارة هي علم وفن:

لقد اعتبر بعض الكتاب الإدارة بأنها فن تسيير الأعمال. واعتبرها بعضهم الآخر علم تسيير الأعمال. و المفهوم المعاصر يشير إلى أنها مزيج بين العلم و الفن يساهم في تفعيل أنشطة المنظمات أيًا كان نوعها. أما كونها علم: لأنها تستند في عملها على قوانين و مبادئ علمية ثابتة، كأي علم من العلوم الأخرى. لأن العلم يمثل جوانب المعرفة المرتبطة بظاهرة معينة بقصد شرحها و تفسيرها، و يضم مجموعة من المبادئ والقوانين التي تحدد الظاهرة و تعمل على تفسيرها. وهذه المبادئ تم التحقق من صحتها. و يعتمد العلم على أساليب و أدوات معينة تحدد الفروض المراد

^١ - بيتر دراكر: الإدارة. الجزء الأول، المهام - المسؤوليات - التطبيقات. ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع. القاهرة ١٩٩٥. ص ٦.

التحقق منها ثم الوصول إلى المبادئ. وفي هذا السياق يرى "بيتر دراكر" (١) أن الإدارة هي عبارة عن كيان منظم من المعرفة. وهي مهام، و أحد فروع المعرفة، و هي البشر فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز للمدير، وكل فشل لها هو فشل له. إن البشر هم الذين يديرون، وأن بصيرتهم و إخلاصهم ونزاهتهم هي التي تحدد ما إذا كانت هناك إدارة ناجحة أم إدارة فاشلة.



الشكل رقم (١): الإدارة كعلم وفن

أما كونها فن: لأنها تستخدم المهارة والخبرة والمعرفة الإدارية، وهي علم دراية بالظروف المحيطة بالموقف المراد اتخاذ قرار بشأنه. أي تقوم بتطبيق المعرفة العلمية للوصول إلى الأهداف المرسومة. فإذا كان هدف أي منظمة

١ - خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٧ عمان، ص، ٢٠.

هو زيادة مستوى الكفاية، فإن الفن يكمن في تبسيط إجراءات العمل وتوزيعه على الوحدات الإدارية بطريقة منطقية و منسقة. و هذا ما يفسر الفرق بين مهارات المديرين الذين يحصلون على التعليم الإداري نفسه، وهذا الفرق في اختلاف مستوى المهارة يرجع لعنصر الفن في الإدارة، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على المهارة الشخصية للمدير والتي تختلف من شخص لآخر. وربما نرى هذا واضحاً في منظماتنا، حيث اختلاف القادة الإداريين فيما بينهم في حل الكثير من المسائل يعود لهذا الجانب من الإدارة.

و اعتبار الإدارة فن يعني أنه يجب على رجل الإدارة الناجح تحقيق التناسب والتوازن بين جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة^(١). والإداري الناجح هو الشخص الذي يجمع بين العلم و الفن في عمله. والشكل التالي يوضح عملية التزاوج و التناغم بين علم الإدارة وفنه.

٢- الإدارة هي نشاط فني واجتماعي^(٢):

رغم اهتمام الإدارة بالجانب الفني للنشاط الإداري فإنها لا تهمل الجانب الاجتماعي وهذا يعني أن المدير مع إلمامه وممارسته لمهامه الفنية من رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات ودراسة الاحتياجات والمشكلات، وإدخال التعديلات اللازمة ورصد ومتابعة النتائج واستخدام الأساليب والأدوات الحديثة في تشخيص المشكلات وتقييم البدائل مثل بحوث العمليات

١ - بيتر دراكر: الإدارة. مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

2 -Edgar Merey, Melanie Ashleigh, Jennifer M. Georg and Gareth R. Jones: Contemporary Management. European Edition. Libraray of Congress Cataloging in publication. Mc Grow-Hill Higher Education 2007. P18.

والكمبيوتر والمحاكاة ودراسة الحالات ونظم المعلومات. إلا أن الاتجاهات الحديثة تركز على الدور الاجتماعي للمدير حيث تعمل على مراعاة وجود العنصر البشري في التنظيم و أخذ خصائص هذا العنصر في الحسبان مثل احتياجات الفرد ودوافعه وأهدافه وقيمه عند اتخاذ القرارات .

٣- الإدارة هي نشاط ذهني :

إن الإدارة نشاط ذهني يقوم على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال تنسيق جهود الآخرين، أي أن الإدارة لا تقوم على ممارسة أنشطة تنفيذية مثل الكتابة على الحاسب الآلي أو القيد في الدفاتر أو إصدار التراخيص وحفظ الملفات، ولكن مهمة الإدارة الرئيسية كما يقترحها أحد أساتذة الإدارة "هي التأثير على سلوك المرؤوسين من خلال القدرات الذهنية الأربع وهي التذكر والقدرة على الخيال والتعامل مع الحقائق ثم معالجة المشكلات".

٤- الإدارة نشاط إنساني هادف :

إن الإدارة نشاط إنساني هادف وغير ملموس حيث إن الاهتمام الرئيسي للإدارة هو تحقيق الأهداف. أي الأهداف العامة للمنظمة المستمدة من إستراتيجيتها ورسالتها، وكذلك الأهداف التشغيلية المتعلقة بوظائف المنظمة كأهداف وظيفة الإنتاج والتسويق و المالية و الموارد البشرية وغيرها والتي هي مستمدة بدورها من الهدف العام للمنظمة.

٥- الإدارة عملية ديناميكية :

يعتبر نشاط الإدارة عملية ديناميكية وليست ساكنة، بمعنى أن على المدير أن يراقب التطورات في بيئة العمل الداخلية أو عناصر البيئة الخارجية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفنية، ويقوم بتحليل تأثير هذه المتغيرات

على المنظمة وإدخال التعديلات التي تواكب هذه المتغيرات وتجعل المنظمة تسير البيئة وتتكيف معها، وهذا ما يؤدي لزيادة فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، ومن أهم أدوار المدير في هذه الحالة أن يسهل إدخال مثل هذه التعديلات بسهولة ويسر دون مقاومة العاملين لها.

٦- الإدارة تعني استخدام وتوظيف الموارد :

إن الإدارة تقوم على استخدام الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وتقتصد بالموارد هنا الموارد المادية التي تتوفر للمنظمة، من رأس مال ومواد خام وآلات وعدد ومباني وأثاث وغيرها، كما تتضمن الموارد الأخرى غير الملموسة كالمعلومات ، والاستخدام الأمثل لهذه الموارد يتطلب من المدير أن يقوم بتوزيع وتخصيص هذه الموارد.

٧- الإدارة تتسم بالشمولية و العمومية:

يقصد بشمولية الإدارة شمول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في جميع أنواع المنظمات، أي أن المديرين في كافة المنظمات يمارسون وظائف إدارية واحدة في جميع أنواع المنظمات، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب المستوى الإداري للمدير. فلا تخلو منظمة منها صغيرة كانت أم كبيرة، عامة أم خاصة، خدمية أم إنتاجية، مصانع، جامعات، جمعيات أهلية، نوادي، مستشفيات أو غيرها. والشمول أيضاً ينطبق على مستوى الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة حيث نتوقع أيضاً أن كل مدير إدارة يمارس التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في إدارته.

أما عمومية الإدارة فتعني، أن الإدارة موجودة في كل المنظمات صناعية كانت أم خدمية، صغيرة كانت أم كبيرة، و في كل البلدان المتقدمة منها أم

النامية. كما وتعني عمومية الإدارة، أن كل مدير يمكنه إدارة أية وظيفة من الوظائف الفنية أو التنفيذية للمنظمة. فمدير الإنتاج الناجح مثلاً يمكن أن يدير بنجاح أنشطة إدارة التسويق وأنشطة إدارة الموارد البشرية وغيرها والعكس صحيح. كما يستطيع إدارة أية منظمة أخرى إنتاجية كانت أم خدمية، حكومية كانت أم خاصة.

٨- الإدارة عملية تكاملية :

تتسم الإدارة كذلك بالتكامل بين الوظائف والأنشطة الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا يعني وجود ارتباط عضوي وتفاعل متبادل بين الوظائف الأربع، حيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، حيث يصعب مباشرة التنظيم والتوجيه والرقابة في غياب التخطيط. ثم إن نتائج تنفيذ الأنشطة الأخرى تعود وتؤثر في الخطط التالية ، وهذا ما يجعلنا نشير إلى الإدارة على أنها عملية Process بالمعنى العضوي للكلمة حيث الاعتماد المتبادل بين مكوناتها. ثم إن نتائج تنفيذ الأنشطة الأخرى تعود وتؤثر في الخطط التالية.

إن من سمات الإدارة في عالم اليوم هو النظرة المستقبلية لما سيحصل من أحداث و العمل على كيفية مواجهتها. ذلك أن الإدارة الناجحة هي التي لا تنشغل فقط بالأداء في الأجل القصير فهذا يعتبر من قصر النظر، ولكن أيضاً النظرة المستقبلية طويلة الأجل حيث أن ذلك يزيد من فرص المنظمة في البقاء والاستمرار.

٣- مهمة الإدارة في عالم اليوم:

إن مهمة الإدارة في غاية الصعوبة و التعقيد، نظراً لارتباط منظمات الأعمال بمجموعة من العلاقات مع أطراف عديدة لها تأثيرها على أداء

المنظمة و قدرتها على البقاء و الاستمرار. فقد تكون أهداف ورغبات تلك الأطراف متباعدة و متعارضة أحياناً. و أهمية الإدارة تظهر هنا من خلال تحقيق التوازن بين أهدافها و أهداف الأطراف التي تتعامل معها.

إن المعرفة الحقيقية لأهداف الأطراف كافة، يعتبر المدخل الحقيقي الذي يمكن الإدارة الفعالة من ممارسة دورها في تحقيق هذا التوازن وعدم الإخلال به. وعلى هذا لا يمكن لإدارة المنظمة أن تغفل مسؤولياتها تجاه هذه الأطراف، وعليه عدم فصل أهدافها عن أهداف تلك الأطراف. و فيما يلي نستعرض بعضاً من أهداف تلك الأطراف.

١. أهداف المنظمة: يمكن أن تتمثل أهداف المنظمة بما يلي:

أ. تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر.

ب. بقاء المنظمة و نموها.

ت. رفع مستوى الكفاءة التنظيمية والإنتاجية للإدارة.

ث. الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للمنظمة لدى كافة الأطراف ذات الصلة بها.

ج. تأمين الولاء الدائم لأفراد التنظيم نحو منظماتهم.

٢. أهداف المستهلك: يقول "بيتر دراكر" Peter Druker : هناك تعريف

أساسي للمنظمة هو: "خلق العملاء. واعتبارهم المصدر الأساسي لإيراداتها". وتنتمثل أهدافهم في: ضمان حصولهم المستمر على السلع والخدمات بالأسعار التي تناسب قدرتهم الشرائية، وبالجودة العالية مقارنة بالسلع والخدمات المنافسة.

٣. أهداف الموردين: الموردون هم الأفراد الذين يمدون المنظمة بكل ما تحتاج إليه من المواد، والأموال، والموارد البشرية. وهم ينظرون إلى المنظمة على أنها مصدر لإيراداتهم، وبالتالي تتكامل أهداف كلا الطرفين من خلال أن كل طرف يعمل على تحقيق مصلحة الطرف الآخر.

٤. أهداف أفراد المنظمة ذاتها: أفراد المنظمة هم أولاً: المديرون الذين يتولون إدارة المنظمة في المستويات الإدارية كافة. وثانياً: العاملون الذين يتولون عمليات التنفيذ. لذلك فإن تأمين ولاء المديرين والمنفذين في غاية الأهمية للمنظمة، و يكون ذلك من خلال العمل على تحقيق أهدافهم المتمثلة بما يلي:

أ. ضمان استقرارهم و استمرارهم بالعمل من خلال تخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل بالمنظمة.

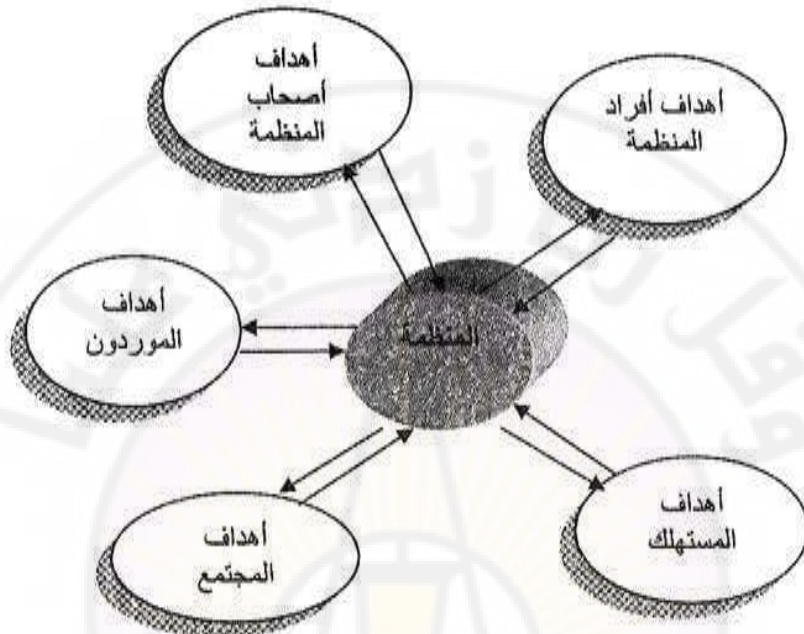
ب. تأمين مستلزمات الرعاية الاجتماعية و الصحية و غيرها.

ت. تحقيق مبدأ العدالة في الأجور و المكافآت و الحوافز.

ث. ضمان مستوى حياتي مقبول و لائق يتمثل في إشباعهم لحاجاتهم و رغباتهم من الدخل الذي يحصلون عليه من المنظمة.

٥. أهداف المجتمع: إن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مساهمات جميع منظمات الأعمال في حسن استخدام و استغلال الموارد الاقتصادية و المادية المتاحة في المجتمع. كما أن المساهمة في زيادة الدخل القومي كهدف اقتصادي للدولة سينعكس على زيادة رفاهية جميع مواطنيها، و في عدالة توزيع الثروات و الدخول الفردية.

تجاه هذا الواقع يجب على منظمات الأعمال السعي المستمر نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.



الشكل رقم (٢): أهداف أطراف العلاقة بالمنظمة

٤- الإدارة كعملية: Management as Process

ذكرنا أن الإدارة هي عبارة عن نشاط معني بتحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق الاستخدام الفعال للموارد المادية و البشرية. وأن إنجاز هذه الأهداف يتطلب ممارسة الإدارة لوظائفها، واستخدام أساليب وأدوات تربط بين هذه الوظائف، وهذا ما يحدد هيكل أو بنية العملية الإدارية. وهذا ما قصدناه بالإدارة كعملية. فما هي مكونات العملية الإدارية و مم تتألف؟ إن طبيعة العملية الإدارية تتضمن عناصر متداخلة و مترابطة بطبيعتها، حيث تشكل سلسلة متكاملة لا يمكن فصل حلقة عن أخرى لتتكامل مجتمعة مع بعضها مكونة ما يعرف بالعملية الإدارية أو الإدارة كعملية Process.

ولكي تكون الصورة أكثر وضوحاً، نفرض أن أي مدير في أي منظمة سيبدأ عمله لأول مرة. ماذا سوف يعمل؟ هنا عليه تحديد الأهداف التنظيمية، أي الهدف من عمله بما ينسجم مع أهداف منظمته أولاً. ثم عليه تحديد كيفية الوصول إلى تلك الأهداف. وهنا عليه أن يضع سلسلة من الإجراءات والسياسات والبرامج وهذا ما يسمى بوظيفة (التخطيط). ثم يقوم بتنظيم الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهدافه عن طريق تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات، والعلاقات والإمكانات اللازمة للأداء، وهذا ما يعرف بوظيفة (التنظيم). ثم عليه القيام بمجموعة من الأنشطة الأخرى المتمثلة بتحفيز الأفراد وتوجيههم وتنمية قدراتهم، مستخدماً مهارات التواصل والاتصال لحثهم ودفعهم لبلوغ الأهداف التي حددها مسبقاً. وهذا ما يعرف بوظيفة التوجيه وتنمية الكفاءات الإدارية. وأخيراً يراقب أداؤهم ويقارن بين ما تم إنجازه مع الأهداف المخططة ليعرف مقدار الانحراف ونسبة إنجاز الأهداف وهذا ما يعرف بوظيفة (الرقابة).

إن ممارسة هذه الوظائف تتطلب من المدير الاتصال بمروسيه لإمدادهم بالمعلومات اللازمة التي ترشدهم في أثناء تنفيذ مهامهم، ولتحصل منهم على المعلومات المتعلقة بنتائج التنفيذ. كما أن تخصيص الموارد والتعامل مع المسائل المطروحة والمواقف المستجدة يتطلب اتخاذ سلسلة من القرارات Decisions المتعلقة بكل حالة أو مشكلة على حدة. وهذا الأمر يتعلق بالدرجة الأولى بالمهارات التي يمتلكها المدير والتي تظهر من خلال قدرته على الاتصال الفعال واتخاذ القرارات الصائبة. لهذا يذكر "بيتر دراكر" أن هناك مفهوم ضمنى للإدارة باعتبارها نظام مؤداه^(١): "أن بعض المهارات الإدارية

^١ - كامل محمد المغربي: الإدارة. أصالة المبادئ ووظائف المنشأة. دار الفكر، عمان - الأردن. الطبعة الأولى، ٢٠٠٧، ص ٤٠.

تختص بالإدارة بذاتها أكثر من أي نظام آخر. ومن هذه المهارات، الاتصالات داخل المنظمة. وهناك مفهوم ضمني آخر هو اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد. وهناك مهارة تنظيمية أخرى تتمثل في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. ومن الملاحظ أن "دراكر" يشير هنا إلى الوظائف الإدارية للمدير في المنظمة.

إن التقسيم السابق لعناصر العملية الإدارية هو تقسيم نظري، إلا أن الواقع العملي قد لا يكون كذلك بسبب التداخل والترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة كما ذكرنا في بداية هذه الفقرة. وبالتالي من الصعب الفصل بين هذه العناصر. لذلك سنتناول بداية عناصر العملية الإدارية بشكل مختصر لفهم الإدارة كعملية.

٥- عناصر العملية الإدارية:

رغم اتفاق علماء الإدارة على أن العملية الإدارية مكونة من مجموعة وظائف لا بد للمدير من القيام بها، إلا أنهم يختلفون في عددها تبعاً لفلسفة كل منهم و طريقة تصنيفه لها. فبينما قسمها "تايلور" إلى ثلاث وظائف هي التخطيط والتنظيم والرقابة، نجد أن "فايول" صنفها في خمس وظائف هي: التخطيط والتنظيم والتنسيق والأمر والرقابة. ومن الملاحظ أن هناك اتفاقاً بين كتاب الإدارة على الوظائف الثلاث: التخطيط والتنظيم والرقابة، لكنهم يختلفون في تصنيف وظائف الإرشاد والتوجيه والتنسيق وإعطاء الأوامر والتوظيف والتدريب في وحدة واحدة. ولكن هذا الاختلاف لا ينفي أهمية كل تلك الوظائف لإدارة أية منظمة. وإن كان يوجد شبه إجماع على أن وظائف الإدارة هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، مع الإشارة إلى أنه في السنوات الأخيرة يتم تصنيف القيادة كوظيفة إدارية مستقلة تضاف إلى تلك الوظائف.

و بشكل عام إن المدير يمارس نوعين من الوظائف في أثناء قيامه بعمله. النوع الأول و يسمى بالوظائف التنفيذية أو الوظائف الفنية ممثلة بأنشطة الإنتاج و التسويق و التمويل و التخزين و الشراء و شؤون الأفراد والبحوث والتطوير. أما النوع الثاني فيدعى بالوظائف الإدارية والتي تشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه، تنمية المهارات الإدارية و الرقابة^(١). وسوف نقوم بشرح مفصل لكل من هذه الوظائف في الفصول القادمة.

٦- المستويات الإدارية في المنظمة^(٢): Management Levels

يمارس الإداري وظائفه الإدارية ضمن مستويات إدارية ثلاث هي: الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا أو التنفيذية. ومن الجدير ذكره هنا أن الوظائف الإدارية للمدير تختلف هنا باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله، فكلما ارتقى مستوى تلك الوظائف أصبح الإداري يمارس قدراً أكبر من الوظائف الإدارية.

أ. فالإدارة العليا: Top Management تتكون من رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للمنظمة ونوابه و أعضاء مجلس الإدارة الآخرين. و قد يجمع المدير بين هذه الصفة و رئيس مجلس الإدارة. أما نائب المدير العام فلكي يكون في الإدارة العليا لا بد من أن يكون عمومي الاختصاص مثل المدير العام لكن بمستوى أدنى فهو ليس رئيس قسم وإلا أصبح في الإدارة الوسطى. وهذه الإدارة تعمل على وضع الأهداف العامة و الخطط والسياسات واتخاذ القرارات اللازمة لتصرف أعمال المنظمة.

^١ - خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة. مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

^٢ - كامل محمد المغربي: الإدارة، دار الفكر، عمان. الطبعة الأولى ٢٠٠٧، ص ٩٩.

ب. أما الإدارة الوسطى: Middle Management فمكونة من رؤساء الوحدات الإدارية الوظيفية في المنظمة كمديري الإنتاج و التسويق والموارد البشرية والمالية وغيرهم. تقوم هذه الإدارة بوضع الخطط متوسطة الأمد انطلاقاً من الخطط طويلة الأمد التي تضعها الإدارة العليا، وتعمل على تسيير شؤون وحداتهم الإدارية من خلال توجيه العاملين و قيادتهم لتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا.

ح. أما الإدارة الدنيا: Lower Management فتسمى "بالإدارة التنفيذية أو التشغيلية أو المباشرة" فتشمل رؤساء الشعب أو الورش الصغيرة الذين يشرفون بشكل مباشر على العاملين المباشرين الذين يقومون بالعملية الإنتاجية، و تختص هذه الإدارة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة، و متابعة أداء العاملين و توجيههم و الرقابة عليهم.

٧- المهارات الإدارية: Managerial Skills

يشير مفهوم المهارة إلى القدرة المرتبطة بالأداء و التي يتم اكتسابها من العمل. و في محاولة لحصر عدد المهارات الإدارية التي يجب أن تتوفر في المديرين حدد "روبيرت كاتز Robert Katz" ثلاثة أنواع منها هي:

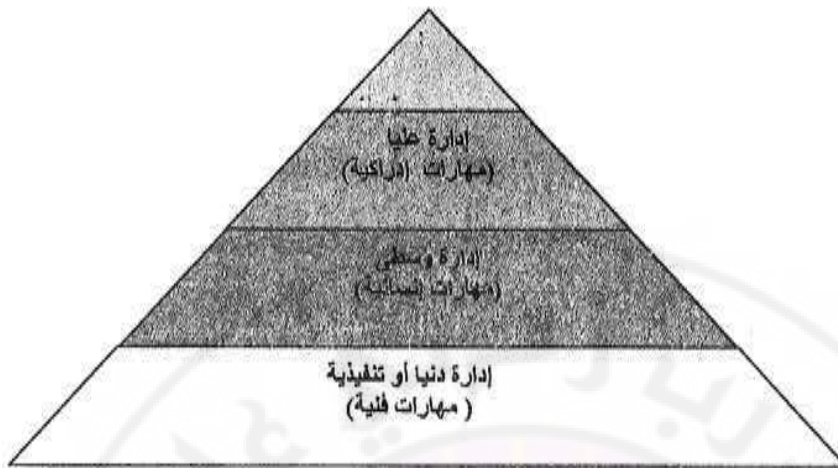
أ. المهارات الإدراكية: وتسمى أيضاً بالمهارات الذهنية أو الإبداعية، وتعني قدرة المدير على التحليل والتنبؤ وإمكانية التمييز بين السبب والنتيجة، ورؤية المنظمة على أنها كل متكامل ومترابط، متفاعل مع البيئة الخارجية.

ب. المهارات الإنسانية: تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه و بينهم . ومن هنا يظهر أن اكتساب المدير الإداري للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية وسبب ذلك

أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً و تغييراً و تنوعاً من المجالات الفنية، وإن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء .

ت. المهارات الفنية: يقصد بالمهارات الفنية قدرة الإداري على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل. وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة و التدريب. ومن الخصائص المميزة للمهارة الفنية أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى بمعنى يمكن التحقق من توافرها لدى الإداري بسهولة و كذلك يسهل اكتسابها و تنميتها من المهارات الأخرى.

مما تقدم يمكن القول أن الحاجة إلى التخطيط تزداد في المستويات الإدارية العليا، بينما تكون أقل في المستويات الدنيا التنفيذية أو الإشرافية، حيث تزداد أهمية الوظائف التنفيذية اليومية. لذلك نقول: إن الإدارة العليا تحتاج إلى مهارات فكرية أو معرفية كالقدرة على التحليل والإبداع والاستنتاج. بينما يحتاج الإداريون الذين يشغلون مراكز إدارية في مستوى الإدارة الوسطى إلى مهارات إنسانية مثل القدرة على التوجيه أو القيادة والتحفيز و الاتصال. بينما يحتاج الإداريون في المستوى الإداري التنفيذي إلى مهارات فنية متخصصة، كالقدرة على وضع البرامج و القيام بعملية الرقابة على التنفيذ. وبالتالي يكون الوقت الذي يصرفه الإداري على تنفيذ وظائف الإدارة كالتخطيط مثلاً، أكبر في المستوى الإداري الأعلى و يقل كلما اتجهنا نحو المستوى التنفيذي، بينما نجد أن الوقت الذي يصرفه الإداري في تنفيذ الوظائف التنفيذية اليومية أكبر في المستوى الإداري التنفيذي و يقل كلما اتجهنا نحو المستوى الإداري الأعلى. انظر الشكل رقم (٣):



الشكل رقم (٣): مستويات الإدارة والمهارات المرتبطة معها

٨- الأدوار التي يؤديها المدير في المنظمة^(١): Roles of the Manager

لقد حاول عدد من الباحثين معرفة الأنشطة التي يقوم بها المديرون في عملهم و منهم " هنري مينتزبيرغ " Henry Mintzberg الذي قال بأنه يمكن تصنيف أدوار المدير بعشرة أدوار تجمعها ثلاث مجموعات من الأنشطة هي:

١- دوره المعلوماتي: Information Roles و يشمل هذا الدور الأنشطة التالية:

أ. دوره كمراقب: Monitor لما يحصل من حوله، والباحث عن المعلومات من مصادرها، من الأحداث والعاملين والمراجع العلمية.

^١ - بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم. الطبعة العربية. عمان. ٢٠٠٨، ص ٦٠.

ب. دوره كناشر المعلومات: Disseminator حيث يتولى نشر المعلومات
للآخرين من العاملين و أصحاب العلاقة من خارج المنظمة.
ت. دوره كمتكلم: Spokesman باسم المنظمة في اللقاءات والاجتماعات
الرسمية و غيرها.

٢- دوره التفاعلي: Interpersonal Role الذي يتجلى من خلال الأنشطة
التالية:

أ. دوره كرمز و رئيس للمنظمة: Figurehead و الممثل الرسمي لها
في الاحتفالات و الأنشطة الرمزية.

ب. دوره كقائد: Leader في علاقاته مع الرؤوسين من حيث توجيههم
وتحفيزهم و التأثير في سلوكياتهم.

ت. دوره كوسيط: Liaison حيث يمثل حلقة وصل في العلاقة مع
الأطراف المتنازعة في محاولة للتوفيق في وجهات النظر و التوصل إلى حل
يرضي الطرفين، و كذلك دوره كوسيط مع جميع المدراء في مختلف
المستويات الإدارية.

٣- دوره كمقرر: Decisional Roles ويكون من خلال مزاولته للأنشطة
التالية:

أ. دوره في حل المشاكل: حيث يعمل على حل مشاكل العمل من خلال
اتخاذ القرارات الصائبة و الصحيحة.

ب. دوره كموزع للموارد: Resources Allocation من العدد و وسائل
العمل و الموارد البشرية و المالية على الأقسام و الوحدات الإدارية و ذلك
حسب درجة الأولوية في التوزيع.

ت. دوره الريادي: Entrepreneur Roles حيث يعمل من خلال قدراته
الإدراكية و امتلاكه للرؤية الصائبة، و قراءته الصحيحة لواقع المنظمة من
إحداث التغيير المناسب في المنظمة.

ث. دوره كمفاوض: Negotiator Role حيث يتفاوض مع الأطراف الأخرى وأصحاب المصالح ذات العلاقة مع منظمته في الشؤون التي تهمها. من خلال ما تقدم من استعراض للأدوار التي يقوم بها المدير في عمله، يجب القول أن تلك الأدوار تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يتولاه المدير و حجم الصلاحيات الممنوحة له ضمن إدارته.

ثانياً - تاريخ تطور علم الإدارة

وجدت الإدارة في الحضارات القديمة البابلية والسومرية والصينية والهندية واليونانية والعربية وغيرها من الحضارات، و مورست في إدارة شؤون الدولة بمختلف نواحيها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية، إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً نسبياً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة، كعلم الاجتماع و الفلسفة و الاقتصاد و غيرها. وحقيقة الأمر إن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام. و هذا يعود لأسباب تاريخية و موضوعية سادت لفترة زمنية طويلة نسبياً. سنحاول إلقاء الضوء عليها. كما سنحاول في هذا الفصل أن نعطي لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات، ولكن قبل أن ندخل في تفاصيل المدارس نود أن نشير إلى معنى المدرسة بشكل عام وأهميتها وأسباب تعددها.

١ - مقدمات تطور الفكر الإداري:

لقد بدأت الثورة الصناعية في الثلث الأخير من القرن الثامن عشر وتحديدًا عام ١٧٦٤ عندما اخترع "جيمس واط" ما يسمى بالمحرك البخاري الذي دخل ميدان الإنتاج ثم حلت الآلة محل العمل اليدوي و خاصة في صناعة النسيج في البدايات المبكرة للثورة الصناعية، و توسع حجم الإنتاج من خلال عملية تراكم رأس المال وتجديده، و استمر التطور التقني و الآلي دون توقف يرافقه زيادة في حجم و نوعية الإنتاج، و عدد العاملين، و كان ذلك يترافق مع نوع معين من الممارسة الإدارية لتلك الأنشطة، لكن لا أحد يعرف على وجه التحديد كيف كانت تدار تلك الأنشطة و ما هي المدرسة أو الاتجاه الإداري الذي اتبعه الإداريون في عملهم الإداري، أي لم يكن هناك شيء يسمى علم الإدارة. يعني أن التطور التقني و زيادة حجم منظمات الأعمال و منتجاتها لم يرافقه تطور في الفكر الإداري، بصور أو يعكس ممارسات إدارية حقيقية لأنشطة الإنتاج و العمل، سوى بعض الكتابات التي ظهرت في الثلث الأخير من القرن الثامن عشر و تحديدًا بدأت في الفكر الاقتصادي و ليس الإداري من أمثال "جون ستياوت ميل"^(١). الانكليزي الأصل الذي نشر كتابه الشهير (مبادئ الاقتصاد السياسي) ١٧٦٧ الذي بين فيه أن السلطة هي من قوانين الطبيعة و يجب أن تتناسب مع المسؤولية، كما أكد على ضرورة تقسيم العمل والتخصص لأهميته في رفع الكفاءة الإنتاجية.

^١ - صالح مهدي العامري. محسن منصور الغالبي: الإدارة والإعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. ٢٠٠٨. ص ٥٤.

وفي عام ١٧٧٦ وضع "آدم سميث" كتابه الشهير أيضاً المعروف باسم "ثروة الأمم" الذي أكد فيه على مبدأ التخصص في العمل، و أن العامل يجب أن يكون مسؤولاً أمام شخص آخر 'لا' يستطيع أن يمارس عليه أي تأثير بسبب القرابة أو أية مصلحة مشتركة. كما درس الحركة و الزمن و رأى أن العامل يقوم بحركات معينة في عمله، يبدأ كل منها ببطء ثم تتسارع بعد تكرارها و التمرس فيها، لذلك نادى بتقسيم العمل إلى عمليات صغيرة ثم يقسم إلى أجزاء أصغر ليسهل أدائها.

أما في القرن التاسع عشر فقد حصل تطور آخر في الفكر الاقتصادي والإداري معاً، ففي عام ١٨٣٢ أصدر "تشارلز باباج" Charles Babbage أستاذ الرياضيات المعروف كتابه (اقتصاديات الآلات و التصنيع) الذي يعتبر أول من طبق مبادئ الرياضيات في الإدارة، مركزاً على مفهوم الكفاية الإنتاجية، وعلى ضرورة قيام علاقات متجانسة بين الإدارة و العاملين ولمصلحة الطرفين، و ضرورة مشاركة العاملين في الأرباح. كما أكد فيه على أهمية التخصص و تقسيم العمل و دراسة الحركة و الزمن. و قال أنه يمكن تطبيق الإدارة في كل مجال يوجد فيه تنسيق للجهد البشري.

في منتصف القرن التاسع عشر و مع التطور الصناعي الكبير و ظهور أفكار تدعو إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة واجه المديرون مشكلة تختلف عن مشاكلهم في المنظمات الصغيرة التي اعتادوا على إدارتها من قبل. و قد تصدى "هنري بور" إلى دراستها ووجد أن الإدارة يجب عليها العمل في ضوء ثلاثة مبادئ إدارية هي:

١. التنظيم: أي تقسيم العمل الذي يضمن زيادة الإنتاجية.

ب. الاتصالات: أي وضع نظام للتقارير والبلاغات يكفل إلمام الإدارة بسير العمل.

ت. المعلومات: و تعني تحليل التقارير بهدف تحسين العمل. و قد بينت نتائج تطبيق تلك المبادئ أن الرقابة تكمن في اللوائح و التعليمات الدقيقة التي تؤدي إلى نجاح العمل، مع ضرورة توصيف الوظائف و الترقية على أساس الكفاءة.

في عام ١٨٧٠ نادى "هنري تاون" Henry Town الذي عمل كمهندس ميكانيك، في محاضرة بعنوان " المهندس كرجل اقتصاد" إلى اعتبار الإدارة علماً قائماً بذاته، و إلى الربط بين الإدارة و الهندسة. و بضرورة تحليل تكلفة عناصر الإنتاج و تقسيم الربح الناتج مناصفة بين العاملين و أرباب العمل، مع ضرورة تبادل المعلومات و الخبرات بين المنظمات للاستفادة منها. و في عام ١٨٧١ أصدر "جيفونز" Jevons كتابه (نظرية الاقتصاد السياسي) بين فيه نتائج أبحاثه عن كثافة العمل و الجهد و ضرب مثلاً عن العامل و الفأس.

في عام ١٨٩١ اقترح "فريدريك هولسي" Holsy أن يقسم الربح بين العاملين و رب العمل بنسبة من الثلث إلى الثلثين على أن يعطى العامل أجراً ثابتاً و لا يشترك مع رب العمل في الخسارة.

و على العموم يمكن تلخيص أهم ما جاء به الاقتصاديون من فكر يتعلق بالجانب الإداري في تلك الفترة بالتالي:

- ١- التخصص و تقسيم العمل إلى أجزاء البسيطة لسهولة أدائه.
- ٢- المحافظة على المهن و ضرورة تدريب العاملين عليها.
- ٣- الوظائف الإدارية هي التخطيط و التنظيم و تدريب العاملين و الرقابة.

٤- يقسم العمل إلى قسمين أحدهما ذهني يقوم به أرباب العمل، والآخر تنفيذي يقوم به العاملون.

٥- دخول الآلة لا يؤدي بالضرورة إلى البطالة، بل تفتح آفاق عمل جديدة.

إن الفكر السابق كان قد حفز المهندس "فريدريك تايلور" لدراسة الإدارة الحديثة، و مهد الطريق لنشوء علم الإدارة كما سنرى لاحقاً.

٢- أسباب تأخر نشوء علم الإدارة:

مما تقدم نجد أنه لم يكن هناك شيء اسمه علم الإدارة بل كانت توجد أفكار إدارية مصدرها مفكرو علم الاقتصاد ومهندسون ميكانيكيون، هذا يعني أن الإدارة كعلم، قد تأخرت من حيث الدراسة والتحليل ولم ترتق إلى مستوى العلم، لأسباب عديدة يمكن إيجازها بالآتي^(١):

١- النظرة الوضيعة للعمل التجاري: لم تكن نظرة المجتمعات الغربية للعمل التجاري آنذاك نظرة احترام وتقدير، عكس النظرة التي انطلقت منها معظم العلوم التجريبية والتطبيقية والإنسانية الأخرى، حتى آدم سميث في كتابه (ثروة الأمم)، و"بونابرت" قللا من أهمية العمل التجاري لدرجة أن "بونابرت" سخر منه بالقول "إن بريطانيا أمة من أصحاب المتاجر".

٢- الاهتمام بالإنتاج على حساب الاهتمام بالإدارة: لقد انصبحت اهتمامات الباحثين و الرواد الأوائل في المجالات الاقتصادية /الإنتاجية/ على كمية

^١ - تايلور، فريدريك دبيلو: ما هي الإدارة العلمية. ماتيسون، مايكل. تي، وايفانسين، جون. إم، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي. ترجمة: عبد الله هشام، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، ١٩٩٩، ص ٢٢.

الإنتاج على حساب الإدارة، حتى إن "آدم سميث وريكاردو" مثلاً، اهتموا بمجالات الإنتاج والإنتاجية ولم يعيروا اهتماماً لا لعلم الإدارة ولا للسياسات الإدارية.

٣- عدم الاستفادة من تطبيقات العلوم الإنسانية والسلوكية في مجال الأعمال: على الرغم من أسبقية تطور تلك العلوم على نشوء علم الإدارة لم تكن هناك استفادة منها إلا مؤخراً. كذلك فإن دراسة السلوك البشري، وعوامل التأثير به، من حوافز مادية ومعنوية، ودراسة القيادات الإدارية ودورها في التنوير الإداري، لم تظهر إلا متأخرة.

٤- اعتبار الإدارة فناً وليس علماً، يتم اكتسابه بالممارسة و الوراثة: كان هناك قناعة من رجال الأعمال أنفسهم، بأن الإدارة هي فن ولم تصل بعد إلى مرحلة العلم التجريبي، علاوة على ذلك، فإن اتجاهات رجال الأعمال كانت تصب في بوتقة تعظيم الأرباح، والسياسات السعيرية، والوسائل التكنولوجية والميزانيات دون اهتمام واضح وصريح بالمعاني والمبادئ الأساسية للإدارة.

٣- مفهوم المدرسة أو المدخل^(١):

يستخدم مصطلح المدرسة School أو المدخل Approach ليشير إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في إطارها، مثال ذلك مدرسة الشعر الحديث أو مدرسة الفن الحديث أو الرسم الانطباعي وغيرها، وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى

١ - حمدي مصطفى المعاز: وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.

مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في مكان واحد ولا أن يعيشوا في نفس فترة زمنية واحدة ولا يعرف بعضهم بعضاً، إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراضاتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يدرسونه.

والمدرسة أو المدخل في الإدارة يعني مجموعة العلماء والمتخصصين في الإدارة الذين يشتركون في رؤية أو فلسفة واحدة تتعلق بمفهوم الإدارة وموضوعها و أفضل ممارسة لها تؤدي إلى تحقيق الأهداف و بالتالي النتائج المرجوة من تلك الممارسة، مثل المدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو الحديثة و غيرها. إن أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارهم يساهم في الفهم العميق لماهية علم الإدارة من خلال الاطلاع على رؤى مختلفة حاولت حل المسائل الإدارية (مشاكل العمل و الإنتاج) كل من وجهة نظره، وبالتالي كيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق أفضل النتائج لتلك المنظمات.

٤- مدارس الفكر الإداري:

لقد مر الفكر الإداري خلال مسيرة تطوره بعدد من المراحل، و كانت كل مرحلة تمثل مدرسة أو اتجاهاً فكرياً معيناً و يمكن تصنيف هذه المدارس كما يلي:

أولاً- المدرسة الكلاسيكية في الإدارة: The Classical School

تضم هذه المدرسة التي تعتبر من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية مجموعة من الاتجاهات الفكرية التي سادت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، أي في فترة سيطرة أفكار الاقتصاد الرأسمالي الحر القائم على حرية العمل و المنافسة و ظهور فكرة الرجل الرشيد و المنظمة

الرشيده، و التفكير المنطقي في تفسير السلوك الإنساني و التنظيمي. وأهم الاتجاهات الفكرية الممثلة لهذه المدرسة ما يلي:

١- الإدارة العلمية.

٢- الإدارة التنظيمية أو المبادئ الإدارية (العمليات أو التقسيمات)

٣- الإدارة البيروقراطية. و فيما يلي شرح موجز لكل اتجاه من تلك الاتجاهات.

١- الإدارة العلمية: Scientific Management

يعد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) وهنري فايول (Henri Fayol) وهنري غانت (Henry Gant) من أبرز رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة. انظر الشكل رقم (٤):



الشكل رقم (٤): المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع المشاكل الإدارية في منظمات الأعمال، و ذلك لأن التقدم الصناعي خلق نوعين من المشاكل إحداها تكنولوجية والأخرى إنسانية، والتي كان يتوجب على الإدارة مواجهتها، فكان منهج الإدارة العلمية الذي ينطلق من مسلمة محددة تمثل منهجاً فكرياً تحليلياً للمشاكل الإدارية ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها بهدف تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجابياً على طرفي العلاقة: رب العمل والعاملين معاً.

١-١) "فريدريك وينسلو تايلور: يعتبر فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) Fredrick.W Taylor الأب الروحي لهذا الاتجاه، أي أبو الإدارة العلمية الحديثة بلا منازع^(١). وقد بدأ حياته بعد تخرجه مهندساً ميكانيكياً من الجامعة في وظيفة عامل ثم ميكانيكي في شركة "ميدفيل" للحديد و الصلب عام ١٨٧٨ ثم تدرج في السلك الوظيفي حتى شغل وظيفة كبير المهندسين عام ١٨٨٤. لقد لاحظ تايلور في أثناء عمله كمشرف على العاملين تباطؤ العمال في أدائهم للعمل الأمر الذي يؤثر على إنتاجيته، ثم على الشركة و يعرضها إلى زيادة التكاليف. و قد حاول ممارسة الأسلوب التقليدي السائد آنذاك لزيادة إنتاجية العامل من خلال الضغط تارة و التفاهم تارة أخرى لكن لم يوفق في ذلك. لذلك أدرك أن السبيل الوحيد لحل هذه المشكلة هو بالدراسة العلمية لأدوات و طريقة أداء العمل الحالية التي من خلالها يتمكن من الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل و هذا ما فعله تايلور. لذلك بدأ تايلور بدراسته

^١ - لقد كتبت تلك العبارة على قبره بولاية فلادلفيا بعد وفاته في اليوم التالي لعيد ميلاده التاسع و الخمسين مصاباً بمرض "ذات الرئة".

للإدارة من القاعدة أي من الإدارة الدنيا وصولاً إلى الإدارة العليا، بخلاف رواد الفكر الإداري الآخرون الذين درسوا الإدارة من القمة إلى القاعدة.

لقد نشر تايلور أفكاره في كتابيه (إدارة الورشة) عام ١٩٠٣ ثم (مبادئ الإدارة العلمية) ١٩١١ وأوضح فيه أهم أفكاره بخصوص العمل و طريقة أدائه، فقد قال توجد طريقة واحدة مثلى لأداء العمل و هي أفضل طريقة One best Way و تقوم على دراسة الحركة و الزمن اللازم لكل حركة Time and Motion Study و تبدأ بحذف الحركات غير الضرورية لأداء العمل و الإبقاء على الضروري منها ثم توصيفها توصيفاً دقيقاً مع ضرورة انسجامها مع تركيبة العامل الذي يقوم بها، و الأخذ بالحسبان ظروف أداء العمل التي تؤثر على نتائجه و إضافة الأزمنة غير المحسوبة التي قد تؤخر إنجاز العمل إلى الزمن الكلي لأدائه و اعتبار الزمن الناتج هو الزمن المعياري لأداء العمل. وبالتالي فقد أوجد تايلور معياراً أو مقياساً لأداء العمل هو كمية العمل الواجب إنتاجها في وحدة الزمن، لذلك استخدم ساعة التوقيت وبعض كاميرات التصوير عند دراسة كل حركة من حركات العاملين. ففي إحدى تجاربه التي عرفت بتجربة "رفع الكتل الحديدية" كان معدل إنتاجية مجموعة من العاملين عند رفع الحديد ووضعه في عربة النقل ١٢,٥ طن يومياً، وبعد دراسة حركات العاملين والزمن اللازم لكل حركة وحذف الحركات غير الضرورية، التي كانت تجهد العاملين زادت إنتاجيتهم إلى أكثر من ٤٧ طن في اليوم الواحد. أي أنها زادت بنسبة ٤ مرات تقريباً. $١٢,٥ / ٤٧ = ٣,٧٦$ مرة.

لم يقتصر تايلور على تحديد الطريقة المثلى للإنتاج بل اهتم بتوحيد الأدوات و العدد المستخدمة في الإنتاج. كما قال بضرورة اختيار العاملين

للعمل كل حسب قدراته ولأنه أجرى تجاربه في مصنع الحديد و الصلب، فقد طالب باختيار العاملين حسب قدراتهم البدنية بسبب طبيعة العمل التي تتطلب تلك القدرات، ثم العمل على تدريبهم، و ضرورة إعطائهم فترات كافية من الراحة بهدف التقليل من ضجرهم و مللهم. بالإضافة إلى الرقابة الشديدة عليهم.

ومن أبرز عناصر الإدارة عند تايلور بالإضافة إلى دراسة الحركة والزمن و تحديد الطريقة المثلى للإنتاج وضعه لنظام الأجر القائم على أساس القطعة أو عدد الوحدات التي يمكن للعامل إنتاجها في وحدة الزمن، حيث يربط أجر العامل بحجم إنتاجه. وسمى هذا النظام بنظام الأجر التفاضلي، فإذا كان إنتاج العامل أقل من مستوى الإنتاج المحدد أو المعياري فإنه يأخذ أجراً محدداً عن كل ساعة عمل في اليوم، لكنه يزيد بزيادة عدد الوحدات المنتجة عن الأجر المعياري في وحدة الزمن.

و مثال ذلك: يكون معدل أجر القطعة الواحدة ٣ ليرات إذا تجاوز إنتاج العامل معدل الأداء المعياري المحدد بـ ٢٠ قطعة في الساعة. أي يكون الأجر اليومي وفق ذلك $3 \times 8 \times 20 = 480$ ليرة.

أما لو أنتج العامل أقل من ٢٠ وحدة في الساعة و ليكن ١٩ وحدة في الساعة أو أقل مثلاً، فسيقتضى أجراً قدره ٢,٨٠ ليرة عن كل وحدة إنتاج. عندئذ سيكون أجره اليومي يساوي إلى ٤٢٥,٦ ليرة؛ لأن $2,8 \times 8 \times 19 = 425,6$ ليرة. يعني أن انخفاض الإنتاج وحدة واحدة في الساعة يؤدي إلى انخفاض الأجر اليومي المستحق بمقدار: $480 - 425,6 = 54,4$ ليرة.

أما لو زاد معدل الأداء اليومي عن ٢٠ وحدة في الساعة فسيحسب أجر العامل على أساس معدل الزيادة في عدد القطع المنتجة مضروباً بأجر القطعة

الواحدة الجديد و هو ٥ ليرات بدل من ٣ ليرات. فلو كان عدد القطع المنتجة مثلاً ٢٢ وحدة في الساعة عندئذ سيكون معدل الأجر اليومي للعامل يساوي إلى: $٢٢ \times ٨ \times ٥ = ٨٨٠$ ليرة في اليوم. أي بفارق عن مستوى الأداء المعياري قدره: $٨٨٠ - ٤٢٥,٦ = ٤٥٤,٤$ ليرة في اليوم الواحد.

لقد اعتقد تايلور أن نظام الأجر التفاضلي الذي هو نظام للأجور التشجيعية سيدفع العاملين تلقائياً لزيادة إنتاجيتهم و بالتالي إنتاجية المنظمة ككل. لقد انتشرت أفكار تايلور في العديد من دول العالم الرأسمالي آنذاك وتم تطبيقه من قبل العديد من الشركات، إلا أن الأمر لم يكن بهذه السهولة فقد لقي معارضة شديدة من قبل النقابة و العاملين في شركة الحديد و الصلب التي أجرى تجاربه فيها، ثم في بقية الشركات في الدول التي طبقت نظام الإدارة التaylorية Taylorism. و السبب هو أن العامل سيلهت وراء زيادة إنتاجيته و بالتالي وراء الأجر التشجيعي، الذي يعتبر الدافع الرئيسي والوحيد للعمل.. و لما كان تايلور قد نادى بضرورة اختيار العاملين كل حسب قدراته البدنية هذا يعني أن الوصول إلى مستوى الأداء المعياري و تجاوزه لن يتم إلا من خلال بعض العاملين الذين يتمتعون بقدرات بدنية قوية، و هذا سيحرم الآخرين الذين لا يمتلكون تلك القدرات و هؤلاء عددهم كبير الأمر الذي دفعهم للتظاهر ضد نظام تايلور هذا. ومن جهة ثانية لقد ساد شعور لدى العاملين أن السرعة في أداء الأعمال سيؤدي إلى تفكير الإدارة بالاستغناء عن بعض العاملين الآخرين لديها لأنهم لا يعملون بنفس السرعة، و إحلال آخرين محلهم. و نتيجة كل ذلك حصل عام ١٩١٢ إضراب واسع في إحدى الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي أدى إلى استدعائه من قبل أحد أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي للتحقيق معه للاطلاع

منه على أفكاره و كان جوابه أن "الإدارة العلمية في جوهرها هي ثورة عقلية كاملة في ذهنية و منظور كل فرد من العاملين في أية منظمة تجاه عمله وواجباته و تجاه من يعمل معهم. إنها ثورة في ذهنية الإدارة بكافة مستوياتها من مشرفين و مدراء أقسام و مالكين نحو العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، و من دون هذه الثورة العقلية التي يجب أن تحصل لدى الطرفين الإدارة و العاملين لا وجود للإدارة العلمية.^(١)"

كما بين أنه: "... على الإدارة و العاملين الاعتراف بأنه من الضروري إحلال الدراسات و المعارف (العلم) محل العادات و الآراء الفردية القديمة في جميع المسائل ذات العلاقة بالعمل داخل المنظمة... و يجب أن يطبق ذلك على الوسائل المستخدمة في إنجاز العمل وعلى الوقت اللازم لأداء كل عمل، و يمكن أن نقول بأن هناك وجود للإدارة العلمية في أية منظمة ما لم يتغير...".^(٢)

مما لا يمكن تلخيص أهم مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور و التي ذكرها في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" Principles of scientific Management بما يلي^(٣):

١- ضرورة تطبيق الطرق العلمية على العامل عند أدائه للعمل من (خلال دراسة الحركة و الزمن) بدلاً من التخمين والطرق العشوائية عند أداء العمل.

^١ - فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة. مرجع سبق ذكره، ص ٥٣.

^٢ - حمدي مصطفى المعاز: وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.

٢- ضرورة اتباع الأسلوب العلمي في اختيار العاملين للعمل وفق متطلبات العمل و توصيفه، ثم العمل على تدريبهم، بدلاً من العشوائية في الاختيار و التدريب.

٣- تقسيم العمل بين الإدارة و العاملين، بحيث تختص الإدارة بالتخطيط و الرقابة، بينما يختص العاملون بالتنفيذ فقط.

٤- العمل على تنمية روح التعاون بين الإدارة والعاملين بدلاً من الصراعات لتحقيق كل من أهداف المنظمة و العاملين معاً.

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى طريقة تايلور في الإدارة العلمية، أنها حولت العامل إلى آلة بيولوجية من لحم و دم همه الوحيد زيادة الإنتاجية والركض وراء الحافز المادي الذي اعتبره بالإضافة إلى الرقابة الشديدة والصارمة الدافع الوحيد لهذه الزيادة. و كذلك عدم الاهتمام بإنسانية العامل، بالإضافة إلى إهماله للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ ضمن التنظيم الرسمي والتي قد يكون لها قوة مؤثرة على المنظمة.

يمكن القول بشكل عام رغم الانتقادات التي وجهت إلى طريقة تايلور في الإدارة، أن النتائج التي توصل إليها تايلور مهدت الطريق لفكر إداري منظم و فتحت المجال واسعاً للبحث و الدراسة و كانت الأساس لتكوين منهج الإدارة العلمية في العصر الحديث.

٢-١ فرانك و ليليان جيلبرت: ١٨٦٨-١٩٢٤ Lillian Gilbreth and

Frank Gilbreth

عمل "فرانك جيلبرت" كعامل بناء بعد أن ترك دراسته في الجامعة و هو في السابعة عشر من عمره حتى أصبح المسؤول الأول في شركة للبناء أو

المقاولات، ثم عمل كمقاول بناء على حسابه الخاص. اهتم بدراسة الإنتاجية و طرق زيادتها فعمل على دراسة الحركة والزمن وضرورة حذف الحركات الزائدة عند أداء العمل من قبل البنائين، وقد استطاع تقليص حركات العاملين من ثمانية عشرة حركة إلى خمس حركات فقط لأداء العمل أو المهمة، وكان نتيجة ذلك أن تضاعفت إنتاجية العامل دون أية جهود إضافية. حتى التقى تايلور عام ١٩٠٧ الذي أيدته في كل ما قام به و ليشكلا معاً بفكرهما نواة ما يسمى بالإدارة العلمية الحديثة.

بعد زواجه من "ليليان جيلبرت" المتخصصة في علم النفس الصناعي والتي عرفت بسيدة الإدارة الأولى First lady of Management كونا فريق عمل، فبينما اهتم "فرانك" بالإنتاجية و طرق زيادتها اهتمت "ليليان" بالنواحي الإنسانية في العمل و من خلال الأبحاث التي قامت بها، توصلت إلى نتيجة مفادها أن عدم رضا العاملين عن عملهم و تدميرهم لا يعود فقط إلى رتبة أعمالهم بل إلى عجز الإدارة عن فهم طبيعة العاملين و حاجاتهم الاجتماعية والإنسانية. وكان من نتائج تلك الدراسة الدعوة إلى الاهتمام بالعوامل النفسية لأثرها الواضح على الروح المعنوية و بالتالي على إنتاجية العامل.

و كانا قد أوجدا خطة مكونة من ثلاث مراحل بغية تنمية و تطوير الفرد العامل، في المرحلة الأولى يتوجب على العامل أداء عمله الحالي، و يستعد لتعلم عمل أعلى درجة من عمله الحالي في المرحلة الثانية. و أن يعمل على تدريب و تعليم من سيحتل موقعه الحالي في المرحلة الثالثة. فالعامل هو منفذ و معلّم و متعلّم و طموح بنفس الوقت.

لم تقتف دراسات "فرانك و ليليان جيلبرت" عند هذا الحد بل تناولوا موضوعات إدارية هامة مثل ضرورة تخطيط العمل و تقييم كفاءة الأداء

ونتيجة لذلك توصلنا إلى وضع خريطة سير العمل، وبطاقة تقييم كفاءة الأداء. وبالتالي يعتبر "فرانك و ليليان جيلبرت" من الأوائل الذين أسهموا بشكل فعال في تدعيم أسس حركة الإدارة العلمية من خلال دراستهما للحركة و الزمن وهي أساس ما يتم القيام به الآن من تبسيط لإجراءات العمل Work Simplification ووضع معدلات الأداء وأنظمة الأجور، كما أنهما من الأوائل الذين ركزوا على الجوانب الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين و إنتاجيتهم. لذلك دعا إلى ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار للعاملين و توفير ظروف عمل مناسبة لهم^(١).

٢- الإدارة التنظيمية أو المبادئ الإدارية (العمليات أو التقسيمات

الإدارية): Administrative Principles

يمثل هذا الاتجاه نظرية مكتملة للاتجاه السابق، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها، في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة، ويعتبر هنري فايول (Henry Fayol 1841-1925) الفرنسي الأصل رائد هذا الاتجاه والذي نشر كتاباً بعنوان (الإدارة الصناعية والعامة) General and Industrial Management عام ١٩١٦. الذي يلخص فيه أفكاره بعد تجربته الطويلة في العمل الإداري في شركة للتعدين منذ عام ١٨٨٨ حتى خروجه إلى التقاعد عام ١٩١٨ ففي بداية تعيينه مديراً عاماً للشركة كانت على وشك الإفلاس و بعد ثلاث سنوات من إدارته لها أصبحت من الشركات الرابحة في فرنسا.

^١- صالح مهدي العامري. محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال. ٢٠٠٨. مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.

اهتم "فايول" بالإدارة و نظر إليها من الأعلى إلى الأسفل و ذلك بسبب ترعبه على قمة الهرم التنظيمي في الشركة، ورأى أن الإدارة تؤدي دوراً هاماً في مجال الحكومة و الصناعة و التجارة و السياسة و في كل مجالات الحياة الأخرى. و رأى أن فشل الكثير من منظمات الأعمال في عملها مرده إلى أنه لا يوجد لدى المديرين فكراً إدارياً أو مبادئ إدارية يعملون في ضوئها.

إن أفكار "فايول" والرواد الآخرين في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "علم إدارة الأعمال" ولعل أبرز أفكار "فايول" ومساهماته الجديدة في علم الإدارة تكمن في أنه أولاً حدد و بدقة ما هي وظائف الإدارة، وما هي وظائف المنظمة ثانياً، و ما هي مبادئ الإدارة ثالثاً. و فيما يلي شرح مختصر لكل من تلك المساهمات.

٢-١ العمليات الإدارية (وظائف الإدارة):

يعرّف فايول الإدارة على أنها^(١): التخطيط و التنظيم و القيادة و إصدار الأوامر للتنسيق و الرقابة. و أعطى أهمية خاصة لوظيفتي التخطيط والتنظيم باعتبارهما جوهر العملية الإدارية و الأساس لباقي الوظائف الأخرى. ويرى بأن الإلمام بهذه الجوانب يتطلب قدرات فنية متخصصة، يمكن الحصول عليها من خلال التعلم و المبادأة من خلال ممارسة العمل. وبناءً على ما تقدم قسم "فايول" وظائف الإدارة إلى خمس عمليات رئيسية هي:

¹ -Henry Fayol. Administration industrielle et generale", Dunod, Paris, 1999, p, 8.

أ. التخطيط أو التبصر: Foresight و يعني التنبؤ للمستقبل والإعداد الجيد له، و من خلاله توضع الخطة لتنفيذ مستقبلاً.

ب. التنظيم: Organization و يعني حشد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة والوصول إلى الأهداف.

ج. القيادة وإصدار الأوامر: Command وتعني توجيه وإرشاد الآخرين وتقييم جهودهم وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.

د. التنسيق: Coordination لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.

هـ. الرقابة: Control للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعية واتخاذ إجراءات تصحيحية إن لزم الأمر.

٢-٢ أنشطة المنظمة ووظائفها:

يرى "فايول" أن هناك مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن توجد في كل المنظمات الصناعية كبيرة أو صغيرة الحجم و هذه الأنشطة هي التالية:

أ- النشاط الإنتاجي أو الفني: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

ب- النشاط التجاري: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

ت- النشاط المالي: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

ث- نشاط الحماية من المخاطر: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وآمنة.

ج- النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون

والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.

ح- النشاط الإداري: ويمثل العمليات الإدارية الأربع السالفة الذكر.

٢-٣ المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول:

يرى "فايول" أن الإدارة هي عملية فكرية و معرفية تتضمن مبادئ وأفكار يجب معرفتها من قبل المديرين، قبل أن تكون ممارسة لديهم، لذلك اعتنى كثيراً بنوعية الإدارة و المديرين واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها وهذه المبادئ هي^(١):

١. تقسيم العمل: بمعنى أن يعطي كل عامل جزءاً صغيراً من العمل لإنجازه يتخصص فيه مما يؤدي إلى زيادة مهاراتهم و إنتاجيتهم.
٢. السلطة والمسؤولية: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، بينما المسؤولية هي الالتزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي و يكون الفرد شاغل الوظيفة معرضاً للمحاسبة عند إساءة استخدام السلطة.
٣. الانضباط أو القواعد المنظمة للعمل: وهي قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن يلتزم بها الجميع.
٤. وحدة الأمر : يعني أن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

^١ - زيد منير عبودي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. منشورات دار دجلة، عمان، ٢٠٠٧،

٥. وحدة التوجيه: و يعني أهمية الإشراف و توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٦. خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة : يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة، و إذا حصل تعارض بينهما يجب أن تعطى الأولوية لمصلحة المنظمة.

٧. العدالة في مكافأة العاملين: يجب أن تدفع للعاملين أجوراً مجزية مع حوافز مناسبة للجهود التي يبذلونها.

٨. المركزية: إن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا فقط دون غيرها.

٩. التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس.

١٠. الترتيب: ويقصد به الترتيب المادي الجيد للأشياء والأفراد في المنظمة، بحيث تكون مواقع المواد و العاملين مناسبة لبعضها بعضاً.

١١. العدالة: ويعني أنه يجب أن يكون المديرون عادلين في المعاملة وأصدقاء للعاملين.

١٢. استقرار العاملين: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب العمل على تشجيع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.

١٣. المبادرة: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة في أثناء تنفيذ الخطط.

١٤. روح الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

مما تقدم نجد أن فكر و فلسفة "فايول" في الإدارة تجعله يستحق لقب مؤسس نظرية "الإدارة كعملية أو وظيفة" والتي ما تزال صالحة الاستخدام حتى الآن، وإن كان هناك بعض التطور الذي حصل في مضمونها، فهو تناول قضية عمومية الإدارة التي تجعلها صالحة التطبيق في مختلف منظمات الأعمال العامة منها أو الخاصة، و في أي مجال من مجالات الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية و السياسية، كما أنه أكد على أن باب تطوير الفكر الإداري مفتوح وأن مبادئه هذه قابلة للتغيير و التعديل حسب الظروف التي تستدعي ذلك. كما أنه دعا إلى ضرورة الاهتمام بتدريس الإدارة في المدارس و الجامعات.

٣- الإدارة البيروقراطية: Bureaucratic Management (١٨٦٤-

Max Weber (١٩٢٠

البيروقراطية كلمة يونانية مكونة من جزأين الأول "بيرو" Bureau و تعني مكتب والثاني "غراسي" Gracy المشتقة من الأصل الإغريقي Kratia. ومعناها The Strong أي القوة أو حكم و سلطة المكتب أو المكاتب^(١) و قد استخدمت كلمة البيروقراطية بادئ الأمر للدلالة على الرجال الذين يجلسون خلف المكاتب الحكومية و يمسكون السلطة بأيديهم، ثم توسع هذا المفهوم ليشمل المنظمات الحكومية و الخاصة معاً.

كان أول ظهور للإدارة البيروقراطية على يد عالم الاجتماع الألماني الشهير "ماكس فيبر" Max Weber في أواخر القرن التاسع عشر، الذي ارتبط اسمه بالبيروقراطية كما ارتبطت البيروقراطية باسمه. وقصد بها تلك

^١ - صالح مهدي العامري. محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال. ٢٠٠٨. مرجع سبق ذكره، ص ٦٠ وما بعد.

المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة من جراء تطبيق مبادئ محددة قائمة على المنطق و السلطة الرسمية الشرعية.

و تعرف البيروقراطية^(١) على أنها: "أحد اتجاهات المدخل الكلاسيكي في التعامل مع المسألة الإدارية و تمثل صيغة تنظيمية عقلانية قائمة على أساس المنطق و النظام و السلطة الشرعية لإنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف".

و قال بأن المنظمة المثالية هي المنظمة البيروقراطية التي تعمل بموجب أهداف و نشاطات عقلانية و تقسيمات واضحة لأعمالها. و أطلق على ذلك مفهوم البيروقراطية المثالية. Ideal Bureaucracy و قصد بالمثالية، المنظمة القادرة على بلوغ أهدافها بكفاءة عالية.

و من أهم المبادئ الذي يقوم عليها التنظيم الإداري البيروقراطي ما يلي^(٢):

١- التقسيم الواضح للعمل: Specialization of work وفيه يتم تقسيم الأعمال (الوظائف) تبعاً لمهام كل عمل أو وظيفة بشكل واضح و محدد، الأمر الذي يؤدي إلى التخصص، و يسهم في زيادة مهارات الأفراد عند أدائهم للعمل.

٢- هرمية واضحة للسلطة: Hierarchy of Authority يعني ذلك تحديد واضح لسلطة ومسؤولية كل موقع وظيفي بشكل متدرج، وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.

^١ - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ٢٠٠٨، مرجع سبق ذكره، ص ٦٥.

^٢ - عامر عوض: السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٨ ص ٣٧.

٣- قواعد وإجراءات عمل رسمية: Formal of rules and procedures
يجب أن يجري العمل بموجب خطوات و قواعد رسمية محددة يلتزم بها
المديرون و الأفراد العاملون في سلوكهم و قراراتهم.

٤- اللاشخصية في التعامل: Impersonality إن القواعد والإجراءات
تطبق على الجميع في العمل، دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية
لأي من العاملين. و يعني ذلك أنه يجب أن تكون العلاقة بين الرئيس
والمروؤوس علاقة موضوعية، أي غير شخصية تحددها القوانين و الأنظمة
دون تمييز، وبالتالي لا تعترف البيروقراطية بعلاقات الألفة والمودة
والصداقة و المحابة في العمل.

٥- التدرج الوظيفي يتم حسب الأقدمية و الكفاءة: Careers based on
merit يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء إمكاناتهم الفنية و مستوى
أدائهم السابق للعمل.

٦- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإنه
يجب فصل الإدارة عن ملكية المالكين.

٧- الاعتماد على الخبراء من الكوادر المؤهلة: حيث لا مجال
للمحسوبية، لأن هذا المبدأ ينص على وضع الفرد المناسب في المكان
المناسب.

٨- وضع نظام للخدمة: يبنى على القوانين، فيما يتعلق بالتعيين والتدريب
و فيه سلم للرواتب و الأجور و يهدف إلى تشجيع العاملين على الاستقرار
والبقاء في الخدمة.

٩- أرشفة السجلات المكتوبة: حيث لا تعترف البيروقراطية إلا بما هو مكتوب ومختوم و مصادق عليه حسب الأصول. و يتم الاحتفاظ بالأوراق والمعاملات و المستندات في أرشيف خاص لا مجال للتلاعب فيه.

١٠- طابع السرية: من الخصائص المميزة للبيروقراطية هي السرية فيما يحصل في المنظمة و اجتماعات الإدارة. لذلك نجد وظيفة (القلم السري أو الديوان السري) من الوظائف المهمة في المنظمات البيروقراطية. و هذا مأخوذ من أنظمة الخدمة العسكرية عندما كان ضابطاً في الجيش.

و التنظيم البيروقراطي يتميز بمستويات هرمية عديدة، من القمة إلى القاعدة، وهذا ما يسمى بالبنية الهرمية الطويلة، وقد تكون المستويات الهرمية للتنظيم بين القمة و القاعدة محددة و يسمى عندئذ بالبنية البنية التنظيمية المسطحة. كما قد يكون التنظيم مركزياً أو لا مركزياً. ففي التنظيم المركزي تتركز معظم الخدمات والأعمال الإدارية و الإشرافية في مكتب مركزي واحد، بينما في التنظيم اللامركزي فإنها تتوزع على مكاتب التنظيم المختلفة. و ذكر أن التنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدة من الشرعية تحددها الكفاية و العقلانية.

و ذكر أن العقلانية: تعني أن كل تصرف يقوم به الإداري محدد بأهداف المنظمة ككل، وبالتالي فههدف أو غائية التنظيم تعتبر المسوغ القانوني والشرعي لأي نمط إداري يمكن ممارسته ضمن المنظمة.

أما الكفاية: فتشير حسب رأي "قيبر" إلى العلاقة بين فاعلية النظام في تحقيق أهدافه و تكلفة الوصول إلى الأهداف، و هنا تأتي عملية الاختيار

العقلاني بين البدائل التي تحقق ذلك و العلاقة بين التكلفة و المردود، و التكلفة لا تعني فقط المردود المادي بل تشمل الوقت و الجهد أيضاً^(١).

لقد تأثر "ويبر" بثلاثة عوامل أساسية صبغت فكره و نظريته بطابع خاص

هي:

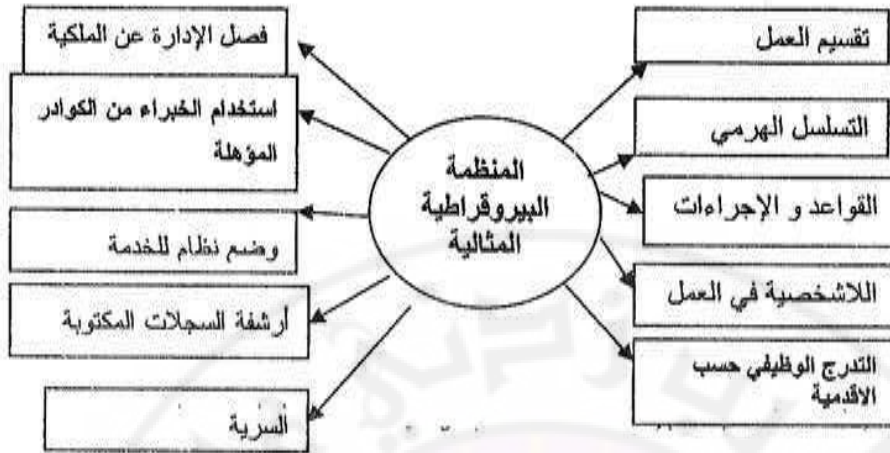
١- تأثره بالتنظيم العسكري، حيث كان ضابطاً في الجيش الذي يدار وفق أوامر و تعليمات صارمة، فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه في إدارة المنظمات.

٢- تأثره بعلم الاجتماع، فهو عالم اجتماع أيضاً، وقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على العنصر البشري في اتخاذ القرارات، لذا اعتقد أن القواعد و الإجراءات، تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية و بالتالي حيادية تنفيذ القرارات و إنجاز العمل.

٣- تأثره بفترة التضخم التي شهدتها ألمانيا في ذلك الوقت، فوجد أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد من الإنتاج و بالتالي أهمل النواحي الإنسانية في المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فعال في تطوير تخصص علم الإدارة العامة الذي بدأ استحداثه في كليات الحقوق في أول الأمر ثم أصبح تخصصاً واسعاً قائماً بذاته، وذلك لأن "فيبر" درس الإدارة في المنظمات الحكومية التي لا تهدف إلى الربح و ذلك بعكس بقية رواد الفكر الإداري الآخرين.

١ - حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار الطليعة، بيروت، ٢٠٠٥، ص ١٦.



الشكل رقم (٥): مبادئ البيروقراطية المثالية كما رآها "ماكس فيبر"

لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة. في حين أراد "فيبر" الوصول إلى منظمة مثالية ذات فاعلية وكفاءة عالية في أدائها من خلال إتباع المبادئ السالفة الذكر. من أهم الانتقادات التي وجهت إلى النموذج البيروقراطي في الإدارة ما يلي:

- ١- إهمالها لحاجات الموظف النفسية والاجتماعية.
- ٢- أهملت أهمية التنظيمات غير الرسمية ومدى تأثيرها على الأداء.
- ٣- الجمود والروتين والآلية في العمل، بسبب الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات المحددة. حيث تصبح الوسيلة غاية من خلال ذلك.
- ٤- المثالية، لأنها لم تأخذ بالحسبان ظروف البيئة المحيطة المؤثرة على المنظمة.

٤-تقييم المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

لقد وضعت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بكافة اتجاهاتها، القاعدة الأساسية في بناء المنظومة-الفكرية لعلم الإدارة وفلسفتها في العصر الحديث، ويمكن تلخيص أهم مساهماتها في هذا المجال بما يلي:

١- اعتبرت أن الإدارة هي علم كباقي العلوم الأخرى يستحق الدراسة والاهتمام و يقوم على مبادئ يمكن تطبيقها في أية منظمة كانت.

٢- اعتبرت مفاهيمها حجر الأساس في التطوير الذي حصل لطرائق التنظيم والعمل اللاحقة.

٣- أسهمت في إدخال مفهوم المنطق و العقلانية (الرشد) إلى علم و عالم الإدارة، أي عقلنة تصرفات المديرين والعاملين أثناء عملهم الإداري اليومي. أما من أبرز أوجه القصور أو الانتقادات التي توجه إلى هذه المدرسة... فتتمثل بالآتي:

أ. الآلية: الناجمة عن التخصص الضيق و تقسيم العمل من ناحية، وعن تطبيق الطرق العلمية و التقيد بالقواعد و الإجراءات من قبل العاملين سيؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم و إنتاجية المنظمة معاً من ناحية ثانية.

ب. المثالية: لقد افترضت المدرسة الكلاسيكية أن الوصول إلى المنظمة الرشيدة أو العقلانية ذات الكفاية الإنتاجية العالية، يكون من خلال عقلنة سلوكيات العاملين في أثناء العمل من خلال اتباع القواعد المعمول بها لدى كل اتجاه من اتجاهات تلك المدرسة.

ت. النظرة المادية لحوافز العمل و الإنتاج: فقد اعتبرت أن الأجر المادي النقدي هو أهم حوافز العمل عند الإنسان، و تجاهلت بقية حاجاته الإنسانية الأخرى (النفسية و الاجتماعية).

ث. يمكن تطبيق أفكار تلك المدرسة على منظمات صغيرة الحجم تعمل في بيئة ساكنة أو مستقرة نسبياً، و لا تنطبق على منظمات كبيرة الحجم تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة.

ج. تم دراسة الإدارة ضمن المنظمة وفق منهجية النظام المغلق. لذلك تجاهلت تأثير البيئة المحيطة على المنظمة لأنها افترضت أن المنظمات تؤثر في البيئة و العكس غير صحيح.

ثانياً- المدرسة الكلاسيكية الحديثة: The new Classical School

بعد استعراضنا لفلسفة الإدارة التقليدية التي حاولت أن ترسم إطاراً فكرياً للعمل الإداري يرتقي بمستوى أداء المنظمة من خلال التركيز على التنظيم الرسمي الذي من خلاله تصل المنظمة إلى الرشد الاقتصادي، غير أنها أهملت الجوانب و الحاجات الاجتماعية و النفسية للعاملين و هذا ما اهتم به مفكرون آخرون فظهرت اتجاهات فكرية إدارية حاولت تدرك الثغرات التي أهملتها الاتجاهات الإدارية للتقليدية. فكانت المدرسة التقليدية الحديثة في الإدارة باتجاهاتها الثلاثة: حركة العلاقات الإنسانية والاتجاه الإنساني الاجتماعي، و المدرسة السلوكية، و فيما يلي شرح موجز لكل منها.

١-٢ حركة العلاقات الإنسانية ودراسات هوثورن: "التون مايو" Elton Mayo

إن الجهد الرئيسي في هذا الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Western Electric في مصانع "هاوثورن" Hawthorne في ولاية شيكاغو، لأسلاك الهاتف و المصابيح الكهربائية. و كانت فحوى الدراسة هي معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين العوامل والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية

العاملين. وقد مرت تلك الدراسة التي أجراها كل من "التون مايو وروثلزبيرجر" بالمراحل التالية^(١):

أ. المرحلة الأولى: شملت دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العامل وهي تجارب مصنع (ويسترن الكتريك في هاوثرن).

ب. المرحلة الثانية: قام "مايو" مع فريق من جامعة "هارفارد" بعدد من التجارب شملت الدراسة مدى تأثير فترات الراحة و مكان العمل و عدد ساعات العمل اليومية و الأسبوعية و نظام دفع الأجور على إنتاجية العامل. و قد جرت الدراسة في مصنع الغزل في "فيلادلفيا". في الفترة ١٩٢٤-١٩٢٧.

ت. المرحلة الثالثة: مرحلة تجارب تأثير تغير نظم الحوافز على الإنتاجية.

ث. المرحلة الرابعة: مرحلة دراسات مصانع "هاوثرن" و التي شملت عشرون ألف مقابلة لغرض الحصول على معلومات كافية لتحسين و تطوير برامج تدريب المشرفين على العمال. و قد جرت في الفترة بين ١٩٢٨-١٩٣٠.

ج. المرحلة الخامسة: مرحلة دراسة جماعات العمل غير الرسمية وأثرها على الإنتاجية.

وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وفترات الاستراحة و الحوافز المادية وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد في الإنتاجية، الأمر الذي دفع الباحثين إلى

^١-John R. Schermerhorn. John Wiley and Sons "Management" 6^{ed}, In. 2001, p 75. -

الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية وحدها، وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة Harvard برئاسة Elton Mayo وقد كان هذا في عام ١٩٢٧. واستمرت التجربة حتى عام ١٩٣٢ وقد بدأ "مايو" دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، فاختار "مايو" و زملاؤه مجموعتين من العاملات، فوضعوا المجموعة الأولى في غرفة الاختبار، ووضعوا المجموعة الثانية في غرفة الرقابة و تركت تعمل كما هي، أي لم تتغير فيها عوامل البيئة المحيطة بالعاملات.

ففي مجموعة التجربة تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباعدة، و قد كانت أسابيع العمل ذات فترات مختلفة، ف لوحظ أن هناك زيادة في الإنتاجية. و عند القيام بتجربة الإضاءة فتم تخفيض درجة الإضاءة كانت الإنتاجية تزداد و تكررت العملية مرات عدة مرات إلى أن وصلت درجة الإضاءة إلى مستوى ضوء القمر عندها بدأت الإنتاجية بالانخفاض. فكانت النتيجة خلاف الفرضية التي وضعها "مايو" و زملاؤه من أن هناك علاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية، وبالتالي كان لا بد من تفسير ما حصل ، وقد استنتج فريق البحث، أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين: الأول هو مناخ العمل الجماعي Group Atmosphere والإشراف المشترك Participative Supervision . ففي إطار العامل الأول يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط، وفي ظل العامل الثاني شعر العاملون بأهميتهم و إنسانيتهم من خلال

تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار، وهاتان الحالتان كانتا مفقودتين في السابق وهما اللتان تسببتا في تحسين الإنتاجية.

إن أهمية دراسات هاوثورن الكبيرة اكتشفت عندما لاحظ الباحثون زيادة إنتاجية العاملين غير الخاضعين للدراسة بسبب توقعاتهم أن الاهتمام سيمنحهم لاحقاً، وإنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعون للتجربة وسميت هذه الظاهرة تأثير "هاوثورن" نسبة إلى اسم المصنع الذي جرت فيه التجارب.

٢-١-١ الدروس المستفادة من دراسات "هاوثورن":

- لقد اعتبرت حركة العلاقات الإنسانية المنظمة نظام اجتماعي مكون من مجموعات من العاملين، يعملون متفاعلين متعاونين، لتحقيق أهداف مشتركة لكلا الطرفين.

- لقد أعطت هذه الأبحاث للمشاعر الإنسانية والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة، وكذلك أظهرت تأثير الجماعة كحافز على سلوك الفرد.

- أظهرت أهمية العلاقات غير الرسمية التي تنشأ في المنظمة بحكم علاقات الزمالة و الصداقة في العمل، و التي لها قوة تأثير على سلوك الأداء أكثر من التنظيم الرسمي نفسه، و على الإدارة عدم تجاهله.

- أظهرت أن مواجهة الإدارة يجب أن تكون جماعية و ليست فردية، وهنا يؤدي التنظيم غير الرسمي دوره المؤثر في ذلك.

- أظهرت أهمية نمط القيادة والإشراف على العاملين، حيث يتوجب على الإدارة تدريب المشرفين على كيفية التعامل الإنساني مع العاملين في أثناء العمل.

- لقد ساهمت دراسات هاوثورن بظهور حركة العلاقات الإنسانية التي ترى أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية.

- لقد فتحت حركة العلاقات الإنسانية الباب واسعاً لظهور و تعميق الدراسات السلوكية في المنظمات الأمر الذي أدى لاحقاً لظهور مدخل لما سمي في ما بعد السلوك التنظيمي Organizational Behavior الذي يركز على دراسة الأفراد والمجموعات وسلوكهم في المنظمات.

وأخيراً ورغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هاوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة، وإهمال تأثير التنظيم الرسمي على أداء الجماعة، وكذلك عدم الاعتراف بصراعات العاملين في العمل، والمبالغة في إظهار أهمية العلاقات الإنسانية، كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني. و أن التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الأساسية الأخرى، مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارة متكاملة وشاملة.

إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المديرين والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة الاتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة ~~لحسين~~ كفاءة المنظمة.

٢-٢ الاتجاه الإنساني الاجتماعي^(١): ماري باركر فوليت: M.P. Follett

(١٨٦٨-١٩٣٣)

من بين الرواد الآخرين الذين ساهموا بأفكارهم في هذا الاتجاه هي "ماري باركر" فوليت" أستاذة علم النفس التي ركزت بوجه خاص على الجماعة

^١ - حسن بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٨٧.

باعتبارها حجر الأساس في بناء المنظمات، وبالتالي على مجموعات العمل وضرورة تكريس الجهود للعمل الجماعي في المنظمة. فهي ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع بشري مكون من العاملين والإداريين الذين يجب أن يعملوا فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر، بهدف تحقيق مصالح مشتركة.

كما أن وظيفة المدير هي مساعدة الأفراد على العمل القائم على التعاون للوصول إلى أهداف وبالتالي إلى مصلحة مشتركة لكلا الطرفين: الإدارة والعاملين.

و من الدراسات التي يمكن إدراجها في إطار المدرسة السلوكية نظرية الحاجات الإنسانية "لماسلو" Maslow Theory و - نظرية X ونظرية Y "لدوغلاس ماكروجر". باعتبارهما ينظران إلى الفرد العامل نظرية إنسانية متقدمة لكن لن نتناولها هنا بل سنترك إلى بحث التحفيز.

ثالثاً: المدارس الحديثة في الإدارة: The new School Management

وهي مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن أبرز هذه المدارس الحديثة: المدرسة السلوكية الحديثة. المدرسة الكمية في الإدارة، ومدرسة النظم والمدرسة الظرفية (الموقفية)، والمدرسة التجريبية، والإدارة بالأهداف، والإدارة على الطريقة اليابانية. وسنحاول تسليط الضوء على كل مدرسة من هذه المدارس:

٣-١ المدرسة السلوكية الحديثة: New Behavioral School

إن الانتقادات التي وجهت إلى مدخل الإدارة الكلاسيكية من الاهتمام بإنتاجية العامل، و تحويله إلى آلة بيولوجية على حساب كرامة الإنسان وتجاهل احتياجاته، كل ذلك أدى إلى انطلاق فكر جديد سمي بمدرسة

العلاقات الإنسانية على يد "التون مايو" و زملائه الذين دعوا إلى ضرورة أخذ الحاجات الاجتماعية و النفسية للعاملين بالحسبان و النظر إلى المنظمة كتنظيم اجتماعي يشبع منه العامل تلك الاحتياجات، و لم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور هذا الاتجاه على يد كل من "شيستر برنارد و هيربرت سايمون و رنيسيس ليكيرت و باك" ليشكلوا جسيماً اتجاهها جديداً في الفكر الإداري سمي بالمدرسة السلوكية الحديثة، التي هي امتداد لحركة العلاقات الإنسانية. لقد اعتمدت المدرسة السلوكية الحديثة على مفاهيم علم الاجتماع و علم النفس و علم دراسة أصل الإنسان أو علم الانثربولوجيا، كما اعتمدت على البحث العلمي بدل التدريب الذي نادى به رواد المدرسة الكلاسيكية في تفسير السلوك الإنساني في منظمات الأعمال.

في عام ١٩٣٨ أصدر "شيستر برنارد" كتابه الشهير (وظائف المدير) كما نشر "هيربرت سايمون" كتابه الشهير أيضاً (وظائف المدير) اللذين لقياً قبولاً وانتشاراً واسعاً في العالم الغربي. و قد كان كل منهما يكمل الآخر فقد اعتبر كلاهما أن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على أساس اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما اعتبر أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة و يؤثر بها، و أن بيئة المنظمة تشمل جميع عناصر المجتمع الداخلية و الخارجية المتعاملة معه و المستفيدة منه. ورغم التقارب الفكري بينهما إلا أن اسم "برنارد" اقترن بنظرية النظام التعاوني، في حين اقترن اسم "سايمون" بنظرية اتخاذ القرارات.

أ. نظرية النظام التعاوني الاجتماعي:

شيستر برنارد: Chester Bernard (١٨٨٦-١٩٦١) لقد كان "برنارد" رئيس لشركة نيو جيرسي للهواتف. فقد كان يرى أن المنظمات ليست

ماكينات أو آلات جامدة، وإنما مجموعات بشرية اجتماعية متعاونة يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة، لأن هذه الجماعات تنشأ فيما بينها علاقات غير رسمية لها قوة - وتأثير على دافعية و إنتاجية العامل - و المجموعة. وهو يعرف المنظمة على أنها: "نظام رسمي يقوم على التعاون المقصود و الهادف نحو تحقيق أهداف محددة".

كما أسهم أيضاً بتطوير ما يسمى نظرية قبول السلطة^(١) Acceptance theory of Authority والتي تنص على أن السلطة لا تعتمد كثيراً على الأشخاص الذين يعطون الأوامر، بل على مدى استعداد المرؤوسين على قبول الأوامر. أي أن الأفراد لديهم الحرية باتباع أوامر الإدارة أو رفضها. و حسب رأيه فإن هناك ثلاث وظائف أساسية للمدير هي^(٢):

- ١- فهم المرؤوسين للأوامر.
- ٢- تأكد المرؤوسين أن الأوامر تتسجم مع أهداف المنظمة.
- ٣- تأكد المرؤوس أن الأوامر تتسجم مع مصلحته و مصلحة الآخرين الذين يعملون معه.

و قد وضع أربعة شروط لقبول الأوامر الصادرة عن الرؤساء هي:

- أ- توافر القدرة العقلية و البدنية لقبول الأوامر والتقيدها.
- ب- تحديد أغراض المنظمة و صياغة أهدافها.
- ج- اختيار الأفراد لشغل الوظائف غير الإدارية وتعيينهم.
- د- وضع نظام اتصالات فعال للمنظمة.

١ - خليل الشماخ: مبادئ الإدارة، ٢٠٠٧، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥.

٢ - بشير العلاق: الإدارة الحديثة ٢٠٠٨، مرجع سبق ذكره، ص ٨٦.

ومن أبرز أفكاره في نظرية التعاون فكرة "التوازن التنظيمي" حيث يرى أن العامل يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات أو الحوافز المادية والاجتماعية و النفسية التي تقدمها المنظمة تساوي أو تزيد عن المساهمات المطلوب من العامل تقديمها. و في حالة العكس يرفض العامل للتعاون والاشتراك معها ويعبر عن ذلك بطرق متعددة تتراوح ما بين التلمس والاحتجاج البسيط إلى الاستقالة و ترك العمل.

و يرى أن التحدي الكبير الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع العاملين لبلوغ الأهداف، حيث وضع نظاماً للحوافز مكون من حوافز مادية و معنوية تشترك معاً لتحقيق الأهداف.

ب. "هيربرت سايمون" ونظرية القرارات: Herbert Simon

يعرف "سايمون" المنظمة على أنها عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد. و يرى أن جميع أنشطة الإدارة في المنظمة تدور حول اتخاذ القرارات، و أن السلوك التنظيمي ليس إلا نتيجة لاتخاذ القرارات لذلك فمن حقه معرفة كيفية اتخاذها من أجل فهم سلوك الإدارة.

لذلك فعلى ضوء هذه العلاقات القائمة في التنظيم يتحدد اتخاذ القرار من قبل المدير الذي يجب أن يكون قراراً جماعياً، كما تتحدد مدى قابليته للتنفيذ من قبل العاملين، عندما يقدر أن لهم و للمنظمة مصلحة به. فعمل المدير ليس فقط إصدار الأوامر و القرارات بل عليه معرفة ردود أفعال المرؤوسين تجاهها. و بما أنه يعمل في نظام مفتوح يتسم بعدم التأكد، و أن المعلومات المتوافرة عنده غير كافية فعليه اتخاذ القرار الرشيد أي القرار الأمثل و ليس الأمثل، الذي يحقق مصلحة المنظمة و الأفراد معاً.

٢-٣ المدرسة الكمية^(١): Quantitative Management

في الوقت، الذي تطورت فيه الاتجاهات السلوكية في الإدارة كان هناك العديد من الباحثين يحاولون تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرارات في تحسين نوعيتها، إن الافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون الرياضيات والأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات وحل المشكلات في منظمات الأعمال، لقد زادت استخدامات هذه الأساليب حديثاً خاصة بعد التطورات التي حصلت في تكنولوجيا المعلومات والحاسوب والبرمجيات الجاهزة، ويمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين داخل هذه المدرسة وهما اتجاه علم الإدارة Management Science واتجاه إدارة العمليات Operations Management

١- علم الإدارة أو بحوث العمليات: Operations Research

وقد ظهر هذا الاتجاه في الإدارة في أثناء و بعد الحرب العالمية الثانية في العلوم العسكرية و تم استخدام تطبيقاته في الإدارة لاحقاً، فمن خلاله يعتمد الإداريون في عملهم الإداري وفق هذا المدخل باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية من خلال تحويلها إلى رموز ومعادلات رياضية ثم حلها من خلال تطبيق النموذج الرياضي المناسب. وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها نماذج البرمجة الخطية وصفوف الانتظار و نظرية القرارات ونماذج المخزون والمحاكاة وغيرها.

^١ - المرجع السابق، ص ٩٤.

٢- إدارة العمليات والإنتاج: Operations and Production Management

وهذا الحقل يهتم بالتطبيقات العملية للأساليب الكمية في مجال الإنتاج للسلع والخدمات ولكن بشكل أقل من علم الإدارة أو بحوث العمليات، فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي.

ولابد من الإشارة إلى أن الأساليب الكمية وعلم الإدارة ساهم بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل إدارية خصوصاً بعد نجاحه في الحرب العالمية الثانية في تقديم حلول للقادة العسكريين، لكنه يعاني من قيود في الاستخدام حيث لا يمكن أن يكون بديلاً عن المدير ذاته بل مساعداً في اتخاذ قراراته، ولا سيما أن الأساليب الكمية لا يمكن أن تتعامل مع كثير من الجوانب السلوكية والقيمية، ولكن من المهم جداً للمديرين أن يعرفوا أساسيات التقنيات الرياضية والكمية وكيفية استخدامها.

هذا ويمكن القول إن معظم تطبيقات المدرسة الكمية تتمتع بالخصائص التالية^(١):

١- التركيز بشكل أساسي على القرارات: وذلك لمساعدة المدير في تأدية وظائفه الإدارية والفنية.

٢- التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: وذلك بالاحتكام إلى

المتغيرات القابلة للقياس، مثل التكاليف والدخل وعائد الاستثمار وغيرها.

١ - كامل محمد المغربي: الإدارة. ٢٠٠٧، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٨.

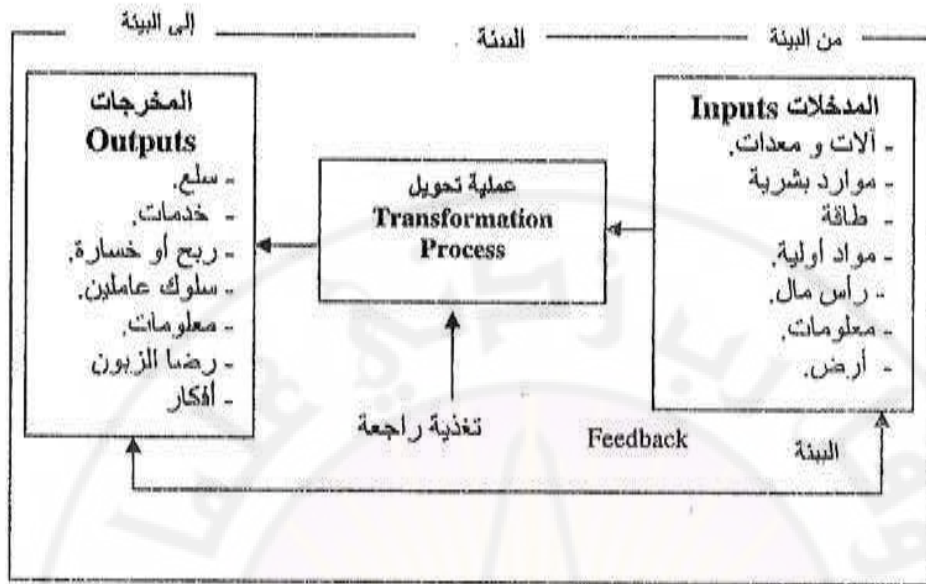
- ٣- الاعتماد على نماذج رياضية رسمية: وهذه النماذج الرياضية هي بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبر عنها رياضياً، حيث إنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر المعلومات نفسها فمن الممكن أن يصل إلى النتائج نفسها، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأساس في التحليل العلمي.
- ٤- الاعتماد على الحاسوب: Computer وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج.

٣-٣ مدرسة النظم: Systems Management School

تعتبر نظرية النظم وسيلة علمية حديثة جداً لتفسير الأشياء والأحداث، وقد ظهر مفهوم النظام من قبل علماء البيولوجيا وخاصة "فون بيرتالينفي" Von Bertalanfy في أثناء دراستهم لبنية الخلية الحية، ثم وجدوا أن الإنسان يشكل نظاماً بيولوجياً متكاملًا. ثم شاع استخدامه من قبل علماء الاجتماع، و قد أدخله "شيمستر برنارد و هيربرت سايمون" إلى علم الإدارة ١٩٥٨.

يعرف النظام System على أنه كل متكامل يتكون من عدد من الأجزاء المتداخلة و المترابطة و المتفاعلة مع بعضها بعضاً، يوجد فيما بينها تأثير وتأثر وتعمل مجتمعة لتحقيق غايات أو هدف هذا الكل. مع ملاحظة أن هذا الكل يزيد عن مجرد الجمع المادي لأجزائه.

وهذا يعني أن منظمات الأعمال تتكون من أنظمة فرعية أصغر Subsystems يتشكل منها النظام الكلي الأكبر الذي هو المنظمة، مثل نظام الإنتاج و التسويق و المالية، الموارد البشرية و التخزين وغيرها من الأنظمة الفرعية الأخرى. و هي أنظمة متفاعلة مع بعضها تعمل لتحقيق الهدف العام للمنظمة ككل. كما في الشكل (٦):



الشكل رقم (٦): عناصر النظام

من الشكل نرى أن عناصر النظام هي المدخلات و العملية و المخرجات و التغذية العكسية و فيما يلي شرح موجز لكل من هذه العناصر^(١).

١- المدخلات: Inputs و تتضمن جميع الموارد المادية (آلات و معدات و تجهيزات) و الموارد البشرية بمختلف قدراتها ومؤهلاتها، و الموارد المالية و المعلومات و الطاقة و غيرها من الموارد الأساسية و المساعدة والتي تدخل في العملية الإنتاجية.

٢- عملية التحويل (العمليات): Transformation Process وهي جميع الأنشطة الفنية و الإدارية التي تحصل في نظام التشغيل، والتي من خلال

^١ - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ٢٠٠٨، مرجع سبق ذكره، ص ٨٠.

عمليات المزج و التفاعل تؤثر على عناصر المدخلات وتغير من خصائصها الفيزيائية و الكيميائية و تحولها إلى سلع و خدمات لها خصائصها المميزة.

٣- المخرجات: Outputs و هي السلع و الخدمات و المعلومات جميعها التي يقدمها النظام للبيئة الخارجية، وتعتبر المخرجات سبب وجود النظام واستمراره.

٤- التغذية العكسية: Feedback و تتمثل في جميع المعلومات التي نحصل عليها من البيئة الخارجية حول مخرجات النظام من السلع و الخدمات و مدى رضا الزبائن عنها، و يعبر عن عدم الرضا مثلاً باتخاذ مجموعة من القرارات التي تصحح الجوانب السلبية في المخرجات و تزيد من مستوى جودتها و ترفع من كفاءة النظام و فعاليتها ككل.

يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة Open System على بيئتها الداخلية الخاصة و الخارجية العامة، وتتصف هذه البيئة بالتغير المستمر، تأخذ منها مدخلاتها التي هي الموارد أو عناصر الإنتاج، لتقوم بتحويلها من خلال تفاعل أجزائها الفرعية جميعاً إلى مخرجات مفيدة للزبائن والمجتمع تتمثل بالسلع و الخدمات.

أنواع الأنظمة: Types of Systems

تمكن الباحثون من تصنيف المنظمات في عدة أنواع من الأنظمة منها التالي:

١- النظام الساكن والنظام المتحرك: Static and Dynamic Systems والنظام الساكن هو النظام الذي يعمل منعزل عن النظم الأخرى الموجودة في البيئة المحيطة؛ لذلك فإن مكوناته الداخلية لا تخضع لتأثير التغيرات الخارجية، عكس النظام المتحرك الذي يتسم بالتفاعل بين أجزائه المختلفة،

وكذلك تفاعله مع النظام الأكبر حجماً فيؤثر ويتأثر و بالتالي يكون قادراً على التكيف مع البيئة المحيطة.

٢- النظام الآلي والنظام العضوي: Mechanistic and Organistic

Systems فالنظام الآلي هو الذي يعمل بشكل ذاتي تحت تأثير العوامل الآلية فيه كالتنظيمات البيروقراطية التي نادى بها "ماكس فيبر" والتنظيمات الرأسمالية أو العسكرية. أما النظام العضوي فيتمثل بالأنظمة الاجتماعية والبيولوجية التي تتفاعل مع غيرها من النظم الموجودة في البيئة المحيطة.

٣- النظام الطبيعي و النظام المصطنع: Natural and Artificial System

تتمثل النظم الطبيعية بالنظم الفيزيائية (الطبيعية) و البيولوجية التي لا تدخل للإنسان في تكوينها، كنظام الكون والنظام الشمسي و نظام البدن عند الإنسان و نظام الحياة عند مملكة النحل وغيرها. أما الأنظمة المصطنعة هي الأنظمة التي قام الإنسان بإيجادها مثل المنظمات بمختلف أنواعها، (المدرسة، الجامعة، المشفى، البنك.. الخ) و كل ما تم اختراعه من آلات و معدات (آلة النسيج، السيارة، القطار، الطائرة، الجوال .. الخ) شريطة أن يتوثر فيها مقومات النظام فتعتبر أنظمة صناعية.

٤- النظام المغلق و النظام المفتوح: Closed System and Open System

النظام المغلق هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، بل إن آلية عملها تكون داخلية كالأنظمة الميكانيكية و الآلية، مثل السيارة والصاعه والجوال و الليزراد وغيرها من الأنظمة ذاتية الحركة. أما النظام المفتوح هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة يؤثر ويتأثر بها، وهنا يظهر دور العنصر البشري في التنبؤ بمجموعة العوامل التي تؤثر سلباً على المنظمة باعتبارها نظام من خلال التنبؤ بالمهددات أو القيود، أو تؤثر إيجاباً من خلال

التنبؤ بالفرص المتاحة في البيئة المحيطة بهذا النظام، وبالتالي إمكانية التعامل معها من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات المناسبة.

أما عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على منظمات الأعمال عديدة منها البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و السكانية و التشريعية و التقنية و المنافسة و غيرها.

بالإضافة إلى ما ذكر هناك أنواع أخرى للأنظمة فقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، فالمنظمة والساعة مثلاً تعتبر أنظمة ملموسة، بينما الأنظمة الفكرية و أنظمة المعلومات والتخطيط و الاستراتيجيات والأهداف تعتبر كلها أنظمة غير ملموسة.

٣-٤ المدرسة الموقفية (الظرفية): Contingency Management School

هي مدرسة حديثة نسبياً ظهرت أواخر الستينات ١٩٦٧ من القرن الماضي، على يد كل من "لورانس و لورش"^(١) Lowrance and Lorsch تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تمت فيه هذه التصرفات. فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة أياً كان يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين، ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يقوم بأعماله وتصرفاته التي تتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله.

بمعنى آخر، إن المدخل الموقفية (Contingency Approach) يرى أن تخصص المنظمة، وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام

١ - صالح مهدي العامري. محسن منصور الغالبي: الإدارة والإعمال. ٢٠٠٨. مرجع

سبق ذكره، ص ٦٨.

والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها، فليس هناك طريقة أفضل سواء في التخطيط أم اتخاذ القرارات أم الرقابة أم التحفيز يمكن استعمالها في كل المواقف التي تواجهها الإدارة. فعلى سبيل المثال قام كل من "بيرنز وستوكر" (Barnz and Stauker) بدراسة العديد من المنشآت الصناعية في بريطانيا، وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج، وبعض شركات الإلكترونيات، وكانت الخلاصة الرئيسية التي توصلوا إليها هي أن سيادة أي من المدخلين: المدخل الآلي الكلاسيكي أو المدخل العضوي السلوكي إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وفيما يلي ملخص بنتائج مدخل "بيرنز وستوكر" الموقفي^(١):

عضوية	ميكانيكية	نوع الإدارة
- سريعة التغير	- ثابتة	نوع البيئة:
- المرونة	الكفاية الإنتاجية	التأكيد الرئيسي:
- وظائف أقل تخصصاً	التأكيد على الوظائف	كيف تدار المنظمة:
وإجراءات أقل	الروتينية والإجراءات	المدخل الإداري الأفضل:
السلوكي	والقواعد الكثيرة	
	الكلاسيكي	

الشكل رقم (٧): نتائج مدخل "بيرنز وستوكر" الموقفي

لقد وجهت انتقادات إلى المدرسة الموقفية أو الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة

^١ - سعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال. دار الرضا. دمشق، ٢٠٠٤، ص ٩٨.

الموقفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منظمات الأعمال.

٣-٥ المدرسة التجريبية: The Empirical School

تستند هذه المدرسة من دلالة اسمها على التجربة، إذ من خلال تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الإدارة، أو بعض النماذج الناجحة من المديرين، ومن ثم استغلال نتائج هذه التجارب في تجنب الأخطاء، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المديرين، وأفضل نموذج لهذه الدراسة هو ما يتبعه بعض الناجحين في عملهم الإداري. و من رواد هذا الاتجاه "أرنست ديل" Ernest Dale الذي يرى أن تدريس الإدارة يجب أن يتم عن طريق دراسة وتحليل الحالات Case Study. الإدارية الناجحة.

ويبدو أن اهتمام هذه المدرسة بدراسة الخبرة يرجع إلى اعتقاد روادها أنها تخلف وثائقاً عديدة وآراء جديدة تساعد على الإسراع بإثبات صحة المبادئ، ففي اعتقاد "كوننر وأودنيل"، أن المدرسة التجريبية لا تبتعد كثيراً عن مدرسة عمالية الإدارة في كون المدرستين تعتمدان على تجارب الماضي من أجل الوصول إلى بعض النتائج التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

يعاب على هذه المدرسة أخذها للماضي كمقياس، ذلك أن أسباب المشاكل التي حدثت في الماضي، وكذلك أساليب معالجتها قد لا تكون بالضرورة هي ذاتها في كل مرة تحصل فيها مشاكل تنظيمية؛ بل تعتبر بمثابة دليل يرشد المديرين في حل بعض مشاكل التي قد تحصل في المستقبل.

٦-٣ الإدارة بالأهداف^(١): Management By Objectives

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى عالم الإدارة الشهير "بيتر دراكر" Peter F. Drucker التي هي بإيجاز، أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضاً في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم.

وتهتم الإدارة بالأهداف وبشكل أساسي بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، بمعنى آخر، أن مؤيدي وممارسي هذا النوع من الإدارة يركزون على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف قابلة للبلوغ والقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة، حيث يكون التقييم منصّباً على مدى تحقيق النتائج، والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت.

٧-٣ المدرسة اليابانية / نظرية: Theory Z

بعد الحرب العالمية الثانية قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري و تشجيع العمل الجماعي، وقد ساعدها في ذلك طبيعة و خصائص المجتمع الياباني و تقاليده القائمة على قيم الشرف والانتماء إلى جانب الثقة و العدالة و السعي لتحقيق المصلحة العامة،

١- فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة. مرجع سبق ذكره، ص ١١٥.

مما دفع بالمنظمات اليابانية إلى الاهتمام بهذه الخصائص وحرصها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمة.

في أوائل الثمانينات و تحديداً عام ١٩٨١ قدم "وليم أوشي" William Ouchi الأمريكي الجنسية ذو الأصل الياباني الذي درس في الولايات المتحدة، نظريته التي تعتبر مزيجاً من التجربة الأمريكية و التجربة اليابانية، مستعرضاً نتائج النهضة الصناعية و التطور التكنولوجي التي فرغت القرى ومزقت الأسرة و أضعفت الروابط الاجتماعية و ولدت الأمراض النفسية والاجتماعية في المجتمع الصناعي، وذلك في ظل فشل المنظمات في الغرب الصناعي من تعويض للعلاقة الأسرية الدافئة و تنظيم العاملين في نسق اجتماعي متوازن، و ذلك عكس المنظمات اليابانية و البولندية والصينية التي أدركت حجم الفراغ الاجتماعي الناتج عن تلك التحولات فعملت على تدعيم تلك العلاقة. و عندما حصل التطور الصناعي في اليابان و الصين حصل ضمن منظومة القيم الاجتماعية و بوجه خاص العائلي و الإقطاعي. فبقي العاملون الذين تعلموا الطاعة في الأسرة محافظين على العمل الجماعي والإخلاص في العمل حتى لو كان شاقاً.

أما الإدارة فتتطلب إليهم بالروح الأبوية و بمسؤولية و تشاركهم عملية اتخاذ القرار. فالمنظمة تتفاعل مع العامل بشكل كبير، لذلك فنظام الإدارة الياباني القائم على تلك القيم هو أساس لسلطتها. و أطلق "أوشي" على النموذج الياباني و الصيني نموذج (J) وأطلق على النموذج الغربي نموذج (A) مبيناً خصائص كل منهما كما يلي:

- التوظيف قصير الأمد
- عموماً
- الفردية في اتخاذ القرارات
- التقييم و الترقية تتم بسرعة
- التخصص الضيق
- آليات رقابة ضمنية
- الاهتمام الجزئي بالعامل
- كموظف
- المسؤولية فردية الضوابط
- تفرسها الإدارة

- التوظيف مدى الحياة
- جماعية اتخاذ القرار و العمل
- ضمن فريق
- التقييم و الترقية البطيئة لضمان
- التدريب و التعلم قبل الترفيع
- التخصص الواسع
- آليات رقابة واضحة
- الاهتمام الكامل بالعاملين
- المسؤولية جماعية و الانضباط
- طوعي

نموذج (Z) الهجين أو نموذج "أوشي" الياباني

- التوظيف طويل الأمد
- المشاركة في صناعة القرار
- المسؤولية للفرد و لفريق العمل
- الترقية ببطء على أساس نجاح المنظمة
- الرقابة داخلية أو ضمنية معززة بضوابط الإدارة
- التخصص المعتدل نسبياً
- الاهتمام بالعامل و عائلته

الشكل (٥): النموذج الأمريكي الياباني في إدارة المنظمة

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه من مدارس في الفكر الإداري الحديث، يوجد العديد من المداخل الإدارية المعاصرة أيضاً، كإدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة و التمكين و الهندسة الإدارية أو (الهندرة) و فرق العمل و الإدارة الإلكترونية و غيرها التي سوف يتم التطرق إليها في بعض المقررات العلمية في سنوات تالية.

تقييم المدارس المختلفة للإدارة:

بعد العرض السريع و الموجز لمدارس الفكر الإداري المختلفة يمكننا إلقاء نظرة تقييمية إجمالية حولها من خلال النقاط التالية:

١- لقد نظرت كل مدرسة لموضوع الإدارة من جانبها الخاص بها، فعلماء النفس والاجتماع نظروا إليها من زوايتهم الاجتماعية و النفسية، وكذلك الرياضيون والاقتصاديون نظروا إليها من زوايا كمية.

٢- إن بعض هذه المدارس يميل لأن يكون واسعاً في نطاقه، بينما بعضها الآخر يبدو أنه يركز اهتمامه على جانب من جوانب الإدارة أو يتخصص في مجال معين.

٣- إن الاستعراض السريع للوصف السابق للمدارس المختلفة يبين أن بعض المدارس لا يمكنه مسايرة بعضها الآخر نظراً لاتساع هوة الاختلاف بينهما.

٤- تعاني بعض المدارس من مشكلة تحديد المعاني، وتحديد مضمون الإدارة، وسوء فهم المبادئ وعدم قدرة أو عدم رغبة الباحثين على فهم بعضهم بعضاً.

٥- إن كل مدرسة من هذه المدارس ساهمت بلا شك في تطوير النظرية الإدارية، ولكن أياً منها لم يعط نظرية متكاملة للإدارة.

٦- إن هذه المدارس تظهر أن الباب مازال مفتوحاً لمزيد من البحوث والدراسات، للوصول إلى نظرية متكاملة للإدارة.



الفصل الثاني

المؤشرات الرئيسية للإدارة في المنظمات

يهدف هذا الفصل إلى الإلمام بالموضوعات التالية:

أولاً- الإنتاجية

ثانياً- الكفاءة الإنتاجية

ثالثاً- عنصر الأصول والتجهيزات الإنتاجية

رابعاً - عنصر المواد الإنتاجية



أولاً- الإنتاجية:

إنتاجية العمل وتعني القدرة على إنتاج كمية من السلع والخدمات خلال وحدة زمن معينة. أو بمعنى آخر فإن الإنتاجية بشكل عام عبارة عن العلاقة بين كمية أو قيمة المنتجات الفعلية في وحدة زمن إلى كمية أو قيمة عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج.

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية (قيمة) المنتجات}}{\text{المخرجات}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{كمية (قيمة) عناصر الإنتاج}}{\text{المدخلات}}$$

والمخرجات عبارة عن المتحصل من الإنتاج نتيجة تفاعل العناصر الإنتاجية، والمدخلات هي المصروف من العمل والآلات ورأس المال والمواد وعنصر الإدارة، أي المصروف من عناصر الإنتاج للحصول على المخرجات. وزيادة إنتاجية العمل تعدّ من العوامل الرئيسية لزيادة الدخل الوطني والرواتب والأجور وتنويع الخدمات. كما أن زيادة الإنتاجية تؤثر على تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسن القدرة التنافسية.

أما العوامل التي تزيد الإنتاجية فهي:

أ- العوامل المادية- التقنية:

- المستوى التقني لأدوات ووسائل الإنتاج،
- نسبة الأعمال الميكانيكية والآلية إلى إجمالي حجم الأعمال،
- الطرق التكنولوجية المتبعة في الإنتاج.

ب- العوامل التنظيمية:

- ١-مستوى التركيز والتخصص في الإنتاج،

٢-درجة الاستمرارية في العمل وتحقيق التناسق والتوازن بين الأقسام،

٣-تحسين إدارة الإنتاج وتنظيم مواقع العمل وخدماتها،

٤-نسبة العاملين في مجالات الإنتاج الرئيسي إلى إجمالي العاملين،

٥-تأمين مناخ العمل الملائم والصحي.

ج- العوامل الاقتصادية:

١- درجة الاهتمام المادي والمعنوي للعاملين في تحسين الإنتاجية،

٢- الحوافز المادية والمعنوية المعتمدة.

د- العوامل الاجتماعية:

والتي تشمل على المستوى الثقافي والمهني للعاملين ودرجة تشجيعهم من الناحية المعنوية.

مقاييس إنتاجية العمل:

١-المقاييس الكمية:

حجم الإنتاج الدقيق في المشروع الاقتصادي يتم تحديده حسب كمية الإنتاج (عدد السلع، الطن، اللتر، الكغ، المتر) في وحدة الزمن، مع العلم أن هذا المقياس يمكن أن لا يعكس مستوى الإنتاجية بالشكل الصحيح على اعتبار أن كثافة العمل قد تختلف من سلعة لأخرى. تستخدم المؤشرات والمقاييس الكمية في المنشآت والفروع الإنتاجية التي تصنع السلع المتجانسة مثل الصناعات القرميدية وصناعة استخراج الفحم والحديد والصلب.

قد يتعذر أحياناً اعتماد المقاييس الكمية نظراً للاعتبارات التالية:

- لاختلاف النوع ومستوى الجودة بالنسبة للسلع المصنعة في المعمل الواحد.

- لا تصلح هذه الطريقة للقياس في حال تعدد الأصناف المنتجة.
 - لا تصلح هذه الطريقة أيضاً لقياس المنتجات غير تامة الصنع.
- ٢- المقاييس النقدية:

تستخدم طريقة القياس النقدي في المشاريع الاقتصادية كافة، وخاصة في تلك التي تنتج أنواعاً وأصنافاً كثيرة ومتباينة من السلع والخدمات من حيث المواصفات والزمن اللازم لتصنيعها والمواد التي تستهلك لإنتاج الوحدة الواحدة منها، وكذلك تستخدم الطرق النقدية لتحديد إنتاجية العمل على مستوى المؤسسة والاتحاد والفرع والقطاع والبلد بالكامل. ومن خصائص طريقة القياس النقدي للإنتاجية سهولتها وبساطتها، إضافة إلى أنها توضح وتبين التغيرات التي تطرأ على إنتاج مجموعة من المشاريع الإنتاجية، وتتيح إمكانية التخطيط والتحليل الدقيقين وتسهل إجراء المقارنة بين مؤشرات مجموعة من المؤسسات في أوقات مختلفة.

القياس النقدي للإنتاجية العمل يمكن أن يحتسب على أساس الإنتاج السلعي والإجمالي وصافي القيمة المضافة. والإنتاجية النقدية المحسوبة على أساس الإنتاج السلعي والإجمالي ليست مرتبطة فقط بنتائج عمل المشروع نفسه، بل مرتبطة أيضاً بقيمة المواد الخام والأولية وقيمة التوريدات الأخرى من غير المستخدمة في الإنتاج.

تبين المعطيات والبيانات الموضحة في الجدول رقم (١) إنه نتيجة لزيادة خطة الإنتاج بالنسبة للسلعة ذات الكثافة العالية (سلعة ب) ومعدل نمو

بالنسبة (للسلعة أ) بلغ ٨%، وبالنسبة (للسلعة ب) بلغ ١٢%، فإن الإنتاجية العامة بالمقياس النقدي قد زادت بنسبة ٣% فقط، لأن الرقم القياسي للإنتاجية في حالتنا هذه يساوي:

$$\%3 = 100 - 103 = 100 \times 1.03 = 1943/2000$$

الرقم القياسي للإنتاجية لا يبين فقط تغيرات الإنتاجية لكل سلعة على حدة، بل يبين أيضاً زيادة نسبة السلعة (ب) ذات كثافة العمل العالية. وللتخلص من هذه السلبية في تغيرات الإنتاجية بالنسبة للسلع ذات كثافة العمل المختلفة فإنه يمكن حساب الرقم القياسي لتغيرات الإنتاجية على الشكل التالي:

[نسبة زيادة إنتاجية كل سلعة على حدة × عدد العاملين
(أو عدد ساعات العمل الفعلية) ÷ عدد العاملين (أو عدد ساعات العمل).]

$$\frac{100 \times 1.12 + 550 \times 1.08}{100 + 550} = \text{الرقم القياسي لزيادة الإنتاجية في هذه الحالة} =$$

$$= 100 \times 1.101 = 110.1 - 100 = 10.1\%$$

هذه الطريقة في الحساب يمكن استخدامها في إيجاد إنتاجية العمل لعدد من الأقسام والوحدات الإنتاجية، والتي تحدد الإنتاجية فيها بطرق مختلفة.

جدول رقم (١)

السلع المنتجة	فترة الحساب			فترة الأساس			نسبة الإنتاجية في فترة الحساب إلى الإنتاجية في فترة الأساس (%)
	قيمة الإنتاج (الف ليرة سورية)	عدد العمالين	إنتاجية العامل الواحد (ل.س.)	قيمة الإنتاج (الف ليرة سورية)	عدد العمالين	إنتاجية العامل الواحد (ل.س.)	
أ	١٠٠٠	٤٠٠	٢٥٠٠	١٥٠٠	٥٥٠	٢٧٢٧	١٠٨
ب	٣٦٠	٣٠٠	١٢٠٠	٨٠٦	٦٠٠	١٣٤٣	١١٢
المجموع	١٣٦٠	٧٠٠	١٩٤٣	٢٣٠٦	١١٥٠	٢٠٠٥	١٠٣

وفي الوقت نفسه فإن العديد من المؤسسات والمشاريع الاقتصادية الإنتاجية تحولت إلى حساب الإنتاجية على أساس صافي القيمة المضافة بدلاً من الناتج السلي والإجمالي.

إصافي القيمة المضافة = قيمة الناتج حسب الأسعار الإجمالية - (النفقات السادية + الاهلاكات) = الأجور + الأرباح = صافي الدخل القومي .

ومع كل خصائص طريقة القياس النقدي للإنتاجية فإنها لا تخلو من العيوب التي تجعل استخدامها مشوباً بالخطر وخاصة في ظروف التقلبات السعرية والتضخم النقدي الحاصل في العالم.

٣- مقاييس العمل والزمن:

تحدد بعض الصناعات والوحدات الاقتصادية إنتاجية العمل في ضوء معدلات ومعايير زمن العمل اللازم لإنتاج سلعة (ساعة عمل معدلة)، وهذه الطريقة تستخدم عادة في مواقع عمل محددة وفي الأقسام والورشات والمجموعات الإنتاجية التي تنتج سلعاً متنوعة ومتعددة الأصناف ويكون فيها سلع لا تزال قيد الصنع لا يمكن أن تقاس لا كمياً ولا نقدياً.

-أنواع الإنتاجية:

يستخدم في المجالات التطبيقية نوعان لإنتاجية العمل في المشاريع الصناعية وهما: الإنتاجية العامة والتي تتحدد على أساس المدخلات المتضمنة لعناصر الإنتاج المختلفة من مواد وآلات ورأسمال وعنصر إدارة مجتمعة، والإنتاجية الجزئية التي تحتسب على أساس مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في الناتج الإجمالي.

١- الإنتاجية العامة (الكلية):

تمثل الإنتاجية العامة العلاقة بين كمية (قيمة) الإنتاج الإجمالي وكمية (قيمة) عناصر الإنتاج في إنتاج السلع.

إجمالي قيمة (كمية) الإنتاج

الإنتاجية الكلية = $\frac{\text{إجمالي عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج}}{\text{خلال فترة زمن محددة}}$

إجمالي عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج

طالما أن الإنتاجية الكلية التي تشتمل على عناصر المدخلات والمخرجات في المشروع فإنها تحدد طبيعة وكيفية استخدام عناصر الإنتاج قياساً بالشركات الأخرى المتمثلة فيها في الإنتاج، وتحدد أيضاً مستوى الكفاءة الإنتاجية في المشروع بالمقارنة مع السنين السابقة لتقف الإدارة على حقيقة التغيرات التي تطرأ على الكفاءة الإنتاجية.

وفي الوقت نفسه تعترض عملية تطبيق واستخدام مؤشر الإنتاجية العامة بعض العقبات المتمثلة في:

أولاً- تعدد وتنوع الأصناف والسلع المنتجة في المنشأة الواحدة واختلاف كثافة العمل والمواد بالنسبة لهذه السلع.

ثانياً- تباين واختلاف عناصر الإنتاج المستخدمة وتعدد المقاييس المطبقة لعناصر الإنتاجية هذه.

ثالثاً- من المفروض أن تعرف الإدارة مدى تأثير كل عنصر من العناصر الإنتاجية زيادة أو نقصاناً على حجم وقيمة الإنتاج.

٢- الإنتاجية الجزئية:

الإنتاجية الجزئية في المشروع الاقتصادي أو الفرع أو القطاع تعبر عن العلاقة فيما بين إجمالي حجم (قيمة) الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وأحد العناصر الإنتاجية المستخدمة.

لهذا يجب علينا أن نفرق بين الأنواع التالية للإنتاجية:

أ- إنتاجية العمل البشري.

ب- إنتاجية وسائل الإنتاج. وتشمل إنتاجية الآلات وإنتاجية مواد العمل.

ج- إنتاجية العمل البشري:

إنتاجية العمل البشري يمكن لها أن تكون ساعية أو يومية أو سنوية (شهرية وربع سنوية). وتلقى الاستخدام الواسع الإنتاجية الساعية والإنتاجية السنوية للعمل. ويوجد ثلاثة بدائل، توضح العلاقة والارتباط بين الإنتاجية الساعية واليومية والسنوية. كما نلاحظ ذلك خلال الجدول رقم (٢) بأن الإنتاجية الساعية واليومية والسنوية قد زادت بنسبة ١٠% في البديل الأول. وفي البديل الثاني نلاحظ بأن الإنتاجية اليومية ازدادت بنسبة ١١,٤%

والسنوية ١٢,٤%، أي أكثر من نسبة الإنتاجية الساعية. ازدادت في البديل

الثالث الإنتاجية اليومية بنسبة ٨,٦%، والسنوية بنسبة ٧,٦% أي أقل من

الإنتاجية الساعية. وهذا الاختلاف مرده إلى التغيرات على وقت العمل

اليومي وعدد أيام العمل السنوي الوسطية التي يشتغلها العامل.

في البديل الأول وسطي يوم العمل هو ٧,٧ ساعة ($٨,٤٧ \div ١,١$) وهذا مساوي تماماً ليوم العمل في فترة الأساس. كما تتساوى عدد أيام العمل السنوية القياسية والأساسية وهي (٢٣٥) يوماً ($١٩٤٨ \div ٨,٤٧$ و $١٧٧١ \div ٧,٧$). وهذا يفسر الزيادة المتساوية التي تطرأ على الإنتاجية الساعية واليومية والسبلوية.

تزيد في البديل الثاني الإنتاجية اليومية بنسبة أكبر لأن وسطي ساعات العمل اليومي تزداد من ٧,٧ إلى ٧,٨ ساعة ($٨,٥٨ \div ١,١$)، والإنتاجية السبلوية تزداد أكثر من اليومية لأن أيام العمل الفعلي في السنة تزداد من (٢٣٠) إلى (٢٣٢) يوماً ($١٩٩١ \div ٧,٨$).

جدول رقم (٢)

المؤشرات	فترة الأساس	فترة القياس					
		بديل أول		بديل ثاني		بديل ثالث	
		فترة الأساس	نسبة إلى فترة الأساس	فترة الأساس	نسبة إلى فترة الأساس	فترة الأساس	نسبة إلى فترة الأساس
١- إنتاجية ساعة عمل	١	١,١٠	١١٠	١,١	١١٠	١,١	١١٠
٢- إنتاجية يوم عمل	٧,٧	٨,٤٧	١١٠	٨,٥٨	١١٢,٤	٨,٣٦	١٠٨,٦
٣- إنتاجية العامل في السنة	١٧٧١	١٩٤٨	١١٠	١٩٩١	٢٢٣,٤	١٩٠٦	١٠٧,٦

ينخفض في البديل الثالث وسطي ساعات العمل اليومي من ٧,٧ إلى ٧,٦ ساعة وعدد أيام العمل السنوي أيضاً من (٢٣٠) إلى (٢٢٨). لذلك فإن

الإنتاجية اليومية تزداد بنسبة أقل من نسبة تزايد الإنتاجية الساعية، والإنتاجية السنوية أقل من اليومية.

$$\begin{aligned} \text{إنتاجية العمل الساعية} &= \frac{\text{كمية (قيمة) الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل الإنتاجي}} \quad \text{خلال فترة محددة،} \\ \text{إنتاجية العمل اليومية} &= \frac{\text{كمية (قيمة) الإنتاج}}{\text{عدد أيام العمل الإنتاجي}} \quad \text{خلال فترة نفسها،} \\ \text{إنتاجية العمل السنوية} &= \frac{\text{كمية (قيمة) الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} \quad \text{خلال فترة نفسها،} \end{aligned}$$

لكن لا بد من الإشارة إلى أن بعض المشاريع الاقتصادية تجري حسابات إنتاجية العمل لكل من الفئات التالية:

(أ) إنتاجية العمل الإجمالية في المشروع وهي إنتاجية العمل السنوية نفسها (على أساس العاملين والإداريين وعمال الخدمات كافة).

(ب) إنتاجية العامل الرئيسي في الإنتاج (العامل الذي يعمل على خطوط الإنتاج مباشرة).

(ج) إنتاجية العمال الإنتاجي (عمال الإنتاج الرئيسي والمساعد والمهندسين والفنيين).

وفيما يلي نوضح تأثير تقليص نسبة عدد العاملين في مختلف الفئات على معدلات زيادة الإنتاجية. جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

فترة	فترة	فترة لقياس
------	------	------------

البيانات	الأساس	القياس	نسبة إلى فترة الأساس
١- إجمالي قيمة الإنتاج، ألف ليرة	٦٠٠٠	٩٠٠٠	%١٥٠
٢- العدد الإجمالي للعاملين - شخص منهم:	١٢٠٠	١٥٠٠	%١٢٥
- عمال عاديون،	١٠٠٠	١٢٩٠	%١٢٩
- عمال أساسيون (عمال الإنتاج الأساسي)	٢٠٠	٧٨٠	%١٢٩,٢
٣- الإنتاجية الإجمالية للعامل (العاملين الأساسيين والمساعدين والفنيين والخدمات كافة)، ليرة.	٥٠٠٠	٦٠٠٠	%١٢٠
٤- إنتاجية العامل الواحد (على أساس العمال الرئيسيين والمساعدين)، ليرة.	٦٠٠٠	٦٩٦٠	%١١٦
٥- إنتاجية العامل الواحد من عمال الإنتاج الرئيسيين، ليرة.	١٠٠٠٠	١١٥٤٠	%١١٥,٤

نلاحظ من معطيات الجدول بأن إنتاجية العامل (على أساس إجمالي الفئات كافة) زادت بنسبة أكبر من زيادة إنتاجية العامل في أقسام الإنتاج الرئيسي. وهذا يعود إلى أن نسبة عمال الإنتاج الرئيسي زادت من ٥٠% (٦٠٠ ÷ ١٢٠٠) إلى ٥٢% (٧٨٠ ÷ ١٥٠٠).

- إنتاجية الآلات:

نظراً لارتفاع قيمة الآلات المستخدمة في العمليات الإنتاجية ولدورها الكبير في رفع الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية فإن إدارات المشاريع الاقتصادية مهمة بشكل أساسي بزيادة إنتاجيتها ورفع نسبة استخدامها.

كمية (قيمة) الإنتاج

خلال فترة نفسها،

إنتاجية الآلة =

عدد الآلات

الإنتاج الفعلي

نسبة الانتفاع من الطاقة الإنتاجية للآلات = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{عن فترة محددة،}}$
الطاقة الإنتاجية (القصى، النظرية)

فكلما ارتفعت نسبة الانتفاع من الطاقة الإنتاجية دل ذلك على تزايد إنتاجية الآلات من جهة وكفاية الإدارة في ممارسة نشاطاتها من جهة ثانية.
مثال:

نفرض أن الطاقة النظرية للآلات بلغت في عام ٢٠٠٦ (٨٥٠) ألف قطعة بينما بلغت كمية الإنتاج الفعلي (٧٣٠) ألف قطعة وعدد الآلات المستخدمة وصل إلى (٢٥٠) آلة، وكتلة الأجور المدفوعة للعاملين في السنة بلغت (٤) مليون ليرة، وإجمالي قيمة الإنتاج (٧٣) مليون ليرة، كما بلغت قيمة المواد المستخدمة في الإنتاج (٢١) مليون ليرة.
ومنه فإن إنتاجية الآلة الواحدة في العام = $\frac{٧٣٠٠٠٠}{٢٥٠} = ٢٩٢٠$ قطعة

أما بخصوص نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية فهي =

$$\frac{٧٣٠٠٠٠}{٨٥٠٠٠٠} = ٨٦\%$$

أي أنه لا يزال هناك احتياطي في الطاقة الإنتاجية يبلغ ١٤ %، يجب على إدارة الشركة أن تسعى لاستخدامه.

- إنتاجية النقود والمواد:

كمية (قيمة) الإنتاج

إنتاجية وحدة النقد المدفوعة كأجور = $\frac{\text{كمية (قيمة) المواد المستخدمة}}{\text{عن الفترة نفسها،}}$

كمية (قيمة) المواد المستخدمة

كمية (قيمة) الإنتاج

إنتاجية المواد = $\frac{\text{كمية (قيمة) المواد المستخدمة}}{\text{عن الفترة نفسها،}}$

كمية (قيمة) المواد المستخدمة

كما تحتسب نسبة الاستخلاص من المادة الأولية التي تدل على مدى

الاستفادة من المادة الأولية بشكل فعلي:

كمية الإنتاج الفعلي

نسبة الاستخلاص = $\frac{\text{كمية الإنتاج الفعلي}}{\text{عن الفترة نفسها،}}$

وزن المادة الأولية المستخدمة في الإنتاج

من خلال البيانات الواردة في المثال السابق نجد:

٧٣٠٠٠٠٠

أ- إنتاجية وحدة النقد المدفوعة كأجور = $\frac{٧٣٠٠٠٠٠}{١٨,٢٥} =$

٤٠٠٠٠٠

أي أن كل ليرة دفعت كأجر أنتجت ما يعادل ١٨,٢٥ ل.س من الناتج النهائي.

وكلما ارتفعت هذه الإنتاجية دل ذلك على حسن استخدام الموارد البشرية والقوى العاملة في المشروع.

٧٣٠٠٠٠٠

ب- إنتاجية المواد = $\frac{٧٣٠٠٠٠٠}{٣,٥} =$

٢١٠٠٠٠٠

أي أن كل ليرة موظفة في شراء المواد الأولية أعطت إنتاجاً صافياً بقيمة ٣,٥ ل.س في العام. فارتفاع إنتاجية المواد الأولية يشير إلى درجة الانتفاع منها.

وإذا كانت كمية الإنتاج الفعلي في العام هي ٣٨٠ ألف طن ووزن المادة الأولية المستخدمة في الإنتاج بلغ ٤١٠ ألف طن فإن:

$$\text{نسبة الاستغلال} = \frac{380}{410} = 93\%$$

أي أن هناك نسبة هدر وعوادم في المواد الأولية بحدود ٧ % يجب العمل على تلقيها أو تقليصها.

ثانياً- الكفاية الإنتاجية:

بعد تحسين ورفع مستوى الكفاية الاقتصادية والإنتاجية على مختلف مستويات النشاطات الإدارية والإنتاجية من المسائل الأكثر حيوية في عالمنا المعاصر، حيث إن الموارد الطبيعية يتقلص حجمها يوماً بعد يوم ووسائل الإنتاج ترتفع وتزداد قيمتها والقوى العاملة تتضاعف أجورها وتزداد الحاجة في الوقت نفسه إلى المزيد من المنتجات السلعية والخدمات المرفقية في دول العالم كافة. كل هذا يفرض بشكل أو بآخر ضرورة الاستغلال والاستخدام الأقصى لعناصر الإنتاج المتاحة بغية تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف المادية والزمنية الممكنة، لأن في ذلك زيادة للدخل القومي وزيادة في مداخيل العاملين و تخفيضاً في النفقات والمصاريف الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض أسعار العديد من المنتجات والخدمات، وهذا سينعكس بالطبع على مستوى الرفاه المادي والاجتماعي للدولة وأفراد المجتمع.

إن الإنتاجية والكفاية الإنتاجية مفهومان متلازمان وتحكمها العلاقة نفسها وهي المخرجات.

ولإيضاح الارتباط بين الإنتاجية والكفاية الإنتاجية نأخذ مشروعين إنتاجيين (أ) و (ب) وكلاهما يقوم بإنتاج السلع نفسها وتوجد فيه الآلات نفسها

كما أن عدد العاملين واحد ومصدر المواد الأولية وكمياتها أيضاً واحدة. وفي نهاية الدورة الإنتاجية نلاحظ بأن كمية الإنتاج في المشروع (ب) أكبر من كمية الإنتاج في المشروع (أ). وهذا يعني بأن إنتاجية العناصر المختلفة في المشروع (ب) أعلى منها في المشروع (أ) وبالتالي فإن الكفاءة الإنتاجية في المشروع (ب) أعلى منها في المشروع (أ)، والتي يعبر عنها بالعلاقة فيما بين الناتج السنوي والتكلفة السنوية.

من خلال هذا المثال يمكن تثبيت الحقيقة التالية في أن الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية تزداد في الحالات التالية:

- أ- الزيادة في الإنتاج دون أن ترافقها زيادة في التكاليف الإجمالية.
 - ب- الزيادة في الإنتاج دون أن ترافقها زيادة في المواد الأولية المستخدمة.
 - ج- ثبات واستقرار حجم الإنتاج وتخفيض حجم أو قيمة المواد الأولية.
 - د- انخفاض قيمة عوامل الإنتاج بنسبة أعلى من انخفاض قيمة الإنتاج.
- ومن مجموعة التعاريف لمفهوم الكفاءة الإنتاجية غير المتفق عليها بدقة نورد التعريفين التاليين:

الأول- "الكفاءة الإنتاجية تقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استغلال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تتخصص في إنتاجها، والمستوى الأمثل للكفاءة الإنتاجية هو الحصول على أقصى كمية من الناتج من قدر معين من الموارد"، أو "هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد".

الثاني- "الكفاية الإنتاجية هي العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية، أو بعبارة أخرى، نسبة المخرجات (المنتجات من السلع والخدمات) إلى المدخلات (المستخدمات أو-الموارد الإنتاجية)"^(١).

والضرورة الموضوعية والحتمية لتوفير الوقت المستخدم في الإنتاج وبقية العناصر الإنتاجية الأخرى مستمدة من أن الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية تتجاوز وتتعدى الإمكانيات البشرية والمالية والمادية المتاحة. ومن هنا تبرز أهمية وجوهر الكفاية الإنتاجية التي تكمن في تأمين الاحتياجات المتزايدة من السلع والخدمات للاقتصاد وأفراد المجتمع من خلال العناصر الإنتاجية المحدودة المتاحة. والكفاية الاقتصادية والإنتاجية في آن معاً تكمن في زيادة مستوى ومعدلات نمو إنتاجية العمل. أي أن مستوى إنتاجية العمل يمثل المعيار والمقياس للكفاية الإنتاجية. فكلما زادت إنتاجية العمل وانخفضت تكاليف الإنتاج كلما تحسنت وازدادت الكفاية الإنتاجية (الاقتصادية) لعوامل الإنتاج المستخدمة في التصنيع (الإنتاج).

ولابد من التفريق والتمييز بين الكفاية العامة والكفاية المقارنة، والتي يعبر عن كل منهما بالعلاقة فيما بين الناتج المتحقق والنفقات المصروفة على عناصر الإنتاج.

والكفاية العامة يمكن أن تحتسب في العوامل الإنتاجية كافة، كما يمكن أن تحتسب على أساس كل عامل من العوامل على حدة. وتبين الكفاية العامة

^١- د. نادر أبو شيخة - الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، ص ٣٥

إجمالي قيمة الإنتاج التي نحصل عليها من جراء إنفاق واستخدام عناصر الإنتاج.

أما الكفاية المقارنة فتحسب عند اختيار أحد البدائل من بين خيارين أو أكثر لحل مسألة اقتصادية أو إنتاجية محددة.

وسنتعرض هنا لتحديد بعض المؤشرات للكفاية الإنتاجية المقارنة والعامية:
أ- **التكلفة الإنتاجية:** وهي عبارة عن إجمالي النفقات والمصاريف الجارية التي ينفقها المشروع الاقتصادي لإنتاج وتصريف الناتج من السلع والخدمات، وعند مقارنة مجموعة البدائل يجب استخدام التكلفة الكاملة التي تشمل على مصاريف نقل المنتجات إلى المستهلك.

ب- **إنتاجية العمل:** وهذا المؤشر يوضح مقدار المصروف من العمل الحي فقط في الإنتاج. ويحسب كحاصل قسمة قيمة (كمية) الإنتاج على عدد العاملين الإجمالي في المشروع الاقتصادي. والكفاية الاقتصادية من المفضل حسابها على أساس إنتاجية الساعة لأنها تعكس إنتاجية اليوم أو الشهر أو السنة لأن الإنتاجية اليومية أو الشهرية أو السنوية بالمقدار نفسه يتطلب الدقة واستخدام وقت العمل.

ج- **فترة استرداد النفقات الاستثمارية الإضافية:** وتمثل العلاقة بين الفروق في قيم الاستثمارات والفروق في قيم التكلفة الإنتاجية بالنسبة للبدائل المقارنة. وهذا المؤشر يحدد الفترة الزمنية التي يحتاجها المشروع الاقتصادي لاسترداد الاستثمارات الإضافية من خلال الوفرة في تكاليف الإنتاج.

د- **معامل كفاية الاستثمارات الإضافية:** ويتم إيجاده عن طريق تقسيم الفرق بين قيم التكلفة الإنتاجية على الفرق في قيم الاستثمارات بالنسبة للبدائل

المقارنة. وهذا المؤشر يوضح مقدار (قيمة) الناتج على شكل وفر مادي نتيجة لتخفيض تكلفة الإنتاج مقابل كل ليرة من الاستثمارات الإضافية.

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{س} ١ - \text{س} ٢}{\text{س} ١ - \text{س} ٢}$$

$$\text{ت} ٢ - \text{ت} ١$$

$$\text{معامل كفاية الاستثمارات} = \frac{\text{ت} ٢ - \text{ت} ١}{\text{س} ١ - \text{س} ٢} \times ١٠٠$$

حيث إن:

س ١، س ٢ - مقدار الاستثمارات في البديل الأول والبديل الثاني.

ت ١، ت ٢ - تكلفة الإنتاج السنوي بالنسبة للبديل الأول والبديل الثاني.

مثال:

تسعى إحدى الشركات الصناعية لتوظيف رأس المال في تطوير تقنياتها الإنتاجية المستخدمة، وأمامها بديلان تجري المقارنة لاختيار الأفضل منهما، علماً أنها قامت بدراسة هذين البديلين خلال مؤشري فترة الاسترداد ومعامل كفاية الاستثمارات في ضوء البيانات التالية:

بلغ حجم الاستثمار في البديل الأول (٢٨٠٠) ألف ليرة وفي الثاني (٢٤٠٠) ألف ليرة.

بلغت تكاليف الإنتاج السنوي من خلال البديل الأول (١٦٣٠) ألف ليرة والثاني (١٧٠٠) ألف ليرة.

المطلوب: إيجاد المؤشرين المذكورين لتقرير وتنفيذ الاستثمار.

الحل:

$$٢٤٠٠ - ٢٨٠٠$$

١- فترة الاسترداد = _____ = ٥,٧ سنة.

$$1630 - 1700$$

$$1630 - 1700$$

٢- معامل كفاية الاستثمارات = _____ = ١٧,٥ %

$$2400 - 2800$$

إن معامل كفاية الاستثمار المرتفع نسبياً (١٧,٥ %) يتيح إمكانية تنفيذ هذا الاستثمار.

مؤشرات كفاية الاستثمارات وفترة الاسترداد هامة لإجراء المقارنة بين البدائل والخيارات المطروحة وخاصة بالنسبة للمشاريع الاقتصادية المنوي بناؤها، وكذلك عند إدخال تقنيات جديدة وتحديثات في الطرق الإنتاجية وإدخال بعض الإجراءات والتعديلات التنظيمية والفنية في المشاريع القائمة. وفترة الاسترداد (ومعامل الكفاية) التي تم التوصل إليها بنتيجة الحساب تجري مقارنتها مع المؤشرات المعيارية المعتمدة لفترة الاسترداد (ز م) ومعامل كفاية الاستثمارات (م س).

ويتم إدخال البديل إذا كانت فترة الاسترداد من خلال الوفر في النفقات لا تزيد على الفترة المعيارية (ز م)، أي:

$$2 \text{ ت} - 1 \text{ ت}$$

$$2 \text{ س} - 1 \text{ س}$$

$$\frac{2 \text{ ت} - 1 \text{ ت}}{2 \text{ س} - 1 \text{ س}} < \text{م س} \quad , \quad \frac{2 \text{ ت} - 1 \text{ ت}}{2 \text{ س} - 1 \text{ س}} > \text{ز م}$$

$$2 \text{ ت} - 1 \text{ ت}$$

$$2 \text{ س} - 1 \text{ س}$$

ومن المتعارف عليه في غالبية الدول بأن معامل الكفاية بالنسبة للاستثمارات يجب أن لا يقل عن ١٢ % وفترة الاسترداد يجب أن لا تزيد على ٨,٣ سنة. والانحرافات التي قد تحصل في قيم هذه المؤشرات يمكن التغاضي عنها في بعض المشاريع الاقتصادية التي تساهم في تحقيق التقدم

والتطور العلمي، وفي المشاريع التي تتفاوت فيها الأسعار والأجور نظراً لخصوصية هذه المشاريع.

والطريقة النموذجية لتحديد الكفاية الاقتصادية والإنتاجية المعيارية للاستثمارات، والتي يتم على أساسها مقارنة كفاية بقية البدائل والخيارات تتحدد من العلاقة التالية:

$$ت + م س \times س = حد أدنى$$

حيث إن:

ت-تكلفة الإنتاج السنوي للبديل المقارن.

س-مقدار الاستثمارات للبديل نفسه.

م س - معامل كفاية الاستثمارات المعياري.

وحجم الوفرة الاقتصادي (و س) من خلال تطبيق البديل المختار يتم تحديده بموجب العلاقة التالية:

$$و س = \{ (ت + م س \times س) - (ت + م س \times س) \} \times ج ٢ ،$$

س ١ ، س ٢ - مقدار الاستثمارات للبدائل (١) و (٢) بالليرات السورية.

ت ١ ، ت ٢ - تكلفة وحدة الإنتاج (السلعة) بموجب البدائل (١) و (٢) بالليرات السورية.

ج ٢ - حجم الإنتاج بعد تنفيذ البديل رقم (٢) بالوحدات الطبيعية.

مثال: لنفترض أن إحدى الشركات قامت بدراسة البديلين التاليين وفي ضوء المعطيات والبيانات الموضحة في الجدول رقم (٤) والمطلوب تحديد البديل الأمثل ومقدار الوفرة من تطبيق هذا البديل.

جدول رقم (٤)

(الأرقام افتراضية)

البيان	البديل الأول	البديل الثاني
--------	--------------	---------------

٢٦٠٠	٣٠٠٠	١- إجمالي قيمة الاستثمارات (ألف ليرة)
١٤٠٠	١٦٠٠	٢- إجمالي التكاليف السنوية للإنتاج (ألف ليرة)
٦	٦	٣- الزمن المعياري لفترة الاسترداد (سنة)
٠,١٥	٠,١٥	٤- معامل كفاية الاستخدام المعياري (%)
٢٠٠	١٧٠	٥- حجم الإنتاج (قطعة)

باستخدام العلاقة السابقة التي تبين ضرورة اختيار البديل الذي تكون تكاليفه مضافاً إليها قيمة الاستثمار مضروبة في معامل كفاية الاستثمار في حدودها الدنيا.

١- اختيار البديل الأمثل: $ت + م س \times س = حد أدنى$.
(أ) البديل الأول:

$$٢٠٥٠ = ٣٠٠٠ \times ٠,١٥ + ١٦٠٠ \text{ ألف ليرة.}$$

(ب) البديل الثاني:

$$١٩٤٠ = ٣٦٠٠ \times ٠,١٥ + ١٤٠٠ \text{ ألف ليرة.}$$

إذن حسب القاعدة السابقة فإن البديل الأمثل هو الثاني، وعلى إدارة المنشأة تنفيذه من وجهة النظر الاقتصادية.

٢- حساب الوفرة الاقتصادي من جراء تطبيق البديل الثاني:

$$و س = (ت١ + م س \times س١) - (ت٢ + م س \times س٢) \times ج٢, \\ \text{ومنه فإن:}$$

$$و س = (٣٦٠٠ \times ٠,١٥ + ١٤٠٠) - (٣٠٠٠ \times ٠,١٥ + ١٦٠٠) = ٢٠٠ \times (٣٦٠٠ \times ٠,١٥ + ٤٠٠) - (٣٠٠٠ \times ٠,١٥ + ١٦٠٠) =$$

$$٢٠٠ \times (١٩٤٠ - ٢٠٥٠) =$$

$$= ٢٠٠ \times ١١٠ = ٢٢٠٠٠ \text{ ليرة.}$$

٢- مؤشرات الكفاية الإنتاجية (الاقتصادية) العامة والجزئية:

أ- المؤشرات العامة:

من أهم المؤشرات العامة للكفاية مؤشر كفاية الاستثمارات على مستوى الاقتصاد الوطني والذي يتحدد بالعلاقة بين زيادة حجم الناتج القومي السنوي (القيمة المضافة) وبين قيمة الاستثمارات التي أدت إلى تحقيق هذه الزيادة في الدخل.

$$\text{ك س} = \frac{\text{ز. د. ق}}{\text{س}}$$

س

حيث إن:

ك س - كفاية استخدام الاستثمارات.

ز. د. ق - الزيادة في الدخل القومي السنوي.

س - مقدار الاستثمارات السنوية التي أدت إلى تحقيق الزيادة في الدخل.

كما أن كفاية الأصول الإنتاجية (ك ج) تحتسب عن طريق قسمة الدخل

القومي (د. ق) على إجمالي قيمة الأصول الإنتاجية (أ. ج).

أي أن :

$$\text{ك ج} = \frac{\text{د. ق}}{\text{أ. ج}}$$

أ. ج

ويمكن على مستوى القطاعات والفروع والمؤسسات والمشاريع

الاقتصادية استخدام المؤشر الذي يمثل العلاقة بين الزيادة في الأرباح (ز .

ر) وقيمة الاستثمارات (س) ، وكفاية الأصول الإنتاجية تساوي حاصل قسمة

الربح (ر) على قيمة الأصول الإنتاجية (أ . ج) :

ومنه:

ك س = الزيادة في الربح ÷ قيمة الاستثمارات.

ك ج = الربح ÷ الأصول الإنتاجية.

ومن أجل تقويم الكفاية الإنتاجية العامة في المشاريع الجديدة أو القائمة يمكن استخدام مؤشر نسبة العائد الذي يمثل حاصل قسمة الربح على الاستثمارات.

ب- المؤشرات الجزئية (الفرعية):

وتتضمن في مجموعتها:

- كثافة العمل والتي تمثل العلاقة بين مقدار العمل المصروف وبين حجم النتائج المحقق.

- كثافة رأس المال وتمثل العلاقة بين وسطي القيمة السنوية للأصول الإنتاجية وحجم الإنتاج.

- كثافة المواد ويعبر عنها بالعلاقة بين حجم (قيمة) المواد المستهلكة وحجم الإنتاج.

المؤشرات العامة والجزئية للكفاية الإنتاجية ضرورية لدراسة الكفاية الفعلية من أجل معرفة الاحتياجات المتوفرة في المنشأة لرفع مستوى هذه الكفاية بالنسبة للاستثمارات والأصول الإنتاجية القائمة. والكفاية الإنتاجية الفعلية يتم إيجادها عند تحليل تنفيذ خطة الاستثمارات، وتحديد كفاية المشروعات الجديدة والموسعة والآلات الحديثة، وكذلك تحديد كفاية الطرق التنظيمية المتبعة كالتخصص والتركيز في الإنتاج وغير ذلك.

من خلال دراسة مجموعة المؤشرات العامة والفرعية للكفاية الإنتاجية وخاصة فيما يتعلق بإنتاجية العمل وكفائته نلاحظ التكامل أحياناً والتوأمة أحياناً أخرى بين مفهومي الكفاية الإنتاجية والإنتاجية، لهذا سنتعرض لمجموعة من الملاحظات الهامة حول المقارنات بالنسبة لهذين المفهومين معاً:

الملاحظة الأولى: الإنتاجية والكفاية الإنتاجية في جوهرهما فكرة نسبية لا مطلقة، مما يفرض ضرورة اعتماد مبدأ المقارنة في الشركة نفسها خلال فترات مختلفة لمجموعة من المؤشرات، كما أن مبدأ المقارنة قائم ما بين مؤشرات مشروع وآخر في الفترة نفسها ولفترات مختلفة^(٢).

الملاحظة الثانية: إن عملية قياس ومقارنة الكفاية الإنتاجية والإنتاجية داخل المشروع وخارجه مع تباين الفترات الزمنية يمكن أن تحدد مستوى استخدام عناصر الإنتاج وتشير إلى مواطن القوة والضعف في هذا الاستخدام وتبين الاحتياطات الموجودة التي تزيد من الإنتاجية وكفائها.

الملاحظة الثالثة: اختلاف المقاييس المستخدمة لتحديد الإنتاجية ومؤشرات الكفاية وعدم وجود مقياس نموذجي يمكن اعتماده من قبل الباحثين والممارسين كافة.

الملاحظة الرابعة: بما أن الكفاية الإنتاجية تمثل العلاقة بين الناتج وعناصر الإنتاج وصعوبة القياس تكمن في تعدد النسب والأشكال التي تقاس من خلالها مما يعقد عملية الحساب هذه ويجعلها غاية في الصعوبة.

١- وأما أهمية الكفاية الإنتاجية والإنتاجية وتأثيرهما على زيادة صافي القيمة المضافة والأرباح المتحققة والربحية التجارية فإن نشاط الأجهزة الإدارية يجب أن ينصب بشكل أساسي على زيادة مستوى الإنتاجية والكفاية.

٣- الربح والربحية والتكاليف:

في ظل ظروف الاستقرار السياسي والاقتصادي فإن الربح يعدّ من المؤشرات الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى كفاية إدارة المشروع في استخدامها للعناصر الإنتاجية المتوافرة لديها، كما أن الربح

^٢ - لمزيد من التفصيل راجع المصدر السابق للدكتور نادر أبو شيخة.

يؤدي أحياناً (وخاصة في النظام الاقتصادي الحر) دور الموجه للاستثمارات والتوظيفات، حيث إن مالكي رؤوس الأموال يتجهون بشكل تلقائي إلى المشاريع ذات الأرباح العالية والتي لا تعرض أموالهم للمخاطر.

والربح على المستوى الوطني يمثل جزءاً لا يتجزأ من الدخل الصافي الذي يحتجز في المشروع ويستخدم لتمويل حاجاته الأساسية وتسديد الالتزامات المترتبة عليه، بالإضافة إلى دفع حصة (نصيب) الخزينة العامة على شكل ضرائب ورسوم على الدخل والاستثمار.

والقيمة المطلقة للربح السنوي تساوي إجمالي قيمة الإيرادات مطروحاً منها إجمالي النفقات والمصاريف التي تحملها المشروع الاقتصادي خلال السنة. ويعدّ الربح من مصادر تمويل الاستثمارات للأصول الثابتة والدائرة، كما يذهب جزء من الأرباح لأغراض التحفيز الاقتصادي المادي للعاملين. ومن العوامل المؤدية لزيادة الربح:

-توسيع وزيادة الإنتاج باستخدام منجزات العلم والتكنولوجيا،
-الاستخدام الصحيح للأصول والطاقت الإنتاجية،

-زيادة معدلات نمو إنتاجية العمل،
-تحسين نوعية المنتجات وتخفيض تكاليفها،
تحسين وتطوير تنظيم العمل والإنتاج وغير ذلك.
ويعكس الربح نتائج النشاطات كافة في المشروع الاقتصادي الرئيسية منها والمساعدة.

وتشمل إيرادات المشروع على:

أ-إيرادات النشاط الرئيسي من خلال بيع وتسويق المنتجات وتقديم الخدمات (تسويق الناتج السلعي)،

ب- الإيرادات المتحققة من الأعمال والنشاطات غير الصناعية،
ج- الإيرادات الأخرى، التي يحصل عليها المشروع من تحصيل الديون
المعدومة والمشكوك فيها، مع بيع بعض النفايات والعوادم والخردة وغيرها.
يمثل الإيراد المتحقق من تصريف الناتج السلعي الفرق بين قيمة هذا الناتج
بالأسعار الجارية مطروحاً منها إجمالي تكاليف الإنتاج. وتؤخذ هنا تغيرات
أرصدة أول المدة وآخرها وكذلك التغيرات الطارئة على الأسعار بالحسبان.
أما الإيراد المتحقق من النشاطات غير الصناعية فيمثل إيرادات ورشات
الصيانة للغير والإيرادات المتحصلة من جراء تقديم بعض الخدمات الخارجية
وبيع بعض أشكال الطاقة الفائضة عن حاجة المشروع.

- الأرباح الإجمالية:

وتمثل هذه الأرباح إجمالي المتحصل للمشروع من الإيرادات في بحر
سنة. ^١ الربح الإجمالي هو مؤشر يستخدم لتحليل مستوى الربحية والكفاية
للإنتاج في المشروع. وعند تخطيط الأرباح في ضوء التحليل السابق يجب
تحديد المتطلبات التي تزيد من حجم الربح. والعوامل المؤثرة على الربح
مرتبطة بصورة رئيسية مع بنية وتركيب عناصر التكلفة والخصائص
الاقتصادية والتنظيمية للإنتاج في المشروع.

حجم الربح السنوي المخطط = أرباح الناتج السلعي + أرباح الناتج المتبقي في نهاية
العام الماضي والمدور لعام الخطة - أرباح الناتج السلعي المدور للعام القادم.
أرباح الناتج السلعي = إجمالي قيمة الناتج السلعي بالأسعار الجارية - إجمالي التكاليف
الإجمالية للإنتاج ^(٢).

^٢ - هذه الطريقة تعتمد لإيجاد الربح الإجمالي للإنتاج، كما تعتمد لإيجاد ربح السلعة
الواحدة، لكن عندما تكون الأصناف المنتجة متعددة ومختلفة الكلفة فإن عملية احتساب
الأرباح تتعقد وتصبح غير دقيقة إلا إذا تم استخدام الحواسيب الإلكترونية.

إلى جانب طريقة حساب الأرباح المباشرة يمكن استخدام الطريقة التحليلية في الحساب، التي تحدد تأثير بعض العوامل على قيمة الربح. وفي حال إنتاج أصناف وأنواع متعددة يمكن اعتماد هذه الطريقة كطريقة رئيسية. يتم في البداية تحديد حجم الربح من الناتج السلعي المقارن (في ضوء حجم الربح في السنة السابقة)، بعد ذلك يتم تحديد تأثير العوامل المختلفة على الربح مثل: تخفيض التكاليف، تغيير المزيج السلعي، تغيير الأسعار. ويتم في ضوء الربحية المخططة تحديد مقدار الربح بالنسبة للسلع والمنتجات غير المقارنة. وفيما يلي نورد مثالاً يوضح هذه الطريقة. انظر الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

الأرقام الافتراضية (ألف ليرة)

عناصر العملية الحسابية	السعر الجاري	التكلفة الإجمالية	الربح
١- قيمة الناتج السلعي المخطط	١٠٧٢٠	٩٣٢٠	١٤٠٠
٢- الرصيد المتبقي من الإنتاج في أول العام	١٢٤٥	١١١٦	١٢٩
٢- الرصيد المتبقي من الإنتاج في نهاية العام	٨٤٥	٦٦٢	١٩٢
١- الأرباح من الناتج السلعي	-	-	١٣٣٧
٢- إيرادات أخرى	-	-	١٢٠
٢- الربح الإجمالي المخطط	-	-	١٤٥٧

بما أن الربح يعكس القيمة المطلقة للدخل الصافي و لا يوضح مستوى استخدام الأصول الإنتاجية وكفاية النفقات والاستثمارات، فلا بد من اعتماد القيمة النسبية المتمثلة في الربحية لتوضيح ذلك، والربحية الإنتاجية تعدّ واحداً من المؤشرات الرئيسية لقياس نتائج أعمال ونشاطات المشاريع الاقتصادية،

ويمكن التعبير عنها بالعلاقة بين حجم الأرباح وبين قيمة الأصول الأساسية والمتداولة. زيادة مستوى الربحية يعني زيادة كتلة الأرباح وبين قيمة الأصول الأساسية والمتداولة. زيادة مستوى الربحية يعني زيادة كتلة الأرباح التي يحصل عليها المشروع عند استخدام كمية أقل من وسائل الإنتاج.

والمفهوم الاقتصادي للربحية الإنتاجية لا يقتصر على تخفيض المصاريف والنفقات لإنتاج سلعة واحدة، لأن كتلة وسائل الإنتاج المستخدمة في التصنيع تختلف عن كميتها التي تدخل في حساب النفقات والمصاريف لإنتاج السلع. في تنفيذ العمليات الإنتاجية تشارك أعداد كبيرة من الأصول الأساسية المتمثلة في الأبنية والتجهيزات والأثاث والآلات، ولكن تدخل في حسابات التكلفة احتياطات الاهتلاك بشكل دوري سنوي وفق معدلات محددة. والأصول الدائرة (المواد وغيرها) تدخل قيمتها في حسابات التكلفة فقط في حدود المستهلك منها لإنتاج السلع.

والأصول المتداولة بكامل قيمتها لا تدخل في حسابات التكلفة، والربحية تحتسب كما يلي:

$$\text{ر ع} = \frac{\text{ر ح}}{\text{ح ث + ح م + ك ج}} \quad \text{بدلاً من} \quad \frac{\text{ر ح}}{\text{ح ث + ح م}}$$

حيث إن: ر ع الربحية، ر ح : حجم الربح،

ح ث ، ح م وسطي قيمة الأصول الثابتة والمتغيرة في السنة،

ك ج : كتلة الأجور السنوية.

ومن أجل زيادة مستويات الربحية الإنتاجية لابد من اتباع ما يلي:

أ-زيادة حجم الأرباح في الخطط السنوية والخمسية للمشاريع الاقتصادية.
 ب-تخفيض التكاليف والنفقات والمصاريف الإنتاجية وتغيير بنية الإنتاج.
 ج-زيادة حجم المبيعات السنوية التي يحققها المشروع وزيادة معدل ربحيتها.
 د-زيادة معدلات دوران رأس المال المستثمر وخاصة الجزء الدائر.
 هـ-التغيرات في أسعار المبيع والشراء.

و-زيادة معدلات نمو إنتاجية العمل.

كما أن بعضهم يقوم الربحية من خلال:

$$\text{أ-معدل عائد الاستثمار} = \frac{[(\text{صافي الربح} \div \text{عمر المشروع}) \div \text{رأس المال المستثمر}]}{100} \times$$

ب-معدل دوران رأس المال المتداول = (قيمة المبيعات $\div$ رأس المال الدائر) = مرة
 أي عدد المرات التي تستخدم فيها الوحدة النقدية خلال سنة في نشاط
 المشروع وكلما كان عدد الدورات كبيراً دل ذلك على مدى كفاية المشروع.

$$\text{د-معدل ربحية المبيعات السنوية} = (\text{أرباح التشغيل} \div \text{قيمة المبيعات}) \times 100$$

وهذا المعدل يمثل ربحية كل ليرة من المبيعات السنوية.

مثال توضيحي:

توافرت البيانات التالية عن نشاطات إحدى الشركات:

رأس المال المستثمر بلغ (٢٨) مليون ليرة، احسب ربحية رأس المال
 ومعدل الدوران ومعدل ربحية المبيعات ومعدل عائد الاستثمار، علماً أن
 عمر المشروع بلغ (٤) سنوات وقيمة رأس المال الدائر هي (٦) مليون ليرة.

$$١) \text{الربحية} = (٢٨ \div ٤) \times ١٠٠ = ١٤,٢٨ \%$$

$$٢) \text{معدل دوران رأس المال} = ٣٠ \div ٦ = ٥ \text{ مرات.}$$

$$٣) \text{معدل ربحية المبيعات} = (٣٠ \div ٤) \times ١٠٠ = ١٣,٣ \%$$

$$(٤) \text{ معدل عائد الاستثمار} = [(٤ \div ٤) \div ٢٨] \times ١٠٠ = ٣,٥٧ \%$$

- التكاليف الإنتاجية:

تعدّ التكاليف الإنتاجية أيضاً من أهم المؤشرات الاقتصادية لتقويم نشاط الوحدات الإنتاجية والمؤسسات والمشاريع الاقتصادية، والتي تعكس بصورة نقدية (قيمة) جميع نفقات ومصاريف الإنتاج والتسويق التي يتحملها المنتج لقاء حصوله على كامل إنتاجه. والتكلفة تشتمل على نفقات العمل السابق (المضمن) من احتياطات اهتلاك وقيمة مواد أولية ونصف مصنعة والوقود والطاقة وغير ذلك من العناصر، كما تضم نفقات العمل الحي المتمثلة بكتلة الرواتب والأجور والتعويضات والمكافآت. وهناك أربعة أشكال لتكلفة الإنتاج الصناعي هي:

١- التكلفة في الورشات الإنتاجية وتضم النفقات والمصاريف الإنتاجية كافة ضمن الورشة.

٢- التكلفة المعملية وتشمل جميع النفقات والمصاريف المعملية المخصصة لأغراض الإنتاج.

٣- التكلفة الكلية وتشمل إضافة للتكلفة المعملية نفقات تسويق السلع والمنتجات.

٤- التكلفة القطاعية (على مستوى الفرع) وتحدد من خلال نتائج أعمال كل منشأة على حدة ومن خلال المستوى التنظيمي للإنتاج على مستوى القطاع بالكامل.

وبعدّ تخفيض التكاليف الإنتاجية مهمة دائمة وأساسية للعاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا نظراً لما لهذه المسألة من أهمية كبيرة على مستوى المنشأة وعلى مستوى الاقتصاد الوطني. وعملية تخفيض التكاليف

هذه تتم على حساب زيادة الإنتاجية على قاعدة استخدام الإنجازات العلمية والتقنية والمواد الأولية والعنصر البشري بشكل رشيد. وكلما زاد حجم الإنتاج كانت الحاجة أكبر لتخفيض تكاليف هذا الإنتاج، لأن في ذلك منفعة اقتصادية كبيرة للدولة والمشروع.

النفقات الإنتاجية يتم تخطيطها في ضوء العناصر الاقتصادية وتصنيف النفقات حسب هذه العناصر يتيح الإمكانية لوضع كشف النفقات الإنتاجية التي يحتاجها المشروع مثل: العناصر المادية؛ قيمة الاهتلاكات، كتلة الأجور وغيرها من المصاريف. ويستخدم هذا التصنيف لتحقيق التوافق بين خطة التكاليف وبقية أجزاء الخطة العملية، وكذلك من أجل تخطيط المواد المتداولة ورقابة استخدامها. وحسب العناصر الاقتصادية تقسم النفقات على الشكل التالي:

- المواد الأولية ونصف المصنعة - المواد المساعدة - الوقود والطاقة -
- اهتلاك الأصول الأساسية - الأجور والرواتب والتعويضات والمكافآت -
- مصاريف أخرى.

تختلف بنية المصاريف من شركة لأخرى ومن صناعة لأخرى وتتحدد من خلال الظروف الخاصة لكل فرع صناعي دون الآخر. فمثلاً، في توليد الكهرباء، قيمة الاهتلاكات تصل إلى حوالي ٢٧ % من إجمالي النفقات، وفي الصناعات التحويلية فإن قيمة المواد الأولية تعادل نسبة كبيرة من التكاليف، وفي الصناعات الخفيفة فإن النفقات على المواد تعادل حوالي ٨٥ % من إجمالي التكاليف. والتصنيف الاقتصادي للعناصر لا يوفر الامكانات لتحديد كلفة كل سلعة على حدة، لهذا يستخدم تصنيف النفقات على أساس المواد. ويشتمل هذا التصنيف على:

١- المواد الأولية.

٢- الوقود والطاقة للأغراض التكنولوجية.

٣- كتلة الرواتب والأجور لعمال الإنتاج الرئيسي.

٤- مصاريف صيانة واستثمار (تشغيل) الآلات.

٥- مصاريف الورشات.

٦- المصاريف المعملية.

٧- المصاريف الناتجة عن عدم تطابق الإنتاج مع المواصفات.

٨- نفقات غير إنتاجية.

يمثل مجموع الفقرات السبع التكلفة المعملية، والتكلفة الكلية تساوي التكلفة المعملية مضافاً إليها النفقات غير الإنتاجية. كما يتم تصنيف النفقات والمصاريف إلى مباشرة وغير مباشرة. والنفقات المباشرة هي النفقات التي تصرف مباشرة على الأعمال الإنتاجية ويمكن حسابها بطريقة فورية مثل: قيمة المواد الأولية والوقود والطاقة لأغراض الإنتاج، أجور العمال الرئيسيين وغيرهم. والمصاريف غير المباشرة هي تلك التي لا يمكن حسابها بصورة مباشرة على السلعة الإنتاجية مثل مصاريف الورشة والنفقات المعملية وصيانة وتشغيل الآلات.

تكلفة الإنتاج المخططة يتم تحديدها عن طريق الحسابات المناسبة للعوامل الفنية والاقتصادية، التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ومن هذه العوامل:

١- تحسين المستوى الفني والتقني للإنتاج.

٢- تحسين تنظيم العمل والإنتاج.

٣- تغيير حجم الإنتاج وبنيته ومزيجه السلعي.

٤- تحسين استخدام الموارد الطبيعية.

٥- تطوير الإنتاج.

من أجل وضع خطة لتخفيض التكاليف للإنتاج المقارن يتم احتساب التكلفة لأنواع وأصناف السلع في ضوء خطة الإنتاج، مع الأخذ بالحسبان مؤشر المصاريف لقاء كل ليبرة من الناتج السلعي.

فإذا كان المشروع الاقتصادي ينتج صنفين من السلع فإن عملية الاحتساب ستتم على الشكل الآتي:

جدول رقم (٦)

أصناف السلع	الكمية المخططة (قطعة)	النكافة. ألف ليرة				نسبة تخفيض تكاليف الإنتاج
		الوحدات السلعية		كامل الإنتاج		
		عن تقارير العام السابق	حسب الخطة	عن تقارير العام السابق	حسب الخطة	
أ	١٠٨٥	١,٨	١,٦	١٩٥٣	١٧٣٦	١١,١
ب	١٠٠٠	١,٥	١,٤٧	١٥٠٠	١٤٧٠	٢,٥
المجموع	-	-	-	٣٤٥٣	٣٢٠٦	٧,١

كما هو ملاحظ من الجدول فإن خطة تخفيض التكلفة الإنتاجية بالمقارنة مع العام السابق، بلغت ٢٤٧/ألف ليرة (٣٤٥٣ - ٣٢٠٦). وإذا نسبنا التخفيض المخطط للتكلفة المتوسطة الفعلية عن العام السابق يمكن الوصول إلى نسبة التخفيض في التكلفة والتي تساوي ٧,١ أي:

$$\frac{247}{3453} \times 100$$

٤- العناصر الإنتاجية: وهي:

أولاً- عنصر العمل البشري:

عنصر العمل بحد ذاته عبارة عن مجموعة الامكانيات البدنية والعقلية التي يتميز بها الإنسان دون سواه ويستخدمها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات. وعلى الغالب فإن الجهد العقلي والذهني تصرفه فئة المديرين

والمهندسين والمصممين والاختصاصيين، أما الجهد العضلي، والذهني فتصرفه الفئات العمالية والتنفيذية الفنية المختلفة المتمثل في ممارسة النشاطات الإنتاجية على الآلات والخطوط وفي الورشات والمشاكل والرحبات الميكانيكية وغيرها.

إن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة على صعيد المنشأة والمؤسسة يجب أن يتم في ضوء موازين القوى العاملة والمؤثرات الداخلية والخارجية عليها، وهذه الموازين يجب أن توضع للمستقبل مع الأخذ بالحسبان التغيرات المحتملة على بنية القوى العاملة من خلال التطور الحاصل في أساليب ووسائل الإنتاج من جهة والتنبؤات المستقبلية على حجم الإنتاج من جهة ثانية. المخططون الاقتصاديون هم المسؤولون عن أعمال التنبؤ وتحديد الاحتياجات القادمة من القوى العاملة بالنسبة للاختصاصات والمهن هذا من ناحية، كما أنهم مسؤولون عن تحديد مصادر تأمين القوى العاملة من ناحية ثانية.

التوجهات الرئيسية لتخطيط القوى في مجالات الإنتاج الصناعي يجب أن تنحصر في:

أ- التنبؤ باحتياجات الصناعة من القوى العاملة مع تحديد الوظائف والمهن والاختصاصات اللازمة مستقبلاً وحاضراً.

ب- تخطيط بنية وتركيب القوى العاملة اللازمة لكل قطاع ولكل مشروع.

ج- تسويق وعلمنة التنبؤات المستقبلية عن مصادر القوى العاملة.

د- تحديد أشكال وطرق إعداد وتأهيل وإعادة تأهيل القوى العاملة والأطر القيادية.

هـ- تحقيق التوزيع العلمي للعاملين على مواقع العمل بما يتلاءم واختصاصاتهم وميولهم.

و- العمل على إشراك العاملين في ممارسة النشاطات الإدارية.

هذه التركيبة العمالية والإدارية في المشروع الاقتصادي يمكن أن تقسم إلى العمال؛ المهندسين والفنيين والموظفين؛ مجموعة عمال الخدمة والحراسة والإطفاء؛ المتمرنين.

ثانياً- عنصر رأس المال:

تكمن كفاءة الإدارة في المشاريع الاقتصادية في تحديد وتخطيط رأس المال اللازم وخاصة بالنسبة للمشاريع الجديدة التي تحتاج لإجراء دراسات عن الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للتوظيفات المالية، كما تسعى الإدارات لتحقيق أعمال الرقابة على التدفقات النقدية وتوجيهها للتوصل إلى أكبر عائدة ممكنة. ومن المهام الأخرى الأساسية الملقاة على عاتق الإدارات القيام بتحديد الاحتياجات من رأس المال اللازم في الأوقات المحددة بغية شراء التجهيزات والآلات والمواد الضرورية للأعمال الإنتاجية. وتقدير الاحتياجات المالية اللازمة للمشروع يتم من خلال معرفة الاحتياجات لكل شكل من أشكال رأس المال، وهذه الأشكال هي التالية:

أ- رأس المال الأساسي:

ويمثل جزءاً من رأس المال الذي تنتقل قيمته بصورة تدريجية إلى السلع والمنتجات وليس دفعة واحدة، بل خلال عدة دورات إنتاجية في غضون سنوات قد تصل الخمسين عاماً. ويضم رأس المال الأساسي مجموعة من العناصر هي:

- المنشأة الاقتصادية، بما في ذلك الأراضي والإنشاءات،

-الأبنية الإنتاجية والإدارية،

-الألات والتجهيزات والأدوات والمكانن.

ب-رأس المال الثابت:

وهو بمثابة جزء من رأس المال ويتحول إلى وسائل الإنتاج ولا يدخل أية إضافة على قيمته. ويمثل رأس المال هذا الموجودات التي يشتريها ملاك المشروع لاستخدامها واستغلالها في العمليات الإنتاجية لا بغرض بيعها وتحقيق الأرباح من جراء ذلك. ورأس المال لكي ينتج القيم الاستعمالية يجب أن يتجسد في وسائل الإنتاج وقوة العمل. وقيمة وسائل الإنتاج تنتقل إلى الإنتاج خلال الدورة الإنتاجية إما كلياً كما هو الحال في المواد الأولية أو جزئياً كما هو الحال بالنسبة للألات والمكانن. وهذا الانتقال لا يخلق قيمة إضافية، حيث إن القيمة النقدية المتجسدة في وسائل الإنتاج ستظهر في نهاية الدورة الإنتاجية على شكل سلع ومنتجات. فهي نفسها بقيت ثابتة لهذا أطلق عليها تسمية رأس المال الثابت الذي يمثل رأس المال السابق (المُضْمَن) المنفق من قبل، لكن لا ينقل سوى قيمته دون زيادة على ذلك، أي أنه لا يولد أية قيمة إضافية.

ج-رأس المال الدائر:

وهو ذلك الجزء من رأس المال الذي ينفق بالكامل خلال دورة إنتاجية واحدة ويتحول إلى سلع لها قيم نقدية محددة. ويظهر رأس المال الدائر على شكل مواد أولية ومساعدة ومحروقات وطاقة.

د- رأس المال المتغير:

ويمثل ذلك الجزء من رأس المال المستخدم لشراء قوة العمل وتتغير قيمته خلال عملية الإنتاج. إن مالكي المشاريع يلجؤون إلى شراء واستثمار

قوة العمل مقابل أجور تدفع للعمال؛ وقوة العمل هذه تؤدي إلى خلق القيمة وفائض القيمة عن تكلفتها الفعلية. والقيمة الجديدة المتكونة من خلال استخدام قوة العمل هذه تؤدي إلى خلق القيمة وفائض القيمة عن تكلفتها الفعلية. والقيمة الجديدة المتكونة من خلال استخدام قوة العمل التي دفعها المستثمر للعمال على شكل أجر. إذن فقد تغير حجم القيمة بسبب استخدام رأس المال المتغير (قوة العمل) التي تولد فائض القيمة المتأثية من استخدام العمل الحي.

هـ- رأس المال المعنوي:

هذا النوع من رأس المال ليس له قيمة مادية ملموسة، لكن تظهر أهميته من خلال ما يتمتع به المشروع الاقتصادي من شهرة وامتلاكه لبراءات الاختراع وحقوق الامتياز، التي يتم تجميع قيمتها في حال انتقالها للغير.

بعد أن تعرفنا على الأشكال المختلفة لرأس المال لابد من الإشارة إلى أن الإدارة يجب أن تقوم بتحديد الاحتياجات المالية وتخطيط التدفقات النقدية لمواجهة كافة الاحتمالات، ومن ثم تعكف إدارات المشاريع الاقتصادية إلى تحديد مصادر التمويل المختلفة الكفيلة بتغطية احتياجاتها المادية، وهذه المصادر هي:

- مصادر التمويل الذاتي عن طريق الأرباح المحتجزة واحتياطات الاستهلاك وفتح باب الاكتتاب على الأسهم.

- مصادر التمويل الخارجي عن طريق الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية والموردين أو عن طريق إصدار سندات أو الحصول على المعونات المادية من الحكومة أو غيرها.

ثالثاً- عنصر الأصول والتجهيزات الإنتاجية:

الأصول الأساسية الإنتاجية تمثل جزءاً لا يتجزأ من رأس المال الأساسي والثابت في المشروع. وتمثل أيضاً وسائل وأدوات العمل التي تساهم في عمليات الإنتاج المتكررة ولفترة طويلة محافظة بذلك على شكلها الطبيعي، وقيمتها تنتقل وتتحول إلى السلع المصنعة بصورة جزئية حسب معدلات الاهتلاك وعمرها الإنتاجي.

تهيء جميع وسائل وأدوات العمل التي تساهم في العمليات الإنتاجية (الآلات، المكينات...) الظروف لممارسة العمل الإنتاجي من خلال: الأبنية الإنتاجية، وسائل النقل الداخلي من جسور وسيور ناقلة وأنفاق وطرق، الشبكة الكهربائية، الأنابيب الناقلة للخدمات (في الصناعات الاستخراجية والغازية...)، المستودعات وغيرها، التي تعد أيضاً من الأصول الإنتاجية الأساسية.

-تصنيف الأصول الإنتاجية (التجهيزات الصناعية):

ويتم من أجل حساب وتخطيط الإنتاج الواسع والأصول الإنتاجية المتنوعة. تقسم هذه الأصول إلى مجموعات حسب طبيعة استخدامها في العمليات الإنتاجية:

المجموعة الأولى- الأبنية الإنتاجية وغير الإنتاجية.

المجموعة الثانية- تجهيزات المنشأة: وتضم المناجم والآبار وخطوط الأنابيب.

المجموعة الثالثة - آلات ومكينات القدرة: كالمولدات والمحركات وأجهزة توزيع الطاقة.

المجموعة الرابعة - الآلات والمكينات الإنتاجية.

المجموعة الخامسة - أجهزة نقل الطاقة.

المجموعة السادسة - أجهزة ووسائل النقل.

المجموعة السابعة - أجهزة القياس والتنظيم والتحكم والحواسيب.

المجموعة الثامنة: وتضم كافة العناصر الإنتاجية وغير الإنتاجية الأخرى

كالأثاث في الأقسام الإنتاجية وأثاث المكاتب والمباني الإدارية.

رابعاً - عنصر المواد الإنتاجية:

إن عنصر المواد الإنتاجية يعدّ جزءاً من رأس المال الدائر، حيث إن تجديد كل دورة من الدورات الإنتاجية يحتاج إلى توافر المواد الأولية اللازمة والتي في أثناء معالجتها في العمليات الإنتاجية تنتقل قيمتها بالكامل إلى قيمة السلعة المصنعة مجدداً.

وتستخدم الإدارات الاقتصادية الموازين التخطيطية للمواد الأولية ونصف المصنعة اللازمة للعمليات الإنتاجية خلال سنة أو خمس سنوات. وهذه الموازين تحتوي على جانبين:

الأول- يحدد الكميات اللازمة من المواد حسب أنواعها وأصنافها المختلفة، والثاني- يوضح ويحدد مصادر توريد هذه المواد حسب الجداول الزمنية المرسومة للإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاريع الاقتصادية تسعى جاهدة لتكوين ما يسمى بالحد الأدنى للاحتياطي من مخزون المواد الأولية لمواجهة الحالات الطارئة بالنسبة لتأخر وصول بعض الدفعات التوريدية .

ينطبق سلوك الإدارات في المشاريع الاقتصادية بالنسبة لتأمين المواد الأولية من اعتبارات عدة هي:

أ-توافر المادة المطلوبة بشكل مستمر أم عدم توافرها وهل هي محلية أم مستوردة؟ هل المادة موسمية أم دائمة.

- ب- أسعار هذه المواد والتقلبات التي تطرأ عليها محلياً وعالمياً.
- ج- توفر مصدر أو أكثر من ذلك لتأمين المواد المطلوبة.
- د- الجدوى الاقتصادية (الخسائر المتوقعة) لتجميد رأس المال من خلال الاحتفاظ بكميات كبيرة من المواد في المستودعات.
- هـ - برامج الإدارة بالنسبة لتخفيض الاستهلاك من المواد من خلال تقليص الهدر واستخدام العوادم والنفائات.
- وتقسم المواد إلى العناصر الرئيسية التالية:
- ١- المواد الأولية الرئيسية والخام: كالقطن والصوف والأنسجة والصفائح الحديدية بعد التصنيع.
 - ٢- المواد غير تامة الصنع المشتراة من الآخرين: مثل الخيوط القطنية والصوفية، السبائك الحديدية والنحاسية.
 - ٣- المواد المساعدة: وتشمل المواد المساعدة الوقود، الأصبغة والدهانات، المواد الزينية والشحمية.
 - ٤- القطع التبديلية والاحتياطية وتستخدم لأغراض الصيانة الجارية للأصول الإنتاجية.
 - ٥- اللوازم المختلفة: وتضم هذه المجموعة بعض الأدوات والأجهزة التي تستخدم لتشغيل واستثمار الآلات والمكانن، الأثاث الإداري وفي الورشات والأقسام الإنتاجية، القرطاسية، ألبسة العمال.
 - ٦- الإنتاج الجاهز: وهو ذلك النوع الذي مرّ بالمراحل الإنتاجية كافة متخظياً بذلك مرحلة الفحص والتجريب والرقابة لكي يخرج بشكله النهائي الجاهز للاستثمار أو للاستعمال الشخصي.

الفصل الثالث



الأشكال القانونية للكية المنظمات الاقتصادية

يهدف هذا الفصل إلى الإلمام بالموضوعات التالية:

- ١- مشروعات القطاع الخاص.
- ٢- مشروعات القطاع التعاوني.
- ٣- مشروعات القطاع العام.
- ٤- الاندماجات.
- ٥- المنظمات الدولية.



الأشكال القانونية للملكية المنظمات الاقتصادية

إن الشكل القانوني للمشاريع الاقتصادية يتوقف على طبيعة النظام السياسي السائد. فالنظام الاقتصادي الرأسمالي تسود فيه جميع أشكال الملكية القانونية للمشروعات الخاصة والتعاونية والعامة، وكذلك الحال بالنسبة لغالبية الدول النامية والصناعية.

ويؤثر الشكل القانوني للمشروع تأثيراً مباشراً على طبيعة عمله ونظامه ونشاطه وهيكله الإداري، وعلى طبيعة العلاقات القائمة بين العاملين في المشروع والإدارة (المالك)، والعلاقات فيما بين إدارة المشروعات والأجهزة الحكومية، وعلى العلاقات فيما بين المشاريع المتعاملة مع بعضها بعضاً من خلال طريقة التعاقد وتسديد الالتزامات المترتبة على المشروع للآخرين. وكذلك يؤثر الشكل القانوني للمشروع على طريقة وأسلوب العمل والنشاط الإداري ومسؤولية الإدارة تجاه المساهمين وخاصة فيما يتعلق بتوزيع واحتجاز الأرباح للأغراض التجديدية والاستبدالية والتوسعية.

وأهم من هذا الاتجاه هو تأثير الشكل القانوني للمشروع على إجراءات التأسيس المعقدة أو البسيطة والسياسات الحكومية إزاء هذه المشاريع الفردية والمساهمة والتعاونية فيما يتعلق بالحرية التجارية والرسوم الجمركية ونسب الضرائب على المداخل والأرباح ومقدار التدخل في نشاطات هذه المشاريع. وبشكل عام فإن قانون التجارة السائد في البلد هو الذي يحدد الأشكال المختلفة للملكية القانونية للمشاريع الاقتصادية مع توضيح القواعد والأنظمة كافة التي

تبنى عليها إجراءات التأسيس وممارسة النشاطات الإدارية والإنتاجية والمالية.

إضافة إلى ما تقدم فإن هناك اعتبارات أخرى تساهم في تحديد الشكل القانوني لملكية المشاريع الاقتصادية مثل رأس المال اللازم لإنشاء المشروع الاقتصادي ومقدار الإمكانيات المادية وطبيعة المهارات والخبرات والكفايات الفنية والإدارية المطلوبة لإدارة المشروع، وما هو مقدار المخاطرة التي يتعرض لها رأس المال الموظف في المشروع وكيفية تحميلها على المستثمرين.

في الحياة العملية سيؤدي حتماً انخفاض رأس المال اللازم لإنشاء المشروع الاقتصادي إلى انخفاض حجم المواد والإمكانات والقدرات والكفايات المطلوبة لتسيير وإدارة أعماله، وفي الوقت نفسه ينخفض ويقل حجم المخاطرة المترتبة على قيام مشروع كهذا. وفي هذه الحالة يتم إنشاء المشاريع الفردية الصغيرة أو الشركات التي يمتلكها مجموعة من الأشخاص وتقوم على أساس الاعتبار الشخصي والعلاقة والثقة المتبادلة فيما بينهم، ويسمى هذا النوع بشركات الأشخاص.

ومع زيادة حجم رأس المال اللازم لتأسيس المشروع الاقتصادي تزداد الإمكانيات المادية والكفايات والمهارات الإدارية الفنية المطلوبة ويزداد في الوقت نفسه مقدار المخاطرة على رؤوس الأموال المستثمرة فتظهر الحاجة لإنشاء نوع جديد من شركات الأموال التي تغطي احتياجات المشروع المادية والبشرية، والمسؤولية المادية هنا تكون بقدر نصيب كل فرد ومساهمة في رأسمال الشركة.

وكما أن هناك أشكالاً أخرى للمشروعات الاقتصادية هي المشاريع العامة التي تمتلكها الدولة وتكون مسؤولة عن تدبير رأس المال اللازم لها والعناصر البشرية، الفنية والإدارية والإمكانات المادية الأخرى، وتحمل هي مخاطر ونتائج أعمالها.

وفيما يلي سنتعرف على الأشكال المختلفة لملكية المشروعات الاقتصادية مع التعرض لأهم خصائصها وسلبياتها. وهذه الأشكال القانونية للمشروعات هي:

أولاً- مشروعات القطاع الخاص وتنقسم إلى: أ- المشروعات الفردية،

ب- شركات الأشخاص، ج- شركات الأموال.

ثانياً- مشروعات القطاع التعاوني.

ثالثاً- مشروعات القطاع العام.

رابعاً- المشروعات المختلطة (المشتركة).

أولاً- مشروعات القطاع الخاص

أ- المشروعات الفردية:

لقد كانت المشاريع الفردية القاعدة الأساسية لتكوين المنشآت الاقتصادية الكبيرة والمشاريع المشتركة، حيث إن العديد من المشاريع الفردية الناجحة يتطور ويأخذ أشكالاً جديدة للمشاريع الاقتصادية. والمشاريع الفردية تعود ملكيتها بالدرجة الأولى لشخص واحد يقوم بتوفير رأس المال اللازم ويشرف على ممارسة النشاطات الإدارية والفنية والإنتاجية والمالية. ويسعى إلى تحقيق المرونة في العمل داخل المشروع وفي التعامل مع زبائنه عن طريق مراعاة متطلباتهم واحتياجاتهم وتأمينها في الأوقات كافة، مما يزيد من أرباحه لاستخدامها في تطوير مشروعه نفسه أو لاستثمارها في

مشاريع أخرى تكون أكثر عائدية وربحية. إذن فالحافز الاقتصادي هو الذي يحرك اهتماماته ونشاطاته ويوجهها في الاتجاهات التي تحقق له المزيد من الأرباح. ومالك المشروع مسؤول عن أعماله ونشاطاته ويتحمل وحده تبعات الربح والخسارة مما يعرضه في بعض الحالات للإفلاس وتصفية أعماله وتسديد التزاماته المادية من الأموال التي تقع خارج إطار المشروع الاقتصادي. وهو وحده يختار ويعين عماله وموظفيه حسب الكفاءة والقدرة الإنتاجية، كما يختار مجال النشاط الذي سيمارس العمل فيه. والأمثلة كثيرة على المشاريع الفردية: المعامل الحرفية الصغيرة، المتاجر المختلفة، ورشات صيانة الآلات والسيارات والأجهزة الكهربائية، استوديوهات التصوير وغير ذلك.

مميزات المشاريع الفردية:

- أ- لا تحتاج إلى إجراءات تأسيس معقدة بل يتم إنشاؤها بموجب تراخيص رسمية من الجهات صاحبة الصلاحية بذلك.
- ب- إجراءات الرقابة الحكومية على نشاطات المشاريع الفردية محصورة بالدرجة الأولى في تحديد نتائج أعمالها السنوية لفرض الضريبة على الأرباح . ولهذا فإن مالك المشروع يتمتع بحرية فردية كبيرة بالنسبة لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى جهات أخرى للحصول على موافقتها بالنسبة لتسيير أمور منشأته .
- ج- المرونة في ممارسة النشاطات الإدارية و الإنتاجية و الفنية و المالية لتلبية احتياجات و رغبات المتعاملين مع المشروع مما يزيد من تحقيق الأرباح . وفي الوقت نفسه فإن مالك المشروع حر التصرف بملكيته فله

أن يبيع أو يصفى المشروع و له أن يهبه من يشاء ، وله تعيين من ينوبه عنه للقيام بمهامه داخل المشروع .

سلبيات المشروع الفردي :

أ-بقاء النشاط الإنتاجي و استمراره في المشروع الفردي مرهوناً و مرتبطاً بشخص صاحبه، حيث إن الوفاة أو المرض أو التقدم في السن كفيل بتوقيف المشروع و تصفية أعماله، بينما الحياة الاقتصادية للمشروعات تتطلب الاستمرارية و التوسع في أعمالها و نشاطاتها المختلفة .

ب-عدم تمكن الفرد المالك من الإلمام بالنواحي و الجوانب الفنية و الإدارية و الإنتاجية و المالية و المحاسبية مما يؤثر سلباً على نشاط المشروع و يجعله غير قادر على الحركة و التطور بما يتلاءم و التقدم الحاصل في الميادين الاقتصادية .

ج-عدم قدرة المشروع الفردي على الاستفادة من مزايا التخصص في ممارسة النشاطات الإنتاجية، لأن هذا يحتاج إلى كفايات فنية كبيرة من جهة. وإلى آلات متقدمة و متطورة من جهة ثانية. زد على ذلك إمكانية الاستفادة من وفر العمل و المواد التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

د-عدم قدرة مالك المشروع على التوسع إلا في حدود إمكاناته الذاتية، على اعتبار أن المؤسسات المالية غير راغبة في المغامرة و المخاطرة بأموالها لإقراض مشاريع كهذه دون ضمانات عينية و شخصية.

ب-شركات الأشخاص :

كما أسلفنا فإن شركات الأشخاص تقوم بالدرجة الأولى على أساس الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة التي تجمع بين الشركات مما يكون له كبير الأثر

على تأسيس هذه الشركات وطرائق وأساليب إدارتها، وكذلك بالنسبة لتصفية أعمالها ونشاطاتها .

وإدارة هذا النوع من الشركات تكون على الغالب خاضعة لرغبات إدارة الشركاء أكثر من شركات الأموال المحكومة بمجموعة من النظم والقواعد والقوانين. وشركات الأشخاص شأنها شأن المشاريع الفردية لا تحتاج إلى إجراءات تأسيس معقدة و يمكنها في الوقت الذي تراه إدارتها مناسبا تعديل أهدافها ورأسمالها التأسيسي. وشركات الأشخاص تشتمل على شركات التضامن و شركات التوصية البسيطة و الشركات ذات المسؤولية المحددة و شركات المحاصة .

١- شركات التضامن :

يقوم هذا النوع من الشركات من خلال عقد بين شخصين أو أكثر يتحملون فيما بينهم مسؤولية تضامنية و غير محددة عن النشاطات والأعمال التي تمارس داخل حدود الشركة، سواء قام بذلك الشريك بشكل فردي أو في إطار أعمال الشركة بالكامل. فالإدارة التضامنية تعني المشاركة في الأعمال والنشاطات الإدارية والفنية والإنتاجية والمالية مع التزام الشركاء كافة بسداد ووفاء الالتزامات المادية المترتبة على شركتهم ومسؤوليتهم هنا غير محدودة، إذ لا تقتصر المسؤولية على رأس المال المكتتب به الشريك بل تمتد لتتطال أمواله الخاصة خارج نطاق النشاط الاقتصادي للشركة، كما هو الحال في المشاريع الفردية. ففي حال حصول عجز في قدرة الشركة على الوفاء بتعهداتها فإن الدائن يملك الحق بمطالبة أي من الشركاء الذي يشعر قد تكون بملائمته وكفايته المالية وهذا الأخير ملزم بدفع الديون المترتبة على الشركة. لكن داخل إطار الشركة تسوى عملية السداد هذه عن طريق تعهد الشركاء

الباقين بدفع المبلغ المتوجب عليهم لشريكهم الأول، حيث إنه لا يوجد تضامن فيما بين الشركاء أنفسهم. والتضامن قائم فقط بين الشركاء والشركة تجاه الآخرين. وهذا يعني أنه في حال سداد أحد الشركاء ديناً متوجباً على الشركة فإن هذا الدين المدفوع يوزع على الشركاء حسب حصصهم، كما هو الحال بالنسبة لتوزيع الأرباح والخسائر. وفي حال عجز الشركة والشركاء عن تأدية الالتزامات والوفاء بالتعهدات فيجب إشهار إفلاس الشركة والشركاء وتصفية أعمالها وتسديد الدائنين حسب حصصهم ومقدار ديونهم من تركات الشركة والشركاء. ونجاح شركات التضامن يتوقف على التعاون وتضافر الجهود فيما بين الشركاء الذين يسعون دائماً لرفع مستوى الكفاية الإنتاجية فيها لأن في ذلك تحقيقاً لمزيد من الأرباح التي ستوزع عليهم في نهاية الدورة المالية. وعقد الشركة يوضح كيفية وطريقة توزيع الأرباح والخسائر، ويحدد شخصياً من سيقوم بإدارة المنشأة ولا توجد موانع تحول دون قيام مدير من خارج الشركة بإدارة نشاطاتها وتمثيلها أمام الهيئات الرسمية. ومشاريع شركات التضامن هذه استطاعت أن تتجاوز بعض نقاط الضعف في المشروعات الفردية من خلال تمتعها بالمزايا والخصائص التالية :

أ-توافر إمكانيات مادية أكبر و قدرات وكفاءات ومهارات إدارية و فنية أعلى نتيجة تعدد الشركاء ، مما يفسح المجال أمام استخدام طرق حديثة في الإنتاج والتوزيع واتباع أساليب إدارية متطورة تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية بشكلها الأمثل .

ب-تزداد نتيجة للمسؤولية التضامنية للشركاء داخل الشركة و خارجها ثقة المتعاملين معها و تجعلهم أكثر مرونة في التعامل معها وتهيء الظروف

المواتية للاعتماد على المؤسسات المالية و المصرفية في تغطية بعض احتياجاتها المالية لقاء دفع معدلات الفوائد السائدة .

ج-توافر المرونة في ممارسة النشاط الإداري نتيجة لمحدودية الرقابة الحكومية على أعمال الشركة من جهة والسلطة المطلقة للشركاء على أعمال الشركة من جهة أخرى .

عيوب شركات التضامن :

أ-قد يتحمل أحد الشركاء خسارة وضرراً كبيراً جراء أخطاء الآخرين وقد تطل هذه الخسائر أمواله الشخصية، مما يؤدي إلى الابتعاد عن هذا النوع من الشركات .

ب-قد تكون أحياناً إمكانية الشركاء المادية محدودة ولا يمكنهم من إنشاء المشاريع الاقتصادية الضخمة التي تحتاج لرؤوس أموال كبيرة لاستخدامها في تحديث الإنتاج وتطويره وتحسين مواصفاته.

ج-إن بقاء الشركة و استمرارها في ممارسة نشاطاتها الإدارية والإنتاجية يتوقف على التلاؤم والانسجام فيما بين الشركاء ورغبتهم في متابعة أعمال الشركة في حال حدوث وفاة أحد الشركاء أو انسحابه.

٢-شركات التوصية البسيطة :

كان الهدف من شركات التوصية البسيطة الاستفادة من مزايا المشاريع الفردية وشركات التضامن مع ضرورة التخلص من بعض مساوئها و عيوبها، حيث إن قيامها يعد رداً على مسؤولية الشركاء المتضامنين غير المحدودة لأن بعض الأشخاص يمتلكون رأس المال وهم بحاجة لاستثماره في قطاعات اقتصادية دون رغبتهم في تحمل المسؤولية في ممارسة النشاط الإداري من جهة وتحمل المسؤولية إلا بقدر مساهمتهم النقدية في رأسمال الشركة من

جهة ثانية. وفي الوقت نفسه قد يتوافر الأشخاص الذين لا يملكون رأس المال بالقدر الكافي لكنهم على استعداد لتحمل المسؤوليات غير المحدودة تجاه رأسمالهم، كما لديهم الإمكانيات لتحمل المسؤوليات الإدارية. وشركات التوصية البسيطة تسهم في التوفيق بين هذين الطرفين من المستثمرين.

وشركات التوصية البسيطة تتألف إذن من فريقين من الشركاء :

الفريق الأول: فريق الشركاء المتضامنين الذين تكون مسؤوليتهم مطلقة وتضامنية إزاء جميع الالتزامات و التعهدات المترتبة على الشركة لتشمل ممتلكاتهم التي لا علاقة لها بالمشروع الاقتصادي. وهذا الفريق من الشركاء (قد يكون أحيانا شريكا واحدا أو أكثر) مسؤول عن إدارة أعمال الشركة ونشاطاتها المختلفة، لكنه مسؤول عن اطلاع الشركاء الموصين على البيانات المالية الختامية. ويحق للدائن الرجوع إلى الشريك المتضامن لسداد ديون الشركة بصفة شخصية.

الفريق الثاني: الشركاء الموصون ، وقد يكونون شريكا أو أكثر ومسؤوليتهم تجاه أعمال ونشاطات الشركة و تعهداتها وديونها و التزاماتها محصورة في حدود حصصهم المدفوعة كجزء من رأس المال، ولا يحق للدائنين الرجوع إلى الشركاء الموصين في حال عدم سداد التزامات الشركة من قبل الشركاء المتضامنين. كما لا يحق للشركاء الموصين المساهمة في إدارة الشركة إلا في حدود الاطلاع على البيانات المالية و القوائم النهائية للأرباح والخسائر للوقوف على حقيقة المركز المالي وطبيعة التوسع في نشاطات الشركة .

وكما هو الحال بالنسبة لشركات التضامن والمشاريع الفردية فإن إجراءات تأسيس شركات التوصية البسيطة غير معقدة وسهلة و الرقابة من جهة الحكومة عليها محدودة و محصورة في مجال الضرائب على المداخل.

مزايا شركات التوصية البسيطة :

أ- تمكنها من استخدام رأسمال كبير بالمقارنة مع شركات التضامن، على اعتبار أن هذا النوع من الشركات يمكن أن يستقطب المزيد من الشركاء الموصين لزيادة إمكانية الشركة المالية و توسيع و تحديث أعمالها ونشاطاتها الاقتصادية .

ب- الاستفادة من رؤوس الأموال المجمدة ولكنها مؤهلة للاستثمار والتوظيف في المشاريع الإنتاجية وذلك لأسباب قانونية تمنع مالكيها من ممارسة النشاطات الاقتصادية بصورة مستقلة. كما أن مالكي رؤوس الأموال الذين يخافون على ضياعها في شركات التضامن و المشاريع الفردية يحولون جزءا منها لاستثماره في شركات التوصية البسيطة كشركاء موصين.

وفيما يتعلق بعيوب هذا النوع من الشركات فهي شبيهة بعيوب شركات التضامن التي أشرنا إليها و يضاف إلى ذلك إمكانية تعرض أموال الشركاء الموصين للخطر إذا أقدم أحد الشركاء المتضامنين على التلاعب بالحسابات، وخاصة أن الشركاء الموصين لا يملكون الحق في مراقبة أعمال الشركة، وحتى إذا أتيح لهم القيام بالرقابة فإنها لن تكون مجدية مالم يكونوا على علم ومعرفة بالأمور المالية و المحاسبية تمكنهم من تحقيق الرقابة الفعالة.

٣- الشركات ذات المسؤولية المحدودة (شركات الأصدقاء والعائلات):

قد يقدم العديد من المستثمرين على تنشيط المشروعات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة عن طريق إنشاء الشركات ذات المسؤولية المحدودة للتخلص من عيوب شركات التضامن و التوصية البسيطة المتمثلة في عدم محدودية مسؤولية الشريك المتضامن عن جميع ديون الشركة من جهة وعدم

تمكن الشريك الموصي من التدخل في إدارة أعمال ونشاطات الشركة من جهة ثانية .

ويطلق - أحياناً - على الشركات ذات المسؤولية المحدودة بشركات العائلات والأصدقاء لأنها تتشكل على الغالب من عائلات متقاربة أو من مجموعة من الأصدقاء الذي تجمعهم مصلحة واحدة ويتمتعون بالثقة المتبادلة بدافع إنشاء هذا النوع من الشركات لتحسين وتنشيط الاستثمارات في الميادين الزراعية والصناعية وغيرها. وتسعى هذه الشركات للتخلص من عيوب جميع أنواع الشركات الأخرى كشركات التضامن والتوصية البسيطة، التي يمكن أن تحل وتصفى أعمالها بمجرد انسحاب أو وفاة أحد الشركاء. فجاء تأسيس هذا النوع من الشركات كحل وسط بين الشركات المساهمة من جهة وشركات التضامن والتوصية البسيطة من جهة ثانية.

والشكل القانوني للشركات ذات المسؤولية المحدودة يتصف بالصفات التالية :

أ- مسؤولية الشريك محصورة بحدود رأسماله المكتتب به في الشركة.

ب- لا يقل عدد الشركاء عن اثنين ولا يزيد على حد معين يحدده القانون والنظام السائد.

ج- يوزع رأس المال إلى حصص متساوية و للشريك شراء حصة أو أكثر.

د- يحق للشريك بيع حصته لغير الشركاء، كما يحق للشريك استرداد الحصة المباعة بالشروط نفسها إذا لم يخطرهم بذلك.

هـ- لا يقبل في عداد الشركاء إلا الأشخاص الطبيعيون، أي لا يجوز للهيئات و الشركات ذات الشخصية الاعتبارية أن تدخل كشركاء في الشركات ذات المسؤولية المحدودة .

و- منع قيام هذه الشركات بنشاطات المصارف و التأمين .

ز- تحديد الحد الأدنى لرأسمال الشركة .

٤- شركات المحاصة :

تعتمد شركات المحاصة في قيامها و إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محددة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم و مع نهاية النشاط الاقتصادي (الصفة التجارية) الذي أقيمت من أجله تنتهي شركة المحاصة. وليس لهذه الأخيرة شخصية اعتبارية، و تعد كشركة مستترة ليس لها حقوق و لا عليها التزامات أو واجبات يرتبها القانون، وليس لها رأسمال محدد و لا عنوان و النشاطات التي تمارس تتم بشكل شخصي لا على أساس شركة قائمة و معترف بها .

ومن الشائع تأسيس شركات المحاصة في الأعمال التجارية والموسمية كأعمال تسويق المنتجات والمحاصيل الزراعية، شراء الأغنام والأبقار بهدف تسمينها وبيعها بعد ذلك ، شراء مقاسم لأغراض البناء و البيع وغير ذلك .

وتقوم شركة المحاصة بغاية إتمام عمل أو صفقة واحدة و بصورة مؤقتة عندما يشعر شريك أو أكثر بوجود فرصة مرحلية لتحقيق ربح مؤكد من جراء عقد هذه الصفقة أو من خلال القيام بعمل محدد. ونلاحظ أحياناً بأن أحد الكتاب المسرحيين أو السينمائيين يعقد صفقة لتمويل إخراج مسرحية أو

فيلم مع أحد المنتجين تنتهي مع نهاية الإخراج و تقاسم الأرباح يتم حسب الاتفاق بينهما .

ج-شركات الأموال :

يعتمد هذا النوع من الشركات على قدرة الشريك المالية ومدى مساهمته في رأسمال الشركة ، لأن مقدار هذه المساهمة المالية وحجمها يحدد دوره في إدارتها ورسم سياستها ووضع برامجها وخططها المستقبلية، و لا وجود للاعتبار الشخصي في مثل هذه الشركات. و سندرس هنا الشركات المساهمة و شركات التوصية بالأسهم.

١-الشركات المساهمة :

مع تطور و تقدم الحياة الاقتصادية نتيجة التقدم التقني و العلمي تعقدت و تشابكت المشاريع الاقتصادية و ازداد حجمها و ازدادت معها الحاجة إلى المزيد من رؤوس الأموال لتلبي وتغطي الاحتياجات المتزايدة من الآلات والتجهيزات والعدد والأدوات المتطورة والمتقدمة وذات الإنتاجيات والاستطاعات العالية، وذلك لتحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة للاستثمارات الضخمة و الكبيرة. لكن من أين هذه الاستثمارات ورؤوس الأموال؟ إذ لا طاقة لفرد أو لمجموعة قليلة من الأفراد على تمويل مشاريع ضخمة كهذه. وكان لازماً الاعتماد على تأسيس الشركات المساهمة التي تضم المئات بل الآلاف و عشرات الآلاف من المساهمين لضمان تأمين و توفير رأس المال اللازم لهذه الشركات .

ولقد دخلت الشركات المساهمة و خاصة في العالم الرأسمالي المتقدم مجالات و ميادين الحياة الاقتصادية و الخدمية كافة من زراعة و صناعة وتجارة ونقل وبيوت مال.

وتسيطر الشركات المساهمة على الفعاليات الاقتصادية والخدمية في العالم الرأسمالي مما أدى إلى تنشيط الحركة الاقتصادية وتحسين المستويات المعاشية وزيادة المدخرات واستثمارها على شكل أسهم في هذه الشركات المختلفة. وهذا بدوره أدى إلى رفع مستوى الكفاية الإنتاجية والاقتصادية نتيجة التركيز والتخصيص في الإنتاج والاستفادة من فرص الخصم والاعتماد على الكفايات والمهارات والخبرات الفنية والإدارية وشراء واستخدام الآلات المتقدمة والمتطورة بسبب توافر رؤوس الأموال الكبيرة للمساهمين. وتكون الشركات المساهمة إما حكومية أو شبه حكومية أو خاصة.

يقسم رأس المال الشركات المساهمة إلى أجزاء متساوية في القيمة تدعى الأسهم التي تطرح في الأسواق للاكتتاب العام بغية تأمين المال اللازم لاستثماره في مشروع اقتصادي يهدف إلى تحقيق الأرباح وتقديم السلع والخدمات للمواطنين. ومسؤولية الشريك المساهم تتحدد بمقدار وحجم ما يملك من أسهم في الشركة المساهمة تجاه ديون هذه الأخيرة. والأسهم التي تم الاكتتاب بها يمكن تداولها في بورصة الأوراق المالية دون الرجوع إلى الشركة وموافقة المساهمين على ذلك. والقيمة السوقية للسهم تتحدد من خلال نجاح الشركة في أعمالها ومقدار الأرباح التي توزع بصورة دورية سنوياً على المكنتبين ومالكي الأسهم.

إضافة إلى أسهم الاكتتاب العام فإن الشركات المساهمة تصدر :

أ- أسهم (حصص) التأسيس و يطلق عليها أحياناً "الأسهم المغفلة للمؤسسين"، وهذا النوع من السهم يمنح للشركاء المؤسسين دون مقابل مادي و يخولهم

إمكانية الحصول على جزء من الأرباح دون المساهمة في الفعلية في رأس المال .

ب- السندات و تصدرها الشركات المساهمة نظراً لحاجتها إلى رؤوس أموال إضافية وتعطي مالكيها فائدة سنوية على قيمة القرض المتمثل في صك السند دون النظر إلى حجم الأرباح و الخسائر الحاصلة في الشركة .

فيما يتعلق بمشاركة المساهمين في الأعمال الإدارية و اتخاذ القرارات فإن ذلك يتم من خلال حضورهم اجتماعات الجمعية العمومية السنوية والتصويت فيها ومناقشة أعضاء مجلس الإدارة في المسائل والقضايا الواردة في جدول أعمال الجمعية العمومية. لكن التصويت في الجمعية العمومية يتم على أساس نسبة التمثيل في رأسمال الشركة، لهذا فإن صغار مالكي الأسهم لن يكون لهم مساهمة فعلية و جدية في اتخاذ القرارات الإدارية، و يقتصرون في التعرف على مركز الشركة المالي من خلال مراقبي الحسابات الذين يقومون بإبادة عن المساهمين بمراقبة أعمال المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ومدى نفعهم بقوانين وأنظمة الشركة. وعلى أن يقدم مراقبو الحسابات تقريراً سنوياً عن إجمالي أعمال الشركة للجمعية العمومية .

وفي أثناء انعقاد اجتماع الجمعية العمومية السنوي يتم انتخاب مجلس إدارة الشركة المساهمة، ويفوز في هذا الانتخاب من يحصل على أصوات تمثل أكبر عدد ممكن من الأسهم في رأسمال الشركة و ليس من يحصل على أصوات أكبر عدد من المساهمين .

وأمر الشركة الإدارية و المالية تتولى تسييرها الهيئات التالية :

١- الجمعية العمومية للمساهمين وتمثل جسم الشركة وهي معنية بتعيين أعضاء مجلس الإدارة وانتخابهم وعزلهم في حال خروجهم على القواعد

والقوانين و الأنظمة الخاصة ، كما تقوم بتعيين مراقبي الحسابات و تصادق على الميزانية السنوية و حساب الأرباح و الخسائر و تناقش التقارير المقدمة من مجلس الإدارة عن نشاطات الشركة خلال السنة المالية و كيفية توزيع الأرباح. كما تملك الجمعية العمومية الحق في تعديل قوانين الشركة ورأسمالها. وللجمعية العمومية ثلاثة أنواع :

- الجمعية العمومية التأسيسية، وتعقد اجتماعاتها قبل استكمال إجراءات التأسيس.

- الجمعية العمومية العادية، وتجتمع لمرة واحدة دوريا في نهاية السنة المالية.

- الجمعية العمومية الاستثنائية، وتجتمع عندما تستدعي الضرورة ذلك.

٢- مجلس الإدارة ويعد مسؤولاً عن إدارة النشاطات الداخلية والخارجية كافة للشركات المساهمة. وبما أن أعضاء مجلس الإدارة يتم انتخابهم على أساس نسبة التمثيل في رأسمال الشركة فقد لا يكونون مؤهلين للقيام بهذه الأعمال، لذا يتم تعيين مجموعة من الفنيين والمستشارين لتقديم العون والنصيحة لهم.

٣- مراقبو الحسابات: يقوم مراقبو الحسابات بتدقيق الحسابات الختامية والميزانيات التقديرية والنهائية و إعداد حسابات الأرباح و الخسائر وتقديم التقارير السنوية أو الطارئة إلى الجمعية العمومية ، والتي يبينون فيها مدى التزام أعضاء مجلس الإدارة بأنظمة الشركة و تحديد المخالفات المرتكبة. مزاي الشركات المساهمة :

١- تتصف الشركات المساهمة بقدرتها العالية على استقطاب رؤوس الأموال الكبيرة وتوظيفها واستخدامها في تطوير

الأعمال الإنتاجية والتكنولوجية من خلال استخدام الأساليب والوسائل التقنية وعالية الإنتاجية، كما يمكنها مركزها المالي من الحصول على التسهيلات المالية و الائتمانية .

٢- تتمتع بقدرة كبيرة على تطبيق مبدأ التركيز و التخصص في الإنتاج للاستفادة من تقسيم العمل و فرصة الكميات الكبيرة واستخدام العناصر و الأطر الأكثر قدرة على الإنتاج و العطاء و التطوير و الابتكار.

٣- مسؤولية الشركاء محدودة بقدر مساهمتهم في رأسمال الشركة و لهم الحرية في بيع الأسهم و شرائها .

٤- تعد الشركة المساهمة بمثابة شخصية اعتبارية ومستقلة واستمرارها واستقرارها ليس مرهوناً بوفاة أو انسحاب أحد أو بعض الشركاء ولا بعلاقاتهم الشخصية، والإدارة منفصلة تماماً عن أصحاب و مالكي الأسهم في غالبية الأحيان .

عيوب الشركات المساهمة :

١- إن نظام انتخاب أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة قد يفسح المجال أمام مساهمين غير أكفاء لعضوية مجلس الإدارة مما يكون له كبير الأثر السلبي على مجمل النشاط الإداري والإنتاجي والمركز المالي للمنشأة.

٢- قد تستغرق عملية الاكتتاب بأسهم الشركة فترة طويلة مما يحمل الشركة أعباء و تكاليف مالية كبيرة. كما إن إجراءات التأسيس روتينية ومعقدة .

٣- ضعف حلقة الرقابة على النشاطات الإدارية والفنية والإنتاجية وخاصة المالية قد يحمل المساهمين خسائر كبيرة نتيجة لتلاعب المؤسسين أو بعض أعضاء مجلس الإدارة بأموال الشركة .

٤- الشركة مطالبة أمام الحكومة باتباع بعض القوانين و بنشر المعلومات حول مواردها المالية و عملياتها المختلفة .

٥- ارتفاع نسبة الضرائب على الإيرادات التي تتحملها هذه الشركات ومساهموها .

٢- شركات التوصية بالأسهم :

يقوم رجال الأعمال في الأنظمة الاقتصادية الرأسمالية بإنشاء شركات التوصية بالأسهم على اعتبار أن إجراءات التأسيس أسهل و أقل صعوبة من إحداث الشركات المساهمة و تأسيسها والاكنتاب على أسهمها.

ويقسم رأسمال شركات التوصية بالأسهم على عدد من الأسهم، التي يتم توزيعها على الشركاء المتضامنين والشركاء الموصين. وعلى هذا الأساس فإن هذا النوع من الشركات يجمع بين خصائص و صفات شركات الأشخاص و شركات الأموال. وأسهم شركات التوصية بالأسهم يمكن تبادلها و بيعها و شراؤها دون الرجوع إلى بقية الشركاء للحصول على موافقتهم.

الشركاء المتضامنون مسؤولون مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة والتزاماتها وتعهداتها وتظهر أسماؤهم في عنوان الشركة وحصصهم في رأسمالهم غير قابلة للتداول وهم يتولون مهام إدارة الشركة .

الشركاء الموصون تكون مسؤوليتهم محددة تجاه ديون الشركة وتعهداتها و بإمكانهم تبادل وتداول أسهمهم، لكن لا يحق لهم التدخل في مسائل إدارة الشركة .

وتأسيس هذا النوع من الشركات يحتاج لإجراءات قانونية معقدة وصعبة و نشاطاتها تخضع لرقابة حكومية شديدة بالنسبة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالوسائل المالية كاستعمال رأس المال و توزيع الأرباح السنوية مما يفقد إدارة هذه المشروعات عنصر المرونة في العمل .

وميزات هذا النوع من الشيكات محصورة في قابلية أسهم الشركاء الموصين للتداول دون الحصول على بقية الشركاء وبالتالي قدرتهم على الانسحاب من الشركة دون أن تتأثر استمراريتها ، حتى ب وفاة أحد الشركاء .

ومن مساوئها كما ذكرنا فقدانها لعنصر المرونة بسبب رقابة الحكومة المشددة على أعمالها من جهة وتصفية نشاطاتها في حال وفاة المدير الشريك إلا إذا كان نصاً صريحاً في عقد التأسيس يلغي ذلك .

والجدول رقم ٧/ التالي يبين خصائص أنماط الملكية في منظمات الأعمال .

جدول رقم ٧/ خصائص أنماط الملكية

السمة	شكل الملكية		
	فردية	شركات الأشخاص	شركات الأموال
المعاملة الضريبية	الأرباح والخسائر تذهب مباشرة إلى المالك، وتفرض عليها ضرائب بمعدلات شخصية	الأرباح و الخسائر تعود للشركاء وتفرض الضرائب بمعدلات شخصية ويتقاسم الشركاء الربح والخسارة بالتساوي ما لم يقرر عقد الشركة خلاف ذلك.	تفرض الضرائب على الأرباح بمعدلات مشتركة، ومرة أخرى بمعدلات شخصية عندما توزع على المستثمرين كأرباح على الأسهم.
سهولة التأسيس	لا توجد سوى تكاليف على التراخيص المطلوبة	لا توجد تكاليف سوى على منح التراخيص وينصح بتوثيق عقد الشركة لدى الدوائر الرسمية	يجب اتباع الإجراءات الحكومية بشأن التكاليف ومنح التراخيص

		لمزاولة العمل	
عمر المنظمة	قد تكون مرتبطة باستمرار حياة المالك	تعتمد على شروط عقد الشركة	غير محدود
سلطة المالك	سلطة كاملة	بالنسبة لشركات التضامن: للشركاء السلطة على المنظمة بشكل متساو ما لم يقرر عقد الاتفاق خلاف ذلك. بالنسبة لشركة التوصية البسيطة: يتحكم الشريك المتضامن في المؤسسة التجارية، والشريك الموصى لا يشارك في الإدارة	ملكية وإدارة المنظمة منفصلتان، وحاملو الأسهم في الشركات المساهمة العامة لا يشتركون في قرارات الإدارة اليومية، في الشركات المغفلة من الممكن للمالك أن يشاركوا في إدارة المنظمة
مسؤولية المالك	غير محدودة في إطار النشاط	بالنسبة لشركات التضامن: مسؤولية الشركاء غير محدودة عن النشاط التجاري، بالنسبة لشركة التوصية البسيطة: الشركاء مسؤولون في حدود مشاركتهم في رأس المال وخاصة الموصون.	مسؤولية المستثمر محصورة بمقدار مساهمته في الاستثمار
سيولة استثمار المالك	أن يبيع المالك المشروع لكي يسترد رأسماله المستثمر	أن يبيع الشركاء حصصهم في الشركة ليتمكنوا من استرداد أموالهم المستثمرة	حاملو الأسهم في شركات الأموال يتاجرون بأسهمهم، أما حاملو الأسهم في الشركات الخاصة فيجب أن يجدوا مشترين لأسهمهم لاسترداد أموالهم المستثمرة.

ثانياً- مشروعات القطاع التعاوني :

تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤسسها مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من السلع والخدمات الضرورية بأقل تكلفة ممكنة. وفيما بعد فقد امتد نشاط هذه الجمعيات ليصل إلى غير الأعضاء وتقدم لهم الخدمات المطلوبة و تبيعهم السلع المتوفرة. ولا يهدف إنشاء الجمعيات التعاونية وممارسة نشاطاتها إلى تحقيق الربح بحد ذاته. لكن في حال تحقق ربح معين فيتم توزيعه في نهاية السنة المالية على الأعضاء بنسبة تعاملهم في الجمعية، كما تدفع من الأرباح الفائدة المتوجبة على رأس المال المكتتب به في الجمعية وذلك لترغيب الأعضاء وتشجيعهم إلى المزيد من المساهمة والمشاركة والاكتتاب في رأسمال الجمعية .

وهناك مجموعة من المبادئ التعاونية المتعارف عليها دولياً في الحركة التعاونية ألا وهي :

- ١-الانتساب للجمعية مفتوح أمام الجميع دون الاعتبارات الاجتماعية والدينية و السياسية .
- ٢-البيع بموجب الأسعار السائدة في الأسواق لتحقيق حد معين من الربح لتأدية التزاماتها .
- ٣-البيع نقداً فقط .
- ٤-اشتراك الأعضاء في تكوين رأسمال الجمعية عن طريق شراء الأسهم .
- ٥-توزيع الأرباح على الأعضاء حسب نسب تعاملهم مع الجمعية .

- ٦- المساواة بين جميع الأعضاء في حق التصويت بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكها العضو، والعضو له صوت واحد فقط .
- ٧- إتباع سياسة عدم الانحياز السياسي أو الديني أو الاجتماعي .
- ٨- الاعتماد على عناصر إدارية جيدة لتحقيق الكفاية الإنتاجية والمالية .

٩- تقديم السلع الجيدة و الخدمات العالية للمتعاملين .

ومما يجدر الإشارة إليه في العصر الحاضر تنامي دور القطاع التعاوني ليشكل قاعدة الإنتاج الزراعي - الصناعي ليساهم في حل أهم المسائل التي تواجه شعوب الدول المختلفة - مشكلة الأمن الغذائي. كما تحاول مجموعة الدول الأوروبية التركيز على قضية التعاون في مجال الإنتاج الزراعي بشقيه الحيواني والنباتي عن طريق تنسيق سياساتها التسويقية والتسويقية من خلال تدخل حكوماتها في اتخاذ الإجراءات المطلوبة لحماية المنتجين في بلدانها .

ثالثاً- مشروعات القطاع العام :

إن سنة و طبيعة التطور الاقتصادي الحر وأزماته المتكررة فرضت على حكومات الدول الرأسمالية التدخل في الحياة الاقتصادية بعد أن كانت نشاطاتها مقتصرة على الحفاظ على الأمن الداخلي والخارجي واستقرارها السياسي، وكذلك الحفاظ على المؤسسات الدستورية والأجهزة القضائية لتمارس مهامها في إطار القوانين والأنظمة النافذة. والتدخل في الحياة والميادين الاقتصادية في النظام الحر كان يهدف بالدرجة الأولى إلى انتشال العديد من الشركات المشرفة على الإفلاس عن طريق شراء أسهمها وتجديد وإعادة نشاطاتها ثم تقديمها بيعاً للقطاع الخاص مرة ثانية، وهذا يعني مساهمة الدولة و الحكومة في تقوية و ترسيخ دعائم النظام الاقتصادي الحر

كما أن الحكومات تدخل الميادين الاقتصادية التي لا يمكن للقطاع الخاص أن يغامر فيها نظراً لجسامة المخاطر من جهة و احتياج هذه المشاريع لرؤوس أموال كبيرة و ضخمة ليس بمقدور الأفراد تأمينها .

والغاية الأساسية من تدخل الدول الرأسمالية في الحياة الاقتصادية وإنشاء المشاريع العامة و المختلطة هي زيادة الدخل القومي وتحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية لتلبية الاحتياجات الاجتماعية و الاقتصادية من السلع والخدمات و وسائل الإنتاج المختلفة. وكانت بذليات مساهمة الحكومة في الميادين الاقتصادية مقتصرة على مشاركة القطاع الخاص في إنشاء الشركات المختلطة على أن تملك الحكومة أكثر من نسبة ٥١ % من قيمة أسهم الشركة، أو عن طريق تأمين المنشآت الخاصة و تحويلها إلى ملكية عامة .

والمشروع العام من حيث المبدأ لا يختلف عن المشروع الاقتصادي للخاص إلا من حيث الملكية و الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها .
من المفيد التأكيد على أن الحكومات الرأسمالية في ظل الأزمة المالية العالمية الحالية التي بدأت منذ عام ٢٠٠٨ ، زادت من تدخلها في الحياة الاقتصادية وقامت بعمليات الشراء والاستحواز عهر دعم ومشاركة الشركات الخاصة من أجل الخروج من أزمتها المالية والتسويقية الحادة. إضافة إلى انتشار الأصوات السياسية والاقتصادية المنادية بضرورة إنشاء مشاريع وشركات حكومية تكون خاضعة للأنظمة والقوانين العامة ولمنظومة المعايير الرقابية وخاصة بالنسبة للمؤسسات المالية.

إن طرق وأساليب التنظيم الإداري المطبقة في المشروعات الاقتصادية العامة تختلف حسب طبيعة الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

السائدة في هذا البلد أو ذاك. ونمط التنظيم الإداري للمشروعات العامة الاقتصادية يعطي هذه الأخيرة المرونة و الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية و الاستقلالية المالية و الاقتصادية .

و يظهر شكل التدخل الحكومي في الأنظمة الاقتصادية المختلفة بصورة متباينة حيث نلاحظ في بعض البلدان التي تسود فيها الملكية العامة لوسائل الإنتاج و تمارس نشاطاتها بأموال الدولة في إطار خططها وبرامجها وسياساتها القريبة والبعيدة. والأجهزة الحكومية هي التي تقوم بالإشراف على إدارة أعمال هذه المنشآت. أما النظام الرأسمالي كما ذكرنا فيساهم في إنشاء المشاريع العامة التي لا تطالها آلية التطور الرأسمالي في الميادين الاقتصادية. و الدول النامية تسعى بشكل حثيث لتطوير الشركات والمشاريع العامة و المختلطة للاستفادة من خبرة و رأس مال القطاع الخاص من جهة و لتحقيق التطور الاقتصادي من جهة ثانية .

وطبيعة المشروعات العامة يمكن تحديدها من خلال مجموعة من الصفات التي تتميز بها وهي :

١- الإمكانات المادية والإدارية الضخمة التي تقدمها الدولة للمشروع العام مما يفسح المجال لاستخدام الطرق والأساليب الإنتاجية الحديثة والمنقذمة وهذا بدوره سيرفع من مستوى الكفاية الإنتاجية .

٢- بما أن الشركات والمشاريع العامة تهدف إلى خدمة المجتمع والاقتصاد الوطني فإن الحكومة تقدم مجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية التي تساعد على النجاح في ممارسة نشاطاتها .

٣- وجود جهاز إشرافي ورقابي حكومي واحد يساعد على التنسيق بين أنشطة وفعاليات وأعمال هذه الشركات العامة وخلق التكامل الفني والإداري والإنتاجي فيما بينها إذا كانت طبيعة الصناعة تسمح بذلك .

يقابل هذه الخصائص والمميزات التعقيد الروتيني في الأعمال الإدارية وخضوع المشاريع العامة للرقابة الحكومية المركزية مما يفقدها المرونة والحركة في اتخاذ القرارات الإدارية وممارسة النشاطات الاقتصادية والإنتاجية. كما أن أخطاء الإدارة المعينة من المركز أو المنتخبة من القاعدة سيكون لها أثر اقتصادي سلبي كبير نظراً لاتساع حجم أعمال ونشاطات هذه المشاريع .

وقبل أن ننتقل لدراسة المشاريع العامة في الأنظمة الاقتصادية والسياسية المختلفة لنتوقف قليلاً على شرح مجموعة الاعتبارات التي تقوم على أساسها المشروعات الاقتصادية العامة و هي :

١- الكيان القانوني المستقل :

الكيان القانوني المستقل أو الشخصية الاعتبارية المعنوية للشركة أو المؤسسة العامة تعطي إدارتها الحق في توقيع العقود وإبرام الصفقات التجارية بشخص مديرها العام أو ممثلها الحكومي، ويجب أن يكون لها موطن محدد تمارس فيه نشاطاتها الإدارية و الإنتاجية، كما لها كيان مالي مستقل، و يمثل ممثلها أمام المحاكم للنقاضي بالنسبة للقضايا المتنازع عليها مع الآخرين.

٢- حرية وضع القواعد و الأنظمة :

بما أن للأجهزة الحكومية قواعدها وقوانينها ونظمها الخاصة في التعيين والتوظيف و إلغاء العقود الوظيفية وإدارة الهيئات التابعة لها، فإن للمشاريع

الاقتصادية العامة وخاصة في النظام الرأسمالي أنظمتها الخاصة التي تضعها وتحددها إدارتها المستقلة والتي تتسجم وطبيعة أعمالها ونشاطاتها والأهداف التي تبغي الوصول إليها، وخاصة في مجالات التعيين والترقية والرواتب والأجور و التعويضات والمكافآت والإجازات وغير ذلك .

٣- الاستقلالية الاقتصادية والإدارية النسبية :

يجب أن تتميز المشاريع العامة بقدر كبير من المرونة و الحرية في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة التي تعبر عن حقيقة الموقف وطبيعة التغيرات الداخلية و الخارجية الحاصلة و المحتملة. كما أن حرية الإدارة في اتخاذ القرارات واستخدام الإمكانيات الإنتاجية ليست مطلقة بل يجب أن تدور في فلك السياسة الاقتصادية العامة التي ينتجها البلد الذي يقوم على أرضه المشروع العام. والاستقلالية الاقتصادية النسبية تعني حرية التصرف بالموارد المتاحة وبالأرباح والعوائد المتحققة في ضوء القوانين النافذة أيضاً واستخدامها لأغراض التجديد والتوسع في الإنتاج واحتجاز جزء منها كفوائض مالية احتياطية للمستقبل .

٤- قياس أداء المشروع على أساس النتائج النهائية :

لما كان هدف المشروعات العامة هو تحقق التقدم الاقتصادي وخدمة المواطنين من النواحي السلعية والمرفقية فإن عملية قياس مستويات الأداء في البعض منها متعذر، إذ لم يكن هناك نتاج عيني واقتصادي محدد. والخدمات المرفقية التي تقدمها المشاريع العامة تقاس بشكل مباشر أو غير مباشر في ضوء النتائج التي يجنيها المستفيدون منها من ناحية والإيرادات التي تحصل عليها إدارة المشروع العام من ناحية ثانية من جراء قيامها بتقديم هذه الخدمات . والمشروعات العامة مرتبطة بالدرجة الأولى بالصالح العام الذي

يجب أن ينعكس من خلال تحسين المستوى المعاشي للمواطنين وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والترفيهية لهم .
والجدول رقم /٨/ يبين بشكل تفصيلي طبيعة المؤسسات الحكومية والمشروعات العامة والخاصة وأهداف ونشاطات كل منها :

الجدول رقم (٨)

المشروع الخاص	المشروع العام	المؤسسة الحكومية
١- لا سلطان عليه من الناحية القانونية إلا في حدود التشريعات العامة النازمة لنشاطاته .	١- لا تطبق عليه القوانين والأنظمة سارية المفعول على المؤسسات الحكومية إلا في حدود نشاطاته الضيقة .	١- جزء من بنية الدولة التنظيمية وتخضع لقوانين و أنظمة و أساليب الرقابة الحكومية المشددة .
٢- لا يلتزم بقانون الموظفين ويعين ويسرح ويرقي بما ينسجم ومصلحته الاقتصادية .	٢- لا يتقيد بصورة مطلقة بقانون التوظيف بل يراعي طبيعة و ظروف العمل و تخفيض معدل دوران اليد العاملة .	٢- خضوع العاملين فيها لقانون الموظفين المعمول به في البلد بالنسبة للتعيين والتسريح والترقية .
٣- حرية مطلقة بالنسبة لمصادر التمويل واستخدام الأرباح .	٣- يتمتع بالاستقلال المالي والحرية في التصرف بالنسبة للأرباح والفوائض حسب القوانين النافذة .	٣- ميزانيتها جزء من ميزانية الدولة التي تعد المصدر الوحيد لمواردها وكامل عائداتها تحول للخزينة العامة .
٤- يخضع المحاسبة التجارية البحتة .	٤- يخضع لطرق المحاسبة الاقتصادية والتجارية .	٤- تطبق فيها طرق المحاسبة الحكومية .
٥- غير خاضع لسياسة	٥- ينفذ سياسة الحكومة في	٥- تسعى لتحقيق تدخل

الدولة في الميادين الاقتصادية .	المجالات الاقتصادية .	الحكومة الاقتصادية .
٦- تسعى لتوظيف الأرباح في المجالات الخدمية والاقتصادية و المرفقية .	٦- يعمل على تحقيق الأرباح وتقديم الخدمات للمواطنين وتحسين المستوى الاقتصادي .	٦- يهدف إلى المزيد من الأرباح لأغراض التوسيع والتجديد والادخار .
٧- تعمل على تحقيق الخدمات العامة وتطويعها بما يتلاءم وسياسة الدولة وإمكانياتها .	٧- يرتبط بالسياسة العامة للدولة في أعمال الإنتاج والاستثمار والأسعار والأجور وغيرها .	٧- يلتزم بتحقيق الأهداف الذي أنشأه المستثمر من أجلها .

رابعاً- الاندماجات:

في الآونة الأخيرة شاعت بعض المصطلحات مثل الاندماج والاكْتِسَابات وشراء الحصص، حيث يختلف الاندماج عن الاكْتِسَاب من الناحية الفنية فقط المرتبطة بكيفية عقد وبناء الصفقة المالية. ففي ظل الاندماج تضم شركتان، أو أكثر لتشكيل شركة جديدة لها رسالة ومصلحة وأهداف واحدة كحالة اندماج شركتي دملر - بنزوكرايسلر لصناعة السيارات. أما في ظل الاكْتِسَاب فتقوم إحدى الشركات بشراء شركة أخرى أو بعض أجزائها و تنشأ باعتبارها الشركة المسيطرة ، بحيث تكون الشركة الأولى مسؤولة عن كافة الالتزامات التعاقدية و الديون المترتبة على الشركة المكتسبة. ولقد ظهرت في أواخر الثمانيات من القرن الماضي عملية الاكْتِسَاب عن طريق شراء الحصص، حيث يقوم فرد واحد أو أكثر بشراء الشركة أو أحد فروعها بموجب أموال يتم اقتراضها بضمان الشركة التي يتم شراؤها. لكن عملية الشراء قد تعثر بها الكثير من المخاطر بسبب أن الدين يجب سداؤه مع أقساطه وفوائده إضافة

إلى المرتبات والإيجارات مما يقلل من مرونة التشغيل ويعرض العمل للخطر وخاصة في ظل حروب الأسعار وفترات الركود واشتداد المنافسة، وتزداد في هذه الحالة الضغوط على الشركة من الناحية إذا كانت غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها .

وقد تسعى المؤسسات التجارية لتوحيد قواها من خلال التحالفات واعتماد نظام المشاركة بين شركتين و أكثر للعمل في مشروع محدد لفترة معينة طويلة أو قصيرة. كما يتم تشكيل اتحاد الهيئات لتعاون عدة شركات في تنفيذ برنامج أو نظام معين كالاتحاد الدولي لتصميم نظام تلفزيوني ذو قدرة عالية ووضوح كبير. كما وتوجد الاتحادات التعاونية التي تضم مجموعة من الأشخاص أو الشركات من ذوي الأهداف و النشاطات المشتركة أو المتكاملة للعمل بشكل جماعي من أجل تعزيز القدرة التفاوضية والاستفادة من اقتصاديات الحجم .

يقدم الخبراء مجموعة من الخطوات المدروسة التي يمكن من خلالها تنفيذ الاندماج بين شركتين أو أكثر بطريقة سهلة ودون حصول مشكلات، وهذه الخطوات هي :

الأولى: عدم الاندفاع للاندماج إلا بعد توافر البيانات والمعلومات عن أوضاع الشركات المراد دمجها وطبيعة وأساليب الإدارات فيها، ومركزها السوقي وإيراداتها وقوتها التنافسية وغير ذلك .

الثانية: ضرورة تخريتي كل طرف عن الطرف الآخر عن مجمل الأوضاع المالية و التشغيلية و حقوق الملكية و غير ذلك .

الثالثة: تحقيق الاندماج من خلال اتحاد شركتين تكملان بعضهما بعضاً وبناء شركة جديدة قائمة على أساس توحيد ودمج أفضل الفروع والأقسام في كل منهما لتشكيل خطوط إنتاجية نوعية بإدارات متميزة .

الرابعة: الصدق والأمانة مع الموظفين في الشركات المندمجة بحيث تنتقل الوظائف إلى الشركة الجديدة مما يدفع الأشخاص لتقبل التغيير .

الخامسة: الاهتمام بالأشخاص المراد الاحتفاظ بهم و خاصة أولئك المتميزين فيهم بحيث يشعروا بالرغبة في الانتقال إلى الوضع الجديد .

خامساً- المنظمات الدولية :

١- مفهوم المنظمة الدولية :

إذا كان لفظ الإدارة العامة ينصرف إلى الإدارة الحكومية، فإن هناك نمطاً من الإدارة يعد أوسع نطاقاً من الإدارة الحكومية الواحدة ألا وهو إدارة المنظمات الدولية .

فالمنظمة الدولية تختص بتقديم خدمات أشمل وأكثر تنوعاً مما تقدمه الحكومات منفردة ، حيث تضم خدماتها معظم المجتمع العالمي .

وتعد المنظمة الدولية للعمل من أقدم المؤسسات المتخصصة، فقد أنشئت عام ١٩١٩ واتخذت مقراً لها مدينة جنيف، حيث حملت على البطالة وتنظيم استخدام اليد العاملة في الدول الأعضاء .

ومن أمثلة المنظمات الدولية أيضاً المنظمة الدولية للتغذية و الزراعة التي تأسست عام ١٩٤٥ في روما ورمت إلى توفير الغذاء الكافي لسكان الدول الأعضاء تأميناً لصحتهم و تحسين مستوى معيشتهم .

وأيضاً هناك المنظمة الدولية للتربية و العلوم و الثقافة (اليونسكو) التي أنشئت في لندن عام ١٩٤٦ واتخذت مدينة باريس مقراً لها. وغايتها كما

نص عليها نظامها الأساسي "التعاون في سبيل حفظ السلم والأمن بشد أو اصر
التفاهم بين الأمم عن طريق التربية والعلم والثقافة".

كما انبثقت عن اتفاقية الجات منظمة التجارة العالمية منذ عام ١٩٩٥
الهادفة إلى تحرير التجارة الدولية وإلغاء الضرائب والرسوم الجمركية على
الصادرات والواردات من وإلى مختلف الدول الأعضاء في هذه المنظمة.
بالإضافة إلى التوسع بالنشاطات الخاصة بتحرير الاستثمارات الدولية وتزايد
أنواع الخدمات التي تغطيها وتحررها هذه المنظمة .

وهناك المنظمة الدولية للطيران المدني التي أحدثت عام ١٩٤٧ وجعلت
مدينة مونتريال في كندا مقراً لها. وكانت غايتها شد روابط الصداقة والتفاهم
بين الشعوب عن طريق تنظيم الطيران الدولي، لأن عدم تنظيم هذا الطيران
يؤدي إلى إخلال بالسلامة العامة .

كما أن هناك المنظمة الاستشارية الدولية للملاحة البحرية، والتي تم
إنشاؤها عام ١٩٤٧ أيضاً ولكنها لم تباشر عملها إلا عام ١٩٥٨ حيث اتخذت
لندن مقراً دائماً لها، وتولت تنسيق التعاون بين الحكومات فيما يتعلق بتشجيع
الملاحة والشحن البحري .

وجامعة الدول العربية ما هي إلا نموذج للمنظمات الدولية حيث أنشئت
في ١٣ آذار عام ١٩٤٥ وكان من أغراضها تعاون الدول العربية المشتركة
فيما بينها تعاوناً وثيقاً والنظر في شؤون البلاد العربية ككل ومساعدتها .
إن الإدارة الدولية تتعلق بالمنظمات التي لها صفة دولية، ولها شخصية
حقوقية كما لها أهلية التعاقد والشراء والتقاضي وهي لا تتبع أيّاً من
الحكومات التي تكون ممثلة فيها .

٢- خصائص الإدارة الدولية :

من العوامل التي تميز الإدارة الدولية التالي :

- أ- الانضمام إلى المنظمة الدولية اختياري، وفي ظل المنظمة الدولية تذبذب الأهداف القومية لكل عضو، ويكون الهدف الدولي هو مقصد الجميع ولو تعارض الهدف مع الهدف العالمي العام .
- ب- المنظمة الدولية تمول باشتراك الدول الأعضاء، وفي حالات كثيرة تتفاوت حصصها في التمويل، وينترب على ذلك أنه قد يختلف ما تحظى به كل دولة عضو من أصوات عند اتخاذ القرارات فيما يعرض على المنظمة مجتمعة من موضوعات .
- وبهذا يحتمل أن تتخذ الإدارة هيئة جماعية من حيث الشكل ، بينما في الواقع تحظى بعض الدول بنفوذ يجعل لها اليد العليا في إدارة المنظمة .
- ج- كثيراً ما تتعارض مصالح الدول الأعضاء في المنظمة، وينترب على هذا التعارض أن يتعذر قيام التعاون الدولي على أساس سليم يستهدف الصالح العام للمجتمع الدولي .
- د- الإدارة الدولية تفتقر إلى الولاء الوظيفي، فالعامل في جهاز حكومي يحس بالانتماء إلى وطنه والولاء له، أما العامل في منظمة دولية فلا يشعر بالشعور ذاته .
- هـ- لا تعد المنظمة الدولية دولة قائمة بذاتها، كما ليست فوق الدول، لفقدان العناصر التي تتكون منها الدولة .
- و- تتمتع المنظمة الدولية بالاستقلال في ممارسة اختصاصها ضمن الحدود المرسومة لها في الاتفاق الذي أنشأها وفي نظامها الخاص .

ز- يتمتع العاملون في الإدارة الدولية بالحصانة الدبلوماسية في الدولة التي يعملون على أرضها، شأنهم بذلك شأن العاملين بالسلك الدبلوماسي الأجنبي .

طبيعة المنظمات الاقتصادية وتصنيفها

أولاً- تعريف منظمات الأعمال:

إن منظمات الأعمال هي تلك التي تقوم بإدارة الأنشطة الخاصة بتحقيق المنافع (المنتجات) وتقديم مختلف أشكال الخدمات والقيام بتوزيعها وتسويقها بهدف تحقيق العائد الاقتصادي المناسب. إن هذا التعريف يشير إلى ناحيتين متداخلتين ألا وهما: إنتاج السلع والخدمات المختلفة من جهة وتحقيق العائد الاقتصادي من جهة ثانية.

وقد تقوم منظمات الأعمال على تقديم وتحقيق منافع متعددة وخدمات مختلفة كالمنافع المكانية أو الزمانية أو الحيازية وغيرها. وقد تقوم بعض المنشآت بتحقيق نوع واحد من هذه المنافع في إطار تخصصي. أو قد تقوم بتقديم أشكال متعددة من المنافع. لكن من المعروف أن صفة خلق المنافع لوحدها غير كافية للتعبير على إضفاء صفة منشأة الأعمال على أي نوع من النشاطات سالم يكن مقترناً بمسألة تحقيق العائد والربح الذي يعد حتماً من أجل استرداد الأموال الموظفة والمستثمرة ولأغراض التنمية والتطوير والتوسع والتجديد المستقبلي في نشاطات المنظمة. إلى جانب ذلك أشرنا سابقاً إلى وجود مؤسسات و هيئات حكومية تقوم بتقديم الأشكال المختلفة من المنافع دون أن تهدف إلى الربح. ومنشآت الأعمال بشكل عام تقوم على أساس من المخاطرة حيث إن احتمالات الربح والخسارة قائمة على التوازي.

من خلال التعريف يمكننا الإشارة إلى الخصائص التالية التي تميز
منظمات الأعمال عن سواها :

أ- تشكل المنظمات السلع وتقدم الخدمات بهدف الحصول على العوائد
والأرباح و ذلك من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة الفنية كالإنتاج
والتسويق والتمويل من جهة والأنشطة الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم
والتوجيه والرقابة من جهة ثانية .

ب- قيام منظمات الأعمال بشكل عام يعتمد على أصحاب العمل والعمل
والعملاء والوكلاء، والإدارة هنا معنية بمسألة توحيد أهداف هذه الأطراف
والعمل على تحقيق مصالحها بشكل مشترك .

ج- تعد منظمات الأعمال من المصادر المتخصصة في ممارسة
النشاطات المتعددة وهذا الأمر لا ينطبق على الوحدات الاجتماعية
المختلفة .

د- تعد منظمات الأعمال من المحفزات التي تثير دافعية الأفراد
للانخراط في أجواء العمل الإنتاجي بغية تحقيق الذات وتحسين أوضاعهم
الوظيفية والمعيشية كما أن الدافعية نحو العمل يمكن التعرف عليها من
خلال الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ومن هذه الأهداف :

١- الرغبة لدى الأفراد في تحقيق الاستقلالية في ممارسة النشاطات
المختلفة بعيدا عن سلطة الرؤساء .

٢- الرغبة في النجاح من خلال تحقيق المزيد من الأرباح
والمساهمة بشكل أكبر في تلبية الاحتياجات في الأسواق مما
يؤدي إلى المزيد من التطوير و التوسيع .

٣- السعي لزيادة الدخل الحقيقي للفرد من خلال تكثيف ممارسة
النشاطات المتعددة التي تحقق له الإيراد الذي ينسجم مع أهدافه
وإمكاناته .

٤- العمل على تأكيد المركز الاجتماعي للفرد الذي قد يكون من أهم
الدوافع نحو الامتلاك وإدارة المنشآت، وذلك من خلال تعزيز
الموقف المالي و تحقيق المزيد من الانجازات في ميادين العمل .
٥- حب الاستمرار والحفاظ على المنشأة التي تحمل الأسماء التقليدية
للأسرة والتي يتوارثها الأبناء عن الآباء وتنتقل ملكيتها إليهم مما
يؤكد ضرورة المحافظة عليها والعمل على توسيعها وتطويرها .

ثانياً- أثر البيئة على منظمات الأعمال :

إن المنظمة الاقتصادية الفاعلة في عالم اليوم لا يمكن أن تكون في
معزل عن مجريات الأحداث في البيئة المحيطة وتأثيراتها المختلفة على
نشاطات الإنتاج والتمويل والتسويق والعمالة وغير ذلك . لهذا فإن البيئة
الاجتماعية والاقتصادية والسياسية يجب أن تكون موضع اهتمام و دراسة
عميقين من قبل رجال الإدارة في المنظمات الاقتصادية كافة لرصد
منعكساتها السلبية والإيجابية والعمل على الاستفادة منها بما يحقق الأهداف
القريبة و البعيدة لهذه المنظمات . و لقد كان الاهتمام في السابق مركزاً على

التأثيرات الداخلية للبيئة والمرتبطة منها برفع كفاية العمل وزيادة الإنتاجية وأسلوب دفع الرواتب والأجور والتعويضات والتمويل وغير ذلك ، لكن تأثيرات البيئة الخارجية كانت تعد بمثابة الأمر الواقع الذي لا يمكن تفاديها وتجنبها. لكن ظهر العديد من العوامل التي ساعدت على الاهتمام المتزايد بالمتغيرات البيئية الاجتماعية والاقتصادية وأثارها في المنظمات التجارية والاقتصادية ومن أهم هذه العوامل نذكر :

أولاً- التدخل المتزايد من قبل الأجهزة الحكومية في أعمال المنشآت الاقتصادية العامة والخاصة والمشاركة وذلك من خلال القوانين والأنظمة والتشريعات الهادفة إلى تنظيم هذه النشاطات من حيث الأجور وساعات العمل والأجازات وسواها كما أن لنقابات العمال والاتحادات والجمعيات الخاصة بجمالية المستهلكين آثار واضحة في سياسات المنظمات الاقتصادية. ثانياً - الانتقال من فكرة الأنظمة المغلقة إلى الأنظمة المفتوحة، حيث تعتمد المنظمات على تأمين مستلزماتها من المواد والعمالة من البيئة الخارجية وتقوم أيضاً بتصريف منتجاتها في الأسواق الداخلية والخارجية .

والبيئة بحد ذاتها تمثل جملة القوى والمتغيرات التي تؤثر في المنشأة وتنظيمها وأهدافها وسياساتها ولكنها لا تستطيع السيطرة عليها بل يجب أن تسعى الإدارات للإفادة منها، وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية كما هو الحال بالنسبة للمنافسة وظهور أسواق جديدة وابتكارات تقنية حديثة . وفي الوقت نفسه توجد قوى ومؤثرات سلبية مثل القيود المفروضة من الحكومات المحلية والأجنبية على الأسعار والرسوم بالنسبة للسلع المستوردة أو المصدرة. ومهمة الإدارة تنحصر في عملية تفعيل القوى الإيجابية واستبعاد القوى السلبية وتأثيراتها إلى أدنى حد ممكن .

المتغيرات والمؤثرات البيئة في نشاطات المنظمات الاقتصادية يمكن تقسيمها إلى :

١- المتغيرات الاقتصادية : وتقسم هذه المتغيرات بدورها إلى :

أ- المتغيرات السكانية المرتبطة بإجمالي الناتج القومي والإنفاق الحكومي الجاري و الاستثماري وأسعار الفوائد السائدة في السوق و معدلات الضرائب على الأرباح و إجمالي حجوم العرض والطلب على السلع و الخدمات وغير ذلك .

ب- المتغيرات الجزئية التي تتمثل بتغيرات أذواق المستهلكين و أسعار السلع البديلة و المكملة و دخول المستهلكين و معدلات الادخار و ظروف المنافسة و الاحتكار و تكاليف الإنتاج وغيرها .

٢- المتغيرات الاجتماعية: وتمثل مجموع القوى ذات الطابع الاجتماعي المؤثرة في المنظمات الاقتصادية مثل العادات والتقاليد والأسس الاجتماعية والنفسية المرتبطة: بتغير الأدوار الاجتماعية وبخاصة بالنسبة للمرأة التي دخلت ميادين العمل، كيفية الاستفادة من وقت الفراغ المتاح، المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع ولطبيعة الأنماط الاستهلاكية و حجم السكان ومعدلات النمو السنوية .

ثالثاً - طبيعة المنظمات الاقتصادية* (١)

من المؤكد بأن المشروعات الاقتصادية في الأنظمة الرأسمالية الحرة تقام وتنشأ وتمارس نشاطاتها الإدارية والإنتاجية بهدف تحقيق المزيد من الأرباح عن طريق سيادة العلاقات الإنتاجية الإستغلالية، إلا في بعض

(١) سيتم التركيز هنا حول طبيعة و مفهوم المنظمة الاقتصادية الإنتاجية الصناعية على اعتبار أن القطاعات الصناعية تمثل البنية الأساسية في عملية التطور والتقدم العلمي والتقني والاقتصادي . كما سنتطرق في نهاية الفصل لمشاريع الخدمات و التوزيع .

الحالات التي تتدخل فيها الحكومات الرأسمالية لتعمل على إنشاء المشاريع العامة أو المختلطة بغية تحقيق منافع و خدمات لعامة المواطنين .

وتتحكم بنشاطات المشاريع الاقتصادية الرأسمالية ونتائج أعمالها علاقات السوق وآلية التطور الحر من خلال سيادة قوانين العرض و الطلب والمنافسة والاحتكار وفضل القيمة الزائدة . والمشروع الاقتصادي في النظام الحر يعني إذن و قبل كل شيء تكوين تنظيم اجتماعي لخدمة أغراض اجتماعية وتحقيق أهداف اقتصادية . وبما أن المشروع الاقتصادي يهدف إلى تحقيق وتلبية الاحتياجات، فإن هذه الأخيرة تعد العامل الأساسي والفعال في إنشاء هذه المشاريع الجديدة، هذا مع ضرورة الأخذ بالحسبان عامل الربح والخسارة والعائدية الاستثمارية التي ستتحقق من خلال إنشاء هذا المشروع أو ذاك .

ونشاطات المشاريع الاقتصادية ليست حكرأ على المشاريع الإنتاجية بل تطل المشاريع الخدمية والثقافية، والمؤسسات العلمية والفنية وغيرها، والتي يكون من أساسيات أهدافها تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة وتقليص التكاليف إلى أدنى حد ممكن بغية زيادة معدلات الأرباح .

كما أن هناك قانوناً محدداً لإنشاء المشاريع الاقتصادية ويتضمن هذا القانون مجموعة النظم والقواعد والمعايير التي تحدد نظام المشروع النهائي وواجباته وحقوقه، وقانون إحداث المشاريع الاقتصادية يتضمن الأجزاء التالية:

- ١- " التعريف بالمشروع الاقتصادي وتحديد مبادئ التنظيم ونظام إحداث المشروع الاقتصادي يتم وضعه في المشروع نفسه، وأن الجهة صاحبة الصلاحية في المصادقة على نظام المشروع هي الجهة التي تملك

٢- صلاحية اتخاذ قرار الإحداث. ونظام المشروع يشتمل على: اسم
ومكان وموقع إنشاء المشروع وعنوانه، الجهة الإدارية العليا التي يتبع
لها المشروع، نشاطات المشروع الإنتاجية ورأسماله التأسيسي، اعتبار
المشروع بمثابة شخصية قانونية، تسمية مدير المشروع .

٣- طريقة تثبيت ملكية المشروع من الأصول الثابتة والمتداولة، علاقة
المشروع بالسلطات الاقتصادية العليا وغيره من المشاريع، نظام
احتساب واستخدام احتياطات الاهتلاك، طريقة تكوين وتوزيع احتياطات
المشروع.

٤- تحديد النشاطات الإنتاجي الذي سيمارس في المشروع وطبيعته واعتماد
نظام المحاسبة الاقتصادية على مستوى المشروع والوحدات الإنتاجية
التابعة له (الأقسام والورشات والمعامل)، مع ضرورة التأكيد بشكل
دائم على تحسين البنية التنظيمية لتخفيض النفقات والمصاريف الإدارية
اعتماداً على الطرائق المتقدمة في الإدارة واستخدام الحواسيب
الالكترونية والمكننة و الأتمتة في الأعمال الهندسية والفنية والإدارية .

٥- حقوق المشروع الاقتصادي. وهذه الحقوق مرتبطة بممارسة النشاط
الإنتاجي من قبل المدير العام، وحسب النظام توزيع المراكز الوظيفية
بناء على الهيكل والبنية التنظيمية للمشروع على الأشخاص في
المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. وكذلك يتم تحديد حقوق
المشاريع في ميادين التخطيط و البناء والاستثمار والصيانة الشاملة

وتحسين الطرائق الإنتاجية المتبعة و تأمين الموارد اللازمة لاستمرار العمل الإنتاجي بالشكل المطلوب .

إضافة إلى الحقوق المتعلقة بالنواحي المالية و نظام الرواتب والأجور .
٦- مسائل التنظيم الإداري في المشروع الاقتصادي . كتنعيين وعزل المدير بقرار من السلطات الإدارية العليا، تحديد صلاحيات ومسؤوليات المدير تجاه المستويات الأعلى بالنسبة لتنظيم العمل والإنتاج . المدير يقوم بأعماله باسم المشروع الاقتصادي ويمثله في جميع الاجتماعات والندوات والمؤتمرات ويتصرف بملكية المشروع حسب القوانين السائدة ويعقد الصفقات ويوقع العقود و يفتح الحسابات في المصارف . وتحدد أيضاً صلاحيات ومسؤوليات شاغلي المراكز الوظيفية الإدارية الأخرى (معاون المدير ومستشاريه، المديرين المركزيين، مديري المعامل، رؤساء الأقسام والورديات والورشات) . كما تحدد طبيعة العلاقات الإدارية الداخلية والخارجية و قنوات الاتصال، أعمال الرقابة والتفتيش على نشاط المشروع .

٧- القسم الأخير مخصص لإعادة تنظيم المشروع الاقتصادي أو إلغائه بالكامل وتصفية أعماله، وتحويل أمواله وممتلكاته إلى مشروع آخر .

والمتبع للنشاطات الإدارية والإنتاجية الفعلية بالنسبة للمشاريع الاقتصادية وخاصة في ظروف الثورة العلمية التقنية يلاحظ بأن العديد من المنشآت الصناعية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة غير قادرة على حل المشكلات الكبيرة بصورة مستقلة وبمعزل عن المؤسسات والشركات

والمراكز الأخرى. والمشاكل والقضايا الكبيرة التي تعترض المنشآت والمشاريع الاقتصادية تتمثل في الاستثمارات الضخمة وإعادة بناء و تجديد أقسام الإنتاج الأساسي والمساعد، إعداد وتصميم الوثائق والرسوم الهندسية والحسابات الاقتصادية والفنية الدقيقة بالنسبة لتصنيع القطع والسلع المعقدة ومتعددة العمليات وتحضير النماذج التصنيعية المصغرة التي تحتاج لأبحاث وتجارب علمية طويلة و صعبة. إن حل هذه المسائل الفنية والاقتصادية المهمة تتطلب تركيز جهود ونشاطات العديد من المؤسسات والتنظيمات، مما أتاح المجال لإنشاء الاتحادات الصناعية الكبيرة (التجمعات الصناعية).

رابعاً - العوامل المحددة لبنية المنظمة الاقتصادية الإنتاجية:

إن بنية المشاريع الاقتصادية الرأسمالية تتحدد في الواقع من خلال آلية هذا النظام وقوى السوق التي تؤثر في انتقال رؤوس الأموال و الاستثمارات من هذا النوع إلى غيره من المشاريع بسبب ارتفاع ريعية الاستثمار وزيادة أسعار الفائدة قياساً بالمشاريع الاقتصادية الأخرى. أما في بعض الحالات فقد تتدخل الحكومات الرأسمالية في المحافظة على نوع من التوازن في تطور القوى الإنتاجية في الفروع و القطاعات الاقتصادية المحورية.

وأهم هذه العوامل المؤثرة في بنية المشاريع الاقتصادية الإنتاجية هي التالية:

١- التقدم العلمي و التقني :

نتيجة للتقدم العلمي الحاصل والتطور التقني في الميادين الاقتصادية والعلمية نلاحظ ظهور أدوات ووسائل عمل جديدة، يتم اكتشاف مواد أكثر اقتصادية لم تكن موجودة في السابق، تستحدث الطرائق التكنولوجية وتستخدم المكننة والأتمتة في العمليات الإنتاجية، كما تظهر أشكال أخرى للطاقة المستخدمة في التصنيع والإنتاج والخدمات المرفقية. وتحت تأثير التقدم

العلمي والتقني تتشكل الفروع والمشاريع المتقدمة كمشاريع صناعة الأجهزة والأدوات ومشاريع إنتاج الوسائل الأتوماتكية، مشاريع إنتاج الإلكترونيات وأجهزة الاتصال، فروع الإنتاج الكيميائي، مشاريع إنتاج أجهزة البحث والقياس في الفضاء ، مشاريع الطاقة النووية وغير ذلك .

تقود مكننة وأتمتة الإنتاج إلى ارتفاع نسبة المشاريع الاقتصادية المتخصصة في صناعة الآلات والأدوات قياساً إلى إجمالي الإنتاج الصناعي. وكذلك نتيجة للأتمتة والمكننة تتغير بنية صناعة الآلات نفسها، حيث تظهر بعض المشاريع المتخصصة في إنتاج بعض الآلات والتجهيزات الدقيقة .

وللكهرباء واستخداماتها الكبيرة أهمية عظمى في التأثير في بنية المشاريع والفروع الاقتصادية والصناعية، حيث تظهر صناعة العنفات الغازية والكهربائية، مشاريع صناعة المولدات والمحولات الكهربائية ومشاريع إنتاج ومسائل نقل واستهلاك الطاقة الكهربائية (الصناعات الكهربائية والميكانيكية ، مشاريع صناعة الكابلات والعوازل) .

كما أن للتقدم الكيميائي أثره الكبير في تغيير بنية المشاريع الاقتصادية وخاصة التحويلية منها، كما يؤثر على المشاريع المنتجة للمواد الأولية وتركيبها. فتظهر مشاريع جديدة لإنتاج التجهيزات والآلات للصناعات الكيميائية، مشاريع إنتاج العناصر الكيميائية الاصطناعية (الكوتشوك الاصطناعي، الصناعات البلاستيكية، الخيوط النايلونية، الجلود غير الطبيعية وغيرها). كما تظهر مشاريع اقتصادية جديدة لإغناء بعض المواد الطبيعية .

وفي السنوات الأخيرة نلاحظ التبدلات الكبيرة التي حصلت على بنية المشاريع الاقتصادية من خلال استخدام الطاقة النووية للأغراض السليمة،

حيث ظهر فرع إنتاجي جديد هو إنتاج الطاقة النووية، الذي سيؤثر على بنية القطاع الاقتصادي المنتج للكهرباء والوقود بالطرق التقليدية، وكذلك على بعض فروع الصناعات التحويلية، إضافة إلى مشاريع الطاقة البديلة والمتجددة.

إن، فتأثير التقدم العلمي والتقني في بنية القطاعات والفروع والمشاريع الاقتصادية كبير وينعكس ذلك في تغير التناسب بين إنتاج أدوات العمل وإنتاج مواد العمل في المشاريع والقطاعات المنتجة لوسائل الإنتاج، حيث إن إنتاج أدوات العمل يتزايد بصورة أكبر من تزايد مواد العمل .

٢- مستوى التخصص و التعاون في الإنتاج :

التخصص في الإنتاج يعكس بصورة مباشرة عملية توزيع و تنظيم العمل في المشاريع الاقتصادية والقطاعات الأخرى. فكلما كان مستوى التخصص في الإنتاج عالياً كانت هناك مشاريع اقتصادية مستقلة أكبر، مما يؤدي إلى زيادة وتعقيد البنية القطاعية الإنتاجية للمشاريع. فتظهر المشاريع الاقتصادية المختصة بصناعة الأدوات والخلائط، مشاريع إنتاج القطع والطواقم لصناعة الآلات، مشاريع مستقلة لصيانة الآلات والأجهزة وصناعة العبوات والأغلفة، وصناعة الحواسيب واللواقط وغير ذلك.

٣- المستوى المعيشي و الثقافي لأفراد المجتمع :

تطراً تحت تأثير المستوى المعيشي والثقافي لأفراد المجتمع تغيرات على أنواع وأصناف السلع والمنتجات الاستهلاكية الخفيفة والإلكترونية والغذائية، وكما تظهر مشاريع متخصصة في صناعة الراديوهات

والتلفزيونات والفيديوهات و الثلجات وآلات التصوير والغسالات
العادية والآلية، الدراجات العادية والنارية وغير ذلك .

٤- الظروف التاريخية و الاجتماعية :

من المعروف أن الدول الرأسمالية طورت اقتصادياتها وركزت
فروعها و قطاعاتها الإنتاجية والخدمية في ظروف الاستقرار السياسي
والاقتصادي وذلك بدءاً من تطوير الإنتاج في القطاعات الخفيفة كالصناعات
التحويلية والغذائية وبعض الفروع الاستخراجية إلى أن تمكنت من بناء
القاعدة الاقتصادية المتينة في الميادين كافة الزراعية والصناعية والخدمية .

٥- توافر الموارد الطبيعية :

إن توافر الموارد الطبيعية والخدمات المعدنية ومصادر المياه والطاقة
يؤثر في البنية الهيكلية العامل ليس حاسماً دائماً، لأن العديد من دول العالم
المتقدم تركز على صناعات تعتمد على مواد أولية مستوردة من الخارج
بصورة كاملة أوجزئية. ويعتمد بعض هذه الدول في ظروف التقدم التقني
التقني إلى أغناء وإشباع بعض موارده الطبيعة التي يكون استثمارها بوضعها
القائم غير مجد اقتصادياً (كانهفاض نسبة الحديد في المادة الأولية) . كما أن
الصناعات الكيميائية تمتلك الإمكانيات والقدرات للاستفادة من العوادم
والفضلات والنفايات وتصنيع العديد من المواد الاصطناعية كالخيوط
والبلاستيك والجلود وغيرها . كل هذا يمكن أن يضعف إلى حد ما تأثير
الموارد الطبيعية على البنية الاقتصادية للفروع و القطاعات والمشاريع .

خامساً - تصنيف المنظمات الاقتصادية

إن تصنيف المشاريع الاقتصادية الصناعية يقسم في ضوء المبادئ التالية:

- حسب الغرض الاقتصادي للمنتجات والسلع المصنعة .
- حسب تجانس ووحدة المواد المستخدمة والعمليات التكنولوجية والقاعدة التقنية للإنتاج .
- حسب هدف إنتاج السلع .

١- المشاريع حسب الغرض الاقتصادي للمنتجات :

من المبادئ المهمة في تقسيم وتصنيف المشاريع الاقتصادية مبدأ التصنيف حسب الغرض من الإنتاج النهائي، وبناءً على هذا المبدأ فإن المشاريع الاقتصادية الإنتاجية تقسم إلى مجموعتين :

- المجموعة الأولى: المشاريع الاقتصادية المنتجة لوسائل الإنتاج (مجموعة A) .

- المجموعة الثانية: المشاريع الاقتصادية المنتجة للمواد الاستهلاكية (مجموعة B) .

أو بمعنى آخر يقسم الإنتاج الصناعي حسب الغرض الاقتصادي للسلع إلى مشاريع الإنتاج الثقيل و مشاريع الإنتاج الخفيف . وكل هذا لا يعني بأن مشاريع الإنتاج الصناعي الثقيل غير قادرة على إنتاج السلع الاستهلاكية، حيث إن مشاريع إنتاج وسائل الإنتاج أصبحت تزيد من إنتاج سلع الاستخدام الاستهلاكي من العوادم و النفقات الصناعية. وفي الوقت نفسه فإن مجموعة الإنتاج (A) تشمل على بعض المنتجات الغذائية والخفيفة، التي تستخدم للأغراض الإنتاجية، أو تحول للمعالجة كوسائل إنتاجية . ولكن على الغالب

فإن بعض القطاعات الصناعية تنتمي إلى المجموعة (A) أو (B)، وذلك حسب مبدأ الاستخدام الحقيقي للإنتاج .

ويجب الإشارة إلى أن تقسيم الإنتاج الصناعي حسب مبدأ الغرض الاقتصادي للإنتاج لا يلتقي مع البنية الهيكلية للقطاع الصناعي، حيث إن شكل الإنتاج الطبيعي في مشروع اقتصادي في مرحلة معينة لا يعبر عن الغرض الاقتصادي للمنتج. فكثيراً من أنواع المنتجات الصناعية يمكن أن ينسب إلى مشاريع إنتاج وسائل الإنتاج أو إلى مشاريع إنتاج مواد الاستهلاك. ومن وجهة نظر أداء المنتجات لوظائفها فإن القطاع الصناعي يقسم إلى المشاريع :

- أ-المنتجة لعناصر الأصول الأساسية .
- ب-المنتجة لعناصر الأصول الدائرة .
- ج-المنتجة لمواد الاستهلاك .

٢-المشاريع حسب وحدة المواد المستخدمة و الطريقة التكنولوجية :

تسمى الفروع الاقتصادية، التي تدخل في إطارها المشاريع المتجانسة والمتخصصة، الفروع المتكاملة. وهذه الفروع المتكاملة تضم المشاريع الاقتصادية التالية :

- أ- مشاريع استخراج الطاقة .
- ب- مشاريع تحويل الطاقات المستخرجة و معالجتها .
- ج- مشاريع صناعة الآلات و التعدين .
- د- مشاريع الصناعة الكيماية .
- هـ- مشاريع صناعة مواد البناء .
- و- مشاريع صناعة الخشب و مستحضراته .

ز- مشاريع الصناعات النسيجية •

ح- مشاريع الصناعات الغذائية •

فمشاريع استخراج الطاقة ومشاريع الصناعات الغذائية تتحد وتندمج في إطار القطاع الصناعي حسب مبدأ الغرض من المنتجات الاقتصادية، كما أن الصناعات الكيميائية ومشاريع صناعة الآلات تصنف حسب مبدأ الوحدة التكنولوجية، وتصنيف المشاريع الاقتصادية لصناعة الخشب التحويلية حسب وحدة المادة الأولية المستخدمة في العمليات التصنيعية.

٣- المشاريع الاقتصادية حسب طريقة التأثير في مواد العمل :

يتم تصنيف الفروع الصناعية كافة حسب طريقة التأثير في مواد العمل:

أ- المشاريع الصناعية الاستخراجية، التي تستخرج مواد العمل من الطبيعة •
ب- المشاريع الصناعية التحويلية، والتي تعالج مواد العمل المستخرجة من الطبيعة والمشاريع الصناعية الاستخراجية تشمل على:

أ- مشاريع استخراج الفلزات المعدنية •

ب- مشاريع استخراج النفط والغاز الطبيعي والفحم وإنتاج الطاقة المائية •

ج- مشاريع استخراج المواد الكيميائية الطبيعية •

د- مشاريع إنتاج المواد غير المعدنية للصناعات التعدينية •

هـ- مشاريع صناعة وصيد الأسماك •

و- مشاريع إنتاج مواد البناء •

ز- مشاريع استغلال وصناعة الغابات •

كما أن الصناعات التحويلية يمكن أن تقسم إلى مجموعتين :

الأولى- مشاريع الصناعات التحويلية للموارد الاستخراجية •

الثانية- مشاريع الصناعات للمنتجات الزراعية .

وتقسم الصناعات التحويلية حسب الأسس التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج إلى :

أ- المشاريع الاقتصادية التي تعتمد على التكنولوجيا الكيميائية (الصناعات التعدينية، مشاريع الصناعات الكيميائية كافة، بعض صناعة مواد البناء) .

ب- المشاريع الاقتصادية التي تعتمد على التكنولوجيا الميكانيكية (مشاريع صناعة الآلات، معالجة الأخشاب، الغزل والنسيج، الألبسة، الأحذية وغيرها) .

٤-المشاريع الاقتصادية حسب المواصفات الاقتصادية - الفنية :

تقسم المشاريع الإنتاجية حسب هذه المواصفات إلى مايلي :

أ-المشاريع التي تكون فيها تكاليف الإنتاج عالية قياساً بقيم الأصول الثابتة والمتغيرة:

وتكون هنا قيمة المواد الأولية المستخدمة في العمليات الإنتاجية مرتفعة القيمة. إضافة إلى أن الأجور والتعويضات المدفوعة للعاملين في هذه المشاريع عالية نسبياً بسبب حاجاتها لمهارات وكفايات عالية المستوى من جهة وكثافة عملها من جهة ثانية. إن هذا النوع من المشاريع ينطبق على الصناعات الدقيقة والمجوهرات وصناعة استخراج الفحم .

ب-المشاريع التي تحتاج إلى كثافة مواد طاقة ورأسمال كبير:

و هذا النوع من المشاريع يتميز بحاجته إلى استخدام مواد أولية بكميات كبيرة، كما هو الحال في الصناعات التعدينية والتحويلية، ويحتاج أيضاً إلى استهلاك نسبة عالية من الطاقة قياساً ببقية المشاريع الأخرى كالصناعات الكيميائية مثلاً، وفي الوقت نفسه يحتاج إلى رأسمال كبير نظراً لارتفاع

قيمة و تكاليف الآلات المستخدمة في الأعمال الإنتاجية كمشاريع توليد الطاقة و استخراج المعادن .

ج-المشاريع حسب شكل الإنتاج:

وتقسم المشاريع هنا إلى مشاريع إنتاج الجملة ومشاريع الإنتاج المتسلسل ومشاريع الإنتاج الفردي حسب طلب المستهلكين والمستثمرين .
إن هذا النوع من التصنيف في المشاريع الاقتصادية يعتمد على تحديد: الكفاية الاقتصادية للاستثمارات، الحجم الأمثل للمشروع ومدى صلاحيته للتخصص والتجميع الإنتاجي .

ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن بعض المشاريع ذات التكاليف الإنتاجية العالية قد تكون المشاريع الاقتصادية نفسها التي تحتاج إلى كثافة عمل ورأسمال وطاقة كما هو الحال بالنسبة لمشاريع صناعة الحديد والصلب والفولاذ و مشاريع استخراج و إنتاج الفحم الحجري، أي إن كلا النوعين من المشاريع يتصف بالمواصفات نفسها .

د-المشاريع التوزيعية:

نتيجة لتعدد الأعمال الصناعية واحتياج المنشآت للعديد من الأنواع والأصناف من المواد فقد ظهرت مشاريع متخصصة تقوم بتوزيع المواد والمنتجات فيما بين المنتجين أنفسهم أو فيما بين المنتجين و المستهلكين مباشرة . ويقسم هذا النوع من المشاريع الاقتصادية إلى نوعين :

النوع الأول: المشاريع المنتجة للمواد الأولية (نصف المصنعة) والموزعة لها. إن هذا النوع من المشاريع يسعى لتحقيق منفعة مادية للمستثمرين والمستهلكين في الوقت نفسه، وذلك عن طريق القيام بإنتاج بعض المواد الصناعية - الزراعية أو الصناعية وتقديمها للمنتج النهائي لأجراء العمليات

التصنيعية عليها لقاء أرباح معنية يتقاضاها كفرق بين التكاليف وأسعار البيع .

النوع الثاني : المشاريع الوسيطة - إن هذا النوع من المشاريع الاقتصادية يهدف إلى التدخل فيما بين المنتج والمستهلك ليشكل حلقة الوصل بينهما . وهذه المشاريع في العادة تقوم بتوقيع العقود وإبرام الصفقات مع المنتجين لتستلم منهم المواد تامة الصنع في الأوقات والأسعار والمواصفات المحدد لتتقلها (أو لتبيعها مباشرة) إلى المستهلكين أيضاً بموجب عقود يتفق عليها حول الوقت والنوع والسعر . وتقوم بهذه الأعمال المشاريع التجارية والتسويقية والوكلاء والوسطاء والسماسرة .

هـ- المشاريع الخدمية:

إن المشاريع الاقتصادية كافة، المشار إليها سابقاً، تقوم باستخراج وتصنيع ومعالجة المواد الأولية لتحويلها إلى مواد جاهزة للاستهلاك أو للاستثمار إما بصورة مباشرة أو عن طريق مشاريع التوزيع. لكنها تحتاج في الوقت نفسه إلى مجموعة من الخدمات الهامة التي تساهم مساهمة فعالة في إنجاح أعمال المشاريع الاقتصادية، بل لا يمكن تجاوزها نظراً لأهميتها. وهذه المشاريع الخدمية تمارس نشاطاتها المختلفة والواسعة لقاء نفع مادي تستحقه من المشاريع الأخرى نظير قيامها بتقديم هذه الخدمات . فالجميع يدرك أهمية بيوت الخبرة والاستشارة الاقتصادية والفنية لتقديم الدراسات عن الجدوى الفنية والاقتصادية لإنشاء أو توسيع مشروع معين . كما يعرف الجميع أيضاً أهمية دور المؤسسات التأمينية والمالية والمصرفية والكهربائية والهاتفية ومشاريع النقل والصحة في تسهيل أعمال المشاريع الاقتصادية المنتجة، والتي دونها تتعقد كثيراً نشاطات المشاريع الإنتاجية وترتفع تكاليف أعمالها .

الفصل الرابع

الإدارة بالقيم والمسؤولية الاجتماعية

يهدف هذه الفصل إلى الإلمام بالموضوعات التالية:

أولاً- مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال

١-١ مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال

٢-١ القيم والأخلاقيات الإدارية

٣-١ مداخل تفسير الأخلاقي في العمل

٤-١ الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل

٥-١ العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي في المنظمات

٦-١ تسويق السلوك للأخلاقي

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

١-٢ مفهوم المسؤولية الاجتماعية

٢-٢ مجالات المسؤولية الاجتماعية

٣-٢ استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

٤-٢ القواعد الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بشروط العمل

٥-٢ تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات

٦-٢ الحكومة ومنظمات الأعمال



الإدارة بالقيم والمسؤولية الاجتماعية

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على المستوى الاقتصادي والثقافي رافقه أيضاً العديد من الإشكالات على المستوى الأخلاقي والاجتماعي، لقد أظهرت العديد من الشركات الصناعية على سبيل المثال، وجود خروقات في سلوكها الأخلاقي تجسد في عمليات عدم الوفاء بالالتزامات تجاه المستهلكين وكذلك تجاه البيئة الطبيعية، فهناك استنزاف للموارد وتلوث كبير في المياه والتربة والهواء نتيجة الاستهلاك الكثيف للموارد الطبيعية والوقود المستخدم في تشغيل الكثير من وسائل الحياة الحديثة، إن جوانب السلوك الأخلاقي وضرورة تحمل مسؤولية اجتماعية من قبل منظمات الأعمال لا ترتبط بمجتمعات محددة بل إنها أصبحت موضوعاً حيوياً مهماً تواجه منظمات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية. سنتناول في هذا الفصل موضوعين رئيسيين هما: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للإدارة في منظمات الأعمال.

أولاً: أخلاقيات الأعمال :

١-١ مفهوم أخلاقيات الإدارة والأعمال^(١):

يقصد بمصطلح الأخلاق: Ethics مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة، فيما يتعلق بقضايا الخير والشر والصواب أو الخطأ أو الجيد و السيئ الذي يظهر في المواقف المختلفة للفرد.

^١ - صالح مهدي العامري. محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال. ٢٠٠٨. مرجع

سبق ذكره، ص ٨٢.

وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي للفرد في عمله Ethical Behavior جوانب تتعلق بصحة وسلامة سلوكياته العامة التي تتسجم مع قيم وأخلاقيات المجتمع، وتبرز المشكلة الأخلاقية عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرة للآخرين.

أما الأخلاقيات الإدارية: Managerial Ethics والتي تسمى أيضاً بالأخلاق التنظيمية Organizational Ethics فإنها تشير إلى مجموعة المعايير والقيم التي توجه سلوك المديرين في عملهم في المنظمة. فهي تشير إلى مجموعة الاعتقادات والممارسات التي تظهر مسؤوليات الإدارة والمنظمة ككل تجاه أصحاب العلاقة و المجتمع.

وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المديرين بطرق مختلفة وهنا يمكن أن نشير إلى ثلاثة مجالات أساسية تتعلق بأخلاقيات العمل في المنظمة:

أ- كيف تعامل المنظمة العاملين فيها: فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين:

ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المديرين يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني، أو بسبب جنسهم ذكوراً أم إناثاً أو معتقداتهم السياسي وهذا ما يتنافى مع أخلاقيات الإدارة وعملها.

ب- كيف يتصرف العاملون في المنظمة: تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف بصراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل. مثل إفشاء أسرار المنظمة والعمل أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية، حيث يعتبر عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه.

ج- كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى: هنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون و الموردون والوسطاء، والنقابات العمالية وغيرها. إن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات بين المنظمة ونقابات العمال.

٢-١ القيم والأخلاقيات الإدارية: Managerial Ethics & Values

مفهوم القيمة: تدل كلمة قيمة على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزناً أو ثمناً، و تدل القيم على أنواع المعتقدات التي يحملها الفرد أو المجموعة أو مجتمع بأسره ويلتزم بها و تحدد له عادة الصواب من الخطأ و الخير من الشر و المقبول من المرفوض في السلوك الإنساني^(١).

هذا يعني أن القيم هي الدليل والمرشد للسلوك والتي يتم في ضوءها تفضيل تصرف معين دون آخر، وتعتبر بمثابة المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الآخرين. تختلف القيم عن الاتجاهات بكونه أكثر رسوخاً و ثباتاً وأقل احتمالاً للتغيير. وكما هو واضح تعد القيم إحدى مكونات السلوكيات الأخلاقية للأفراد في عملهم و سلوكهم اليومي.

كثيراً ما نرى أن بعض منظمات الأعمال تحاول تحقيق بعض أو كل أهدافها على حساب المجتمع و مصالحه، ضاربة بعرض الحائط بقيم المجتمع وأخلاقياته، وعندما يحصل ذلك، نقول إن هذه المنظمات التي تنتهج مثل هذا الأسلوب " تنهم بتجاوز" أخلاق المهنة" أو أخلاقيات العمل"، وأخلاقيات العمل

١- كامل محمد المغربي. الإدارة. ٢٠٠٧، مرجع سبق ذكره، ص ٥٠٩.

ليست إلا الخلاصة الكلية لخبرات وتربية وتنشئة المدير نفسه، أو أعضاء مجلس إدارة المنظمة.

والممارسات غير الأخلاقية قد تتضمن أشياء مثل تقاضي الرشاوى، وخداع أو غش العملاء، والإعلانات غير الأمينه، أو الفساد الإداري العام، أو الأضرار بالبيئة (تصريف المخلفات الصناعية في المجاري المائية أو البحيرات والأنهار)، أو هدر الثروات الوطنية مثل إنتاج سلع سيئة الصنع أو رديئة النوعية أو خطيرة على حياة الفرد والمجتمع^(١).

وفي السنوات الماضية، برزت حركات ومنظمات ناشطة ركزت جل اهتمامها على رصد التجاوزات والانحرافات للأخلاقية للمنظمات المختلفة، باعتبار أن مثل هذه التجاوزات تلحق الضرر المادي والمعنوي بالفرد والمجتمع، وحتى بسمعة البلد المعني نفسه. لذلك فإن دولاً مثل الصين وتايوان وتايلند، تتعرض حكوماتها لضغط دولي شديد، لأن صناعات هذه الدول في الغالب تلجأ إلى "سرقة" حقوق صناعات قائمة في بلدان أخرى، من خلال تقليد العلامات التجارية لشركات رائدة، وتزوير هذه العلامات، ووضعها على سلع رديئة النوعية وغير ذلك من الممارسات غير الأخلاقية لبعض الشركات في هذه البلدان التي أثّرت على المستوى الدولي، في المؤتمرات واللقاءات الدولية. وهي تؤثر إلى حالة امتعاض وغضب من الغش التجاري، والانحراف عن تقاليد وأخلاقيات الإدارة كنشاط إنساني خلاق، ويبدو من خلال الدراسات والأبحاث التي جرت في هذا المجال أن الممارسات غير الأخلاقية تشيع لأن الأخلاقيات والاقتصاديات والمبادئ

^١ - بشير العلاق: الإدارة الحديثة. ٢٠٠٨، مرجع سابق، ص ٥١.

الإدارية ليست واحدة في جميع منظمات الأعمال، وهذا يستوجب القيام بخطوات تحسين السلوك الأخلاقي التي يجب أن تأتي من الإدارة العليا.

٣-١ مداخل تفسير السلوك الأخلاقي الإداري^(١):

يحتكم المديرون إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي، وهذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون وعلماء وفلاسفة حاولوا تقديم تفسير للأخلاق كل حسب قناعاته.

وقد شاعت هذه المداخل والتفسيرات بحيث أصبح الكثير من المديرون متأثرين بمدخل أو آخر وقد انعكس هذا على قراراتهم و سلوكياتهم، ومن المداخل التي حاولت تفسير السلوك الأخلاقي الإداري عند اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال ما يلي:

١-٣-١ - المدخل النفعي: Utilitarian Approach

وهو المدخل الذي تبناه مفكرو القرن التاسع عشر، أمثال "جبرمي بنثام وجون ستيوارت ميل" والذي ينص على أن السلوك الأخلاقي الإداري وفق هذا المدخل هو السلوك الذي يحقق أكبر فائدة لأكبر عدد من العاملين في المنظمة. وفي الإدارة فإن بعض المديرون ممن يؤثر هذا المدخل في قراراتهم قد يسوغون مثلاً تسريح ما يعادل ٣٠% من الموارد البشرية بسبب ظروف السوق للاحتفاظ بالباقي وهو ٧٠% منها، أي أن ما يؤخذ بالحسبان هو العواقب الناجمة عن القرار ذاته، والتي يجب أن تقدم أقصى منفعة ممكنة لأكبر عدد ممكن من العاملين.

^١ - صالح مهدي العامري. محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال. ٢٠٠٨. مرجع سبق ذكره، ص ٨٣.

و قبل أن يتخذ المديرون قراراتهم الإدارية يتوجب عليهم الأخذ بالحسبان الأعمال المحتملة التي ستقوم بها المنظمة و التي ستنتفع أو تضر أصحاب العلاقة أو أطراف التعامل معها. إذاً عليهم الاختيار بين الأعمال التي تحقق أعظم المنافع والفوائد للمنظمة، أو العمل ذو الضرر الأقل لأصحاب العلاقة. فالقضية الأخلاقية لإدارة المنظمة هنا تكمن في كيفية قياس المنافع والأضرار التي قد تحصل بالنسبة لكل طرف، والأكثر من ذلك هو كيف يمكن قياس أو تقييم الأهمية النسبية للمنافع والأضرار (الحقوق) المختلفة لكل طرف عند اتخاذ القرار الإداري^(١).

٢-٣-١ مدخل الفردية: Individualism Approach

يقوم السلوك الأخلاقي وفق منظور الفردية على أساس السلوك الذي يؤدي إلى تعظيم مصلحة الفرد الذاتية على المدى البعيد أولاً، بغض النظر عن النتائج التي قد تلحق بالآخرين، و يعتبر التوجه نحو الذات الهدف الأعلى للفرد وبالتالي يجب العمل وفق ذلك. لذلك يتخذ المديرون القرارات التي تحقق مصالحهم الشخصية أولاً، ثم مصالح الأطراف الأخرى ثانياً.

٣-٣-١ مدخل الحقوق : Moral-Right Approach

يعتبر هذا المدخل السلوك أخلاقياً إذا احترم وحافظ على الحقوق الأساسية للأفراد. وكذلك فإن القرار الإداري الأخلاقي هو القرار الذي يحترم هذه الحقوق، والحقوق الأساسية تتضمن حقوق الإنسان في الحرية والحياة والمعاملة الإنسانية وفق القانون وحق الخصوصية وحرية التعبير والصحة والأمان. إن هذه الحقوق قد تم تطويرها وتوسيعها من قبل منظمات الأعمال بناءً على الحقوق الأولى التي حددها كل من "توماس جيفرسون و جون لوك"

¹-Edgar Merey, Melanie Ashleigh, Gennifer M,George and Gareth.2007. Loc cit , p114.

John Locke، Thomas Jefferson والتي اشتملت على حق الحياة والحرية وأن يعامل العاملون وفق ذلك.

١-٣-٤ مدخل العدالة: Justice Approach

يشير هذا المدخل إلى أن السلوك الأخلاقي هو الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية وعدالة ونزاهة استناداً إلى قواعد قانونية ثابتة، لذا فإن معيار الحكم على القرار الإداري هنا هو مقدار عدالته ومساواته بين الجميع، ويميز الباحثون وفق ذلك بين ثلاثة أنواع من العدالة هي:

الأول: العدالة الإجرائية Procedural Justice وتعني درجة وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل وحيادية تطبيقها. فعلى سبيل المثال إذا ارتكب الخطأ نفسه من قبل مدير قسم أو عامل في أحد الأقسام يجب أن يعالج الخطأ الطريقة بنفسها.

الثاني: العدالة في التوزيع Distributed Justice وتشير إلى مدى أو درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات دون تمييز بسبب العمر أو الجنس أو القومية إذا تساوت الكفاءة والمهارات. فمثلاً هل تحصل المرأة في موقع معين على نفس مرتب الرجل الذي يحمل نفس الكفاءة والخبرة.

أما الثالث: العدالة التفاعلية Interactional Justice والتي تتضمن مدى معاملة الجميع بكرامة ونزاهة واحترام. مثال ذلك ما إذا كان الموظف في قسم التسجيل في الجامعة يعامل الجميع بنفس الطريقة ويخصص لكل منهم الوقت نفسه الذي خصصه للآخرين من أجل توضيح إجراءات التسجيل وتقديم النصائح نفسها لهم. ويلخص الشكل التالي المداخل الأربعة المشار إليها أعلاه.



الشكل رقم (١): مداخل تفسير السلوك الأخلاقي الإداري

١-٣-٥ مداخل الواجبات الأخلاقية^(١):

يؤكد أن الأفعال لا تسوغ على أساس نتائجها، حيث توجد عوامل أخرى تحدد سلامة القرار أو عدمه من الناحية الأخلاقية. فالفعل الذي يحتوي ضمناً على قيم ذاتية بعيدة عن نتائجها يجب أن تركز على الحافز الذي أدى إلى ذلك الفعل. فالحافز المبني على الواجب مثلاً، يختلف عن الحافز المبني على المصلحة الشخصية حيث يكون مصدر الواجب من التعاليم السماوية والمنطق و العقد الاجتماعي.

١-٤ الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل^(٢):

تمثل الإشكاليات الأخلاقية مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح، وما هو خطأ، ومن الصعب أن يكون هناك إجماع على هذه المواقف

^١ - كامل محمد المغربي. الإدارة. مرجع سبق ذكره، ص ٥٠٥.

^٢ - صالح مهدي العامري. محسن منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال. ٢٠٠٨. مرجع سبق ذكره، ص ٨٥.

بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف وكذلك مدى تأثير الموظف أو العامل بفلسفة معينة لتفسير الأخلاق والسلوك الأخلاقي، ويمكن أن نحدد المشاكل الأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير كما يلي:

١-٤-١ تضارب المصالح: Conflict of Interest

تحصل هذه المواقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة، مثال ذلك قبول هدايا أو رشاًوى مقابل اتخاذ قرارات لصالح من دفع هذه الهدايا أو الرشاًوى، كذلك الأمر عندما يكون هناك عمل خاص يملكه أو يديره أحد الموظفين وهو مشابه لعمل المنظمة حيث إن تشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

١-٤-٢ ثقة الزبون: Customer Confidence

وأوضح مثال لها تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى، مثال ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المصارف معلومات عن الزبائن إلى شركات وجهات أخرى.

١-٤-٣ التمييز: Discrimination

ويحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه أو عمره، أو أي اعتبارات أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.

١-٤-٤ التجاوزات أو الإزعاجات: Sexual Harassment

مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل والمتعلقة بالتجاوز بالفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفات تخدش الحياء ذات طابع جنسي وخصوصاً على المرأة العاملة.

١-٤-٥ العبث بموارد المنظمة: Organizational Resources

هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استغلال الإنترنت والهواتف والتجهيزات الأخرى المكتبية أو السيارات وغيرها.

١-٤-٦ الاتصالات السلبية: Communications وهذه تمثل حالة نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة، ويعد الكذب والمبالغة وبث الإشاعات من أكبر المشاكل في مجال الاتصالات.

١-٥ العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي في المنظمات:

يتأثر السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال بثلاثة عناصر أساسية هي:

١-٥-١ الفرد: The Person

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من السلوك. فالمدير الذي ليس لديه قاعدة أخلاقية قوية مكتسبة من العائلة وغيرها نجد أن قراراته تقوم على تعظيم مصلحته الشخصية فقط. أما الذين يستندون إلى قاعدة أخلاقية قوية فإن ثقتهم بأنفسهم تكون أكبر وهناك تجانس سلوكي في قراراتهم، وبالتالي فإن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم أخلاقية للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صواباً حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة والضغطات كبيرة.

٢-٥-١ المنظمة: The Organization

تؤثر المنظمة في السلوك الأخلاقي للموارد البشرية العاملة لديها، و يتم ذلك من خلال تصميم هيكل تنظيمي يأخذ بالحسبان محتوى الوظيفة ومضمونها، بحيث تشجع على السلوكيات الأخلاقية من خلال غرس ثقافة تنظيمية قوية قوامها العدل و الإنصاف، حيث يتوقع الموظفون الحصول على مكافآت متوافقة مع أدائهم وهي تتصرف بأخلاقية مع موظفيها وتحقق توقعاتهم فيما يخص مكافأتهم على مساهماتهم بإنصاف وعدل، ومن خلال تدريبهم تطويرهم المستمر وتقييم الأداء دون تمييز بينهم.

٣-٥-١ البيئة: Environment

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة، فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشياً مع المعايير المقبولة، وكثيراً ما تتدخل الحكومة بسن تشريعات جديدة بناءً على حصول خروقات للقوانين أو عدم الالتزام بها من قبل بعض المنظمات. إن مجمل التشريعات والقوانين الحكومية وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصوراً عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في منظمة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك الأخلاقي للمديرين.

٦-١ تسويغ السلوك اللاأخلاقي: Rationalization for Unethical

Behavior

إن السلوكيات اللاأخلاقية في منظمات الأعمال من قبيل دفع رشوي وهدايا للحصول على عقود عمل، أو تغيير بسيط أو كبير في الأرقام الخاصة بفواتير المصروفات للحصول على موائد شخصية، أو أي سلوك آخر مشابه

يكون موضع مساءلة يحاول القائمون به تقديم مسوغات ليقنعوا أنفسهم بها وبصحة ما يعملون وغالباً ما تكون دافع هذه التبريرات للقيام بمثل هذه السلوكيات ما يلي:

أ- إقناع النفس بأن السلوك الحاصل لا يدخل حقيقة في إطار اللامشروعية أو عدم القانونية لذلك فإن الإداري أو العامل يقوم به.

ب- محاولة إقناع الذات بأن جميع الأفراد في المنظمة يتصرفون وفق مصالحهم الشخصية أولاً وضرورة تعظيم هذه المصالح لذلك فهو يقلدهم ولم يأت بجديد.

ج- التسويع بأن ما قام به لن يكشفه أحد سواء من داخل المنظمة أم خارجها وأنه لا يلفت النظر.

د- إقناع النفس بأن المنظمة التي يعمل فيها من قام بالسلوك اللاأخلاقي سوف تحميه من طائلة القانون وأن ما قام به إنما هو لمصلحتها.

إن هذه التسويغات سلوكيات لا أخلاقية بحد ذاتها وكثيراً ما ينجم عنها عقوبات ويلحق بالقائمين بها ضرر بعد اكتشافها، ففي المواقف الغامضة والتي يصعب التمييز فيها بسرعة وبدقة بين ما هو صحيح أو خطأ فإن الحكمة تقتضي عدم اتخاذ القرار وفعل أي شيء إلا بعد أن ينجلي الموقف.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: Social Responsibility for Organizations

إن منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع مكونات المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها، والمجتمعات اليوم تتطلع إلى الحصول على مزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال للشرائح الاجتماعية المختلفة. ويأمل المجتمع أن تسهم هذه المنظمات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء، وإنتاج

منتجات خضراء أو نظيفة غير مضرّة بالصحة العامة، لذلك فقد نشأت قوى اجتماعية ضاغطة على منظمات الأعمال مثل جمعيات حماية المستهلك والدفاع عن حقوق الأطفال و النساء و غيرها التي تجبر منظمات الأعمال الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية.

٢-١ مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يقصد بالمسؤولية الاجتماعية: قيام إدارات المنظمات والعاملين فيها بواجباتهم و التزاماتهم الاجتماعية في أثناء اتخاذهم لقراراتهم التي يجب أن تحمي و تعزز و تقوي رفاهية المجتمع و أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة ككل^(١).

لقد زادت الدعوات في السنوات الأخيرة إلى ضرورة تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية في أعمالهم، حيث بدأ بالظهور من خلال تبني مفهوم جودة حياة العاملين وأسرهم أي العمل على تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية للعاملين داخل المنظمة و ضرورة الاهتمام بأسرهم أيضا من خلال تقديم سبل الرعاية الصحية و التكافل الاجتماعي وغيرها. في التطور التاريخي لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية فقد ظهر اتجاهان متعارضان.

الأول: يمثلّه المفكرون الكلاسيكيون بزعامة "ميلتون فريدمان" Milton Friedman الذي يرى أن الوظيفة الأساسية لمنظمات الأعمال هي الإنتاج، وتعظيم الأرباح، و بالتالي عدم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و الإنفاق عليها لأنها تمثل تكاليف إضافية لا مسوغ لها، و تحرم ملاك المنظمة والمساهمين

¹ -Edgar Merey, Melanie Ashleigh, Gennifer M, George and Gareth. 2007. Loc cit, p123.

من جزء من عائداتهم. إضافة إلى أن مديري المنظمات ليس لديهم المعرفة والخبرة الكافية بإدارة الأنشطة الاجتماعية.

أما الاتجاه الثاني: فيرى أنه يتوجب على منظمات الأعمال القيام بأدوار اجتماعية واسعة وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية والإسهام في زيادة رفاهية المجتمع. ومن أبرز المدافعين عن هذا الاتجاه العالم الاقتصادي الأمريكي "باول سامويلسون" Paul Samuelson الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، وفي إطار هذا المنظور فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف وأن لا ينحصر دورها في مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين، بل يتوجب عليها أن تحل مشاكل تسببت فيها مثل التلوث واستنزاف الموارد وأن تتصرف كمواطن اعتباري صالح وخير لمجتمعه، والقيام بالدور الاجتماعي هذا يساعد على تحسين صورة المنظمة في المجتمع ويجنبها عواقب المسائلة الحكومية. وهذا ينسجم مع مفهوم الأخلاق الاجتماعية التي هي^(١): مجموعة من المعايير التي تحكم تعامل أفراد المجتمع في الكثير من القضايا والأمور الحياتية مثل، العدالة والنزاهة والاستقامة والحقوق العامة والفردية. والأخلاق الاجتماعية تنشأ عن قوانين المجتمع وأعرافه وممارساته وعن القيم الضمنية غير المكتوبة التي تؤثر في الناس من خلال تعاملهم مع بعضهم. وفيما يلي شكل توضيحي لكلا الاتجاهين.

^١ - Ibid, pp 119 .



الشكل رقم (٢): المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية

٢-٢ مجالات المسؤولية الاجتماعية: Areas of Social Responsibility

يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دوراً اجتماعياً تجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام. ونجد بعض منظمات الأعمال حاضرة في هذه المجالات الثلاثة بقوة في حين أن بعضها الآخر قد يكون في مجال واحد أو اثنين وبممارسات محدودة وبسيطة.

٢-٢-١ أصحاب المصالح أو (أطراف العلاقة): Stakeholders

إن واحداً من المجالات المهمة التي تمارس فيها منظمات الأعمال دوراً اجتماعياً هم أصحاب المصالح، أو أطراف العلاقة. يشير مصطلح أصحاب المصالح إلى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أداؤها. ومنهم: العاملون،

الزبائن، الموردون، المالكون والمستثمرون وحملة الأسهم والدائنون، المنافسون، الحكومة ودوائرها المختلفة وجماعات الضغط الاجتماعي وغيرها.

٢-٢-٢ البيئة الطبيعية : Natural Environment

منذ زمن ليس بالبعيد وتحديداً عام ١٩٧٠ عندما احتفل بيوم الأرض لأول مرة كان مديرون الشركات يرون أن الناشطين في هذا المجال والمحتملين هم مجموعة من المتطرفين والمعارضين لحرية الاستثمار والعمل، أما اليوم فإن جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والتربة هم قوة حقيقة ضاغطة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ولهم كلمتهم المسموعة وآراؤهم المحترمة التي يساندها ملايين الناس، لقد أصبحت البيئة محل اهتمام المديرون خصوصاً بعد صدور الخزمة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بالآيزو ISO 14000 التي أظهرت أن هناك الكثير من الأعمال التي تتسبب بتلوث بيئي خطير مثل، الشركات الصناعية الكيماوية والنفطية بشكل رئيسي وكذلك المستشفيات بمخلفاتها الخطيرة بل إنه لا توجد منظمة أعمال اليوم إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر البيئة، وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على الحياة النباتية أو الحيوانية، ويمكن لقيادات منظمات الأعمال أن تأخذ بالحسبان العناصر التالية المتعلقة بالبيئة:

- أ. الأفراد العاملون في المنظمة: أن يكونوا واعين إلى أهمية العمل في بيئة صحية والموازنة بين حياته العائلية والعمل.
- ب. المجتمعات المحلية: أن يسود الوعي بأن أداء المنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.

ج. البيئة الطبيعية: كلما تعاملت المنظمة مع البيئة الطبيعية باحترام وتنمية كلما كان ربحها وعوائدها أكثر.

د. المدى البعيد: يجب أن يكون الاهتمام بالبيئة الطبيعية وحمايتها هدفاً بعيد المدى ومستمراً.

هـ. السمعة الحسنة: إن سمعة منظمة الأعمال الحسنة في مجال حماية البيئة وصيانتها له مردودات مستقبلية بل هو استثمار مستقبلي.

٢-٣ رفاهية المجتمع بشكل عام: Society Welfare in General

إن القرارات التي يتخذها مديرون المنظمات لها آثار على كل جوانب المجتمعات والأمم التي يعملون فيها. المجتمع يدل على المواقع الطبيعية كالقرى و المدن أو على الأوساط الاجتماعية كالأحياء العرقية التي تتمركز فيها الشركات، وأيضاً يؤمن للمنظمة البنية التحتية الاجتماعية والطبيعية التي تسمح لها بالعمل، كالقوة العاملة والمرافق والمنازل التي يعيش فيها موظفوها ومديروها والمدارس والجامعات والمشافي التي تخدم حاجاتها^(١). وهكذا فإنها يجب أن تعمل على زيادة مستوى الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان ودعم أنشطة ثقافية وفنية تساهم في ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان وما يرتبط بها من أمور أخرى.

٢-٣ استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

Social Responsibility Strategies

يمكن أن نجد الأداء الاجتماعي للمنظمة يتمحور في أربعة توجهات أو استراتيجيات أو مواقف تتدرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية

¹-Ibid, pp 113.

والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ابتداءً من استراتيجية الممانعة أو عدم تبني أي دور اجتماعي على الإطلاق وانتهاءً باستراتيجية المبادرة الطوعية الاجتماعية.

٢-٣-١ استراتيجية الممانعة أو عدم التبني: Obstructionist Strategy
تهتم هذه الاستراتيجية بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.

٢-٣-٢ الاستراتيجية الدفاعية: Defensive Strategy
القيام بدور اجتماعي محدود جداً وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى. ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

٢-٣-٣ استراتيجية التكيف: Accommodative Strategy
هنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

٢-٣-٤ استراتيجية المبادرة: Proactive Strategy
تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المديرين للمواقف المختلفة. تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل للمنظمة يأخذ دائماً في الحسبان أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحه.

٢-٤ القواعد الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بشروط العمل^(١): تم التوصل إلى مجموعة من القواعد الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بظروف العمل و شروطه العامة، و من هذه القواعد التالي:

- ١- يجب على أرباب العمل أن يوفروا شروط عمل آمنة لكل الموظفين ولا يعرضونهم إلى ممارسات و أعمال خطيرة .
- ٢- يتوجب على أرباب العمل عدم توظيف أحد بالقوة، العمال غير مطلوب منهم أن يودعوا أوراقهم الشخصية عند أرباب العمل و لديهم الحرية بمغادرة عملهم بعد إخطار أرباب العمل بذلك قبل فترة معينة من ترك العمل.
- ٣- يجب على أرباب العمل توظيف و تدريب و ترقية الموظفين بشكل عادل على أساس مستوى أدائهم للأعمال.
- ٤- يجب تأمين سكن لائق و يجب أن يكون نظيف و آمن و يلبي الحاجات الأساسية للعمال.
- ٥- عدم التمييز في التوظيف و التعويض و الخضوع للدورات التدريبية و الترقية و إنهاء العمل أو التقاعد على أساس عرقي أو طائفي أو الأصول الوطنية أو العمر أو الجنس أو الحالة العائلية أو الانتماء السياسي.
- ٦- منع الإساءة الجسدية أو الجنسية أو المضايقات أو الإساءة الشفوية.
- ٧- احترام أرباب العمل لحقوق الموظفين في الانضمام للنقابات وتنظيم جمعيات من اختيارهم ، وعدم التمييز ضد ممثلي العمال بل مساعدتهم على تنفيذ وظائفهم في ميدان العمل.

^١ - Ibid, pp 112.

٨- يجب أن تكون الرواتب التي يتم دفعها للعمال كافية لتلبية حاجاتهم الأساسية و تؤمن بعض الحاجيات الترفيهية .

٩- يجب أن تدفع الرواتب بشكل مباشر، مع ضرورة توفير المعلومات المتعلقة بها بشفافية ووضوح.

١٠- يجب أن تتوافق ساعات العمل مع القانون الدولي أو مقاييس الصناعة (أيهما يوفر حماية أكبر) و يجب أن يكون لديهم على الأقل يوم راحة واحد كل سبعة أيام ، و كقاعدة أساسية يجب أن لا تكون أوقات العمل الإضافية إجبارية و إنما طوعية و اختيارية و لا تتجاوز ١٢ ساعة بالأسبوع و يجب أن تُعوض بنسبة ممتازة.

١١- عدم تشغيل الأطفال تحت سن ١٥ أو (١٤ في بعض الدول غير المتطورة اقتصادياً و تعليمياً).

١٢- عدم تشغيل الأطفال و الشباب تحت سن ١٨ في أثناء الليل أو في ظروف العمل الخطيرة.

١٣- يجب أن تكون أنظمة الإضاءة و التدفئة و التهوية كافية في بيئة العمل و يجب أن تكون المنشآت نظيفة و صحية في كل الأوقات.

١٤- يجب على أرباب العمل أن يطوروا و يشاركوا و يساهموا في السياسات و البرامج التي تؤمن نقل أي طفل يقوم بتأدية عمل ما إلى بيئة تعليمية و تمكنه من الحضور و البقاء فيها حتى يتجاوز مرحلة الطفولة.

٢-٥ تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات: Social Performance

Evaluation

إن تقييم أداء منظمات الأعمال اليوم لا يقتصر على اعتماد المؤشرات المالية بل أصبح أكثر شمولية باعتماده على معايير مالية و غير مالية و من ضمن المعايير غير المالية تأتي المعايير الاجتماعية في المقدمة، و يعتمد تقييم

الأداء الاجتماعي للمنظمة على معرفة أداء المنظمة ومساهماتها تجاه مختلف أصحاب المصالح من مالكيين وعاملين ومنافسين ومجتمع محلي وبيئة طبيعية والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرها. وقد طورت هذه الفئات مؤشرات ترى ضرورة تبني المنظمة لها، ولابد من الإشارة إلى أن مصطلح التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Audit قد أصبح شائعاً وبموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات، كما ظهر حقل محاسبي جيد هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility Accounting ويتم بالقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإنفاق الاجتماعي الذي تقوم به منظمات الأعمال.

٢-٦ الحكومة ومنظمات الأعمال: Government and Society

لا يتوقع من إدارات منظمات الأعمال أن تقوم بالدور الاجتماعي المطلوب في أغلب الأحيان، لذا تتدخل الحكومات باعتبارها الممثل الشرعي للشعب بجميع فئاته لتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال التي لا تلتزم دوراً اجتماعياً واضحاً أو على الأقل بحدوده الدنيا، فالتشريعات المباشرة Direct Regulation هي أدوات الحكومة القانونية والإجرائية المتمثلة بسن القوانين ووضع الضوابط التي تملّي على المنظمة ما يجب أن تعمله أو ما يجب أن تتجنبه، أما التشريعات غير المباشرة Indirect Regulations فهي أدوات تشجيع أو حث على القيام بأعمال معينة أو الامتناع عنها ولكنها ليست بصورة قوانين وإلزام مباشر عن طريق فرض ضرائب أو تقديم محفظات وإعفاءات، ويمكن للمنظمات أيضاً أن تؤثر

بأساليب وطرق مختلفة على الحكومة لغرض تقليل ضغطها عليها لتبني
المزيد والمزيد من المسؤولية الاجتماعية.



الفصل الخامس

المفاهيم الحديثة في علم إدارة الأعمال

يهدف هذا الفصل إلى الإلمام بالموضوعات التالية:
أولاً- التحديات الجديدة في وجه الإدارة المعاصرة
ثانياً- اتجاهات الفكر الإداري الحكومي المعاصر.
ثالثاً- منظمات التعلم
رابعاً- فرق العمل



المفاهيم الحديثة

في علم إدارة الأعمال

انهارت الكتلة الشيوعية في أوروبا الشرقية وعادت ألمانيا الديمقراطية إلى أحضان ألمانيا الاتحادية بعد تحطيم جدار برلين وبدأ تشكل النظام العالمي الجديد القائم على قيم ومبادئ منظمة التجارة العالمية ومؤسسات التمويل الدولي والحرية والانفتاح التجاري والاقتصادي. وظهرت الاندماجات بين الشركات الدولية العملاقة، واشتدت المنافسة، وانتشرت الخصخصة في غالبية دول العالم، واشتدت وطأة وتأثيرات التكتلات الاقتصادية العالمية والإقليمية، وسيطرت الثورة العلمية في مجالي المعلومات والاتصالات على حركة التطور الاقتصادي والإداري وغيره من المجالات.

ومن الملاحظ بأن كل هذه المتغيرات الدولية جاءت على شكل موجات تصادمة خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً لم تسعف العديد من الدول والشركات لكي تلتقط الأنفاس وتعمل على تكييف أنظمتها وهياكلها واستراتيجياتها في ضوء هذه الريح العالمية العاتية لكي تتجنب الخروج النهائي من الساحة.

إن هذه المفاهيم والقيم والأفكار والمبادئ الجديدة والمتجددة باستمرار وضعت العلماء والتطبيقات في مجالات الإدارة أمام امتحان صعب من أجل صياغة فكر إداري معاصر قوي المرونة يتفاعل بإيجابية مع هذه الظواهر والمتغيرات الفجائية والسريعة وقادر على وضع التوجهات والمفاهيم الإدارية والتنظيمية التي تتماشى مع متطلبات التطور التقني من جهة والظروف

الاقتصادية والتجارية الإقليمية والدولية من جهة أخرى. لذا فإن مهمة الإدارة المعاصرة أصبحت أكثر تعقيداً على اعتبار أن الأفكار والمبادئ التي سادت في الماضي لم تعد صالحة في الزمن الحاضر فما بالك بالنسبة لصلاحيتها في المستقبل؟ حيث أصبح مطلوب من الإدارة في منظمات الأعمال الخاصة منها والعامة في قطاعات الإنتاج والخدمات أن تتبنى منظومة جديدة ومتكاملة من المبادئ بالاستناد إلى مفاهيم ومداخل وآليات متطورة وغير تقليدية تركز على عنصرين هامين: ٠٠

الأول- التركيز على العنصر البشري المتميز بعلمه وخبرته ودرايته وطاقاته الإبداعية الاخلاقية في جو من الحرية المسؤولة التي تتيح له إمكانية المبادأة والابتكار لتطوير المنتجات وتحسين أساليب العمل وتعزيز القدرة على المنافسة والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والتهديدات المختلفة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في كافة مرافق المنظمة ومفاصلها المختلفة.

الثاني- التركيز على التطوير التقني المعرفي والاستفادة من مخرجات ثورة ثقافة المعلومات والاتصالات. وهذا يقود إلى ضرورة إيلاء أهمية خاصة لإدارة المعرفة في سبيل الاستفادة القصوى من مهارات الأطر البشرية ومن تقانات الإنتاج والخدمات المختلفة.

أولاً- التحديات الجديدة في وجه الإدارة المعاصرة:

إن أهم التحديات التي تواجه الإدارات المعاصرة هي التالية:

- العمل على خلق التفاعل الإيجابي المطلوب بين خطط وبرامج الشركات للوقت الحاضر ومواجهة متطلباتها من جهة والاستعداد الكافي للاستفادة من التحولات والتغيرات المستقبلية المتوقعة بشكل

مدروس والعمل على التكيف معها بما يتماشى واستراتيجية الشركة
ويحقق أهدافها من جهة ثانية.

- التعرف على متطلبات واحتياجات السوق المستهدفة والعمل على
إنتاج التشكيلة السلعية والخدمية التي تلبي هذه الاحتياجات مع
التركيز على المنتجات ذات القيمة المضافة العالية.

- إعداد البرامج الخاصة بتطوير وتنمية المهارات البشرية وتحسين

مستوى كفاءتها. بشكل دائم لتتماشى مع متطلبات التطور العلمي

والتقني مع التركيز على الاستفادة من فرق العمل المتجانسة والتي
يسكن إدارتها بصورة ثلقائية في إطار منظومة القيم والمعايير التي
تحقق توافق مصلحة الفرد مع المجموعة والمنظمة وبشكل يساعد
على تحقيق الذات وخاصة بالنسبة للأطر المبدعة.

التفكير المستمر بالتحول إلى الأسواق العالمية إلى جانب المساهمة
تغطية السوق المحلية مع الأخذ بالحسبان ظروف المنافسة
السائدة مع تقديم تشكيلة سلعية ملبية لحاجات العملاء في الأسواق
المستهدفة.

- إعداد قاعدة للمعايير والمقاييس الخاصة بالإنجاز ومستويات الأداء
للحكم على الإدارة ومدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهداف المنظمة
المت ترجمة في برامجها التنفيذية الجارية. شريطة أن تكون هذه
المعايير والمقاييس متشابهة (مقاربة، متجانسة) مع المعايير الدولية
السائدة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: كيفية مواجهة هذا النوع من التحديات
وما هي الأساليب والأدوات التي يجب أن تتبعها الإدارة لمواجهتها؟ وهل

يمكن الاعتماد على الطرائق السابقة؟ أم يجب التحول إلى استخدام أدوات وثقافات جديدة متطورة وآليات تراعي روح العصر؟.

في سبيل الإجابة على هذا النوع من الأسئلة لابد من الإشارة إلى أن علماء الإدارة قد تعرضوا لهذه المشكلة، حيث أكد بيتر دراكر Peter Druker بأن الإدارة في جوهرها هي عملية إدارة التغيير والتطوير المستمرين. إذ لابد للمديرين في منظمات الأعمال من التعامل مع معطيات البيئة الحالية ومتطلباتها من جهة مع الأخذ بالحسبان ضرورة التعاطي الجاد مع المستقبل وتغيراته المحتملة بحيث تكون الإدارة قادرة على التحكم بالتوجهات المستقبلية لا أن تكتفي بتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها. وهنا يكمن الفرق بين المدير والقائد الحقيقي. حيث لابد من الموازنة المدروسة بين عمليتي التغيير والاستمرار مع المحافظة على شكل من أشكال الاستقرار في البناء التنظيمي الذي يحافظ على ما قد حققته المنظمة خلال تاريخها الطويل من إنجازات. وكما هو معروف فإن عملية التغيير والتطوير هي عملية مكلفة من النواحي البشرية والمادية والزمنية، لكن التضحية بعدم الاستجابة لمتطلبات العصر قد يكون ثمنها مرتفع جداً. لذا فإن المضي قدماً بالاستمرار والتغيير على التوازي جنباً إلى جنب وفي وقت واحد هو الحل الأمثل الذي تستطيع من خلاله المنظمة الحفاظ على استقرارها واستمرارها من جهة والسير نحو عملية التغيير المدروسة من جهة ثانية. وفي سبيل تحقيق هذه المعادلة يقدم الدكتور السلمي نقلاً عن كين بلانشارد Ken Blanchard رؤية مفادها أن تقوم الإدارة بتشكيل مجموعتين: الأولى: تختص بمعالجة مشكلات الحاضر وتطويره ليتوافق مع المعطيات المتجددة الناشئة عن المتغيرات التي يتم رصدها أولاً بأول، الثانية: تهتم بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى

لإعادة صياغة (إعادة اختراع) المنظمة وفق رؤية جديدة ومتطورة، شريطة أن تكون المجموعتان تحت قيادة واحدة تهتم بالتنسيق بين معطيات الحاضر ورؤى المستقبل.

ولعل من أهم المؤلفات التي أثارت اهتمام الإدارات الحكومية وإدارات المنظمات الاقتصادية هو كتاب Reinventing Government إعادة اكتشاف الحكومة لمؤلفيه: Osborne and Gaebler الذي أثار ولا يزال يثير جدلاً كبيراً حول إعادة النظر بطبيعة الوظائف والأعمال التي تؤديها أجهزة الإدارة العامة بكافة مستوياتها مع التركيز على الحلقة العليا فيها. ينطلق المؤلفان من عدة اعتبارات ومبادئ، من أهمها:

أ- إن استمرار الحكومة في ممارسة نشاطاتها أمر هام وضروري وأساسي لكافة المجتمعات مع الأخذ بالحسبان أهمية إدخال تعديلات جوهرية على هذا الدور في إطار التطورات المتسارعة.

ب- إن تراجع عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات ومستويات الأداء لا تعود أسبابه إلى العاملين في أجهزة الإدارة الحكومية بل إلى النظام الإداري السائد في المجتمع. والدليل على ذلك أن غالبية الأفراد الذين لا يحققون نتائج مرضية في الإدارة فإنهم يحققون نجاحات كبيرة من خلال عملهم في القطاع الخاص أو في مجتمع آخر.

ج- إن الحكومات التي تتصف إدارتها بالمركزية والبيروقراطية المفرطة لا يمكن أن ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة في عصر تقانة المعلومات والاتصالات.

د- إن المشكلة الرئيسية التي تواجه الحكومات لا تكمن في شكل الملكية في المجتمع أو بسبب الفكر التقليدي أو الليبرالي أو حتى ذو الميل

الاشتراكي، ولا تكمن في حجم الإنفاق الكثير أو القليل بل تكمن بالدرجة الأولى بعدم فاعلية الحكومة وعدم قدرتها على تجديد نفسها بما يتوافق والمناهج الفكرية الإدارية المعاصرة.

هـ- إن الخطوة الأهم التي تحدد مدى نجاح أية حكومة في مسعاها هي مسألة صياغة وتحديد الأهداف المرحلية والمستقبلية وترجمتها إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ بعد تأمين كافة المستلزمات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والخطط والبرامج.

ثانياً- اتجاهات الفكر الإداري الحكومي المعاصر:

في هذه الفقرة نحاول تسليط الضوء على أهم المبادئ والاتجاهات في الفكر الإداري الحكومي المعاصر الذي نادى بها أو Osborne and Goebler مع بعض الإضافات الجوهرية التي تناولها العديد من المفكرين الإداريين العالميين والعرب محاولين تسليط الضوء على ما هو مفيد ومناسب منها للظروف السورية في إطار رؤيتنا لهذا الموضوع المعقد والمتشابك والهام جداً. وأهم الاتجاهات والمبادئ هي التالية:

١- حكومة تتبنى منهج التطوير المستمر:

إن الأسلوب المناسب يكمن في الاعتماد على منهج وفكر التطوير المستمر الذي يجب أن يبقى بشكل دائم محور اهتمام الإدارة الحكومية، وذلك بهدف المساهمة في تطوير الفكر الإداري والإفادة من إجمالي التجارب والإنجازات العالمية التي تتيح تعظيم مسترجات الأداء الحكومي في كافة مستوياته. ونحن نعتقد بأن تنفيذ هذا الاتجاه على الصعيد الميداني لا بد من أن يترافق ويتزامن مع توفير مجموعة من العناصر التي يشكل الإيمان بها ملمحاً مهماً على الطريق الصحيح. ومن أهم هذه العناصر:

(أ) دراسة أوضاع البيئة الداخلية الوظيفية: يجب دراسة الأوضاع على مستوى الإدارة ومنظمتها المختلفة من أجل تحليل وتشخيص المشكلات التي تعيق حركة التطور فيها وبيان أسبابها والعمل على تجاوزها مهما كانت طبيعتها ومصادرها. سواء أكانت مادية أم تقانية أم قانونية أم تتعلق بالعنصر البشري وكيفية اختياره وإعداده وتدريبه وتعيينه وتقويم أدائه، بما يتماشى وضرورة توفير المناخات والشروط التي تتيح للإنسان حرية الإبداع والابتكار والمبادأة بشكل منظم في إطار فريق العمل.

كما أن البيئة الإقليمية والدولية وتأثيراتها على نشاط وأداء الإدارة الحكومية يجب أن لا تغيب عن الذاكرة نظراً لأن البيئة الخارجية تعتبر في كثير من الحالات مصدراً هاماً للحصول على بعض العناصر الإنتاجية الهامة التي تساهم في توليد الموارد الحقيقية لأجهزة الإدارة العامة. لهذا لا بد من التحول من النظام الإداري المنغلق باتجاه النظام الإداري المفتوح الذي لا بد أن يتفاعل بصورة إيجابية مع العناصر والهيكل الخارجية لأنه يشكل جزءاً لا يتجزأ منها. أما عملية التحول نحو النظام الإداري المفتوح فهي مسألة في غاية الأهمية والحساسية في الوقت نفسه، حيث يجب مراعاة ظروف وشروط كل بلد على حدة من النواحي الاقتصادية والإدارية والسياسية والثقافية والاجتماعية وغيرها، شريطة أن لا يقع المفكرون والقادة الإداريون أسرى بعض الظروف والشروط الخاصة لبعض البلدان ولكي لا يقف ذلك حجر عثرة أمام التحول نحو العالمية للاستفادة من كل شيء إيجابي فيها واستبعاد ما هو ضار وطفيلي منها.

إذن البيئتان الداخلية والخارجية هما مصدر ومنبع الموارد الاقتصادية لأنه من خلالهما نحصل على المدخلات من مواد أولية وطاقة وتجهيزات وقوة عمل لتنفيذ الخطط والبرامج على مستوى أجهزة الإدارة العامة وغيرها، وفيهما أيضاً يتم طرح المخرجات من منتجات وخدمات في الأسواق الداخلية والخارجية لتلبية احتياجات هذه الأسواق.

ب) نقل وتوطين التقنية الجديدة والمتجددة: بدأ الفكر الإداري المعاصر منذ زمن ليس بقليل بتبني مسألة إدارة للتقنية المؤثرة في كافة ميادين الحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية، ويتعاطف دور التقنية وتتسارع عملية تطويرها وتجديدها من خلال مراكز البحوث والدراسات التي تديرها أجهزة الإدارة العامة والخاصة، والتي تأتي في مقدمة اهتمامات الإدارات الحكومية المعاصرة على اعتبار أن للتقنية آثارها الكبيرة والواضحة والمباشرة على نشاطات الإنتاج والتسويق والموارد البشرية من حيث ابتداع وسائل ونظم إنتاجية تتصف بالسرعة الفائقة والمرونة الكبيرة والقدرة الهائلة على تحقيق الإنتاج بالجودة المطلوبة وبالأسعار المناسبة، وتنفيذ برامج وسياسات التوزيع والترويج بكفاءة عالية من خلال ما تؤديه شبكة الإنترنت من دور كبير وميسر في إدارة التعاملات الاقتصادية وخاصة عمليات الترويج والإعلان والبيع والشراء والحصول على المعلومات وتنفيذ البحوث المشتركة وغير ذلك من الأعمال الإلكترونية.

من أهم الدوافع التي تحرك الإدارات الحكومية والخاصة للبحث عن التقنية المتقدمة وتوطينها وتطويرها والاستعداد الكافي للاستفادة القصوى منها هو اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، حيث إن التقنية

وحدها وإدارتها الصحيحة هي السبيل الوحيد لضمان تحقيق ميزة تنافسية تمكن الحكومة ومنظماتها من دخول أسواق جديدة وزيادة مبيعاتها مع الاحتفاظ بالمركز التنافسي الداعم لسياساتها في ميادين التقنية والإنتاج والتسويق.

(ج) تفعيل استخدام تقنية المعلومات: لا تستطيع الحكومات أو إدارات المنظمات الاقتصادية إعداد استراتيجياتها ووضع خططها وبرامجها إلا في إطار قاعدة واسعة من البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد في صياغة واتخاذ القرارات النهائية. كيف لإدارة حكومية أن تحدد احتياجات مجتمعتها المستقبلية من كميات المياه المطلوبة لمختلف الأغراض، أو المواد الغذائية، أو الحاجة للطاقة الكهربائية والوقود وغير ذلك دون استخدام البيانات والمعلومات الإحصائية التي يتم توليدها وتحليلها بواسطة تقانات المعلومات التي أحدثت تعديلات هامة جداً في هياكل الإدارة المعاصرة ومضامينها والتي تؤثر إلى حد كبير في العديد من الجوانب مثل:

- توفير القاعدة المعرفية والمعلوماتية المطلوبة التي تساعد في اختصار الزمن والمسافات اللازمة لتنفيذ الأعمال والنشاطات المختلفة وتساهم في عملية تحقيق التواصل والارتباط بين العناصر البشرية عن طريق شبكة المعلومات الداخلية والخارجية.

- تمكين الإدارات من تنفيذ أعمال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بشكل سريع ودقيق، وإعطاء صلاحيات أوسع للإدارات الوسيطة والإشرافية في ممارسة نشاطاتها واتخاذ القرارات المناسبة لدوائرها.

- تحسن القدرة على إعداد البرامج والخطط المرنة المتوافقة مع متطلبات السوق القابلة للتغير باستمرار.

د) الاستخدام الكفء للخبرات والمعرفة: بما أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة الهادفة إلى اكتشاف وتطويرها وفق منهجية موضوعية، فإنه لا بد من التأكيد هنا على أن إدارة المعرفة ساهمت بشكل فعال في تشكيل منهجية إدارية متفوقة تعتمد على الحكومات والمنظمات في ممارسة نشاطاتها بكفاءة عالية.

- أما على صعيد المنظمات الاقتصادية فإن الدور الحقيقي لإدارة المعرفة يتمحور حول تعاملها مع ثلاث قضايا هامة هي: صراع المنظمة من أجل البقاء في عالم شديد المنافسة- تنمية الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة- تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية من اقتصادية وثقافية وعلمية وتقنية وغيرها.

٢- حكومة تركز على تحقيق القطاعات على التنمية:

يميل هذا الاتجاه وفق رؤية أوسبورن وزميله إلى تحرير الحكومة كلياً أو جزئياً من الكثير من الأعمال التنفيذية في مجالات الإنتاج والخدمات مثل الصحة والتعليم بمختلف مستوياته، والسياحة وصناعاتها، والعديد من الأعمال الإنتاجية في الزراعة والصناعة، وخدمات بناء الجسور والطرق والمرافئ وسكك الحديد واستثمارها بالشكل الذي يتماشى مع معايير المعقولة الاقتصادية. لكن هذا لا يعني البتة التخلي عن دور الدولة (الحكومة) الذي يجب أن يكون مركزاً على أعمال استشراف المستقبل ووضع الاستراتيجيات والسياسات التنموية والخطط والبرامج القطاعية مع تحقيق رقابة فاعلة

وكفاءة على مختلف النشاطات من خلال منظومة المعايير والضوابط ذات الطبيعة العالمية الطموحة. إلى جانب المشاركة الفاعلة في إعداد وتنفيذ برامج البحث والتطوير العلمي عبر سلسلة المراكز والمعاهد المتخصصة لمعالجة كافة المشكلات التي تواجه المجتمع بعد توفير الأطر العلمية الكفاءة والمستلزمات الأخرى الضرورية لإنجاز هذه المهمة.

إن ما ينتج عن ذلك هو تحول كبير في دور الحكومة لجهة إتاحة الفرص لكافة القطاعات والشرائح المجتمعية ومنظماتها الإنتاجية والخدمية لتمارس دورها التنموي بإشراف وتحفيز حكومي ورقابة فاعلة على المخرجات واستخدام المدخلات بعيداً عن الهدر والتبذير.

١- حكومة تشجع على الأساليب التنافسية:

لقد قدم عالم الاجتماع الألماني الشهير ماكس ويبر نظريته في النصف الأول من القرن العشرين حول ضرورة توفير الشروط والظروف التنافسية للشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية الحكومية فيما بين بعضها بعضاً من جهة ومع شركات ومؤسسات القطاع الخاص والتعاوني من جهة ثانية. وهاهم علماء الإدارة يؤكدون اليوم بأن المنافسة تقود إلى إنتاج وخدمات أفضل. والدليل على ذلك من واقعنا السوري إذ بقيت العملية الإنتاجية والخدمية في معظمها محتكرة من قبل القطاع العام لفترة زمنية طويلة مما أدى إلى عدم قدرة منتجاتنا وخدماتنا على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية بعد تطبيق مبادئ التحرير التجاري، حيث يدرك المبتدئ من طلاب كليات الاقتصاد والتجارة والممارسين الميدانيين بأن للمنافسة مزايا عدة منها:

- تحسين مستوى الكفاءة الإدارية والإنتاجية مما يقلل تكاليف التشغيل ويحسن القدرة التنافسية من نواحي الجودة والسعر.
- ظروف وشروط المنافسة الموضوعية تجبر المنتجين ومقدمي الخدمات على دراسة حاجات السوق والاستجابة لمتطلبات المستهلكين.
- تساعد المنافسة على تفعيل عملية الإبداع والتطوير بينما يقتل الاحتكار روح الابتكار لدى البشر.
- تساعد المنافسة على تحفيز العاملين على استغلال كافة الطاقات المتاحة وترفع من روحهم المعنوية من أجل تحقيق التميز على المنافسين.
- والمنافسة شيء وارد ومطلوب في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، حيث تتجه أنظار الطلاب وأولياؤهم إلى المدارس والجامعات المتميزة من حيث الأداء والنتائج التي تتحقق فيها، لدرجة أن خريجي بعض الجامعات والكليات أو المعاهد العليا والمتوسطة يتم حجزهم بشكل مسبق للعمل لصالح مؤسسات رائدة بعد تخرجهم. وبالتالي فإن مستوى ودرجة الطلب على خريجي هذه الكليات أو المعاهد يمثل مقياس ومعياري الحكم على مدى جودة العملية التعليمية والتدريسية (مع ضرورة التأكيد هنا على ضرورة تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص أمام الطلاب كافة).
- وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة توفير إمكانية التدخل في تخطيط وإدارة عملية المنافسة ضمن منظومة من الضوابط الإيجابية المحفزة للوقوف إلى جانب المتعثرين ومساعدتهم على تطوير وتحسين قدراتهم بدلاً من إخراجهم مهزومين من الأسواق إن منظور المفهوم الجديد لإدارة المنافسة يتضمن المكونات التالية:
- تحديد طبيعة المنافسين وبرامجهم وسياساتهم.

- تحديد مجال وساحة المنافسة: هل هي السعر أم الجودة أم السوق؟ أم جميعها معاً؟.
- تحديد أدوات ووسائل المنافسة مثل: إعادة الهيكلة، إعادة الهندسة، برنامج التطوير المستمر.
- تحديد الوقت اللازم والزمن المناسب لإعداد وتنفيذ البرنامج التنافسي.
- توفير مقومات ومستلزمات وآليات تنفيذ البرنامج التنافسي، وخاصة بالنسبة للمهارات والخصائص التنافسية المتميزة التي تمكن المنظمة من تقديم مالم يستطيع تقديمه المنافسون للعملاء.
- تحديد درجة الفجوة التنافسية ومعرفة أسبابها ومصادرهما.
- إعداد قراءات أولية عن نتائج التنافس في المدينين القريب والمتوسط على الأقل.

إن الإدارة الحكومية المعاصرة ومنظمتها يجب أن تؤمن بضرورة وحتمية الرصد الدائم لمصادر المنافسة الحالية والمرتبقة وإعداد كل ما يلزم لمواجهتها نظراً لانكشاف الأسواق وشفافية البيانات وانعدام الحماية في عصر تقانة المعلومات والاتصالات وظهور الوسائط الإلكترونية المختلفة. إذ لا حماية من المنافسة إلا بالتفوق عليها والتميز عن المنافسين في دراسة وتلبية احتياجات المستهلكين.

٤- تحول الحكومة من الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرسالة والنتائج:

لقد ثبت على أرض الواقع بأن معظم الحكومات تدار بالقوانين واللوائح مع التأكد من أن كل شيء يتم تنفيذه بدقة وتناغم وانسجام بما يتماشى مع العدالة ونكافؤ الفرص وتحقيق المصلحة العامة بعيداً عن الفساد والاسراف

والهدر. وعندما تحصل بعض الانحرافات عن القوانين ويتم اختراقها من خلال بعض الثغرات الموجودة فيها تسعى السلطات المختصة لوضع قوانين ولوائح جديدة أو يتم تعديلها. وهكذا تكثر وتتراكم الأنظمة والقوانين واللوائح إلى ما لا نهاية.

والمنتبع لمراجعة القوانين يراها تكاد تكون مثالية من حيث الأهداف والغايات والأسباب والموجبات، إلا أن مستوى الأداء الحكومي والمنظماتي- للمؤسسات لا يلبي حتى الحد الأدنى من الطموحات ولا يتوافق مع الأهداف. والسؤال الذي يطرح نفسه أين الخلل؟.

لقد أثبتت الدراسات في العديد من الدول المتقدمة بأن الخلل لا يكمن في الإنسان المشرع أو المنفذ بقدر ما يكمن في طريقة وآلية التنفيذ وفي تركيب النظام الإداري، حيث يعود على هذا الأخير ما نسبته ٨٥% من الفشل ونسبة ١٥% تعود للإنسان المنفذ. لهذا يقترح أوسبورن وزميله بأن تكون الرؤية الجديدة للحكومة قائمة على أساس أسلوب الإدارة من خلال الرسالة التي ترغب في تأديتها والنتائج التي تسعى لتحقيقها، شريطة أن لا تقوم الحكومة بإعادة طلاء هيكلها لعدة مرات دون إزالة الرواسب والصدأ العالق عليه، بينما المطلوب هو التخلص من الرواسب المتراكمة على جسم وهيكل الحكومة ومن ثم القيام بالطلاء على أساس نظيف كما يقول الدكتور عطية حسين أفندي. وهذا يتطلب أيضاً التحول في إدارة موازنة الحكومة من أسلوب موازنة البنود إلى أسلوب موازنة الرسالة والأهداف والنتائج. لأن هذا الأسلوب يحقق العديد من المزايا منها: تحفيز الأفراد على الترشيح في استخدام الموارد لأن فائض الموازنة غير المصروف لا يعود للحكومة بل للإدارة والعاملين فيها- ارتباط الموازنة بالأهداف والنتائج- توفير الحرية

المطلوبة للإدارات العليا في مواجهة التحديات والتغيرات الجديدة- توفير تكاليف التخطيط والمراجعة على أساس البنود التفصيلية وتقلل من الوقت الذي تصرفه السلطة التشريعية على دراسة بنود الموازنة قبل اعتمادها.

إن الرسالة والأهداف التي يتم وضعها يجب أن تكون محددة بدقة ووضوح ولكل وحدة تنظيمية على حدة، وذلك للحكم على مستوى ودرجة أدائها من خلال نتائجها المتحققة. ومن الضروري بمكان هنا أن يتم التركيز على تدريب الموظفين وإقناعهم بفكرة الرسالة والأهداف وأهميتها لتحريك العجلة قديماً إلى الأمام، لأن المسألة ستكون على أساس الإنجاز وليس على أساس التقيد ببنود الموازنة واللوائح. أي لابد من الانتقال من ثقافة القوانين والأنظمة واللوائح إلى ثقافة إنجاز الأهداف وتنفيذ البرامج والخطط المرسومة من خلال رسالة المنظمة. إن أكثر ما يعيق تطبيق هذا الأسلوب هو ولع المسؤولين الحكوميين بالسيطرة من خلال البنود والقيود والتعليمات التفصيلية. ناهيك عن مسألة فقدان الثقة بين واضعي الأنظمة والمنفذين، حيث إن الخوف من انتشار الفساد قد يقلل من فرص تبني الموازنة التي تدار بالرسالة والنتائج. ويقوم أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج على عدة مبادئ أهمها:

- إدراك أهمية النجاح يمثل الخطوة الأولى نحو تحقيق الفوز.
- إن عدم مكافأة النجاح يعني مكافأة الفشل.
- من الصعوبة بمكان إدراك النجاح إذا لم نتعلم منه.
- إدراك الفشل هو السبيل المناسب لتجنبه.

- في حال قدرتك على تحقيق الإنجاز والنتائج يمكنك الحصول على مساعدة وثقة الجمهور (الإدارة العامة، إطار نظري، مداخل للتطور، القاهرة، ٢٠٠٢).

والإدارات الحكومية وغير الحكومية المعاصرة يجب أن تسعى إلى تحسين مستوى الأداء على مستوى أجهزة الإدارة الحكومية وغير الحكومية بحيث تركز على تطوير مهارات العاملين وأساليب الاختيار والتعيين والتقويم والترقية، وتهتم بظروف وشروط العمل المادية وغير المادية، وتحسين مستوى التنظيم وإعادة هيكلة عند اللزوم مع إدخال التقنيات المعاصرة التي تساعد على تعظيم المخرجات من خلال استخدام مدخلات محدودة. وقياس مستوى الأداء يتم بالمقارنة مع بعض النماذج المرجعية من مستويات الأداء العالي في منظمات متقدمة داخلياً وخارجياً من أجل السعي للوصول بأداء المنظمة إلى هذا المستوى المتطور. ومن أهم مبادئ إدارة الأداء، نذكر: (خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب بالقاهرة، ٢٠٠١).

- تخطيط الأداء ينطلق من المخرجات المستهدفة وليس من الموارد المتاحة.

- ينطلق تخطيط الأداء من تقدير الإمكانيات والفرص، وليس في إطار القيود والمحددات.

- ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التكنولوجي عند تخطيط الأداء.

- أهمية التعامل مع الأداء من منظور شامل يجمع عناصره كلها في برنامج متكامل.

- أهمية إدراج برنامج إدارة الأداء للمورد البشري في النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية.

- أهمية البعد الثقافي والاجتماعي وأثره على تكوين فرق عمل متجانسة تمثل قطب الرضى في تطوير الأداء.
- الاستفادة من خبرات القائمين بالأداء واستثمار طاقاتهم كأساس لتطوير الأداء.

٥- حكومة موجهة بالاحتياجات المجتمعية والتنموية:

أينما يتوجه الإنسان الذي يقصد الإدارات الحكومية لتلقي خدمة ما يعاني من فتور وبرودة وبيروقراطية أولئك الأشخاص من المديرين والموظفين الجالسين خلف مكاتب جميلة الشكل وغالية الثمن سواء في المشافي أم الجامعات أم منافذ تجارة التجزئة أم دوائر البريد والاتصالات وغيرها، نظراً لأن الموظف العمومي نادراً ما يسأل عن طبيعة وكيفية الخدمات التي يقدمها لأفراد المجتمع وغير مهتم بالمطلق بردود أفعالهم حيال ما يصدر عنه من تصرفات إلا في حدود ضيقة جداً، تكون بعض الإدارات فيها تتمتع بإحساس عالٍ من المسؤولية تجاه خلايا المجتمع.... بينما شركات ومنظمات الأعمال في القطاع الخاص فإنها في الغالب تتفانى في دراسة احتياجات المستهلك والعمل على خدمته وتلبية كافة متطلباته، لابل إنها تضع برامجها وخططها الإنتاجية والتسويقية بما يتفق واحتياجات المتعاملين معها في الأسواق الداخلية والخارجية. لذلك فإن المنظمات الحكومية أيضاً يجب أن تدار بالمستهلك كما هو الأمر في المنظمات الخاصة لكي لا يتحول المتعامل إلى هذه الأخيرة بصورة تلقائية إلا إذا كانت الخدمات محتكرة من قبل الأجهزة والمؤسسات الحكومية. والنظم التي تدار وتوجه بالمستهلكين تحقق العديد من المزايا أهمها:

- تجعل مقدم الخدمة مسؤولاً أمام المتعاملين من خلال المنتجات والخدمات التي يقدمها لهم.

- تساعد مقدم الخدمة على الابتكار وإيجاد آليات وطرق جديدة في الإنتاج والتسويق.

- تقدم للمتعاملين والمستهلكين مجموعة بدائل لاختيار ما يناسبهم منها.

- العمل بكفاءة أعلى نظراً لتوافق العرض مع الطلب وعدم هدر الجهود والأموال.

وبالتالي لابد للأجهزة الحكومية من أجل التعرف على مستوى الأداء لديها فيما إذا رغبت بالعمل بروح منظمات الأعمال من القيام بقياس درجة رضا المتعاملين معها ومتلقي خدماتها للوقوف على حقيقة وضعها في السوق.

ومن الوسائل المتبعة لقياس درجة الرضاء هذه: استطلاعات آراء المستهلكين والمواطنين للتعرف على درجة رضاهم من خلال الاستبيانات أو الملاحظة والمقابلات المباشرة، اعتماد نظام المفتشين السريين، صناديق الشكاوى والاعتراضات والاقتراحات، البريد الإلكتروني، الحصول على شهادات المطابقة وتوكيد الجودة وغير ذلك.

٦- حكومة تعظم الإيرادات:

إن الاتجاه السائد لدى المديرين والموظفين الحكوميين هو الإنفاق من الاعتمادات المخصصة لمؤسساتهم دون التفكير بإنشاء مشروعات استثمارية تحقق إيرادات عالية. بينما الاتجاه المطلوب هو تحويل هؤلاء المدبرون العموميين إلى رجال أعمال وإعطائهم سلطة الاستفادة من أموال الموازنة والاحتفاظ بالفائض منها نتيجة لضغط التكاليف والنفقات لتنفيذ مشاريع

إنتاجية أخرى ولتحفيز العاملين في المنظمة كمنحهم نسبة من الإيرادات المتحققة. في ذات الوقت يجب التنويه إلى أن هناك أعمالاً حكومية لا يمكن أن تتحقق عوائد مباشرة ومنظورة كالخدمات الطبية والأمنية، وأعمال أخرى يمكن أن تحقق إيرادات كخدمات الكهرباء والاتصالات والبريد وبعض قطاعات التعليم وغيرها.

ومن المفيد في هذا السياق الإشارة إلى أن الإدارات الحكومية المعاصرة تتجه نحو التركيز على النشاطات التي تحقق قيمة مضافة أعلى من أجل ترشيد الاستثمارات المخصصة لأغراض التنمية. كأن نتجه مثلاً الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث والدراسات إلى خلق قيم مضافة عن طريق الاستثمار في الأنشطة المعرفية ذات المحتوى المتقدم.

٧- حكومة تعتمد الأسلوب الوقائي:

كثيرة هي الأسئلة البسيطة التي تطرح نفسها ولكننا لا نخصص لها وقتاً للتفكير والتدبير وتغيب عن الأذهان. إلا أنها في الحقيقة غاية في الأهمية وتستحق العناية والدراسة لأنها ذات جدوى اقتصادية واجتماعية وإنسانية ووطنية كبيرة، ومن هذه الأسئلة:

- لماذا ننشئ المشافي بمئات الملايين من الدولارات ونجهزها بأعلى التقنيات وننفق الكثير على إعداد الكوادر الطبية والفنية وغيرها دون أن نبحث مسألة إيجاد الوسائل الوقائية المانعة لكثير من الأمراض وتخصيص نسبة قليلة من المبالغ المخصصة لبناء المستشفيات ومعالجة الأمراض لأغراض حملات التوعية الطبية والصحية ومتابعة وتقويم نتائجها.

- لماذا نجهز أسطولاً كبيراً من سيارات الإطفاء في كل منطقة مع الكوادر البشرية المطلوبة والمستلزمات الأخرى ونخصص لذلك موازنة كبيرة دون أن نضع استراتيجية أو خطة هادفة إلى التعريف بالحرائق وآثارها الجانبية وكيفية تجنبها ومعاقبة مسببها بقسوة في إطار قانون صارم، وفرض عقوبات وغرامات مادية كبيرة على من يقصر في وقاية منشأته أو منزله أو سيارته من الحريق.

- لماذا لا نفكر بصوت عالٍ في إعداد استراتيجية طويلة الأمد لتحديد معدل النمو السكاني الذي يلبثهم نتائج التنمية دون تحسن في المستوى المعيشي لأوضاع بني البشر.

- لماذا ننفق سنوياً المليارات على أعمال التربية والتعليم العالي دون أن نقيس النتائج المتحققة من هذا الإنفاق الضخم، ودون أن نتأكد من حاجة البلد لهذه الأعداد الغفيرة من الخريجين في ضوء خطط تبين لنا أين الفجوة وأين الفائض وأين العجز، وغير ذلك. أسئلة كثيرة قد يكون من المفيد للحكومات ومعدّي السياسات التفكير بها جدياً والعمل لإيجاد الحلول الملائمة عن طريق تحول الحكومة من معالجة المشكلة بعد وقوعها إلى حكومة تمنع وقوعها، حيث يرى بعضهم بأن الشخص العاقل هو الذي يحل المشكلة أما الرجل العبقري والقائد الحقيقي فهو الذي يتجنب حدوثها. وفي سبيل التحول من العلاج إلى الوقاية يرى أوسبورن بأن الحكومة الوقائية لابد أن تركز على التخطيط بعيد الأجل الذي يهتم بالمسائل التالية:

- تحليل الموقف بالنسبة لكل مشكلة تواجه أية إدارة حكومية وتشخيص هذه المشكلات.

- تحديد رؤية الحكومة وأهدافها المستقبلية بالنسبة لهذا الموضوع.
- دراسة مجموعة من البدائل الاستراتيجية واختيار الأفضل منها وإعداد الخطة.

- تنفيذ الخطة المرسومة ومتابعتها وتقويم النتائج المتحققة منها.
- إن النشاط الوقائي الذي يمكن أن تعتمده الحكومة يحتاج إلى موازنات غير قليلة وإلى استراتيجية طويلة تجيب قبل البدء بإعدادها على بعض الأسئلة مثل: أين نحن الآن وإلى أين نريد أن نذهب، وما هو خط سيرنا؟
- ٨- حكومة لا مركزية تؤمن بالمشاركة وروح الفريق:

إن مفهوم مركزية ولا مركزية السلطة نسبي تماماً لأن الحاجة لأي منهما أو لكليهما تختلف من وقت لآخر ومن مكان لآخر ومن ظرف لآخر، حيث إن القرارات المحورية التي ترسم السياسات وتحدد الاتجاهات وتضع الخطط لابد أن تكون مركزية، لكن النشاطات التسويقية وشؤون العاملين في الكثير من جوانبها يجب أن تكون لا مركزية لأن إدارات هذه الأعمال تتواصل مع الواقع وتعرف جيداً متى وأين وكيف يجب أن تتخذ القرار الذي يلائم سياسة ومصلحة المنظمة. كما أن هناك قرارات تحتاج إلى المناقشة والتشاور فيما بين الإدارة المركزية والإدارات الفرعية كما هو الوضع بالنسبة لقرارات تعيين وترقية الموظفين واعتماد سياسات التحفيز وتوزيع المكافآت والتعويضات وغير ذلك.

أما في الظروف الراهنة ونتيجة للتطور في ثقافة المعلومات والاتصالات فقد أصبح بالإمكان إعطاء الإدارات الفرعية المزيد من الصلاحيات في تسيير شؤون مصالحها واتخاذ القرارات التي تخدم أهدافها. لأن الإدارة المركزية تستطيع مراقبتها في كل لحظة والتأكد من سلامة

موقفها وصحة قراراتها لتصويب أعمالها عند اللزوم عن طريق شبكة الإنترنت الداخلية في المنظمة. ولقد أثبتت التجارب والدراسات بأن التحول نحو اللامركزية يزيد من كفاءة وفاعلية الوحدات التنظيمية ويحسن مستوى الأداء فيها ويدفع بالمديرين والعاملين إلى المبادرة والابتكار لتطوير أعمالهم وتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم استجابةً للتغيرات والتطورات المستمرة في أذواق المستهلكين وأنماطهم الشرائية وقدراتهم الاقتصادية.

إن الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية قد تبلور في السنوات الأخيرة من خلال تشكيل بعض الأنماط التنظيمية الجديدة عن طريق تقسيم (تجزئة) المنظمة الواحدة الكبيرة إلى وحدات إدارية - وإنتاجية تكاد تكون مستقلة مثل وحدات الأعمال الاستراتيجية تكون إدارتها قادرة على تسيير النشاط الخاص بها في إطار واسع من المرونة والحرية في اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف النهائية للمنظمة. كما بدأت تظهر في الإدارات المعاصرة تكوينات جديدة يطلق عليها فرق العمل ذاتية الإدارة التي تحدد السلطات الواسعة الممنوحة لها في تنفيذ المهام المناطة بها بالطريقة التي تتلاءم وظروف تشكيلة كل فرقة. وقد ظهر مؤخراً مفهوم تنظيمي جديد أطلق عليه: "التمكين" الذي يتيح للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية حرية تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها شريطة توفير مستلزمات التنفيذ المادية والبشرية والمعنوية وعلى أن تتم المحاسبة والمساءلة على أساس النتائج النهائية.

لكن تطبيق مبدأ اللامركزية في الإدارة يحتاج إلى أشخاص من ذوي المهارات العالية القادرين على تحمل المسؤولية شريطة أن تكون ظروف وشروط العمل ملائمة والمرتبات والتعويضات والحوافز مغرية ودافعة نحو

المزيد من الإنجاز والتميز. وهذا يتطلب توافر قادة إداريين حقيقيين يقومون بدور المساندة والدعم والحفز بدلاً من استخدام أسلوب الأمر والنهي والرئاسة، لأن القيادة بحد ذاتها في الفكر الإداري المعاصر هي تنسيق لجهود المديرين البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الطموحة وتوفير كافة أشكال الدعم والمساندة لتكوين وتفعيل فرق ذاتية الإدارة.

٩- حكومة موجهة بالاحتياجات وآليات السوق:

والمقصود بهذا المفهوم هنا إعادة هيكلة السوق من أجل تحقيق الأهداف العامة للحكومة والمجتمع من جهة ولمؤسسات القطاع الخاص التي يجب تحفيزها للمساهمة بشكل فعال في تنفيذ أهداف الحكومة، التي يجب أن تقوم بدورها بإعداد استراتيجياتها وخططها وبرامجها في إطار الاحتياجات المدروسة لأفراد المجتمع الحاضرة منها والمستقبلية، مع الأخذ بالحسبان كافة احتمالات التطور والتغير في الاحتياجات من السلع والخدمات. والحكومة تستطيع أن تكيف وتهيكّل السوق من خلال: تحديد قواعد العمل في السوق، توفير البيانات والمعلومات عن الأوضاع الاقتصادية ومستويات الأداء بشفافية كبيرة للجمهور، التأثير في الطلب وتحريكه، إنشاء شركات جديدة لسد الفجوة في بعض القطاعات، ترشيد سياسات الاستثمار وموازنتها، استخدام السياسات الضريبية كأحدى وسائل توجيه السوق وغير ذلك.

وبشكل عام فإن الإدارة المعاصرة حكومية كانت أم خاصة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق والعمل على تأمين مركز تنافسي للمنظمة في السوق من خلال تقديم المنتجات والخدمات المطلوبة للحاجات الفعلية للعملاء وعدمهم شركاء في المنظمة، على اعتبار أن مؤشرات العرض والطلب وقوى

المنافسة والظروف السائدة في السوق تمثل القاعدة الأساس لتخطيط النشاط المستقبلي للمنظمة في سبيل مواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل.

لا بد من التنويه هنا إلى أن العديد من المفكرين في مجالات العلوم الإدارية والاجتماعية قد أبدوا الكثير من الملاحظات حول المفاهيم الجديدة التي طرحها أوسبورن حول الفكر الإداري الحكومي المعاصر في كتابه "إعادة اختراع الحكومة" ومن أهم هذه التعليقات والملاحظات نذكر:

- عدم إعطاء المديرين الحرية المطلقة، بل يجب أن يعملوا في إطار اللوائح والقوانين التي تتيح حرية الإبداع والتطوير.
- صعوبة تطبيق كافة المبادئ الواردة على كافة مؤسسات ومجالات الإدارة العامة.

• قد لا تكون المشكلة في عدم معرفة أو قدرة الأجهزة الحكومية على الإدارة بنجاح، بل قد يعود السبب إلى أن رغبة الجمهور في الحصول على الخدمات تفوق الإمكانيات الحكومية المتوافرة من جهة وما يتحمله المواطن تجاه الدولة من جهة ثانية.

- من الصعوبة بمكان أن يتخلى السياسيون والسلطة التشريعية في أي بلد عن مسؤولية القيام بإعداد خطط التنمية وتوجهاتها العامة ومتابعة تنفيذها لصالح المديرون التنفيذيين (أ.د. عطية أفندي).

إضافة إلى البنود التسعة السابقة من المفيد الأخذ بالحسبان الجوانب التالية:

- ١- تحشد وتوظيف كافة الطاقات المتاحة من خلال خلق التفاعل والتكامل بين الموارد البشرية والمادية والتقانية وتحقيق أقصى ما يمكن من الفاعلية في إطار التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات

التطور في البيئة المحيطة بعد إدراك القدرات المحورية والتخطيط لها وبنائها وتوظيفها لتحقيق الميزة التنافسية.

٢- الاهتمام بالوقت وإدارة الوقت باعتباره من العناصر المكلفة وغير المتجددة من منطلق أن الوقت الماضي هو مصدر الخبرة والمعرفة المتراكمة ومجموعة دروس تستفيد منها الإدارة في تحليل المواقف وتقديم النتائج. أما الوقت الحالي فهو مصدر رئيسي للإنتاج وتحديد مستوى الأداء وبيان مدى توافقه مع المؤشرات المخططة واكتشاف الفجوات إن وجدت ومعالجتها. أما الزمن المستقبلي فينظر له على شكل تنبؤات وتوقعات لا بد من السعي لتحويلها إلى أهداف قابلة للتنفيذ.

٣- إغناء الأهمية القصوى للموارد البشرية تعليناً وتأهيلاً وتدريباً واستغلال طاقاتها الخلاقة بشكل يتلاءم مع استراتيجيات التطور الاقتصادي والعلمي، حيث إن المورد البشري هو الأساس في النجاح أو الفشل لأي مستوى تنظيمي.

ويقدم رواد الفكر الإداري أهم ملامح الإدارة المعاصرة وتوجهاتها على الشكل التالي:

- إدارة تعمل للمستقبل وذات بعد استراتيجي.
- إدارة مؤمنة بالإنسان وقدراته الخلاقة على التطور والإنجاز.
- إدارة قادرة على الاستجابة والتكيف للتغيرات والتطورات الحالية والمرتبطة بشكل مستمر.
- إدارة تسعى لتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال التوجه التسويقي المناسب والإيمان بالجودة الشاملة.

- إدارة قادرة على دراسة احتياجات الأسواق والعملاء والعمل على إشباعها.

إذن الإدارة المعاصرة تعيش بثوب وقالب جديدين وتتغير أدواتها وأساليبها وتقنياتها القديمة التي لا تنسجم وروح العصر لتحل محلها مفاهيم وقيم ومبادئ جديدة وطرائق وتقانات وأساليب لم تكن معروفة سابقاً. وما علينا إلا أن نؤمن بالفكر الإداري الجديد والعمل على فهمه واستيعابه بشكل صحيح والانطلاق به ومن خلاله للانتقال من حال إلى حال يجب أن يكون أكثر عطاءً وإنجازاً وتميزاً يفضي إلى تحسين أحوال البلاد والعباد.

ثالثاً: منظمات التعلم:

مفهوم وتعريف منظمات التعلم:

يعدّ تحديد مفهوم منظمة التعلم أمر بالغ الصعوبة بمكان، كونه مفهوم جديد في الفكر الإداري المعاصر، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حوله، فهو يشير إلى نوع من المنظمات تشجع التعلم وتسعى إليه، وكما يرى (سينج، ١٩٩٠) فإن منظمة التعلم هي المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

كما تعرف منظمة التعلم بأنها: المنظمة التي تحت الأفراد فيها على التعلم المستمر، وعلى نقل خبرات هذا التعلم إلى بعضهم البعض، بحيث يسهم هذا التعلم المستمر، في تعديل سلوك الأفراد والمنظمة بما يتواءم مع ظروف البيئة المتغيرة.

ومن وجهة نظر (سوجارمان) المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تحفز أفرادها لأن يشاركوا كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل، بالإضافة إلى أنها المنظمة التي تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية والجماعية.

بينما يرى البعض أن منظمة التعلم على أنها المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية والماهرة أيضاً في تكيف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة. ويرى (ليس) أن منظمة التعلم هي التي تسهل عملية تطوير القدرات الجماعية والإبداعية للأفراد بينهم وبين الأفراد الآخرين وبينهم وبين المنظمة بطرق جماعية وتكنولوجية.

وبشكل أكثر إيضاحاً، يرى (مولينين، ٢٠٠١) إن منظمة التعلم منظمة تدار بشكلٍ واعٍ ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورواها وأهدافها كما في عملياتها اليومية، وبناءً على ذلك، تعدّ منظمة التعلم تعمل باستمرار من أجل تحقيق ذلك من خلال السعي من أجل إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم والسعي لبناء هيكل يساعد في تحقيق تلك العملية، كما تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطوير التنظيمي بالإضافة إلى استمرارها في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم وإزالة الصعوبات الشخصية لديهم، وتدعيم الهياكل التنظيمية لتسهيل عملية التعلم الفردي، وأخيراً جمع المعلومات المكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي، فمنظمة التعلم حسب رأيه تركز إلى خمس ركائز رئيسية هي:

- الدوافع المتحركة.

- تحديد الهدف.

- الاستطلاع والاستفهام.

- التمكين وتفويضات الصلاحيات.

- التقييم.

ومن وجهة نظر استراتيجية فإن منظمة التعلم كما يرى (أندرسون) هي المنظمة التي تختص بأهميتها في الأوضاع التنافسية، حيث إنها تركز على قدراتها على تغيير استراتيجياتها بطريقة تجعلها أكثر إبداعاً من خلال التخلي عن النمط الهيكلية الصارمة والنظرة الضيقة.

وفي تعريفه لمنظمة التعلم يفرق (Ortenblad,2001) بين منظمة التعلم والتعلم التنظيمي من خلال نقطتين هامتين بحسب أدبيات الإدارة هما :
تعتبر منظمة التعلم شكلاً من أشكال المنظمات وعملية تحويل المنظمة إلى منظمة تعلم يحتاج إلى بذل جهود كبيرة أما التعلم التنظيمي فهو نشاط أو عملية تحدث في المنظمة بشكل طبيعي غير أن المنظمة مطالبة ببذل مجهود لوضع منهجية سليمة ووضع الآليات الكفيلة باستثمار هذا التعلم لصالح تحقيق أهدافها .

هذا وتعتبر منظمة التعلم صيغة مثالية للمنظمات من الصعب الوصول إليها فليس هناك حتى الوقت الحاضر من يستطيع تحديد ما يجب أن تكون عليه منظمة التعلم أما التعلم التنظيمي فهو نشاط محدد ومعروف .
هذا ويرى (بيتر، ٢٠٠٠) منظمة التعلم على أنها: المنظمة التي تمتلك فلسفة راسخة تؤكد على ضرورة الاستباق والتأثر والاستجابة للتغيرات وحالات عدم التأكد البيئي.

ويعرفها (السالم ، ٢٠٠٥) على أنها: منظمة تمتلك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافاً تنظيمية من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخاص بها العمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسوبها عبر الزمن، ومن مزايا هذه المنظمة هو القدرة على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.

لماذا المنظمات المتعلمة؟

تتعدد الأسباب المؤدية إلى بناء المنظمات المتعلمة والحفاظ عليها، يمكننا تحديد بعضها بالتالي:

- ١- الحرص على جودة السلع والخدمات التي ستقدم للمستهلك، وهذا لن يتحقق من غير توظيف جميع طاقات المنظمة والبحث عن أفضل أساليب التطوير وهذا متوفر في المنظمة المتعلمة.
- ٢- التسارع في توليد المعارف وتعميقها وتحديثها وسهولة الحصول عليها.
- ٣- العولمة الاقتصادية والسياسية ودور منظماتها وآلياتها في الضغط على النظم والحكومات بضرورة تحسين الداء وإعادة هيكلة المؤسسات .
- ٤- التنافس الدولي والإقليمي والمحلي على غزو الأسواق وكسب الزبائن والحصول على العقود الكبيرة والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع.
- ٥- التوجه المدعوم نحو خصخصة العديد من المؤسسات والهيئات العامة .
- ٦- تحسن المستوى العلمي للموظفين والعاملين وتزايد أعداد الحاصلين على درجات الماجستير والدكتوراه واتساع نطاق البحث والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير .

٧- العلاقة بين المنظمات والبيئة الخارجية ، حيث تتصف هذه العلاقة بالتغيير المستمر.

العناصر والمحاور الرئيسية لبناء منظمة التعلم:

تتركز الأنشطة الرئيسية لبناء منظمة التعلم على عدد من العناصر والقدرات الفردية والجماعية والتنظيمية اللازمة للتطوير الاستراتيجي، حددها (هيت) سبعة منها وأسمها (7-S) وهي: القيم المشتركة، نمط قيادي محفز، فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردي، استراتيجية غرضها الاكتشاف والتكيف، هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة والاستجابة، أفراد لديهم ميول التعلم والاكتشاف بشكل تلقائي ويحملون مهارات وقدرات جديدة، نظام لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.

هذا وتستند منظمة التعلم إلى عدد من المحاور الرئيسية والتي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وأساليبها وافتراضاتها ، ومنها:

١- التعلم التنظيمي.

٢- التفكير التنظيمي.

٣- الدرو القيادي.

٤- بناء فرق عمل التعلم.

٥- ثقافة التعلم التنظيمية.

٦- إدارة المعرفة.

مستويات التعلم في المنظمة :

يؤكد باحثو التعلم التنظيمي أن هناك ثلاثة مستويات للتعلم في المنظمة

هي:

أ- التعلم الفردي.

ب- التعلم الجماعي أو تعلم الفريق.

ت- التعلم التنظيمي .

١ - التعلم الفردي :

كما يرى (السلمي، ٢٠٠٠) فإن التعلم الفردي هو التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن تلك الأشكال التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب.

ويوضح (حريم، ٢٠٠٤) سمات التعلم الفردي كما يلي :

☒ تغير في سلوك الفرد قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك .

☒ يتم التغيير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة كما يمكن أن يتم التغيير

في السلوك من خلال ملاحظة ومشاهدة الآخرين .

☒ التغيير في السلوك يمكن أن يكون ظاهراً أو باطناً لا يمكن مشاهدته

(كتغير الميول والاتجاهات)، وبالتالي ليس كل تغير في السلوك هو تعلم إذ

إن بعض أشكال هذه التغيرات لا تدخل ضمن نطاق التعلم ومن أمثلة تلك

التغيرات :

✓ التغيرات الناشئة من نمو الفرد ونضوجه جسمياً أو عقلياً فهذه ليست وليدة

خبرات وممارسات وإنما نتيجة تغيرات عمرية طبيعية .

✓ التغيرات السلوكية المؤقتة الناشئة عن الحالات المؤقتة التي قد يواجهها

الإنسان مثل مواقف الإجهاد أو الجوع فقد تتبدل إنتاجية الفرد نتيجة الإجهاد لكن

عندما يزول الإجهاد يعود الأداء للتحسن.

ب - التعلم الجماعي :

التعلم الجماعي هو عملية التوافق بين أعضاء الفريق للحصول على النتائج التي يريدونها إذ يتم التعلم بين أعضاء الفريق بالحوار وتبادل وجهات النظر والتجارب والملاحظات والأفكار وحل المشكلات بطريقة مبتكرة وانتقاد السياسات دون خوف من العقاب.

فتعلم الجماعة يستلزم تقاسم الأفراد لتفسيراتهم من أجل تطوير فهم مشترك ، ويمكن هنا أن نستخدم مصطلح تعلم الجماعة لوصف هذه العملية أكثر مما يستخدم تعلم الفريق فغالباً لا يكون هناك فريق وإنما مجموعة من الأفراد تهدف إلى الوصول إلى فهم مشترك، وهنا يعتبر الحوار مجالاً رئيسياً لعملية التكامل في الجماعة فمن خلال الحوار يكتشف الأفراد المسائل الصعبة المعقدة من وجهات نظر مختلفة ، ومن خلال الحوار المستمر بين أعضاء الجماعة يتم تطوير الفهم والعقلية المشتركة.

ج - التعلم على مستوى المنظمة:

يمثل التعلم على مستوى المنظمة عملية ترجمة للفهم المشترك بين أعضاء المنظمة إلى منتجات جديدة وعمليات وإجراءات وهياكل واستراتيجية جديدة.

لذا فإنه يستلزم توطين التعلم الفردي والجماعي في الجوانب المادية للمنظمة مثل الهياكل والإجراءات والاستراتيجية بمعنى آخر تخزين التعلم الفردي والجماعي في الذاكرة التنظيمية .

ويمكن تناول التعلم على المستوى التنظيمي من حيث أنه عملية جماعية تحدث بشكل دائري تتضمن أربع مراحل وهي: توليد المعلومات - التكامل - التفسير - التصرف .

لكن باعتبار التعلم التنظيمي تعلماً جماعياً فإن المراحل تكون أكثر تعقيداً وتتضمن العديد من الأطراف وتتطلب ضرورة الحوار سواء داخل أو خارج الشركة من أجل تفسير المعلومات واتخاذ قرار العمل بشكل جماعي .

العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي :

تعتبر العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من القضايا الهامة في مجال التعلم التنظيمي وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أنه على الرغم من كون التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد فسيكون من الخطأ استنتاج أن التعلم التنظيمي هو النتيجة التراكمية لتعلم أعضاء المنظمة فرغم أن المنظمات لا تملك عقول أو أدمغة غير أن لديها نظم إدراكية ولديها ذاكرة وكما أن الأفراد يطورون شخصياتهم و عاداتهم ومعتقداتهم مع الوقت كذلك فإن المنظمة تطور رؤيتها وإيديولوجيتها .

وكما يرى كل من (Senge,1990.. winterton & winterton,1999) أنه بالرغم من أن التعلم الفردي ليس ضماناً لحصول التعلم التنظيمي غير أنه بدون التعلم الفردي لن يكون هناك تعلم تنظيمي فالمنظمات تتعلم من خلال الأفراد، ولكي يصبح التعلم الفردي تعلم تنظيمي يجب أن تنتقل معرفة الفرد إلى ذاكرة المنظمة ومن ثم يتم نقلها إلى الممارسات الروتينية للمنظمة بمعنى أن يكون هناك عملية مؤسسة للتعلم الفردي في نظم و إجراءات وهياكل المنظمة بحيث يصبح التعلم متاحاً أمام المنظمة ككل وهذا يتطلب تحفيز الأفراد على نشر واستخدام معارفهم التي اكتسبوها حديثاً فالأفراد يبنون خرائط إدراكية للسياق الذي يعملون فيه وعندما تصبح هذه الخرائط علنية ومشتركة يتحول التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي .

وقد ربط بعض الباحثين بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال اعتبار أن التعلم التنظيمي يحدث عندما يواجه أعضاء المنظمة موقف يتضمن مشكلة، فيبدأون البحث والتحري في الموقف بهدف تحقيق مصلحة المنظمة أو عندما يتعرضون لتجربة عدم التوافق بين النتائج المتحققة والنتائج المتوقعة في أعمالهم فيستجيبون لمثل هذا الموقف من خلال عمليات التفكير والعمل بدرجة أكبر مما يقومون به إلى تعديل رؤيتهم للمنظمة وفهمهم للظواهر التنظيمية ويعيدون بناء أنشطتهم بحيث يحصلون على نتائج فعلية تتوافق مع التوقعات وبالتالي تتغير النظريات التنظيمية المستخدمة وهذا التعلم الناتج عن البحث والتحري لكي يصبح تنظيمياً فإنه يجب أن يصبح مستقراً ومتوطناً في صورة المنظمة القائمة في أذهان أعضائها وفي الخرائط والذكرات والبرامج القائمة في المنظمة .

خصائص منظمات التعلم:

تتجه منظمة التعلم التي ظهرت خلال العقد الأخير من القرن الماضي نحو أن يكون لها تأثير كبير في الحياة التنظيمية للمنظمات، ولكنها لا تمثل نموذجاً نهائياً بقدر كونها تمثل عملية معينة في سياق التطور المعرفي في إطار نظريات التنظيم الإدارة، ومنظمة التعلم هي منظمة مثالية في صيغتها النهائية، إنها بمثابة الأفق الذي تبذل المنظمة جهوداً متواصلة للوصول إليه، وتتقدم المنظمات إلى هذا الأفق بدرجات متفاوتة للحصول على ذكاء أكثر وأكثر.

وفي منظمة التعلم نرى بأنها تمتلك الخصائص الرئيسية التالية:

- ☒ تهتم بشكل كبير ورئيسي بالتعليم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الاستراتيجية.

✧ يشترك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير وإعادة التطوير لقابليتها وإمكاناتها البشرية.

✧ تبذل الكثير من الجهد من أجل هيكلة عملياتها المختلفة بأسلوب يجعل من المهام المراد تحقيقها وتأديتها فرصاً للتعلم المستمر.

✧ ينظر إلى التعامل الداخلي بين أقسام المنظمة كما ينظر إلى العلاقات بين المستهلك والمورد، حيث تحكمه الفاعلية والتفاوض المتعاون.

✧ تصميم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي يكون وفق أساليب تمكن المنظمة من التطور في الوقت الذي تمتلك فيه القدرة على ذلك.

✧ يتم تشجيع التعلم الداخلي في المنظمة بالتعاون والعمل المشترك وفي مناخ تنظيمي قابل للتطوير باستمرار.

✧ يتم تهيئة فرص التعلم الذاتي للجميع وبشكل مجاني.

فيما يرى (دراكر) أن منظمة التعلم تتسم بالتالي:

١- تدرك معنى الإبداع وديناميكيته وخصائصه.

٢- تدرك أن الإبداع يحتاج إلى استراتيجية خاصة.

٣- تدرك أن الإبداع يحتاج إلى أهداف عامة وخاصة ومقاييس معينة تختلف عن الأهداف الإدارية الأخرى.

٤- المنظمة الإبداعية تنظيماً وهيكلها التنظيمي مختلف حسب طبيعة المنظمة.

بينما يرى (سينج، ١٩٩١) فإن منظمة التعلم تمتلك عدة خصائص

منها:

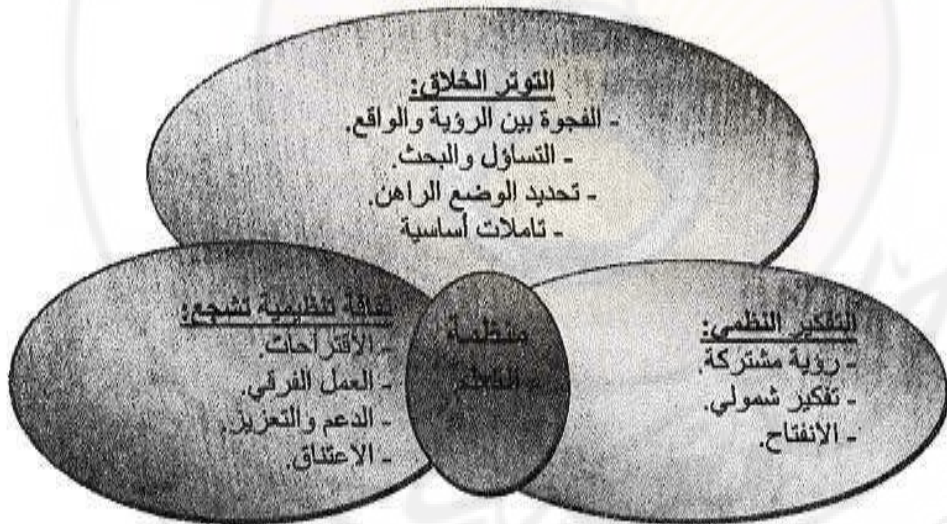
١. العمل وفق نماذج عقلية : أي أن الفرد في المنظمة يجب أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير.

٢. التفوق والبراعة : أي لا بد من أن يمتلك الفرد القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار العمل الفرقي.

٣. التفكير التنظيمي: أي يجب أن يتعلم كل فرد كيف تعمل المنظمة في إطارها العام.

٤. رؤية مشتركة: ففي منظمة التعلم يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقاً.

ومما سبق نرى أن منظمة التعلم تجمع بين ثلاثة أبعاد رئيسية (التوتر الخلاق، ثقافة تنظيمية، التفكير التنظيمي) تشكل في مجملها خصائص منظمة التعلم كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (١): خصائص منظمات التعلم

رابعاً: إدارة فرق العمل:

١- مفهوم وتعريف فرق العمل:

هناك تزايد واضح في تطبيق أسلوب فريق العمل نتيجة تزايد حاجة المنظمات اليوم إلى الأداء الجماعي ونتيجة للتوجهات الإدارية الحديثة القائمة على مبدأ المشاركة في العمل التنظيمي، ففي دراسة أجراها مركز فرق العمل في جامعة North Texas إلى أنه بعد عام ٢٠٠٠ فإن ٨٠%) من الشركات أصبح نصف العاملين فيها تحت راية الفريق.

هذا ويعتبر رنسيس ليكرت من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وهي حالة اشتراك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة بشرط أن يتوفر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها.

هذا ويرى بعض الباحثين أن فريق العمل هو عملية توحيد جماعات العمل من أجل العمل بفعالية تجاه هدف مشترك ، وتنطوي هذه العملية على تحفيز أعضاء الجماعة للعمل بكبرياء مهني يقود إلى إنجازات ملموسة لجماعات العمل تحت مظلة المنافسة البناءة لتلك الجماعات والتعاون بين أعضاء الجماعات والمشاركة وتبادل الرأي والمعرفة والخبرة في نمط تكاملي يمكن أعضاء الفريق فمن إنجاز العمل بفعالية أكثر منها إمكانية بالنسبة للشخص الواحد.

في حين يرى (آرثر بيل) أن فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو فالفريق

يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالباً ما يشار إليه بالمرافق الصديق.

وترى (عبد الرحمن ، ٢٠٠٦) فريق العمل بأنه مجموعة محدودة العدد من الأفراد ذوي مهارات متكاملة يتفاعلون وينسقون فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك متفق عليه يتحملون مسؤوليته بشكل جماعي وذلك في إطار ثقافة خاصة بالفريق وهؤلاء الأفراد يتميزون برغبتهم بالتعاون ويدركون أدوارهم في الفريق كما يتمتعون بدرجة عالية من التمكين في اتخاذ القرار.

وتجدر الإشارة إلى وجود فروق بين جماعة العمل وفريق العمل، فجماعة العمل تتكون من مجموعة من الأفراد يتم توجيه أعمالهم بواسطة المشرف المسؤول وتحديد المستوى لهم يكون من خلال الأداء الفردي لكل شخص على حدة، بينما فرق العمل هي جماعات ينطبق عليها كل الخصائص والأسس العلمية لجماعات العمل إلا أنها تختلف عنها بما يلي :

١- حجم جماعة العمل: قد يكون حجم الجماعة اثنين أو مئات أو آلاف أما فريق العمل فحجمه ضيق يتراوح من أربعة إلى عشرين أو ثلاثين عضو.

٢- المسؤولية عن الأداء: أعضاء الفريق مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف بنجاح.

٣- التكامل بين المهارات : حيث يتم اختيار أعضاء الفريق بناءً على تخصصاتهم الوظيفية وما يتمتعون به من مهارات وقدرات مرتبطة بالوظائف.

٤- القيادة : القيادة في الفريق موقفية وغير مرتبطة بخطوط السلطة وغالباً ما يتخذ القائد دور منسق وينتهي دوره بانتهاء المهمة التي أنشئ من أجلها الفريق.

٥- التمكين: يتمثل تمكين فرق العمل فيما يلي:

* تفويض قدر كبير من السلطة والنفوذ في اتخاذ القرارات.

* الشعور بالمسؤولية عن أداء المهمة وتحقيق الهدف.

* محاسبة أعضاء الفريق عن مدى تحقيق الأهداف.

وجود قدر كبير من التغذية المرتدة للمعلومات.

هذا ويوضح الجدول التالي يوضح الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل:

العمل:

فرق العمل	جماعة العمل
القائد هو العامل المسهل لعمل الفريق.	القائد هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم بها
الأهداف تحدد من قبل أعضاء الفريق	الأهداف تحدد من قبل المنظمة
الاجتماعات تنسم بالتفاعل والمناقشات الحرة	القائد هو الذي ينظم الاجتماعات واللقاءات
الفريق يخطط لشكل العمل	القائد هو الذي يقوم بالإشراف
التركيز على أداء الفريق	التركيز على أداء الفرد
أعضاء الفريق يعملون كوحدة مشاركة	هناك تنافس بين العمال بعضهم ضد الآخر
الاتصال يتم من القائد إلى الفريق وبالعكس	الاتصال يكون من القائد إلى المجموعة
القرارات تؤخذ بناء على رأي الفريق ككل	القرارات تتخذ بناء على رأي القائد

أهمية فرق العمل في المنظمة:

تقدم فرق العمل للمنظمة العديد من المزايا وأهمها:

١- تقليص عدد الموظفين وتخفيض المستويات الهرمية في العمل

وبالتالي تخفيض التكاليف وزيادة الربح..

٢- تحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز على العميل.

٣- تقدير مساهمات الأفراد والفرق ككل بشكل أفضل.

٤- تحقق فرق العمل تفوقاً على العمل الفردي في حالة المهام التي تتطلب المهارات المتنوعة والحكمة والخبرة.

٥- تعتبر الفرق أكثر مرونة واستجابة للأحداث المتغيرة مقارنةً مع الأقسام التقليدية كونها تمتلك القدرة على التجميع والانتشار وإعادة التركيز وإمكانية حلها.

٦- الفريق وسيلة فعالة تمكن الإدارة من تطبيق الديمقراطية في منظماتها وزيادة دافعية العاملين.

كما أن دور فريق العمل لا يقتصر في انعكاساته الإيجابية على المنظمة إنما يشمل الأفراد أيضاً فعلى صعيد المنظمة يحقق فريق العمل التالي:

١- ضمان الأداء الجيد في الوقت المحدد.

٢- حماية الثقافة والقيم التنظيمية.

٣- تحفيز القوى العاملة.

أما على صعيد الأفراد فإن فريق العمل يحقق التالي:

١- أفراد منسجمين متعاونين في بيئة تعاونية فعالة.

٢- يوفر فرصة لاكتساب المعارف والمهارات المشتركة.

٣- يوفر الشعور بالمشاركة في جماعة ذات هدف محدد.

فيما يرى (عبد الرحمن ، ٢٠٠٦) أن قدرة فريق العمل على تفعيل

أداء المنظمة يكون من خلال دوره في :

- ١- زيادة درجة المرونة والاستجابة لدى المنظمة.
 - ٢- تشكيل مزيج من المعارف والمهارات والخبرات يسمح بأقصى استفادة من القوى العاملة في المنظمة.
 - ٣- توفير فرص جديدة لاكتساب المهارات والخبرات .
 - ٤- رفع درجة التمكين التي يتمتع بها العاملون ورفع درجة مساهمتهم في اتخاذ القرار.
 - ٥- تحقيق التعاون والانسجام والمشاركة بين أعضاء التنظيم.
 - ٦- رفع مستوى الجودة ودعم سياسة التركيز على العميل.
- أساسيات تكوين فريق العمل:
- تتمثل أساسيات تكوين فريق العمل القائمة في توافر ثلاثة أركان رئيسية وهي:
- توافر المهارات والقدرات ويشمل ذلك المهارات المهنية حسب طبيعة المهمة المطلوب من الفريق القيام بها وأيضاً توافر مهارات اتخاذ القرار والمهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين.
 - توافر الفعالية والاعتمادية في الفريق ويكون ذلك نتيجة تكوين الفريق من عدد محدد من الأعضاء غالباً ٨-١٢ عضواً يتصفون بتيادل الثقة فيما بينهم.
 - توافر شعور الانتماء إلى الفريق ويكون ذلك نتيجة لتحديد هدف ذو مغذى متفق عليه وعلى طريق أدائه وتنفيذه.
- هذا ويحقق توافر الثلاثة أركان السابقة نتائج العمل الجماعي والتنمية الذاتية للأفراد ونتائج إيجابية للأداء.

أنواع فرق العمل:

تتعد أنماط فرق العمل وتتنوع بشكل كبير حسب وجهة نظر الباحثين، وبشكل عام وهي عادة ما تتكون من (٣-٣٠) فرداً يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق، ويمكن تحديد الأنماط التالية لفريق العمل وهي كما يراها (Stephen) : حلقات الجودة، فرق العمل الدائمة، فرق حل المشكلات، فرق الإدارة، الفرق المعملية، الفرق متعددة الوظائف، الفرق المدارة ذاتياً.

أما (أفندي، ٢٠٠٣) فيحددها بالتالي :

١- فرق المهام الكبيرة:

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدر احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها، يجب أن يكون أعضائها ممثلون لمختلف المستويات الإدارية المختلفة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة وفترات زمنية طويلة.

٢- فرق المهام المحددة:

يتراوح عدد أعضائها بين (٥-٨) ويعتمد الانضمام إليه على الخبرة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة وغالباً ما يطلب منها حل المشاكل أو تقدير الفرص المتاحة في السوق وقد يطلب من فرق عمل أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة:

يشكل أعضاء هذا النوع من وحدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات ويكون العمل بها تطوعياً

وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دوراً محدداً في توجيهها.

٤- الفرق الموجهة ذاتياً:

يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة يتم ترتيب أعضائها هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم الأعضاء بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى كما يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥- فرق العمل ذاتية الإدارة:

تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي وتتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها إضافة إلى قيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المدبرون، وتكون اجتماعاتها أسبوعية وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائه وهي تعيين وتوجه أعضائه الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عن الأداء وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

خصائص الفرق عالية الأداء:

- ١- الأعضاء واضعون حول أهداف الفريق ومتفقون عليها.
- ٢- المهام الوظيفية مناسبة للفريق في مقابل الحلول الفردية.
- ٣- الأعضاء واضعون حول أدوارهم ومتقبلون لها.
- ٤- يساهرون إسناد الدور إمكانيات وقدرات كل عضو من أعضاء الفريق.

- ٥- يتفق نمط القيادة مع مستوى تنمية الفريق.
- ٦- هيكل اتصالات مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة .
- ٧- يحصل الفريق على تغذية عكسية حول أدائه وفعاليته ونتاجيته.
- ٨- يستخدم الفريق استراتيجيات فعالة لاتخاذ القرار .
- ٩- يطبق الفريق ويقيم حلوله وقراراته.
- ١٠- تشجع قواعد الفريق الأداء المرتفع ، الجودة، الابتكار، النجاح.
- ١١- يتشكل الفريق من أصغر عدد ممكن لازم لتحقيق اهدافه.
- ١٢- تتكامل الجماعات الفرعية في الفريق ككل.
- ١٣- يأخذ الفريق وقتا كافياً ليعمل بكامل أعضائه على تطوير ذاته كوحدة عمل ناضجة ولتحقيق اهدافه.
- ١٤- الفريق متماسك ومتعاون بدرجة كبيرة.
- ١٥- فترات الصراع متكررة ولكنها قصيرة ، لدى الفريق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع.

وفي هذا الإطار يوضح الجدول التالي الصفات التي تميز بين فريق العمل الفعال وغير الفعال:

فرق العمل ذاتية الإدارة:

مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة:

تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، وتكون اجتماعاتها أسبوعية وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائه وهي تعيين وتوجه أعضائه الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عن الأداء وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

الجدول رقم (١): الصفات التي تميز بين فريق العمل الفعال وغير الفعال

عناصر المقارنة	الفريق الفعال	الفريق غير فعال
المعلومات	تتدفق بحرية من أسفل إلى أعلى وبالعكس ودخل المستويات الإدارية ويشترك بها جميع الأعضاء، واضحة وصريحة	تتدفق لأسفل من أعلى إلى أسفل، وبطريق تقنية ضمنية محدوبة ومنعوعة وتستخدم لامتلاك القوة ورمائها غير كاملة ومشوشة.
علاقات الأعضاء	الثقة، الاحترام، التعاون، الدعم	الشك والإنقسام، التنافس، إعدام الدعم
الخلاف بين الأعضاء	طبيعية وناقع ويكزن حول الموضوعات وليس الأشخاص	غير مرغوب فيه وهدام ، يتضمن الصفات والدوافع الشخصية
جو العمل	وضاح وغير قائم على التهديد، وغير تنافسي، وقائم على المشاركة	مفكك ويعتمد على التخويف ويسود الحذر وينقسم إلى مجموعات مغلقة
تخلف القرارات	بالإجماع، وملزمة	بأغلبية التصويت أو بالأخبار ويسودها التخبيط والتشتر
الابتكار	المزيد من الخيارات ، موجه نحو إيجاد الحلول	تتحكم فيها مراكز القوة وتعتمد على الجهد والنبط
السلطة	يشارك فيها الجميع، يتوقف على الكفاءة، ويتوقف على الأسهم الكامل للفرق ككل	محدوبة، وتمنح بعض التفويضات لعدد محدد معين من الأفراد وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة
الحفز	الترام بأهداف الفريق، وهناك إشباع لحاجات الانتماء، وإثابة فرصة أكبر للإيجاز من خلال الفريق	التحرك وفق أهداف فروضة وإجبارية، وهناك تباطؤ للأهداف الشخصية
المعوقات	تركز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء	تقوم على أسس غير واضحة ، وعلى تقييمات ذاتية كثيراً ما تكون تعسفية

مميزات فرق العمل ذاتية الإدارة:

- عبارة عن جماعة من العاملين توجد بينهم علاقات، أهداف، أدوار، قيم وقواعد سلوكية، مشاعر وأحاسيس بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل والاستعداد للوصول إلى الهدف.
 - الفريق عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباته فهم يتقدمون وحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها.
 - الفريق مستمر-ويدير ذاته ذاتياً فهو الذي يحدد الأهداف ويخطط، يتخذ القرارات، يحل المشكلات، يوزع الأدوار ويحدد المسؤولية، يراقب ويسأل.
 - الفريق لا يعتمد على الإدارة أي أنه مستقلاً نسبياً ، يتحرك ذاتياً.
 - مجهودات الفريق ونتائجه أكبر من مجرد جمع مجهودات الأعضاء بل أنها حاصل ضرب وتفاعل.
 - فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى.
 - الفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.
- مراحل تطبيق وتطوير أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة:
- ١- التعريف بماهية الفرق ذاتية الإدارة.
 - ٢- تحقيق التلاؤم بين الفرق ذاتية الإدارة والثقافة التنظيمية الموجودة.
 - ٣- توصيل مجموعة القيم والرؤية التنظيمية المتعلقة بتمكين العاملين وفرق العمل.
 - ٤- إعادة تصميم موقع العمل.
 - ٥- التنفيذ.
 - ٦- التقويم.
- ولقد حدد (Clifford & sohal) مراحل عملية الانتقال إلى فرق العمل ذاتية الإدارة بالمرحلة الأربعة التالية:

الأولى: تعتمد هذه المرحلة على نجاح عملية الاتصال وتحقيق الالتزام المطلوب وفيها يتم التعريف بماهية الفرق ذاتية الإدارة ومدى التلاؤم مع الثقافة التنظيمية الموجودة. وتوصيل مجموعة القيم والرؤية التنظيمية المناسبة.

الثانية: يعتمد الإطار الزمني لهذه المرحلة على حجم المنظمة وثقافة القوى العاملة، وفيها يتم الحصول على الموافقة إلى الانتقال إلى الفرق ذاتية الإدارة ويتم تطوير هذه الفرق، وهي إما أن تكون وظيفية أو متقاطعة وظيفياً، والتركيز في هذه المرحلة المهم يجب أن يكون على تركيب الفريق والمهام المطلوبة منه ودور كل عضو فيه .

الثالثة: في هذه المرحلة تتم عملية الانتقال وتطوير فرق العمل ذاتية الإدارة وتنقل للعمل كوحدة مستقلة مسؤولة عن المنتج الكلي أو عن عملية التصنيع، ويصبح تركيب المنظمة أكثر تسطح وتقل المستويات الإدارية وغالباً ما نجد فقط مستويين إداريين فقط.

الرابعة: في هذه المرحلة تتم عملية التحسين والتطوير المستمر داخلياً وتبدأ عملية الانتشار للفرق في المنظمة والتكامل مع العملاء . ويكون هناك تكامل كلي بين تراكيب المنظمة والعملاء بشكل واضح ومهم عملياً محققاً ميزة تنافسية للمنظمة.

تقييم الأداء في فرق الإدارة ذاتية الإدارة:

يتم تقييم الأداء في مجموعات العمل أو في فرق العمل التي لها قائد من قبل جهة الإشراف أو قائد الفريق، أما في الفريق ذاتي الإدارة فلا يوجد هناك قائد فمن يقوم بتقييم الأداء؟

هناك عدة أساليب للقيام بذلك منها:

• استبدال تقدير الأشخاص بتقدير الفريق: وهذا يتوقف على تحمل الفريق المسؤولية وتحقيق أهدافه ويكون أداء كل فريق في العمل ثانوياً بالنسبة لعمل الفريق ككل ويقوم الفريق هنا بتحديد المعايير التي يقاس بها الأداء ولو قام الفريق بالوفاء بالتزاماته ، فسيتم تقدير الفريق ككل ولو لم يتم يجب أن تتخذ بعض الخطوات لتصحيح المسار.

• تقييم الذات: حيث يقوم الأعضاء بتقييم عملهم ويقوم الفريق بتحديد المعايير لكل المهام التي يتم تكليفه بها ومن قبل الفرق الفرعية التي يتم تشكيلها لتقوم بتنفيذ المشروعات الجديدة، ويعرف كل عضو ما هو مطلوب منه ويمكن أن يقيس أدائه بشكل ثابت.

• تقييم الأعضاء بعضهم البعض.

سمات فريق العمل ذاتي الإدارة الناجح:

- ١- كل الأعضاء متحمسون للعمل في الفريق.
- ٢- يكون للأعضاء أهداف محددة الملامح يلتزم بتحقيقها.
- ٣- يشارك الأعضاء بحماس في اجتماعات الفريق وأنشطة الفريق الأخرى.
- ٤- التدريب المستمر في المهارات الأساسية والفنية.
- ٥- يقوم كل عضو بمساعدة وتوجيه زميله.
- ٦- يحدد الفريق مستويات للأداء لكل الوظائف ويحدد طريقة قياسها.
- ٧- ينظر الفريق للمشروعات بطريقة إبداعية ويحاول أن يتعامل معها باستخدام الذكاء والابتكار.
- ٨- يأخذ كل الأعضاء الفرصة لقيادة المشروعات.
- ٩- إن من أولى الأولويات هو رضا العميل سواء داخل البلاد أو خارجها.

الفصل السادس

الوظائف الإدارية

يتناول هذا الفصل الأنشطة التالية:

أولاً- النشاط التخطيطي

ثانياً- النشاط التنظيمي

ثالثاً- اتخاذ القرارات الإدارية

رابعاً- التوجيه

خامساً- القيادة الإدارية

سادساً- الرقابة الإدارية



أولاً- النشاط التخطيطي

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الأساسية للإدارة في المنظمة، وهو الجسر الذي يربط بين حاضرها ومستقبلها. لذلك اعتبره علماء الإدارة الوظيفة الرئيسية لها، و ذلك بسبب ندرة الموارد من جهة، و الصراع بين المنظمات في بيئة متغيرة شديدة المنافسة للحصول على تلك الموارد من جهة ثانية. ومن هنا كان وضع الخطط يعني عملية اتخاذ قرار بشأن أهداف مستقبلية يجب العمل على تحقيقها. لذلك يعتبر التخطيط عملية استعداد لمواجهة المتغيرات و العوامل التي تؤثر على أنشطة المنظمة و تحول دون تحقيقها لأهدافها. و من هنا تبرز أهمية اللجوء إلى التخطيط باعتباره الوسيلة التي تمكن المنظمة من التقليل من حجم المخاطر المحتملة في أثناء تنفيذ أهداف الخطة.

١. طبيعة عملية التخطيط:

يمكن القول إن التخطيط يعني التفكير في المستقبل واتخاذ القرار (الخطة) الذي يتعلق بذلك المستقبل. وهو بذلك عملية ذهنية يقوم بها المديرون في مختلف المستويات الإدارية، وهو عملية منظمة ومستمرة حيث يقوم المديرون في الخطوة الأولى بتحديد الواقع الراهن للمنظمة، أي أين هو الموقع الحقيقي للمنظمة في الوقت الحاضر، وفي الخطوة الثانية، يحدد المديرون من خلال عملية التخطيط أين يجب أن تكون المنظمة في المستقبل أي أين موقعها في المستقبل، حيث يتم تحديد المستقبل الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه. وفي الخطوة الثالثة، يحدد التخطيط كيف تتوجه المنظمة وتعتزم الوصول إلى حالة المستقبل المنشود أو المرغوب به. وهو كذلك

الأداة المحددة لاستراتيجية المنظمة التي سينفذها المدبرون للوصول إلى تلك الأهداف. فالاستراتيجية هي العنصر الذي يربط بين القرارات الإدارية والأفعال أو الأعمال والذي يساعد المنظمة أيضاً في الوصول إلى أحد أهدافها أو كلها. فالتخطيط وفق ذلك هو عملية وضع الأهداف وهو عملية وضع الاستراتيجية معاً.

٢. مفهوم التخطيط:

لقد تطور مفهوم التخطيط بتطور الفكر الإداري ذاته فالتخطيط في الفكر الإداري الكلاسيكي (الإدارة العلمية لتايلور، والإدارة التنظيمية لفايول) والفكر الإداري السلوكي (فوليت والتون مايو و برنارد ...) هو "تخمين للمستقبل والإعداد له" و أبرز ممثلي الاتجاه الكلاسيكي هو فايول الذي عرفه على أنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد التام لمواجهة ذلك المستقبل"^(١). وقد ذهب فايول و آخرون إلى القول بأن واجب المدير هو التخطيط، بينما واجب العاملين الآخرين هو التنفيذ. هذا المفهوم يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط، مع الإشارة إلى أن التنبؤ ليس التخطيط بل هو أحد مراحله كما سنرى لاحقاً.

أما السلوكيون فقد أضافوا فكرة بسيطة إلى التخطيط عندما اعتبروا أن المديرين و العاملين يجب أن يساهموا في التخطيط و التنفيذ معاً.

أما التخطيط في المفهوم الإداري الحديث هو الإعداد المسبق لفعل كفؤ يقود باتجاه تحقيق الهدف المحدد و يتم هذا الإعداد من خلال اتخاذ قرارات إدارية رشيدة تقوم على معرفة متقدمة للمستقبل وصولاً إلى ذلك الفعل الكفؤ،

^١ - فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ٢٠٠٩، ص، ١٧٣.

ثم متابعة نتائج تلك القرارات وتقييم مدى صوابيتها وفعاليتها بتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

لقد ركزت التعاريف الحديثة التي تناولت موضوع التخطيط على أن جوهره يكمن في اتخاذ قرار في الوقت الراهن وهذا القرار سيؤثر على النتائج المستقبلية المرجوة للمنظمة. وفي هذا الصدد يعرف الباحثان "هيمن وسكوت" Haiman & Scott التخطيط على أنه: عملية تشمل جمع المعلومات التي تستخدم لتحديد الأهداف و تقرير السياسات والاستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة لتحقيق تلك الأهداف^(١).

وفي تعريف مشابه يرى كل من "باتيمان سنيل وسكوت سنيل" Bateman, Snell & Scott A. Snell أن التخطيط هو العملية التي يقوم من خلالها المديرون بتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة^(٢).

مما سبق يمكن تعريف التخطيط على أنه: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأحداث المتوقعة في المستقبل، ثم وضع خطط لأعمال المنظمة بغية تحقيق تلك الأهداف. أي أن التخطيط هو التحديد الواعي لمسارات العمل من أجل تحقيق أهداف مستقبلية جرى تحديدها مسبقاً. فهو يبين ما يجب عمله، ومتى يجب عمله، وكيف سيتم عمله.

٣. أهمية التخطيط^(٣):

يشارك أغلب المديرين عادة في بعض أنواع التخطيط، حيث يحاول المديرون التنبؤ بالفرص المتاحة في المستقبل المدروس و تهديداته المحتملة

١ - كامل محمد المغربي. الإدارة. أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثه و تحديات القرن الحادي و العشرين. دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى ٢٠٠٧. ص، ١٥١.

٢- Bateman, Snell, Scott A. Snell: Management, Leading and Collaborating in Competitive world. Eighth Edition 2009. McGraw-Hill international Edition p,185.

٣- Ibid, pp 186.

أيضا. وعلى ضوء ذلك يحاولون تطوير الخطة و الاستراتيجيات التي تحقق رسالة المنظمة وأهدافها و يظهر ذلك في ناتج الأداء العام للمنظمة. ومن هنا تبرز أهمية التخطيط و ضرورته من الأسباب التالية:

أ. ضرورته لمواجهة متغيرات وعوامل البيئتين الداخلية والخارجية المؤثرة على رسالة وأهداف المنظمة.

ب. ضرورته لتوجيه الجهود نحو أهداف المنظمة: لأن الخطة تظهر ما هي الأهداف التي تحاول المنظمة الوصول إليها، وما هي الاستراتيجيات التي تنوي استخدامها للوصول إلى تلك الأهداف.

ت. من خلاله يتم إعطاء المديرين فرصة المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بالوصول إلى أهداف واستراتيجيات المنظمة.

ث. تساعد الخطة في التنسيق بين الوظائف الإدارية المختلفة: يظهر ذلك من خلال عمل جميع الأقسام الإدارية باتجاه واحد هو الوصول إلى الأهداف المحددة في المستقبل المنشود.

ج. تستخدم الخطة كأداة للرقابة على أعمال الإدارة داخل المنظمة: ويتم ذلك من خلال تحمل المديرين في مختلف مستوياتهم التنظيمية مسؤولية تنفيذ الأهداف المحددة. ومعرفة الانحرافات عن الهدف التي قد تحصل والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب.

٤. مبادئ التخطيط^(١):

توجد مجموعة من المبادئ العامة والأساسية لوظيفة التخطيط يمكن إجمالها بما يلي:

^١ - فريد فهمي زيادة. وظائف الإدارة. ٢٠٠٩، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٤.

١. مبدأ أولوية التخطيط: يعني أنه الوظيفة الأساسية الأولى من وظائف الإدارة التي تتطوي على تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. والأمر لا يقف عند هذا الحد بل يتعداه إلى الوظائف الإدارية الأخرى لأن التخطيط لكل وظيفة من الوظائف الإدارية وحده يعطي الأولوية للتخطيط.

٢. مبدأ شمولية التخطيط: يقصد بذلك أن التخطيط يجب أن يشمل جميع وظائف وأنشطة المنظمة، فهو لا يقتصر على بعضها دون الأخرى، وذلك لسبب بسيط هو أن الأهداف العامة والرئيسية توضع على مستوى المنظمة ككل ثم تعمل مختلف الإدارات في إنجازها. كما و يعني هذا المبدأ أن جميع المديرين و بمختلف مستوياتهم الوظيفية يشاركون في العملية التخطيطية وإن كان ذلك بمستويات مختلفة ووفق نطاق نشاط كل منهم وفي حدود مسؤولياته.

٣. مبدأ استمرارية التخطيط: فهو عملية دائمة و مستمرة، فهو يبدأ ولا يتوقف طالما أن المنظمة قائمة. كما أن وضع الخطة لا يعني انتهاء العمل بالتخطيط لأن مستجدات ومتغيرات البيئة المحيطة تستدعي ضرورة مراجعة الخطة و تعديلها وفق تلك المستجدات.

٤. مبدأ مرونة التخطيط: هذا المبدأ مشتق من مبدأ استمرارية التخطيط. والمرونة تعني إمكانية تعديل الخطة وفق المستجدات الطارئة في البيئة المحيطة مع إمكانية المحافظة على الهدف العام للخطة، وهذا يدل على أن الخطة ليست قالباً جامداً لا يمكن تعديله.

٥. مبدأ الفاعلية والكفاية: يقصد بفاعلية التخطيط قدرته على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. أما الكفاية فيعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة

بأقل ما يمكن من التكاليف. ومن هنا نجد ما هو مسوغ وضع البدائل (الخطط البديلة) و اختيار أنسبها التي تحقق الأهداف بأقل كلفة ممكنة.

٦. مبدأ تحقيق الأهداف: ويعني ذلك أن الإدارة تقوم بالتخطيط لأنها تدرك أنه السبيل الوحيد الذي يوصلها إلى تحقيق أهدافها الأساسية والفرعية.

٥. منهجية التخطيط وخطواته^(١):

يمكن النظر إلى التخطيط وفق منهج النظم كنظام مفتوح، مكون من مدخلات وعملية ومخرجات. أما مدخلاته فتتمثل في البيانات والمعلومات عن موارد المنظمة والبيئة المحيطة. أما العملية فتشير إلى طريقة معالجة تلك البيانات و طريقة تحليلها و تحديد العلاقات فيما بينها بهدف توجيهها نحو صياغة خطة فعالة توصلنا إلى الأهداف المحددة فيها. أما المخرجات فتتمثل في الخطة العامة للمنظمة، و الخطط الفرعية على مستوى الوحدات الإدارية والتي تغطي فترات زمنية محددة. ومع ذلك تختلف الخطط باختلاف الأهداف التي تسعى لتحقيقها، و بالتالي لا يوجد اتفاق كامل بين علماء الإدارة حول تلك الخطوات، إلا أنه يمكن إجمال خطوات إعداد الخطة بما يلي:

١-٥ القيام بالتنبؤ:

بما أن الخطة توضع لتحقيق أهداف مستقبلية فإنه من الضروري أن يتعرف المخطط إلى ما يتوقعه من أحداث مستقبلية محتملة لها تأثيراتها على أداء المنظمة. لذلك تشمل هذه الخطوة معرفة الإمكانيات الحالية للمنظمة من حيث نقاط القوة و الضعف. كما تشمل التنبؤ بظروف البيئة الخارجية، بما يمكن أن تتضمنه من فرص و تهديدات ناجمة عن مجموعة من العوامل

١ - كامل محمد المغربي. الإدارة. مرجع سبق ذكره، ص ١٥٣.

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية و التقنية، و ظروف المنافسة و غيرها.
وذلك لما لهذه الظروف من تأثير على وضع أهداف المنظمة واستراتيجياتها.
٢-٥ تحديد الأهداف:

بعد القيام بعملية التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بعمل المنظمة، تعتمد الإدارة إلى وضع الأهداف التي تريد تحقيقها، و يتم وضع الأهداف عادة بعد تحديد رسالة المنظمة و رؤيتها.

إن هدف المنظمة هو مجموعة من النتائج التي تود تحقيقها في المستقبل.
أي في فترة زمنية محددة، والتي يجب أن تتسم بالتحديد والوضوح وإمكانية القياس. وهي تختلف باختلاف طبيعة نشاط المنظمة و تؤثر في نجاحها مثل أهداف الإنتاجية، ١٠٠٠ وحدة من المنتجات خلال ستة أشهر. وهدف الربحية، كزيادة الأرباح بنسبة ٢٥% في فترة الخطة، والجودة والمركز السوقي للمنظمة والمسؤولية تجاه المجتمع.. وغيرها.

فوضع الأهداف يأتي في مقدمة النشاطات الإدارية لأنها النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها من خلال الخطط التي تعتمد عليها، كما تنبع من الهدف جميع عناصر التخطيط الأخرى، كالسياسات والإجراءات والبرامج وغيرها، إلا أن وجود الهدف لا يعني نجاح التخطيط. لذلك يمكن القول أن نجاح الخطة يعتمد على أربعة عوامل، وهي:

١- إيمان الإدارة والعاملين بالهدف: وينتج هذا الإيمان عن الاقتناع التام بوجود حاجات أساسية لا بد من إشباعها. و يجب أن يكون الهدف واضح المعالم من حيث الكم والنوع بحيث يسهل فهمه لجميع من سيعملون على تحقيقه.

٢- إمكانية تحقيقه: ويكون ذلك من خلال عمليات حسابية دقيقة، وتفكير عميق بجميع البدائل والإمكانات المتاحة وتقدير الفرص والمخاطر الناتجة عن تحقيقه.

٣- ثقة العاملين بسلامة القرار في تحديد الهدف: أي أنه اتخذ بعد دراسة معمقة لإمكانيات تحقيقه، فالثقة بقرار تحديد الهدف ينبع من الثقة في مصدر القرار، وأن يكون معبراً عن المصلحة العامة ومحققاً لمصالح المنفذين والمتأثرين به. والثقة بالقرار تأتي من مصدرين أساسيين: هما:

أ- الحقائق والمعلومات التي بني عليها القرار وذلك نتيجة التقديرات المدروسة واستخدامها الوسائل الإحصائية السليمة والمناسبة.

ب- السلطة صاحبة القرار: أي المدير من حيث خبرته ومعرفته بإمكانية تحقيق الهدف.

٥-٣ وضع البدائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف:

يتم في هذه الخطوة وضع عدد من البدائل الممكنة لتحقيق الخطة العامة للمنظمة، ويتم وضع البدائل الممكنة بعد القيام بعملية التنبؤ وتحديد الأهداف. فزيادة الأرباح مثلاً قد تأتي عن طريق تخفيض النفقات أو زيادة النشاط التسويقي وزيادة الإيرادات وهكذا. وقد يشترك في هذه الخطوة كل المديرين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وذلك لمعرفة الدقيقة بإمكانات إدارتهم الوظيفية وقدراتهم على تنفيذ البديل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة.

٥-٤ تقييم البدائل المتاحة:

وذلك بالتعرف إلى نقاط القوة والضعف لكل بديل، فالبديل الذي تغطي نقاط قوته على نقاط ضعفه يحتفظ به كبديل جيد، ويستبعد البديل الذي تغلب

فيه نقاط الضعف على نقاط القوة، وعند تقرير جميع البدائل الجيدة تقارن أوجه قوتها بعضها مع بعض للتعرف إلى البديل الأفضل، ومن ثم توضع السياسات الملائمة التي تحكم سير العمل تجاه تحقيق هدف المنظمة.

٥-٥ وضع الخطط الفرعية:

عندما تقرر الإدارة الخطة العامة أو الرئيسية للمنظمة ككل يتم بعدها وضع الخطط الفرعية أو الخطط الوظيفية، على مستوى الوحدات الإدارية، ثم يتم تجزئتها إلى خطط تفصيلية على شكل برامج وقواعد وإجراءات بشكل منظم يتيح له فرصة التنفيذ و الانتقال من مرحلة إلى أخرى بسهولة و يسر.

٥-٦ إعداد الموازنات التخطيطية:

بعد وضع الخطط التفصيلية ومعرفة الإدارة للواجبات والمهام التي يجب تأديتها، وللموارد البشرية اللازمة، يقوم المخطط بترجمة هذا كله إلى أرقام تمثل الكميات والقيم الموجودة في الخطة، وتدل هذه الأرقام على النفقات والإيرادات المتوقعة من التنفيذ، وتعتبر تلك الموازن بمثابة معايير رقابية على تنفيذ الخطط الفرعية و من ثم الخطة العامة للمنظمة ككل.

٥-٧ وضع الخطة:

يقوم المخططون بوضع خططهم في تقرير مكتوب يعرض على الإدارة العليا تمهيداً لمناقشته وإقراره ووضعه موضع التنفيذ، ويحتوي التقرير عادةً على أبرز معالم الخطة كعنوان الخطة والغرض الذي تسعى الخطة إلى تحقيقه، والبرامج والإجراءات التي ستتبع في تنفيذ الخطة، والوقت الذي تستغرقه الخطة من بدايتها وحتى النهاية، وبيان بالموارد اللازمة لتحقيق الخطة، ثم وضع ملخص للموازنة التخطيطية، أي الناحية المالية التي تشمل مجالات النفقات و مصادر الإيرادات المذكورة فيها.

٥-٨ متابعة تنفيذ الخطة:

إن عمل المخطط لا ينتهي بمجرد إعداد الخطة وتقديمها، بل عليه أن يتابع تنفيذ الخطة ليتعرف على نواحي الضعف والقوة فيها ليجري عليها ما يلزم من تعديلات تزيد من فاعليتها وتقلل من سلبياتها ما أمكن.

٦. مواصفات الخطة^(١): إن فاعلية عملية التخطيط تظهر من خلال وضع خطة فعالة، والخطة الفعالة هي التي تتصف بعدد من الصفات نذكر منها التالي:

١. الوحدة و الانسجام: Unity تعني أنه يوجد خطة مركزية واحدة للمنظمة، توجه عمل كل المستويات التنظيمية في المنظمة. وهذه الخطة توضع موضع التنفيذ من قبل جميع الأقسام والتي من خلال تنفيذها تصل كل الوحدات الإدارية إلى الهدف العام للمنظمة.

٢. الاستمرارية: Continuity تعني أن التخطيط هو عملية مستمرة ومتطورة، حيث يعمل المديرون على مراجعة الخطط السابقة و تعديلها بشكل مستمر، و يتم ذلك في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

٣. الدقة: Accuracy تعني أن المديرين من خلال تجميعهم للمعلومات المتوافرة لديهم، يقومون بوضع خطة تتسم بقدر كبير من إمكانية التطبيق على أرض الواقع، و هذا لا يتم إلا من خلال توافر نظام معلومات يجمع الحقائق بدقة عن ظروف عدم التأكد.

٤. المرونة: Flexibility و يقصد بها إمكانية تعديل الخطة وقت الضرورة لمواجهة ظروف المستقبل واحتياجاته. وهذا يعني أن الخطة لا تتصف بالجمود و عدم التغيير.

^١ -Bateman, Snell, Scott A. Snell. Op, cit p 186.

٧. التخطيط والاستراتيجية^(١):

ذكرنا أن التخطيط هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التي يمكن للمنظمة أن تحققها في المستقبل. و الاستراتيجية هي عبارة عن خطة عامة و شاملة تتعلق بالأهداف طويلة الأجل و تتعلق بالتوجهات العامة لنشاطات المنظمة. ويرجع أصل كلمة "استراتيجية" إلى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" Strategos وتعني فنون قيادة الحرب وإدارة المعارك. ثم استخدمت في السياسة ولاحقاً في الإدارة.

و يتم وضع الاستراتيجية بعد تحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف العامة من قبل الإدارة العليا عادة، ثم يتم فيما بعد تحديد أهداف كل مستوى إداري فكل وظيفة تصيغ أهدافها الخاصة بها و المشتقة من الهدف العام للمنظمة، لذلك سنحصل على ثلاث مستويات من الخطط هي: مستوى الإدارة العليا (المستوى الاستراتيجي) ومستوى الإدارة الوسطى، أو المستوى الوظيفي، و أخيراً مستوى الإدارة التشغيلية أو المستوى التشغيلي. وسنتحدث فيما يلي عن الخطة الاستراتيجية، تاركين الحديث عن الأنواع الأخرى لفقرة أنواع التخطيط.

٨. خطوات التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط عادة في أغلب منظمات الأعمال من ثلاث خطوات هي: الأولى- و تشمل تحديد رسالة المنظمة و أهدافها:

و رسالة المنظمة هي عبارة عن بيان عام يوضح ما هو الغرض من وجودها، و ما هي الغايات التي تريد تحقيقها. و يتم إعداد هذا البيان لتحديد ما هي الأشياء الاستثنائية والهامة التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها.

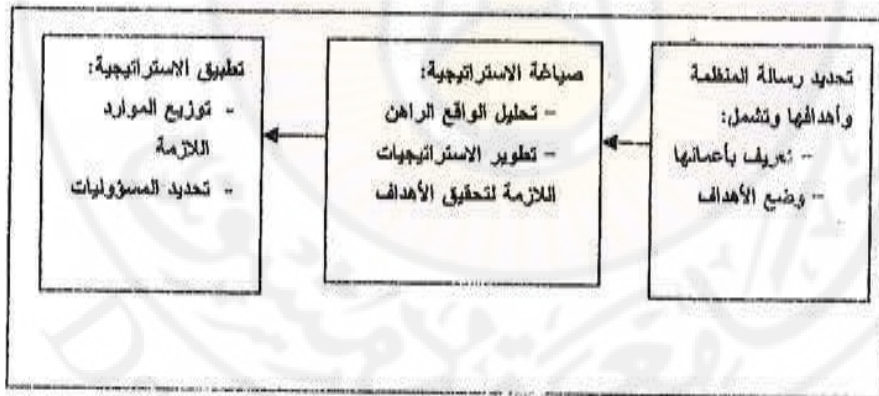
^١- Bateman. Snell. Scott A. Snell. Op, cit p 185.

الثانية- هي صياغة الاستراتيجية:

وفيهما يقوم المديرون في مستوى الإدارة العليا بتحليل الواقع الراهن للمنظمة أي دراسة نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة، ثم دراسة عوامل البيئة الخارجية بما تتضمنه من فرص ومهددات، يتم بعدها العمل على تطوير الاستراتيجيات الضرورية للوصول إلى رسالة المنظمة و أهدافها.

الثالثة- تطبيق الاستراتيجية:

وذلك من خلال تحديد الموارد اللازمة ومسؤوليات الأفراد عن عملية التنفيذ في مجموعات عمل المنظمة.
و من أمثلة الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة: استراتيجية دخول أسواق جديدة، استراتيجية تنويع المنتجات، استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية قيادة التكنولوجيا وغيرها.



الشكل رقم (١): خطوات وضع الخطة الاستراتيجية

٩. أنواع التخطيط^(١):

توجد أنواع متعددة للتخطيط، تصنف عادة وفق عدة معايير يمكن إجمالها بالتالي:

١- التخطيط حسب الوظيفة: ويتضمن تخطيط الإنتاج والتخطيط المالي والتخطيط الموارد البشرية والتخطيط السلي أو (التسويقي) والتخطيط لشراء وتخزين المواد الأولية غيره... الخ .

٢- التخطيط حسب الفترة الزمنية: ويتضمن التخطيط للأجل القصير والمتوسط والطويل.

٣- التخطيط حسب مجال الاستعمال: فالتخطيط متعددة الاستعمال يشمل كل من السياسات والإجراءات والطرق والقوانين، ثم الخطط الفردية الاستعمال، وتتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات.

٤- التخطيط حسب الحاجة: ويشمل الإدارة بالأهداف، الإدارة الموقفية، وإدارة الأزمات.

و فيما يلي شرح موجز لكل نوع من تلك الأنواع:

أولاً- التخطيط حسب الوظيفة: Planning By Function

و يدعى هذا النوع من التخطيط بالتخطيط الوظيفي أو التكتيكي لأن مجاله هو الوظائف الرئيسية في المنظمة تلك المشار إليها أعلاه و سنذكر فيما يلي بعضها.

١- تخطيط الإنتاج: Production Planning

يعرف تخطيط الإنتاج بأنه القيام بعملية تنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة و ترجمة ذلك الحجم إلى قيم أو أرقام، كان يكون حجم الطلب المتوقع ألف وحدة من المنتجات، حيث توضع كهدف، و يتم وضع

١ - كامل محمد المغربي، الإدارة. مرجع سبق ذكره، ص ١٦٢.

هذه الكمية في خطة الإنتاج من خلال وضع ما يسمى بجدول الإنتاج الرئيسي الذي يبين كمية و أنواع أو أصناف المنتجات المطلوبة خلال فترة الخطة، كما يتم تجزئة خطة الإنتاج هذه إلى خطط زمنية و تسمى خطط ربعية لثلاثة أشهر يتم خلالها إنتاج جزء من خطة إدارة الإنتاج. ثم يتم وضع خطوات تتابع العمليات من خلال جدولة عملية الإنتاج على خطوط الإنتاج والتي تعتبر شكل من أشكال التخطيط قصير الأجل (لساعات أو أيام) التي تؤدي في النهاية إلى إنتاج الكميات المطلوبة من جدول الإنتاج الرئيسي. ومن ثم إنجاز الكمية المطلوبة المحددة في خطة إدارة الإنتاج.

إن الجهة التي تقوم بعملية تخطيط الإنتاج هي إدارة الإنتاج في المنظمة والتي تسمى في أدبيات الفكر الإداري المعاصر بإدارة العمليات، و ناتج جهود عملية تخطيط إدارة الإنتاج يتمثل بخطة الإنتاج، التي تعتبر جزءاً من الخطة العامة للمنظمة. ومن الجدير ذكره أن تخطيط الإنتاج يختلف باختلاف نظام الإنتاج المتبع في المنظمة فقد يكون ، نظام إنتاج مستمر، أو متقطع متكرر أو (إنتاج الدفعات) أو نظام الإنتاج المتقطع (إنتاج الطلبات).

٢- التخطيط المالي: Financial Planning

يهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة المنظمة المالية وذلك بتوافر رأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المختلفة لحالات الركود أو التوسع المفاجئ بسبب زيادة الطلب. و يقوم بهذه المهمة الإدارة المالية في المنظمة، ويأخذ التخطيط المالي بالحسبان المصادر المختلفة للأموال التي تحتاجها المنظمة في المستقبل كإضافة رأس مال جديد من الأرباح المحققة أو من القروض أو من بيع سندات أو أسهم جديدة. فناتج جهود التخطيط للإدارة المالية يتمثل في وضع الخطة المالية للمنظمة لفترة زمنية قادمة والتي هي جزء من الخطة العامة للمنظمة.

٣- تخطيط الموارد البشرية: Human Rescores

و تقوم بهذا النوع من التخطيط إدارة الموارد البشرية، و يهدف هذا التخطيط إلى توفير الموارد البشرية الضرورية للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة لضمان سير أعمال المنظمة، ويتضمن التخطيط للاختيار والتعيين والتدريب وتنمية الموارد البشرية وتقويم الأداء والأجور والسيرة الذاتية للعاملين وغيرها من الأنشطة التي تتعلق بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف توفير الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. فنتائج عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية يتمثل بخطة الموارد البشرية التي هي جزء من الخطة العامة للمنظمة.

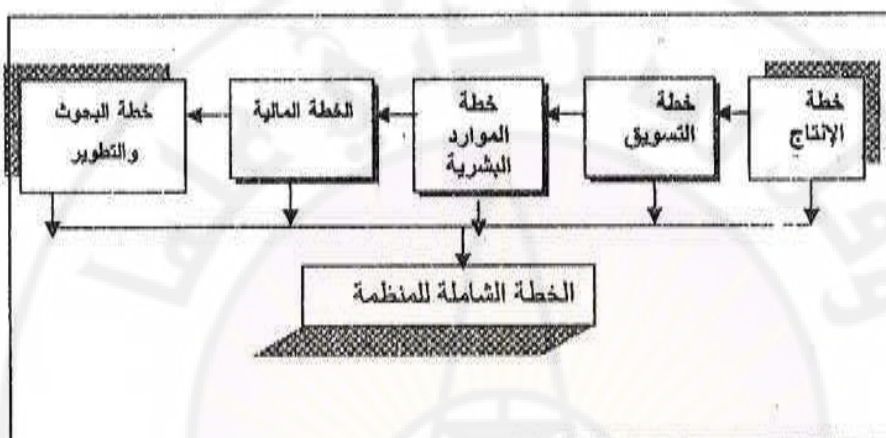
٤- التخطيط السلمي: Product Planning

يقوم هذا التخطيط على أساس معرفة احتياجات المنظمة من السلع المنتجة والسلع البديلة، ويعتمد على أساس معرفة احتياجات السوق بعد دراسة حاجات المستهلكين وأذواقهم من السلع ومواصفاتها التي يمكن أن يلبي تلك الحاجات، حيث يهدف إلى التنبؤ بحجم الطلب على المنتجات كي يقوم نظام الإنتاج في المنظمة بإنتاج تلك الكميات من السلع كمياً ونوعاً وفي الوقت المناسب.

٥- التخطيط للشراء والتخزين: Purchasing & Storage Planning

ويركز هذا النوع من التخطيط على تخطيط ما تحتاجه خطة الإنتاج، من الاحتياجات من المواد الأولية اللازمة لإنتاج الكميات المقررة في خطة الإنتاج، حيث يتم التركيز على الكمية الاقتصادية للشراء من كل نوع من المواد الأولية، و معرفة وقت وصولها إلى المخازن في الوقت المحدد دون تأخير مع ضرورة توفير ظروف التخزين المناسبة. إن ناتج عملية التخطيط

يتمثل في وضع خطة المشتريات و التخزين معاً. إضافة إلى ما تقدم هناك خطة البحوث و التطوير و خطة العلاقات العامة و غيرها. مما تقدم نجد أن الخطط الفرعية لكل وظيفة من وظائف المنظمة يجب أن تتكامل فيما بينها و تجتمع نحو تحقيق الخطة العامة أو الكلية للمنظمة.



الشكل رقم (٢): العلاقة بين الخطط الوظيفية و الخطة الشاملة للمنظمة

ثانياً- التخطيط حسب المدة الزمنية: Planning by Time

توضع الخطط وفق هذا المعيار لتغطي فترة زمنية محددة، و بالتالي يمكن تقسيم الخطط إلى ثلاثة أنواع هي^(١):

١- الخطط طويلة الأجل: Long- Range Plans

إن الخطط طويلة الأجل هي خطط استراتيجية كونها تغطي مدة زمنية طويلة، ويمكن القول إن المدة خمس سنوات فما فوق هي مدة تخطيط طويل

^١ - خليل محمد حسن الشماع. مبادئ الإدارة. مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٧. ص ٩٦.

المدى، قد تصل إلى عشر و حتى عشرين سنة و لا توجد حدود عليا متفق عليها بل الأمر يتعلق بطبيعة نشاط المنظمة و حجمها و أهدافها. و في هذا النوع من التخطيط تواجه الإدارة مشكلة عدم التأكد بسبب متغيرات البيئة الخارجية و بالتالي صعوبة هذا النوع التخطيط.

٢ - الخطط متوسطة الأجل: Medium-Range Planning

وهي خطط منبثقة من الخطط طويلة الأجل، حيث تقسم الخطة طويلة الأجل إلى خطط متوسطة الأجل و التي تعتبر أكثر دقة و أقل عرضة للتغير قياساً بالأجل الطويل بسبب توافر بيانات أكثر دقة عن ظروف البيئة ومتغيراتها.

يغطي التخطيط المتوسط الأجل عادة مدة زمنية تمتد من سنتين إلى خمس سنوات فهناك الكثير من الدول والمنظمات التي تأخذ بهذا التخطيط تبعاً لاحتياجاتها أو قدرتها وإمكاناتها في تنبؤ ظروف المستقبل أو دورة حياة المنتج. تمثل هذا النوع من التخطيط في الخطط الثلاثية والخمسية التي تتبناها كثير من الدول النامية، وتقوم العديد من المنظمات الكبيرة (صناعية أو غير صناعية) بوضع خطط للإنتاج أو التسويق لمدة متوسطة المدة لتناسب مع المتغيرات المستقبلية المتوقعة في أسواق منتجاتها أو المواد الأولية أو أذواق المستهلكين وسلوكهم.

٣ - الخطط قصيرة الأمد: Short-Range Planning

و هي خطة تغطي مدة زمنية تصل إلى سنة أو أقل من سنة . وتشكل الخطط قصيرة الأجل بمجموعها الخطط متوسطة الأجل التي بدورها تشكل الخطط طويلة الأجل. و يتم في هذا النوع من التخطيط تقسيم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف صغيرة تقوم أقسام المنظمة المختلفة بتحقيقها خلال مدة

زمنية وجيزة لا تتعدى سنة واحدة، والتي تكون أساس الخطة المتوسطة ثم الطويلة التي تمتد إلى عشر سنوات أو أكثر. ومن هنا يمكن القول، إنه من الخطأ أن يُنظر إلى التخطيط للأجل الطويل وكأنه نشاطاً منفرداً لا يعتمد على التخطيط متوسط و قصير الأجل.

ثالثاً- التخطيط حسب مجال الاستعمال: Planning By Scope

يمكن تقسيم التخطيط الرسمي إلى نوعين رئيسيين: تبعاً للمجال الذي تعمل فيه الخطة، أو حسب الجهة الإدارية التي وضعت تلك الخطة، ويسمى النوع الأول بالخطط المتعددة الاستعمال وتتضمن السياسات والإجراءات والطرق والقواعد.

أما النوع الثاني فهو التخطيط الوحيد الاستعمال ويتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات. ومن الجدير بالذكر أن هذا التصنيف يدل على المستوى الإداري الذي يستخدمه، فالإدارة العليا تضع الأهداف والسياسات لجميع أنواع الخطط الدائمة الاستعمال والوحيدة الاستعمال، وتقوم الإدارة الدنيا بوضع الإجراءات وطرق التنفيذ.

١- الخطط متعددة الاستعمال: Multiple or Repeat-Use Plans

فيما يلي أهم أنواع التخطيط المتكرر الاستعمال بشيء من الاختصار.

أ- السياسات^(١): Policies

تعرف السياسة على أنها: إطار فكري عام و دليل يسترشد به المديرون عند ممارستهم لمهامهم، حيث تساعدوهم و ترشدهم عند اتخاذهم للعديد من القرارات، تؤدي في المحصلة إلى ناتج أداء فعال. مثل سياسة ترشيد الإنفاق و التي تسمى أيضاً (شد الأحزمة على البطون) و سياسة منح المكافآت التي

^١ -David Holt, Management: Principles and Practices.1993 3^{ed}, Englewood Cliffs, Prentice-Hill. P, 164.-

تتيح للمدير تحفيز مرؤوسيه و مكافأتهم على الأعمال المتميزة. و كذلك سياسة شغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، أو سياسة إيقاف التوظيف لمدة سنتين و غيرها.

فالسباسة يجب أن تكون عامة عند تطبيقها فكل المديرين في كل المستويات الإدارية يعملون على تطبيقها. وهي تسهل عمل كل من الرئيس والمرؤوسين، وتوضع السياسات عادة من قبل الإدارة العليا ممثلة بمجلس إدارة المنظمة، فلو قرر مجلس الإدارة اتباع سياسة جودة المنتج للمنظمة فعندها يترتب على كل قسم أن يضع خطط ضمن تحقيق هذه السياسة، فإدارة المشتريات مثلاً عليها أن تشتري أفضل المواد الخام المستخدمة في الإنتاج، وإدارة الموظفين عليها توفير وتعيين الموارد البشرية التي تتوافر فيها الكفاءة لإنتاج سلع تتصف بجودة عالية، وقسم الهندسة عليه أن يوفر القطع الآلية الضرورية للدقة في الإنتاج، وأما قسم المبيعات فعليه أن يؤكد جودة السلع المباعة، ومن أهم خصائص السياسات هي:

١- المرونة: Flexibility

تتصف السياسة الجيدة بالمرونة، أي أنها تتضمن عبارات تدل على عدم الجمود كعبارات "عندما يكون ذلك ممكناً" إذا كان ذلك معقولاً، في الظروف الطبيعية" وغيرها مما يسمح للمدير اتخاذ القرارات التي تتماشى والظروف الراهنة شريطة أن تطبق هذه السياسات بصورة ثابتة ودون تناقض بين الحين والآخر.

٢- الاستقرار: Stability

يجب أن تتصف سياسة المنظمة بالثبات والاستقرار أي أن لا تكون عرضة للتغيير أو التبديل السريع، هذا لا يعني أنها بيان مقدس لا يجوز

تغييره، إلا أن التغيير يجب أن يكون تدريجياً وبطيئاً حتى لا يحدث إرباكاً لسير عمل المنظمة.

٣- الوضوح: Clarity

يعتبر الوضوح من المقومات الأساسية للسياسة، فإذا كانت السياسة واضحة فإنها تبعث في نفوس العاملين في المنظمة الثقة والارتياح للخطط والأهداف التي تدعمها تلك السياسة، وإذا كانت السياسة غامضة ومبهمة فإنها دون شك تعمل على إثارة مخاوف الموظفين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم وزيادة الضغوط عليهم بما ينعكس سلباً على سير عمل المنظمة.

٤- تفويض السلطة: Delegating Authority

من خصائص السياسة الجيدة أنها تساعد على تفويض السلطة للآخرين، ولهذا فإن من أهم أغراض السياسة الجيدة تصديق الرئيس المسبق لقرارات مرؤوسيه ما دامت هذه القرارات ضمن إطار الخطوط العريضة للسياسة المرسومة، فبعد وضع السياسات لمرؤوسيه يمكن للمدير أن يقوم بتفويض السلطة لهم علماً بأن القرارات التي سيأخذونها ستكون ضمن حدود السياسة التي أقرها، وكما أنها تساعد المدير في تفويض السلطة فإنها تساعد المرؤوس في اتخاذ قراراته، وبالتالي فإنها تساعد على اتساق وانتظام القرارات في المنظمة بأسرها.

ب- الإجراءات: Procedures

تعرف الإجراءات على أنها: سلسلة من الخطوات المترابطة التي تؤدي إلى نتيجة محددة تخص العمل. مثل إجراءات التقدم إلى وظيفة شاغرة. وإجراءات التعيين بعد النجاح في مسابقة التعيين، وكذلك إجراءات استلام المواد من الموردين، وإجراءات التخزين في المخازن وغيرها.. الخ.

فالإجراء هو: خطة أكثر تحديداً ووضوحاً من السياسة، وتوضع على مستوى الأقسام الفرعية أو الوحدات الإدارية، وقد تختلف من وحدة إدارية إلى أخرى و ذلك حسب طبيعة العمل أو العملية المراد القيام بها. ويقول "بيلي جوتز" (Billy Gotez) إن الإجراءات تعمل على إزالة الفوضى في الأنشطة المختلفة للمنظمة من خلال توجيهها وتنسيقها وتحديدتها، فهي توجه الأنشطة إلى هدف محدد، وتساعد الإدارة في تجنب نفقات العمليات المتكررة، كما تساعد في تفويض السلطة للمرؤوسين واتخاذ القرارات ضمن إطار السياسات والإجراءات التي أقرتها الإدارة. فالإجراءات توضح ما هو تسلسل الأحداث الفعلية المحددة لإنجاز عمل أو عملية محددة، ضمن سياسة عامة يتمكن القسم من تحقيق أهدافه.

ج- الطرق: Methods

تعتبر الطرق نوعاً آخر من الخطط المستخدمة في المنظمة، وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحديداً في مجالات تطبيقاتها، ولهذا فهي تعتبر نوعاً من الخطط التفصيلية التي توضح النمط الذي يترتب بموجبه إنجاز العمليات الفردية الضرورية لتحقيق مهمة أو وظيفة معينة. فبينما تقوم الإجراءات على وضع الخطوات التي يجب اتباعها، تقوم الطريقة بالاهتمام بخطوة واحدة موضحة تماماً كيفية إنجازها. ومن أمثلتها طريقة ترتيب المواد الأولية عند عملية التشغيل، وطريقة تعبئة طلبات العمل، وطريقة تجميع أو تركيب أجزاء آلة، أو طريقة كتابة بحث علمي وغيرها.

د- القواعد: Rules

القاعدة هي بيان محدد لما يجب القيام به أو الامتناع عنه من سلوك أو تصرف. وهي لا تسمح بأي تجاوز عند التنفيذ، و تهدف إلى توجيه سلوك العاملين مديرين و أفراد معاً.

تختلف القاعدة عن كل من السياسة و الإجراءات و الطريقة، فالقاعدة تختلف عن السياسة بأنها ليست دليل للتفكير وأنها لا تفسح المجال لحرية الاختيار، ولكنها تشابه الإجراء بأنها دليل للتنفيذ أو العمل، لكن دون تحديد تسلسل زمني في إجراء الخطوات، ولهذا ليس هناك تسلسل في العمل. فإشارة المرور الضوئية لا تحدد زمناً أو تسلسلاً وعلى السائق الإذعان بالوقوف عند ظهور الضوء الأحمر، وعلى العاملين التقيد بعدم تجاوز مديرهم المباشر في مخاطبة الإدارة الأعلى، وعدم دخول هذا المكان إلا لأعضاء الإدارة العليا فقط. وكذلك فإنه يترتب على الشخص ألا يدخن في منطقة تظهر فيها إشارة عدم التدخين سواء كان ذلك في دائرة حكومية أم مؤسسة صناعية أم على متن طائرة.

٢- الخطط وحيدة الاستعمال: Single-Use Plan

تختلف هذه الخطط عن النوع السابق بأنها محدودة الاستعمال أي أنها توضع بهدف مواجهة حالة معينة تنتهي عند انتهاء مفعول الحدث أو المسوغ لوجودها، ولا تستخدم الخطة مرة أخرى، وتوجد ثلاثة أنواع من الخطط وحيدة الاستعمال هي: البرامج والمشاريع والميزانيات.

أ- البرامج: Programs

البرنامج هو مجموعة من الخطط المتداخلة وضعت خصيصاً لمهمة رئيسية من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المنظمة ويتضمن البرنامج عادة أنواعاً مختلفة من السياسات والإجراءات والطرق، ويستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين ثم يبطل مفعوله ولا يستعمل مرة ثانية، مثل، برنامج التوسع في بناء المنظمة و بالتالي إدخال خطوط إنتاج جديدة، يتطلب بناء

جديداً، فتوضع السياسات والإجراءات والطرق والقوانين المختلفة اللازمة لهذا البرنامج، ومتى تم البناء يطرح البرنامج جانباً ولا يستخدم ثانية. و قد يوضع البرنامج على المستوى الوطني كبرامج محو الأمية، التنمية الصناعية و نشر المعلوماتية، والحد من ظاهرة البطالة، والتصحر ومكافحة التدخين والمخدرات وغيرها.

و عندما تضع الإدارة البرنامج يجب العمل وفق ما يلي^(١):

- تقسيم العمل في البرنامج إلى خطوات محددة
- تحديد التسلسل المنطقي لتلك الخطوات.
- يتم تحديد المسؤول عن كل خطوة.
- يتم توفير الموارد اللازمة لكل خطوة
- نيم تحديد مدة تنفيذ كل خطوة.
- يتم وضع جدول زمني للتنفيذ أو ما يعرف بالجدولة.

ب- المشاريع: Projects

المشروع هو خطة أحادية الاستخدام، أقل تعقيداً ونطاقه أضيق من البرنامج ويتضمن مجموعة من الأنشطة والموارد المخصصة لتلك الأنشطة، وغالباً ما يكون المشروع وحدة جزئية من البرنامج يتم تنفيذها كوحدة مستقلة. مثل مشروع تطوير منتج بعينه يعتبر جزءاً من برنامج تطوير منتجات المنظمة، ومشروع تغيير بعض الآلات، ومشروع إدخال شبكة حواسيب متطورة تعتبر بدورها أجزاء من برامج التطوير التكنولوجي والتقني في المنظمة.

^١ - فريد فهمي زيادة. وظائف الإدارة. ٢٠٠٩، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

و تقوم الإدارة بالتخطيط لكل من هذه المشاريع كوحدة مستقلة وعندما تتحقق الأهداف المطلوبة منه ينتهي العمل به.

ج- الموازنات التقديرية: Budgets

هي خطة تستعمل لمرة واحدة تصف بطريقة رقمية توزيع الموارد على الأنشطة و ترمز إلى النتائج المتوقعة في المستقبل لتلك الأنشطة من خلال الأرقام، حيث نعبر عنها بوحدات قياس في وحدة الزمن مثل الموازنة المالية التي تبين الإيرادات والمصاريف المتوقعة خلال مدة من الزمن. وموازنة ساعات العمل التي تبين توزيع التكاليف على ساعات العمل. وموازنة المبيعات و الإنتاج و المشتريات و غيرها.

كما و تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابية على الأداء، إلا أن تحضيرها يعتبر نوعاً من التخطيط وتقع في صلب عمل المدير. حيث يترتب على المدير العمل على تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها ثم يضع الخطط التي تكفل له تحقيق هذه لأهداف، ومن فوائد الموازنات التقديرية التعبير عن الهدف بدقة، مما يسهل التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة، وعند تحقيق الأهداف التي وضعت الميزانية التقديرية من أجلها فإنه لا لزوم للاحتفاظ بها، لذلك تسمى خطة وحيدة الاستعمال.

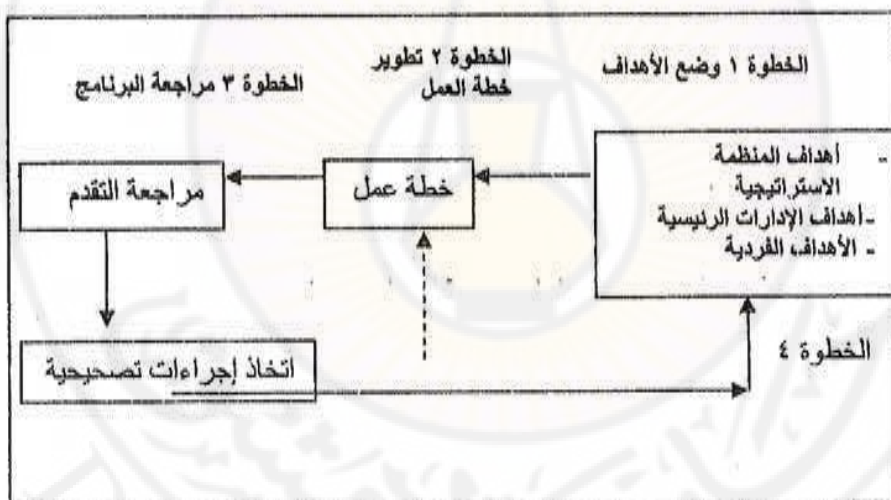
رابعاً- التخطيط حسب الحاجة: Planning as needed

حيث يأخذ التخطيط وفق هذا المعيار الأنواع التالية:

١- الإدارة بالأهداف: MBO وهي من الأساليب التي تستخدمها المنظمة في وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارات والأقسام. حيث يتم بموجبها كل من المروؤوس والرئيس بوضع أهداف محددة يعملون سوية لتنفيذها. ومن

مزايا هذا الأسلوب في التخطيط أنه يتم وضع أهداف مشتركة يمكن قياسها و تتم آلية التخطيط كما يلي:

- أ. وضع أهداف المنظمة: العامة والاستراتيجية من قبل الإدارة العليا.
- ب. وضع أهداف الوحدات الرئيسية: من قبل رؤساء تلك الوحدات.
- ت. مناقشة أهداف الإدارات: يعرض رؤساء الإدارات على رؤوسهم أهداف إداراتهم ويطلبون من المرؤوسين وضع أهدافهم الفردية على أساسها.
- ث. وضع الأهداف الفردية: توضع أهداف محددة لكل فرد يتم إنجازها في مدة زمنية محددة.
- ج. التغذية العكسية: حيث يلتقي كل من الرئيس والمرؤوس لمرات عدة لمراجعة أداء المرؤوس و تقييم مدى تقدمه نحو الهدف.



الشكل رقم (٣): عملية التخطيط وفق طريقة الإدارة بالأهداف

٢- الخطط الوقائية أو الطارئة: Contingency Plans

هي خطط توضع لمواجهة حالات الطوارئ، وتسمى بالخطط الطارئة أو الوقائية وذلك كاستجابة لحالات وظروف طارئة بالنسبة للمنظمة. وعند تطوير الخطط الطارئة يقوم المديرون بالتعرف على العوامل التي من غير الممكن التحكم بها مثل حالات الكساد، أو التضخم النقدي، أو التطور التكنولوجي أو حوادث السلامة، وللنقل من تأثير تلك العوامل المحتملة يقوم المديرون بالتنبؤ بأسوأ حدث ممكن كانهخفاض المبيعات بنسبة ٢٠% وانخفاض الأسعار بنسبة ٨%، فيترتب على المنظمة إزاء ذلك أن تضع خططاً طارئة كتخفيض العمالة Layoffs أو وضع ميزانية خاصة للطوارئ أو القيام بتوسيع جهود البيع للفترة القادمة وغيرها.

٣- تخطيط إدارة الأزمات: Crisis Management Planning

ومن الأنواع الخاصة للتخطيط الوقائي ما يسمى بتخطيط إدارة الأزمات، فقد تقع أحياناً حوادث بشكل مفاجئ والتي تتطلب معالجة فورية. ومن أجل أن يستجيب المدير بشكل ملائم فإنه يحتاج إلى خطط منسقة ومدروسة بعناية كبيرة، لمواجهة ذلك.

ويبين المخطط التالي ثلاث مراحل لإدارة الأزمات، مرحلة الوقاية التي يحاول فيها المدير منع حدوث أزمة من أن تتكرر، وذلك بمتابعة العلاقات اللازمة مع مختلف الأطراف ثم مرحلة التحضير أو الاستعداد والتي تتضمن التخطيط المفصل للتعامل مع الأزمة عند حدوثها، وأخيراً الاحتواء وهي تركز على استجابة المنظمة للأزمة الحقيقية الحاصلة.

مراحل إدارة الأزمة:

أولاً- مرحلة الوقاية أو التجنب Prevention

- بناء علاقات مع ذوي المصالح كالعاملين والزبائن والموردين والنقابات... الخ

- مراقبة وتلمس علامات معينة في البيئة المحيطة.

ثانياً- مرحلة الاستعداد أو التحضير Preparation

- تعيين فريق إدارة أزمات.

- وضع خطة إدارة أزمات مفصلة.

- وضع نظام اتصال فعال.

ثالثاً- مرحلة الاحتواء Containment

- الاستجابة السريعة، تفعيل خطة إدارة الأزمات.

- واجه الحقيقة المرة.

- أشبع الحاجات العاطفية والسلامة (Safety & Emotional)

- قم بمزاولة العمل بالسرعة الممكنة لأنها تساعد في الاعتقاد أن الأمور

ستعود إلى وضعها الطبيعي.

نستنتج مما تقدم مدى أهمية التخطيط في حياة المنظمات، فهو الطريق لتحقيق الهدف، ويمنع الإسراف في الوقت و الموارد لأنه يقوم على أسس علمية من التنبؤ و تقدير المستقبل، لذلك تستبعد الارتجالية في العمل الذي يقوم طبقاً لمبدأ التجربة والخطأ، بل يقوم على دراسة واقعية تتناسب مع ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، و يتجه نحو تحقيق الأهداف المستقبلية المنشودة.

ثانياً- النشاط التنظيمي

يُعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من وظائف الإدارة، فبعد أن يتم تحديد أهداف المنظمة وخطة الإدارة، فإنه من البديهي أن يمارس المدير وظيفة التنظيم. وفي ذلك تحديد الإطار أو الهيكل الذي تتشكل و تتفاعل فيه الجهود لتحقيق الهدف. حيث تحتاج هذه الجهود إلى تحقيق التكامل فيما بينها بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية من خلال وضع التقسيمات الإدارية والأنشطة وتحديد المسؤوليات و خطوط السلطة والاتصالات مع ضرورة توافر عوامل السرعة والكفاءة والترشيد في الجهد والتكلفة. هنا سنتكلم عن التنظيم الإداري في المنظمات.

١- مفهوم وأهمية التنظيم الإداري:

قبل توضيح مفهوم التنظيم يجب التفريق بين مصطلحي المنظمة والتنظيم. فالمنظمة Organization هي عبارة عن وحدة اجتماعية مكونة من عدد من الأفراد، مصممة بشكل ما، وجدت لتحقيق هدف محدد. أما التنظيم فقد عُرِفَ تعاريف عديدة ومختلفة نذكر منها^(١):

يعرف "فايول" Fayol التنظيم بأنه: إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية و المعدات و رأس المال و الأفراد، وهذا يتطلب من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد و بين الأشياء أيضاً.

و يرى "ألن" Allen أن التنظيم الإداري هو: العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال و تقسيمها، و توضيح المسؤوليات و تفويض السلطة، وإنشاء

^١- سعد الدين عشاوي: الإدارة. الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، ٢٠٠٠. ص ١٢٥.

العلاقات بين الأفراد بما يمكنهم من العمل بأقصى كفاءة ممكنة لهدف إنجاز أهداف المنظمة.

و يرى "بيتر دراكر" Peter Druker^(١): أن التنظيم هو عملية تحليل الأنشطة، وتحليل القرارات و العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف.

مما تقدم نجد أن التنظيم: هو عبارة عن عملية تقوم بها إدارة المنظمة يتم من خلالها تقسيم و تجميع أوجه النشاط في وحدات معينة، و كذلك تحديد العلاقات بين تلك الوحدات، بما يؤدي في النهاية إلى أن تعمل كمجموعة متسقة معتمدة على بعضها بعضاً، مكونة كلاً موحداً يهدف إلى تحقيق هدف المنظمة بأقل كلفة ممكنة.

من خلال التعريفات السابقة نجد أن مصطلح التنظيم له مفهومان وكثيراً ما يتم الخلط بينهما:

١ — المفهوم الموضوعي: وهو المعنى الذي يقصد به وظيفة إدارية، وهو نشاط يتضمن تحديد الأعمال وتنظيمها في إدارات وأقسام، وتحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد من ناحية و بينهم وبين الموارد المادية في المنظمة من ناحية أخرى.

٢ — المفهوم الشكلي: ويقصد به الهيكل التنظيمي والمنظمة معاً، فالمنظمة هي عبارة عن الهيئة التي تضم جماعة بشرية نُظمت في شكل

^١ - زيد منير عبودي: التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته. دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي. عمان، الأردن. الطبعة الأولى ٢٠٠٦، ص ٢٠.

إدارات أو أقسام (ضمن هيكل تنظيمي) لتحقيق أهداف محددة، ولذا يقصد بالتنظيم في هذا المعنى الوحدة الإدارية أو التنظيمية. فالتنظيم مما تقدم ليس إلا أداة و وسيلة الإدارة لتحقيق الأهداف المرجوة.

يمكن رؤية التنظيم بوضوح في الخصائص الأساسية للمنظمات و التي منها مثلاً: تنسيق الجهود في المنظمة. تقسيم العمل ووضع هيكلية و هرمية السلطة لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة.

٢- أهمية التنظيم:

يعتبر التنظيم الإطار الذي تتفاعل بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك، وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بكفاءة عالية، حيث تظهر أهمية التنظيم في حياة المنظمات من خلال ما يلي^(١):

- ١- الحيلولة دون التداخل والازدواجية بين الأعمال ومنع التضارب والتنازع في الاختصاصات والصلاحيات: فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.
- ٢- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة بالأفراد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ٣- التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة: وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديد ما بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية، والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.

^١ - Edgar Merrey, Melanie Ashleigh, Gennifer M, George and Gareth-R. Jones: Contemporary Management. Mc Grow-Hill Higher Education 2007, p 138.

٤ - سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.

٥ - الاستفادة القصوى من فوائد التخصص: وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة.

٦ - سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد، ويحدد معايير الأداء وبذلك تسهل مهمة الرقابة وتشخيص الانحراف والتصحيح.

٧ - تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة عالية، لذلك فإن ضعف التنظيم ينعكس سلباً على مهامها وتحقيق أهدافها.

مداخل دراسة التنظيم الإداري^(١):

تعددت مداخل دراسة التنظيم بتعدد مدارس الفكر الإداري السالفة الذكر، و سنتناول فيما يلي أهم مداخل التنظيم في الفكر الإداري:

أولاً- مدخل الرشـد: Rationality Approach من أبرز أنصاره "ماكس فيبر" عالم الاجتماع الألماني الشهير و صاحب نظرية الإدارة البيروقراطية. الذي يرى أن المنظمة هي عبارة عن نظام يقوم على مجموعة من الأنشطة المستمرة وجدت لتحقيق أهداف محددة. و قال "فيبر" بأن الرشـد يتحقق من خلال العلاقات الرسمية و إجراءات العمل. لذلك يقوم التنظيم وفق هذا المدخل على الأسس التالية:

١- تقسيم الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف إلى وحدات أصغر وأصغر.

^١ - فريد فهمي زيادة: وظائف الإدارة. دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان، الطبعة العربية ٢٠٠٩. ص، ٢١٤.

- ٢- يتم أداء العمل أو النشاط وفق قواعد ثابتة و محددة.
- ٣- مسؤولية كل مرسوم أمام رئيسه عن تنفيذ كل القرارات الصادرة عنه.

- ٤- السلطة الهرمية و المتسلسلة من القمة إلى القاعدة
- ٥- يمكن للمدير ممارسة عملة بشكل رسمي أو غير شخصي.
- ٦- يتم تعيين الأفراد بناء على مواصفاتهم الفنية و يتم ترفيعهم حسب أدائهم.

ثانياً- المدخل الكلاسيكي: Classical Approach

من أهم رواده: تايلور و فايول و ايرويك و فوليت و يبني التنظيم وفق هذا المدخل على الأسس التالية:

- ١- التخصص و تقسيم العمل: و ذلك حسب أنشطة المنظمة، حيث يتم تقسيم العمل و توزيعه على العاملين كل ضمن تخصصه و قدراته، بهدف تحقيق الكفاءة في العمل.
- ٢- التسلسل الهرمي للسلطة: الذي يوضح خطوط السلطة من قمة الهرم التنظيمي إلى المستويات الإدارية الدنيا. كما يبين السلطات التي تصدر الأوامر.
- ٣- الإشراف المباشر على أعمال الآخرين لأنه أكثر فعالية من الإشراف عن بعد.

- ٤- نطاق الإشراف: يجب أن يكون عدد العاملين الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد محدداً بدقة. يذكر "ايرويك" أن عدد المرؤوسين الذين يخضعون لسلطة لمشرف واحد هو خمسة أو ستة لأعمال غير الروتينية،

أما الأعمال الروتينية فقد يصل إلى ما بين ٨-١٢ عامًا. مع ملاحظة أن هناك حداً لنطاق الإشراف إذا ما تم تجاوزه أصبح غير فعّالاً.

٥- الهيكل التنظيمي: يجب أن يراعي ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم و العلاقات بين الوظائف، و مراعاة التسلسل الهرمي للسلطة.

ثالثاً- مدخل العلاقات الإنسانية: Human Relation Approach

ومن أشهر رواده "التون مايو ودوغلاس ميكروجر وهيرزبيرغ وليكرت" الذين ركزوا على أهمية العنصر البشري في المنظمة و هو الذي تدور حوله العملية الإدارية لذلك فإن فاعلية تكوين التنظيم تكمن في مدى تقديره للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين التي يجب أن تقوم على أساس خلق مناخ تنظيمي سليم يراعي مشاعر العاملين و إنسانيتهم و يخلق فيهم الدافع للعمل. والتنظيم الإداري حسب هذا المدخل يقوم على الأسس التالية:

١- التخصص وتقسيم العمل: أي ضرورة مراعاة هذا الجانب في التنظيم مع الانتباه الى معالجة مشكلات الضجر والملل الناجمة عنه من خلال الحوافز المناسبة وتوافر القيادة الإدارية القادرة على التوجيه ومشاركة العاملين في صنع القرارات.

٢- التدرج الهرمي: الذي يؤكد على أهمية الكفاءة في الأداء من خلال عملية التفويض التي تزيد من كفاءة ذلك الأداء. وأن التفويض غير الكافي وغير المتوازن يؤدي إلى عجز العامل عن أداء عمله بالشكل المطلوب منه لذلك تبرز أهمية التوازن بين السلطة و المسؤولية عبر التفويض.

٣- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي كما نعرف العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، لذلك يرى رواد هذا المدخل أنه يجب إعطاء

اهتماماً كبيراً للسلوك الإنساني داخل التنظيم الذي قد يؤثر على العلاقات الرسمية سلباً أو إيجاباً.

٤- نطاق الإشراف: في حين أكد رواد المدخل الكلاسيكي على أهمية تحديد العدد المناسب لنطاق الإشراف بأرقام محددة، يؤكد أصحاب هذا المدخل على أن العنصر الأهم في تحديد نطاق الإشراف هو العامل ذاته وليس الإدارة.

٥- يركز هذا المدخل على التنظيمات غير الرسمية التي هي عبارة عن تجمعات تلقائية و عفوية لم ينص عليها التنظيم الرسمي والتي تظهر استجابة لحاجات اجتماعية وإنسانية ضمن التنظيم الرسمي. وعلى التنظيم الرسمي أخذ هذه التنظيمات بالحسبان أي ضرورة بناء التنظيم الذي يسمح بإقامة العلاقات الاجتماعية في المنظمة.

رابعاً- مدخل النظم و المداخل الحديثة: System and Modern Approach يتناول هذا المدخل دراسة المنظمة باعتبارها نظام متكامل، و التركيز على طبيعة العلاقات القائمة بين كل من البيئة الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. و هناك اتجاهان يمثلان هذا المدخل.

الأول- يتمثل بمدرسة النظم أو النظام: التي ترى أن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح على البيئة الخارجية و هي مكونة من مجموعة من الأجزاء الفرعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات متبادلة كل يؤثر و يتأثر بالآخر.

الثاني- المدخل الموقفى: الذي يركز على ضرورة توافر القدرات والمهارات اللازمة لمواجهة موقف معين، ثم اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع ما يواجهه التنظيم من مشكلات و تحديات غير متوقعة.

٣- عناصر التنظيم:

يعد التنظيم من أهم العمليات الإدارية الأساسية في المنظمة ولكي تضمن المنظمة فاعلية مسيرتها لابد من توافر مجموعة من العناصر الأساسية في التنظيم، وإلا عجزت عن تحقيق أهدافها، ومن هذه العناصر:

١- تحديد الوظائف: إذ تعد الوظيفة اللبنة الأولى في التنظيم الإداري، والتنظيم يتكون من مجموعة من الوظائف والتي يتم استحداثها بتجميع النشاطات المتشابهة، كما أن الوظيفة أيضاً تتألف من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تسند إلى الفرد وهو الموظف أو العامل الذي يتمتع بحقوق ويلتزم بأداء الواجبات، ويتطلب تكوين التنظيم تحديد الوظائف ووضعها وتقييمها وتحديد عدد الأفراد الذين يشغلونها.

٢- تكوين الهيكل التنظيمي أو الإدارات^(١): ويتم ذلك بتجميع الوظائف المتشابهة بإدارات تكون تحت قيادة و أمرة مدير واحد، وتحكم هذا التجميع عدة اعتبارات هي:

أ- التخصص و تقسيم العمل: وذلك للاستفادة من مزايا التخصص في تقسيم العمل، إن تجميع الوظائف المتشابهة في إدارة واحدة يحقق منافع متعددة منها خلق فرص الإبداع، و تخفيض تكاليف العمل، وإتقان في العمل، وقلة في الأخطاء.

ب - نطاق الإشراف: إذ ينبغي أن يأخذ بالحسبان عدد الأفراد الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية، فإذا زاد عدد المرؤوسين عن الحد الذي لا يستطيع المدير الإشراف عليه بفاعلية، انعكس ذلك على كفاءته الإدارية و بالتالي على أداء المنظمة.

^١ - Ibid, pp 142.

ج - تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الأنشطة والجهود: بحيث يتم توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف دون تعارض أو تضارب في الاختصاصات.

د - تسهيل الرقابة: إذ لابد من الأخذ بالحسبان، تدعيم عملية الرقابة وتجميع الوظائف بإدارات متخصصة.

هـ - انخفاض التكلفة: بمعنى ألا يكون التنظيم مصدراً لزيادة التكاليف بل عاملاً لانخفاضها.

و - مراعاة طبيعة العمل عند تجميع الأنشطة والوظائف وذلك ضماناً للحصول على الفرد الذي تتوفر فيه شروط العمل.

٣- تحديد المسؤوليات: تعرف المسؤولية على أنها: المهام والأعمال أو الواجبات المنوطة بالإدارة أو الأفراد والتي يجب أدائها. وبالتالي فإن التقصير في الأداء يعرض صاحبها للمساءلة. ومن هنا جاءت التسمية (المسؤولية). كما يجب أن تتصف المسؤولية بالوضوح والفهم والشمول، أي أن تؤدي ما هو مطلوب من هذه الإدارة دون تقصير. كما يجب عدم الازدواجية أو التداخل مع مسؤوليات إدارة أخرى كي لا يحصل التنازع والتضارب.

٤- تحديد السلطات: السلطة هي الحق و القدرة التي تمنح للمدير وتمكّنه من إصدار الأوامر و التعليمات و القرارات القابلة لتنفيذ بواسطة مرؤوسيه دون الرجوع إلي جهة أعلى. والسلطات يجب أن تكون محددة وواضحة وغير متداخلة أيضاً مع أية جهة أخرى، و من ثم مكتوبة، و هذا ما يسمى بمبدأ (تحديد السلطات) والمهم هنا هو أن تتفق هذه السلطات مع المسؤولية

المشار إليها سابقاً، وهذا ما يسمى بمبدأ (تكافؤ السلطة مع المسؤولية) الذي من دونه يختل التنظيم و بالتالي تنعدم منه العدالة و الكفاءة والفاعلية.

٥- تحديد العلاقات: بعد تحديد عدد الوحدات الإدارية وتكوين الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والمسؤوليات، لا بد من تحديد رابط من العلاقات بين كل وحدة إدارية وغيرها من الوحدات ذات العلاقة.

٦- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة أو المنصب الإداري: من المؤهلات العلمية أو الفنية أو الصفات الشخصية المطلوبة، بحيث تؤهله لشغل كل منصب وظيفي يقع في إطار الهيكل التنظيمي، بحيث يستطيع تحمل أعبائه من مسؤولياته.

٤- خطوات التنظيم الإداري:

هناك عدة خطوات لابد من مراعاتها عند إعداد التنظيم الإداري المناسب و توزيع الأدوار و تكوين البنى التنظيمية أو هيكل أية منظمة وهي^(١):

١ - تحديد وتعريف الأهداف الرئيسية و رسالة المنظمة: لا يوجد تنظيم نموذجي لكل المنظمات، وإنما يوضع التنظيم في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة وأهدافها و رسالتها، حيث إن أهداف المنظمة تحدد ملامح التنظيم وإطاره الذي سوف يسعى لتحقيقه بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.

٢ - تحديد المهام أو الواجبات الأساسية المطلوب تنفيذها من قبل المنظمة، لتحقيق أهدافها، ولتشك أن بعض هذه الواجبات وأوجه النشاط سوف تكون رئيسية وبعضها ثانوي، لكن يجب تحديد كل منها.

٣- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية أصغر من أجل سهولة وسرعة إنجازها.

^١ - زيد منير عبودي: التنظيم الإداري. ٢٠٠٦. مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

٤ - تجميع أعمال ووظائف المنظمة المماثلة في وحدة واحدة حسب طبيعة تخصصها لتجنب الازدواج والتداخل في العمل والمهام.

٥ - تحديد اختصاصات الأقسام والوحدات التابعة للمنظمة وتحديد الشخص الذي يشرف على كل منها ويتحمل أعبائها، وكما يجب أن يقترن تحديد الاختصاص تحديدًا للسلطات التي تساعد تنفيذ هذه الاختصاصات بشكل أفضل.

٦ - تعيين أفراد مؤهلين من ذوي الكفاءة في مجال اختصاص نشاط، لمزاولة وتنفيذ المهام والأعمال التي ستناط بهم داخل القسم أو الوحدة.

٧ - تعريف كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة بواجباته واختصاصاته وعلاقاته بالآخرين في التنظيم الداخلي للمنطقة أو لأحد أقسامها ويجب أن يتم ذلك بوضوح تام، لما لذلك من أثر على نجاح عمل المنظمة.

٥ - مبادئ التنظيم الإداري

من أهم مبادئ التنظيم الإداري التي تساعد المدير الإداري عند قيامه بمهام بناء المنظمات ما يلي^(١):

١ - مبدأ وحدة الهدف: أي أنه يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها تتسجم مع رسالتها و غاياتها و التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق تلك الأهداف.

٢ - مبدأ التخصص وتقسيم العمل: إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه، مع إعطائه السلطات اللازمة للقيام بما أسند إليه من أعمال وهذا يؤدي إلى إتقان العمل واكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه وبالتالي كفاءة المنظمة.

^١ - Edgar Merey, Melanie Ashleigh, Gennifer M, George and Gareth. Loc cit, p143.

٣ - مبدأ وحدة التوجيه أو الأمر: بمعنى أنه يجب ألا يتلقى العامل الأوامر سوى من رئيس أو مشرف واحد، كي لا يحصل تناقض في الأوامر وبالتالي إرباك في العمل.

٤ - مبدأ الوظيفة: أي يجب أن يتم التنظيم الإداري لأي منظمة على أساس الوظائف وليس حول الأشخاص أو الموظفين، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، والوظائف تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد. فهي باقية والأفراد متغيرون

٥ - تكافؤ السلطة والمسؤولية: يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة للرئيس أو الموظف وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين والطاعة والامتثال منهم.

وتشمل حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين. أما المسؤولية فتعني محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسؤولية الالتزام من قبل الموظف للقيام بواجبات الوظيفة وتحقيق أهدافها والمحاسبة عن نتائج عمله، وينص هذا المبدأ على وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للوظيفة وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاءة وفعالية.

٦ - مبدأ نطاق الإشراف: ويطلق على نطاق الإشراف عدة مسميات منها نطاق الإدارة ونطاق الرقابة، ويرتبط نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال وينص هذا المبدأ على أن

هناك عدد محدد من المرؤوسين يستطيع الرئيس أن يشرف على أعمالهم بشكل فعال.

وعليه لا يوجد عدد محدد ومثالي للأشخاص الذين يُكوّنون نطاق إشراف مناسب للرئيس الإداري وهذا النطاق يتأثر بما يلي:

أ- طبيعة العمل بحيث كلما كانت الأعمال روتينية يزيد نطاق الإشراف، وكلما زاد تعقد الأعمال قل نطاق الإشراف.

ب- قدرة الرئيس وشخصيته وخبرته بأعمال المرؤوسين.

ت- قدرة المرؤوسين ومدى إتقانهم وتدريبهم على الأعمال.

ث- الموقع الجغرافي إذا كان المرؤوسين موزعين على نطاق جغرافي واسع فإن نطاق الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم.

ج- الوقت المتوافر لدى الرئيس الإداري للإشراف.

ح- مدى توافر الخدمات الاستشارية والمساعدة التي تزود الرئيس الإداري بالمعلومات التي تساعد على الإشراف.

٧ - مبدأ قصر خط السلطة: أي أن الكفاية والفعالية تزداد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة. والعكس صحيح.

٨- مبدأ المرونة: مبدأ المرونة أو ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتكيف أي أنه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها دون الحاجة إلى تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة حتى يستطيع البناء والاستمرار ضمن بيئة العمل الداخلية والخارجية.

٩- مبدأ الفاعلية والكفاءة: يعتبر التنظيم ذات كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقصر وقت وأقل تكلفة ويمكن أن تستخدم كلمة

الكفاءة لتعني الإنتاجية وهي استخدام الإمكانيات المتوافرة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

١٠ - مبدأ تفويض السلطة: يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها المسؤولية عن تنفيذ في الجهاز الإداري.

١١ - مبدأ العلاقات الإنسانية: أي يجب على القائمين بعملية التنظيم الأخذ بالحسبان الجانب الإنساني في العمل، ووضع التنظيم الذي يسمح بإقامة العلاقات الاجتماعية، و يفجر طاقات الإبداع و يخلق عنصر التحدي والإثارة لدى العاملين و يشركهم في اتخاذ القرار، و يؤكد على المعاملة الإنسانية الحسنة.

٦- الهيكل التنظيمي:

٦-١ مفهوم الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: إطار أو البنية التي يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها بعضاً تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية، تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن خلاله أيضاً تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية^(١).

يعبر عن الهيكل التنظيمي عادة بالخريطة التنظيمية التي هي عبارة عن مخطط بياني يوضح العلاقات الرسمية للوحدات والأقسام داخل المنظمة. ويقصد بالرسمية هو أن كل ما تحويه الخارطة موثق ومكتوب ومحدد

^١ - زيد منير عبودي: التنظيم الإداري. مبادئه وأبوابه. عمان ٢٠٠٦. مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

بتعليمات وقوانين صادرة عن الإدارة العليا في المنظمة. والخارطة التنظيمية تظهر أساسيات الهيكل التنظيمي و المتمثلة بما يلي:

- تقسيم العمل: Work Division حيث تُظهر اسم الوظيفة و مهامها وموقعها في الهيكل التنظيمي.

- علاقات الإشراف: Supervisory Relationships حيث تعطي صورة واضحة من يرأس من، ولمن يقدم المرؤوسون تقاريرهم و من يراقب ناتج أدائهم؟

- قنوات الاتصال: Communication Channels كما تظهر حركة واتجاهات تدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة.

- الوحدات الرئيسية: Major Units وما يرتبط بها من وحدات فرعية

- مستويات الإدارة في المنظمة: Levels of Management

٢-٦ أسس تجميع الوحدات التنظيمية: (الأقسام الإدارية) Departmentalization

يقصد بتجميع الوحدات التنظيمية: العملية التي يتم من خلالها تجميع الوظائف و الأفراد ضمن ترتيب معين لتكوين الوحدات الإدارية في المنظمة. و يتم إنشاء الوحدات الإدارية وفق الأسس التالية^(١):

أ. على أساس وظيفي: Functional ويقوم على أساس الوظائف والأنشطة المختلفة اللازمة للقيام بعمل المنظمة ككل. مثل قسم الإنتاج والتسويق و المالية وغيرها.

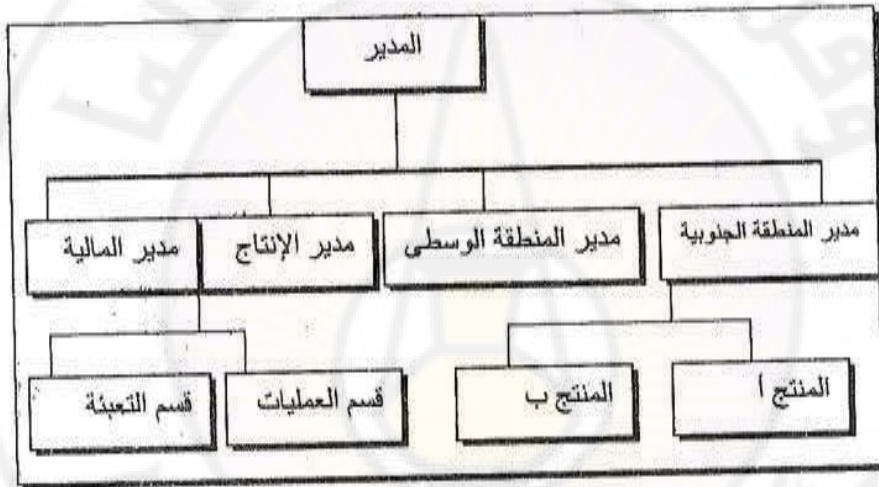
ب. على أساس المنتج: Product حيث يتم إنشاء الأقسام في المنظمة حسب عدد المنتجات و الخدمات المختلفة التي تنتجها المنظمة.

^١ - Chuck Williams: Effective Management, 3^{ed}. 2007, tomson US. P 219.-

ت. على أساس الزبائن: Customer هنا يتم إنشاء الأقسام وفق أنواع زبائن المنظمة. مثل قسم ملابس الرجال، قسم ملابس النساء، الأطفال، قسم الألبسة الخاصة بالعاملين الخ..

ث. على الأساس الجغرافي: Geographic حيث تنشأ الأقسام ضمن المنظمة حسب المناطق الجغرافية التي توجد فيها أعمال المنظمة.

ج. التقسيم المختلط: Matrix Departmentalization و هو عبارة التقسيم الناتج عن دمج شكلين أو أكثر من التقسيمات السابقة.



الشكل رقم (٤): التقسيم الإداري المختلط

بعد أن يتم تكوين الوحدات الإدارية أو الأقسام الإدارية و التي تسمى أيضاً الوحدات التنظيمية، يتشكل الهيكل التنظيمي الكلي للمنظمة الذي هو حاصل ترتيب تلك الوحدات الإدارية في شكل معين، لذلك يقوم الهيكل التنظيمي على أساس ثلاثة مبادئ تنظيمية هي:

١ - التسلسل الإداري.

٢ - وحدة الرئاسة والأمر .

٣ - تركيز السلطة في يد رئيس واحد ومن ثم تفويضها إلى المستوى الأدنى .

٧- العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي^(١):

يتأثر إعداد الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل، إذ لا يوجد هيكل نمطي واحد من حيث عدد المستويات، طول أو قصر خطوط الاتصال، وتعدد نقاط السلطة واتخاذ القرارات.

فتحديد الهيكل التنظيمي لأية منظمة يحكمه مجموعة من العوامل التي تختلف من منظمة إلى أخرى، وهي التي تسبب عدم وجود الهيكل النمطي. وبوجه عام يمكن تحديد العوامل التي تؤثر في تحديد الهيكل التنظيمي فيما يلي:

١ - حجم المنظمة: عندما يكون حجم و نشاط المنظمة صغيراً، يكون هيكلها التنظيمي صغير أيضاً، حيث يصعب تقسيم نشاطها إلى أنشطة فرعية، وإحداث إدارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء برأسونها. لذلك لا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير لأن التكلفة ستكون كبيرة. أما في حال كون حجم المنظمة وعملها كبير فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب لهذا الكبر ليكون قادراً على تنفيذ حجم العمل ونشاطها .

٢ - طبيعة الإنتاج أو الخدمة: يختلف الهيكل التنظيمي للمنظمات حسب طبيعة الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها. فالهيكل التنظيمي للمنظمات الخدمية يختلف عن الهيكل التنظيمي للمنظمات الإنتاجية، والتي تختلف أيضاً فيما بينها حسب تنوع منتجاتها أو خطوط إنتاجها. فالتنوع يتطلب هيكلًا تنظيميًا واسعاً وكبيراً والعكس من ذلك صحيح.

١ - حمدي مصطفى المعاز: وظائف الإدارة. كلية التجارة، القاهرة. ٢٠٠٧. ص ٢١٨.

٣ - المستوى التكنولوجي: المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا على نطاق واسع، غالباً ما يكون عدد العاملين فيها قليل نسبياً، حيث إن معظم العمل ينفذ آلياً، وبالتالي لا ضرورة لوجود هيكل تنظيمي كبير وواسع. أما عندما يكون مستوى التكنولوجيا أو الآلية منخفضاً ستظهر الحاجة إلى موارد بشرية أكثر، وبالتالي هيكل تنظيمي أوسع بداخله إدارات متعددة ومتنوعة، تفي باحتياجات العمل.

٤ - التوزيع الجغرافي: المنظمة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة، من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المنظمة التي تمارس عملها في منطقة واحدة، ففي حالة الانتشار الواسع يكون حجم المنظمة أكبر وبالتالي هيكلها التنظيمي أكبر.

٥ - توقيت العمل: بعض المنظمات يستمر العمل فيها على مدار الساعة بحيث يكون هناك أكثر من وردية تغطي هذه الاستمرارية. فهذا النوع من المنظمات من الطبيعي أن يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمات التي لديها فترة عمل واحدة.

٦ - تقسيم العمل والتخصص: تقسيم العمل والتخصص فيه يستوجبان تجزئة العمل إلى جزئيات، وتخصيص إدارات أو أفراد أكثر للقيام بأداء كل جزئية، لذلك عندما تكون درجة التقسيم والتخصص عالية، تحتاج المنظمة إلى إدارات أكثر وهذا ما يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيراً، والعكس صحيح.

٧ - مدة حياة المنظمة: المنظمات من حيث مدة حياتها نوعان:

الأول: وتكون مدة حياته غير محددة بزمان معين أي له صفة الديمومة. وتتمثل بمنظمات الإنتاج الكمي المستمر، حيث يعمل خط الإنتاج طول العام لإنتاج السلعة أو جزء منها.

الثاني: تكون هذه المدة محدودة بزمان معين أي أنها مؤقتة. كان نحدث منظمة (تسمى في هذه الحالة مشروع) لأداء عمل ما أو تحقيق هدف محدد وتزول عند إنجازها لهذا العمل مثل إنشاء سوق تجاري كبير، أو بناء جامعة، أو مصنع للغزل أو صومعة حبوب. و طالما أنها في طور الإنشاء تسمى مشروع، يحتاج إلى تنظيم له هيكل تنظيمي مؤقت وعادة يكون بسيطاً غير معقد يناسب كل نوع من الأعمال السابقة. وهذا عكس الحال عندما يكون للمنظمة صفة الديمومة.

٨ - أشكال الهيكل التنظيمي: ينتج عن عملية التنظيم الإداري ما يسمى بالهيكل التنظيمي، الذي هو عبارة عن الشكل الذي يوضح البنية التي يتم من خلالها ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزائه ووظائفه، ويوضح هرم أو تسلسل السلطة بغية تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. وتأخذ الهياكل التنظيمية عادة النموذجين التاليين^(١):

الأول- النموذج الميكانيكي أو الآلي: Mechanistic Organizational Structure. الثاني- النموذج العضوي أو الإنساني: Humanistic or Organic Organizational Structure. وفيما يلي شرح مبسط لكل نوع من أنواع الهياكل التنظيمية وفق هذين النموذجين. أولاً- النموذج الميكانيكي أو الآلي: و يطلق عليه مسميات عدة منها النموذج الكلاسيكي و النموذج البيروقراطي أو النموذج الهرمي. و هو يعتبر المنظمة كآلة تبنى و تشغل

١- موسي اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل. دار وائل للنشر، الطبعة الثانية. ٢٠٠٧، ص

بهدف التعبير عن إرادة الإدارة للسيطرة و الرقابة من جهة مركزية، و العاملون وفق هذا النموذج هم عبارة عن أجزاء متممة لهذه الآلة. و يؤكد هذا النموذج على أهمية تقسيم الأعمال إلى تخصصات محددة و واضحة، إضافة إلى تعريف واضح للتسلسل الهرمي داخل التنظيم، و كذلك تمركز السلطة و إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي. و من أشكال هذا النموذج الأنواع التالية:

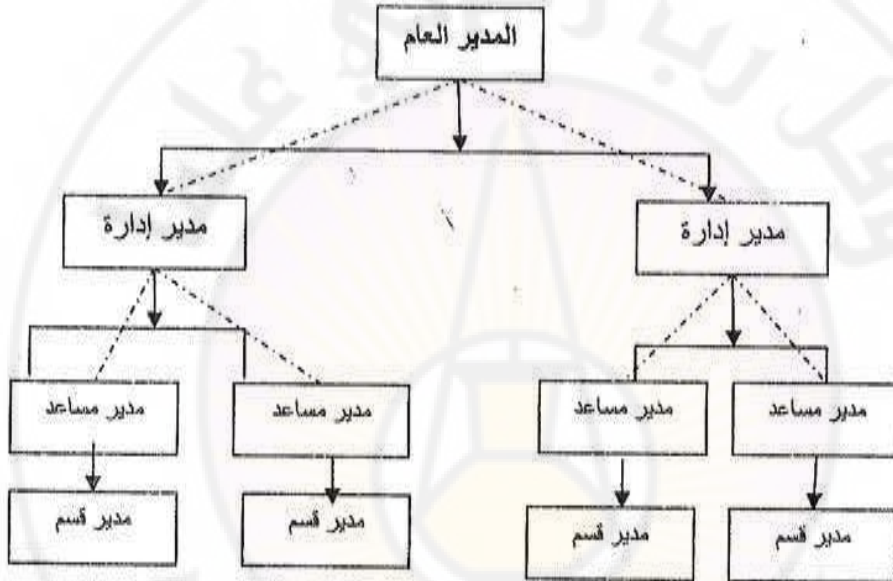
١- الهيكل التنظيمي التنفيذي أو الخطي: Line Organization وهو ما يسمى بالتنظيم الرأسي أو العسكري أو السلطوي و كذلك العمودي، وهو أقدم الهياكل التنظيمية الذي يستخدم عادة في المنظمات المستقرة نسبياً، أي قليلة التأثير بعوامل البيئة المحيطة. ويعتمد التنظيم التنفيذي على مركزية السلطة وتسلسل علاقاتها الرأسية، التي تربط المستويات الإدارية ببعضها بعضاً ضمن الهيكل التنظيمي. في هذا الهيكل يملك كل رئيس سلطة كاملة في توجيه عمله مرفوضيه، والسلطة تتساق من القمة إلى قاعدة الهرم التنظيمي بشكل مباشر و متصل. ومن خلاله تصدر الأوامر والتعليمات للمرؤوسين. ويكون هذا النوع من الهياكل التنظيمية خالياً من الاستشاريين، والمدير العام يكون ملماً بكل الأمور.

من هزايا هذا الشكل من التنظيم:

- أ. أنه يناسب المنظمات الصغيرة الحجم، التي تتميز بالبساطة و عدم التعقيد،
- ب. سرعة و سهولة اتخاذ القرارات.
- ت. التحديد الواضح للواجبات والمسؤوليات لكل مدير ضمن وحدته التنظيمية.

- ث. وحدة القيادة والتوجيه أو وحدة الأمر.
- ج. وضوح قنوات الاتصال الرسمي وعلاقات السلطة.

- و من أهم العيوب التي يعاني منها الهيكل التنظيمي التنفيذي ما يلي:
- أ - إرهاق الرؤساء بالواجبات لعدم وجود استشاريين.
- ب - التمسك الشديد بالقوانين والأنظمة و الإجراءات وتركز السلطة في يد جهة واحدة.
- ج - لا يناسب المنظمات الكبيرة التي تعتمد على تطبيق اللامركزية.



الشكل رقم (٥): هيكل تنظيمي تنفيذي أو خطي

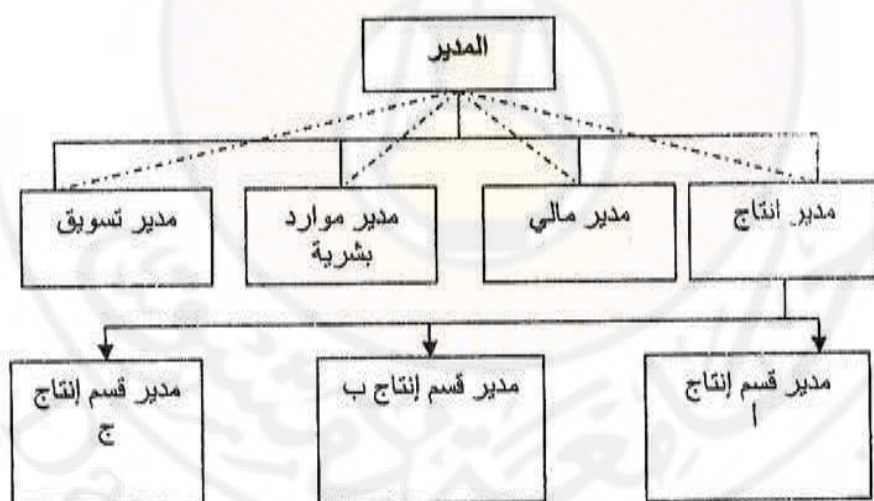
٢ - الهيكل التنظيمي الوظيفي: Functional Organization

يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تطبيق مبدأ التخصص، بحيث يقسم المنظمة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية. وتستند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها، وله

الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصصه، حتى ولو كان يعمل في إدارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة. و كان "فريدريك تايلور" أول من نادى بضرورة إحلال التنظيم الوظيفي محل التنظيم الرأسي أو الخطي.

يمتاز هذا النوع من التنظيم بأن العمل يقسم على أساس التخصص، مما يتيح فرصة إتقان العمل و يشجع على تحقيق التعاون بين العاملين في القسم أو الوحدة الإدارية الواحدة. كما أن كل مدير يختص بعمل فني يتفق مع قدراته و استعداداته فيصبح خبيراً في مجال عمله.

أما عيوب هذا التنظيم فتتلخص في عدم وضوح كلا من السلطة والمسؤولية بسبب تداخل الإشراف من قبل الفنيين و الإداريين مما يحتاج إلى درجة عالية من تنسيقية عالية .



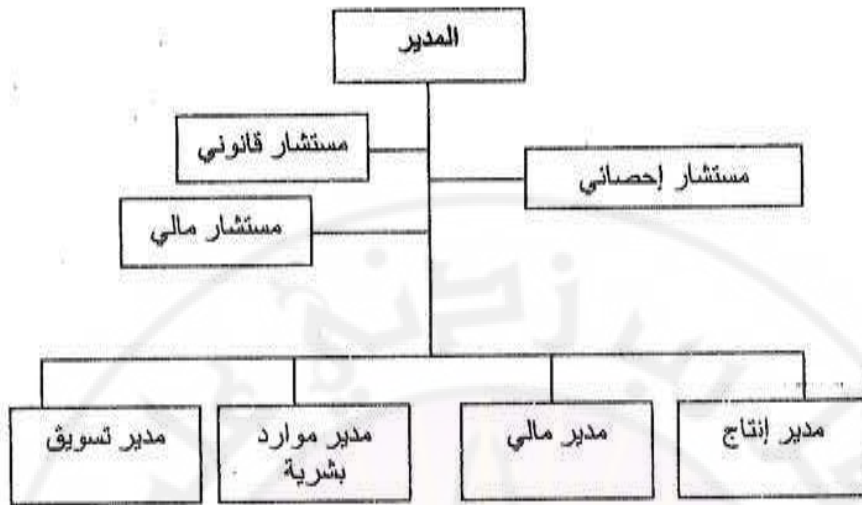
الشكل رقم (٦): الهيكل التنظيمي الوظيفي

٣ - الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري^(١): Line and Staff Organization

يعتبر هذا التنظيم خليطاً من التنظيم الخطي و التنظيم الوظيفي محققاً مزايهما و متفادياً أهم عيوبهما. و فيه يتم تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل. كما يتم الاستعانة بمستشارين فنيين متخصصين في وظائف مختلفة، كالمستشار المالي أو القانوني أو الفني، الذين يعملون كل في مجال اختصاصه على تقديم النصح والمشورة للإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين. حيث يساعدونهم على أداء أعمالهم بشكل أحسن ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت، ويساعدونهم في اتخاذ القرارات بشكل أفضل. أي أن عملهم استشاري ليس له صفة الإلزام، ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً في الحياة العلمية من النوعين السابقين.

أما من مساوئ هذا التنظيم: هو أن المديرين متخذي القرارات قد يقعون ضحية لقرارات الاستشاريين إذا مارسوا بعض الضغط عليهم و إقناعهم في اتخاذ بعض القرارات بزعم أن نتائجها مضمونة رغم علم المستشار أنه لن يحاسب عن نتائج اتباع نصائحه.

^١ - بشير العلاق: الإدارة الحديثة. نظريات و مفاهيم. اليازوري للنشر، الطبعة العربية، ٢٠٠٨، ص ٢٠٨.



الشكل رقم (٧): الهيكل التنظيمي الخطي الاستشاري

ثانياً- النموذج العضوي أو الإنساني:

يقوم هذا النموذج على فرضية مؤداها أن العامل إيجابي دائماً في عمله، وتظهر هذه الإيجابية دائماً بحبه لعمله و استعداده لتحمل المسؤولية، وقدرته على الإبداع والتطوير، وميله للرقابة الذاتية على نفسه، لذلك ينظر هذا النموذج للتنظيم على أنه مجموعة أو فريق من العاملين مرتبطين مع بعضهم بعضاً و يعملون معاً لتحقيق أهداف المنظمة. ويتبنى اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات لحل مشكلات العمل، و القيادة الديمقراطية. ويعتبر من أشكال التنظيم المفتوح، على البيئة المحيطة و يتميز بالمرونة العالية، لذلك يناسب المنظمات التي تعيش ظروف غير مستقرة و من أنواعه^(١):

^١ - عبد الباري درة، موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي: الإدارة الحديثة. منهج علمي تحليلي. جامعة الإسراء- عمان، ١٩٩٤، ص، ١٧٨.

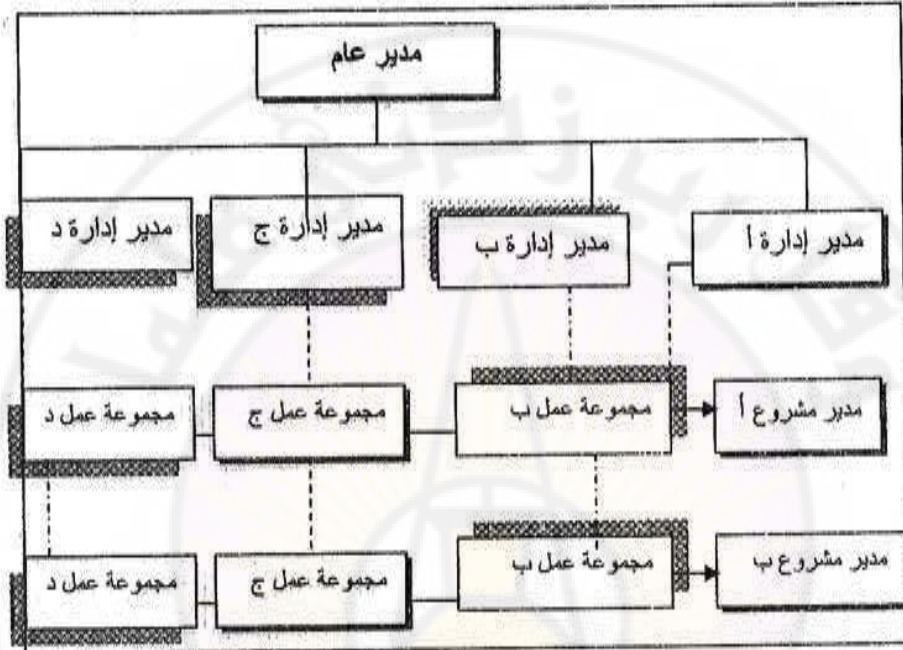
١- **الهيكل التنظيمي المؤقت أو تنظيم المشروع:** Temporary Structure
بموجب هذا التنظيم يتم إنشاء التنظيم لأداء مهمة معينة مؤقتة، و بعد أدائها تلغى الوحدة التنظيمية، مثل بناء مشفى، أو إنتاج صنف مختلف عن منتجات المنظمة الحالية و غير ذلك.

من مزايا هذا التنظيم اعتماده على العلاقات الأفقية القائمة أساساً على مبدأ التنسيق بين المديرين أو الأقسام. كما يتسم بتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تبادل الأفكار التي تسهم في تحقيق تنفيذ المشروع المنشود.

٢- **الهيكل التنظيمي المختلط أو تنظيم المصفوفة:** Matrix Structure
يعتبر هذا النوع من الهياكل التنظيمية الأكثر تطوراً من الأشكال السابقة، وامتداداً لمفهوم الاعتماد على الاختصاصيين في التنظيم. يقوم هذا النوع على فكرة مزج الموارد المادية و البشرية حسب كل عملية على حدة. وبالتالي يتم النظر لكل عملية على أنها مشروع مستقل، ويكون له مدير تُخول له كافة السلطات اللازمة لأداء العمل، ويعاونه مجموعة من الاختصاصيين. وبعد انتهاء المشروع يعود الفرد إلى إدارته ثانية. يستخدم هذا الأسلوب في مجالات مختلفة مثل تصريف منتج جديد، أو إنشاء فرع جديد، وفي منظمات المقاولات.

مزايا استخدام هذا النوع من التنظيم تكمن في توفير مرونة أكبر عند أداء العمل، وتبسيط العلاقات الإدارية، وضمان مستوى أداء عالٍ، وسهولة التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة. بالإضافة إلى توفير في الوقت.

أما عيوب هذا النوع من التنظيم فنكمن في نشوء الخلافات بين مديري الإدارات الوظيفية ومديري المشروعات إذا لم تحدد بدقة اختصاصات وأدوار كل طرف.



الشكل رقم (٨): هيكل تنظيم المصفوفة

٣- هيكل تنظيم الفريق: Team Structure

برزت الحاجة إلى هذا النوع من التنظيم لمواجهة ظروف البيئة المتغيرة التي تؤثر بشكل أكبر في التنظيمات الساكنة أو المستقرة كما رأينا سابقاً. في هذا النوع من التنظيم يتم تشكيل فرق عمل يعهد إليها بمسؤوليات لحل مشكلات محددة. كفريق عمل لتطوير المنتج، أو فريق عمل لتنشيط المبيعات وغيرها.

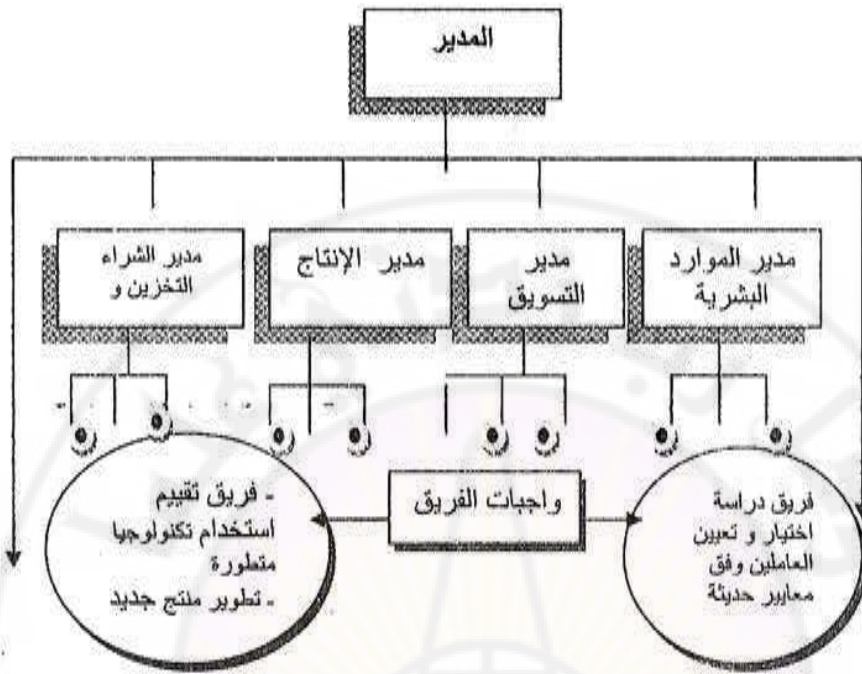
من مزايا هذا التنظيم إسهامه في إزالة الحواجز التقليدية القائمة بين الوحدات الإدارية والتعرف على أنشطتها. كما يسرع في اتخاذ القرارات ويقوي الروح المعنوية للعاملين أعضاء الفريق.

أما من عيوبه: قد يشعر مديرو الوحدات الإدارية بأنهم فقدوا مراكزهم الوظيفية السابقة وجزءاً من صلاحياتهم على رؤوسهم في وحداتهم الأصلية. بالإضافة الى الوقت الكبير الذي ينفق في جلسات طويلة، و الحاجة إلى تنسيق فعال بين مختلف الوحدات الإدارية.

٤- الهيكل التنظيمي الشبكي^(١): Network Structure

و هو نوع من أنواع التنظيم الذي تلجأ إليه الشركات متعددة الجنسية، ذات النشاط الدولي الواسع، وبعض الشركات المحلية لاعتبارات إدارية أو اقتصادية أو قانونية. و فيه يتم إسناد بعض الوظائف الرئيسية للمنظمة إلى منظمات أخرى مستقلة بموجب عقود أو اتفاقيات محددة. أي تعتمد على جهات خارجية أو موردين خارجيين Outsourcing للقيام بوظيفة محددة تخص المنظمة مثل الدراسات الاستشارية القانونية، يعني ذلك أن المنظمة تمتد أفقياً خارج حدودها لإنجاز الكثير من أعمالها، و يتم تنسيق ذلك من مركزها في الشركة الأم.

١ - صالح مهدي محسن العامري. طاهر حسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال. دار وائل عمان، ٢٠٠٨ الطبعة الثانية. ص ٣٧٦-٣٧٨.



الشكل رقم (٩): هيكل تنظيم الفريق

من مزاياه: قدرة المنظمة على التعامل مع سوق شديدة التنافس. بالإضافة إلى المرونة العالية في العمل التي تظهر من خلال قدرتها على استئجار أية خدمة تحتاجها وبأقصى سرعة ممكنة وبأسعار تنافسية، مثل خدمات استشارية هندسية وتسويقية وقانونية ومحاسبية وغيرها.

أما من عيوبه: فيؤخذ عليه ضعف الرقابة المباشرة بسبب البعد عن مركز الشركة الأم. و ضعف ولاء العاملين لشعورهم بإمكانية الاستغناء عنهم في أي وقت ما دامت مستعدة للتعامل مع المنظمات الاستشارية الخارجية.



الشكل رقم (١٠): الهيكل التنظيمي الشبكي

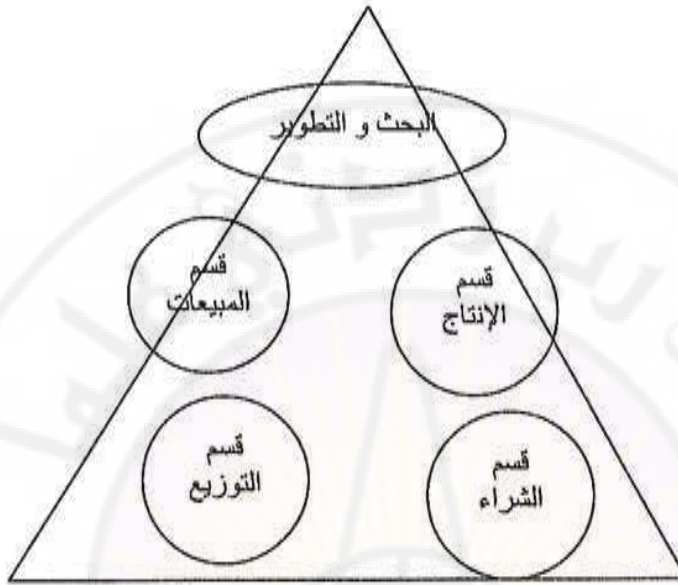
٥- الهيكل التنظيمي الافتراضي أو اللامحدود: Boundary less (Virtual) Structure

يكثر الكلام في الوقت الراهن عن المنظمات الافتراضية، أو منظمات بلا حدود، والتي هي المنظمات التي أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية. وهي المنظمات الموجودة في الفضاء الإلكتروني والتي تعتمد بكثافة على تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في عملياتها. حيث لا يوجد هرمية في الهيكل التنظيمي وتمكين العاملين في الفريق، وبروز ظاهرة الوقت في الأداء، وغياب البيروقراطية في الأداء. والشكل التالي يوضح هذا النمط من التنظيم الإداري.

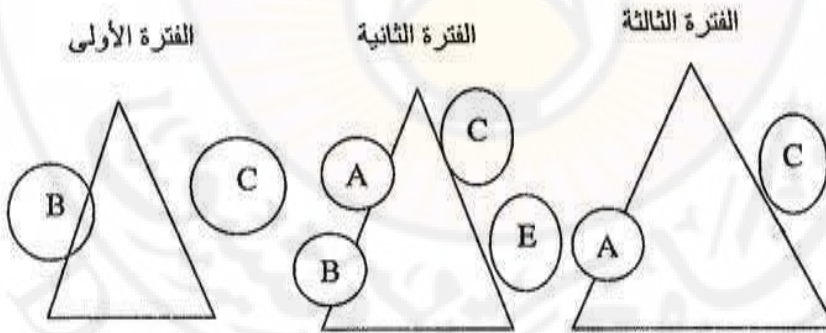
من الشكل التالي نلاحظ أن الحدود الخارجية تختلف باختلاف التحالفات أو الحاجة أو الحصول على الفرص. مزايا التنظيم الافتراضي:

- الاستفادة من الخبراء في مكان العمل.
- المرونة العالية والاستجابة السريعة لظروف البيئة المحيطة.
- اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة.

- انعدام الروتين و الإجراءات الرسمية أو الشكلية.
- تقاسم المعارف و الخبرات.



هنا لا تزال الحواجز الداخلية كلما دعت الحاجة لعمل الأفراد مع بعض.



الشكل رقم (١١): الهيكل التنظيمي اللامحدود أو الافتراضي

- أما عيوب هذا النوع من التنظيم يمكن تلخيصها بما يلي:
- ضعف الحدود بين اختصاصات الوظائف المختلفة.

- تحتاج إلى مديرون ذوي مهارات إدارية عالية.
- تحتاج إلى خدمات اتصال و تكنولوجيا متطورة جداً.
- ٨- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد^(١):
 هناك مجموعة من المواصفات التي يجب توافرها في الهيكل التنظيمي حتى يصبح تنظيمياً جيداً، وأهم هذه الخصائص والمواصفات:
 ١ - مراعاة مبدأ التخصص، وذلك على مستوى الأفراد والوحدات للاستفادة من فوائده.
- ٢ - توفر شبكة اتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها بعضاً وتوفر السهولة في نقل المعلومات والآراء والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب.
- ٣ - مراعاة نطاق الأشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
- ٤ - التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية والأنشطة الأقل أهمية الثانوية.
- ٥ - مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف، فإحداث مستويات إدارية متعددة لا حاجة لها يؤدي إلى الإسراف وزيادة التكلفة على المنظمة.
- ٦ - المرونة والبساطة.
- ٧ - تفويض مبدأ السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
- ٨ - أن يعرف الأفراد ما هو مطلوب منهم وعلاقاتهم مع الآخرين بوضوح تام.
- ٩- التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني.

^١ - زيد منير عبودي: التنظيم الإداري. ٢٠٠٦. مرجع سبق ذكره، ص ١١٩.

ثالثاً- اتخاذ القرارات الإدارية

١- مفهوم وتعريف عملية اتخاذ القرارات:

إن كل ما يفعله المدير يكون عن طريق اتخاذ القرارات والتي تتخذ الطابع الإجرائي الروتيني أحياناً والمخطط أحياناً أخرى قد تؤثر على حاضر الشركة ومستقبلها وتتطلب سنوات من العمل المنهجي المتكامل، فمالإدارة دائماً معنية باتخاذ قرارات.

فعملية اتخاذ القرارات تحدث استجابة لمشكلة ما، أي الاختلاف بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب بها، والتي تتطلب مراعاة بدائل أخرى للفعل، فكل مشكلة تتطلب التفسير والتحليل والتقييم وجمع المعلومات حولها، على اعتبار أن إدراك المشكلة بحد ذاته هو عملية إدارية .

وأهمية عملية اتخاذ القرارات في علم الإدارة تكاد تكون معروفة للجميع ولكن الاتجاه العام كما يقول دراكر في المناقشة يميل نحو التركيز على عملية حل المشكلات، أي توفير حلول وإجابات، وهذا خطأ في التركيز، وفي الواقع غالبية مصادر الأخطاء في قرارات الإدارة هي التركيز على إيجاد الحل السليم بدلاً من السؤال المناسب، والنوع الوحيد من القرارات الذي يركز على حل المشكلات فقط ليس هم المهم وهو القرار التكتيكي الروتيني، ولكن القرارات التي تتعلق بالعمل هي القرارات الاستراتيجية والتي تنطوي على اكتشاف الوضع أولاً أو تغييره، وإيجاد الموارد أو ما يجب أن تكون عليه.

هذا وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير حيث إن قدرة المدير على اتخاذ القرارات هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

فأما الف على أنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من اثنين محتملين أو أكثر، ويعرف على أنه يشمل قائمة باتجاهات التصرفات المتاحة والنتائج المحتملة لاتجاه كل تصرف.

أما عملية اتخاذ القرارات فتعرف بأنها الاختيار القائم على أساس موضوعية لبدل واحد من عدة بدائل متاحة، أو الحكم باختيار الاستراتيجية أو التصرف الذي يعتقد متخذ القرار أنه يقدم الحل الأنسب للمشكلة.

كما أن عملية اختيار بديل واحد من بدلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال مدة زمنية معينة في ضوء معطيات بيئة داخلية وخارجية ووفق الموارد المتاحة للمنظمة، ويعني:

- أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب وجود بدلين أو أكثر للاختيار بينهم.
- الاختيار يكون على أساس موضوعية مثل التكلفة، الربح، الوقت.
- من الطبيعي أن لا تكون كل البدائل مناسبة، ومع ذلك يمكن الاختيار من بينها.

ولتوضيح عملية اتخاذ القرار بشكل أمثل لا بد من التمييز بين اتخاذ القرار وعملية صنع القرار كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١): الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار

عناصر المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
درجة الشمولية	أعم وأشمل	يمثل مرحلة من مراحل صنع القرار
المستوى الإداري	جميع العاملين في جميع المستويات	وظيفة القائد الإداري
متابعة تحقيق الهدف	لا تنتهي باتخاذ القرار وإنما بمتابعة القرار حتى ينفذ	تنتهي عملية اتخاذ القرارات بالوصول إلى القرار المطلوب
المعلومات	يتم تجميع كافة المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات	يتم استخدام المعلومات المجمعة بواسطة القائد الإداري الذي يتخذ القرار على أساسها
الوقت المستغرق	طويل نسبياً	قصير نسبياً

٢- أنواع القرارات الإدارية:

العديد من المشاكل الروتينية وغير الروتينية، تتطلب أشكالاً مختلفة من القرارات، وتظهر المشاكل الروتينية بشكل منظم ويمكن الاستجابة لها عن طريق الاستجابات المعيارية، أما المشاكل غير الروتينية هي المشكلات الخاصة والجديدة والتي تتطلب حلاً ابتكارياً يتفق والموقف الحالي، هذا وتتخذ داخل المنظمات، المختلفة سواء كانت منظمات أعمال أم منظمات حكومية مجموعة من القرارات ويمكن تصنيفها بالاعتماد على عدة معايير، ومن هذه التصنيفات كما يرى عدد من الباحثين:

١- القرارات حسب أهميتها وطبيعتها:

- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة: تصنف القرارات إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة على أساس درجة الاختيار المتاحة في

القرار بأن توصف القرارات التي يكون مجال الاختيار فيها واسعاً نسبياً فتسمى قرارات غير مبرمجة، والقرارات المبرمجة لا تكلف لوضعها جهداً كبيراً في جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينها، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكياً.

ويسمى القرار المبرمج بالقرار الروتيني لأنه عادة ما يكون متكرراً وطريقة وصفه محددة وواضحة وبالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ومن أمثلتها إعادة مخزون الطلب حين يصل المخزون لنقطة إعادة الطلب، أما القرارات غير المبرمجة فيتطلب صنعها جهداً أكبر لأن الاختيار أصعب والبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها، ومن أمثلتها إدخال منتج جديد للسوق.

وبشكل عام كلما اقتربنا من قمة الهيكل التنظيمي كلما أصبحت القرارات غير مبرمجة، وتكون القرارات غير مبرمجة إذا لم تكن هناك سياسات أو قواعد أو تقاليد تحكم عملية اتخاذ القرار.

- القرارات الرئيسية والفرعية : فالقرارات الرئيسية تصدر في المستويات الإدارية العليا وهي قرارات تحدد السياسات القريبة والبعيدة للمنظمة والأهداف الواجب تحقيقها، والقرارات الفرعية تصدر عن المستويات الإدارية التنفيذية والوسطى وتتخصص في معالجة القضايا ذات الأهمية المحدودة.

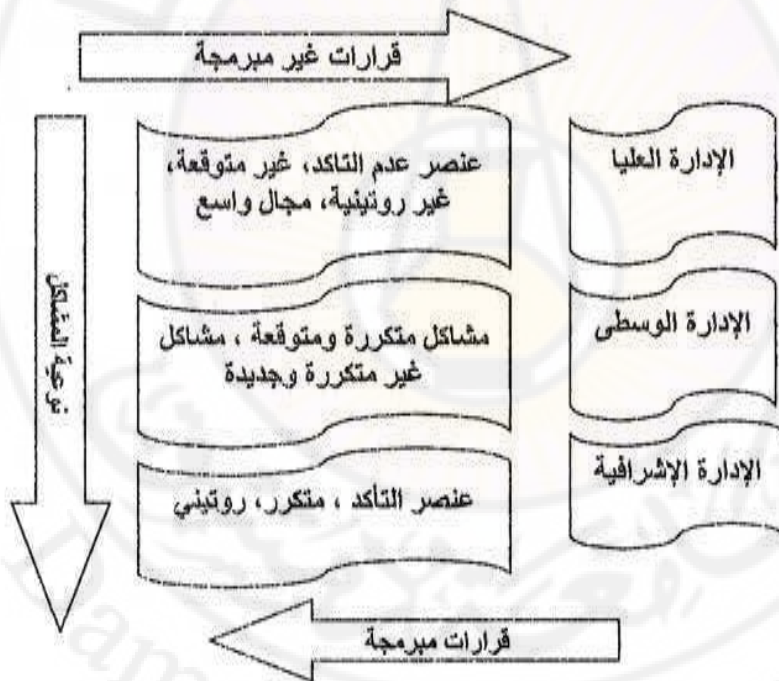
- القرارات الرسمية والقرارات الشخصية: فالقرارات الرسمية تصدر عن السلطات الاقتصادية والحكومية العليا خارج المنظمة، وهي تتصف بالرسمية كونها تصدر عن سلطة رسمية كقرارات تحديد الرواتب والأجور،

أما القرارات الشخصية فتصدر عن الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية معينة.

- ١- القرارات حسب بيئة القرار الإداري: ومن هذه القرارات:
 - القرارات في حالة التأكد حيث تتوفر كافة المعلومات والبيانات لمتخذ القرار.
 - القرارات في حالة المخاطرة حيث يواجه متخذ القرار العديد من الاحتمالات.
 - القرارات في حالة عدم التأكد وهي القرارات التي تتخذ في ظل عدم توفر البيانات والمعلومات الضرورية والمساعدة في اتخاذ القرار.
- ٢- القرارات الوظيفية: وهي القرارات التي تتخذ من قبل الإدارات العليا والوسطى في المنظمة والتي تتعلق بعمليات الإنتاج والتطوير والموارد البشرية والتمويل والتسويق والمالية.
- ٣- القرارات حسب المصدر: وهنا تقسم إلى قرارات مركزية وقرارات لا مركزية وقرارات مركزية - لا مركزية.
- ٤- القرارات الأوتوقراطية الانفرادية والقرارات الديمقراطية أو القرارات بالمشاركة: أي تصنف القرارات طبقاً للنمط القيادي السائد في المنظمة.
- ٥- القرارات حسب الأهداف: وتنقسم إلى قرارات أحادية الهدف، قرارات ذات أهداف متعددة.
- ٦- القرارات حسب مجالها: فهناك القرارات السياسية والقرارات الاقتصادية والمالية والاجتماعية.
- ٧- القرارات على أساس المستوى التنظيمي: تصنف إلى:
 - القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا كتلك المتعلقة برسم السياسات ووضع الخطط والبرامج طويلة المدى.

- القرارات التي تتخذ مستوى الإدارة الوسطى كذلك القرارات التي تتعلق بترجمة الأهداف والسياسات والخطط التي تضعها الإدارة العليا إلى خطط وبرامج والإشراف على تنفيذها.

- القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة الإشرافية كذلك التي يتخذها المشرفون والملاحظون ورؤساء الأقسام والشعب في مواقع العمل. والشكل التالي يوضح أنواع القرارات في المستويات الإدارية المختلفة مع ربطها بغيرها من أنواع القرارات كذلك القرارات المبرمجة وغير المبرمجة والقرارات حسب بيئة القرار الإدارية:



الشكل رقم (١٢): أنواع القرارات في المستويات الإدارية

١- طرق اتخاذ القرارات:

يمكن التمييز بين الطرق التالية لاتخاذ القرارات:

• الطرق غير العلمية:

- طريقة الاعتماد على الخبرة والحكم الشخصي لمتخذ القرار.
- طريق المشاهدة أو المحاكاة وهنا ينظر المدير لما يفعله المديرون في المنظمات الأخرى ويفعل مثله بما يتناسب مع المشكلات لديه.
- طريقة التجربة والخطأ: وهنا يعتمد المدير على تجريب أكثر من بديل أو حل.

• طريقة التحليل المنطقي: وهنا يستخدم المدير المنهج العلمي الموضوعي القائم على التفكير المنطقي غير المتحيز في تحليل العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بغرض الوصول إلى الاستنتاجات اعتماداً على الدراسة والتحليل والمقارنة والقياس.

• طريق التفكير والتحليل الابتكاري: وهي طريقة تقوم على إيجاد واكتشاف علاقات جديدة بين أشياء أو عناصر أو متغيرات لم يكن بينها علاقة من قبل، بغرض الوصول إلى حل مبتكر للمشكلة التي تواجه المدير، وهذه الطريقة تعتمد على التصور والتنبؤ وتوليد الأفكار الجديدة .

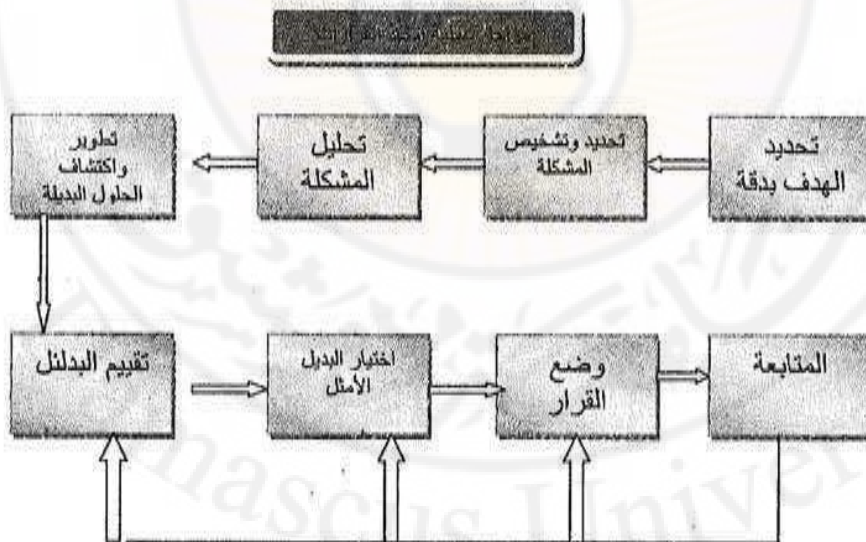
• الطرق الفنية في اتخاذ القرارات: ومن أمثلتها:

-العصف الذهني: وهي عبارة عن عملية تبادل للأفكار والآراء، تهدف إلى تكامل وتجميل عملية الابتكار والإبداع من خلال نقاش جماعي من أجل الوصول إلى حلول جماعية فعالة، وهي طريقة تعتمد بشكل كبير على تشجيع النقاش الحر وتأييد آراء الآخرين ومنع النقد بشئى أنواعه كون الهدف هو التوصل إلى حل لمشكلة معينة.

- أسلوب دلفي: وهو ما يعرف بالاجتماع عن بعد حيث تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، ولكنه يحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير، وهو يناسب المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

- الطرق الكمية ومنها: شجرة القرارات، البرمجة الخطية، المسار الحرج (شبكة بيرت)، تحليل التعادل، المباريات الإدارية، نماذج المخزون.
- ١- مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات معينة ، وقد اختلف العلماء في هذه الخطوات وفي تسمياتها، حيث يعود هذا الاختلاف إلى درجة التفضيل في الخطوات وليس حذف أو إضافة خطوة أو خطوات من عملية اتخاذ القرار، والشكل التالي يوضح خطوات عملية اتخاذ القرارات:



الشكل رقم (١٣) : مراحل اتخاذ القرارات

ففي المرحلة الأولى يتم تحديد القضايا ذات الأهمية الكبيرة من أجل أن توضع لها سياسة معينة أو يعاد النظر فيها، ومن ثم يتم وضع توصيف دقيق وواضح للمشكلة من حيث تحديد الفجوة بين الواقع والوضع المرغوب ويتم هنا تحديد مجال المشكلة وحجمها، وما هو تأثير الزمن عليها كما يتم تحديد نوعية القرار المطلوب (نهائي أو مؤقت أم مرحلي)، ومن ثم يتم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة ويتم توصيفها بالشكل السليم من أجل تحديد الأهداف الواجب تحقيقها ومن ثم بيان واكتشاف الطرق والأساليب الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة وهو ما يعرف باسم البدائل وفي هذه المرحلة يفضل حصر أكبر عدد من البدائل بغرض تقييمها واختيار أفضلها، ومن ثم تأتي مرحلة تقييم البدائل التي تم وضعها من خلال تقدير احتمالات آثار كل بديل من البدائل بما في ذلك المنفعة والتكلفة والإمكانية والملاءمة والميل لها من قبل الأفراد، وبناء على نتيجة هذا الفحص والتحليل يتم اختيار أحد هذه البدائل وإعطاء الصيغة القانونية والرسمية من أجل البدء في تنفيذه كونه يمثل البديل الأمثل لحل ما لدينا من مشكلات، وبعد ذلك تبدأ عملية تنفيذ القرار أي تطبيق ما تم التوصل إليه في المرحلة السابقة، حيث يتم تحديد وقت التنفيذ ومراحله وتحديد الأشخاص الذين يتولون التنفيذ، ويتم تحديد أساليب التنفيذ أيضاً.

ولكي تتم عملية اتخاذ القرارات بالشكل السليم وللتأكد من أن الحل الذي تم تنفيذه يعتبر حلاً مثالياً للمشكلة لا بد من متابعة تنفيذه والقيام بعملية الرقابة والتقييم له من خلال معرفة نتائج تنفيذ هذه البديل والحكم عليه فيما إذا حقق أهدافه أم لا.

وبالنتيجة ورغم الاتفاق على الخطوات السابقة واتفاقها مع الطريقة

المنطقية للتفكير إلا أن المديرين متخذي القرارات قد يختلفوا في اتباعهم لها وفي الوقت الذي يمنح لكل منها، ومن العوامل التي تؤثر في اتباع هذا التسلسل المنطقي هو نوع القرار وأهميته وكذلك نوع المشكلة المطروحة وخطورتها ونوعية الضغوط التي تفرزها، ففي المسائل الضرورية والهامة وذات التأثير طويل الأمد نجد أن القيادات الإدارية تعطي الوقت الأكبر لكل خطوة من هذه الخطوات بينما تعطي وقتاً أقل عندما تكون القرارات المراد اتخاذها قصيرة الأجل، وكذلك يقل الوقت الممنوح لهذه الخطوات عند التصدي للمشكلات الروتينية اليومية والمشكلات التي تستدعي حلاً سريعاً.

اتخاذ القرار الفردي

القرارات الفردية هي عملية اتخاذ القرار من قبل المدير مباشرة وبشكل فردي، دون إشراك المرؤوسين في صياغة أو مناقشة القرار، وهذا النوع من القرارات يتأثر بسلوك الأفراد، وهذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر ومن موقف لآخر، حيث تؤدي هذه المؤثرات السلوكية دوراً أساسياً إيجابياً وسلباً، ومن أهم الجوانب السلوكية التي تؤثر في القرار قيم الفرد واتجاهاته وشخصيته ودوافعه.

اتخاذ القرار الجماعي

وفق هذه الطريقة يخضع القرار للمناقشة والحوار من قبل الرئيس والمرؤوسين وبناء عليه يتم اتخاذ القرار، ومن مزايا هذا النوع من القرارات توفير وتنوع مهارات الأعضاء، المعرفة والتخصص والخبرة، تعزيز الذاكرة فيما يتعلق بالحقائق، وتوفير مقدرة أكبر على تصحيح الأخطاء وزيادة قبول القرار، والاستقطاب الجماعي.

ومن عيوبه:

- طول الوقت الذي يستغرقه اتخاذ القرار الجماعي وخاصة تلك القرارات التي لا تعتمد على معايير محددة .

- التفكير الجماعي وهو نوع أشكال القرارات الخاطئة التي تتخذ في الجماعات المتماسكة والتي يسعى أعضاؤها للتوصل إلى اتفاق حول قرار ما على حساب دقة تقييم المعلومات المتعلقة بالقرار، وذلك بسبب أن الأفراد في الجماعة المتماسكة يقيمون عضويتهم في الجماعة ولديهم رغبة قوية في الحفاظ على عضويتهم في الجماعة، وحينما يتم اتخاذ القرار الجماعي، فإن أعضاء الجماعة يدعمون القرار بالإجماع، والقرار الذي يتم الاتفاق عليه هو القرار المرغوب به من قبل القائد من دون تقييم دقيق لإيجابياته وسلبياته، وغالباً ما نجد هذا الدعم بالإجماع ما بين الأعضاء الذين يببالغون في اعتقاداتهم حول قابلية وحكمة الجماعة، حيث يعتقدون أن الجماعة أكثر قوة من حقيقتها، ونتيجة لذلك يحدث التقارب الفكري بين أعضاء الجماعة وتفشل الجماعة في الانتباه للمعلومات التي تفترض أن القرار قد لا يكون القرار جيداً، كما يحاول أعضاء الجماعة هنا منع أية معلومات سلبية وعدم مناقشتها حول القرار، وللتغلب على مشاكل هذا النوع من القرارات لابد من أن يشجع قائد الجماعة كل الأعضاء على انتقاد البدائل المقترحة وعلى جمع المعلومات المتعلقة بالقرار وقبول انتقاداتهم الشخصية، وأن يتجنب الحديث عن آرائه الشخصية حتى تتوفر الفرصة للتعرف على كل البدائل، لأن ذلك قد يؤدي لمنع توفير البدائل والنقاش الجماعي حولها، على القائد إن توافر له الوقت أن يدعو لاجتماع ثانٍ يتم من خلاله عرض القرار وشكوك الجماعة حوله لأن ذلك يساعد في التغلب على أهم مشكلات التفكير الجماعي.

- شيوع المسؤولية والتحالفات بين الأعضاء للقضاء على أي رأي مخالف لهم.

٥- نظم المعلومات الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات:

يمثل وجود نظام معلومات إدارية ضرورة ملحة ليس من أجل عملية التخطيط وحسب، ولكن من أجل اتخاذ القرارات والمتابعة والرقابة. ونظام المعلومات الإدارية يمثل أسلوباً رسمياً لتوفير المعلومات الدقيقة والموضوعية في المكان والزمان المناسبين وذلك للإدارة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات والتي تمكن من القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتشغيل والرقابة في المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ووظائف هذا النظام هي:

- جمع البيانات.
- معالجة البيانات.
- إنتاج وتوليد المعلومات.
- إدارة البيانات.
- رقابة وأمن المعلومات.
- استخدام البيانات.
- تجديد البيانات.

ومن أنواعها:

نظام المعلومات البسيط :

وهو نظام معلومات يقوم فقط على تجميع البيانات والمعلومات وتسجيلها وتقديمها لمتخذ القرار على شكل تقارير ويقوم متخذ القرار بالخطوات الخاصة باتخاذ القرار.

نظام المعلومات التحليلي:

هذا لا تقتصر مهمة النظام على تقديم المعلومات والبيانات المطلوبة ، بل تمتد إلى تحليل هذه البيانات واستخراج النتائج منها والتي تساعد متخذ القرار على صناعة واتخاذ القرارات فيصبح النظام في هذه الحالة نظام معلومات تحليلي.

نظم دعم القرارات:

ظهر مفهوم دعم القرارات مع بداية السبعينيات من القرن الماضي مع توسع استخدام وتطور الحواسيب الإلكترونية في المنظمات، ونظام دعم القرارات يمثل النظام الذي يزود المديرين والقادة الإداريين بالمعلومات الدقيقة والتي تساهم في اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه الإداريين، ومن عناصر هذا النظام:

- توافر مجموعة من الأدوات والوسائل المساعدة مثل شبكة الحواسيب الداخلية أو الخارجية.
- البرمجيات وتمثل قواعد البيانات والنماذج الإدارية وبرامج إدارة التشغيل والتفاعل مع المدخلات والعمليات والمخرجات.
- العناصر البشرية المسؤولة عن تنسيق النظام وتشغيله.
- الإجراءات وهي القواعد والأسس الناظمة والمثبتة للتشغيل الرشيد للأجهزة المتاحة.
- قواعد البيانات المسؤولة عن حفظ المعلومات والبيانات.

ومن خصائصه:

- المرونة.
- سهولة الاستخدام.

- الملاءمة لجميع المستويات الإدارية.
- المساهمة في تحسين كفاءة اتخاذ القرار.

نظم دعم القرارات الجماعية:

هي عبارة عن نظم تفاعلية مبنية على الحاسب تساهم في تسيير حل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرار الذين يعملون معاً كفريق، وهي على أربعة أشكال:

- استخدام حجرة القرار المجهزة بالتسهيلات الحاسوبية والفنية اللازمة لاتخاذ وتنفيذ القرارات الجماعية.
- استخدام شبكة قرارات مجلية حيث يبقى كل عضو في مكتبه الخاص ويتم التفاعل بين أعضاء الفريق من خلال محطة عمل خاصة.
- استخدام المؤتمرات عن بعد في حال وجود الأعضاء في أماكن متباعدة ولا يوجد سبب لاجتماعهم في مكان واحد للنشاور.
- صنع القرارات عن بعد من خلال إتاحة الفرص لعقد لقاءات غير مجدولة بين أعضاء منتشرين في أماكن متباعدة بحيث يخبر أحد الأعضاء الأفراد الباقين بضرورة عقد اجتماع بعد ساعة، حيث يتم التواصل عن طريق الهاتف ومحطات الإرسال الفضائي.

رابعاً- التوجيه

١-تعريف ومفهوم التوجيه:

ممارسة وظيفة التخطيط والتنظيم تعني وظائف تجهيز المشروع (المنظمة) وإعداده ، أي تعتبر وظائف تمهيدية لا تؤدي إلى إنجاز العمل وإتمامه، وهنا تأتي وظيفة التوجيه لتخلق الحياة في المنظمة وتوجه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة عبر تنفيذ أعمالهم، وإصدار التعليمات إليهم والإشراف عليهم، ورفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل، ومحور كل ذلك يتمثل في العلاقة الجديدة بين الرئيس والمرؤوس ، ورغم اعتبار بعض الباحثين لوظيفة التوجيه على أنها من مهمات الإدارة العليا أحياناً التي تخطط وتنظم وتقود وتراقب لكي تتمكن من تنفيذ الأهداف عن طريق الآخرين من خلال إرشادهم وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم بالاتجاه الصحيح الذي يحقق تلك الأهداف، إلا أن بعضها الآخر يرى وظيفة التوجيه بأنها وظيفة مشتركة بين القادة في جميع المستويات الإدارية في المنظمة رغم أن تأثيرها الواضح يكون في مستويات القيادة المباشرة كونها على تواصل مع المرؤوسين.

فالتوجيه يمثل النشاط الذي يقوم على خلق المناخ التنظيمي المناسب لإنجاز العمل من خلال توجيه جميع الجهود بما يخدم تنفيذ السياسات والبرامج والاستراتيجيات التنظيمية، وبما يحقق بالنتيجة أهداف المنظمة.

ويعرف التوجيه -كما يراه بعض الباحثين- على أنه العمل الدائب لمواجهة أية مشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن التحقيق المتكافئ للأهداف، والتوجيه وظيفة إرشادية تستهدف تحسين أداء الموارد البشرية باتباعهم الأسلوب الأمثل لتنفيذ العمل.

كما يعرف بعضهم وظيفة التوجيه على أنها إصدار الأوامر للمرؤوسين لإرشادهم إلى طريقة الأداء الصحيحة بما يكلفون به من أعمال.

باختصار يمكن القول إن التوجيه يمثل صلب عمل القيادة الإدارية الذي يعني إشارة البدء بالعمل لتسير الحياة في المنظمة، فهو خطوة مهمة وضرورية في العملية الإدارية ، تتضمن توفير بيئة عمل مناسبة تساعد في إطلاق إبداع العمال وتطويرهم لما يخدم المنظمات وأهدافها ، فهو عملية تمارس في إطار فهم السلوك والنفس البشرية من أجل توجيه هذا السلوك نحو السلوك الأمثل.

٢- علاقة التوجيه مع الوظائف الأخرى للإدارة:

المدير يقوم بمجموعة متكاملة من الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويقود مجموعة من الأفراد تحكمها علاقة تنظيمية واضحة منسقة لتحقيق هدف محدد، وفي ضوء خطة موضوعية وسياسات وبرامج واستراتيجيات مقرررة وواضحة ومفهومة، ومعايير ومقاييس رقابية فعالة، وفي حال عدم توافر هذه العناصر والوظائف يصبح التوجيه معقداً وصعباً وسير العمل يكون محكوماً بالفشل والتجربة والخطأ.

فالعلاقة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه هي علاقة عكسية، فكلما كانت عملية التخطيط دقيقة وواضحة وبالتالي عملية التنظيم دقيقة ومحددة سهلت وظيفة التوجيه، وكلما انخفض مستوى التخطيط والتنظيم زادت الحاجة لتوجيهات الرئيس والمشرف والمدير من أجل اتخاذ قرارات من شأنها رفع سوية العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن التوجيه يتأثر بوظيفة القيادة بشكل كبير وخاصة من ناحية تأثير التوجيه بالنمط القيادي السائد، فالقيم والعادات وثقافة القائد تؤثر في عملية

التوجيه ، فالمدير الأوتوقراطي يؤمن بنظرية (X) وبالتالي هو يكافئ كل من يلتزم بالأوامر ويعاقب كل من يخالفها، والقائد الديمقراطي يعتبر مرشداً أكثر من الأوتوقراطي حيث ينفق الكثير من وقته في مساعدة المرووسن على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل، حيث يخلق ظروف عمل تشعر العامل بأنه يحقق أهدافاً ذاتية وليس فقط أهداف المنظمة ، كون المدير الديمقراطي يؤمن بنظرية (Y) بالعمل أو التي تؤكد أن الإنسان طموح ويرغب بالعمل.

٣- خصائص وأدوات التوجيه:

يتوقف نجاح المدير أو المشرف أو الرئيس الجيد على استخدام أدوات التوجيه بشكل أمثل بما يحقق أهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق رسالتها ويلتزم بخصائص التوجه الجيد، ومن هذه الأدوات والخصائص :

١- تفعيل عملية التحفيز من خلال دفع الأفراد لبذل الجهد الأكبر لتنفيذ الأعمال من خلال مجموعة الحوافز المادية والمعنوية.

٢- اتخاذ القرارات التي تضمن الطريقة المثلى للعمل من أجل تحقيق أجل تحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاعتماد على بيانات صحيحة وسليمة ودقيقة ومتكاملة.

٣- اختيار الوقت المناسب للتوجيه: بحث يتحقق الربط بين التوجيه والأمر فيما يتعلق بالموقف القائم وظروف العمل. فإعطاء أوامر وتعليمات في غير وقتها يحدث تدمراً في نفوس المرووسين، كما أن التسرع في إعطاء الأوامر أو التأخير في إعطاء التعليمات من شأنه أن يدخل العمل في حالة إرباك ويؤثر على الروح المعنوية للعاملين، ويؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية في المنظمة.

٤- الاهتمام بتدريب وتطوير الأفراد العاملين: من أجل زيادة أداء الأفراد وأحداث التغيرات المطلوبة في الأفراد أو الجماعات من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم ، بما يساعد على القيام بالعمل بكفاءة وفاعلية، وذلك في ضوء وجود خطة واضحة لتدريب الأفراد وترقيتهم، ووجود مناهج تدريبية واضحة واختيار مدربين ومواد تدريبية وأساليب تدريبية مناسبة لمستوى الأفراد وكفاءاتهم وإمكاناتهم .

٥- وضوح الأوامر والتعليمات بحيث تكون واضحة ومفهومة وغير قابلة للتأويل ، ومتفقة مع طاقات وإمكانات الأفراد ومعقولة بعيدة كل البعد عن التسلط والقوة والعنف، كي تلقى القبول من المرؤوسين.

٦- تفعيل عملية تقويم الأداء: من خلال حسن تقييم أداء الأفراد عبر وضع أساس سليم لتطوير وتحسين الأداء ومن خلال اختيار طرق تقويم أداء مناسبة توضع بمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس، أو من خلال جهة استشارية خارجية وذلك في مواعيد محددة ثابتة، بما يسمح بتقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وليس تحويلها لعلاقة قائمة على عدم الثقة وعدم الطمأنينة.

٧- أن تعكس عملية التوجيه في طياتها عملية الموافقة عليها وقبولها.

٨- تنمية العلاقات الإنسانية في العمل: من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح العمل الجماعي بينهم وتنمية روح التعاون لتحقيق أهداف المنظمة، وبما يمنع تحول الأفراد لجماعات غير رسمية، على اعتبار أن العامل الإنساني وخلق الثقة وبث روح التعاون بالجماعة والأفراد وتقدير مواهبهم وإمكاناتهم وطاقاتهم تعد من أهم أسباب تحقيق الأفراد

لأهداف المنظمة والتزامهم بها وتنمية روح الولاء لها وشعورهم بالانتماء لها.

٣٩ اختيار أداة وقناة الاتصال الجيدة: بما يحقق تنسيق المعلومات والبيانات من وإلى المرؤوسين بشكل سليم، بما يؤثر إيجابياً على أداء الأفراد، فلا بد من أن يعرف المرؤوسون ويفهموا الخطط والبرامج والسياسات والاستراتيجيات في المنظمة وأسباب التغيير بها إن وجد، ولا بد من أن يوقر القائد هذه المعلومات لهم، وأن يفسر القائد للمرؤوسين علاقات السلطة الرأسية والأفقية وحدودها في كافة المستويات وذلك وفق قناة اتصال فعالة، فالاتصال يؤثر بشكل فعال على سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم لتحسين الأداء.

٤٠ وحدة الأمر والتوجيه: أي أن يخضع المرؤوس لإشراف وتوجيه رئيس واحد يتولى توجيهه التوجيه العلمي الصحيح انطلاقاً من مبدأ وحدة الجهة صاحبة الأمر، لكي لا يحصل تضارب بالأراء نتيجة تعدد مصادر الأوامر، فيصعب على الفرد التقيد بأي منها وغالباً يهرب من تنفيذها، كما أن التعدد في مصادر إعطاء الأوامر ينتج عن خلل تنظيمي في خطوط التنظيم، بما يدفع لصراعات وخلافات بين الرؤساء وبما يضعف العمل ويؤثر في الأداء التنظيمي وبما ينعكس بالنتيجة على عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.

خامساً- القيادة

أولاً- مفهوم وتعريف القيادة:

بعد مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم السلوكية التي تشغل الباحثين والكتاب في كافة مجالات العلوم والسبب في ذلك يعود لكون القيادة الإدارية الفعالة هي حجر الأساس في حياة المنظمة وتحقيق أهدافها، وهي المسؤولة عن ضمان استقرار المنظمة ونجاحها، و نجاح أي تنظيم يتوقف على كفاءة وفاعلية القيادة فيه، فالقائد هو الرأس المفكر لكل تنظيم والذي يمثل باعث الروح فيه، وهو الذي يدعم المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، كما هو المسؤول عن توفير وبعث عوامل الابداع والابتكار والتجديد في المنظمة بما يضمن للمنظمة تطورها ويوفر لها المقدرة الاستراتيجية لمواجهة التحديات التي تواجهها، وهو المسؤول عن نجاح المنظمة وبالنتيجة عن تقدمها وازدهارها واستمرارها.

فالقيادة الإدارية مهارة كباقي المهارات يتعلمها الإنسان ويطورها في مختلف المجالات وهذه المهارة حازت على أهمية بالغة الحيوية والحساسية من قبل الباحثين، وتظهر هذه الأهمية نتيجة التطورات والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات بسبب تزايد المشكلات التنظيمية وتنفيذها.

والقيادة تمثل جوهر العملية الإدارية والمنظمة بلا قيادة هي جسد بلا روح إنها مفتاح الإدارة وهي جزء منها وليست كلها؛ لذلك لا بد من التمييز بين مصطلحي القيادة والإدارة الذي غالباً ما يتم الخلط بينهما وفي هذا المجال يذكر (كوتر) أن الإدارة تتعلق بالتوافق مع التقيد، حيث إن الإدارة تؤدي للترتيب والثبات عن طريق الخطط الرسمية وتصميم هيكل تنظيمي ثابت

وتقارن الخطط مع النتائج، أما القيادة فإنها تتعلق بالتوافق مع التغيير، حيث يحدد القائد الاتجاه عن طريق استشراف المستقبل ثم يربط ما بين الأفراد وبينه عن طريق نقل هذه الرؤيا والإيحاء لهم بكيفية التغلب على المعوقات في سبيل تحقيقه الأهداف المستقبلية للمنظمة.

ومنظمات اليوم بحاجة إلى القيادة والإدارة القوية لتحقيق الفاعلية وفي ظل عالم متغير تكون فيه جميع المنظمات بحاجة إلى القيادة الإدارية القادرة على التوجيه والإرشاد والتنظيم والتخطيط والتأثير في التابعين لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

ونتيجة لتغير البيئة الخارجية التي تعيشها المنظمات وشدة المنافسة والتقلبات في أسواق العرض والطلب على المنتجات والخدمات أصبح من الضروري توافر القيادة الناجحة في كل مجال وضرورة قيام المديرين بأدوارهم الإدارية وأن يفكروا باستقلالية وإبداع ويجب عليهم تحديد الغايات والأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات بالإضافة إلى ضرورة تطوير وتنمية العاملين معهم، ونتيجة لأهمية أدوارهم فإن عليهم القيام بتطوير مهاراتهم وممارساتهم القيادية.

وعلى الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً يكتنفه بعض الغموض، شغل العديد من الباحثين خلال القرن الماضي وبداية القرن الحالي فأجريت بحوث عديدة وظهرت نماذج مختلفة يحاول كل منها أن يحل ويفسر العوامل والمتغيرات الأساسية للقيادة والوصول إلى معنى ومفهوم واضح لها، ولم يتمكن العلماء والكتاب إلى الآن من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة حيث توجد عدة تعاريف يمكن عرض بعضها عبر الآتي :

يتفق بعض الباحثين على أن القيادة "هي عملية يقوم بواسطتها شخص واحد بتحفيز أعضاء المجموعة لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة".
وتعرف على أنها "قدرة القائد على التأثير الإيجابي في مرووسية لجعلهم يبذلون كل إمكانياتهم وجهودهم - حياً وطواعية - في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية".

كما تعرف القيادة على أنها القدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة بحماس.

ويرى (علي السلمي) القيادة بأنها المقدرة على حث الآخرين ودفعهم للبحث عن أهداف مشتركة محددة ، تمثل العامل الرئيسي الإنساني الذي يعمل على ربط الأفراد ببعضهم بعضاً ويحرك دوافعهم لتحقيق الأهداف.
وعرفها كونتز على أنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرووسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
كما عرفت القيادة بأنها "عملية تأثير متبادل بين القائد ومرووسيه للوصول إلى أهداف مشتركة، حيث تتكون عملية قياده من أربع مراحل تستخدم عملية التأثير":

١- المرحلة الأولى : توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط - التوجيه - التعليمات.

٢- المرحلة الثانية : التنفيذ وتشمل نشاط التوجيه - المراقبة - التفويض - تدعيم أداء المرووسين.

٣- المرحلة الثالثة :.التقويم ويشمل رقابة وتقويم العمل.

٤- المرحلة الرابعة : التحفيز ويشمل تقديم المكافآت - المعلومات حول مدى أداء المرووسين للأهداف الموضوعه.

فالقيادة توجيه لسلوك الأفراد وتنسيق لجهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

فالقيادة ليست مجرد علاقة بين شخصين وإنما يمتد أثرها إلى النظام الاجتماعي، فيمكن النظر إلى القيادة كما يرى (هالين ولانك) بأنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بدقة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها، وهنا يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة، فللقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، وهذا الدور يتسم بأن من يقوم به يكون لديه القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل تحقيق أهداف الجماعة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين حيث نبرز سمة القيادة التبعية.

فالقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعد في تحقيق أهداف الجماعة ودفعها باتجاه تنفيذ الأهداف، وتحسين وتطوير التفاعل بين أفراد الجماعة والحفاظ على تماسكها.

وهنا سنرى أن تحديد مفهوم القيادة يتحدد وفق وجهة النظر التي نرى من خلالها القيادة، ومن خلال المدخل الذي ندرس من خلاله القيادة، حيث تفسر القيادة بالاعتماد على شخصية القائد (مدخل السمات) أو بالاعتماد على نمط سلوك القائد (المدخل السلوكي) أو بالاعتماد على الموقف الذي يكون فيه القائد (المدخل الموقف) أو بالاعتماد على التفاعل بين نمط شخصية أو سلوك القائد وبين خصائص الموقف (المدخل التفاعلي).

مما سبق نرى أن القيادة تتضمن أربعة عناصر هي:

☒ قائد له شخصية مؤثرة ومميزة ويمتلك مهارات تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

☒ وجود مجموعة من الأفراد المساعدين على تحقيق الأهداف.

✗ وجود موقف يمارس فيه الأفراد عملهم.

✗ وجود هدف يسعى القائد والأفراد لتحقيقه.

فعملية القيادة تستلزم وجود قائد وتابعين له ووجود هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار موقف ما، وفي هذه الحالة يمكن النظر إلى القيادة على أنها دالة لأربعة عناصر رئيسية هي: القائد، الأفراد، الهدف، الموقف.

ثانياً- نظريات القيادة:

توجد العديد من نظريات القيادة ، ولكنها تختلف عن بعضها بعضاً من حيث تناولها للقيادة ومنها:

١- نظرية الرجل العظيم:

تبحث هذه النظرية في مفهوم أساسي للقيادة وهو القائد الذي يولد ولا يصنع وبالتالي لا يجب تضيق الوقت في تأهيل وتحفيز شخص ما ليكون قائداً ناجحاً، فبعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون مواهب فذة تؤهلهم للقيادة، وهناك بعض الأفراد الذين يتفقون مع هذه النظرية ولكن من جهة أخرى يلاحظ بعضهم أن هذه النظرية تقابل بمعارضة شديدة على اعتبار أن عدد القادة ومدى توافرهم في وقت محدد لا يمكن التحكم به، كما أن هذه النظرية ترى أن القيادة لا تخضع لاحتمالات التدريب والتأهيل والتنمية الإدارية، إلا أن أصحاب هذه النظرية يشيرون إلى أن القادة أنواع مختلفة وأن القادة الذين احتلوا مكاناً مميزاً في التاريخ قلائل وقد تمتعوا بصفات لا يبدو أنها صممت أو تطورت وفق برامج وأعمال مخططة.

٢- نظرية السمات :

يرى أصحاب هذه النظرية (زليني، دراك، جوردون، بير، بوتر، سوسمان، مان، ستوجديل) - كالنظرية السابقة - أن القدرة على القيادة لا

تكتسب من العمل أو الخبرة ولا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة والتعليم وإنما هي مجموعة من الصفات أو السمات التي تولد مع بعض الناس وتمنحهم القدرة القيادية، فالفعالية في القيادة وفق هذه النظرية تتوقف على سمات وخصائص معينة تنسم بها شخصية القائد عن غيره ، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائد فعالاً، بمعنى أنه إذا توافرت هذه الصفات في الفرد يعني ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية وقد حددت هذه النظرية ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهذه السمات هي:

الطموح - الرغبة في القيادة - النشاط - النزاهة والأمانة - الثقة بالنفس الذكاء والمعرفة المتعلقة بالعمل، وبالإضافة إلى ذلك فإن الأشخاص الذين يتوافر لديهم الرقابة الذاتية يتوافر لديهم الاستعداد لأن يصبحوا قادة أكثر من غيرهم.

وبعض من رواد هذه النظرية حدد هذه السمات بالتالي:

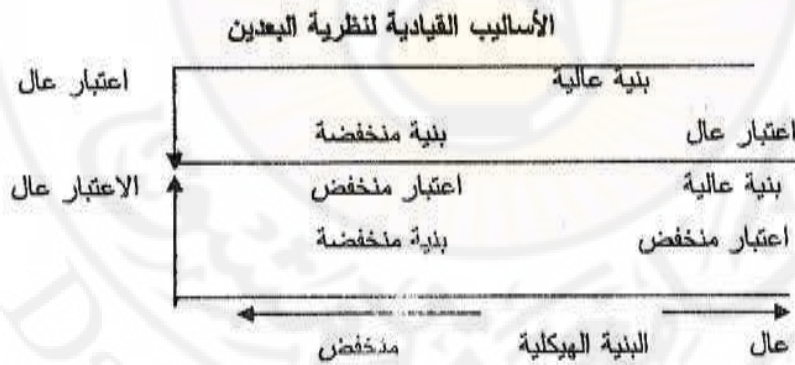
- ✓ الذكاء : حيث تبين أن القادة أكثر ذكاء من الأفراد التابعين له.
 - ✓ النضج الاجتماعي: أي أن القائد مستقر ووجداني وناضج في تصرفاته وذو اهتمامات كبيرة ومنطقي ومحترم ويشعر بالثقة في نفسه.
 - ✓ الدافعية نحو الإنجاز: بمعنى أن القائد تتوافر لديه دوافع داخلية ونحو الإنجاز لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: وهنا يجب على القائد أن يهتم بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع مرؤوسيه ويعترف بقيمتهم وكرامتهم.
- ٣- نظرية البعدين:

ظهرت هذه النظرية بعد إخفاق نظرية السمات في حصر السمات اللازمة في جميع المواقف، ومن أبرز روادها (فليشمال، كارل شارنل)، حيث تؤكد دراستهما لوجود بعدين للسلوك القيادي هما:

أ- البنية الهيكلية: أو بعد التركيز على المهمة أو ما يسمى بالنشاط الموجه نحو العمل: حيث يكون نشاط القائد هنا مركزاً على العمل وتحديد الأدوار والمهام لغرض إنجاز الأهداف، فهذا البعد يضم سلوك القائد الذي يحدد فيه مهام مرؤوسيه وعلاقته بهم فضلاً عن تحديده للدور الذي يتوقعه من كل عضو من أعضاء الجماعة، فهو بعد يركز على محاولات القائد العلنية والواضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الاعتبار أو التركيز على العاملين: أي اعتبار الأفراد والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار مع تشجيع الاتصالات في الاتجاهين من أعلى لأسفل وبالعكس، وهذا البعد يشير لسلوك القائد الذي يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بين القائد ومرؤوسيه .

هذا وينتج عن هذين البعدين أربعة أساليب قيادية يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (١٤): مخطط يوضح نظرية البعدين

٤- النظرية السلوكية:

تركز هذه النظرية على دراسة السلوك الخارجي الملاحظ للقادة كبديل للسمات، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة عدم تمييز نظرية السمات بين القائد الفعال وغير الفعال، ووفق هذه النظرية ينظر إلى القيادة على أنها مجموعة من التصرفات السلوكية التي يؤديها القائد لمساعدة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المطلوبة ومن أمثلة هذه التصرفات رفع جودة العلاقات بين الأفراد، توفير مناخ العمل الجماعي، توفير الموارد المادية وغير المادية للأفراد من أجل العمل بفعالية، رفع مستوى فعالية فرق العمل أو جماعات العمل.

٥- نظرية الموقف :

يرى رواد هذه النظرية بأنه لا يوجد نمط قيادي يصلح لجميع المنظمات كافة وفي كل الظروف، وإنما تتحدد قدرة القائد من خلال نجاحه في قيادة المنظمة في ظل الظروف المحيطة .

حيث تقوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري فلا بد من أن تؤخذ المواقف الإدارية التي تواجه القيادة لتحديد السمات القيادية المطلوب توافرها في القادة، وترى هذه النظرية أن القيادة هي محصلة المواقف المحيطة بها أي الموقف الذي يكون فيه القائد والأفراد معاً وذلك أن متطلبات موقف معين تقتضي أسلوباً في القيادة لا تقتضيه متطلبات موقف آخر، لذلك يجب أن تكون لدى القائد الخصائص التي تؤهله للتكيف مع أي موقف يتعرض له وما يحتويه هذا الموقف من ظروف وعوامل تؤثر في كفاءة القيادة، وكل ذلك يتوقف على وجود وتفاعل مجموعة من العوامل ومدى ملائمتها وهي:

١- مميزات القائد وصفاته وأهمية مركزه الوظيفي.

٢- مميزات المرؤوسين التابعين للقائد وصفاتهم.

٣- مميزات وصفات وخصائص الموقف أو الظروف التي تحيط بالمنظمة والقائد والأفراد.

٦- النظرية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على تفسير القيادة من خلال الوظائف التي تنطوي عليها عملية القيادة، وتلك الوظائف التي لا تتغير فيها حسب الموقف، بجانب أن هذه الوظائف تختلف عن وظائف باقي أفراد العمل، ومن هذه الوظائف التي اتفقت عليها معظم الدراسات:

١- تحقيق الاندماج الاجتماعي لأفراد الجماعة: فالقائد مطلوب منه التعرف على الجماعات وآرائهم واتجاهاتهم وتشجيعهم وتقدير إنجازاتهم، وحل مشاكلهم وتوفير المناخ المساعد على العمل وإشباع حاجات الأفراد، مع تحقيق العدالة في ذلك وفي منح المكافآت والعقوبات .

٢- تحقيق أهداف الجماعة: من حيث وضع القائد لأهداف قابلة للتحقيق ومقبولة من الجماعات مع توفيره للمعلومات والحقائق عنها.

٣- ترشيد القائد لسلوكه الخاص: وهذا يتطلب زيادة معارف القائد ومعلوماته لتدعيم قوته الفنية، بجانب سيطرته على انفعالاته وشعوره وعدم تردده في اتخاذ القرارات وتقييمه الموضوعي لذاته مع الثقة بالنفس، والاستعانة بالخبرات عندما يحتاج.

٧- النظرية التفاعلية:

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات حيث إن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية المحيطة بالموقف، وقد بين بعضهم

خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية، عناصر الموقف، خصائص المرؤوسين. ويرى أصحاب هذه النظرية أن نجاح المدير أو المشرف في القيادة يتوقف على مدخلين هما:

- ١- كمية المعلومات المتاحة والتي تعتبر مدخلاً لعملية التفاعل.
- ٢- عملية التفاعل المتمثلة في مهارة وقدرة الشخص على تحليل المعلومات واستنباط ما يراه ضرورياً لمعالجة الموقف أو الحالة.
- ٨- نظرية المسار الموصل للهدف:

تستند هذه النظرية على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يتبعونه لتحقيق أهدافهم يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك القائد في تحفيزه لهم وما إذا كان هذا السلوك يحقق الرضا بالنسبة لهم أم لا، فالقائد باستخدامه الحوافز الإيجابية والسلبية المرتبطة بالعمل يمكنه أن يؤثر على إدراك المرؤوسين لأهدافهم ووسائل تحقيقها، فيمكن للقائد أن يحدد أهدافاً للمرؤوسين يجذبون إليها ويساعدون على تحقيقها، كما أنه بإمكانه أن يخصص لهم أهداف تنفرهم من العمل ويصعب تحقيقها، فالقائد هنا لا يؤثر على الأهداف

التي يحققها المرؤوسون ولكن يؤثر على المسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف مع الأخذ بالحسبان خصائص المرؤوسين والمتغيرات البيئية المحيطة، ومن رواد هذه النظرية (روبرت هاوس، ميتشل) وهي تعد امتداداً للنظرية الموقفية ولكنها تتميز عنها في أنها تستخدم نظرية التوقع في الدافعية وهذا يمثل فعل وتطور طبيعي لنظرية القيادة على اعتبار أن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى.

ولنظرية المسار أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي :

- ١- سلوك القيادة التي تصدر التوجيهات (نمط القيادة التسلطي).

- ٢- سلوك القيادة المساندة (القائد صديق) .
- ٣- سلوك القيادة التشاركية (القائد تشاركي) .
- ٤- القيادة المهمة بالإنجاز (القائد إبداعي وابتكاري) .
- ٩- نظرية الأبعاد الثلاثة:

لقد أضاف (وليام ردن) بعداً ثالثاً على نظرية البعدين أسماء بعد الفاعلية، وبذلك أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد هي:

- أ- بعد المهمة وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.
- ب- بعد العلاقات وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.
- ت- بعد الفاعلية والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المناطة به وبصفته قائداً، فإما أن تكون هناك فاعلية أو لا يكون.

ووفق هذه النظرية توجد أربعة أساليب للقيادة هي:

- أ- الأسلوب المفضل ويمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة والعلاقات.
- ب- الأسلوب المتصل ويمثل اهتماماً مرتفعاً بالمهمة ومنخفضاً في العلاقات.
- ت- الأسلوب المتكامل ويمثل اهتماماً مرتفعاً بكل من المهمة والعلاقات.
- ث- الأسلوب المتفان ويمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة ومرتفعاً في العلاقات.

١٠- نظرية الشبكة الإدارية :

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً إلى الكاتبين (روبرت بليك وجان موتون) وتعتمد على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة : الاهتمام بالإنتاج (المحور الأفقي)، الاهتمام بالإنسان (المحور

العمودي) وتمثل هذه الأنماط وجهات نظر المديرين تجاه العمل والأفراد والقيم والمتطلبات والأعراف التي توجد في المنظمة والمجتمع على وجه العموم ، والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية وتسعة مربعات أفقية حيث يعبر رقم (٩) عن أعلى درجة من السلوك والرقم (١) على أقل درجة من السلوك وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط أساسية للقيادة كما في الشكل التالي:

٩/١								٩/٩
				٥/٥				
١/١								١/٩
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

الاهتمام بالإنتاج

الشكل رقم (١٥): الشبكة الإدارية

(١) - المدير المتفاني (المثالي):

نمط (١/٩): يشدد (يؤكد) على فعالية العمل والنتائج وشروط ترتيب العمل بطريقة تمنع تدخل العناصر البشرية إلى أدنى درجة.

(٢) - المدير الاجتماعي :

نمط (٩/١) : يتطلب اهتماماً كبيراً بحاجات الأفراد من أجل العلاقة القائمة بين إشباع الحاجات وبين سيادة جو من الصداقة المريحة لمناخ العمل، وحياة المنظمة.

(٣) - المدير الضعيف :

نمط (١/١) : يتميز هذا النمط بقلّة الجهود المبذولة للحصول على متطلبات إنجاز العمل ومساندة عضوية المنظمة.

(٤) - المدير الوسط :

نمط (٥/٥) : يهتم هذا النمط بتحقيق التوازن الضروري بين الأفراد والعمل للحصول على الهدف المطلوب والغاية من ذلك هو الإنجاز الذي يفى بالغرض.

(٥) - المدير المتكامل :

نمط (٩/٩) : هو الذي يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من العمل والأفراد.

ثالثاً - أنواع القيادة وأنماطها :

هناك العديد من نماذج القيادة وأنواعها وأنماطها والتي تتميز بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بشخصية القياديين وخبراتهم وبطبيعة المرؤوسين ومستواهم وطبيعة شخصياتهم والبيئة في العمل، فهناك من يرى أن للقيادة أربعة أنواع هي :

القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) : يتخذ القائد الاستبدادي قراراته بنفسه دون مشاركة المرؤوسين فيحدد كل أوجه النشاط والإجراءات التي ستتبع دون استشارة مرؤوسيه.

القيادة الديمقراطية (التعاونية): يعالج ويدرس القائد الديمقراطي مقترحات وأفكار مرؤوسيه في العمل، ويعمل على إيجاد قنوات اتصال فعالة في التنظيم، وتتميز القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعه ومناقشة مشاكلها وفي هذا النوع من القيادة تنمو روح المبادأة والابتكار ورفع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.

القيادة الحرة (الطليقة) : يسمح القائد الفوضوي للمرؤوسين بحرية التصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعمل كل فرد ما يرغبه، ومن سمات هذه القيادة ازدواج الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط .

القيادة التفاعلية: والتي تقوم على أساس المشاركة الجماعية في رسم سياسات المنظمة وتحديد أهدافها وإقرار خططها وبرامجها، وذلك عبر التفاعل الإيجابي فيما بين القائد الإداري والعناصر المفصلية والمؤثرة في النشاطات.

ويمكننا أن نميز بشكل أوضح بين نوعي القيادة الاستبدادي والديمقراطي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١): المقارنة بين النمط الاستبدادي والديمقراطي في القيادة

عنصر المقارنة	النمط الاستبدادي	النمط والديمقراطي
اتخاذ القرار	الرئيس وحده	من قبل المرؤوسين تحت إشراف الرئيس
فترة اتخاذ القرار	قصيرة وسريعة	طويلة جداً
الرقابة	من قبل الرئيس حتى على أدق التفاصيل	المراقبة ذاتية

طوعية	إلزامية	دوافع العمل
رضا تام عن العمل وهناك محاولة للتطوير	تذمر وكراهية ويعملون حسب التعليمات	أداء المرؤوسين
المعلومات أساس القيادة	حسب الحاجة	علاقات الاتصال
الثقة والصرامة	عدم ثقة	موقف الرئيس من المرؤوس
احترام ومحبة	حقذ وكراهية	موقف المرؤوس من الرئيس
انسجام وتعاون ومحبة	توتر دائم	مناخ العمل في المنظمة

ويمكننا أن نقارن بين النمط القيادة الاستبدادي والحر والديمقراطي كما

في الجدول التالي:

جدول رقم (٢): المقارنة بين النمط القيادة الاستبدادي والحر والديمقراطي

الحر	الديمقراطي	الاستبدادي
الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد	تقر السياسات عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	كل السياسات يقرها المدير
يجهز القائد أدوات متنوعة، فهو يوفر المعلومات عندما تطلب، ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها، والقائد يقترح أكثر من بديل	مراحل الفعاليات وأساليبها تحدد كل مرة من قبل المدير
عدم تدخل القادة في تقرير المهمات وفريق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم	يحدد المدير عادة فريق العمل

والمهام وفريق العمل	وتقسيم العمل بترك للجماعة	
القائد يميل للذات في نقد عمل الجماعة ويحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيط للمشاركة	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في النقد ويحاول أن يكون عضوا منتظماً بروحه دون فعل الكثير في العمل	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الانتظام في سياق الأحداث

وعموماً اتفق الباحثون في الفكر الإداري الحديث على تصنيفين أساسيين للقيادة هما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية :

نمط القيادة التحويلي: هو نمط متميز من أنماط القيادة وسر تميزه بكونه يتعدى مجرد الحصول على طاعة المرؤوسين عن طريق تبادل الأدوار ليشمل تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين، فالقيادة التحويلية تحث المرؤوسين على تخطي التوقعات الأصلية لهم وفي ضوء هذا تزداد فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها المدير أن يرفع مستوى اهتمام المرؤوسين بالعمل وأن يقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها. كما تعتقد القيادات التحويلية بصفة دائمة بأهمية المستقبل وتعمل على اكتشافه وتعظيم العائد منه.

و القائد التحويلي يتمتع بعدة صفات أهمها:

١- وضع رؤية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.

٢- يستخدم مهاراته الانسانية ليحقق النتائج المرغوبة.

٣- التغيير: فالتغيير من وجهة نظر قائد التحول هو أسلوب للحياة.

- ٤- الابتكار وروح المخاطرة: ففائد التحول يتسم بتنمية روح الابتكار داخل المنظمة، ووضع حلول جديدة للمشكلات القائمة.
- ٥- يمتلك مهارات اختيار المساعدين وتوجيههم وتنميتهم، ومهارات التفاوض، ومهارات مساندة العاملين، مهارات الاتصال، مهارات بناء فرق العمل، مهارات الاستماع.
- ٦- الجاذبية الشخصية: والاهتمام بالتابعين وإلهامهم واستثارتهم فكرياً.
- ٧- الاهتمام الإنساني بالأفراد: والاهتمام بتحقيق روح الفريق بين المجموعات وداخلها.
- ٨- الاهتمام بالحاجات الإنسانية للأفراد: ولا يأتي ذلك بالاعتراف بالحاجات والرغبات وإشباعها ولكن رفع مستوى الحاجات من منظور الارتقاء بالحاجات في الأجل الطويل.
- ٩- يحول قادة التحول التابعين إلى قادة .
- ويوضح الجدول التالي الفرق بين القائد التحويلي والقائد التبادلي:

جدول رقم (٣): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي (التقليدي)

القائد التحويلي	القائد التقليدي	الأبعاد السلوكية
رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيير جوهري.	الأهداف المستقبلية
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	القابلية على المحاكاة والمماثلة
تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والامتناع عنهم.	الثقة بالآخرين

الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
وضوح الأفكار	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقدرة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.

نمط القيادة التبادلي: فالقيادة التبادلية هي سلطة بيروقراطية ونفوذ شرعي في المنظمة، والمدير التبادلي يؤكد على تأدية المهام المفروضة وتطبيق قواعد العمل ويعتمد في ذلك على مكافأة ومعاقبة الموظفين للتأثير عليهم من أجل حثهم على تأدية مهامهم .

والقيادة التبادلية تتسم بعدم المرونة وتركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس والأساليب التي حددتها القيادة لإنجاز المهام، كما يسعى هذا النمط لدعم مدخل الحل الوحيد الصحيح ويغلب على

هذا النمط الخوف من التغير والتطور ومواجهة المستقبل، ويتم تبادل الأعمال بين المرؤوسين من أجل تنفيذها بموافقة القائد التبادلي على ذلك من خلال اجتماعات "أساسية-مستوقعة-وهذا يدل على أن هذا القائد يفضل اجتذاب... التعرض للخطر وهو قادر على إقامة الثقة لدى مرؤوسيه لينجزوا الأهداف المقررة.

وأساس هذا النمط القيادي هو الأنظمة واللوائح والمعايير والاتفاقات التي تحدد العلاقة بين المدير ومرؤوسيه والنتائج المترتبة على تلك الصفقات وأن الصفة المميزة للقيادة التبادلية هي القوة وأنه أينما وجدت القوة فهناك علاقات تبادلية وتتصب جهود المدير في هذه الحالة على تحفيز المرؤوسين عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلها المرؤوسون وبين العائد الذي يحصلون عليه.

وطبقاً لذلك يمكن لنمط القيادة التبادلية أن يقاس من خلال مكونين هما "العائد الشرطي" والإدارة بالاستثناء:

١- العائد الشرطي : هو مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوسون من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب، أي أن القائد التبادلي يربط بين التقدير والمكافآت وبين العمل الجيد والأداء المتميز ولا يحق للمرؤوسين مناقشة القائد التبادلي فيما يتعلق بالعائد الممنوح لهم على اعتبار بأن هذا العائد يعطى لهم عند إنجازهم لعمل معين، أي أنه يتم تبادل المنافع- العائد مقابل أداء مهام ذات أهمية بالنسبة للقائد التبادلي.

٢- الإدارة بالاستثناء فالمقصود بها عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل، فالإدارة بالاستثناء هي أسلوب إداري يقوم على أساس

التفاهم بين الرئيس ومروؤسيه حول تنفيذ العمل ومحور هذا التفاهم يعتمد على أنه طالما العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له لاداعي للمرووسين أن يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك وإنما يتم إبلاغه فقط عن الأمور غير العادية (الاستثنائية) لاتخاذ القرار المناسب بشأن ذلك، لأن انشغال المديرين بالتفاصيل والإجراءات سوف يكون على حساب علاج مشاكل أكثر أهمية ولا يمكن تفويضها إلى المرووسين. يمكن إضافة مكون ثالث لهذين المكونين وهو: وهو تجنب اتخاذ القرارات بشأن بعض المشاكل التي تتصف بالخطورة .

وأهم خصائص القائد التبادلي:

- ١- يحدد أهدافاً للمجموعة.
 - ٢- يصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بمهام.
 - ٣- يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافز .
 - ٤- يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز .
 - ٥- يبحث عن الانحرافات عن المعايير ويتخذ إجراءات تصحيحية.
- وكما هو واضح فإن القيادة التبادلية تتبع منهج التكلفة والعائد أساساً للعلاقة بين المدير والمرووس غير أن هذا المنهج لا يغير من قيم المرووسين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوك العاملين من خلال استخدام الموارد التنظيمية المالية المتاحة، والفرض الأساسي الذي ينظم العلاقة التبادلية هنا هو الوفاء باحتياجات المرووسين مقابل ما يؤدونه من عمل .
- وبالنتيجة لأبد من التوضيح بأنه لا يمكن اعتبار النمط التحويلي أكثر فعالية من النمط التبادلي أو النمط التبادلي أكثر فعالية من النمط التحويلي لأن ذلك يعود إلى طبيعة المنظمة والثقافة السائدة فيها، فقد يكون النمط التبادلي

فعالاً في بعض المنظمات بينما يكون النمط التحويلي فعالاً في منظمات أخرى.

والقيادة التحويلية تتضمن القيادة التبادلية وتكون أكثر شمولية من حيث استخدام الحوافز لتشجيع المرؤوسين ولكن في إطار أكثر شمولية وهو الرؤية العامة، والقيادة التبادلية والقيادة التحويلية عبارة عن مداخل ليست متناقضة لإنجاز الأعمال إذ إن القيادة التحويلية مبنية على قمة القيادة التبادلية - إنها تؤدي لمستويات أداء عالية للتابعين، والتي تكون أبعد مما يمكن تحقيقه من خلال المدخل التبادلي وحده .

رابعاً- مهارات القائد الإداري :

لقد اتفقت الدراسات والأبحاث التي كتبت بهذا المجال على أن المهارات الواجب توافرها في القادة يمكن حصرها فيما يلي:

المهارات الفنية : هي مقدار ما يتمتع به القادة والإدارة العليا في التنظيمات من إلمام وفهم لجوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات واللوائح إضافة إلى ضرورة الإلمام بكل تفاصيل العمل الذي يقوم به المرؤوسون .

المهارات الإنسانية: وهذه المهارات تعني ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين ومحاولة فهم هذا السلوك وتفسيره وتوجيهه وتقديم الحلول المرضية، فالاستخدام الكفء لمجموعة المهارات الإنسانية للمدير هو الفارق بين النجاح والفشل في إدارة العنصر الأهم في المنظمة وهو البشر .

المهارات الفكرية : وهي ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى الأفراد القائمين على تحقيق التنمية، مثل إعداد الدراسات والمقارنة، كما يتطلب من الإدارة العليا التمتع بقدر عال من المرونة وطرح وتقبل أفكار واحترام الآخرين.

المهارات التنظيمية : وتتضمن ضرورة معرفة النظريات التنظيمية،
والتطوير التنظيمي والاستعانة بهذه المفاهيم والنظريات لتفسير الظواهر
الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي .

وهناك من يصنفها من الباحثين إلى :

- ١ مهارات اختيار المساعدين.
- ٢ مهارات تشكيل عمل المساعدين.
- ٣ مهارات تنمية المساعدين.
- ٤ مهارات توجيه المساعدين.
- ٥ مهارات التفويض.
- ٦ مهارات حفز وتشجيع العاملين.
- ٧ مهارات مساندة العاملين.
- ٨ مهارات الاتصال.
- ٩ مهارات بناء الفرق.
- ١٠ مهارات بناء الاستماع.
- ١١ مهارات الإقناع.
- ١٢ مهارات المناورة والتكيف.
- ١٣ مهارات العمل في الفريق

خامساً - العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة:

إن اختيار النموذج القيادي يتوقف على مجموعة من العوامل منها ما
يتعلق بالقائد ومنها ما يخص المرؤوسين أو يخص البيئة التي يعمل بها كل
من الرئيس والمرؤوس ومنها ما يتعلق بالموقف ومنها ما يتعلق بالزمن.

أ- العوامل التي تخص المرؤوسين: حيث تتباين القدرة عند
المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل بعضهم
إلى الاستقلالية وبعضهم الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار،
وربما يتباين الأفراد في تحمل المسؤولية.

ب- العوامل التي تخص القائد : وهي تتعلق بمدى ثقته بالآخرين ومدى تحمله للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليه في مواجهة الموقف، كما تتعلق بالقيم التي يؤمن بها القائد فبعضهم يؤمن بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وبعضهم الآخر لا يؤمن بدور المرؤوسين في المشاركة، كما أن تبني القائد لأسلوب قيادي معين يتوقف على ميله نحو فلسفة قيادية معينة يشعر معها بالراحة، فقد يهوى القيادة المتسلطة أو يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

ت- العوامل المتعلقة بالموقف: حيث يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة فالمواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق المرؤوسين.

ث- العوامل المتعلقة ببيئة العمل: أي بيئة العمل في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة والتي يؤمن بها أفراد المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على اختيار أسلوب قيادي دون آخر، فلا يستطيع أي قائد أن يخرج عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادة وإلا واجه العديد من المشاكل والصعاب.

ج- العوامل المتعلقة بالزمن: حيث تؤدي الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً هاماً في ميل القائد نحو الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

سادساً- العلاقة بين المدير والقائد:

بعد العرض السابق لمفهوم القيادة وتعريفها ونظرياتها يبقى السؤال الرئيسي في هذه المجال هل كل مدير هو قائد ؟.

طبعاً تختلف القيادة عن الرئاسة كون المدير يجمع بين صفتي المدير والقائد في حال توافرت فيه شروط القيادة، وقد لا تتوافر فيه إلا صفة المدير لفقدانه لشروط القائد، فكلّاً من القائد والمدير يتفقان في أنهما يحتلان مركزاً رئيسياً في المنظمة ويتمتعان بسلطة تقديرية كبيرة ، غير أن المدير عادة ما يأتي بالتعيين أي أنه مفروض رسمياً على أعضاء المنظمة، فإذا لجأ إلى استعمال السلطة الرسمية في تسيير شؤون المنظمة بصفة أساسية فهو رئيس فقط، أما إذا اتجه نحو بسط نفوذه بالإقناع والرضا واستمالة أفراد المنظمة إليه وجعل السلطة الرسمية آخر الوسائل التي يلجأ إليها فقد أصبح قائداً إدارياً ناجحاً بالإضافة لكونه مديراً، وهكذا نرى بأن ليس كل مدير هو قائد في حين أن العكس صحيح أي كل قائد هو بالضرورة مدير، والجدول التالي يوضح الفرق بين الرئيس والقائد.

الجدول رقم (٤): الفرق بين المدير والقائد

صفات القائد	صفات المدير
يحدد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويعيد تحديد الأهداف بما يتلاءم مع ظروف المنظمة	يدير نشاطات المنظمة ويؤمن متطلبات العمل بكفاءة
يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ويحفز الأفراد ويشبع حاجاتهم	يهتم بتنفيذ النشاطات وليس بنتائج التنفيذ
المشاركة في اتخاذ القرارات	الانفراد بالسلطة والمحافظة على مركزه لتحقيق أهداف خاصة
يركز اهتمامه على الأهداف الاستراتيجية والتخطيط طويل الأجل، وتوفير ظروف العمل المناسبة	يسير نشاطات المنظمة بنجاح ضمن الإمكانيات المتاحة
يحفز العاملين ليتسابقوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي	يوجه العاملين لتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها

دوماً في مقدمة العاملين	دوماً يقف خلف العاملين ليدفع بهم للأمام
سلطته شخصية	سلطته رسمية

سابعاً- القضايا المعاصرة في القيادة:

١/٧- الذكاء العاطفي والقيادة:

فالقيادة بحاجة إلى سمات وإلى معرفة متعلقة بالعمل، ولكن الذكاء والمهارات التقنية تمثل قابليات تعتبر نقطة البداية، فهي ضرورية ولكنها ليست متطلبات كافية للقيادة ، لكن امتلاك المكونات الخمس للذكاء العاطفي وهي الإدراك الذاتي، الإدارة الذاتية، الدافع الذاتي، التعاطف والمهارات الاجتماعية هي المكونات التي تسمح للفرد بأن يكون قائداً نجومياً، ومن دون الذكاء العاطفي فقد يكون الفرد على درجة عالية من التدريب وب عقل تحليلي عالي المستوى وبرؤيا بعيدة المدى ومزود بأفكار عديدة عظيمة، ولكنه لا يعد قائداً عظيماً من دون الذكاء العاطفي ومكوناته، حيث تبين من الدراسات الحديثة أن الذكاء العاطفي مكون أساسي في فاعلية القيادة.

٢/٧- القيادة الفرقية (قيادة فرق العمل):

أخذت القيادة الفرقية تأخذ موقعها بشكل متزايد داخل السياق الفرقي، وبتزايد شيوع العمل الفرقي والجماعي تزايدت أهمية دور القائد في إرشاء أعضاء الفريق ، هنا لا بد من التذكير أن دور القائد الفرقي يختلف عن الدور التقليدي للقيادة حيث يمارس دوره القيادي بشكل خاص في المستوى الإشرافي الأول.

٣/٧ - القيادة الأخلاقية:

لقد حظي موضوع القيادة والأخلاق بالقليل من الاهتمام، وحديثاً فقط بدأ الباحثون بالبحث في القيادة والأخلاق، وبدأوا بمراعاة العوامل الأخلاقية في القيادة، وقد يكون أحد أهم أسباب هذا الاهتمام تزايد الاهتمام العام بالأخلاق في مجال الإدارة، وقد يكون السبب اكتشاف السلوكيات غير الأخلاقية من قبل بعض القادة.

٤/٧ - القيادة عبر الثقافات:

تعتبر الثقافة الوطنية عاملاً موقفياً مهماً في تحديد الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية، فالثقافة الوطنية تؤثر على الأسلوب القيادي عن طريق التابعين (المرووسين) إذ إن القادة لا يمكنهم أن يختاروا أسلوبهم القيادي حسب رغبتهم، بل هم ملتزمون بالظروف الثقافية التي يتوقعها تابعوهم، فيتوقع من القادة الكارزميين أن يكونوا أبويين في تعاملاتهم مع المرووسين، ويتوقع أن يكون القادة اليابانيون متواضعين قليلي الكلام.

سادساً- الرقابة

١- الرقابة : المفهوم والتعريف:

تع الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، فلكي تتأكد الإدارة من سلامة تنفيذ الخطط الموضوعة وتناسب السياسات مع ظروف العمل والتنفيذ فإنها تحتاج إلى استخدام نظام متكامل للرقابة ، يتميز بقدرته العالية على كشف الأخطاء والانحرافات ، وتصحيحها .

فالرقابة كما يراها فايول تعني التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، وتهدف للكشف عن أوجه ونقط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، وهي تمارس على كل شيء، الأشياء والأفراد والأفعال.

وتعرف الرقابة على أنها تمثل كافة الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم التنفيذ ومقارنته بالمعدلات المستهدفة والمقررة طبقاً للخطط الموضوعة، واكتشاف الانحرافات أو التنبؤ بحدوثها مع العمل على تصحيحها.

بينما يراها هانس أوبلا على أنها عملية تتضمن المقارنة بين قيم وأرقام الناتج ، وبين ما يجب أن يكون عليه هذا الناتج.

ومن الناحية الوظيفية يمكن أن ننظر للرقابة على أنها تهدف إلى جعل المرغوب (المخطط) يحدث، أي التأكد من أن ما يتم أو تم مطابق لما أريد إنجازه، بينما يرى كونتز وأدونل الرقابة على أنها تمثل عملية قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع والخطط الموضوعة لتحقيقها قد أنجزت بشكل اقتصادي فعال.

وبالتالي نجد أن الرقابة تشتمل على عناصر أربعة هي:

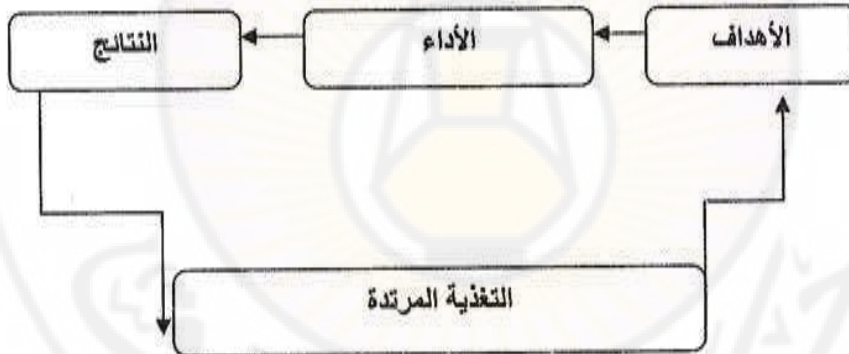
١- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.

٢- قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.

٣- التغذية المرتدة لاكتشاف الانحرافات.

٤- تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط الموضوعية.

وبهذه الحالة نلاحظ أن الرقابة تمثل نظام يوفر للمدير المعلومات التي تمكنه من كشف الانحرافات والأخطاء في حينها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذ الخطط ليتأكد أن ما خطط له قد أنجز بالشكل السليم، وذلك عن طريق التغذية العكسية (المرتدة) بالمعلومات عن الأنشطة والأهداف والنتائج المتعلقة بها، ويمكن أن نمثل عملية الرقابة بنموذج بسيط يقوم على التغذية العكسية كما في الشكل التالي:



شكل رقم (١٦): نموذج التغذية العكسية للرقابة الإدارية

ويمكن أن نرى الرقابة على أنها نتيجة حتمية لمبدأ تفويض السلطة، حيث تتحرر المستويات الإدارية العليا من أعباء التفاصيل الروتينية، وعهد بها للمرؤوسين من مديريةية المستويات الإدارية الدنيا مع تفويضهم

بالصلاحيات والسلطات اللازمة، والاحتفاظ بحق الرقابة على أداء
المرؤوسين ليتأكد من أن السلطة المفوضة تستخدم بالطريقة السليمة في
ضوء الأهداف والخطط والسياسات المطلوبة.

والرقابة كغيرها من وظائف الإدارة تمثل وظيفة يمارسها المدير أيًا كان
مستواه (إدارة عليا، وسطى، إشرافية) في حدود الخطط والسياسات التي له
سلطة وضعها وتقريرها.

ومن الناحية السلوكية ينظر إلى الرقابة من ناحية القدرة على التأثير في
سلوك الآخرين، وبناءً على ذلك تمثل الرقابة قدرة تأثير فرد أو مجموعة من
الأفراد على سلوك فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، وهنا يمكن النظر
للمراقبة على أنها وظيفة كل إداري أو مشرف، وربما يخلط هذه الاتجاه بين
الرقابة والقيادة والإشراف والإدارة بشكل عام.

كما ينظر مدخل النظم للمراقبة على أنها وظيفة يؤديها النظام الذي يقوم
بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً للخطط الموضوعة، شرط أن تكون
الانحرافات أو الأخطاء عن أهداف النظام في الحدود المقبولة، مدخل النظم
يرى الرقابة كنظام له ومدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية مرتدة، فهو
ينظر إلى الرقابة من خلال إدراكه بأن هذه العملية بفروعها ومكوناتها جزء
من النظام الإداري الأكبر والذي هو جزء من النظام الاجتماعي، وأنها
بمجملة جزء من البيئة الخارجية، ولا يمكن أن تنجح في أداء مهامها على
وجه مقبول إلا بعمليات اتصال فعالة مع البيئة من خلال التغذية المرتدة.

ومن الناحية العملية يمكن القول إن الرقابة تركز على وجود خطة
موضوعة مسبقاً للمراقبة، على توافر وسائل قياس النتائج، وعلى التأكد من أن

دور الرقابة لا يقتصر على مجرد كشف الأخطاء بل يمتد إلى أن يشمل تحديد أسباب الانحرافات وعلاجها.

وحتى نوضح الرقابة بشكل أوضح لا بد من أن نميز بين الرقابة وبعض المرادفات الأخرى لها مثل تقييم الأداء، المتابعة، التففتيش.

فالرقابة تختلف عن التففتيش في أنها تسعى لمنع حدوث الأخطاء، على أن التففتيش يركز على تحديد ما تم إنجازه من قبل الأفراد أم المنظمة.

ومن جهة أخرى فإن الرقابة والمتابعة مترابطتان غير متلازمين، حيث تمثل المتابعة الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل ومقارنته بالمستهدف والعمل على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، بينما الرقابة تشمل كل ذلك مضافاً له تحديد المعايير الرقابية، بمتابعة مرحلة من مراحل الرقابة، ويمكننا أن نجد متابعة دون رقابة ولكن لا نجد رقابة دون متابعة.

كما أن تقييم الأداء يمثل جزءاً من العملية الرقابية حيث يهدف إلى مطابقة نتائج العمل مع الأهداف المخططة، وهو يمثل استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على فعالية الإنجازات المحققة، بهدف التأكد مما تم إنجازه، وهو يكمل عملية المتابعة على اعتبار أن المتابعة تعمل على كشف الانحرافات، في حين أن التقييم يمدنا بمؤشرات تساعدنا في اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات الأداء في حالة وجود انحرافات سلبية، أو لتأكيد المسارات في حالة عدم وجود انحرافات سلبية.

مما سبق نلاحظ أن الرقابة لها عدة خصائص تتمثل في :

- ١- لا تعتبر سلطة قائمة بحد ذاتها بل وظيفة.
- ٢- غير مقتصرة على مرحلة بحد ذاتها من مراحل الإدارة.

٣- تقع في مجال تنشط فيه الوظائف الرئيسية.

٤- توجد في جميع المستويات الإدارية .

هذا وقد تغيرت النظرة إلى الرقابة مع بداية القرن الحادي والعشرين، فلم تعد الرقابة وظيفة هدفها البحث عن الخطأ الذي يتم ارتكابه من قبل العمل أو الموظف، بل أصبحت عملية تسعى إلى تحقيق وظيفتين أساسيتين هما:

- وظيفة وقائية لمنع حدوث الأخطاء.

- وظيفة تنمية الكفاءة بغرض التطوير وتحسين الأداء وتقديم الأعمال بالوقت المناسب وبالجودة المطلوبة وبتكلفة أقل.

والرقابة بالمفهوم الحديث تسعى نحو تقديم الأعمال بالوقت المناسب وبالجودة المطلوبة وبالتكلفة الأقل خلال من توافر مقومات النجاح بشكل مستمر وهي (الابتكار، الجودة، الوقت المناسب، التكلفة وكفاءة استخدام الموارد)، وبعد ذلك على الرقابة الإدارية - ولكي تضمن فعاليتها- أن تشرف على تبين الإدارة وتنفيذها للمداخل والأساليب الإدارية المرافقة لمقومات النجاح وهي:

- التحسين المستمر.

- سلسلة التوريد.

- التفويضات الجديدة للعاملين.

هذا وتتجلى أسباب الحاجة إلى الرقابة في المنظمات في التالي:

(١) تحقيق التوافق بين الأنشطة والأداء أي بين الأداء المعياري والأداء

الفعلي.

(٢) متابعة تنفيذ ومعرفة نواحي القصور في الأداء أو الضعف فيه نتيجة

عدم فهم المنفذين للخطوة أو انخفاض كفاءتهم.

٣) الحاجة إلى تقييم النتائج ومعرفة مدى تحقيق الأهداف.

٤) توجيه سلوك العاملين.

٥) ضمان كفاءة استخدام الموارد.

٦) تركيز الاهتمام على العناصر الرئيسية في تحقيق فعالية المنظمة

حيث تركز الرقابة على النقاط الاستراتيجية أو النقاط الحرجة في أنشطة المنظمة.

٧) تعزيز وتدعيم الأنشطة اللازمة للحفاظ على مستوى الأداء عن

طريق إجراء التعديلات اللازمة عند حدوث أي انحراف.

١- علاقة الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى:

تتبع أهمية الرقابة من أنها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل ومن أن العمل يسير وفق ما خطط له من جهة، ومن خلال علاقتها مع عناصر الوظيفة الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه واتخاذ قرارات من جهة أخرى.

- علاقة الرقابة بالتخطيط: تعتمد الرقابة على التخطيط اعتماداً كلياً، وترتبط به ارتباطاً عضوياً، فلا معنى للرقابة دون وجود خطة تحدد الأهداف وبرامج العمل، تمكن المدير من قياس أداء مرفوضيه وتحديد مدى فعاليته، فكل من التخطيط والرقابة يعتبر عملية واحدة مستمرة ، فلا يمكن ممارسة الرقابة دون وجود خطة تحدد معايير الأداء، كما أن وجود الرقابة يؤدي تعديل الخطط أي أن إحداها لا يمكن أن تعمل دون الأخرى ، وبالتالي فإن التركيز على واحدة منهما دون الأخرى يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المرغوبة.

- علاقة الرقابة بالتنظيم: تساعد الرقابة في تسهيل مهمة التنظيم على تحقيق أهدافه، والرقابة تتلازم مع التنظيم الفعال ، فوضوح درجات المركزية أو اللامركزية والموضوعات الخاصة بتفويض السلطة يؤدي إلى سهولة تحديد المسؤول عن النواحي الرقابية في المستويات الإدارية، مما يسهل عملية الرقابة ويسهم في تطبيق تحليل سلسلة القيمة وعمل تفويضات جديدة للعاملين والوصول إلى فلسفة التحسين المستمر وفق المفهوم الحديث للرقابة، أي أن التنظيم الجيد يساعد على تحديد السلطات والمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات بين المستويات الإدارية وبالتالي يسهل عملية الرقابة.

- علاقة الرقابة بالتوجيه: تتأثر العملية الرقابية بمدى وجود توجيه سليم للعاملين داخل المنظمة ووجود قيادة فعالة ونظام اتصالات فعالين، فتدريب الأفراد وإرشادهم إلى العمل الصحيح يسهل عملية الرقابة الإدارية ويحولها إلى واجب شخصي ومسؤولية فردية يقوم بها الفرد العامل من خلال متابعة أدائه الشخصي بعد أن فهم واجباته وأدرك مسؤولياته بشكل واضح، كما أن الرقابة تؤثر في عمليات التوجيه من خلال طريقة علاج الانحرافات إن كانت موجودة في نظم الاتصال أو الحفز أو القيادة .

- علاقة الرقابة باتخاذ القرارات: تؤدي الرقابة دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات من خلال المعلومات التي تقدمها الرقابة عن مواقع العمل عبر قنوات الاتصال، والتي يستطيع المديرون في مراكز اتخاذ القرارات من خلالها التعرف على نتائج الأعمال والتغيرات المختفة التي تنشأ في ظروف العمل، فهنظام الرقابة وما يرتبط به من تغذية مرتدة يمد الإداريين باستمرار

بالبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والتي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وجهد.

- علاقة الرقابة بالقيادة: الرقابة تفيد القيادة في أنها تعلم القائد الإداري بالنتائج التي حققها ودرجة جودتها ومدى مطابقتها للخطا، وتحدد له المشكلات التي تتضح في أثناء التنفيذ وتبين أسبابها، ومن ثم توضح له كيفية العلاج وكيفية تفاديها بالمستقبل، وتوضح له طرق تحسين أسلوبه القيادي وتطوير طرق تعامله مع المرؤوسين وتكيفه مع المواقف المختلفة.

باختصار:

التخطيط السليم يساعد الرقابة الفعالة، والرقابة تساعد بدورها على جودة التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة واتخاذ القرارات، وتسعى العملية الإدارية بمجملها إلى رفع كفاءة العمل والفعالية للأفراد والإدارات والأقسام والمنظمة ككل.

-أهداف الرقابة :

تعتبر الرقابة وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق عدة أهداف منها:

- ١-مساعدة الإدارة في التأكد من أن الأداء يتم وفق الخطط الموضوعة.
- ٢-التحقق من دقة الاتجاه نحو الهدف وصحة المسار إليه.
- ٣-تنمية دوافع العاملين لبلوغ المستويات المقررة للأداء.
- ٤-تحقيق التعاون والانسجام بين الأقسام والإدارات المشاركة في التنفيذ.
- ٥-منع تكرار الأخطاء، وهذا يعتبر الهدف العملي أو الحقيقي للرقابة، حيث يتم تصحيح الأخطاء والانحراف عن المعيار فور اكتشافه ومنع تكرار حدوثه.

٦- تقييم الإنجاز لأغراض الثواب أو العقاب إذا كان سبب الانحراف يستدعي ذلك.

٧- إرشاد القائد إلى الاستخدام الزمني للموارد بهدف تحقيق الأهداف المحددة.

٨- تحديد المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل.

٩- اكتشاف الأخطاء وقت حدوثها ليتمكن من علاجها فوراً.

١٠- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة بالشكل السليم وخاصة المسائل المالية.

١١- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات الإدارية .

١٢- التأكد من تطبيق القوانين بالشكل المناسب.

- خطوات العملية الرقابية :

تعددت تصنيفات الباحثين والكتب للرقابة، ورغم وجود تباين في وجهات النظر فيما يتعلق بتسميات المراحل، إلا أنهم اتفقوا على وجود خطوات محددة يلزم اتباعها لضمان تحقيق فعالية الرقابة وهي:

١/٤- تحديد الهدف من الرقابة (تحديد موضوعات الرقابة): وهو يمثل

الخطوة الرئيسية الأولى في عملية الرقابة وغالباً ما يكون مشتقاً من الخطوة، وهو بالعادة يكون :

- هدفاً عاماً : بمعنى إخضاع كل من في المنظمة لعملية الرقابة هنا تكون المهمة الرئيسية منع حدوث الأخطاء ومنع تكرارها .

- هدفاً خاصاً: حيث تتضمن الرقابة ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها بالنسبة لمعايير أو نماذج محددة، مثل الرقابة على الإنتاج حيث يتم التركيز على رقابة كمية الإنتاج ونوعيته.

٢/٤- وضع المعايير الرقابية : وهي المعايير التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية، والمعيار يعرف بشكل عام على أنه تعبير أو قيم تدل على أهداف الخطط والتخطيط ، ويمكن أن يستخدم كل هدف أو برنامج أو سياسة كمعيار تقاس النتائج بموجبه، والمعايير تمثل الأهداف التخطيطية للمنظمة ككل أو إحدى إداراتها أو أقسامها، فالمعيار الرقابي حتى يكون فعالاً لا بد من أن يتمتع بمجموعة من الشروط منها:

- أن يكون المعيار مرناً غير جامد.
 - أن توضع بشكل مرئي أمام الجميع ليشارك العاملون في إجراء التعديلات والتحسين المستمر.
 - أن توضع المعايير بعد تحليل دقيق للواجبات والأعمال في المنظمة وظروفها، مع التأكد أن المعيار يتناسب وجهود الأفراد .
 - ... أن تعكس المعايير الأهداف والسياسات والإجراءات المتبعة المتلائمة مع بيئة العمل.
 - ... أن تكون قابلة للتطبيق ضمن الإمكانيات المتاحة والظروف الحقيقية للمنظمة.
 - أن تكون المعايير مقبولة من جانب العاملين ، وذلك من خلال إشراكهم في وضعها ، ولابد من تقديمها لهم بالطريقة التي تحقق تعاونهم.
 - أن تكون قادرة على قياس النتائج المترتبة على تنفيذ النشاط المراقب في حالة العمال الملموسة.
- هذا وقد تكون المعايير:
- ✓ مادية ملموسة: وهي من أكثر المعايير المستخدمة وتمثل كميات السلع المنتجة أو عدد الوحدات أو ساعات العمل أو، وقد يعبر عنها بالنقود مثل الإيرادات والتكاليف والاستثمارات، ومن أمثلتها:

✕ معايير التكلفة مثل تكلفة الوحدة الواحدة، تكلفة العمالة، تكلفة المبيعات.

✕ معايير رأس المال التي تستخدم للحكم على كفاءات الاستثمارات مثل نسب السيولة الربحية والعائد على الاستثمار.

✕ معايير الدخل التي ترتبط عادة بالمبيعات مثل متوسط المبيعات لكل عامل، مبيعات العامل الواحد، ربحية المبيعات، الأرباح، الإيرادات.

✕ معايير طبيعية التي تتعلق بقياس النتائج غير المالية مثل ساعات العمل البشرية، ساعات العمل لكل وحدة منتجة.

وهناك من يصنفها إلى معايير رقابية في الإنتاج، معايير المشتريات، معايير التسويق، معايير الأموال، معايير الأفراد.

أو تصنف إلى معايير تاريخية، معايير خارجية، معايير محددة مسبقاً، معايير تكلفة النشاط.

أو تصنف إلى معايير كمية النشاط، معايير نوعية النشاط، معايير تكلفة النشاط، معايير دوران اليد العاملة.

أو قد تصنف إلى معايير مادية، معايير التكلفة، معايير الإيرادات، معايير الميزانية.

✓ غير مادية (غير ملموسة): وهي معايير توضع عندما لا يمكن التعبير عن الهدف في شكل وحدات محددة كما في المعايير سالفة الذكر، فقد يكون الهدف في المنظمات تحقيق مستوى مرتفع من الولاء والروح المعنوية بين العاملين، أو الحصول على قبول أو تأييد الرأي العام ، وهنا يتم وضع معايير غير ملموسة تعتمد على الحكم الشخصي بدرجة كبيرة للحكم على هذه النواحي.

٣/٤ - قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير: بعد أن يتم التنفيذ وتحقق النتائج يتم مقارنتها بالمعايير المحددة، وذلك بشكل كمي ونوعي وتحديد مدى مطابقة النتائج أو الإنجازات مع المعايير وتحديد حجم الانحراف عن المعيار واتجاهه سلبياً أو إيجابياً، فإذا لم تكن هناك انحرافات تنتهي عملية الرقابة، بينما تستمر في حالة العكس.

فهذه المرحلة تعتمد بشكل كبير على المرحلة السابقة، وعلى توافر أدوات القياس المناسبة، فإذا كان المعيار سهلاً، وإذا كانت الوسائل متوافرة من أجل تحديد ماذا يفعل هؤلاء الذين أنيط بهم عمل ما تحديداً دقيقاً، فإن التقييم يكون سهلاً.

هذا وتواجه هذه المرحلة العديد من الصعوبات تتمثل في:

- صعوبة وضع معايير تتناسب مع الأنشطة مثل الأعمال الفكرية.
- عدم توافر أدوات القياس المناسبة.
- ضعف المعلومات الصحيحة التي تبين الواقع وكيفية الأداء.
- رؤية مختلف الأجهزة المسؤولة لنفس الموضوع من وجهات نظر متعددة.

- إرجاع الانحرافات لأسباب لا تتعلق بالمنظمة وبالتالي حدوث تناقض في المعلومات.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن قياس وتقييم الأداء لا يقتصر على تقييم الأداء الفعلي الذي تحقق وقت التقييم بل من الضروري أن يتناول الأداء الفعلي المتوقع ، لاتخاذ إجراءات العلاج والتصحيح قبل وقوعها. كما أنه لا بد من التشديد في التأكيد على أن عملية قياس الأداء ، مثلها مثل الخطوات السابقة تتطلب تحسناً مستمراً ومشاركة واسعة لتتلاءم مع المستجدات والمتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية.

٤/٤ - وجود نظام تغذية عكسية جيد: حيث يتم في ضوء هذا النظام تحديد المسؤول عن الإبلاغ عن الانحرافات (أي هل الإبلاغ عن الأخطاء يتم من قبل مكتشف الخطأ، أو يحصر الحق في يد شخص محدد مسؤول بشكل رسمي)، لمن سيتم التبليغ، وكيفية التبليغ (شفهي، كتابي)، وتوقيته (فوري، أو بصفة دورية، حسب الحاجة).

٥/٤ - تحديد أسباب الانحرافات: وهنا يتم تحديد أسباب الانحرافات الموجودة هل تعود للمعايير أم للمنفذين من حيث المهارة أو ضعف الإمكانيات أو الإهمال، أم يكون السبب يعزى لنواحي خارجية ليس للإدارة سيطرة عليها مثل الاضطرابات السياسية، الأزمات الاقتصادية، عدم توافر المستلزمات نتيجة تغير اتجاهات الجهات التي تتعامل مع المنظمة.

٦/٤ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهذه الخطوة تتطلب التنفيذ السليم للخطوة السابقة من جهة، وتحديد العلاج المناسب وتطبيق هذا العلاج بشكل جيد من جهة أخرى.

٧/٤ - المتابعة: هذه الخطوة تعد الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة وعلى جانب كبير من الأهمية، حيث يتعين على الإدارة أن تتأكد من أن الإجراءات التصحيحية قد وضعت موضع التنفيذ والتطبيق فعلياً، وأن يعالج الانحراف ويبعد الأمور إلى مسارها الطبيعي، بحيث يكفل منع تكرار حدوث مثل هذه الانحرافات مستقبلاً.

- وسائل الرقابة وأنواعها:

ليس هناك تصنيف أو تقسيم معين لأساليب الرقابة، فقد اختلف الباحثون والكتاب في تسمياتها وأبوابها، ولكن من أكثرها استعمالاً:

التقارير الشخصية: وهي أقدم أساليب وسائل الرقابة وأكثرها أهمية، لقيامها بإمداد المسؤولين بالمعلومات عن العمل من أجل اتخاذ القرارات السليمة والصائبة، حيث تكمن مهمتها في توفير المعلومات الكافية عن سير العمل وإيصالها بالوقت والزمن المناسبين، كما تقوم التقارير بمهمة نقل التعليمات والبيانات والإرشادات من أسفل لأعلى في المنظمة أي من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، وهذه التقارير قد تكون دورية منتظمة أو قد تكون مفاجئة، ومن صفاتها الاختصار والتركيز على المعلومات الأساسية، الدورية في إيصال المعلومة، الاعتماد على الحقائق والبيانات المحددة والواضحة، القدرة على إظهار الانحرافات الحقيقية ذات التأثير المباشر على العمل، وضرورة أن تتعلق بالمستقبل مع الماضي والحاضر أي القدرة على التنبؤ.

الإشراف الإداري: ويقصد به ملاحظة جهود المنفذين في أثناء تأدية الأعمال من أجل توجيههم نحو التنفيذ السليم بما يتوافق والخطة المحددة، وذلك عن طريق الأوامر والتعليمات والإرشادات الشفهية والكتابية، فالإشراف الإداري يقوم على التوجيه واستعمال السلطة والاتصال الدائم والمستمر مع القدرة على تقديم الثواب والعقاب إن لزم الأمر.

الملاحظة الشخصية: من أقدم الوسائل الرقابية وواحدة من أفضل الوسائل التي يستخدمها المختصون في مجال الرقابة في جمع المعلومات عن الأعمال ومن ثم تقييمها، فهي تعتمد على الاتصال الشخصي بين الملاحظ والمرووس أو القائم بالعمل، أي تقوم على الرؤية المباشرة لما يقوم به المنفذون من أعمال، وهذا ما يساعد في التعرف على المقترح وآراء الأفراد في أثناء

العمل، وهي تمثل أداة مساعدة لفهم التقارير الرقابية الأخرى التي ترفع للمسؤولين عن الأعمال.

المتابعة: يقصد بها التعرف الدائم على كيفية سير العمل في ضوء الخطة الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة، وهنا لابد من ملاحظة أن تحديد الانحرافات وعلاجها لا يعني التوقف عن متابعة الأداء بل لابد من الاستمرارية في المتابعة بشكل دائم، فالمتابعة ركن أساسي وجوهري لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة.

الشكاوى: تعتبر الشكاوى وسيلة من وسائل إشاعة الجو الديمقراطي في الرقابة وتدعيم لمفهومها الحديث الرافض للتسلط والقهر والتشديد دون ضرورة، حيث تتيح بعض الأنظمة الإدارية للجمهور أو المرؤوسين حق التقدم بشكاوى على عمل معين تم اتخاذه بشكل مخالفة معينة، وذلك بهدف إشراكهم في الرقابة على أعمال المنظمة والعاملين بها، والتأكد من دقة وسلامة سلوك القائمين بالأعمال وتوضيح أوجه الانحراف والأخطاء في تصرفاتهم، لأن الاهتمام بالشكاوى ودراستها وتحليلها يتيح مجالاً واسعاً للرقابة لمعرفة نوعية الانحرافات أو الأخطاء سواء كانت إجرائية أم سلوكية أم غيرها....

أما فيما يتعلق بأنواع الرقابة فيمكن تقسيمها إلى عدة أنواع وفقاً لمجموعة من الأسس والمعايير:

- حسب النطاق: رقابة شاملة، رقابة بالاستثناء.
- حسب الجهة القائمة بالرقابة (المصدر): الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية، الرقابة الذاتية.

- حسب المجال أو حسب التخصص أو نوع النشاط: الرقابة على الإنتاج، الرقابة على المخزون، الرقابة المالية، الرقابة على الأفراد (تقييم أداء العاملين).

- حسب التوقيت (المدى الزمني): الرقابة المسبقة (الوقائية)، الرقابة الملازمة (الجارية)، الرقابة اللاحقة (التغذية العكسية).

- حسب الهدف أو الموضوع: رقابة سلبية، رقابة إيجابية

- حسب الجوهر: رقابة تنظيمية، رقابة ذاتية، رقابة اجتماعية.

- حسب التنظيم: الرقابة المفاجئة، الرقابة الدورية، الرقابة المستمرة.

وفيما يلي نضع تعريفاً لكل منها:

الرقابة الشاملة: هي الاستعراض والتقييم الشامل للإدارة بواسطة مؤشرات أو معايير مختارة تستخدم كعوامل إرشادية وهي تغطي أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية كافة، والتي تؤثر على نجاحها أو فشلها.

الرقابة بالاستثناء: أي اختيار المدير لبعض النقاط الحرجة ليهتم بها بشكل خاص، وعن طريق ملاحظة هذه النقاط يمكنه التأكد من أن العملية بكاملها تسير وفق الخطة الموضوعية.

الرقابة الداخلية: أي الرقابة على جميع نواحي النشاط من خلال المدير المسؤول داخل المنظمة.

الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تمارسها أجهزة خارجية عن إدارة المنظمة بهدف التأكد من الالتزام بالعمل الإداري وأن العملية الإدارية تتماشى ونظام الدولة وفلسفتها.

الرقابة الذاتية: تعني قيام الفرد بالرقابة على عمله وتقييم نتائجه وتحديد ما إذا كانت تتفق والمعايير المقررة، حيث تتحقق هذه الرقابة بالاتجاه نحو مشاركة المرووسين في الإدارة وتفويض كل فرد بقدر من السلطة.

الرقابة على الإنتاج: وهي الرقابة التي تتم على تنفيذ خطط الإنتاج والتأكد من إنجاز المهام اللازمة لإتمامها في الوقت المحدد ودون تأخير ومعالجة القصور في التنفيذ حتى يتطابق مع الخطط الموضوعة.

الرقابة على المخزون: وتتمثل في إجراءات المراجعة الدورية على رصيد المخازن من المواد والمهمات والأدوات والمعدات والسلع تامة الصنع وذلك من أجل إحكام عمليات الصرف من الأصناف المختلفة وتقدير وضع المنظمة وممتلكاتها بطريقة موضوعية سليمة، حيث يستفاد من نتائج الرقابة على المخزون في تقدير احتياجات المنظمة من المواد والمهمات المختلفة التي تلزمها لممارسة أنشطتها التنفيذية وضمان الانتظام في العمليات الإنتاجية، حيث تشمل إجراءات مراقبة المخزون عاملين أساسيين هما:

- وضع حد أدنى وحد أعلى للمخزون.

- تجنب ضياع الموارد والمهمات.

الرقابة المالية: تتركز هذه الرقابة على العوامل المؤثرة على ربحية المنظمة ومدى كفاءة استخدام رأس المال، وترشيد التكاليف وكافة المصروفات، وترجع أهمية هذه الرقابة إلى محدودية ميزانية المنظمات والرغبة في استخدام مصادر الأموال المتاحة في الاستخدامات المثلى لها. الرقابة على الأفراد: تتم هذه الرقابة بهدف قياس أداء العاملين وتقدير كفاءتهم، ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بأعباء وظائفهم ومستوى تعاونهم في تحقيق العمل، كما تشمل سلوك الأفراد وتصرفاتهم بما يساعد المنظمة في تحديد موضوعي ودقيق لحق الفرد في الحوافز والأجور والترقيات للوظائف العليا وتحديد الاحتياجات التدريبية وإعادة النظر في سياسات الأجور والاختيار والتعيين للعاملين.

الرقابة السلبية: هذا النوع من الرقابة لا يهدف للكشف عن الأخطاء أو الانحرافات فقط، وإنما تسعى للبحث عنها ورصدها دون توجيه الانتباه إليها من قبل الإدارة.

الرقابة الإيجابية: هي الرقابة التي تسعى للتأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفق اللوائح والأنظمة والتعليمات بما يحقق الهدف من جهة والتطلع للمستقبل والتنبؤ بالانحرافات ودراستها واتخاذ الإجراءات التصحيحية من جهة أخرى، والفرق بينها وبين الرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تسعى لضمان سير العمل وليس رصد الأخطاء والانحرافات كما في الرقابة السلبية.

الرقابة الوقائية: هي الرقابة التي تركز على الأخطاء والانحرافات والعمل على منعها قبل حدوثها عن طريق اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة على مبدأ (درهم وقاية خير من قنطار علاج).

الرقابة الملزمة: هي الرقابة التي تؤدي في أثناء تنفيذ العمل وتركز على مدى التقدم في هذا التنفيذ، حيث تسعى هذه الرقابة إلى تحقيق التنفيذ بالكمية والجودة وفقاً للمعايير المرغوبة.

الرقابة اللاحقة: تمارس هذه الرقابة بعد الانتهاء من إنجاز نواحي النشاط وتقييم النتائج النهائية للعمل المراد القيام به، حيث يتم في هذه الحالة مقارنة بين الأداء الفعلي والمرغوب، ويبلغ المدير بالنتيجة، وفي حالة وجود انحرافات جوهرية تبدأ رحلة الكشف عن أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

الرقابة التنظيمية: هي التي تتمثل في خطوات الرقابة المختلفة التي تضعها المنظمة بشكل رسمي في شكل خطط أو سياسات أو إجراءات من أجل ضمان تحقيق أهدافها.

الرقابة الاجتماعية: هي الرقابة المتمثلة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتكون لدى الجماعات غير الرسمية وتصبح كمعايير والتزامات توجه سلوك الأفراد.

الرقابة الفنية : هي الرقابة التي تنصب على الأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية أو الحرفية ومثالها الأعمال الطبية والهندسية والصحية والتعليمية.

الرقابة المفاجئة: تمثل جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ ودون إذار مسبق وهي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجازات الأفراد ومدى إخلاصهم في العمل.

الرقابة الدورية: هي عبارة عن برامج رقابية دورية يتم تنفيذها على فترات محددة والهدف منها هدف وقائي أكثر منه علاجي .

الرقابة المستمرة: هي الرقابة التي تتم بصورة منتظمة ودائمة، وهي أفضل وأدق أنواع الرقابة حيث يتم توقع حدوث الانحرافات ويضمن اتخاذ القرارات التصحيحية لمنع وقوع هذه الانحرافات أو التقليل من حدوثها، حيث تتم هذه الرقابة عن طريق التقارير الرقابية.

١-متطلبات النظام الرقابي الفعال:

١- لا بد من أن يعكس النظام الرقابي طبيعة أوجه النشاط المختلفة في المشروع وحاجتها، فلا يوجد نظام رقابي قياسي للتطبيق بكفاءة في جميع الحالات، فالنظام الرقابي المطلوب في مشروع صغير لا يصلح في مشروع كبير.

٢- التلاؤم مع أجزاء العملية الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة.

٣- السرعة في تقديم نتائج الرقابة من أجل المعالجة في الوقت المحدد.

- ٤- لا بد من أن تكشف أنظمة وأساليب الرقابية الانحرافات عن خطط العمل بسرعة قياسية تمكن المدير من معالجتها.
- ٥- أن يكون النظام الرقابي نظاماً مرناً يظل محتفظاً بفعالية مواجهة الظروف المتغيرة.
- ٦- لا بد من أن يعكس النظام الرقابي الهيكل التنظيمي ويتفق معه، فالشكل التنظيمي يوضح العلاقات وتدرج السلطات، والتنظيم الأمثل هو الذي يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني والمادي، وهو الوسيلة الرئيسية للمحافظة على الرقابة، حيث إن المدير في التنظيم الرسمي هو المركز الذي تتركز فيه وظيفة الرقابة على مرؤوسيه.
- ٧- الاقتصادية : فلا بد من أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً يحقق النتائج المتوافقة على الأقل مع ما صرف من تكاليف.
- ٨- يجب أن يكون سهلاً واضحاً مفهوماً للقائمين عليه.
- ٩- يجب أن تتضمن الرقابة إجراءات التصحيح، فلا قيمة لأي نظام رقابي يتعرف على الأخطاء دون معالجتها وتحديد المسؤول عنها وكيفية تصحيحها.
- ١٠- التكامل: أي الارتباط بين الأسلوب الرقابي والتنظيم، الذي يمثل الأداة الرئيسية لتنسيق عمل الإدارة من خلال الموازنة بين سلطاتها ومهامها وواجباتها .
- ١١- الاستثناء: أي الرقابة بالاستثناء، وهذا يعني التقليل من التفاصيل الواردة في التقارير والإحصاءات ، بحيث يكون لدينا رقابة تتيح للإدارة أن تسمع ناقوس الخطر لدى وجوده، ويبقى هذا الجرس صامتاً إن لم يكن لدينا خطر، بذلك يركز المدير على المشاكل الأساسية والأمور الهامة، حيث تعرض على المدير القضايا ذات التأثير المباشر والهام في تحقيق الأهداف

العامّة ، ويعهد بما سواها إلى من هم أدنى منه مسؤولية لحلها لتوفير الجهد والوقت.

١٢- توافر أخصائيي الرقابة الأكفاء: حتى تنجح العملية الرقابية لا بد من توفير الأخصائيين الأكفاء ذوي التأهيل والخبرة والذين يتحلون بصفات العقلانية والموضوعية والعلمانية وحسن التعامل مع المنفذين، حيث سيكون همهم الأول العمل الجاد من أجل الوصول إلى مستويات أداء أفضل من خلال الكشف عن الانحرافات لحظة وقوعها، أو التنبؤ بها ومنع حدوثها وتقليل الخسائر التي يمكن أن تنتج عنها، فالهدف لديهم هو التعرف على أسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها ومنع وقوعها وتكرارها مستقبلاً. هذا وقد اختصرها هارولد كونتز وسيريل أودنيل في عشرة متطلبات

رئيسية للرقابة الفعالة، هي:

- (١) أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط.
- (٢) أن يعمل على سرعة الإبلاغ عن الأخطاء.
- (٣) أن يكون النظام الرقابي الفعال متطوعاً إلى الأمام (خاصية التنبؤ).
- (٤) أن يبرز الاستثناءات عند النقاط الحرجة.
- (٥) أن يكون موضوعياً.
- (٦) أن يكون مرناً.
- (٧) أن يكون واضحاً وقابلاً للفهم.
- (٨) أن يعكس النموذج التنظيمي.
- (٩) أن يكون اقتصادياً.
- (١٠) أن يشير إلى الإجراءات التصحيحية والتصرفات الواجب اتباعها لتصحيح الأخطاء.

الفصل السابع

الإدارة الوظيفية في المنظمات

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالوظائف الفنية التالية للمنظمة:

- أولاً- إدارة الإنتاج و التسويق و الموارد البشرية
- ثانياً- الإدارة المالية والتخزين والبحوث والتطوير



أولاً- إدارة الإنتاج و التسويق و الموارد البشرية

ذكرنا في فصل سابق أن الإداري في المنظمة أياً كان نوعها و حجمها يمارس نوعين من الأنشطة خلال ممارسته لعمله، النوع الأول يسمى بالوظائف الإدارية والذي يشمل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة. أما النوع الثاني يسمى بالوظائف الفنية أو التنفيذية و يشمل الإنتاج و التسويق و المالية و الموارد البشرية و التخزين و البحوث و التطوير و العلاقات العامة و غيرها. مع ضرورة الانتباه إلى أن هذه الوظائف قد توجد كلها في منظمة صناعية كبيرة، بينما لا توجد كلها في منظمة صناعية متوسطة أو صغيرة، كما يختلف وجودها و ترتيبها باختلاف طبيعة عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية.

سنحاول في هذا الفصل بشيء من الإيجاز إعطاء فكرة أولية عن الوظائف الفنية الرئيسية التي تقوم بها المنظمة الصناعية و الخدمية.

أولاً- إدارة الإنتاج:

تعتبر إدارة الإنتاج الوظيفة الأساسية لأية منظمة صناعية كانت أم خدمية، فعلى ضوء نشاطها الإنتاجي و نوع المنتجات التي تقدمها للسوق تتحدد طبيعتها و صورتها الذهنية في السوق. وعلى أساس العملية الإنتاجية تتحدد الأهداف المستقبلية للمنظمة وبقية الأنشطة الأخرى الضرورية المكملة و اللازمة قبل و بعد العملية الإنتاجية والتي تبدأ بتوفير المواد الأولية و تخزينها ثم سحبها إلى خطوط الإنتاج لتحويلها إلى سلع أو خدمات تقدم للمجتمع من خلال العمليات التسويقية المختلفة.

١-١ مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات^(١):

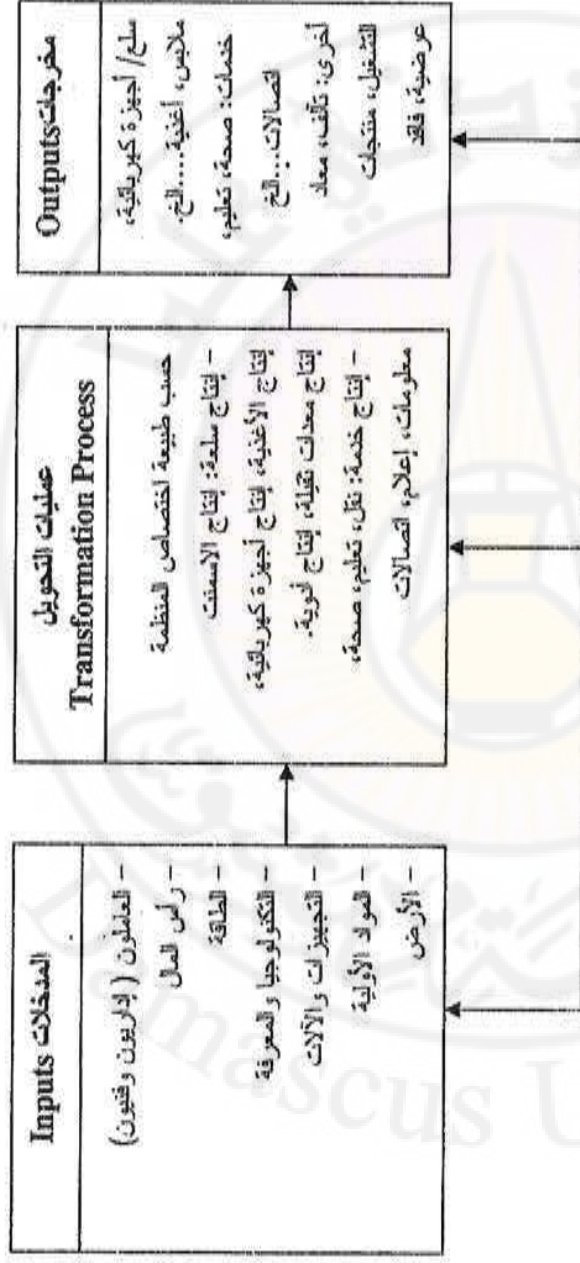
يعرف الإنتاج على أنه النشاط الذي يهدف إلى إيجاد السلع أو الخدمات من خلال استخدام عوامل الإنتاج المعروفة وهي الأرض والعمل ورأس المال والمعلومات. والعملية الإنتاجية هي مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات (مواد أولية موارد بشرية وطاقة وغيرها) إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع.

يكن جوهر وظيفة الإنتاج والعمليات في الجانب الفني التكنولوجي في منظمات الأعمال وقد سبقت الإشارة إلى أن هذه المنظمات تمارس نوعين من الأنشطة هما النشاط الإداري و النشاط الفني، أما إدارة الإنتاج والعمليات فهي الإدارة التي تركز على الأنشطة الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، وبالتالي نستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها: مجموعة أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال بهدف إنتاج المطلوب من السلع كماً ونوعاً وتوقيتاً باستخدام عناصر الإنتاج بأعلى ما يمكن من الفاعلية والكفاءة. إن الهدف الرئيسي من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه.

٢-١ مفهوم عمليات التحويل: Transformation Process

تأخذ منظمات الأعمال احتياجاتها من المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة والأراضي ورأس المال والتجهيزات الأخرى من البيئة الخارجية ثم تجري عليها عمليات تحويل مختلفة لتغيير هيئتها وتحويلها إلى سلع أو خدمات تكون ذات فائدة وقيمة ومنفعة Utility للمستهلك، وتحقق المنظمة جراء هذا العمل أرباح وعوائد تتناسب وعملية التحويل هذه، ولمزيد من التوضيح يمكن أن نصور هذه العملية بالشكل التالي:

^١ - صالح مهدي العامري. محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال. ٢٠٠٨. مرجع سبق ذكره، ص ٥٨٦ وما بعد.



الشكل رقم (١): نظام الإنتاج وتحويل المدخلات إلى مخرجات

يشير الشكل السابق بوضوح إلى طبيعة عملية التحويل والتي يجب أن تدار بشكل فاعل وكفوء لإنتاج سلع وخدمات قادرة على المنافسة في السوق، غير أن هذه العملية تتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات، وسيتم التركيز على ثلاث قضايا أساسية تؤثر في طبيعة عمليات التحويل هي:

١-٢-١ - التركيز: Focus ويقصد به الموارد الرئيسية التي تعتمد كمدخلات لإنتاج السلع أو الخدمة. حيث تختلف هذه الموارد باختلاف طبيعة الإنتاج في المنظمة، فقد تكون المواد الأولية هي الأساس في بعض الصناعات في حين يمكن أن تكون الموارد البشرية هي أساس المدخلات في منظمات الأعمال المتخصصة بالاستشارات الفنية.

٢-٢-١ ضخامة عمليات التغيير الحاصلة في أثناء عمليات التحويل

Magnitude Of Change

وهي درجة أو مدى التغيير المادي الذي يحصل على الموارد في أثناء عملية التحويل من صيغتها الأولية إلى شكلها كمنتج نهائي. فعملية التحويل مثلاً تقوم بتغيير كبير وجذري في المواد الأولية لتحويلها إلى سلع، مثال على ذلك، تحويل الخشب إلى أثاث وهو صيغة مختلفة تماماً عن المادة الأولية في حين أن عملية نقل المسافرين من مدينة إلى مدينة هي مجرد حركة لا تؤثر جسدياً على المسافر، وبين هذين القطبين فإن عمليات التحويل تختلف في مداها وحسب طبيعة المنتج.

٣-٢-١ عدد عمليات الإنتاج: Number of Production

فهناك بعض الأعمال الصعبة التي لا تستخدم إلا عدداً محدداً من عمليات التحويل في حين أن المنظمات الكبيرة مثل شركات إنتاج السيارات فإن عملياتها تكون كثيرة إلى أن تنتهي بالمنتج النهائي الذي هو السيارة. وإجمالاً

فإنه يمكن تقسيم نظم الإنتاج المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسية وفق طبيعة عملية التحويل.

١-٢-٣-١ نظم تصنيعية: Manufacturing Systems

وهي نظم تقوم على أساس إجراء تغييرات فيزيائية أو كيميائية في المواد الأولية لتحويلها إلى منتجات أو مخرجات ذات فائدة أكبر، مثال ذلك تصنيع مادة الإسمنت. وفي المنظمات الخدمية فإن أبسط صورة هو إعداد الإفطار في أحد المطاعم حيث يتم الطبخ أو قلي أو سلق البيض وتقديمه للزبائن.

١-٢-٣-٢ نظم تجميعية: Assembly Systems

وهي نظم تقوم على أساس جمع أجزاء مختلفة مع بعضها للوصول إلى منتج تام، مثال ذلك تجميع التلفزيون أو الثلاجة أو السيارة وغيرها، في الخدمات فإن الجمع بين مكونات وجبة الإفطار الصباحية في مائدة واحدة وتقديمها للزبون هو مثال على نظام التجميع.

١-٢-٣-٣ نظم تداوئية أو اعتمادية: Synthetic Systems

وهي نظم تجمع بين التصنيع والتجميع مع بعض، حيث يتم تصنيع بعض الأجزاء وجمعها مع أجزاء أخرى جاهزة للوصول إلى منتج نهائي، مثال ذلك الكثير من الشركات المتخصصة في إنتاج الأجهزة الكهربائية أو السيارات أو غيرها وكذلك في الخدمات سواء كانت خدمات فندقية أم مطاعم أم خدمات تعليمية أم صحية أم غيرها.

١-٢-٣-٤ نظم تحليلية: Analytic Systems

وهذه تقوم على أساس تفكيك أو تحليل مكونات المادة الأولية لاستخراج منتجات جديدة مثال ذلك صناعة تصفية النفط حيث يتم تحليل النفط الخام واستخراج مشتقات متعددة منه.

١-٣- أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وحجومها وملكيته إلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضع المنظمة الكلي والمساهمة في زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتباين من حيث ترتيب أولوياتها سواء على مستوى الشركات أم حتى على مستوى الدول، وأهم هذه الأهداف هي:

١- الإنتاج بتكلفة منخفضة: Low Cost والمقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون الكلفة معقولة للمنظمة بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المقبول بها.

٢- الإنتاجية العالية: Productivity وهي عبارة عن ناتج قسمة القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات وهي مؤشر مهم على قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات أي أكبر من الواحد.

٣- الجودة: Quality وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات مقبولة وتشبع حاجة الزبون أو تتطابق معها.

٤- المرونة: Flexibility ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية.

٥- التسليم السريع: Delivery ومعنى هذا أن تقوم المنظمة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبائن.

٦- الكفاءة: Efficiency وتعني حسن استغلال الموارد المختلفة من مواد وعمل وطاقات ورأس مال، أي إنتاج المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف.

٧- الإبداع التكنولوجي: Technological Innovation ويعني القدرة على

إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسين ما هو موجود منهما.

٨- الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية: Business

Ethics and Social Responsibility ويعني التزام المنظمة أخلاقياً واجتماعياً

تجاه أفراد المجتمع.

١-٤ إنتاج السلع و الخدمات: Services and Goods Production

إن إدارة الإنتاج والعمليات لا تقتصر على المصانع فقط بل إنها تركز اليوم بشكل رئيسي على إنتاج الخدمات حيث إن أكثر من ثلثي الإنتاج في أمريكا مثلاً هو إنتاج خدمات، فالمنظمات الصناعية هي منظمات متخصصة في إنتاج سلع مادية ملموسة في حين أن المنظمات الخدمية Service Organizations هي منظمات متخصصة بإنتاج الخدمات التي هي عبارة عن تفاعلات اجتماعية غير ملموسة ولا يمكن تخزينها، ويمكن أن نوضح الاختلاف بين إنتاج السلع والخدمات وخصائص السلعة والخدمة من خلال الآتي:

الجدول رقم (١): أوجه الاختلاف بين السلعة المادية و الخدمة

السلعة	الخدمة
- مادية ملموسة	- تفاعل اجتماعي غير ملموس
- يمكن تخزينها للاستهلاك لاحقاً	- لا يمكن تخزينها
- الإنتاج منفصل عن الاستهلاك	- يتم الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت
- يمكن عرضها قبل الاستهلاك	- لا يمكن عرضها قبل الاستهلاك
- يمكن قياس جودتها بسهولة	- صعوبة قياس الجودة إلا بعد الاستهلاك
- تقاس الجودة من خلال مؤشرات	- تقاس الجودة من خلال الإدراك والحكم الشخصي
- مادية كمية	- خدمة مرتبطة برغبة الزبون ومتباينة من
- قد تكون منتجات نمطية موحدة	

شخص لآخر ومن وقت لآخر	- الزبون ليس له علاقة بعملية الإنتاج أحياناً
- الزبون يشارك في عملية الإنتاج في أغلب الأحيان	- الموقع لا يهم كثيراً في نجاح المنظمة الصناعية
- موقع المنظمة الخدمية حيوي جداً لنجاحها	- تعتمد على كثافة رأس المال
- تعتمد على كثافة الموارد البشرية	

ثانياً- إدارة التسويق :

تعتبر إدارة التسويق اليوم من الوظائف الهامة والتي تقرر إلى حد كبير مدى نجاح منظمات الأعمال وبقائها. فلا يكفي أن تكون المنتجات ذات جودة عالية لكي تفرض نفسها في السوق بل لا بد من أساليب توزيع، ودعاية وإعلان وطرق تسعير و تقديم مدروسة بعناية، بطريقة لائقة أو تقديمه بشكل مناسب لها أثر فاعل في جذب المستهلكين و إقبالهم عليه، وهذا ما تتناوله وظيفة التسويق.

١-٢ مفاهيم أساسية في التسويق: Basic Concepts in Marketing

١-١-٢ مفهوم التسويق والمزيج التسويقي:

يعرّف التسويق بأنه: عملية اجتماعية و إدارية يمكن من خلالها للأفراد والجماعات أن يحصلوا على حاجاتهم و متطلباتهم، من خلال إنتاج و تبادل المنتجات و القيم مع الآخرين^(١).

والتسويق كعملية اجتماعية: فهو يرتبط بالبعد الاجتماعي لإدارة التسويق وفلسفتها التسويقية والتي تشمل أبعاداً أخرى، حيث تمارس و تنفذ في كل منها أنشطة التسويق المختلفة، كالبعد المرتبط بالمنتج و البعد المرتبط بالبيع

^١-Philip Kotler, John. Bowen, James. Maknes. Marketing and tourism for hospitality , third edition 2003, p 30.-

والبعد المرتبط بالتسويق الذي يطبق هذا حديثاً بشكل واسع في تسويق الخدمات، وأخيراً البعد الاجتماعي للتسويق Social Marketing Demantion والذي يعتبر من أحدث المفاهيم التسويقية في الوقت المعاصر. الذي يأخذ بالحسبان عناصر ومكونات البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة على صناعة السياحة. وهو يقوم على فرضية مؤداها أن المشاكل البيئية و القوى السياسية والقانونية والديموغرافية، وكذلك الاعتبارات الأخلاقية والإنسانية والحضارية والشواهد التاريخية والموروث الشعبي وغيرها تعتبر الموجه الأساسي للاستراتيجيات التسويقية.^(١)

أما التسويق كعملية إدارية: فيعني أن هناك جهة معينة تقوم بأنشطة التسويق تسمى "إدارة التسويق" في منظمات الأعمال والتي يمكن تعريفها: على أنها الإدارة المعنية بعملية تحليل و تخطيط و تنفيذ و مراقبة الإجراءات و التدابير الهادفة إلى تحقيق المنافع المتبادلة مع المشتريين بغية تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في الربح و زيادة حجم التصريف ورفع نسبة مساهمة المنظمة في تلبية حاجات السوق.^(٢)

من التعريف نجد أن هناك مجموعة من الأنشطة و الوظائف الإدارية الملقاة على عاتق الإدارة التسويقية في المنظمة والتي تتمثل بالنشاط التخطيطي، التنظيمي والتنسيقي الرقابي التي يجب أن تقوم بها من أجل الوصول إلى أهدافها المتمثلة في تصريف منتجاتها وتلبية احتياجات

^١ - حميد عبد النبي الطائي: التسويق السياحي، مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى ١٩٩٩، ص ٣٢.

^٢ - علي الخضر، شهاب الترجمان، محمد الجاسم: التسويق و إدارة المبيعات، منشورات جامعة دمشق ١٩٩٨، ص ٢٤.

المستهلكين الحاليين والمرتبين وكذلك تحقيق نسبة معينة من الربح المطلوب. كل ذلك يتطلب أن يكون هناك إداريون أخصائون بالعمل التسويقي، لهم القدرة الكافية على تحليل السوق و دراسة الطلب و التغيرات المستقبلية التي قد تطرأ عليه زيادة و نقصاناً، وبالتالي إمكانية التأثير في مستواه خلال فترة معينة بشكل يساعد على تصريف المنتجات، هذا يعني أن الإدارة التسويقية في المنظمة تعني إدارة الطلب والتحكم به^(١).

ومن المناسب هنا أن نشير إلى أن التسويق يشمل على عدد كبير من الأنشطة الفرعية الضرورية لزيادة قدرة المنظمة في المنافسة والحصول على حصة من السوق، وتسمى هذه الأنشطة جميعاً المزيج التسويقي Marketing Mix

والمزيج التسويقي: هو عملية مكونة من اجتماع عدة عناصر وهي المنتجات وطرق تسعيرها وأساليب ترويجها وتوزيعها، وهدف هذا المزيج هو إشباع حاجات سوق معينة أو جزء من سوق مستهدفة.

وعادة ما يطلق مصطلح السوق: Market على مجموعة الأفراد أو المنظمات أو كليهما والتي تحتاج إلى منتجات محددة سواء كانت سلعاً أم خدمات أم أفكاراً ولديها القدرة أو الرغبة لشراء هذه المنتجات.

وفي إطار هذا السوق تتنافس منظمات الأعمال بعرض منتجاتها في ضوء دراسة للطلب المتوقع على هذه المنتجات لذلك يتطلب الأمر الوعي جيداً بخصائص السوق ونوعه وحجمه وحدوده وأسلوب المنافسة فيه وفي العادة فإن تحديد نوع السوق يصبح أمراً ضرورياً بالنسبة للمنظمة. فهناك

^١ - فيليب كوتلرو آخرون: التسويق، الجزء الأول. ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين. دمشق. الطبعة الأولى ٢٠٠٢، ص ٣٩.

سوق المستهلك: Consumer Market والذي هو عبارة عن البيع المباشر إلى الأفراد الذين يستهلكون هذه السلع، كذلك هناك السوق الصناعي: Industrial Market الذي هو سوق يكون فيه البيع إلى جهات وسيطة تشتري لا لغرض الاستهلاك المباشر بل لاستخدامها في إنتاج منتجات أخرى، وتختلف أساليب منظمة الأعمال التسويقية للتعامل مع كلا السوقين سواء في إطار تقدير الطلب المتحقق أم أسلوب عرض السلع بناء على خصائص وطبيعة واحتياجات وحجم المبيعات في كلا السوقين، كما أن منظمة الأعمال يفترض أن تستهدف جزءاً من هذا السوق أو السوق بصورته الشمولية لغرض الحصول على ما يسمى بالحصة السوقية: Market Share والتي هي عبارة عن مبيعات المنظمة المعنية إلى مجموع المبيعات الأخرى لشركات مماثلة لنفس المنتج.

٢-١-٢ المفاهيم المرتبطة بنشاط التسويق:

يعمل التسويق على خلق وإيجاد عدد من المنافع سواء للمنظمة أم المستهلك وبالتالي توجد مجموعة من المفاهيم التي ترتبط بنشاط التسويق منها:

أ- مفهوم المنفعة: Utility

يقصد بالمنفعة هو قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة إنسانية، وبالطبع فإن أي منتج يُشترى فهو لغرض إشباع حاجة معينة. لذا يحرص الزبون على تحقيق أكبر منفعة ممكنة مقابل السعر الذي يدفعه ثمناً لهذه السلعة أو الخدمة، ويمكن الإشارة إلى عدة أنواع من المنافع المرتبطة بالسلع أو الخدمات أو الأفكار وكما يلي:

١- المنفعة الشكلية: Form Utility وهي المنفعة المتحققة جراء تحويل المواد أو المدخلات إلى منتجات نهائية مفيدة. مثال ذلك تحويل الخشب إلى أثاث أو النفط الخام إلى مشتقات مختلفة، ومن الواضح هنا أن من يقوم بعملية التحويل هو وظيفة الإنتاج ودور التسويق هنا غير مباشر وذلك عن طريق المعلومات والبيانات، التي جمعت من خلال بحوث السوق فإنها تستخدم في تحديد الحجم والشكل والملامح الأخرى للمنتج.

٢- المنفعة المكانية: Place Utility وهذا النوع يتحقق عندما ينقل المنتج إلى مكان آخر حيث يمكن أن يوجد زبائن أو مستهلكون لشرائه، فالمنفعة تتحقق من خلال نشاط النقل.

٣- المنفعة الزمانية: Time Utility وهي المنفعة الحاصلة عند جعل المنتج متوافراً في وقت حاجة الزبون إليه وتحصل من خلال نشاط تخزين المنتج لحين الحاجة إليه.

٤- المنفعة الحيازية: Possession Utility وهي المنفعة المتحققة نتيجة تحويل ملكية منتج معين إلى الزبون بعد عملية البيع. وتجدر الإشارة إلى أن المنافع الزمانية والمكانية والحيازية هي منافع مباشرة لوظيفة التسويق.

ب- استراتيجية التسويق: Marketing Strategy

يقصد باستراتيجية التسويق: خطة هدفها خلق التكامل في قرارات المنتج والسعر والمكان والترويج وكذلك التنسيق بينها بحيث تتطابق مع الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتساهم في تحقيقها. وتتضمن استراتيجية التسويق أمرين مهمين يتمثل الأول باختيار وتحليل السوق المستهدف، أما

الثاني فهو إيجاد صيغة مناسبة من المزيج التسويقي ينسجم مع استراتيجية التسويق.

ج- السوق المستهدف: Target Market

يقصد بالسوق المستهدف^(١): مجموعة من العملاء (أفراد أو منظمات) الذين توجه المنظمة جهودها التسويقية لخدمتهم. وتصبح القطاعات المختارة أسواق مستهدفة Target markets. ويصمم برنامج التسويق كله طبقاً لهذه الأهداف. انظر الشكل (٣).



الشكل رقم (٢): خطوات تجزئة السوق - الهدف - الموقع

وعادة ما يفحص المديرون موارد المنظمة وإمكاناتها لغرض اختيار مزيج تسويقي ملائم يرضي متطلبات السوق المستهدف ويساهم في تعزيز الأهداف الكلية للمنظمة، وغالباً ما يستخدم مديرو التسويق مدخلين لتحديد السوق المستهدف وهما:

٣-١-١ مدخل السوق الموحد: Undifferentiated Approach

ويقصد به اعتبار السوق المستهدف سوق يتشابه فيه المستهلكون في احتياجاتهم وبالتالي تستطيع منظمة الأعمال أن تلبي حاجات هؤلاء الزبائن بمزيج تسويقي موحد، إن هذا المزيج سيكون من منتج واحد باختلافات بسيطة أو غير موجودة وكذلك سعر واحد وبرنامج ترويجي واحد ونظام

^١- Philip Kotler. John. Bowen. James. Maknes. Loc.cit, 67.

توزيعي واحد للوصول إلى جميع المستهلكين في السوق، ومن أمثلة ذلك بعض المنتجات الغذائية مثل السكر.

٣-١-٢ مدخل تجزئة السوق: Market Segmentation Approach

يقصد بتجزئة السوق: مجموعة من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تشترك مع بعضها في صفة واحدة أو أكثر، ولهم حاجات و دوافع ورغبات متشابهة^(١).

والهدف من تجزئة السوق هو تسهيل العملية التسويقية، فهي تعطي القائمين على العملية التسويقية فكرة واضحة، وفهماً عميقاً لأجزاء وقطاعات السوق الواسعة والمتغيرة. وتقوم التجزئة على أساسين: التركيز في السوق أو التنويع فيها، وتكون التجزئة مركزة عندما يوجه المزيج التسويقي إلى جزء واحد من السوق فقط، أما إذا كانت التجزئة على أساس التنويع وتسمى تجزئة السوق المتنوعة وتعني استخدام عدة أنواع من مزيج التسويق إلى عدة أقسام من السوق. وللتوضيح فإن أسس التقسيم للسوق متعددة ويمكن أن نذكر أدناه بعض الأسس الشائعة جداً في هذا المجال:

٤- المزيج التسويقي: Marketing Mix

لعل العنصر المهم في استراتيجية التسويق هو التوليفة المناسبة من الأنشطة التسويقية وحسن التنسيق بينها ومواءمتها مع طبيعة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

إن عناصر المزيج التسويقي المشار إليها سابقاً تتضمن المنتج والسعر والتوزيع والترويج والتي قد يضيف بعضهم لها بعض العناصر الأخرى مثل التعبئة والتغليف إذا ما صيغت ضمن استراتيجية التسويق بشكل ملائم فإنها

١- أسعد حماد أبو رمان. أبي سعيد الديوه جي: التسويق السياحي والفندقي. المفاهيم والأسس العلمية. عمان - الأردن. دار الجامعة، طبعه أولى ٢٠٠٠، ص ١٧٦.

ستساهم بفاعلية كبيرة في إسناد الاستراتيجية الشاملة للمنظمة والعكس صحيح، ولابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين قد أضاف ثلاثة عناصر إضافية للمزيج التسويقي وأسماها (7Ps) وهي:

١- المنتج Product.

٢- السعر Price.

٣- المكان (التوزيع) Place.

٤- الترويج Promotion.

٥- الأفراد People.

٦- العملية Process.

٧- الوسائل المادية Physical.

إن المصطلحات الثلاثة الأخيرة خصصها بعض الباحثين للمنتجات الخدمية حيث إن الخدمة ترتبط بالناس الذين يقدمون الخدمة والعملية ذاتها والمظاهر المادية المرتبطة بتقديم الخدمة. أما الأفراد People ويقصد بهم مقدمو السلعة أو الخدمة وكذلك المستهلكين Packaging التي تشير إلى تعبئة المنتجات وتغليفها وهو نشاط تسويقي مهم وأخيراً Physical Distribution الذي يعني التوزيع المادي للمنتجات وبضمنها كل ما يتعلق بقنوات التوزيع.

٤-١ المنتج Product :

مفهوم المنتج: Product Concept

يشتمل مصطلح المنتج ثلاثة عناصر أساسية: السلعة Good والخدمة Service والأفكار Ideas حيث إن المنظمات تقدم منتجات صناعية أو خدمية أو أفكار وتركز جهودها لتسويقها بأساليب مختلفة.

يعرف المنتج Product على أنه^(١): أي شيء له فائدة أو قيمة يقدم إلى السوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام لإشباع حاجة أو رغبة لدى المستهلك. وقد يكون المنتج سلعة أو خدمة أو فكرة أو فرد. والسلعة Good هي عبارة: عن كيان مادي ملموس كالقلم والطاولة والجوال وغيرها.

في حين أن الخدمة Service هي عبارة من منتجات غير ملموسة لكنها محسوسة. كخدمات الطبيب و المحامي، والبنك و المدرسة وغيرها. أما الفكرة: Idea هي عبارة: عن صيغة فلسفية أو درس أو مفهوم أو نصيحة أو معلومة.

أما الأفراد: People فهم كيانات بشرية تخضع للتسويق مثل تسويق شخص في حملة انتخابية.

أما أنواع المنتجات فيمكن أن تصنف إلى نوعين رئيسيين: منتجات للمستهلك Consumer Products ومنتجات صناعية (للأعمال) Industrial Goods (Business).

٤-٢ التسعير: Pricing

يمكن تعريف السعر: Price على أنه^(٢): كمية النقود التي تتقاضاها المنظمة من الزبائن وذلك لقاء تقديمها لمنتجاتها أو خدماتها. والتعريف الأوسع للسعر يشير إلى أنه كمية القيم التي يقوم الزبون بمبادلتها لقاء المنافع التي يحصل عليها من المنتج والخدمة المقدمة له.

المبلغ المالي الذي يقبله البائع مقابل منتج معين في زمن معين وفي ظل ظروف محددة. والمستهلك يعير أهمية كبيرة للسعر باعتباره المقابل الذي يدفع للقيمة التي يقدمها له المنتج ومدى إشباعه للحاجة التي اشتراه من

^١ - طارق طه: إدارة التسويق، دار المعرف، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٣٣.

^٢ Christopher Lovelock: Services Marketing. People Technology Strategy.
⁴ Prentice Hall.US, 2001 . P, 259 .

أجلها، ومن الضروري أن يدرك المستهلك أن هذه القيمة قياساً بالسعر هي مناسبة وفي صالحه.

٤-٢-١ أهداف التسعير: Pricing Objective

قبل تحديد سعر منتج معين يفترض أن تعرف الإدارة الأهداف المتوخاة من عملية التسعير هذه، وأن تؤخذ هذه العملية في إطار المزيج التسويقي لمنظمة الأعمال.

تهدف المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية من جراء القيام بعملية تسعير السلع والخدمات التي تنتجها وتنافس فيها في السوق:

أ- الربح: Profit

إن استمرار المنظمة ووجودها مرتبط بقدرتها على توليد الأرباح وخاصة على المدى البعيد، لذلك فإن تغطية تكاليف الإنتاج الكلية وبناء هامش مناسب من الربح يعتبر أمراً ضرورياً، وتستطيع منظمة الأعمال تحقيق أرباحاً كبيرة إذا كانت هي المنتج الوحيد أو المهيمن الرئيسي على السوق.

ب- حجم المبيعات والحصة السوقية: Volume and Market Share

فقد تهدف المنظمة إلى زيادة حجم مبيعاتها وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر جراء القبول بعوائد معقولة وذلك بتسعير منتجاتها بطريقة تجعل هامش الربح قليلاً في الوحدة الواحدة على أمل بيع كميات كبيرة جداً من المنتج.

ج- المنافسة Competition

يجب أن تأخذ منظمة الأعمال قوة المنافسين وعددهم واستراتيجياتهم عند تسعير منتجاتهم بالحسبان عند تحديد الأسعار فنادراً ما يوجد قطاع اقتصادي أو مجال إنتاجي تنفرد فيه منظمة واحدة بالسوق.

د- الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة: Positive Image

كثيراً ما يربط المستهلك بين السعر والجودة لذا يجب إقناع المستهلك بأن المنتج ذو سعر منخفض و ذو جودة عالية في الوقت نفسه.

هـ- الموقع في السوق: Market Position

يحدد السعر عادة موقف منظمة الأعمال في السوق، فبعض المنظمات تشير إلى أنها تعتمد استراتيجية القيادة على أساس أقل الأسعار مقارنة بالمنظمات الأخرى، في حين أن منظمات أخرى تعتمد سياسة أقل الأسعار قياساً بالمنافسين في جميع المواقف.

٣-٤ التوزيع والترويج: Promotion and Distribution

إن التوزيع والترويج والإعلان أنشطة لها دورها الكبير والمهم في نجاح الاستراتيجية التسويقية وهما عنصران مهمان في المزيج التسويقي الذي سبق وأشرنا إليه وفي الفقرات التالية سنستعرض بعض الأمور المرتبطة بهما:

١-٣-٤ التوزيع Distribution

يُعد توزيع المنتج أحد عناصر المزيج التسويقي التي سبق ذكرها والذي يتمثل بالمكان الذي يوصل السلعة والخدمة إلى الزبون ويجعلها في تصرفه كميّاً وزماناً ومكانياً. تستخدم منظمات الأعمال اليوم التوزيع كوسيلة فعالة لزيادة المبيعات والحصة السوقية ولإيصال السلع والخدمات إلى مختلف أنواع المستخدمين سواء كانوا أفراداً أم أعمالاً، وإن نجاح المنتجات في الأسواق يعتمد في جانب منه على استخدام مزيج توزيعي Distribution Mix في إطاره يتم إيجاد توليفة من قنوات التوزيع توصل بها منظمة الأعمال خدماتها وسلعها إلى المستهلك النهائي.

٢-٣-٤ الوسطاء وقنوات التوزيع: Distribution Channels and Intermediaries

يساعد الوسطاء على توزيع المنتجات والخدمات من خلال تحريكها إلى المستهلك أو بتقديم معلومات وبيانات تحت أو تدعم عملية بيعها إلى المستهلكين. ويعرف الوسيط بأنه شخص أو منظمة تساعد على توزيع المنتج ويعمل الوسطاء عادة في إطار القناة التوزيعية التي تربط بين المنتج والمستهلك النهائي.

وتعرف قناة التوزيع^(١): Distribution Channel بأنها الطريق أو المسار الذي يسلكه المنتج أو الخدمة عند انسيابها من المنظمة المنتجة إلى المستهلك النهائي.

ويوجد العديد من قنوات التوزيع المتباينة في خصائصها وأسلوب استئجار الوسطاء فيها كما في الشكل التالي:

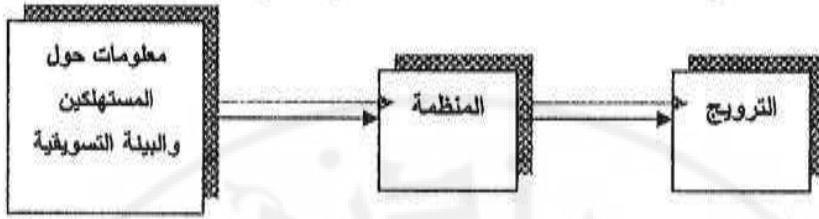
مخازن تتلاءم مع طبيعة هذه السلع، وقد تخزن في مخازن خاصة بالشركة. مخازن عامة متخصصة بالخرن فقط، أما النقل Transportation فهو عملية شحن المنتجات وتحريكها باتجاه المستهلكين، وتعتبر عملية النقل مهمة لأنها تخلق منفعة مكانية للسلع المنقولة، وهناك معايير متعددة للمفاضلة بين وسائل النقل لاختيار الوسيلة المناسبة.

٤-٤ الترويج: Promotion

يعتبر الترويج للمنتجات من أكثر الأنشطة التسويقية التي تحاول جذب انتباه المستهلكين إلى السلعة أو الخدمة المنتجة وعادة ما تعتمد المنظمة

^١- Philip Kotler.Gary Armstrong. Principles of Marketing.11^{ed}. University Prentice Hall North of Carolina. .US. 2006, p 362 .

بيانات ومعلومات حول المستهلكين والبيئة التسويقية بشكل عام لتستخدمها في نطاق أنواع مختلفة من الأساليب لغرض بيع السلع والخدمات.



الشكل رقم (٤): استخدام المعلومات كأساس للترويج

وتأتي هذه المعلومات من مصادر متعددة حيث هناك بحوث السوق. Market Research ودراسات سلوك المستهلك Consumer Behavior التي تساعد المنظمات في الحصول على كم هائل من المعلومات فضلاً عما توفره قواعد البيانات ومحركات البحث الالكترونية في شبكة الإنترنت، وتتداخل عدة عناصر مع بعضها لتشكل ما يسمى المزيج الترويجي Promotion Mix والذي يشمل على الإعلان Advertising ورجال أو مندوبي البيع Personal Selling والهدايا الترويجية Sales Promotion والعلاقات العامة Public Relations تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، المعارض و الأسواق الدولية.

٤-١-٤ الإعلان: Advertising

تخصص الشركات ميزانيات كبيرة لحملاتها الإعلانية والتي تهدف من ورائها زيادة المبيعات ويعرف الإعلان بأنه وسيلة غير شخصية للاتصال عبر وسائل الاتصال المختلفة لإعلام الجمهور حول منتجات المنظمة، وتتباين وسائل الإعلان في قدرتها على إيصال الرسالة الإعلانية إلى عموم الجمهور أو شرائح محددة من المجتمع، ولعل أهم وسائل الإعلان هي التلفزيون والصحف والمجلات والبريد المباشر والإذاعة والانترنت وغيرها.

٢-٤-٤ رجال البيع (البيع الشخصي): Personal Selling

وسيلة ترويج فاعلة حيث إن الاتصال يكون شخصياً وبذلك يتم تكيف الرسالة وفق نوع وظروف المستهلك لمحاولة إقناعه باقتناء المنتج، إن هذا النمط من الترويج قد يكون وجهاً لوجه بين رجل البيع والمستهلك، أو قد يكون عبر التلفزيون أو البريد الإلكتروني، والمهم هنا هو وجود التفاعل الشخصي المباشر لذا لا بد وأن يتمتع مندوب البيع بمهارات تتعلق بالقدرة على الإقناع وإدارة الحوار.

٣-٤-٤ الهدايا الترويجية (تنشيط المبيعات): Sales Promotion

تحتوي هذه الوسيلة الترويجية على قائمة طويلة من الأنشطة تنصب أساساً على جلب انتباه المستهلك للمنتج وحثه على الشراء بأساليب مختلفة، فالتنزيلات والعينات المجانية والكوبونات والسحوبات المجانية وغيرها كلها وسائل تهدف إلى تنشيط المبيعات.

٤-٤-٤ العلاقات العامة: Public Relations

سنتناول مفهوم العلاقات العامة باعتبارها أحد عناصر المزيج الترويجي للمنظمة. مع ملاحظة أن مفهومها يتجاوز هذا الإطار لذلك تعتبر من الوظائف الفنية المستقلة التي سيتم التوسع فيه في فقرة لاحقة.

تعرف العلاقات العامة على أنها^(١): شكل من أشكال الاتصالات التي تستخدم في التأثير على مشاعر العملاء أو آرائهم، أو معتقداتهم وأفكارهم نحو المنظمة، أو منتجاتها وخدماتها، ونقل قيمة تلك المنتجات والخدمات والأنشطة إلى المشتريين، أو المشتريين المتوقعين من عامة الناس.

^١ - كلسي هسو. توم بورز: تسويق الضيافة. تعريب، دم. سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨١.

ثالثاً - إدارة الموارد البشرية^(١):

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المنظمة، وقد برزت أهميتها في الفكر الإداري المعاصر بسبب اتساع حجم المنظمات ودورها في خدمة المجتمع. إذ تهتم بالأفراد العاملين وعلاقاتهم الإنسانية في محيط العمل. ونظراً لأن العنصر البشري أصبح يمثل المورد الأكثر حيوية في التأثير على موارد المنظمة الأخرى المادية، المالية، المعلوماتية وغيرها، فأصبحت تتركز مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في كيفية الحصول على الموارد البشرية الكفوءة وتعيينها وتكليفها بإنجاز المهمات المطلوبة في المنظمة، ثم العمل على صيانتها وتدريبها وتطوير قدراتها

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهتم بالموارد البشرية بدءاً من عملية التخطيط والاختيار والتعيين و التدريب ومنح الأجور والتعويضات و تقويم الأداء والاهتمام بظروف العمل و بالمسار الوظيفي وصولاً إلى الخروج إلى التقاعد. و تهدف إدارة الموارد البشرية من كل تلك الأنشطة تكوين قوة عاملة مؤهلة و مدربة ومحفزة قادرة على الوفاء باحتياجات المنظمة بمختلف أنشطتها و وظائفها، إلى الوصول إلى ما يسمى بالفاعلية التنظيمية التي تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الموارد البشرية المؤهلة لديها.

وفي هذا الصدد يشير "ثيودور ليفت" إلى أن المنظمات الحديثة تواجه تحديين رئيسيين:

الأول: يمكن في العنور على الأعداد والأنواع المطلوبة من العاملين وتزويدهم بالمعرفة للقيام بالعمل على أكمل وجه.

والثاني: توفير ظروف العمل التي تتيح لهؤلاء العاملين فرصة النجاح وتجعلهم قادرين على العطاء والبقاء في المنظمة.

^١ - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ٢٠٠٨، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٤.

ومن هذا المنطلق، فإن معظم التعاريف التي وردت بشأن إدارة الموارد البشرية تؤكد على دور هذه الإدارة في تعزيز علاقة الأفراد بالمنظمة وتقويتها والعمل على تطوير إمكاناتهم وما يعزز انتماءهم من خلال أداء مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تخدم الأهداف المشتركة. وظائف إدارة الموارد البشرية^(١):

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها بفاعلية و كفاءة يجب عليها القيام بمجموعة من الوظائف الإدارية والفنية. أما الأنشطة الإدارية فتتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وقد مر شرحها سابقاً، أما الأنشطة أو الوظائف الفنية أو التنفيذية فتشمل ما يلي:

- ١- تحليل العمل: و هو نشاط يهدف يتضمن نشاطين أساسيين هما معرفة مواصفات العمل و مهامه من جهة، و مواصفات شاغل الوظيفة من جهة أخرى. و ذلك بهدف اختيار الأفراد المناسبين لشغل العمل أو الوظيفة.
- ٢- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: وهو نشاط يهدف الى توفير المطلوب كماً و نوعاً من الموارد البشرية للفترة القادمة أو لفترة الخطة.
- ٣- الاستقطاب والاختيار والتعيين: وهو نشاط يهدف إلى التعرف على نوعية الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل بغية استمالتهم للعمل في المنظمة حين الحاجة إليهم من خلال إجراءات عملية الاختيار و التعيين.
- ٤- تدريب وتنمية الموارد البشرية: وهو نشاط يهدف إلى إكساب العاملين في المنظمة للمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل. و يتم ذلك من خلال تقدير الاحتياجات التدريبية ثم وضع البرنامج التدريبي المناسب، ثم القيام بالعملية التدريبية. و يأخذ التدريب عادة الشكلين التاليين:

^١ - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي، دار وائل، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص ١٦ و ما بعد.

أ. التدريب في موقع العمل أو المنظمة: On- the Job Training والذي له أساليبه المختلف.

ب. التدريب خارج العمل أو المنظمة: Off-The Job Training وله أساليبه الخاصة أيضاً.

٥- تقويم الأداء: وهو عملية تهدف إلى الوقوف على مستوى أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، ويتم بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، ثم الحكم عليه، و معرفة نواحي القوة و الضعف في الأداء، أي الوقوف على معرفة مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

٦- تقويم الوظائف: وتشمل مجموعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تهدف إلى تحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى والتي تعتبر كأساس في تحديد أجر الوظيفة بناءً على معايير وعوامل مستخدمة في تقويم الوظائف، كالمهارة والمسؤولية و الخبرة وظروف العمل وعامل المسؤولية.

٧- تحديد سياسات الأجور والتعويضات: وهو نشاط يهدف إلى منح تعويضات عادلة تتناسب مع الجهود المبذولة في أثناء العمل. ويتم عادة إعطاء الأجور بعد عملية تقويم الوظائف و تقويم الأداء وذلك بهدف الوصول إلى العدالة في إعطاء الأجر. كما تشمل هذه الوظيفة منح مجموعة من المزايا الوظيفية الإضافية كخدمات التأمين الصحي و الضمان الاجتماعي وغيرها.

٨- وظيفة سلامة الموارد البشرية: وتهدف هذه الوظيفة إلى توفير السلامة في العمل و يتم ذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية العاملين من حوادث و إصابات العمل في أثناء العمل. كما تهدف إلى توفير برامج صحية طبية و بيئية مناسبة تحمي العاملين من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل.

ثانياً- الإدارة المالية والتخزين والبحوث والتطوير

١- الإدارة المالية:

تهتم هذه الوظيفة بالشؤون المالية في المنظمات ،و تكتسب أهميتها من ضرورة الاعتبارات والجوانب المالية التي ترتبط بشكل مباشر بمجمل نشاطات ووظائف المنظمة الأخرى (الإنتاج و التسويق و البيع و الشراء ..) مما دفع بالمعنيين في حقل الإدارة إلى معاملتها بخصوصية و بشكل وظيفة مستقلة سميت (الوظيفة المالية أو الإدارة المالية) و يمكن النظر إلى هذه الوظيفة من زاويتين :

الأولى : ذات علاقة بالمنظمة و أهدافها.. إذ ينظر إليها بالاستناد إلى دورها في تدبير الأموال اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات و تيسير إنجاز الأعمال المطلوبة ،مما يعزز أهميتها و دورها في تحقيق أهداف المنظمة .
أما الثانية: علاقتها بالأفراد و المؤسسات الأخرى (المالكين وحملة الأسهم والسندات) حيث ينظر للمنظمة على أنها مجالاً لتوظيف رؤوس الأموال وتحقيق الأرباح. وقد ازداد الاهتمام بالإدارة المالية في الوقت الحاضر بسبب ضخامة حجم المنظمات على اختلاف أنواعها (المالية والتجارية والصناعية ..) واتساع نشاطاتها، مما أوجد الحاجة إلى التفكير وتطبيق العديد من أساليب تدبير واستثمار الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات.

مفهوم الإدارة المالية:

تطورت النظرة إلى الإدارة المالية ، من مجرد وظيفة تركز على إعداد القوائم المالية ومطابقتها والاهتمام بالتخصيصات المالية، لتصبح الأساس المشترك في الكثير من قرارات المنظمة و لاسيما القرارات الاستراتيجية

المرتبطة بحاضرها و مستقبلها للأمد البعيد، لذلك يهتم المدير المالي في الوقت الحاضر بالتخطيط لإدارة الأموال وتحليل مصادرها و تبني السياسات المالية التي توفر أفضل سبل توظيفها واستثمارها.

و بناءً على ذلك، عرفت الإدارة المالية بأنها^(١):

"النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية التي تتعلق بنظم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماتها المستحقة في المواعيد المحددة".

أهداف الإدارة المالية:

يمارس المدير المالي وظيفته و هو يوازن باستمرار بين هدفين أساسيين، هما :

- هدف الربحية. حيث ينبغي أن يبحث عن سبل تحقيق أقصى الأرباح.
- هدف للسيولة. الذي يفرض عليه الاحتفاظ بسيولة مناسبة تمكن المنظمة من الإيفاء بالتزاماتها المالية .

أن التعارض ما بين تحقيق هدف الربحية و السيولة يعد العامل الأكثر أهمية في وظيفة الإدارة المالية، إذ يتحتم على المدير المالي المفاضلة باستمرار بين الاحتفاظ بالسيولة، و يقصد بها "وجود أموال سائلة (نقد في الصندوق و البنوك، و شبه نقد، مثل الأوراق المالية و الأوراق التجارية التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة وذلك لتمكين المنظمة من إنجاز أعمالها).

وفي المقابل، يسعى المدير إلى دعم الموقف المالي للمنظمة من خلال تبني هدف الربحية لتحقيق ما يلي:

^١ - أحمد فتحي محمد: مبادئ التمويل والإدارة المالية، منشورات جامعة أسيوط، ٢٠٠٧،

• تعظيم أرباح المنظمة: profit maximization ، وهو الهدف الذي يؤكد نجاح المدير المالي في قراراته ويمكنه من التوجه نحو توظيف الأموال و استثمارها و توزيع الأرباح.

• تعظيم قيمة المنظمة: value maximization ، وهو الهدف المرتبط بمكانة المنظمة في السوق و ثروتها و قيمتها، و يعد الأساس في مجال التمويل إذ يعزز التعاملات و التصرفات المالية للمنظمة .

القرارات المالية:

يستخدم المدير ثلاثة أنواع من القرارات، التي تشكل الأساس في إدارة الشؤون المالية للمنظمة و هي:

أ- قرارات ذات علاقة بالتمويل: لتحديد مصادر الحصول على الأموال واختيار أفضلها، إلى جانب تحديد مجالات وكيفية استخدام هذه الأموال بكفاءة عالية .

ب- قرارات ذات علاقة بالاستثمار: وهي مرتبطة بإدارة الاستثمارات والإنفاق على شراء الموجودات الثابتة وتوجيه الأموال في المجالات التي يتوقع أن تحقق أفضل العوائد الممكنة.

أ- قرارات ذات علاقة بتوزيع الأرباح: و تخص خيارات المدير في تحديد المبالغ التي ينبغي توزيعها، و تلك التي يتم احتجازها لأغراض التطوير و التوسع و النمو.

النشاطات الأساسية لوظيفة الإدارة المالية:

هناك مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي تقوم بها الإدارة المالية في أثناء ممارستها لعملها نذكر منها:

١- التمويل: financing يعد من النشاطات الأساسية للمدير المالي الذي يتركز في القرارات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وتهيئتها أو استخدامها في مجال :

- تلبية متطلبات العمل و توفير الأموال اللازمة لأداء مختلف الأنشطة والعمليات الإنتاجية و التسويقية وعمليات التخزين و الشراء و غيرها .
- السعي لتحقيق أهداف الإدارة المالية في تعظيم الإرباح ، باستخدام السياسات المالية المناسبة، و في مجال الاستثمار لمواجهة احتمالات التطور والتوسع و النمو .

و يصنف التمويل، أي الحصول على أموال من الآخرين وفقاً للمدة الزمنية إلى :

أ. تمويل للأمد القصير (يكون خلال مدة سنة أو أقل) من خلال الائتمان التجاري أو الحساب الجاري وأوراق الدفع و كذلك الائتمان المصرفي بصيغة قروض مصرفية.

ب- تمويل للأمد المتوسط يكون لمدة تتراوح ١-٥ سنة من خلال القروض متوسطة الأمد أو استئجار بعض الموجودات الثابتة كالأراضي، المباني، المكنن و المعدات.

ت- التمويل للأمد البعيد و يكون عادة لمدة قد تتجاوز (٥) سنوات من خلال القروض طويلة الأمد مثل السندات و الأسهم العادية الممتازة.
و مهما كان نوع التمويل، فإن قرار المدير المالي هو الأكثر تأثيراً في إمكانية نجاح عملية التمويل أو تأثيرها السلبي في حاضر و مستقبل المنظمة.

٢- التخطيط المالي: financial planning

التخطيط المالي، نوع من أنواع التخطيط يركز على الأموال، فهو يساعد في الاستعداد للمستقبل وبموجبه يوجه تفكير المدير المالي نحو الاحتياجات المالية في المستقبل، حيث يقوم بتخطيط الاحتياجات المالية للمنظمة لفترة قادمة.

ومن خلال هذا النشاط، يمكن للمدير المالي التخطيط لكيفية الحصول على الأموال بأفضل الوسائل الممكنة وفق شروط ميسرة، إلى جانب تحديد المجالات و توظيفها و استثمارها لتحقيق أهداف الإدارة المالية التي سبق التطرق إليها.

أما المجالات الرئيسية في التخطيط المالي، فتمثل في : تخطيط النقدية وتخطيط الاستثمار و تخطيط الربحية، إذ تساعد القرارات التي تم التطرق إليها (في مجال التمويل و الاستثمار و توزيع الأرباح) في تعزيز إمكانية المدير المالي و إبراز كفاءته التخطيطية.

٣- التحليل المالي: Financial analysis

يعتمد التحليل المالي على البيانات التاريخية التي تظهر في الميزانية العمومية وقائمة الدخل (حساب الأرباح و الخسائر) ويعد التحليل المالي أداة للكشف عن مواطن القوة والضعف في المركز المالي وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربحية.

٤- الرقابة المالية: تتمثل الرقابة المالية في مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة المالية بهدف تحديد الانحرافات و الكشف عن الأخطاء في العمل و تجنب حدوثها و معالجتها للوصول إلى أفضل كفاءة للأداء المالي الحالي والمستقبلي للمنظمة.

٢- إدارة الشراء و التخزين:

تعتبر إدارة الشراء والتخزين من الوظائف الهامة في منظمات الأعمال و ذلك لأن تكلفة الشراء تؤثر بشكل واضح على تكلفة الإنتاج وسعر البيع و الربح و غير ذلك. فالعمليات التخزينية تعتبر مرحلة أساسية من مراحل عملية الإنتاجية سواء في مجال إنتاج السلع أم تقديم الخدمات فلا يخلو النشاط الاقتصادي على وجه العموم من العمل التخزيني من وقت استخراج الخامات من مصادرها الطبيعية وفي مراحل نقلها إلى مراكز الإنتاج وبيعها وحتى وصولها إلى المستهلك .

من هنا يمكننا القول بأن وظيفة التخزين هي بمثابة عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد المشتراة والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها ، وتوفيرها حسب الحاجة إليها ، مع أقل استثمار ممكن وبأقل كلفة ممكنة^(١).



الشكل رقم (١): مخطط يوضح عملية الشراء والتخزين

تبدأ هذه العملية عند استلام المواد و السلع، و السلع الواردة لدى قسم الشراء و إيصالها إلى قسم المخازن، أول هذه المهام هو المراقبة عند دخول المواد للمخزن للتأكد من موافقة ما دخل مادياً مع ما يسجل في

^١ - سليمان عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان. دار المسيرة، عمان

الفواتير، ثم تحفظ و ترتب و تتابع بانتظام بالتنسيق مع كل قسم الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات، لأن المواد المخزنة ليست فقط مواد أولية، بل حتى نصف مصنعة و تامة الصنع موجهة للبيع.

أسباب الاحتفاظ بالمخزون :

على الرغم من تفاوت الأهمية النسبية لأسباب الاحتفاظ بالمخزون من منظمة لأخرى ومن صنف لآخر ، فإنه يمكننا إجمالها في ثلاث مجموعات رئيسية هي^(١):

الأولى- التأمين والحماية ضد المخاطر: Protection Against Risk

ومن أهم الأسباب التي تدخل ضمن هذه المجموعة ما يلي :

١. احتمالات زيادة حجم الطلب الفعلي على بعض الأصناف على حجم الطلب المتوقع عليها . وقد تنشأ الزيادة في حجم الطلب الفعلي عن المتوقع نتيجة مجموعة من الأسباب، ومن بينها عدم دقة الأسلوب المستخدم في التقدير، التغير المفاجئ في اتجاهات المستهلكين نحو الصنف، فاعلية الجهود التسويقية في جذب عملاء جدد أو فتح أسواق جديدة، كما قد تحدث تلك الزيادة نتيجة تغيرات فجائية في أسعار أو مواصفات المنتجات البديلة وغيرها من الأسباب .

٢. احتمالات طول فترة التوريد Lead-Time عن المتوسطات المتوقعة لها مما يؤدي إلى تأخر وصول المواد المطلوبة في المواعيد المحددة لها. وقد يحدث هذا التأخر نتيجة ظروف خارجة عن إرادة المنظمة. ومن أمثلة

المؤسسة

^١ - إدارة المخازن، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ٢.

ذلك تعطل وسائل النقل فنياً أو إجرائياً، والإضرابات العمالية لدى الموردين، وبطء عمليات التخليص الجمركي وغيرها .

٣. تغير الاحتياجات من المواد من فترة لأخرى نتيجة بعض المشكلات الفنية في التصنيع مثل الكسر والتلف أو نتيجة لعدم التساوي بين معدلات الإنتاج بين المراحل الإنتاجية المختلفة، وتظهر هذه الحالة بوضوح في المنشآت الصناعية .

٤. احتمالات تلقي المنظمة لطلبات طارئة أو أوامر مستعجلة من عملائها ورغبة المنظمة في تجنب ما قد يترتب على عدم الوفاء بتلك الطلبات في مواعيدها من آثار غير مرغوب فيها .

الثانية- الاستقرار والاستمرار: Stability and Continuity

وتظهر هذه المجموعة من الأسباب بوضوح في المنشآت الصناعية عنها في المنشآت التجارية والخدمية . وتتعلق تلك المجموعة من الأسباب برغبة المنظمة في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة لديها بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيق نوع من الثبات أو الاستقرار في عملياتها . ومن أهم الأسباب التي تشملها هذه المجموعة ما يلي :

١. المرونة في التخطيط وجدولة العمليات الإنتاجية من خلال توفير المواد اللازمة لمقابلة التوسعات المرتقبة وبالقدر المناسب .

٢. الموازنة بين معدلات الإنتاج بين المراحل الإنتاجية المختلفة، وذلك عن طريق الاحتفاظ بالكميات المناسبة من المواد تحت التشغيل .

٣. تحقيق الثبات أو الاستقرار النسبي في كل من العمالة ومعدلات الإنتاج، وذلك من خلال الإنتاج بمعدلات ثابتة والاحتفاظ بالكميات الإضافية لحين الحاجة إليها .

٤. تحسين مستوى خدمة العملاء وكسب ثقتهم عن طريق السرعة في مواجهة التغيرات في طلباتهم دون تأخير أو ارتباك العمل بالمنظمة .

الثالثة - تحقيق وفورات اقتصادية: Economic Benefits

وتتمثل هذه المجموعة من الأسباب في رغبة المنظمة في تحقيق بعض المنافع الاقتصادية، سواء في شكل أرباح أم في صورة تخفيض للتكاليف والأضرار المرتبطة بالمخزون. ومن أهم الأسباب التي تنتمي إلى هذه المجموعة ما يلي :

١. الاستفادة من خصم الكمية Quantity Discount. فكثيراً ما يقوم بعض الموردين بتخفيض أسعار البيع في حالة قيام المشتري بشراء كميات كبيرة. ولاشك أن هذا القرار يتطلب الموازنة بين الوفورات الناتجة من الخصم والتكاليف التي ستتحملها المنظمة مقابل الاحتفاظ بالكميات الزائدة .
٢. الاستفادة من تقلبات الأسعار (المضاربة Speculation) من خلال قيام المنظمة بشراء كميات معينة من بعض المواد في أوقات انخفاض أسعارها وتخزينها بقصد إعادة بيعها مستقبلاً توقعاً لارتفاع أسعارها .
٣. الاستفادة من الوفورات الناتجة من تحسين مستوى الجودة Quality Improvement وفي هذه الحالة يعتبر التخزين جزءاً من العملية الإنتاجية، حيث يؤدي إلى إكساب الأصناف المخزونة قيمة أو منفعة أكبر عما إذا بيعت فور إنتاجها .

أنواع المخزون:

صنف "ستيفنسون" Stevenson المخزون إلى الأنواع التالية^(١):

^١ - إدارة المخازن، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ٥٤.

١. المواد الخام Raw Materials ، والأجزاء المشتراة Purchased Part
٢. المواد تحت التشغيل ، والمواد نصف المصنعة In-process Goods.
٣. المواد تامة الصنع ، أو السلع الجاهزة Finished Goods .
٤. الأجزاء والمعدات Tools.

مسؤوليات و مهام إدارة المخازن :

من مهام و مسؤوليات إدارة الشراء و التخزين في منظمات الأعمال ما يلي:

١. استلام الأصناف المشتراة بأنواعها المختلفة ومباشرة فحصها مع التقنيين المختصين، وإذا أسفرت نتيجة الفحص عن قبول الأصناف، تقيد في سجلات المخازن، وتوجه إلى المستودع المختص.
٢. صرف الأصناف المطلوبة بموجب أوامر الصرف، وإثبات صرف هذه الأصناف في خانة المنصرف بالسجلات المخصصة وتتضمن هذه العملية أيضاً تعبئة الكميات ثم مناولتها وتسليمها.
٣. المحافظة على الأصناف المخزنة، وهذا يعني تهيئة الظروف المناسبة للتخزين من أجل المحافظة على تلك الأصناف أطول مدة ممكنة من كل ما يعرضها للتلف أو الضياع مثل الحريق والأمطار والرطوبة وشدة الحرارة، ولتحقيق هذه الأهداف يجب القيام بأعمال التفتيش من حين لآخر حتى يتم التأكد بصورة مستمرة ممن سلامة المخزون.
٤. مراقبة حركة الوارد والخارج من الأصناف، وما يقتضيه ذلك من تسجيل البيانات الخاصة بهذا الوارد والمنصرف في السجلات، مع رفع التقارير اللازمة إلى الإدارة فهناك أصناف سريعة الحركة وأخرى بطيئة، وأصناف راكدة، وذلك لاتخاذ اللازم نحو إعداد الخطة الملائمة للتخزين.

٥. مراقبة حركة المخزون السلعي ومراعاة الحدود الدنيا والعليا المحددة لكل صنف بحيث لا تقل كمية المخزون السلعي لصنف ما عن الحد الأدنى ولا تزيد عن الحد الأقصى.

٦. ترتيب وتنظيم المخازن بالطريقة التي تكفل حفظ المواد والسلع والمحافظة عليها ومناولتها وتداولها ونقلها بوسائل المناولة الداخلية والنقل بأقل مجهود وتكلفة وأقصر وقت ممكن.

٧. تصدر من العاملين بالمخازن اقتراحات تبسيط وتنميط الأصناف المستخدمة على ضوء ما يتضح تقارب مواصفات وتشابهها إلى حد كبير.

٨. الرقابة على الأصناف المخزونة، وما يستتبعها من أنشطة تهدف إلى ضبط عهدة المخازن، وضمان عدم زيادة أو نقص المخزون عن الخطة الموضوعية.

٣- إدارة البحوث و التطوير^(١):

تعتبر إدارة البحوث و التطوير من الوظائف التي تحظى باهتمام كبير في المنظمات المعاصرة و هي تهدف إلى تطوير فكرة قائمة أو إيجاد فكرة أو أفكار جديدة تتعلق بالمنتج و الخدمة أو بعملية الإنتاج و بنظام تقديم الخدمات ثم العمل على تطبيقها لضمان تلبية الاحتياجات المتزايدة للزبائن و التميز عن المنافسين في السوق.

أهمية وظيفة البحوث و التطوير في المنظمة:

تهتم وظيفة البحوث و التطوير في جوهرها بعملية التفاعل مع البيئة المحيطة من خلال توظيف إمكانياتها بغية تلبية احتياجات و رغبات الزبائن

^١ - خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة، ٢٠٠٧، مرجع سابق، ص ٤١٦.

بتقديم السلع والخدمات المناسبة و في الوقت المناسب. و تظهر أهمية وظيفة البحوث و التطوير من الأسباب التالية:

١- تطوير تكنولوجيا حديثة: حيث يهدف نشاط البحث و التطوير إلى تطوير و إنتاج تكنولوجيا جديدة (وسائل و معدات وآلات) دون الحاجة إلى الاعتماد على الاستيراد من الآخرين، و هذا ما يجعل المنظمة تمتلك مزايا تنافسية تكنولوجية غير متوافرة لدى المنافسين.

٢- تلبية احتياجات السوق: حيث تسعى المنظمة إلى الوقوف على احتياجات السوق و العمل على إشباعها، و يتم ذلك من خلال التعرف المستمر على التغيرات التي تطرأ على تلك الحاجات ثم تقديم المنتج أو الخدمة الأكثر تطوراً و القادرة على تلبية تلك الاحتياجات.

٣- المحافظة على الحصة السوقية: تهدف المنظمة من خلال الاستجابة لحاجات الزبائن، المحافظة على مكانة المنظمة في السوق، و الاحتفاظ بزبائنهم و عدم خسارتهم مستقبلاً.

٤- تقديم السلع و الخدمات المبتكرة بفضل نتائج الأعمال البحثية والمختبرية.

إدارة أنشطة البحوث و التطوير:

تقوم إدارة البحوث و التطوير في عملها كوظيفة متخصصة بالوظائف التالية:

١- تخطيط نشاط البحث و التطوير: وتعتمد عملية التخطيط على معرفة العوامل و المتغيرات التالية:

أ. تحليل و تقييم الموارد المتاحة في المنظمة: و التي تشمل الموارد البشرية من حيث كميتها و عددها أي توافر الاختصاصات والمؤهلات

العلمية اللازمة للقيام بعملية البحث والتطوير. كما تشمل الموارد المادية الأخرى، من تجهيزات و معدات و المختبرات العلمية ووسائل البحث العلمي الأخرى. بالإضافة إلى الموارد المالية اللازمة للقيام بالبحوث العلمية. وأخيراً ضرورة توافر المعلومات اللازمة للبحوث المزمع إجراؤها.

ب. وضع خطة البحوث والتطوير: بعد تحليل إمكانات المنظمة تعمل إدارة البحوث و التطوير على تقييم جميع الموارد المتاحة للمنظمة أي ما هو متوافر منها حالياً وماذا تحتاج من موارد لتحقيق الهدف من البحث، تعمل على اتخاذ القرار المناسب الذي يشمل خطة البحث العلمي المراد للمدة القادمة واعتمادها من قبل الإدارة العليا.

ت. العمل على تنفيذ الخطة: و يكون ذلك من خلال توفير كل إمكانات التنفيذ المادية و المالية و البشرية.

ث. تقويم نتائج تنفيذ خطة البحوث و التطوير: من خلال مقارنة النتائج بالأهداف و اتخاذ قرارات التصحيح اللازمة.

أنواع البحوث:

توجد عدة تصنيفات للبحوث، فقد تصنف حسب الغرض منها إلى بحوث أساسية Basic Research و بحوث تطبيقية Applied Research

أ. البحوث الأساسية:

وتسمى أحياناً بالبحوث النظرية، و هي البحوث التي تهتم بالحصول على المعرفة من خلال الاكتشافات العلمية الجديدة، فهي عملية بحث في الظواهر غير المعروفة للوصول إلى المعرفة. و مجالها العلوم الأساسية كعلم الرياضيات و الفيزياء و الكيمياء و الفضاء و غيرها. وتتم عادة في مراكز البحث العلمي و الجامعات.

ب. البحوث التطبيقية:

وهي البحوث التي تقوم بتطبيق ما تم التوصل إليه من معارف في البحوث النظرية أو الأساسية عن طريق إجراء عمليات الاختبار، وبالتالي تحويل الفكرة النظرية إلى منتج جديد أو مادة جديدة تستخدم في عمليات إنتاج منتجات جديدة.

بعد إجراء البحوث التطبيقية تظهر عملية التطوير التي تعني الاستعمال المنظم و الموجه للمعرفة العلمية نحو إنتاج المواد و الوسائل و الطرق الجديدة، فهو باختصار ترجمة الأفكار و نتائج المكتشفات العلمية إلى منتجات ذات أغراض تجارية.

المصطلحات العلمية

A

Assets	الأصول
Art	فن
Admnistation, management	الإدارة
Adaptability	التأقلم أو التكيف
Administrative	الإداري
Authority	السلطة
Accountabilities	مسؤولية
Auxiliary Unit	وحدة مساندة
Autonomy	اللامركزية
Actual	الفعلي
Accuracy	الدقة
Alternative	بديل
Anagysis	تحليل
Audit	التدقيق
Auttomation	الأتمتة
Advertising	الاعلان التجاري

B

Bankruptcy	الإفلاس
Business management	إدارة الأعمال
Budget	الميزانية التقديرية
Benchmark	العلامة التي يهتدى بها

Behavioral

سلوكية

Boundaries

حدود

Break -Even

نقطة التعادل

Beneits

خلق

Behavior

سلوك

C

Competency

الإقتدار أو الأهلية

Contraction

الانكماش

Cultural Empowerment

ثقافة التمكين

Capital

رأس المال

Conceptual skills

المهارة الإدراكية

Controlling

الرقابة

Crisis

الأزمات

Clarity

الوضوح

Client

الزبون - العميل

Culture

حضارة

Contingency

الموقفية

Corrective

تصحيحية

Chain of Corumand

خط السلطة

Committese

اللجان

Customs

عادات

Customer

تنظيم مسطح

Centralization

خريطة تنظيمية

Control

الرقابة

Corrective	تصحيح
Capital Expenditure	نفقات رأسمالية
Cash	النقد
Chart	خريطة
Control	السيطرة
Continuous	المستمر
Consumer	المستهلك
Creation	التقليدي
Concept	فكرة

D

Divestment	التخلي عن الشيء
Decision- tree	شجرة القرارات
Development	تطور
Division	تقسيم
Department	دائرة
Decentralizaion	مركزية
Delegation	عميل أو زبون
Data	بيانات
Design	التصميم
Discontinuos	المنقطع
Distribution	التوزيع

E

Enterpreneurship	الريادة
Effectiveness	فعالية
Effect	الأثر أو التأثير

Environment	البيئة
Expenses	النفقات
Expected	المتوقع

F

Features	مميزات
Flux	حالة تغير مستمر
Facilitating	التسهيلات
Financing	التمويل
Foreman	مشرف العمال
Functions	وظائف
Functions	وظائف
Future	المستقبل
Financial Planning	تخطيط مالي
Flexibiliy	مرونة
Factors	عوامل
Frachising	عطاء - امتياز
Flat Structure	تنظيم طويل
Formal	رسمي
Function	وظيفة
Feed back	التغذية العكسية
Financing	التالية (التمويل)
Fgow	تدفق
Flow	الدور
Facilitale	الملكية

Joint Entire	J	مشروع مشترك
Human Factor	H	عنصر إنساني
Human Power		قوى عاملة
Importance	I	أهمية
Informal		غير رسمي
Index		مؤثر
Inputs		مدخلات
Growth	G	النمو
Goals, Objectives		أهداف
Goal or Objective		هدف
Global		عالمية
Geographical Demand		تحليل الطلب الجغرافي
Analysis		
Grading		تسهيل التدرج
Liquidation	L	التصفية
Leadership		القيادة
Long - Range		الزمن الطويل
Line		خط السلطة
Lots		الدفع
Layout		الترتيب الداخلي

M

Marketing	التسويق
Management skills	المهارات الإدارية
Manager Administrator	مدبر
Executive	
Management levels	المستويات الإدارية
Manpower Planning	تخطيط عمالي
Medium - Range	الزمن المتوسط
Management	إدارة أعمال
Manager	مدبر
Methods	الطرق
Mission	رسالة المؤسسة
Modified	معدلة
Marketing	التسويق
Measure	قياس
Marketing	التسويق
Manufacturing	تصنيع

N

Nature	طبيعة
--------	-------

O

Organization	المنظمة
Organizing	التنظيم
Operational	السياسة التشغيلية
Operational	عمل تنفيذي
Orzanizatio Chart	الهرم

Operatios	عمليات
Outputs	مخرجات
Order	الطلبية
Ownership	قيمة

P

Profit	الربح
Purchasing	الشراء
Production	إنتاج
Performance	الأداء
Public Admnistation	الإدارة العامة
Planning	التخطيط
Production Planning	تخطيط الإنتاج
Product Planning	تخطيط سلعي
Profit- Making	تحقيق الربح
Policy	سياسة
Procedures	الإجراءات
Programs	البرامج
Projects	المشاريع
Project	مشروع
Program	برنامج
Pattens Or Methods	طرق
Primary Unit	وحدة رئيسية
Pyramid	تقويض
Pertormance	الاستقلالية

Performance	أداء، إنجاز
Personality	الشخصية
Production	إنتاج
Processing	العملية التحويلية
Purchasing	المشتريات
Personnel	الأفراد
Preparation	التجهيز
Purchasing or Buying Role	الشراء
Protection	حماية
Pricing	التسعير
Promotion	الترويج
Q	
Qualitative	كيفي
Quantitative	كمي
Quality	جودة
R	
Retrenchment	الخدقة
Rules	القوانين
Relationships	علاقات
Roles	أدوار
Reliability	الثقة
Revenue	الإيرادات
Raw Materials	الخامات
Risks	المخاطر
Retailer	تاجر تجزئة

S

Selling	المبيع
Strategy	الاستراتيجية
Stability	الاستقرار
Science	علم
Steps or Phases	خطوات أو مراحل
Short - Range	الزمن القصير
Scope	مجال
Stability	الاستقرار
Self - esteem	فريق عمل
Self- realization	احترام وتقدير الذات تحقيق الذات (الكياسة)
Skill	مهارة
Structure	هيكل
Social Responsibility	مسؤولية اجتماعية
Scientific	علمية
System	النظام
Skilled Labor	عامل ماهر
Span of Control	نطاق الإشراف
Sclar	التنظيم الرأسي أو العمودي
Staff	مستشارون
Setting Standards	وضع المعايير
Stages	مراحل
Specifications	مواصفات
Statistical	إحصائي

Scheduling

الجدولة

Selling

البيع

T

Thought

الفكر

Tall Structure

العمودي

Timeliness

في الوقت المحدد

Task Team

الأداء

Traditional

التدفق

Transport

النقل

V

Validity

صحة الشيء

Value

منافع

U

Uncertainty

عدم التأكد

W

Warehousing

التخزين

Wholesaler

تاجر الجملة

Z

Zero Deft

التألف الصفري

المراجع والمصادر

- ١- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون ، الإدارة : الأصول والأسس العلمية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.
- ٢- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أساسيات إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة. ٢٠٠٠.
- ٣- أحمد الخطيب وعادل سالم معايحه، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب وجدارا للكتاب العالمي، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٤- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، ٢٠٠١.
- ٥- أوستن، كلير (١٩٩٨): العلاقات العامة الناجحة، الدار العربية للعلوم، بيروت.
- ٦- بيتر ج. ريد، القيادة المتميزة، ترجمة علاء أحمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٧- بيتر دراكار ، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير : الطبعة الأولى، ١٩٩٨.
- ٨- توماس ل. كويك بناء فريق عمل ناجح، سلسلة العمل بذكاء، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، ١٩٩٩.
- ٩- بيرنيز، ادوارد وآخرين (١٩٩٩): العلاقات العامة فن، دار المعارف، منظمة فرانكلين، القاهرة، ترجمة وديع فلسطين وحسين خليفة.
- ١٠- ثريا حسين حمدان، التفوق الإداري وكيفية اكتساب المهارات الأساسية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٢.

- ١١- حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤ .
- ١٢- سعيد يس عامر و علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، ١٩٩٤.
- ١٣- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان ، الأردن، ٢٠٠٤.
- ١٤- سوزان . أ. ويلان ، كيفية بناء فرق عمل فعالة : دليل عملي للأعضاء والقيادة، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
- ١٥- سيد الهواري ، المديرون خمسة أنواع، الطبعة السابعة، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، ١٩٩٦.
- ١٦- سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠.
- ١٧- الصحن، محمد فريد (١٩٩٧): العلاقات العامة المبادئ والأسس والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ١٨- طارق الخير وآخرون، الرقابة الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٨.
- ١٩- طارق الخير وآخرون، مبادئ الإدارة (١)، منشورات جامعة دمشق، التعليم المفتوح، دمشق، ٢٠٠٥.
- ٢٠- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٦.

- ٢١- عادل محمد زايد، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين - دراسة ميدانية- (المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد السادس، العدد الثاني، مايو ١٩٩٩).
- ٢٢- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمة، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
- ٢٣- عابدة خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- ٢٤- عابدة سيد خطاب وناديا أبو فخرة، القيادة الإدارية الفعالة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، غير محدد تاريخ النشر.
- ٢٥- عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة-الاندماج ومشاركة المخاطر، كلية التجارة- جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.
- ٢٦- عبد العزيز مخيمر ومحمد الطعمنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، ٢٠٠٣.
- ٢٧- عفاف محمد الباز، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، مجلة النهضة، كلي الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد الحادي عشر، ٢٠٠٢.
- ٢٨- علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
- ٢٩- علي ابراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ١٩٩٧.
- ٣٠- علي السلمي، إدارة التميز، مكتبة غريب، القاهرة، ٢٠٠٢.

٣١ - علي السلمي ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غرب للنشر، القاهرة، ١٩٩٩.

٣٢ - عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

٣٣ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥.

٣٤ - فائق أبو بكر ، إمكانية تطبيق الإدارة المفتوحة في المنظمات الحكومية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩.

٣٥ - فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٦.

٣٦ - القريوتي، محمد (١٩٩٠): إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان/الأردن، ط١.

٣٧ - كاثي إيفانيسك، الإدارة المفتوحة (آليات إشراك العاملين في الإدارة)،

ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض ٢٠٠٢.

٣٨ - كامل محمد المغربي، الإدارة ، الطبعة الأولى، دار الفكر ، ٢٠٠٧.

٣٩ - ماجد العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، دار

الشرق: الطبعة الأولى، عمان : الإدرن، ٢٠٠٣.

٤٠ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم،

الطبعة الأولى، دار الكندي، الأردن ، ٢٠٠٤.

- ٤١ - محمد أمين عودة، مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية : القضايا والاستراتيجيات، مطبوعات جامعة الكويت، كلية العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، ١٩٩٦.
- ٤٢ - محمود محمد السيد، السلوك الإداري ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، القاهرة، ٢٠٠٦ .
- ٤٣ - محمود محمد السيد ، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٦ .
- ٤٤ - محمود محمد السيد ، مبادئ الإدارة ، كلية التجارة - دار الحريري، القاهرة، ٢٠٠٦ .
- ٤٥ - محمود محمد السيد ، السلوك التنظيمي ، القاهرة : كلية التجارة، جامعة عين شمس ٢٠٠٨ ،
- ٤٦ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية: عملن: الاردن، دار وائل للطباعة، ٢٠٠٢.
- ٤٧ - ندا حسن ديوب، أثر الأنماط القيادية على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٦.
- ٤٨ - نسرین محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٩.
- ٤٩ - نسرین محمود عبد الرحمن، تأثير فرق العمل على سلوك المواطن التنظيمية : دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٥.

٥٠ - نيكي هاييس، إدارة الفريق : استراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي

ابراهيم سرور، دار المريخ، ٢٠٠٥.

٥١ - النجار، عبد العزيز محمد (١٩٩٣): العلاقات العامة، المكتب العربي

الحديث، الاسكندرية.

المراجع الأجنبية :

- 1- Isaacs, W. N. (1993). Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*. V. 22, No. 2.
- 2- Armstrong, A & Foley, P. (2003). Foundation for a learning organization: Organizational Learning Mechanisms. *The Learning Organization*. V. 10, No 2/3.
- 3- Bonits, N; Crossan, M.M. & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*. V .39, N.4. Dixon, N. M. (1997). The Hallways of Learning. *Organizational Dynamics*. V. 25, No. 4.
- 4- Donnelly et al, fundamentals of management, by the Mc Graw- Hill companies Inc 1998,
- 5- Gary Johans & Alan M Saks, organizational Behaviour, person education canada copyright , 2001.
- 6- Greenberge, Jerald & Baron, Robert A, Behavior in organizations, by prentice- hall 2000,.
- 7- Gavin P. Clifford, & Amrik S. Sohal, Developing self-directed work teams, *Management Decision* ,Volume 36, Number 2, 1998 .

8- Giuseppe Delmestri & Elean passoni, team leader of self-managed work groups: A contradiction.

9- Jacqueline N. Hood, the relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations, Journal of business, 2003, vol 43, No 4.

10- Jennifer Margaret, leadership style and its relationship to individual differences in personality moral orientation and ethical judgment- A ph . D. proposal, Journal of American academy of Business Cambridge2003,voll,No2..

11- Rabey, Cordon, (2004), " The Paradox of Teamwork:" Industrial & Commercial Training, V35. N4,2004.

12- Senge. P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London: Century Business.

13- Steven H. & Others, The Survivor Syndrome : Aftermath Of Downsizing, Career Development International, 1997, V2.N6.

14 - Steven P. Robbins & David A . Decenco , Fundamentals of Management, Pearson Prentice hall, 2005.

15 - Steven P. Robbins , organizational Behavior- concepts controversies and Application ,fifth Edition . san Diege : prentice - Hall 1991.

16 Trricon , Pina & Luca, Joe " Employees Teamwork & Social Interdependence – Aformula for Successful Business:" Team Performance Management ,V8. N3.2002.

17 - Vecchio, Robert p , organizational Behavior- core concepts-copyright, 2000, p148.

18- Winterton, J. &Witerton, R. (1999). Developing Managerial Competence. Rout Ledge. Great Britain.

اللجنة العلمية:

- الأستاذ الدكتور علي الخضر
- الأستاذ الدكتور طارق الخير
- الأستاذ الدكتور جمال اليوسف

المدقق اللغوي: الدكتور محمد موعد

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات
الجامعية